

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة على كفاءة وفعالية أداء

المشاريع "دراسة تطبيقية على مشاريع مكة المكرمة"

مشروع تخرج

إعداد

خالد عثمان عبدالله الغامدي 232001348

الإشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2024 - 1445





إليكم أهدي هذا الجهد، وهذا البحث،

فقد كنتم على الدوام ملهمي،

فعلى خطاكم أسير، وبنصحكم أهتدي،

والدي،

أشكركم الشكر الجزيل فبتوفيق الله ثم بتوجيهكم،

ها أنا أكمل ما بدأته بدعمكم وتحفيزكم.

شكر وقتك

الحمد لله رب العالمين، تبارك وتعالى، له الكمال وحده

والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبيه ورسوله الأمين وعلى سائر الأنبياء والمرسلين

أحمد الله تعالى الذي بارك لي في إتمام بحثي هذا

وأتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى أساتذتي الأفاضل

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

الذين كان لهما هذا الفضل في سلوكي هذا الدرب، وساعدانا على إخراج دراستنا هذه بالصورة النهائية، لقد تعلمنا منهم الكثير وأمدوا لنا يد العون كثيرًا حتى يخرج بحثنا للنور بفضلهم.

والشكر موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أمد لنا يد العون ولم يسعنا ذكر اسمه، راجين من الله عز وجل أن يرقى البحث إلى المستوى المطلوب.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على كفاءة وفعالية أداء مشاريع مكة المكرمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيع (136) استبانة، استرد منها (109) استبانة بما نسبته (80.15%).

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الرشيقة ومستوى كفاءة وفعالية أداء مشاريع مكة المكرمة ، بالإضافة إلى ذلك فقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين بالنسبة لتطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة ومستوى كفاءة وفعالية مكة المكرمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الإدارة الرشيقة وزيادة الاهتمام بتوفير متطلباتها، لأثرها الواضح في رفع مستوى كفاءة وفعالية أداء مشاريع ، 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.

الكلمات المفتاحية : متطلبات الإدارة الرشيقة - كفاءة وفعالية أداء المشاريع - مشاريع مكة المكرمة.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج.....	إهداء.....
د.....	شكرو وتقدير.....
ه.....	المستخلص.....
و.....	قائمة المحتويات.....
ي.....	قائمة الجداول.....
ل.....	قائمة الأشكال.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.....	1.1 تمهيد:.....
1.....	2.1 مقدمة:.....
2.....	3.1 مشكلة الدراسة:.....
3.....	4.1 أهمية الدراسة:.....
3.....	② الأهمية العلمية:.....
3.....	② الأهمية العملية:.....
3.....	5.1 أهداف الدراسة:.....
4.....	6.1 تساؤلات الدراسة:.....
5.....	7.1 فرضيات الدراسة:.....

5.....	8.1 نموذج الدراسة:
6.....	9.1 دو افح اختيار الموضوع:
7.....	10.1 المنهجية:
7.....	٧ مصادر البيانات :
7.....	٧ أدوات الدراسة:
8.....	11.1 الدراسات السابقة:
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	المبحث الأول: تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة
21.....	1.1.2 تمهيد:
22.....	2.1.2 نشأة وتطور الإدارة الرشيقة:
23.....	3.1.2 مفهوم الإدارة الرشيقة:
24.....	4.1.2 العناصر الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقة:
25.....	5.1.2 تعريف الإدارة الرشيقة:
27.....	6.1.2 أهمية الإدارة الرشيقة:
28.....	7.1.2 أهداف الإدارة الرشيقة:
29.....	8.1.2 مبادئ الإدارة الرشيقة:
31.....	9.1.2 أشكال الهدر في العملية الإنتاجية:
32.....	10.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة:
33.....	11.1.2 الكفاءات والأدوات المطلوبة للعمل في الإدارة الرشيقة:
35.....	12.1.2 أبعاد الإدارة الرشيقة:

42.....	13.1.2 معوقات الإدارة الرشيدة:
44.....	المبحث الثاني: فعالية أداء المشاريع
44.....	1.2.2 مقدمة:
44.....	2.2.2 مفهوم إدارة المشروع:
46.....	3.2.2 أهداف إدارة المشروع:
47.....	4.2.2 المشروع:
48.....	5.2.2 دورة حياة المشروع:
52.....	6.2.2 خصائص المشروع:
52.....	7.2.2 أهمية إدارة المشاريع
54.....	8.2.2فاعلية إدارة المشاريع
55.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
55.....	1.3 تمهيد:
55.....	2.3 منهج الدراسة:
56.....	3.3 مصادر البيانات:
56.....	4.3 مجتمع وعينة الدراسة:
57.....	5.3 أداة الدراسة:
58.....	6.3 خطوات بناء أداة الدراسة:
58.....	7.3 صدق وثبات أداة الدراسة:
65.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
67.....	1.4 تمهيد:

67.....	2.4 التشخيص الإحصائي لعينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية:
70.....	5.3 المحك المعتمد في تحليل الاستبانة:
71.....	5.4 تحليل فقرات الاستبانة:
89.....	6.4 اختبار فرضيات الدراسة:
101.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
101.....	1.5 تمهيد
101.....	2.5 النتائج:
101.....	1.2.5 النتائج المتعلقة بمتطلبات الإدارة الرشيدة
102.....	2.2.5 النتائج المتعلقة بكفاءة وفعالية أداء مشاريع مكة المكرمة
104.....	3.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضيات:
105.....	3.5 توصيات الدراسة:
107.....	Abstract
108.....	المراجع:
112.....	المراجع الأجنبية:
117.....	الملاحق
118.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

م	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	جدول (1): تعريف الإدارة الرشيقة	25
2	جدول (2): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة	56
3	جدول (3): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإدارة الرشيقة والدرجة الكلية له	57
4	جدول (4): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور كفاءة وفعالية أداء المشاريع والدرجة الكلية له.	60
5	جدول (5): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الإدارة الرشيقة والدرجة الكلية له	61
6	جدول (6): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور كفاءة وفعالية أداء المشاريع والدرجة الكلية له	62
7	جدول (7): يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور مجالات الإدارة الرشيقة.	62
8	جدول (8): يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور مجالات كفاءة وفعالية أداء المشاريع	63
9	جدول (9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	65
10	جدول (10): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	66
11	جدول (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	66
12	جدول (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	67
13	جدول (13): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية	68

69	14	جدول (14): يوضح المحك المعتمد في الدراسة
70	15	جدول (15): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "دعم الإدارة العليا"
72	16	جدول (16): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "التعاون بين الإدارة والموظفين"
75	17	جدول (17): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً"
78	18	جدول (18): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "التغيير في ثقافة الشركة"
81	19	جدول (19): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع المجالات "الإدارة الرشيقة"
82	20	جدول (20): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "كفاءة الأداء"
85	21	جدول (21): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "فعالية الأداء"
87	22	جدول (22): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع المجالات "كفاءة وفعالية أداء المشاريع"
89	23	جدول (23): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون
91	24	جدول (24): يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد
93	25	جدول (25): يوضح نتائج اختبار "t لعينتين مستقلتين" - النوع الاجتماعي

26	جدول (26): يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" – الفئة العمرية	94
27	جدول (27): يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي	95
28	جدول (28): يوضح نتائج "التباين الأحادي" – الفئة الوظيفية	96
29	جدول (29): يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" – سنوات الخدمة	97

قائمة الأشكال

م	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الشكل رقم (1): دورة ومراحل حياة المشروع.	25

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الإطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

2.1 مقدمة:

إن التحدي الكبير الذي يواجهه العالم اليوم في ظل قطار العولمة أدى إلى زيادة المنافسة العالمية، ولا يقتصر اهتمام المشاريع على المنافسة المحلية فقط، بل كان عليها أيضاً أن تعي خطورة المنافسة العالمية في ظل انتشار الأسواق العالمية بشكل واسع، وهذا يتطلب من المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بالموضوع وتحسين أدائها من خلال استخدام أو تطبيق متطلبات الادارة الرشيقة لتلعب الدور المنشود في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على كافة المستويات، يجب على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة لمسألة الأداء، ومدى قدرة المشروع على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، كما يلعب الأداء دوراً أساسياً في هذا المجال، الأداء الإداري النظري والتطبيقي هو وظيفة جميع أنشطة المؤسسات التي تعكس مكانتها في جوانبها المختلفة، وهو العمل الذي تسعى جميع الأطراف في المؤسسة إلى تعزيزه، يعد أسلوب الادارة الرشيقة من أفضل الطرق الحديثة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات والعمليات بشكل كبير، وقد تم استخدامه على نطاق واسع في المنظمات والمشاريع الدولية. (دندي، 2016)

يمهد العالم الطريق لتغيرات كبيرة وتطورات سريعة في جميع القطاعات والصناعات، وتعديلات مع تدابير العولمة وتغيير في سلوك المستهلكين وأصحاب العمل الذين يتطلعون إلى تحديد عدد القيم المادية وتحديد المنفعة الأكثر فعالية، مما أدى إلى التطورات التي شهدها العالم الإداري والاقتصادي، مما أدى إلى ظهور عالم جديد ومفاهيمه، لقد زادت الإدارة من قدرتها على التعامل مع التغيرات وزيادة

متطلبات الدفع، واعتمدت أساليب إدارية جديدة، مثل إرشادات الإدارة اللينة، لتقليل إهدار الموارد المستخدمة وزيادة القيمة المحققة خلال التحسين المستمر في عملية الإنتاج والتحسينات الجذرية لسلسلة القيمة. (مهنا، 2020)

3.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في هذا البحث في تطبيق متطلبات الادارة الرشيقة على كفاءة وفاعلية أداء المشاريع في مشاريع مكة في المملكة العربية السعودية، تنشأ هذه المشكلة من الحاجة الملحة إلى فهم التفاعل بين الادارة الرشيقة وفاعلية أداء المشاريع وكيف يمكن أن يكون لهذا التفاعل تأثير مباشر على التنفيذ الناجح للمشاريع وتحقيق الأهداف المحددة.

المشكلة أن المشاريع في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات كبيرة في تحقيق نجاح المشاريع وتحسين أدائها وخدماتها للمواطنين، تلعب إدارة أداء المشاريع والادارة الرشيقة دوراً مهماً في تحقيق هذه الأهداف إلا أن التحديات لا تزال قائمة فيما يتعلق بكيفية تحقيق التوازن الأمثل بين هذين المجالين وكيفية تحسين التنسيق والتكامل بينهما.

بالإضافة إلى ذلك، فإن مشكلة الدراسة معقدة بسبب العوامل الثقافية والتنظيمية المحلية في المملكة العربية السعودية، ويحتاج الباحثون إلى تحليل أثر تطبيق متطلبات الادارة الرشيدة على كفاءة وفعالية أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية من خلال التطبيق على مشاريع مكة المكرمة.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر تطبيق متطلبات الادارة الرشيقة على كفاءة وفعالية أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع تطبيق متطلبات الادارة الرشيقة على كفاءة وفعالية أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل التنظيم الاداري والمؤسسي من خلال تفعيل متطلبات الادارة الرشيقة.

✍ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم متطلبات الادارة الرشيقة وأداء المشاريع في السعودية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل متطلبات الادارة الرشيقة وكفاءة أداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

✍ الأهمية العملية:

تنبثق الأهمية العملية في تحليل تطبيق متطلبات الادارة الرشيقة على كفاءة وفعالية أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية

5.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هو التعرف على تطبيق متطلبات الادارة الرشيقة على كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مكة المكرمة ،وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها :

[1] التعرف على تطبيق متطلبات الادارة الرشيقة على كفاءة وفعالية أداء مشاريع في مكة المكرمة

[2] التعرف على متطلبات الادارة الرشيقة في مشاريع في مكة المكرمة .

[3] تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات والتي بدورها ستشكل قاعدة معلومات لمدرء مشاريع في

مكة المكرمة .

[4] التعرف على مدى تأثير تطبيق متطلبات الادارة الرشيقة على كفاءة وفعالية أداء المشاريع في في

مكة المكرمة .

6.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

❧ السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتطلبات الادارة الرشيقة بأبعادها(دعم الادارة

العليا- التعاون بين الادارة والعاملين- الاهتمام بالتدريب- التغير في ثقافة المؤسسة) على أداء مشاريع

مكة المكرمة؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: -

• السؤال الفرعي الأول: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم الادارة العليا على أداء مشاريع

مكة المكرمة؟

• السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتعاون بين الادارة والعاملين على أداء

مشاريع مكة المكرمة؟

• السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالتدريب على أداء مشاريع

مكة المكرمة؟

- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتغير في ثقافة المنظمة على أداء مشاريع مكة المكرمة؟

7.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات الإدارة الرشيقة بأبعادها (دعم الإدارة العليا- التعاون بين الإدارة والعاملين- الاهتمام بالتدريب- التغير في ثقافة المؤسسة) على أداء مشاريع مكة المكرمة.

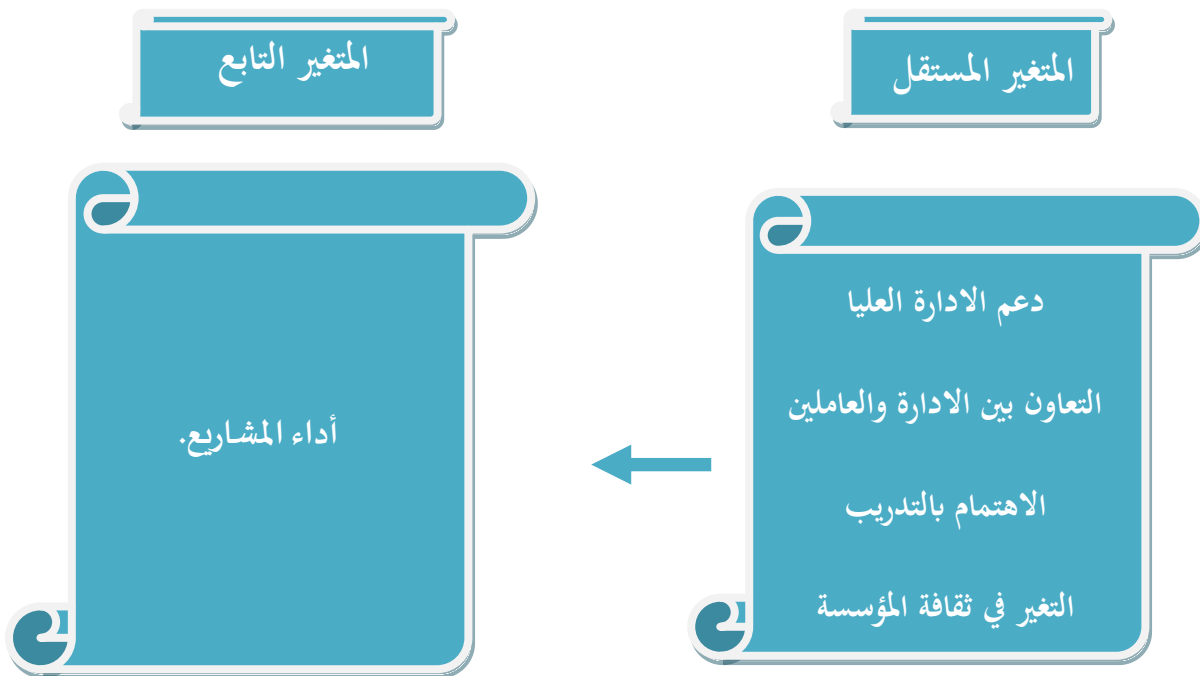
وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الإدارة العليا على أداء مشاريع مكة المكرمة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاون بين الإدارة والعاملين على أداء مشاريع مكة المكرمة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاهتمام بالتدريب على أداء مشاريع مكة المكرمة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير في ثقافة المؤسسة على أداء مشاريع مكة المكرمة.

8.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة دور متطلبات الإدارة الرشيدة بأبعادها (دعم الإدارة العليا- التعاون بين الإدارة والعاملين- الاهتمام بالتدريب- التغير في ثقافة المؤسسة) على أداء مشاريع مكة المكرمة.

- المتغير المستقل: متطلبات الادارة الرشيقة بأبعادها (دعم الإدارة العليا- التعاون بين الإدارة والعاملين- الاهتمام بالتدريب- التغير في ثقافة المؤسسة)
- المتغير التابع: أداء المشاريع.



من اعداد الباحث

9.1 دوافع اختيار الموضوع:

أسباب اختيار موضوع البحث " أثر تطبيقات متطلبات الادارة الرشيقة على كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مكة المكرمة.

- تعد الادارة الرشيقة ومتطلباتها من أهم الادارات داخل المؤسسة نظرا لأنها تعمل على توفير ما يلزم المؤسسة.

- لدعم الادارة العليا أهمية كبرى في زيادة فاعلية وكفاءة أداء المشاريع في مكة المكرمة.

- التعرف على مدى متطلبات الادارة الرشيقة على كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مكة المكرمة.

10.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر متطلبات الادارة الرشيقة على كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مكة المكرمة، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

🔍 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 على أثر متطلبات الادارة الرشيقة على كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مكة المكرمة.

🔍 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 من العاملين في مشاريع مكة المكرمة والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

11.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
1. الدراسة	علي، (2012)
أهداف الدراسة	هدف هذا البحث إلى التعرف على الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في الشركة، وأثرها على تحسين الأداء فيها.
المتغير المستقل	لمتطلبات الادارة الرشيقة بأبعادها(دعم الادارة العليا- التعاون بين الادارة والعاملين- الاهتمام بالتدريب- التغير في ثقافة المؤسسة- التحسين المستمر)
المتغير التابع	أداء المشاريع بأبعاده(جودة الأداء- سرعة الأداء- كفاءة الأداء- تبسيط اجراءات العمل- حجم الأداء)
منهجية البحث	ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة (رؤساء الأقسام ومدراء إداريين وعاملين)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
أهم النتائج	وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم

والتوصيات	وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة تساهم بنسبة ٦٣,١١% في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة. بينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.
2. الدراسة	السيد، (2022)
أهداف الدراسة	تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن صياغتها على النحو التالي: • تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة في شركات توزيع الكهرباء والأداء المؤسسي. • التعرف على دور الإدارة الرشيقة في شركات توزيع الكهرباء في تطوير الأداء المؤسسي. • التوصل إلى نموذج يربط العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد أي من أبعاد الإدارة الرشيقة في شركات توزيع الكهرباء هو الأكثر ارتباطاً وصفيّاً بالأداء المؤسسي من خلال وصف العلاقة إحصائياً. • تسليط الضوء على بعض الجوانب المختلفة لأسلوب الإدارة الرشيقة من حيث (المفهوم – آليات التطبيق – مزايا الاستخدام). • التعرف على نقاط القوة والضعف للأبعاد المؤثرة على الإدارة الرشيقة لتطوير الأداء المؤسسي.
المتغير المستقل	الادارة الرشيقة بأبعادها(تنظيم موقع العمل- التحسين المستمر- الادارة بالرؤية)
المتغير التابع	الأداء المؤسسي
منهجية الدراسة	يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المفاهيم

التي تتضمنها الدراسة بأسلوب علمي دقيق، وذلك لتحديد معالمها وخصائصها بحيث يمكن جمع المعلومات حول موضوع الدراسة من خلال استقصاء كافة مكوناتها أعضاء مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها وتحليلها بعناية للخروج بنتائج علمية حول الظاهرة التي ستحدث يتم دراستها

أظهرت الدراسة نتائج منها :

- ضرورة اعتماد مبادئ التفكير الرشيق.
- تحديد قيمة العميل ورغباته واحتياجاته بما يحقق رضاه.
- تحديد تدفق القيمة لكل أسرة مصرفية.
- تعزيز العلاقة والتواصل بين الشركة والعميل وتوفير متطلبات العميل.
- أهمية النتائج والتوصيات
- ضرورة الاهتمام بنشاط قسم التسويق في الشركات.
- ضرورة العمل على معالجة المشاكل في الشركات من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة وإجراء الدراسات المتعلقة بتشغيلها
- السعي لمعالجة حالات زيادة الإنفاق على عنصر الأجور المباشرة.

3. الدراسة	المطيري، (2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية. ولتحقيق أهداف الدراسة.
المتغير المستقل	الإدارة الرشيقة
المتغير التابع	مخرجات الأداء الإداري
منهجية الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات للكشف عن درجة استخدام ودور الإدارة

الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري. تكونت عينة الدراسة من (135) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

أظهرت النتائج أن درجة استخدام الإدارة الرشيقة في جامعة الكويت ككل، جاءت متوسطة؛ وجاء بالمرتبة الأولى مجال "تشجيع الإبداع"، بدرجة متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير" بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل، جاء متوسطاً؛ وجاء بالمرتبة الأولى مجال "حل المشكلات"، بدرجة متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير"، بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في درجة استخدام الإدارة الرشيقة ودورها في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

أهم النتائج والتوصيات

4. الدراسة الزيدي، (2021)

ن البحث الحالي يهدف إلى معرفة دور تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين جودة الخدمة في مديرية بلدية المحاول التابعة إلى مديرية بلديات بابل. وقد هدف البحث إلى معرفة العلاقة الارتباط والتأثير بين الإدارة الرشيقة وبين جودة الخدمة، وقد انبثقت فرضيتين رئيسيتين من البحث.

أهداف الدراسة

الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر- تنظيم العمل- العمل القياسي- الحيود السيدية- الانتاج في الوقت المحدد)

المتغير المستقل

جودة الخدمات بأبعادها (الملموسية- الاعتمادية- الاستجابة- الضمان- التعاطف)

المتغير التابع

قد هدف البحث إلى معرفة العلاقة الارتباط والتأثير بين الإدارة الرشيقة وبين جودة الخدمة، وقد انبثقت فرضيتين رئيسيتين من البحث، تم الاعتماد بشكل

منهجية الدراسة

رئيسي على الاستبانة كأداة رئيسية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة واللازمة، حيث وزعت الاستبانة على عينة قصدية تتكون من (٦٦) فرد من العاملين في بلدية المحاويل. وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها ومن خلال هذا البرنامج تم الحصول على مجموعة من المعلومات (الأهمية المثوية -الوسط الحسابي -معامل الاختلاف - الانحراف المعياري -معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون -الانحدار الخطي البسيط) الخاصة بمتغيرات البحث.

توصل 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

5. الدراسة عكاشه، (2021)

هدف هذه الورقة البحثية إلى بحث وإظهار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الرشيقة، من خلال دراسة عينة من العمال في المديرية العملياتية بعين تيموشنت - لاتصالات الجزائر - التي تنشط في مجال الخدمات. وتشير الإدارة الرشيقة إلى تقنية تم تطويرها بهدف تقليل مخلفات العملية الإنتاجية وتعظيم قيمة المنتج أو الخدمة إلى العميل، دون التضحية بالجودة. صاغه نظام إنتاج تويوتا، وهو جزء من التفكير المميز.

أهداف الدراسة

المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التدريب- التحفيز- التقييم- التأجير)

المتغير التابع الادارة الرشيقة

منهجية الدراسة	استخدمنا كأداة رئيسية لهذه للدراسة الاستبانة، إذ وزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 عامل في المؤسسة محل الدراسة وقد تم استرداد 33 منها، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات
أهم النتائج والتوصيات	لدراسة توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين كل من التدريب، التحفيز والإدارة الرشيقة، بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أقل بين كل من التقييم، التأجير والإدارة الرشيقة.
6. الدراسة	نذير، (2023)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، ولتحقيق هذه الدراسة، تم تطبيقها على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، وكان مجتمع هذه الدراسة هم الإدارات العليا والإدارات التشغيلية، وبلغ حجم عينة هذه الدراسة (300) مدير مشروع وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بعد التأكد من الحالة الطبيعية وصلاحيته وموثوقية الأداة.
المتغير المستقل	القيادة الموقفية بأبعادها (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض)
المتغير التابع	أداء المشاريع بأبعادها (التكلفة والوقت والجودة)
منهجية الدراسة	تم إجراء التحليل الوصفي، والتحقق من الارتباط بين المتغيرات. أخيراً، تم اختبار التأثير من خلال الانحدارات المتعددة.
أهم النتائج والتوصيات	وصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود علاقة طردية بين تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة

الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال الإدارة والقيادة، والعمل على الحفاظ على جودة مستويات أداء المشروعات الناشئة بمجال الإنشاءات في مدينة الرياض من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك.

7. الدراسة	العثمان، (2017)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على أداء هذه المشاريع بالأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية المناسبة، شملت على المهندسين والفنيين العاملين في الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت والعاملين في الجهات التي عملت في هذه المشاريع من مدراء المشاريع، المكاتب الاستشارية وشركات المقاولات، وقد بلغ حجم العينة (250) n من أصل المجتمع البالغ (471) N، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها، استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي والاستدلالي، من خلال تصميم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات
المتغير المستقل	إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر،

تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)	
أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها (الوقت، التكلفة، جودة المواصفات)	المتغير التابع
قد تم تطويرها بالاعتماد على خبرات نخبة من الأساتذة في مجال متغيرات الدراسة، وتكونت الاستبانة من (60) فقرة، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (t) وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها.	منهجية البحث
وصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها (الوقت، التكلفة، جودة المواصفات) في الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت. - وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية دلالة ($P \leq 0.05$) لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في وقت تنفيذ المشاريع الإنشائية، وتكاليف المشاريع الإنشائية، وجودة مواصفات المشاريع الإنشائية كل على حده في الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت.	أهم النتائج
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لتحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر كل على حده في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة أن إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية مهمة وذات تأثير مباشر على أداء هذه المشاريع من حيث الانتهاء منها بالوقت والتكلفة وجودة المواصفات المخطط لها، ومن أهم خطوات إدارة المخاطر هي مراقبة المخاطر فتيبين بأن لها التأثير الأكبر على	والتوصيات

أداء هذه المشاريع،

وقد أوصت الباحثة العاملين في الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت على ضرورة تطوير وحدة متخصصة في إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية، كما أوصت بضرورة استخدام المنهجية العلمية للقيام بهذه العملية وذلك لتحسين مستوى أداء المشاريع الإنشائية لديهم.

8. الدراسة	المفلاح، (2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال رجوع الباحثة إلى الكتب والمصادر والمجلات العلمية المحكمة ذات العلاقة بمفهوم استراتيجيات الريادة وأداء المشاريع
المتغير المستقل	الاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة، والتفرد)
المتغير التابع	أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته وتكلفة أداء المشاريع)
منهجية البحث	قد بلغ حجم العينة (168) مديرا للمشاريع من مجتمع الدراسة المكون من (136) شركة، حيث تم توزيع استبانة خاصة تشتمل على فقرات تعكس متغيرات الدراسة للوصول إلى نتائج هذه الدراسة. وكان عدد الاستبانات المسترجعة (162) استبانة والاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (157).
أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة، 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 المبادأة 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.

9. الدراسة	الخطيب،(2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
المتغير المستقل	الإدارة بالأهداف بأبعاده (تحليل المشكلة- وضع الأهداف- خطة العمل- التغذية المرتدة- المتابعة والتعديل- التقييم)
المتغير التابع	أداء المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	وتكون مجتمع الدراسة من شركات المقاولات العاملة بقطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذا الغرض لتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من مدراء ورؤساء الأقسام في شركات المقاولات بقطاع غزة. وتم توزيع 135 استبانة بواقع 5 استبانات لكل شركة، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل. وتم استرداد وتحليل 116 استبانة؛ أي ما نسبته 85.9%، حيث تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى شركات المقاولات بقطاع غزة مستخدم بنسبة 81.6%، وأنه توجد علاقة وتأثر ذات دلالة إحصائية

بين أداء المشاريع الإنشائية كمتغير تابع وبين المتغيرات المستقلة التالية: تحديد وتحليل المشكلة، ووضع الأهداف، وخطة العمل، والتغذية الراجعة، والمتابعة والتعديل، والتقويم. كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس حول مدى تطبيق شركات المقاولات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء هذه المشاريع، وأنه يوجد فروق في الاتجاهات حول استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على أداء المشاريع الإنشائية تعزى للمؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب العاملين في شركات المقاولات على أسلوب الإدارة بالأهداف، والعمل على تطوير الخطط السنوية وخطط المتابعة والمؤشرات الخاصة بها، بناءً على هذا الأسلوب، والعمل على إشراك أصحاب العلاقة في وضع الأهداف والنتائج المستقبلية، وضرورة اهتمام الإدارة العليا في شركات المقاولات بأسلوب الإدارة بالأهداف؛ حيث سينعكس هذا الاهتمام على تطبيق هذا الأسلوب، وتكوين فريق استشاري يتولى مهمة تصميم برنامج أولي للإدارة بالأهداف ويكون قابلاً للتطبيق على أرض الواقع.

الدراسات الأجنبية	
1. الدراسة	Kumar,2015
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة استراتيجيات التصنيع الرشيق في الحد من مخلفات التصنيع.
المتغير المستقل	استراتيجية التصنيع الرشيق
المتغير التابع	العمليات الصناعية
منهجية البحث	وقد استخدمت الدراسة معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين

استراتيجيات التصنيع الرشيق ومخلفات التصنيع من خلال تحديد الاستراتيجية المناسبة من استراتيجيات التصنيع الرشيق لكل نوع من الهواد اثناء مرحلة التصنيع.	
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى انه يمكن تطوير التصنيع الرشيق عن طريق التكامل بين مفهومي القيمة والمخلفات، حيث يؤدي هذا التكامل الى صنع قرارات أكثر عقلانية باستخدام الموارد بكفاءة والحد من التلوث البيئي
2. الدراسة	Hess & Benjamin,2015
أهداف الدراسة	هدفت إلى التعرف على التطور التاريخي لمنهجية الإدارة الرشيقة، وتحديد الفرص الملائمة لتطبيقها بالجامعات، وكذلك تحديات تطبيقها في التعليم العالي، والتغيرات الثقافية المطلوبة لتهيئة المناخ للنجاح طويل الأجل.
المتغير المستقل	الإدارة الرشيقة
المتغير التابع	جامعات التعليم العالي
منهجية البحث	تكونت عينة الدراسة من (350) موظفاً. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن تطبيق هذه المنهجية في تقديم المناهج والأعمال، والخدمات المساندة، وإدارة القبول والتسجيل، والبحث، كما بينت النتائج وجود بعض معوقات التطبيق، إلا أن التحسينات العملية والتغيرات الثقافية جديرة بالاهتمام والملاحظة.
3. الدراسة	Vijaya, 2016
أهداف الدراسة	هدفت إلى توضيح كيفية تطبيق الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة حالة المكتبة المركزية بأحد الجامعات بالهند
المتغير المستقل	تطبيق الإدارة الرشيقة

المتغير التابع	مؤسسات التعليم العالي
منهجية الدراسة	. تكونت عينة الدراسة من (150) عضو هيئة تدريس. استخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة الرشيقة يسهم في تنظيم المكتبات بشكل إيجابي، كما حددت أهم فوائد تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي من خلال تفعيل وتنظيم العملية الإدارية المكتبية

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة

1.1.2 تمهيد:

في ظل التغيرات المتتالية والسريعة التي يشهدها العالم، ولمواكبة هذا التغير والتطور في بيئة الأعمال، كان لابد من التطرق لتطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة؛ وذلك لضمان البقاء والاستمرارية في العمل، فهي تقنية متطورة تهدف إلى تقليل مخلفات العملية الإنتاجية وتعظيم قيمة المنتج أو الخدمة، دون التضحية بالجودة.

ونتيجة لتأثيرات العولمة والتغير في سلوك المستهلكين والعملاء، أدى ذلك إلى تطورات في العلوم الإدارية والاقتصادية نتج عنها مفاهيم جديدة ساعدت الإدارة في مواجهة التغيرات ومتطلبات السوق المتجددة، وأدت إلى تبني أساليب إدارية جديدة، واستخدام الإدارة الرشيقة من خلال تقنيات متميزة مثل جداول التدفق، في الوقت المناسب، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة تصميم مكان العمل، وصيانة المنتج الإجمالية وذلك لتقليل الهدر في الموارد المستخدمة وزيادة القيمة المتحققة. (مهنا، 2020م)

ولم تعد الإدارة الرشيقة مقتصرة على الشركات الصناعية فهي تطورت من فكرة إلى منهج شامل يُطبق في كافة المجالات، وانتقلت إلى القطاعات الخدمية والقطاعات الأخرى، حيث قامت على فكره 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. (Salim et., 2018)

وبناءً على ما سبق، وحيث يبقى السؤال الأهم الذي تسعى الباحثة للإجابة عنه في هذا المبحث؛ ماهية الإدارة الرشيقة؟ وكيف نشأت وتطورت؟ وما أهميتها؟ ومبادئها؟ وأشكالها؟ ومتطلبات تطبيقها؟ والكفاءات المطلوبة لتطبيقها؟ والتفصيل في أبعادها الأربعة التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة.

2.1.2 نشأة وتطور الإدارة الرشيقة:

بدأت فكرة الإدارة الرشيقة في أواخر الأربعينات من القرن العشرين، وزاد الاهتمام في أعقاب الحرب العالمية الثانية، من قبل اليابانيين بعد خروجهم من الحرب العالمية الثانية بسمعة اقتصادية متدنية، دعتهم للتركيز على تحسين منتجاتهم لدخول الأسواق العالمية، ومع تطبيق الإدارة الرشيقة أصبحت تنافس سلعهم الأسواق العالمية؛ الأمر الذي نجم عنه ولادة مصطلح الإدارة الرشيقة الذي يقوم على بذل الجهود المتنوعة في مستويات عديدة في آن واحد من خلال التحسينات المستدامة (ركاج، 2017م)، وذلك عندما وضعت شركة تويوتا أسس التصنيع الرشيق وعرفته بنظام تويوتا لتسيير الإنتاج TPS، وهذا النظام عبارة عن فلسفة رائدة من قبل المهندسين اليابانيين Taiichi Ohno and Shigeo Shingo وكان الهدف منها تقليل الهدر أو الفائض في العمليات حتى تحقق قيمة للمنتج النهائي، والتي تُسمى في اليابان (مودا Muda) من خلال التحسين المستمر في العملية الإنتاجية وإدخال تحسينات جذرية على سلسلة القيمة (Arnheit, Maleyeff, 2005).

لكنه استغرق حتى نهاية الثمانينيات حتى أدرك العالم الغربي إنجازاته، وتم صياغة مصطلح "الرشيق" في عام 1988م لأول مرة من قبل Jehan Krafcik في مقالته "انتصار نظام الإنتاج الرشيق". (Damrath, 2012).

ولقد قام الباحثان Womack, Jones في عام 1991 بنشر دراستهما في كتابهما الشهير (الآلة التي غيرت العالم) حيث قاما بوصف نظام الإنتاج في شركة تويوتا TPS ومقارنته مع الأساليب العالمية للتصنيع والإنتاج في شركات تصنيع السيارات في العالم الغربي، وأطلقوا عليهم اسم نظام اللين (Lean) أي الإنتاج الرشيق، وقد ت صياغة مصطلح رشيق كعبارة لوصف (نظام تويوتا) التي تمكنت من الإنتاج مع تقليل كل الموارد المستخدمة مثل المساحة، وجهد العمل، والاستثمارات الرأسمالية، والمخزون، والقضاء على العيوب، وإزالة الهدر والضائع (الطيب، 2017).

3.1.2 مفهوم الإدارة الرشيقة:

أشار مهنا (2020م) إلى أن مفهوم الإدارة الرشيقة يتمثل في أنه يركز على محورين أساسيين الأول هو إزالة كافة أشكال الهدر، والثاني هو التحسين المستمر ومشاركة العاملين وتتمثل في التركيز على الهدف الأساسي للشركة وهو تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق قيمة لدى الزبون الأمر الذي ينعكس على رضا العملاء وولائهم لدى الشركة.

فالإدارة الرشيقة نظام متكامل ينقسم إلى منظورين: الأول فلسفي يشير إلى النظرية والمبادئ والأهداف، والمنظر الثاني: تطبيقي يشير إلى الممارسات والتقنيات الإدارية والأدوات العملية التي تدعم المنظور الفلسفي (جاسم، 2016م)

ويعتبر النظام الشريك نظاماً لتنظيم وإدارة وتطوير الإنتاج، والعميات، والموردين، والعلاقات مع العملاء بحيث تتم عملية الإنتاج بأقل مجهود، وفي أقل مساحة، وبأقل رأسمال، وأقل وقت، وأقل عدد من الوحدات المعيبة؛ لتراضي احتياجات العملاء، ويعتمد نظام الإنتاج الرشيق على نظام السحب والذي يتبنى سياسة الإنتاج بحسب الطلب، على عكس الإنتاج التقليدي الذي يعتمد على أسلوب الدفع والذي يتبنى سياسة الإنتاج بأحجام ضخمة كبيرة لكي يتم توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة مما يسمح بتخفيض نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف (الطيب، 2017م).

ويعتبر نظام الإدارة الرشيقة من أهم الأساليب والنظم في إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبحت المؤسسات والمنظمات تطبقها في كافة المجالات من أجل تقديم خدمة أفضل للزبائن. (الهشلمون، 2015)

حيث تتمثل الإدارة الرشيقة بقدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل، بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي الممارسة التي تركز على القيم، والانسباب، والاستقطاب، والكمال، وعمل الفريق وفوائده الجمّة، والتي يمكن تلخيصها في الحماس الجماعي، والمعرفة التجميعية، وحسن استخدام الحقائق، والبيانات وسرعة التجاوب مع التحديات

والفرص، بهدف تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات للعملاء، مع التخلص الكلي ما أمكن من كل نشاط أو جزئية لا تمثل قيمة مضافة للعمل أو العميل. (عاشور، 2018)

ولكي تحقق الإدارة الرشيقة أهدافها، لابد من أن يكون هناك دور مهم للإدارة العليا في دعم ووضع رؤية شاملة وطويلة الأجل لعمليات المنظمة المنتجة للقيمة، ووضع السياسات وترتيبات العمل ومراقبة الجميع للوفاء بالالتزامات والمسئوليات، حيث أن كل ذلك يعزز تحول الإدارة في المنظمة إلى إدارة رشيقة. (Mann 2009)

مما سبق تستنتج الباحثة أن مفهوم الإدارة الرشيقة يتمحور حول التحسين المستمر وتقليل الهدر، حيث بتطبيق هذه التقنية تستطيع أية منظمة أن تحقق التميز في عملها والجودة في الأداء والخدمات المقدمة.

4.1.2 العناصر الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقة:

أشار Damrath (2012) إلى مفهوم الإدارة الرشيقة حسب ما أوضح تايلور يحتوي على العديد من العناصر الرئيسية وهي كالتالي:

1. أسلوب إداري يستخدم طريقة معينة لتقليل الصناعات التشغيلية.
2. نظام تشغيل يستخدم لتقديم منتجات أو خدمات تضيف قيمة للعميل.
3. التزام جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية الإدارية.
4. العمل على تغيير ثقافة المؤسسة في نشر واستخدام الإدارة الرشيقة في العمليات الإدارية.
5. خفض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون عن طريق إنتاج البضائع في الوقت المناسب استجابة لأوامر العملاء.
6. القضاء على تكلفة الهدر من عمليات الإنتاج من أسعار البيع.

مما سبق يمكن القول أن توافر أسلوب إداري متفتح ونظام تشغيل ناجح وإدارة للمخزون ودراية بكيفية القضاء على الهدر من المنتجات وتكاثف الإدارة والعاملين في العملية الإدارية وتغيير الثقافة

نحو تطبيق الإدارة الرشيدة، كل ذلك يعتبر عناصر أساسية لا بد من توافرها لتتواجد الإدارة الرشيدة في بيئة العمل.

5.1.2 تعريف الإدارة الرشيدة:

نظرًا لأهمية استخدام الإدارة الرشيدة في مختلف العمليات الإدارية وما يتعلق بها من مهمات، حيث يُسهم في إيجاد نتائج متميزة للعمل الإداري، خصوصًا فيما يتعلق بحل مشكلات الهدر المالي وتوفير عامل الوقت. (المطيري، 2019م)

لا بد من التطرق وتناول تعاريف الإدارة الرشيدة، حيث سيتم عرضهم في الجدول التالي:

جدول (1): تعريف الإدارة الرشيدة

م	المؤلف	التعريف
1	مهنا، 2020م	فلسفة إدارية متكاملة تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات الإدارية وتهدف إلى إدخال تحسينات في العملية الإنتاجية وإزالة كافة أشكال الهدر والحركات غير الضرورية من أجل تحسين أداء المنظمة ككل وتحقيق قيمة أعلى لدى الزبائن.
2	عاشور، 2018م	قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي الممارسة التي تركز على القيم والانسياب والاستقطاب والكمال وعمل الفريق وفوائده الجمة، والتي يمكن تلخيصها في الحماس الجماعي والمعرفة التجميعية وحسن استخدام الحقائق والبيانات وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، بهدف تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات للعملاء مع التخلص الكلي ما أمكن من كل نشاط أو جزئية لا تمثل قيمة مضافة للعمل أو العميل.

هي استثمار الوقت المخصص للعمل ويتناسب مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير التحسينات المستدامة يتم الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية.	3	ركاج والعبادلة، 2017م
نظام متكامل تبحث عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسة بكافة أشكالها المادية والبشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج.	4	وارث وجابة، 2016م
هي نهج منظم يهدف إلى تعزيز القيمة المضافة للزبون، وإزالة كل أنواع الهدر، أو الضياع من (الوقت والجهد والمواد)، ونشر ثقافة التحسين المستمر، والإنتاج بحسب طلب الزبون، سعياً لتحقيق الكمال.	5	جاسم، 2016م
فلسفة تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات بكفاءة وفعالية ومن خلال تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتجات النهائية، والفاقد في العملية الإنتاجية.	6	Sparrow & Otae, 2014
طريق مهم لتحسين أداء المنظمات وفلسفة تعتمد على التحسين المستمر الأمر الذي يتطلب التزام ومشاركة في من قبل جميع العاملين.	7	Jurado, 2014
تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن وتركز على الكفاءة، وتحقيق الحد الأدنى من الضياعات، والقضاء على الأنشطة ذات القيمة غير المضافة؛ لتحسين سرعة وزيادة الإنتاجية.	8	Sparrow & Otae, 2014
هي نهج إداري ثوري نشأ من نظام تويوتا للإنتاج، وحقق نجاحاً في جميع الصناعات الإنتاجية في السنوات الأخيرة، تمثلت الفائدة في زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، وانتقل لبيئة الخدمات حيث حمل فكرة تحسين الأداء والاستغلال الأمثل للموارد ورفع كفاءة المورد	9	Damrath, 2012

البشري وتحقيق قيمة العملاء.		
مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح وفي الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عمل معين، بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقديمه وفق ما هو مطلوب، وفي الوقت المناسب، والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة.	Ramly, 2012	10
الأسلوب الذي يهتم بمعالجة مشكلات الهدر الحاصلة في جميع العمليات الإدارية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والعمل على التطوير للأفضل بمختلف وجميع العمليات الإدارية.	Amout et al., 2011	11
فلسفة تهدف إلى تحقيق أقصى قيمة للزبائن من خلال القضاء على التالف والهدر في العملية الإنتاجية، ووسيلة مرتكزة جداً على تفكير الزبائن وأداة لخلق المزيد من القيمة، وتعمل بها المنظمة ككل.	Nicholas, 2010	12
فلسفة الاقتصاد في المواد كمرتكز رئيس للعمليات الإنتاجية ولكن دون المساس بمستوى الجودة المطلوب.	Emmamuelle, 2009	13
تتمحور ضمن جانبين رئيسيين يتمثلان في معالجة جميع أشكال الهدر الإداري بالتزامن مع إيجاد أفضل الطرق وتطويرها وتحسين جميع العمليات والأنشطة المرتبطة بالعمل الإداري.	Giles, 2007	14

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

مما سبق يمكن القول، أن الإدارة الرشيقة عبارة عن نظام شامل ومتكامل يسعى إلى البحث عن الكمال في مجال الأعمال عن طريق التحسين المستمر وتحديد أقصى قيمة مضافة للزبائن، وتقليل الهدر والضياع، في العملية الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

6.1.2 أهمية الإدارة الرشيقة:

تكمّن أهمية الإدارة الرشيقة فيما يلي (وارث، وجابة، 2016م):

1. تعتبر نظامًا متكاملًا كونها أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير العملية الإنتاجية في المؤسسة.
2. تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وكذلك عنصر الوقت.
3. إزالة كافة أشكال الهدر داخل المؤسسة.
4. التطوير الدائم والتحسين المستمر لكل الأنشطة.

وبذلك لوحظ أن أهمية الإدارة الرشيقة تنبع من كونها نظامًا متكاملًا واستخدامها الأمثل لكافة الموارد، وإزالة الهدر، والسعي نحو التطوير الدائم، والتحسين المستمر لكل الأنشطة والمهام الوظيفية داخل المؤسسة.

7.1.2 أهداف الإدارة الرشيقة:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى الإدارة الرشيقة إلى تحقيقها وهي موضحة كالتالي:

(عاشور، 2018م)

1. تحسين بيئة العمل ومناخ العمل النفسي سواء أكانت علاقات العمل أو العاملين.
2. الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال، وزمن التأخير، وعدد المنتج المعيب، والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات جهد الأفراد وأي عناصر أخرى تؤثر في العملية الإنتاج. (كرتات، 2019م)
3. خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل، وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتعظيم الربحية.
4. تعظيم القدرة التنافسية القائمة والسعي لبناء قدرات تنافسية جديدة.
5. الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد، فترات الانتظار (فقد زمني)، تكرار أعمال النقل والتداول، أعمال تشغيل غير مخططة جيدًا، مخزون غير ضروري، حركات غير ضرورية (غير فعالة)

للأفراد والمعدات، عيوب إنتاجية (عيوب بالمنتج)، حوادث الأفراد والمعدات؛ وذلك عن طريق

توظيف تقنيات تقلل الخطأ، وتراقب كل الأنشطة المتاحة. (الطلاع، 2017م)

6. تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراداً من ذوي المواهب والمهارات المتعددة) لدوائر

الجودة ومشروعات التحسين وحل المشكلات.

7. تعظيم مفهوم القيمة المضافة في تبسيط إجراءات العمل، حيث يتم استبعاد أي إجراء إداري

ليس له قيمة مضافة بالنسبة للعمل أو للعميل.

8. بناء الجودة عند المنبع، مع استخدام تقنيات متطورة، والصيانة الإنتاجية الشاملة.

9. تطبيق مفاهيم اقتصاد الحركة لتحسين أداء الأفراد، والاستثمار في المعرفة ومحاربة الروتين.

مما سبق ترى الباحثة أن الإدارة الرشيقة في حال تطبيقها فإنها ستحقق أهدافاً عظيمة ومن

حيث انعدام الفاقد والهدر في كافة مجالات العمل، وتحسين الجودة والإنتاجية، وزيادة الربحية، وتحسين

بيئة العمل، والعلاقات، وكذلك تطبيق نظام العمل الجماعي، والتشجيع على الإبداع والابتكار،

والاستثمار، في المعرفة.

8.1.2 مبادئ الإدارة الرشيقة:

هناك العديد من المبادئ العامة التي تستند إليها الإدارة الرشيقة في أداء العمليات الإدارية،

وأبرزها ما يلي: (Nicoulas & Thomas, 2009)

1. إيجاد نظام واقعي وانسيابي بحيث تقوم فلسفة تركيز القرارات على النظرة والفلسفة طويلة

الأمد وقبول التكاليف على المدى القصير، وخلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة لمواجهة

المشكلات. (ركاج، والعبادلة، 2017)

2. وضع خطة مستمرة ووصف واضح للعمليات الإدارية، واستخدام أسلوب التطوير والتحسين

المستمر (مهننا، 2020م).

3. الكشف عن الأخطاء وعدم إخفائها، واستخدام أفضل القواعد، والأساليب لمعالجتها والوقوف

بحزم لاحتوائها وحلها (عاشور، 2018).

4. إيجاد نظام واقعي وعملي لمواجهة مختلف المشكلات التي قد تحصل أثناء العمل الإداري، وضرورة معالجة المشكلات مباشرة، وفي الوقت المناسب من أجل ضمان عدم توقف العمل، وتحقيق أفضل جودة لمخرجات العمل الإداري، ووضع نظام لتتبع المشكلات وأسبابها.
 5. توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري لتجنب هدر مختلف الموارد المادية والبشرية وتجنب الأخطاء. (مسلم، وأبو سليم، 2018م)
 6. الاعتماد على القادة الذين يمتلكون الكفاءة والقدرة في إدارة العمليات الإدارية واستغلال الموارد بنجاح.
 7. وضع فرق متخصصة في العمل الإداري تتبع نظام العمل.
 8. توظيف العمل الميداني وتسييره للكشف عن الأخطاء ومتابعة العمل الإداري خطوة بخطوة لفهم الوضع عن قرب.
 9. التحسين المستمر: من أهم مبادئ الإدارة الرشيقة ويركز على إدخال تحسينات مستمرة في المؤسسة والعملية الإنتاجية.
 10. الفرق متعدد الوظائف: ذلك عن تكوين فريق من موظفين متعددي الوظائف حيث يتمتع كل عضو بالكفاءات اللازمة التي تمكنه من أداء معظم المهام في العمليات الفرعية للإنتاج
 11. اللامركزية: تهدف إلى توزيع السلطات والمسؤوليات واتخاذ القرارات بحسب دور الشخص بالمؤسسة.
 12. نظام المعلومات الرأسي: نظام يمثل انتقال المعلومات من الإدارة الدنيا إلى الإدارة الوسطى ومن ثم إلى الإدارة العليا لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Nicholas, 2010).
- وبذلك لوحظ أن من أهم مبادئ الإدارة الرشيقة أنها تقوم على مبدأ الاقتصاد ومنع الهدر وحل المشكلات مادية أو بشرية، وهذا الهدف تسعى إليه جميع العمليات الإدارية من حيث المحافظة على أفضل جودة للمخرجات في العمل الإداري، مع استخدام أقل كمية من الموارد سواء أكانت مادية أو بشرية، وكذلك تطوير وتحسين العمل الإداري بما يحقق الأهداف التي تم التخطيط لها.

9.1.2 أشكال الهدر في العملية الإنتاجية:

من أهم المبادئ والأساسيات التي تقوم عليها الإدارة الرشيدة هو إزالة الهدر من العملية الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد، أو إزالة تكاليف النقل غير الضروري أو التأخير في تلبية حاجات الزبائن وما يترتب عليها من عدم رضا الزبائن وخسارة ولائهم (وارث وجابة، 2016م).

وأشار (Barac et al., 2010) إلى أشكال للهدر وهو كالتالي:

1. زيادة الإنتاج: المتمثل في إنتاج منتجات تتجاوز الطلب، ولا يتم بيع هذه المنتجات فوراً مما يلزم تخزينها، وهذا يسبب هدر في المساحة، والموارد المالية للشركة، وتؤثر على تدفق الإنتاج بسبب التغييرات غير المتوقعة في طلب العملاء.
2. العيوب: وجود أي عيب في المنتج يزيد من تكلفته، حيث يترتب عليه تكاليف فحص وإصلاح منتج، وبعض المهام الإضافية، وخصوصاً الأخطاء غير المتوقعة.
3. المخزن: يتمثل في تكلفة ناتجة عن مستويات عالية وغير ضرورية من المواد الخام والإنتاج غير المكتمل، يتم تحميلها على المنتج وتعتبر سبباً رئيساً في الهدر.
4. النقل: يتمثل في أية حركة غير ضرورية، للمواد ولا تضيف قيمة للمنتج، تنتج عن سوء التخطيط.
5. الوقت المنتظر: وقت الانتظار يعتبر هدراً للماكينات والعمال، يؤدي إلى ضعف المخرجات الإدارية وتدني مستوى الإنتاج.
6. التصحيح: التصحيح بعد حدوث الأخطاء في المنتج تزيد من التكلفة، وتعيق التدفق المستمر للإنتاج، وتطيل فترة الإنتاج.
7. الحركة غير الضرورية: تنقلات العمال غير الضرورية في بيئة العمل؛ تعمل على إعاقة العمل، وترجع أسبابها إلى سوء تنظيم بيئة العمل. (وارث وجابة، 2016م)
8. المعالجة الزائدة: معالجة غير ضرورية، ولا تساهم في إضافة قيمة للمنتج، ولا يدركها الزبون على أنها ميزة إضافية.

9. هدر المواهب البشرية غير المستخدمة: عن طريق عدم استغلال الإبداع والطاقات البشرية للموظفين والمديرين في العمل، وعدم الاستفادة من الأفكار والمواهب لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

10. الوقت المناسب لاتخاذ القرار: سوء اتخاذ القرارات أو التأخير في اتخاذها من أبرز العوامل التي تعمل على هدر العمل الإداري.

يمكن القول أن الهدر في العمليات الإدارية يكون بعدة أشكال منها: هدر الوقت، والمواهب البشرية، والحركة غير الضرورية، والإنتاج الفائض، ووجود عيوب غير متوقعة تحتاج لتصحيح، الذي يحتاج لتخزين ومساحات كبيرة، والمعالجة الزائدة بلا فائدة للزبون، لذلك لابد أن تسعى الإدارة لتلافي هذا الهدر، وتعمل على تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية لديها.

10.1.2 متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة:

هناك مجموعة من المتطلبات التي لابد من توافرها لكي تسهم في نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة وتبنيه في المؤسسة، وفيما يلي أهم هذه المتطلبات: (وارث، وجابه، 2016م) و(المطيري، 2019م)

1. دعم الإدارة العليا: نجاح الإدارة الرشيقة مرتبطة بمدى اقتناع الإدارة العليا بأهميتها، حيث تقوم بتوفير الإمكانيات، وتضع الشروط والقوانين اللازمة لتطبيقها، فهي تقوم على أساس القبول التام من الإدارة العليا بالتخلي عن الأساليب التقليدية والتوجه نحو الفلسفة الحديثة القائمة على اللامركزية ومنح العاملين الحرية والمبادرة والإبداع.

2. التعاون بين الإدارة والعاملين: بقبول مقترحات الموظفين التي تلي تطلعات المؤسسة، وتوفير الدعم الكافي عن طريق توفير الإمكانيات اللازمة لعملية التغيير، وقيام الإدارة بعطاء الموظفين مسؤوليات جيدة، تقضي على الملل الناتج عن الأعمال الروتينية.

3. الاهتمام بالتكوين والتدريب كمًا ونوعًا: يجب على الإدارة الراغبة في التحول من الاعتماد على برامج تدريبية، لأن المنهج الرشيق يتطلب عاملين على مستوى عالٍ من الكفاءة واكتشاف الأخطاء قبل حدوثها، للقضاء على الهدر في الموارد، ويجب أن يكون التدريب لبرامج مبنية على

أسس واقعية ومشابهة لبيئة العمل في المؤسسة، وتشمل مهارات وكفاءات متعددة، والاعتماد المستمر على الدورات التطويرية للعاملين دون استثناء.

4. التغيير في ثقافة المنظمة: لتطبيق الإدارة الرشيقة لابد من تغييرات في ثقافة وعقليات العاملين والمسؤولين في المنظمة؛ ليكونوا مبادرين وعلى استعداد للانتقال للأسلوب الجديد، مما يزيد من الالتزام والولاء نحو المنظمة.

5. تجزئة المخرجات النهائية إلى وحدات أصغر، والعمل على تكامل مخرجات فرق العمل وفقًا للمواصفات المطلوبة (كرتات، 2019م).

وبناءً على ما سبق تستنتج الباحثة أنه لابد من توفير جميع المتطلبات المادية والبشرية والمالية معن طريق دعم الإدارة العليا لنظام الإدارة الرشيقة، وكذلك وجود تعاون بين الإدارة والعاملين، والاهتمام بالتكوين والتدريب متعدد المهارات للموظفين، والسعي نحو تغيير ثقافة المؤسسة، وغرس فكرة المبادرة والإبداع؛ بما يساهم في المحافظة على جميع الموارد والممتلكات في المؤسسة.

11.1.2 الكفاءات والأدوات المطلوبة للعمل في الإدارة الرشيقة:

أشار بن فرحات (2012م) أن هناك ثمانية مجالات رئيسة من الكفاءات المطلوبة في المنظمات وهي: (الخبرة التقنية، القدرة على العمل، القدرة على الإبداع، القدرة التدريبية، القدرة على تحقيق الفعالية الشخصية، القدرة الاتصالية أو العلاقاتية، القدرة على تجسيد ثقافة وقيم المؤسسة، المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة).

وهناك العديد من الأدوات التي تساعد في تحقيق أهداف الإدارة الرشيقة ونجاح عملياتها الإدارية وأبرزها ما يلي (المطيري، 2019م):

[1] وقت الإنتاج: عن طريق تحديد الوقت اللازم لعمليات الإنتاج، وعدم وجود أي زيادة أو نقص، مما يؤدي ذلك إلى معالجة الهدر وتلافي المشكلات وبناء الطلب الفعلي للإنتاج. (Larry, 2012)

[2] نظام Jidoka: يقوم هذا النظام على توفير مبدأ الجودة في جميع العمليات الإدارية، ويهدف إلى

اكتشاف الأخطاء والعيوب، وكشفها مبكرًا ووضع الحلول لها، (Barac, Goran, & Alekandra,

2010) ويقوم هذا النظام على عدة مبادئ وهي:

لـ التفيتيش المباشر: يعمل على متابعة العمليات الإدارية ومراقبة جودة العمل ومخرجاته، ويكتفي بمتابعة هذه العمليات من خلال الإدارة الرشيقة وليس بحاجة إلى وجود مراقبين مختصين بالجودة.

لـ التفيتيش من المصدر: يقوم على متابعة ومراقبة العمليات الإدارية والبحث عن الأخطاء وكيفية حدوثها، والعمل على وضع حلول، ومعالجة أسباب حدوث هذه الأخطاء.

لـ المسؤولية الواضحة: يحدد الأخطاء، وزمن حدوثها، ومعرفة مصدر العيوب، ومن المسئول المباشر، عنها ويتم ذلك وفق خطوات عملية واضحة ومنظمة.

لـ التوقف الضروري: يعمل على تحديد العيوب الكشف عنها وإيقاف العمليات الإدارية لحين معالجة المشكلات التي حصلت في المجال الإداري.

[3] تنميط العمل: يقوم على أساس أن هذه العمليات يجب أن تكون واضحة ومحددة، وتبين

الخطوات الرئيسية للعمليات الإدارية بما يسهم في عدم الوقوف في الأخطاء في أداء العمليات، ويسهم في توفير الوقت والجهد وإيجاد مخرجات إيجابية على مستوى عالٍ من الجودة.

مما سبق أتضح أنه لتحقيق فلسفة الإدارة الرشيقة في المنظمة لابد من وجود بعض الكفاءات

مثل الخبرة التقنية، والتدريب، والقدرة على الإبداع، والفعالية الشخصية، واستخدام العديد من الأدوات مثل: إتباع فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد وإتباع أسس الجودة Jidoka، وتنميط العمل بما يقلل الاختلافات، ويوضح الإجراءات المطلوبة، والتخلص من كل ما هو غير ضروري.

12.1.2 أبعاد الإدارة الرشيقة:

هناك العديد من الأدوات التي تساعد على تحقيق أهداف الإدارة الرشيقة، والتخلص من الضياع والهدر، وزيادة كفاءة المنظمة، لكن أكثرها استخدامًا وتأثيرًا على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وقد تناول هذه الأبعاد العديد من الباحثين منهم (جاسم، 2016م)، (ركاج والعبادلة، 2017م)، و(Salim et., 2018):

لـ تنظيم موقع العمل:

أشار (Gapp et al., 2008) إلى أنه يطلق على موقع تنظيم العمل (5S) والتعريف الشائع لها في الغرب HouseKeepin وتعني الالتزام بالمبادئ الخمسة من أجل تحسين ظروف العمل، وإدخال تحسينات جديدة على العمل، للتعرف والقضاء على الهدر في مكان العمل، وتعمل على الحفاظ على جو إيجابي في مكان العمل (Ismail et., 2019)، وتعتبر منهجًا أساسيًا منظمًا لزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية والأمن والسلامة في جميع الأعمال (Agrahari et al., 2015)

لـ مبادئ تنظيم العمل حسب 5s:

تهدف 5s إلى توفير آلية لتحسين مكان العمل بأقل تكلفة وأعطال ممكنة، وذلك وفقًا للمنهج الياباني للإدارة، ويتطلب لتنفيذ 5s قيادة كفؤة وقدرات إدارية عالية، فهي تركز على تبسيط بيئة العمل والاهتمام بالأمان وتحسين الجودة (الهشلمون، 2017م)، ولهذه الفلسفة خمسة مبادئ وهي موضحة كالتالي (Deshpande et al., 2015):

1. التصنيف Seiri: هي عملية يتم من خلالها إجراء الفرز لمكان العمل وتصنيف الأشياء المطلوبة وغير المطلوبة، وإزالة جميع الأشياء غير المرغوبة فيها بمكان العمل، والحفاظ فقط على الأشياء التي يحتاج إليها العمل. (الزعي، العفيف، 2015م)

2. رتب **Straighten**: تكون عن طريق ترتيب بنود الأعمال الضرورية، وتحديد مكان لكل شيء

يحتاجه العامل، مما يُسهل ويُسرّع من الحصول عليها، والحفاظ على وضع كل شيء في مكانه المحدد بعد الاستخدام، والتأكد باستمرار أن كل شيء في مكانه الصحيح.

3. اللمعان **Seiso**: تقوم على مبدأ أساسه تنظيف الورشة لإضفاء جو من الارتياح والمحافظة

على نظافة الأدوات بعد استخدامها، وكذلك الرقابة والتصحيح للمشاكل التي تتعلق بالمخزون الخاطئ ووضع الأدوات في غير مكانها. (الطيب، 2017م)

4. التوحيد **Seiketu**: وتعني توحيد المعايير في العمل والانضباط في العمل لتسهيل عملية

الرجوع للأدوات، وجعل المعايير السابقة جزءًا من إدارة مكان العمل، وتحديد الطريقة المناسبة للعمل.

5. الاستدامة **Shituke**: تقوم على التدريب وغرس الانضباط في سلوك وعقول العاملين،

والحفاظ على طريقة أداء العمل، وتشجيع مشاركة الجميع، لضمان استمرارية الحفاظ على المعايير المعمول بها وأن يتم التعديل إذا تطلب الأمر.

المشكلات المحتملة التي تواجهها الشركات عند عدم تطبيق أداة تنظيم موقع العمل (Deshpande et

5s (al., 2015

- عدم الاستغلال الأمثل لمساحة تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية.
- عدم وجود موقع دائم للتخزين يؤدي لإهدار الوقت في البحث عن المواد الخام.
- سوء إدارة المكان يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية، وإضاعة الوقت في البحث عن الأدوات والمواد.
- وجود مواد غير مرغوب بها في مكان العمل.
- ضياع مساحة التخزين المفيدة في مواد غير مرغوب فيها وعدم استغلالها.
- عدم التخصيص يؤدي لعدم المشاركة في إدارة مكان العمل.

مما سبق تستنتج الباحثة، ضرورة تطبيق أداة تنظيم موقع العمل 5s المتمثلة في (صنف، رتب، لمع، التوحيد، الاستدامة) فهي تعمل على تحسين ظروف العمل، وإدخال تحسينات جديدة على العمل، وتقضي على الهدر، وتعمل على الحفاظ على جو إيجابي في مكان العمل، وعدم تطبيقها سيؤدي إلى العديد من المشكلات التي تواجه الشركة.

لـ التحسين المستمر:

هو عبارة عن فلسفة يُقصد بها السعي الدائم والمتواصل لتحقيق الكمال من خلال التحسينات الإضافية (Damrath, 2012) وهناك العديد من التعريفات لها وهي:

- عرفها Deming بمبادرات تحسين مستمرة تؤدي إلى النجاح وتقل حالات الفشل.
- عرفها Bassant بأنها عملية على مستوى الشركة من الابتكار الإضافي المركز والمستمر. (Tingtrom, 2013)
- وعرفها (Bhuiyan, 2005) بأنها أسلوب ياباني يسعى إلى إدخال تحسينات جوهرية، وبسيطة، وتدريبية، وعلى العملية الإنتاجية بحيث تقوم بزيادة الكفاءة، وتقليل الهدر، وإدخال تحسينات على المنتجات، وتهدف بشكل عام إلى القضاء على الهدر، والضياعات في جميع أنظمة، وعمليات المنظمة. (جاسم، 2016م)

لـ عناصر التحسين المستمر:

يعتبر نموذج Deming من أكثر النماذج نجاحًا في المنظمات التي طبقته رغم وجود العديد من العناصر والنماذج التي يتم استخدامها في التحسين المستمر، ويتكون هذا النموذج من أربعة عناصر رئيسة تمثل دورة متعاقبة، وهي كالتالي (السمان، 2012) و(مزهر، وسلطان، 2019م):

1. **خطط (Plan):** يتم في هذه المرحلة وضع خطة عمل تهدف إلى إدخال تحسينات، وتتم بناءً على

عملية فحص الطريقة السابقة وتحديد المشكلات والمجالات التي تحتاج إلى تحسينات.

2. **أفعل (Do)** بعد الموافقة على خطة العمل ننتقل لمرحلة التنفيذ ويتم خلالها تنفيذ الخطة في المجال المراد التحسين عليه، ومراقبة مدى التقدم في عملية التحسين.

3. **افحص (Check)** هنا يتم مراقبة النتائج المتحققة ومقارنتها بما هو مخطط، وقياس الانحراف عن الأهداف المرغوبة ومدى ملائمة الخطة للمجال المراد تحسينه، بحيث تتمكن المنظمة من وضع خطط بديلة أو إجراء التعديلات المطلوبة.

4. **نفذ (Act):** بعد الخطوات السابقة يتم مراجعة النتائج المتحققة والنظر في مدى تحقيق الأهداف، ووضع التعديلات اللازم في حال حدوث انحرافات، ثم إقرار التحسينات وتوثيق البيانات الصحيحة واعتمادها.

لـ متطلبات تطبيق التحسين المستمر:

هناك العديد من السلوكيات التي تساعد في نجاح تنفيذ التحسين المستمر وهي موضحة كالتالي (Bhuiyan, 2005):

1. تشجيع المشاركة في التحسين المستمر من خلال أدوات مثل: التدريب، والعمل الجماعي، والحوافز.

2. التقييم المستمر.

3. وعي وفهم الموظف لغايات المنظمة وأهدافها.

4. استخدام المجموعة الفردية لأهداف المنظمة الاستراتيجية في تحديد أولويات أنشطة التحسين لديهم والتركيز عليها.

5. مشاركة جميع أعضاء المنظمة في التحسين التدريجي، حيث يتعلم الأشخاص من تجاربهم الشخصية وتجارب الآخرين.

6. التزام قيادة المديرين في التحسين المستمر من مختلف المستويات.

7. الاسترشاد بمجموعة من القيم الثقافية التي يقوم عليها التحسين المستمر أثناء القيام بالأعمال اليومية.

وبناءً على ما سبق لوحظ أن التحسين المستمر يتم عن طريق إدخال تحسينات بسيطة،
ومستمرة، ولكن بشكل تدريجي للعمل، مما يساعد في خفض التكاليف، وتقليل الهدر، والفاقد في الموارد،
ويزيد من معدل الإنتاجية، ويتم بعملية متسلسلة ومتتابعة (خطط، افعل، نفذ، افحص) وكل ذلك
يحتاج لوعي وإدراك وتعاون تام بين العاملين والإدارة، وتدريب ومشاركة جماعية في العمل.

لـ العمل القياسي:

يعتبر أسلوب العمل القياسي حجر الزاوية لأي جهد موجه نحو التحسين المستمر في الإدارة الرشيقة، فهو عنصر رئيس لتحقيق النجاح ويوفر استقراراً في الأهداف وبيئة العمل (Mironiuk, 2012). أشار Antonioli (2017م) إلى أن العمل القياسي يُقصد به توحيد وترتيب الأنشطة في موقع العمل، بالشكل الذي يضمن تنفيذ الإجراءات بنفس الطريقة.

وهو أسلوب يستخدم لوصف كيفية القيام بالعمل والإجراءات والمعدات اللازمة، والمعايير التي تستخدم للحكم على العمل وتوصف بأنها أفضل الممارسات في العمل، فهي تعتبر أساساً لعملية التحسين المستمر (Mironiuk, 2012).

وعبارة عن أداء ثابت للمهام وفق الطريقة الموصوفة دون هدر، وبتركيز على حركات العمال، ويعرف أيضاً بأنه طريقة واضحة ومفصلة لإنتاج منتج أو تقديم خدمة في تدفق متوازن، لتحقيق معدل الإنتاج المرغوب فيه (Alukal, 2003).

لـ أهداف العمل القياسي (توحيد العمل):

تسعى الإدارة الرشيقة إلى توحيد الإجراءات في الوصول إلى الهدف بأفضل طريقة، وذلك نظراً لوجود العديد من الطرق، وحيث أنه يزيد من القدرة على التحكم بالعمليات وإداراتها، وهناك العديد من أهدافه وهي (جاسم، 2016م)

1. تقليل الهدر.
2. الكفاءة في استخدام الموارد.
3. سرعة اتخاذ القرارات.
4. القضاء على الحركة غير الضرورية.
5. تقليل التباين في العمل وزيادة الاستقرار.
6. تحسين الجودة.

مما سبق تستنتج الباحثة، أن أسلوب العمل القياسي محور أساس في الإدارة الرشيقة، حيث أنه يدعم عملية التحسين المستمر، ويعمل على تهيئة البيئة المناسبة لها، عن طريق توحيد الإجراءات التنفيذية على موقع العمل، بما يضمن رضا الزبائن، وتحقيق أفضل للمخرجات في العملية الإنتاجية، ولتطبيقه لابد توافق المعدات والمواد الخام والأيدي العاملة وتزامنها مع وقت الإنتاج المطلوب بأقصر وقت، وفق تنظيم منضبط ومتسلسل، وتوحيد العمل من أجل زيادة الإنتاجية والسلامة والجودة العالية، ويتم تحقيق الأهداف من خلال ضمان مشاركة العاملين، حيث يستخدم العمل الموحدة في العمليات القابلة للتكرار والمحددة جيداً.

لـ الموظفون متعددي الوظائف:

حيث يعتبر نمط الموظفين متعددي الوظائف أسلوب يتم عن طريقه تدريب الأفراد العاملين بالتعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المنظمة نفسها. (جاسم، 2016م)

في حين أن مشاركة الموظفين في التحسين المستمر للوصول إلى الإدارة الرشيقة مهمة، يجب التركيز على الموظفين وبالذات الذين يستطيعون أداء مجموعة من المهام داخل العمل، وبذلك يستطيعون سد أي فراغ في خط الإنتاج إذا دعت الحاجة لذلك. (Melendez & Campus, 2015)

وبعد أن تغيرت النظرة للعاملين باعتبارهم الشريك الرئيس في أعمال التطوير والتحسين المستمر، واهتمت المؤسسات بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير برامج التدريب المناسبة والاهتمام بمفهوم مجموعات العمل الصغيرة وفرق المشروعات وغيرها من آليات العمل الجماعي، وظهر مفهوم (العاملين ذوي المعارف)؛ أي ذوي المهارات المتعددة، المتعلمة والمتخصصة، والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي، في كل نشاط، والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة، كما برزت مفاهيم وقيم إدارية جديدة – يصعب حصرها في مقال – تعد نقلة نوعية في الإدارة المعاصرة. (عاشور، 2018م)

مما سبق يتضح أهمية التركيز على العنصر البشري خصوصاً في الإدارة الرشيقة بالمؤسسة، كلما كان الموظف متعدد المواهب والمهارات المتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع

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

13.1.2 معوقات الإدارة الرشيقة:

بداية أي تغيير أو تطوير في العمل يواجه صعوبات وتحديات تعيق تنفيذه، وكذلك الإدارة الرشيقة هناك بعض المعوقات منها (Nylund, 2013):

1. الثقافة التنظيمية السائدة فليس من السهل إجراء تغييرات على ثقافة المنظمات ولابد من إشراك العاملين في الأفكار. (الهشلمون، 2017م)
 2. سلوكيات وطرق تفكير العاملين مختلفة، وهناك ضعف التدريب والبرامج والوسائل المتبعة في تنمية وتطوير الموارد البشرية لكي تلائم متطلبات العمل الرشيق. (مهنا، 2020م)
 3. عدم وجود رؤية مشتركة بين العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة، حيث لا يوجد توافق بين المصلحة العامة والخاصة.
 4. ضغوط من العملاء حيث تركز الإدارة الرشيقة على تحقيق القيمة المضافة للزبون عن طريق التجديد، والابتكار والطموح المستمر، والسعي للأفضل، وهذا يمثل ضغطاً على الإدارة.
 5. ضغوط من المساهمين: كل مساهم يحتاج إلى ربح، وأحياناً لا يهتم المساهمون بالنجاحات بقدر اهتمامهم بالأرباح وقيمتها.
 6. الإنتاج الزائد وعدم التأكد من مستويات الطلب: ويرجع ذلك للتغيير السريع وعدم تحديد مستويات الطلب بدقة، فمن الصعب التنبؤ بمستويات الطلب وفقاً لمعطيات البيئة.
- (كرتات، 2019م).

وبعد سرد معوقات الإدارة الرشيقة يجب أن تسعى الإدارة لإزالة هذه التحديات عن طريق غرس الثقافة التنظيمية القائمة على الإبداع والتغيير، والابتكار، والتحسين المستمر، وكذلك توعية الموظفين، والعملاء، والمساهمين بالإدارة الرشيقة، وطريقة تطبيقها في العمل.

المبحث الثاني: فعالية أداء المشاريع

1.2.2 مقدمة:

مع التوسع الكبير في المعرفة البشرية والتزايد المستمر والنمو السريع في عدد المشاريع وتنوعها (حكومية كانت أم خاصة)، أصبح لعلم إدارة المشاريع أهمية كبيرة في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وحتى السياسية وغيرها، حيث إن أي مشروع يتطلب إدارة فعالة تتمثل في شخصية مدير المشروع والتي تتضمن مجموعة من السمات والمهارات الأساسية والمهارات الإدارية المميزة حتى يحقق أهدافه ويصل للنجاح المتوقع الذي يتضمن أهداف المشروع.

إن مفهوم إدارة المشاريع يعتبر جزءًا لا يتجزأ من مصطلح الإدارة، فهي علم وفن في إدارة وتوجيه وتنظيم الموارد البشرية والمادية بصورة بداعية وابتكارية واستخدام منهجية عمل وقنوات الاتصال المختلفة وإدارة عملية تدفق المعلومات وتحليلها ومعالجتها، من خلال استخدام المهارات والتقنيات الحديثة والمتطورة التي تحقق تكامل عمليات المشروع وتتضمن تطبيق منهجياته وأدواته وتسهم في إنجاز أعماله مع مراعاة تطبيق معايير نجاحه التي تتضمن التكلفة والوقت والجودة وتحقيق أهداف المنظمة الأم والاستراتيجية وغيرها لتحقيق أهدافه المرجوة. (النجار، 2019)

2.2.2 مفهوم إدارة المشروع:

تعد المشاريع أساس تطور المنظمات الحديثة ومتطلبًا حيويًا لنجاحها في تنمية الأعمال الحديثة باستمرار فهي تتكون من مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة التي ينتج عنها سلعة ذات قيمة أو خدمة للمجتمع تسهم بالارتقاء بالمجتمع وتطوره وتزيد من مستويات الرفاه الاقتصادي والاجتماعي، وتمتاز بالتفرد والتطور والحداثة والتغيير في المحتوى، وإن إدراك أهمية إدارة المشاريع من قبل المنظمات والمجتمعات لتصبح نقطة محورية لجهود التحسين والتطوير المستمر فيها أصبحت محور أساسي لعملياتها الإنتاجية لخدمة أو السلعة، فإدارة المشروع يتم تطبيق إدارة المعرفة الحديثة والمهارات

المتنوعة واستثمار الخبرات باستخدام منهجيات وعمليات وأدوات إدارة المشاريع وتسخير التكنولوجيات الحديثة بلائحة أنشطة ومهام المشروع لتلبية متطلبات المشروع وتوفير عوامل نجاحه. (PMI, 2017)

تعرف جمعية إدارة المشروعات بالملكة المتحدة في كتابها APM Body of Knowledge مفهوم إدارة المشروعات على أنها العملية التي يتم فيها تحديد أهداف المشروع والتخطيط المسبق لعمليات الجدولة والموازنة وتخطيط المخاطر والموارد، ومتابعة ضبط ومراقبة أعمال تنفيذ المشروع، وضمان معايير التنفيذ بهدفه تسليمه. وذلك للحصول على النتائج المرجوة من المشروع. وكل مشروع ينبثق منه تغيير محدد يمتاز بالندرة، يتميز به عن غيره من المشاريع. وكقاعدة عامة في الأعمال، كل تغيير يرافقه مقاومة للتغيير ويعتبر هذا الصراع طبيعيًا والذي يحتاج إلى جاهزية مسبقة والتحضير الجيد لفريق العمل والاستعداد للتغيير وضمان الحد الأدنى من المقاومة، والكثير من المشاريع تفشل بسبب مقاومة التغيير، والتي تنجم عن المدراء التقليديين المتزمين بأساليب ومناهج عمل تقليدية وغير موائمة للتطور في بيئة الأعمال، ويعملون بنفس الطريقة التقليدية منذ عشرات السنين. كل هذا يندرج تحت مقاومة التغيير Change Resistance وهي مسؤولة عن فشل حوالي من 20% إلى 25% من إدارة المشروعات. (قدوم لزهر، 2019).

ويرى Morris and hough أن إدارة المشروع تتضمن مجموعة من الوظائف الإدارية المتخصصة التي تتضمن تحديد الأهداف الاستراتيجية والتقنيكية وضمان مسؤولية تنفيذها وبناء الهيكل التنظيمي الذي قد يأخذ شكلًا وظيفيًا أو مستقلًا أو افتراضيًا أو مزيجًا من أكثر من تنظيم، بالإضافة إلى التخطيط المسبق لعمليات الأعمال وتحديد وتعريف الأنشطة ومهام مجموعات العمل في المشروع والجدولة الزمنية، وحساب الميزانيات التقديرية وآليات التنفيذ وخاصة الجانب الفني والتقني وأدوات ومعايير الرقابة وأدوات ومنهجيات المتابعة، لتحقيق أهداف المشروع وفق الأهداف التي تتضمن المعايير الفنية (الجودة) والزمنية والمالية للمشروع. وتتضمن مجموعة من الأساليب والمفاهيم المستخدمة لتخطيط الموارد والوظائف خلال دورة حياة عمل المشروع وفق معايير عوامل نجاح المشروع المحددة مسبقًا ومنها: الوقت والنطاق والجودة وأخلاقيات العمل، من أجل تحقيق أهداف ومتطلبات المشروع المخططة. (Barbosa.Etal,2020).

في حين عرف (Frederick Taylor) الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من العاملين في منظمتك أو مشروعك أن ينجزوه من الواجبات والمهام الموصفة لهم مسبقًا، والتأكد من أنهم يحققون أهداف المشروع بأفضل الطرق وأقل الكلف وأفضل عائد. وأنه يجب أن يكون الهدف الرئيسي للإدارة هو ضمان استمرارية منافسة المشروع وبما يتضمن الازدهار المستمر للمنظمة، إلى جانب أقصى قدر من الرضا لكل فرق العمل والعاملين، ولا يتضمن نجاح المنظمة فقط لتوزيعات الأرباح على المساهمين، بل لتطوير كل فرع من فروع الأعمال إلى أعلى درجات التميز المستمر للحفاظ على الميزة التنافسية. (Negara, 2020).

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن إدارة المشاريع هي مجموعة من العمليات المترابطة التي يقوم بها مدير المشروع، ذو الخبرة والمعرفة والمهارة من خلال استخدامه للأدوات والتقنيات التكنولوجية الحديثة في علم إدارة المشاريع، بتخطيط وتنظيم وضبط مراقبة أعمال المشروع من خلال توجيه المورد البشري والمادي لتحقيق أهدافه ومتطلبات المشروع بشكل يساهم في إنجاز أهدافه مع الأخذ بالاعتبار تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل كلفة وأعلى جودة ضمن نطاق أعمال المشروع وفق أخلاقيات الأعمال المعتمدة لأعمال المشروع.

3.2.2 أهداف إدارة المشروع:

تعد أهداف إدارة المشاريع متشابهة مع أهداف المنظمات التي تنتمي لها، وهي مختلفة ومتنوعة ومتعددة لكل مشروع حسب قطاعه وتخصص أعماله ومستوى رأس ماله المستثمر وحسب ميزانيته المرصودة والمخططة وطبيعة أعماله ومجال أنشطته، إلا أن الهدف الأساسي والمشارك للإدارة بين جميع المشاريع هو إنجاز الأهداف ضمن الوقت والكلفة والجودة المخططة وتحقيق عوامل نجاح المشروع التي تتفاوت من مشروع لآخر، ويكمن نجاح المشروع في مدى اعتماد المشروع على مبادئ علم الريادة والإبداع ولضمان زيادة الإنتاجية وإنجاز العمل ضمن مفهوم الكلفة الفعالة وبجودة عالية وإنهاء المشروع في الوقت المحدد والمخطط له مسبقًا وإنجاز المشروع حسب الميزانية المقررة بصورة مسبقة بما يتضمن إنجاز أعماله بكفاءة وتنفيذ جميع متطلبات المشروع مع مراعاة ضمان معايير الجودة وإرضاء جميع أصحاب

المصالح في المشروع من العميل إلى فريق العمل. إذن هدف كل مشروع يعتبر نفس هدف المنظمة، فهدف أي منظمة هو تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة وأعلى جودة. (Hermano, et al, 2019)

ولابد لمدير المشروع من دراسة وتحليل أسباب فشل المشروع والتي بدورها تقودنا إلى معرفة أهداف ووظائف إدارة المشروع والتي تكون خارطة الطريق للإدارة الفعالة والناجحة، وتتضمن أسباب فشل المشروع عدم وجود إدارة قوية وفعالة للمشروع مما ينتج عنه ضعف الدعم الموجه للمستوى التنفيذي وفقدان التوجيه وعدم ربط أهداف المنظمة باستراتيجية العمل في المشروع، وهذا قد يكون سببه فريق عمل غير متجانس وقائد لا يمتلك الكفاءة والملائمة المناسبة ومدير مشروع لا يمتلك سمات قيادية وتقنية متقدمة، وعدم وجود معايير ومؤشرات لقياس الأداء الذي يقيس مدى تقدم المشروع وذلك لما تفرضه أنشطة المشروع من اعتمادية متداخلة وتتابعية وتداخلها مع بعضها البعض، أو عدم توافر إدارة ديناميكية للمخاطر، حيث أن المشاريع بطبيعتها تتعرض للعديد من المخاطر والمحددات التي قد تقف عائقاً دون إتمام المشروع وفق معايير نجاحه، وأن القصور في توفير قيادة فعالة تتمكن من إيصال المشروع لتحقيق أهدافه، مما يؤدي إلى انحراف المشروع عن خطة عمله وبالتالي فشل المشروع. (Dhir et al, 2019)

4.2.2 المشروع:

استعرض أمين في دراسته تعريف معهد إدارة المشروع (Project Management Institute) للمشروع على أنه: مجهود مؤقت يتم القيام به لإنشاء منتج أو خدمة منفردة تمتاز بالإبداع والابتكار. وإن لكل مشروع زمن بداية ونهاية محددة، وهدف كل مشروع الوصول للنهاية بنجاح عندما تتحقق أهداف المشروع. أما المقصود بالنتيجة الفريدة (unique) فتعني أن المنتج أو الخدمة تختلف بشكل أو بآخر عن جميع المنتجات والخدمات التقليدية. (أمين, 2019)

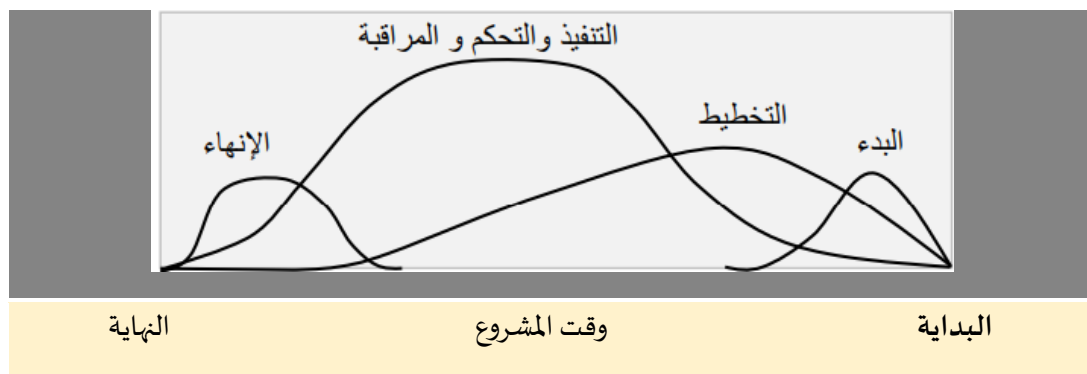
وقد عرفت جمعية إدارة المشاريع في المملكة المتحدة (Association for Project Management APM) المشروع على أنه مسعى لإنتاج قيمة فريدة ومميزة لتحقيق الأهداف المتوقع تحقيقها من القيام بالمشروع وفقاً لمعايير القبول الخاصة به، ضمن إطار زمني محدد وميزانية مدروسة.

وحددت منظمة المواصفات العالمية (The International Organization for Standardization, ISO) تعريفاً للمشروع بأنه العملية الفريدة والتي تحتوي على مجموعة من الأنشطة المتتابعة والمتناسقة التي لها وقت بداية ونهاية، والتي الهدف منها تحقيق هدف محدد، وفقاً للمتطلبات المحددة والتي تشمل الزمن والتكلفة والجودة. وقد أكدت المنظمة أهمية توافر مواصفات إدارية وقيادية وفنية لمدير المشروع وفريق عمله تضمن قيادة أعمال المشروع بكفاءة.

5.2.2 دورة حياة المشروع:

تمر دورة حياة المشروع بعدة مراحل من خلال ما يعرف بدورة حياة المشروع وهي عمليات للتمكن من إدارة أعمال المشروع من البداية إلى مرحلة التسليم، وإدارة دورة حياة المشروع عبارة عن تطبيق للمعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلباته، ويتطلب تطبيق هذه المعرفة الإدارة الفعالة لمجموعة من المراحل المتتابعة للتمكن من إدارتها بنجاح، فالمرحلة مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتسلسلة والمستقلة بكل مرحلة التي يمكن تنفيذها لإنجاز مهمة المشروع، وكل مرحلة من هذه المراحل لها مدخلاتها والأدوات والتقنيات الخاصة بها. (PMI, 2017)

الشكل رقم (1): دورة ومراحل حياة المشروع.



مرحلة البدء:	مرحلة التخطيط:	مرحلة التنفيذ:	مرحلة الإنهاء:
الأهداف	الجدول الزمني	إصدار تقارير بحالة	تسليم المشروع للعميل
توزيع المهام	الميزانية	المشروع	إغلاق المشروع بشكل
تعيين مدير المشروع	الموارد	أوامر التغيير	رسمي
نطاق المشروع	المخاطر	تقييم جودة العمل	إعادة تخصيص الموارد
تحديد تخصصات فرق	توظيف الأفراد	رصد التقدم في المشروع	إعادة تخصيص
العمل	تقسيم العمل	مراجعة التصميمات	العاملين
دراسة جدوى المشروع		شراء المعدات	رصد الدروس والعبر
			المستفادة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (Lin, S., & Huang, D, 2020) و (pmbok@project

management PMI Guide, 4th edith)

يوضح الشكل (2) دورة حياة نموذجية للمشروع تحتوي على أربع مراحل أساسية. من المهم معرفة أن المشروعات لا تتبع جميع هذه المراحل بدقة. وفيما يلي توضيح لكل مرحلة وما تحتويه من أنشطة.

🚦 المرحلة الأولى، مرحلة البدء بالمشروع:

تتعامل هذه المرحلة من المشروع مع الهدف أو مجموعة من الأهداف للمشروع حيث تم ها مع فريق العمل وأصحاب المصالح وتحديد جميع المواصفات الفنية للمشروع وتبدأ هذه المرحلة بمجرد إجراء دراسة الجدوى للمشروع وتنتهي بالحصول على وثيقة المشروع التي تتضمن ماهية المشروع ومتطلباته الفنية حاجته التكنولوجية الملائمة ومعرفة الآلية والأدوات والطريقة الملائمة لتحقيق أهدافه، وتضع الإطار العام للمشروع بحيث يتعرف المشروع رسميًا وتصبح أساسًا لتخطيط المشروع. ونظرًا لأن هذه هي البداية الأولى، تسلم السلطة لمدير المشروع. فإنه يتم تحديد نطاق المشروع وتحديد المعايير اللازمة لاتخاذ القرارات فيها وتمثل إحدى المهام الرئيسية للمدير لاستخدام الموارد للحصول على الإنتاجية المثلى،

وتحديد الموارد اللازمة من القوة البشرية وتوزيعه المسؤوليات عليهم وتحديد ميزانية المشروع والموارد اللازمة لتنفيذ المشروع. وفي هذه المرحلة، يتم التعرف إلى أصحاب المصلحة المهمين، وتحديد عدد وتخصصات فرق العمل التي ستقوم بتنفيذ المهام الموكلة إليهم. (Temel, B. A, 2019)

✚ المرحلة الثانية. مرحلة التخطيط:

في هذه المرحلة يتم التعامل مع جميع الأعمال الدقيقة مثل تطوير جميع المواصفات التفصيلية والجدول الزمني ووضع خطة العمل، ثم تقسيم المشروع إلى "حزم العمل". يتم العمل على كل جزء من أجزاء المشروع مثل مجموعات العمل والأجزاء الفردية من المشاريع، وتوزيع المهام الفردية وعملية الإكمال الموصوفة بدقة. ويتم أيضاً التنبؤ بالمخاطر التي قد تحدث خلال فترة حياة المشروع ويتم أيضاً عمل موازنة لتكلفة المشروع وتحديد الموارد اللازمة لإتمام العمل. (Kerzner, H, 2019)

✚ المرحلة الثالثة، التنفيذ:

إن هذه المرحلة تستغرق أطول فترة زمنية ويحدث فيها ارتفاع سريع بالتكاليف المرتبطة بأنشطة المشروع، حيث تبدأ باستخدام الموارد ليتم تنفيذ الإجراءات التي تم التخطيط لها مسبقاً، مثل شراء المعدات وتوثيق الأصول المالية ومراجعة التصميم وتنفيذ المتطلبات وتقديم الخدمات ويتم إصدار تقارير بحالة العمل وبعدها يتم التحقق من الأداء وتقييم جودة العمل ورصد مستويات التقدم بالمشروع، ليتم فيما بعد الاستعداد لتسليم أعمال المشروع. قد يحدث بعض التطورات والأحداث الطارئة في هذه المرحلة، يجب التعامل معها كما هو مخطط له في إدارة المخاطر للمشروع ورصد الأموال كميزانية طوارئ ويتم التعامل مع متطلبات التغيير وتقليل المقاومة تماشياً مع مصلحة وأهداف المشروع. (Ingason H.T., Jonasson, H. I, 2019)

✚ المرحلة الرابعة، إنهاء المشروع وتسليمه:

يتم إنهاء المشروع عندما تكتمل أعمال المشروع ويتم نقله إلى العميل. يتم في هذه المرحلة إعادة تخصيص موارده المالية والمادية والبشرية وإعادة تعيين فريق العمل وتسريح العمالة المؤقتة والاحتفاظ بفريق العمل الأساسي للمشاريع القادمة ومن ثم إغلاق المشروع رسمياً. عند اكتمال الأنشطة في هذه المرحلة، يتقلص نطاق أنشطة المشروع ويحدث انخفاض سريع في التكلفة المرتبطة بالمشروع. ويتم رصد الدروس والعبر المستفادة من المشروع للنظر إليها والاستفادة منها في المشاريع اللاحقة. (الدليعي, 2019).

6.2.2 خصائص المشروع:

تتمتع المشاريع مهما اختلفت بعدد من الخصائص المشتركة وهي كالتالي (خير الدين، 2014)

- الغاية : تُنفذ المشاريع عادة لغرض أو هدف محدد، أو لحل مشكلة معينة، وبالتالي يكون وجود المشروع مرتبط بتحقيق هذه الأهداف أو الغايات، والوصول الى نتائج فعلية.
- دورة حياة محدودة: تتميز المشاريع بدورة حياة زمنية محددة ومراحل معينة، حيث تبدأ وتنتهي وفقاً لخطة زمنية محددة مسبقاً وأوقات زمنية محددة، قد تطول أو تقصر حسب الظروف المحتملة.
- التفرد: كل مشروع يتميز بمجموعة من الأنشطة الفريدة والغير روتينية والغير متكررة والتي يتميز بها عن أي مشروع آخر وذلك لضمان تنفيذه ونجاحه، حيث أن كل مشروع قد يختلف عن الآخر بطبيعة الإدارة، المخاطر، خصائصه، مهارات العاملين، الموارد.
- الاعتمادية المتداخلة: تحتاج المشاريع في عملية تنفيذها الى مجموعة من الأنشطة المتتابعة التي تعتمد على بعضها البعض والتي يوجد بينها تداخل أيضاً، كما وتتداخل أنشطة ووظائف المشاريع مع الأقسام الإدارية والوظيفية في المنظمة الأم مثل التسويق والموارد البشرية والمالية، أو مع الموردين والممولين و العملاء.
- الصراع: نتيجة للأنشطة والوظائف المتداخلة تتعرض المشاريع للصراعات المختلفة سواء على الموارد المالية أو البشرية التي يحتاجها المشروع لإتمامه وفقاً للتكلفة والوقت والمواصفات المحددة.
- المخاطر: تتعرض المشاريع بطبيعة وجودها في البيئة الديناميكية المتغيرة لبعض المخاطر أو محددات والتي تحول دون إكمال المشروع، وبالتالي يجب تنفيذ المشاريع وفقاً للأهداف والمواصفات المحددة، والوقت والتكلفة المخطط لها مسبقاً، لتجنب تلك المخاطر أو المحددات.

7.2.2 أهمية إدارة المشاريع

أهمية إدارة المشاريع تكمن في تحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، بالإضافة إلى الفرد نفسه. تمكن إدارة المشاريع من تنفيذ الأعمال بكفاءة أكبر وباستخدام موارد أقل، وذلك من خلال (أبو الحسنى، 2016):

1. تحقيق الإنجازات الأكبر في وقت أقل وبتكلفة أقل: تساعد إدارة المشاريع على تنظيم العمليات والمهام بفعالية، مما يساهم في تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية.
2. زيادة الكفاءة والفاعلية: من خلال تحديد الأهداف بوضوح وتخطيط العمليات بشكل منهجي، تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها بشكل أفضل وبطريقة تتناسب مع الموارد المتاحة.
3. توفير آليات لحل المشكلات: تقديم أطر وأساليب للتعامل مع التحديات وحل المشكلات التي تظهر أثناء تنفيذ المشاريع.
4. تحسين جودة الخدمات والعمليات: من خلال مراقبة ومتابعة مستمرة للأداء والجودة، يمكن تحسين العمليات وتقديم خدمات أفضل للعملاء.
5. التخفيف من النزاعات والصراعات على الموارد: بوجود تخطيط دقيق وتحديد واضح للموارد المطلوبة، يمكن تجنب الصراعات والتضارب حول توزيع الموارد.
6. اتخاذ قرارات صحيحة: توفر إدارة المشاريع المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة، سواء على مستوى المشروع أو المؤسسة.
7. تحديد التقنيات المطلوبة: تساعد في تحديد التقنيات والمهارات المطلوبة لكل مرحلة من مراحل المشروع، مما يضمن تنفيذها بفاعلية.
8. الرقابة والتقييم: تمكن من رصد تقدم المشروع وتقييمه بشكل دوري، وبالتالي تحسين الأداء وتجنب الانحرافات عن الأهداف.
9. مواجهة التطورات التكنولوجية: من خلال استخدام أدوات وتقنيات حديثة، يمكن لإدارة المشاريع مواكبة التقدم التكنولوجي وتطبيقه في عمليات المشروع.
10. تحقيق التميز والنجاح: تمكن إدارة المشاريع المنظمات من تحقيق تميزها من خلال تقديم مشاريع مبتكرة وفريدة تلبي احتياجات السوق والعملاء.

8.2.2 فاعلية إدارة المشاريع

تعتبر فاعلية إدارة المشاريع عن مقياس مدى تطبيق مجموعات عمليات إدارة المشروع وعملياتها ومدى تحقيق المشروع لمخرجاته ومتطلباته وأهدافه المحددة مسبقاً، ويمكن قياسها عن طريق تقييم مجموعة من الأنشطة المكونة للمشروع والمتمثلة بالتالي (العباسي وبرهان، 2013)

- قدرة الإدارة على تقسيم عمل المشروع إلى أجزاء والربط الفعلي بين هذه الأجزاء المختلفة والتنسيق بين عملياتها، والحرص على عدم تضاربها أو تأخير إحداها على حساب أخرى..
- قدرة الإدارة على التنسيق الفاعل ما بين عناصر المشروع في أوقات مختلفة، كالقدرة على التحضير والبدء في بناء أساسات أي مشروع في نفس الوقت الذي يتم فيه شراء الآلات للمناوبات، أو توزيع القدرات الفنية للعاملين في المشروع. العاملين في المشروع وطرق تقييم وتقييم الأداء.
- . قدرة الإدارة في إبقاء التواصل مفتوحاً مع جميع العاملين في المشروع، إما بالتخطيط للمناوبات، أو توزيع القدرات الفنية للعاملين في المشروع.
- وجود نظام داخلي للمشروع يبين بداية المشروع وكيفية إيصال المعلومات والتعليمات لكافة العاملين في المشروع وطرق قياس وتقييم الأداء .
- . قدرة الإدارة على تحديد الواجبات والمسؤوليات لجميع الأفراد في المشروع، بهدف تحديد الجهة المسؤولة عن الخطأ في حال وقوعه ومحاسبتها، ويتم ذلك عن طريق الإدارة لوصف وظيفي دقيق لكل نشاط في المشروع.
- قدرة الإدارة على الاتصال والتواصل المستمر مع أصحاب المصالح للمشروع لإجراء التعديلات أو التحسينات محتملة على الخطة الأصلية للمشروع.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 تمهيد:

يُعد منهج وإجراءات البحث العلمي، جانبًا مهمًا من خلال تنفيذ الإطار العملي للدراسة، حيث أنه بالاعتماد على أدواته يمكن الوصول للبيانات اللازمة لإعداد التحليل الإحصائي، وصولًا إلى النتائج التي تُفسر في نطاق الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، مما يساعد في إنجاز الأهداف التي تحاول الدراسة تحقيقها.

في هذا الفصل تم توصيف المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداتها المستخدمة وطريقة معالجتها، وكيفية انشائها وتحسينها، وتحديد مستوى صدقها وثباتها، واختتم هذا الفصل بالمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والوصول للنتائج، وفيما يلي بيان لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة:

في سبيل إنجاز أهداف الدراسة، عمد الباحث إلى اتباع المنهج الوصفي التحليلي، سعيًا لوصف 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".

3.3 مصادر البيانات:

لقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

- المصادر الثانوية: حيث اعتمد الباحث في الإطار النظري للدراسة على 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 الانترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: وقد اعتمد الباحث في الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة على أدوات جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، والتي قد صممت خصيصاً لهذا الغرض، بالإضافة إلى المقابلة.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه كل مفردات الظاهرة محل البحث، ووفقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، فإن هذه الدراسة تستهدف جميع الإداريين في مشاريع مكة المكرمة باعتبارهم مجتمعاً للدراسة، بعدد إجمالي (136) موظفاً، وفقاً لبيانات دائرة الشؤون الإدارية، ويسعى الباحث لتوزيع الاستبيان على جميع أفراد المجتمع من خلال اتباعه لأسلوب المسح الشامل وذلك بسبب صغر حجم المجتمع، وتجانس أفرادها. تضمنت عينة الدراسة الاستطلاعية (30) استجابة، تم اختيارهم عشوائياً، لتقييم مدى صلاحية أداة الدراسة، وتقييم مستوى مناسبتها للتطبيق على العينة الأصلية، ونظراً لعدم وجود أي قصور في الصدق والثبات، فقمتم اعتمادها في التحليل النهائي.

اتباع الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة وقام بتوزيع أداة الدراسة على الموظفين المكلفين بالمناصب الإدارية وقد استجاب له (109) موظف أي بما نسبته (80.15%) من المجتمع الأصلي وتعتبر نسبة مناسبة لإجراء الاختبارات الإحصائية على البيانات المتاحة للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

5.3 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "مدى تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مشاريع مكة المكرمة"، وتنقسم إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

➤ **المحور الأول:** ويتضمن بيانات شخصية عن المستجيبين تشمل (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)

➤ **المحور الثاني:** ويتعلق بمتطلبات الإدارة الرشيقة، ويتكون من 24 فقرة، موزعين على (4 مجالات رئيسية هي:

لـ **المتطلب الأول:** دعم الإدارة العليا، ويتضمن (6 فقرات.

لـ **المتطلب الثاني:** التعاون بين الإدارة والموظفين ويتضمن (6 فقرات.

لـ **المتطلب الثالث:** الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعًا وكما ويتضمن (6 فقرات.

لـ **المتطلب الرابع:** التغيير في ثقافة الشركة ويتضمن (6 فقرات.

➤ **المحور الثالث:** ويتعلق بكفاءة وفعالية الأداء، ويتضمن من 12 فقرة، موزعين على مجالين رئيسيين هما:

لـ **المجال الأول:** كفاءة الأداء ويتضمن (6 فقرات.

لـ **المجال الثاني:** فعالية الأداء، ويتضمن (6 فقرات.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، لتحديد استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث كلما دنت الدرجة من الرقم 5 أشار ذلك إلى الموافقة بدرجة كبيرة جدًا، لكل ما نصت عليه الفقرة، والعكس بالعكس، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جدًا	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جدًا
الدرجة	1	2	3	4	5

6.3 خطوات بناء أداة الدراسة:

عمد الباحث لإنشاء أداة الدراسة للتعرف على مدى تطبيق متطلبات الإدارة والرشيقة وأثرها على كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مشاريع مكة المكرمة"، وسلك الباحث النقاط التالية لإعداد الاستبانة:

- (1) استعراض أسئلة ومتغيرات وفرضيات الدراسة وأهدافها.
- (2) استعراض الدراسات السابقة، وأدبيات الإدارة المرتبطة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في تصميم أداة الدراسة وفقراتها ومحاورها.
- (3) استشارة الباحث عددًا من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد محاور أداة الدراسة وفقراتها.
- (4) تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها أداة الدراسة.
- (5) تحديد الفقرات التي تحتوي أداة الدراسة وتوزيعها على مجالاتها المختلفة.
- (6) تجهيز أداة الدراسة في صورتها الأولية.
- (7) عرضها على المشرف ومراجعتها وتنقيحها بما يتناسب وفق الأصول العلمية.

7.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

← صدق الاستبانة: يقصد بصدق الاستبانة: "قدرتها على قياس ما صممت لقياسه" (المحمودي، 2019)، كما يقصد بصدق الاستبانة: "وضوح الاستبانة وفقراتها ومفرداتها، وأن تكون مفهومة لمن سوف تشملهم الدراسة، وكذلك تكون صالحة للتحليل الإحصائي"

← ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة الحصول على نفس النتيجة في كل مرة يتم فيها تطبيقها، كما يقصد به مدى قدرة المقياس على تحقيق قراءات متقاربة في كل مرة يتم استخدامه فيها، أو ما هي درجة انسجامه، واتساقه، واستمراريته إذا ما تم تكرار استخدامه في مختلف الأوقات .

أولاً: صدق الاستبانة

1. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

صدق الاتساق الداخلي يقصد به درجة تجانس كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي ذكرت به، حيث تم احتساب مستوى الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه.

أ. صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: الإدارة الرشيدة

جدول (3): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإدارة الرشيدة والدرجة الكلية له

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
دعم الإدارة العليا			
1	تمتلك إدارة الشركة المعرفية 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	تحصيص إدارة الشركة وقت كافٍ من أجل دعم تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.	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 إنجاز 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	يمتلك 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
2	تهدف البرامج التدريبية إلى تطوير القدرات الابتكارية للموظفين.	0.760	0.000
3	تركز البرامج التدريبية على اكساب الموظفين (المهارة، المعرفة، الممارسة) من خلال التدريب متعدد المهارات.	0.845	0.000
4	تساهم البرامج التدريبية في تعديل سلوكيات المتدربين بما يتوافق مع أهداف الشركة .	0.742	0.000

5	تتناول البرامج التدريبية شرح وتوضيح آليات القضاء على الهدر.	0.767	0.000
6	يُوجه الموظفين لتلقي البرامج التدريبية التي تساهم في تحسين مهاراتهم العملية والمعرفية.	0.800	0.000
التغيير في ثقافة الشركة			
1	تساهم ثقافة الشركة في تعزيز العمل الإيجابي لدى الموظفين.	0.887	0.000
2	تعزز الشركة مفهوم العمل الجماعي والتضامني والعمل بروح الفريق لدى الموظفين.	0.887	0.000
3	تخضع ثقافة الشركة لعملية تحسين تتلاءم مع متطلبات الإدارة الرشيدة.	0.834	0.000
4	تسعى الشركة إلى نشر ثقافة تحسين أداء المشاريع والقضاء على الأساليب التقليدية في العمل.	0.648	0.000
5	تسعى الشركة إلى نشر ثقافة إزالة الهدر والضياع لتحسين العمل الإداري.	0.807	0.000
6	يسعى المدراء إلى تغيير سلوكياتهم في إدارة الموظفين من حيث إشراكهم في صنع القرار.	0.781	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، والذي

يشير إلى أن معاملات الارتباط الموضحة ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لذلك يعتبر المحور

صادقًا لما وضع لقياسه.

ب. صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: كفاءة وفعالية أداء المشاريع

جدول (4): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور كفاءة وفعالية أداء المشاريع

والدرجة الكلية له.

م	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
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	يتميز موظفو الشركة بقدرتهم على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديهم.	0.640	0.000
6	تمنح إدارة الشركة صلاحيات للموظفين وتمكنهم جيداً بما يساهم في سرعة التصرف في مختلف المواقف.	0.709	0.000
فعالية الأداء			
1	ساهمت إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في منع الازدواجية في العمل.	0.758	0.000
2	حققت الشركة مستوى إنجاز متميز من خطتها التشغيلية خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	0.923	0.000

3	توفر الشركة أدلة (خدمات، إجراءات، إرشادات) لتوضيح آلية تنفيذ مهام العمل.	0.802	0.000
4	تتميز الشركة بالاستقرار الإداري والمالي.	0.752	0.000
5	تتوفر كافة المعلومات اللازمة لأداء مهام العمل بسهولة ويسر.	0.718	0.000
6	ينجز الموظفون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد.	0.596	0.001

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، والذي يشير إلى أن معاملات الارتباط الموضحة ذات دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لذلك يعتبر المحور صادقًا لما وضع لقياسه.

2. الصدق البنائي Structure Validity

الصدق البنائي يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى إنجاز الأهداف التي تسعى الأداة إلى تحقيقها، ويوضح مدى صلة كل بعد من أبعاد المحور بإجمالي الدرجة لفقرات المحور.

أ. الصدق البنائي للمحور الأول: الإدارة الرشيدة

جدول (5): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الإدارة الرشيدة والدرجة الكلية

له

الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
دعم الإدارة العليا	0.884	0.000
التعاون بين الإدارة والموظفين	0.910	0.000
الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعًا وكما	0.835	0.000
التغيير في ثقافة الشركة	0.925	0.000

* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد المحور دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع أبعاد المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. الصديق البنائي للمحور الثاني: كفاءة وفعالية أداء المشاريع

جدول (6): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور كفاءة وفعالية أداء المشاريع والدرجة الكلية له

الأبعاد	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
كفاءة الأداء	0.940	0.000
فعالية الأداء	0.951	0.000

يبين جدول (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد المحور دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيًا: ثبات الاستبانة:

وقد تأكد الباحث من درجة ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لكل محور من محاور الاستبانة، وقد ظهرت النتائج حسب ما هو مبين أدناه

1. ثبات محور مجالات الإدارة الرشيدة

جدول (7): يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور مجالات الإدارة الرشيدة.

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألف كرونباخ
دعم الإدارة العليا	6	0.761
التعاون بين الإدارة والموظفين	6	0.902
الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعًا وكَمًّا	6	0.858
التغيير في ثقافة الشركة	6	0.884
الإدارة الرشيدة ككل	24	0.950

يتضح من الجدول (7) 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، يمكن توزيعه، وعليه يمكن القول بأن الباحث تأكد من صدق وثبات محور الدراسة، وهذا يقود إلى وجود ثقة تامة بصحة المحور وأهليته لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياته.

2. ثبات محور كفاءة وفعالية أداء المشاريع

جدول (8): يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور مجالات كفاءة وفعالية أداء المشاريع

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

يتضح من الجدول (8) الموضح أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع فقرات المحور بلغت (0.906)، مما يؤكد أن الثبات مرتفع، وه ، وعليه يمكن القول بأن الباحث تأكد من صدق وثبات محور الدراسة، وهذا يقود إلى وجود ثقة تامة بصحة المحور وأهليته لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياته.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم

هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي

والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

5. تحليل المسارات للعلاقة بين المتغيرات في وجود العلاقة بين المتغيرات في ظل وجود المتغير

المستقل.

6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression – Model)، اختبار

تحليل التباين (Independent Samples T test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة

إحصائية بين مجموعتين من البيانات.

7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا

كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات

الدراسة ومناقشتها

1.4 تمهيد:

يشمل هذا الفصل استعراضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وسرد نتائج الاستبانة الأبرز، والتي تم حصل عليها الباحث عن طريق تحليل فقراتها، وبيان المعلومات الشخصية، وقد تم تطبيق المعالجات الإحصائية للبيانات المتحصل عليها من استبانة الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج التي تم استعراضها وتحليلها في هذا الفصل.

2.4 التشخيص الإحصائي لعينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية:

فيما يلي توضيح لخصائص عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية:

⇐ العرض الوصفي لعينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي:

جدول (9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	105	96.3
أنثى	4	3.7
المجموع	109	100.0

يوضح جدول (9) أن معظم موظفي الشركة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (96.3%) من عينة

الدراسة، بينما ما نسبته (3.7%) هم من الإناث.

ويرجع الباحث ذلك التباين إلى وجود توجه لدى الشركة باختيار الذكور من بين الناجحين في مسابقات الوظائف ، وذلك لأن الموظفين الذكور يمتلكون قدرات أعلى لتحمل أعباء ضغط العمل أكثر من الموظفين الإناث، ناهيك عن أن طبيعة العمل في مشاريع مكة المكرمة تتطلب استمرار العمل لساعات خارج الدوام الرسمي.

⇐ العرض الوصفي لعينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول (10): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	10	9.2
بكالوريوس	58	53.2
دراسات عليا	41	37.6
المجموع	109	100.0

يبين جدول (10) أن أعلى نسبة بين أفراد العينة كانت لحملة بكالوريوس (53.5%)، ويرجع ذلك إلى أن غالبية المسميات الوظيفية تتطلب حملة درجة البكالوريوس، بينما ما نسبته (37.6%) هم من حملة الماجستير والدكتوراه، ويفسر الباحث ذلك إلى اهتمام وسعي موظفي الشركة للحصول على مؤهلات علمية أعلى لتحسين درجاتهم الوظيفية والحصول على الترقيات، وأخيراً ما نسبته (9.2%)، هم من حملة درجة الدبلوم ويعزو الباحث ذلك وجود بعض المسميات الوظيفية تتطلب حملة درجة الدبلوم.

⇐ العرض الوصفي لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

جدول (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30	28	25.7
من 30 إلى أقل من 40 عام	59	54.1

من 40 إلى أقل من 50 عام	17	15.6
50 عام فأكثر	5	4.6
المجموع	109	100.0

يتضح من جدول (11) أن ما نسبته (79.8%) من عينة الدراسة هم من الذين أعمارهم أقل من 40 عام، وهي نسبة جيدة وهذا يعني أن من يقود العمل في مشاريع مكة المكرمة هم من الشباب، أما ما نسبته (20.2%) فهم ممن تزيد أعمارهم عن 40 عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى توجه الشركة نحو الاعتماد على عنصر الشباب وذلك لتمييزهم بالنضج الفكري والعقلي، وامتلاكهم للأفكار الإبداعية، والطاقة والقوة، وقدرتهم العالية على تحمل ضغط العمل، وذلك في ظل وجود عدد لا بأس به من الشيوخ المتميزون بالنضج والاتزان وقوة المنطق.

⇐ العرض الوصفي لعينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 أعوام	38	34.9
من 5 إلى أقل من 10 عام	24	22.0
من 10 إلى أقل من 15 عام	27	24.8
15 عام فأكثر	20	18.3
المجموع	109	100.0

تُظهر النتائج في جدول (12) أن ما نسبته (56.9%) من عينة الدراسة ممن تقل سنوات خدمتهم عن هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما ما نسبته (22.0%) هم من الذين سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما ما نسبته (24.8%) هم من الذين سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما ما نسبته (18.3%) هم من الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر، وهذا يشير إلى أن الشركة لديها خبرات متعددة، ومن الملاحظ أن النسبة الأقل من أصحاب سنوات الخدمة الطويلة

والنسبة الأعلى من أصحاب سنوات الخدمة الأقل، وهذا راجع إلى نمو أعداد الموظفين خلال آخر 3 سنوات، حيث تم توظيف عدد كبير سعيًا لتخفيف أعباء العمل على موظفي الشركة.

⇐ العرض الوصفي لعينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية:

جدول (13): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
الفئة الأولى	22	20.2
الفئة الثانية	57	52.3
الفئة الثالثة	20	18.3
الفئة العليا	10	9.2
المجموع	109	100.0

يبين جدول (13) أن ما نسبته (20.2%) من عينة الدراسة هم من موظفي الفئة الأولى، بينما ما نسبته (52.3%) هم من الفئة الثانية، بينما ما نسبته (18.3%) هم من الفئة الثالثة، بينما ما نسبته (9.2%) هم من الفئة العليا.

ويعزو الباحث ذلك التدرج إلى طبيعة العمل والتزام التسلسل الهرمي في التوظيف.

5.3 المحك المعتمد في تحليل الاستبانة:

لتحديد المحك المعتمد في تحليل الاستبانة، فقد تم حساب طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، عن طريق تحديد المدى بين درجات المقياس ($5 - 1 = 4$)، ثم قسمته على القيمة الأكبر في المقياس، لتحديد طول الخلية بمعنى ($0.80 = 5/4$)، ثم إضافة الناتج إلى القيمة الأقل في المقياس، (يبدأ المقياس بواحد صحيح) لتحديد الحد الأعلى للخلية، وبذلك يكون طول الخلايا وفقًا لما هو مبين في الجدول (5.6):

جدول (14): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 – 1.8	من 20% - 36%	قليلة جدًا
أكبر من 1.8 – 2.6	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.6 – 3.4	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.4 – 4.2	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.2 – 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جدًا

وللوصول إلى نتائج الدراسة وتحديد مستوى الاستجابة، استخدم الباحث تسلسل المتوسطات الحسابية لإجمالي مجالات استبانة الدراسة، ومستوى الفقرات لكل مجال، وقد عيّن الباحث درجة الموافقة وفقًا للمحك المعتمد للدراسة.

5.4 تحليل فقرات الاستبانة:

أ. النتائج الوصفية لتحليل فقرات المحور الأول المتغير المستقل: الإدارة الرشيدة.

1. النتائج الوصفية لتحليل فقرات مجال دعم الإدارة العليا

يوضح جدول (15) النتائج الوصفية لتحليل فقرات المجال الأول "دعم الإدارة العليا" وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من الفقرات المندرجة تحت المجال.

جدول (15): 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	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك إدارة الشركة المعرفة الكافية لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة.	3.45	0.908	%26.3	%69.0	2	كبيرة
2	تسعى إدارة الشركة لتوفير كافة المتطلبات المادية (معدات تقنية، مساحات مكتبية، مكاتب، ... إلخ) اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة.	3.44	1.075	%31.2	%68.8	3	كبيرة
3	تسعى إدارة الشركة لتوفير كافة المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة.	3.53	0.9558	%27.1	%70.6	1	كبيرة
4	اعتمدت إدارة الشركة وثيقة سياسات لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة.	2.92	1.060	%26.3	%58.4	5	متوسطة
5	تخصص إدارة الشركة وقت كافٍ من أجل دعم تطبيق أسلوب الإدارة	2.89	1.091	%37.7	%57.8	6	متوسطة

الرشيقة.						
تتجه إدارة الشركة نحو						
التخلي عن الأساليب						
6	الروتينية في التغلب على	3.23	1.129	%34.9	%64.6	4 متوسطة
المشكلات التي تعترض						
العمل.						
جميع فقرات دعم الإدارة ككل						
	3.24	0.787	%24.2	%64.8		متوسطة

نلاحظ من خلال (15) أعلاه النتائج التالية:

♦ تشير نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة القائلة "تسعى إدارة الشركة لتوفير كافة المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة" على أنها أعلى استجابة على فقرات مجال دعم الإدارة العليا حيث بلغ (3.65) (الدرجة الكلية من 5) 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 أنها جاءت بدرجة كبيرة.

♦ ويفسر الباحث ذلك بأن الإدارة العليا بالشركة توفر كافة المتطلبات البشرية اللازمة لأداء مهام العمل بما يحقق سرعة الإنجاز، وانسيابية العمل، ويؤكد ذلك ما ذكرناه سابقاً من خلال نتيجة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة حيث أظهرت النتائج أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة هم من الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، ويرجع ذلك لتعيين موظفين جدد خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وهذا يصب في مسار تطبيق الإدارة الرشيقة.

♦ 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) (الدرجة الكلية من 5) 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 الباحث ذلك حجم أعباء العمل الكبير الملقاة على عاتق الإدارة العليا، في ظل التغييرات

البيئية المتلاحقة سياسيًا اقتصاديًا واجتماعيًا.

♦ 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 الباحث ذلك إلى تعدد القضايا والمهام المطلوب إنجازها من الإدارة العليا، بالإضافة إلى

قلة الموارد المادية والمالية.

2. النتائج الوصفية لتحليل فقرات مجال التعاون بين الإدارة والموظفين

يوضح جدول (16) النتائج الوصفية لتحليل فقرات المجال الأول "التعاون بين الإدارة والموظفين" وقد تم

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من الفقرات المندرجة

تحت المجال.

جدول (16): 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	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتيح إدارة الشركة الفرصة للموظفين لاكتشاف مواهبهم وتوظيفها بشكل يساهم في إنجاز مهام العمل.	3.29	1.173	35.6%	65.8%	2	متوسطة

2	تحدد إدارة الشركة أولويات العمل بمشاركة الموظفين.	3.09	1.110	%35.9	%61.8	4	متوسطة
3	تسمح إدارة الشركة للموظفين بالمشاركة في حل مشكلات عديدة قد تعترض العمل.	3.13	1.084	%34.6	%62.6	3	متوسطة
4	يوجد تنسيق وتعاون بين مختلف الإدارات العامة والوحدات العاملة في الشركة .	3.39	1.027	%30.2	%67.8	1	متوسطة
5	يملك الموظفون القدرة على التأثير في طبيعة القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية.	3.06	1.082	%35.3	%61.2	5	متوسطة
6	تعقد إدارة الشركة لقاءات دورية مع الموظفين لاطلاعهم على مجريات العمل.	2.67	1.193	%44.6	%53.4	6	متوسطة
	جميع فقرات التعاون بين الإدارة والموظفين ككل	3.11	0.895	%28.7	%62.2		متوسطة

نلاحظ من خلال (16) أعلاه النتائج التالية:

- ◆ تشير نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة القائلة "يوجد تنسيق وتعاون بين مختلف الإدارات العامة والوحدات العاملة في الشركة ." على أنها أعلى استجابة على فقرات مجال التعاون بين الإدارة والموظفين حيث بلغ (3.39) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (67.8%)، وانحراف معياري

(1.027) بمعامل اختلاف (30.2%)، مما تشير هذه النتيجة على وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي أنها جاءت بدرجة متوسطة.

◆ ويفسر الباحث ذلك أن طبيعة العمل في الشركة تتطلب التواصل مع رئيس الدائرة ال مباشرة، كما أنها لا تتطلب علاقات بينية كبيرة بين الإدارة العامة والوحدات، بالإضافة إلى أن استمرار العمل بنظام الإدارة التقليدية القائم على المراسلات الورقية، وما تتضمنه من جمود وبيروقراطية.

◆ وتشير نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة السادسة القائلة "تعقد إدارة الشركة لقاءات دورية مع الموظفين لاطلاعهم على مجريات العمل" على أنها أدنى استجابة على فقرات مجال التعاون بين الإدارة والموظفين حيث بلغ (2.67) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (53.4%)، وانحراف معياري (1.193) بمعامل اختلاف (44.6%)، مما تشير هذه النتيجة على وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي أنها جاءت بدرجة متوسطة

◆ ويفسر الباحث ذلك بان انشغال الإدارة العليا بأعمال اللجان، ومتابعة الشأن العام، وضيق الوقت المتاح، أدى إلى تراجع في تنظيم وعقد اللقاءات الدورية مع الموظفين، إلا في بعض الظروف التي تسمح بعقدها، مع الاعتماد على تواصل ومتابعة المدراء العامون للموظفين بشكل مستمر واطلاعهم على مجريات العمل.

◆ تشير نتيجة المتوسط الحسابي لمجال التعاون بين الإدارة والموظفين بشكل عام الذي بلغ (3.11) وبوزن نسبي (62.2%) وانحراف معياري (0.895) ومعامل اختلاف (28.7%)، مما يشير على أن مستوى الاستجابة لهذا المجال جاء بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة.

◆ ويعزو الباحث ذلك بأن طبيعة عمل مشاريع مكة المكرمة وما ينطوي عليها من خصوصية في مهام العمل، ناهيك عن تأثرها بعامل الوقت في إنجازها، لاسيما ما يطرأ من قضايا عاجلة تُعرض على جهة صنع القرار في الشركة، كما أن استمرار العمل بالأساليب الروتينية، بالإضافة إلى عدم اعتماد إطار ناظم لتقديم المقترحات التطويرية، كل ذلك أثر بشكل واضح في إمكانية توظيف مواهب وقدرات الموظفين في انجاز مهام العمل، وأضعف من مستوى التعاون بين الإدارة والموظفين، وذلك

لا ينبغي أن إدارة الشركة لا تتوانى عن قبول ودراسة المقترحات التطويرية مع الموظفين، وتسعى وبشئ الطرق للاستفادة من مواهبهم وقدراتهم، كما تحاول استثمار أي فرصة تسمح للقاء الموظفين ووضعهم في صورة أي مستجدات في العمل.

3. النتائج الوصفية لتحليل فقرات المجال الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً

يوضح جدول (17) النتائج الوصفية لتحليل فقرات المجال الأول "الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً" وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من الفقرات المندرجة تحت المجال.

جدول (17): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات بعد "الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	توجد خطة تدريبية واضحة لصقل مهارات الموظفين.	2.74	1.048	%38.2	%54.8	5	متوسطة
2	تهدف البرامج التدريبية إلى تطوير القدرات الابتكارية للموظفين.	3.01	1.053	%34.9	%60.2	2	متوسطة
3	تركز البرامج التدريبية على اكساب الموظفين (المهارة، المعرفة، الممارسة) من خلال التدريب متعدد المهارات.	2.99	1.058	%35.3	%59.8	4	متوسطة
4	تساهم البرامج التدريبية في تعديل سلوكيات المتدربين	3.00	1.071	%35.7	%60.0	3	متوسطة

بما يتوافق مع أهداف الشركة.						
تتناول البرامج التدريبية						
5	شرح وتوضيح آليات القضاء على الهدر.	2.61	1.062	%40.6	%52.2	6 متوسطة
يُوجه الموظفين لتلقي البرامج التدريبية التي تساهم في تحسين مهاراتهم العملية والمعرفية.						
6	جميع فقرات الاهتمام والتكوين بالتدريب نوعاً وكمّاً ككل	3.03	1.088	%35.9	%60.6	1 متوسطة

نلاحظ من خلال (17) أعلاه النتائج التالية:

- ◆ تشير نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة السادسة القائلة "يوجه الموظفين لتلقي البرامج التدريبية التي تساهم في تحسين مهاراتهم العملية والمعرفية". على أنها أعلى استجابة على فقرات مجال الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكمّاً حيث بلغ (3.03) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (60.6%)، وانحراف معياري (1.088) بمعامل اختلاف (35.9%)، مما تشير هذه النتيجة على وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي أنها جاءت بدرجة متوسطة.
- ◆ ويفسر الباحث ذلك بسبب قصور الشركة في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية داخلياً، والاعتماد بشكل أساسي على ما يعقده ديوان الموظفين العام من دورات تدريبية يتم توجيه الموظفين للمشاركة فيها.

♦ وتشير نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة القائلة "تتناول البرامج التدريبية شرح وتوضيح آليات القضاء على الهدر". على أنها أدنى استجابة على فقرات مجال الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعًا وكما حيث بلغ (2.61) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (52.2%)، وانحراف معياري (1.062) بمعامل اختلاف (40.6%)، مما تشير هذه النتيجة على وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي أنها جاءت بدرجة متوسطة.

♦ ويفسر الباحث ذلك حداثة موضوع الإدارة الرشيقة وتطبيقها في العمل الحكومي، بالإضافة إلى عدم اطلاع المديرين لتجارب دول خارجية في مجال الإدارة الرشيقة.

♦ تشير نتيجة المتوسط الحسابي لمجال الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعًا وكما بشكل عام الذي بلغ (2.90) وبوزن نسبي (58.0%) وانحراف معياري (0.922) ومعامل اختلاف (31.7%)، مما يشير على أن مستوى الاستجابة لهذا المجال جاء بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة.

♦ ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الموارد المالية، وانشغال الكادر في الأعمال التنفيذية، بالإضافة إلى الاعتماد على التدريب ، كما أنه لا توجد حوافر مادية للموظفين لتشجيعهم على تلقي الدورات التدريبية، وعدم تحديث الأساليب المتبعة في التدريب.

4. النتائج الوصفية لتحليل فقرات مجال التغيير في ثقافة الشركة

يوضح جدول (18) النتائج الوصفية لتحليل فقرات المجال الأول "التغيير في ثقافة الشركة" وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من الفقرات المندرجة تحت المجال.

جدول (18): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من

فقرات بعد "التغيير في ثقافة الشركة"

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	معامل	الوزن	الترتيب	درجة
---	--------	---------	----------	-------	-------	---------	------

الموافقة	الحسابي	المعياري	الاختلاف النسبي		
1	3.41	1.064	%31.2	%68.2	1 كبيرة
تساهم ثقافة الشركة في تعزيز العمل الإيجابي لدى الموظفين.					
2	3.35	1.093	%32.6	%67.0	2 متوسطة
تعزز الشركة مفهوم العمل الجماعي والتضامني والعمل بروح الفريق لدى الموظفين.					
3	3.14	1.025	%32.6	%62.8	5 متوسطة
تخضع ثقافة الشركة لعملية تحسين تتلاءم مع متطلبات الإدارة الرشيدة.					
4	3.32	1.008	%30.3	%66.4	3 متوسطة
تسعى الشركة إلى نشر ثقافة تحسين أداء المشاريع والقضاء على الأساليب التقليدية في العمل.					
5	3.26	0.929	%28.4	%65.2	4 متوسطة
تسعى الشركة إلى نشر ثقافة إزالة الهدر والضياع لتحسين العمل الإداري.					
6	3.04	1.181	%38.8	%60.8	6 متوسطة
يسعى المدراء إلى تغيير سلوكياتهم في إدارة الموظفين من حيث اشراكهم في صنع القرار.					
	3.25	0.880	%27.0	%65.0	متوسطة
جميع فقرات التغيير في ثقافة الشركة ككل					

نلاحظ من خلال (18) أعلاه النتائج التالية:

— تشير نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة الأولى القائلة "تساهم ثقافة الشركة في تعزيز العمل الإيجابي لدى الموظفين". على أنها أعلى استجابة على فقرات مجال التغيير في ثقافة الشركة حيث بلغ (3.41) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (68.2%)، وانحراف معياري (1.064) بمعامل اختلاف (31.2%)، مما تشير هذه النتيجة على وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي أنها جاءت بدرجة كبيرة.

ويفسر الباحث ذلك لاتباع الشركة سياسة التحفيز المعنوي من خلال تقديم رسائل الشر لأصحاب الإنجاز، واعتماد العمل الجماعي في إنجاز مهام العمل، بالإضافة إلى السعي للعدالة في توزيع أعباء العمل من خلال تعيين موظفين جدد.

— وتشير نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة السادسة القائلة "يسعى المدراء إلى تغيير سلوكياتهم في إدارة الموظفين من حيث اشراكهم في صنع القرار". على أنها أدنى استجابة على فقرات التغيير في ثقافة الشركة حيث بلغ (3.04) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (60.8%)، وانحراف معياري (0.880) بمعامل اختلاف (38.8%)، مما تشير هذه النتيجة على وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي أنها جاءت بدرجة متوسطة.

ويفسر الباحث ذلك لعدم لتيقي المدراء العامون دورات تدريبية في أساليب العمل المشترك، كما أن معظم موظفي الشركة من الفئة وهم موظفين تنفيذيين.

— تشير نتيجة المتوسط الحسابي لمجال التغيير في ثقافة الشركة بشكل عام الذي بلغ (3.25) وبوزن نسبي (65.0%) وانحراف معياري (0.895) ومعامل اختلاف (27.0%)، مما يشير على أن مستوى الاستجابة لهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث ذلك لعدم احتكاك كادر العمل داخل الشركة بتجارب خارجية، وتأثرهم بثقافة البيئة المحلية، بالإضافة إلى أن الظروف السياسية أثرت على إمكانية التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص وحتى المؤسسات الخارجية.

5. تحليل جميع مجالات الإدارة الرشيقة:

يوضح جدول (19) 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 (19): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع المجالات

"الإدارة الرشيقة"

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	2	64.8	0.787	3.24	دعم الإدارة العليا
متوسطة	3	62.2	0.895	3.11	التعاون بين الإدارة والموظفين
متوسطة	4	58.0	0.922	2.90	الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً
متوسطة	1	65.0	0.880	3.25	التغيير في ثقافة الشركة
متوسطة		62.4	0.767	3.12	الإدارة الرشيقة ككل

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 الأولى بمتوسط حسابي (2.90) ووزن نسبي (58.0%) مما يعني أن درجة الاستجابة متوسطة.

وبصورة عامة فقد بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق الإدارة الرشيدة في مشاريع مكة المكرمة يساوي (3.12) وبوزن نسبي (62.4)، مما يشير على أن استجابات المبحوثين جاءت بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة أسلوب الإدارة الرشيدة بمفاهيمها وأساليبها المتطورة، بالإضافة إلى عدم استقرار بيئة العمل في الشركة ، في ظل ضعف الموارد المادية والمالية، مع استمرار سيطرة الإدارة التقليدية واعتماد التسلسل الهرمي، والتباطؤ في التحول الإلكتروني في عمل المشاريع .

ب. النتائج الوصفية لتحليل فقرات المحور الثاني المتغير التابع: كفاءة وفعالية أداء المشاريع

1. النتائج الوصفية لتحليل فقرات لمجال كفاءة الأداء

يوضح جدول (20) النتائج الوصفية لتحليل فقرات المجال الأول "كفاءة الأداء" وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من الفقرات المندرجة تحت المجال.

جدول (20): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من

فقرات بعد "كفاءة الأداء"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تراعي الشركة تبسيط إجراءات العمل بما يحقق	3.58	0.935	%26.1	%71.6	3	كبيرة
	سرعة إنجاز المهام						
2	تراعي الشركة تبسيط إجراءات العمل بما يحقق	3.44	0.907	%26.3	%68.8	4	كبيرة
	خفض تكاليف إنجاز المهام.						

تؤدي حوسبة الخدمات إلى						
3	تخفيض تكاليف إنجازها	4.15	0.904	%21.7	%83.0	1 كبيرة
وزيادة سرعة تقديمها.						
تتميز الشركة بقدرتها						
4	العالية على التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة.	3.59	0.894	%24.9	%71.8	2 كبيرة
يتميز موظفو الشركة						
5	بقدرتهم على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديهم.	3.40	0.973	%28.6	%68.0	5 كبيرة
تمنح إدارة الشركة						
صلاحيات للموظفين						
6	وتمكنهم جيداً بما يساهم في سرعة التصرف في مختلف المواقف.	3.09	1.084	%35.0	%61.8	6 متوسطة
جميع فقرات كفاءة الأداء ككل						
		3.54	0.715	%20.1	%70.8	كبيرة

– تشير نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة القائلة "تؤدي حوسبة الخدمات إلى تخفيض تكاليف إنجازها وزيادة سرعة تقديمها". على أنها أعلى استجابة على فقرات مجال كفاءة الأداء حيث بلغ (4.15) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (%83.0)، وانحراف معياري (0.904) بمعامل اختلاف (%21.7)، مما تشير هذه النتيجة على وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي أنها جاءت بدرجة كبيرة.

ويفسر الباحث ذلك بوجود بعض البرامج المحسوبة التي تستخدم في العمل والتي أدت إلى رفع كفاءة

العمل من خلال تخفيض التكاليف وسرعة إنجازه مثل منظومة اللجان E – Majles

– وتشير نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة السادسة القائلة "تمنح إدارة الشركة صلاحيات للموظفين وتمكنهم جيداً بما يساهم في سرعة التصرف في مختلف المواقف". على أنها أدنى استجابة على فقرات مجال دعم الإدارة العليا حيث بلغ (3.09) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (61.8%)، وانحراف معياري (1.084) بمعامل اختلاف (35.0%)، مما تشير هذه النتيجة على وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي أنها جاءت بدرجة متوسطة ويفسر الباحث ذلك أن طبيعة مهام العمل في الشركة يترتب عليها مسائل كبيرة في حال فشلها أو عدم أداؤها بالشكل المناسب، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التفويض في العمل.

– تشير نتيجة المتوسط الحسابي لمجال كفاءة الأداء بشكل عام الذي بلغ (3.54) وبوزن نسبي (70.8%) وانحراف معياري (0.715) ومعامل اختلاف (20.1%)، مما يشير على أن مستوى الاستجابة لهذا المجال جاء بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة وفقاً للمحك.

ويرى الباحث أنه على الرغم من أن مستوى الاستجابة لهذا المجال جاء بدرجة كبيرة وفقاً للمحك بوزن نسبي (70.8%)، إلا أنه بحاجة لمزيد من التعزيز والتطوير والاهتمام، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى الاستجابة العالية والسريعة للمؤسسة للعمل في ظروف استثنائية مثل جائحة فيروس كورونا (Covid – 19)، بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق نجاح في حوسبة بعض مهام العمل مما أدى إلى خفض تكاليفها وسرعة إنجازها، وذلك في ظل وجود كادر عمل متميز وذو كفاءة عالية.

❖ النتائج الوصفية لتحليل فقرات مجال فعالية الأداء

يوضح جدول (21) النتائج الوصفية لتحليل فقرات المجال الأول "فعالية الأداء" وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من الفقرات المندرجة تحت المجال.

جدول (21): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من

فقرات بعد "فعالية الأداء"

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

جميع فقرات فعالية الأداء				
كبيرة	3.46	0.752	%21.7	%69.2
ككل				

نلاحظ من خلال (21) أعلاه النتائج التالية:

– تشير نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة السادسة القائلة "ينجز الموظفون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد". على أنها أعلى استجابة على فقرات مجال فعالية الأداء حيث بلغ (3.75) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (75.0%)، وانحراف معياري (0.818) بمعامل اختلاف (21.8%)، مما تشير هذه النتيجة على وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي أنها جاءت بدرجة كبيرة.

ويفسر الباحث ذلك بالمتابعة الدائمة والمستمرة لسير العمل، ناهيك عن أن طبيعة العمل حرجية ولا تتطلب التأجيل أو التأخير في إنجاز المهام، هذا بالإضافة إلى شعور الموظفين بأهمية المهام وضرورة إنجازها في وقتها.

– وتشير نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة القائلة "تتميز الشركة بالاستقرار الإداري والمالي". على أنها أدنى استجابة على فقرات مجال التعاون بين الإدارة والموظفين حيث بلغ (3.15) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (63.0%)، وانحراف معياري (1.064) بمعامل اختلاف (33.7%)، مما تشير هذه النتيجة على وجود تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي أنها جاءت بدرجة متوسطة

ويفسر الباحث ذلك بأن متطلبات العمل كثيرة في ظل ظروف مالية صعبة مما قد يؤثر على سير العمل داخل الشركة.

– تشير نتيجة المتوسط الحسابي لمجال فعالية الأداء بشكل عام الذي بلغ (3.46) وبوزن نسبي (%69.2) وانحراف معياري (0.752) ومعامل اختلاف (%21.7)، مما يشير على أن مستوى الاستجابة لهذا المجال جاء بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة.

2. تحليل جميع مجالات كفاءة وفعالية الأداء:

يوضح جدول (22) النتائج الوصفية لتحليل مجالات الإدارة الرشيدة وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات المندرجة تحت الإدارة الرشيدة.

جدول (22): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع المجالات

"كفاءة وفعالية أداء المشاريع"

البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
كفاءة الأداء	3.54	0.715	70.8	1	كبيرة
فعالية الأداء	3.46	0.752	69.2	2	كبيرة
كفاءة وفعالية أداء المشاريع ككل	3.50	0.708	70.0		كبيرة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاء ترتيب مجالات كفاءة وفعالية أداء المشاريع 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.

بصورة عامة بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مشاريع مكة

المكرمة يساوي (3.50) وبوزن نسبي (70.0%)، مما يشير على أن استجابات المبحوثين جاءت بدرجة كبيرة،

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود كادر من الموظفين ذوي قدرات متميزة، تم انتقاؤه بعناية، يمتلكون حس

المسؤولية، بالإضافة إلى المتابعة الدائمة والمستمرة من الإدارة العليا لمعالجة أي قصور وتذليل أي عقبة

تعارض طريق العمل.

6.4 اختبار فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات الإدارة الرشيدة ومستوى كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مشاريع مكة المكرمة، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب دعم الإدارة العليا ومستوى كفاءة وفعالية أداء مشاريع مكة المكرمة.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب التعاون بين الإدارة والعاملين ومستوى كفاءة وفعالية أداء مشاريع مكة المكرمة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب الاهتمام بالتكوين والتدريب كمًا ونوعًا ومستوى كفاءة وفعالية أداء مشاريع مكة المكرمة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب التغيير في ثقافة الشركة ومستوى كفاءة وفعالية أداء مشاريع مكة المكرمة.

للإجابة على هذا الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للارتباط لإيجاد العلاقة بين متغيرين، وكانت النتائج كما في الجدول التالي (23)

جدول (23): يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون

ل ك	الفرضية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	العلاقة بين دعم الإدارة العليا وكفاءة وفعالية أداء المشاريع	0.709	0.000
2	العلاقة بين التعاون بين الإدارة والموظفين وكفاءة وفعالية أداء المشاريع	0.674	0.000
3	العلاقة بين الاهتمام بالتكوين والتدريب كمًا ونوعًا وكفاءة وفعالية أداء المشاريع	0.493	0.000
4	العلاقة بين تغيير في ثقافة الشركة وكفاءة وفعالية أداء المشاريع	0.756	0.000
	العلاقة بين متطلبات الإدارة الرشيدة وكفاءة وفعالية أداء المشاريع	0.743	0.000

تبين من الجدول أعلاه التالي:

1. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات الإدارة الرشيدة

ومستوى كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مشاريع مكة المكرمة حيث أن معامل الارتباط يساوي

(0.743) والقيمة الاحتمالية (Sig) يساوي (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

أداء المشاريع .

2. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب دعم الإدارة العليا

ومستوى كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مشاريع مكة المكرمة حيث أن معامل الارتباط يساوي

(0.709) والقيمة الاحتمالية (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي

تعبر عن وجود علاقة طردية بمعنى زيادة متطلب دعم الإدارة العليا على زيادة كفاءة وفعالية

أداء المشاريع .

3. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب التعاون بين الإدارة والموظفين ومستوى كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مشاريع مكة المكرمة حيث أن معامل الارتباط يساوي (0.674) والقيمة الاحتمالية (Sig) يساوي (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 أداء المشاريع .

4. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعًا وكما ومستوى كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مشاريع مكة المكرمة حيث أن معامل الارتباط يساوي (0.493) والقيمة الاحتمالية (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهي تعبر عن وجود علاقة طردية بمعنى زيادة متطلب الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعًا وكما يعمل على زيادة كفاءة وفعالية الأداء.

5. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلب التغيير في ثقافة الشركة ومستوى كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مشاريع مكة المكرمة حيث أن معامل الارتباط يساوي (0.756) والقيمة الاحتمالية (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهي تعبر عن وجود علاقة طردية بمعنى زيادة متطلب التغيير في ثقافة الشركة الإدارية الرشيدة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية الأداء.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على أهمية تطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة ومدى الحاجة إليها في رفع كفاءة وفعالية أداء المشاريع ، حيث أن تطبيقها يزيد من قدرة الشركة 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 والبساطة في وضع الحلول التي تلامس الواقع وتحسين الأداء وتطوره، وتحقيق السرعة في كل العمليات والوظائف والمهارات الإدارية وصولاً إلى تقديم خدمة متميزة تحقق أقصى متطلبات المستفيدين.

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات الإدارة الرشيدة على مستوى كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مشاريع مكة المكرمة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام "نموذج الانحدار المتعدد" باستخدام طريقة Stepwise للتعرف على المتغيرات المستقلة المؤثرة من مجالات متطلبات الإدارة الرشيدة على كفاءة وفعالية الأداء فكانت النتائج كما الجدول (24).

جدول (24): يوضح نتائج نموذج الانحدار المتعدد

المتغيرات	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	Coefficient	Std Error	(T)	(Sig.)
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
معامل التحديد (R^2) = 0.784، قيمة اختبار (F) = 84.790				
القيمة الاحتمالية (Sig.) لاختبار (F) = 0.000				

* المتغيرات ذات تأثير احصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5.20) أن معامل التحديد (حجم التأثير) يساوي (0.784) وهذا يعني أن ما نسبته (78.4%) من التغيرات الحادثة في كفاءة وفعالية الأداء يعزى للتغيير في ثقافة الشركة، وعدم الإدارة العليا معاً والنسبة المتبقية والتي تساوي (21.6%) ترجع إلى عوامل أخرى، وتبين أن 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 العليا: حيث كانت قيمة (t) المحسوبة تساوي (3.505) والقيمة الاحتمالية (Sig)

تساوي (0.022) مما يشير على تأثيرها على كفاءة وفعالية الأداء.

ويرى الباحث أنه وفقاً لهذه النتيجة فإن الاهتمام باستخدام أسلوب الإدارة الرشيدة 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 العم، بالإضافة إلى أن دعم الإدارة للتغيير نحو أسلوب الإدارة الرشيدة بما يحقق إثارة الإبداع والتطوير لدى الموظفين، مما يزيد من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة.

• الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بين استجابات الباحثين لتطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة وكفاءة وفعالية الأداء تعزي للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، سنوات الخدمة).

وينبثق من الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين

لتطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة وكفاءة وفعالية الأداء تعزي لمتغير النوع الاجتماعي

تم استخدام اختبار "t للعينتين المستقلتين"، Independent Samples T Test

جدول (25): يوضح نتائج اختبار "t لعينتين مستقلتين" – النوع الاجتماعي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	أنثى		ذكر		المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.919	0.101	0.438	3.20	0.798	3.24	دعم الإدارة العليا
0.175	1.366	0.797	3.70	0.894	3.08	التعاون بين الإدارة والموظفين
0.741	0.331	0.739	2.75	0.931	2.90	الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعًا وكما
0.833	0.211	0.971	3.16	0.881	3.26	التغيير في ثقافة الشركة
0.835	0.209	0.607	3.20	0.775	3.12	الإدارة الرشيدة ككل
0.643	0.465	0.284	3.70	0.726	3.53	كفاءة الأداء
0.836	0.207	0.369	3.54	0.763	3.46	فعالية الأداء
0.731	0.345	0.308	3.62	0.719	3.50	كفاءة وفعالية الأداء ككل

* الفروق دالة إحصائيًا بين المتوسطات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين من نتائج الجدول (25) أعلاه بأن القيمة الاحتمالية (Sig.) للإدارة الرشيدة ككل أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وكذلك في المجالات الفرعية، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكفاءة وفعالية الأداء ككل أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وكذلك في المجالات الفرعية، وعليه لا يمكن رفض الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين تعزي لمتغير النوع الاجتماعي.

ويعزو الباحث ذلك إلى تشابه بيئة العمل الإداري ومتطلباته الوظيفية، بالإضافة إلى خضوع جميع الموظفين بغض النظر عن النوع الاجتماعي لقانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين

لتطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة وكفاءة وفعالية الأداء تعزي لمتغير الفئة العمرية.

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي"، One Way Anova

جدول (26): يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" – الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجالات
		50 فأكثر	40 – 50 سنة	30 – 40 سنة	أقل من 30	
0.198	1.581	3.43	3.38	3.09	3.44	دعم الإدارة العليا
0.663	0.530	3.30	3.23	3.01	3.20	التعاون بين الإدارة والموظفين
0.077	2.350	3.13	2.88	2.71	3.25	الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعًا وكما
0.526	0.748	3.26	3.30	3.15	3.45	التغيير في ثقافة الشركة
0.234	1.443	3.28	3.20	2.99	3.34	الإدارة الرشيدة ككل
0.657	0.538	3.43	3.63	3.47	3.65	كفاءة الأداء
0.991	0.035	3.46	3.49	3.44	3.49	فعالية الأداء
0.885	0.217	3.45	3.56	3.45	3.57	كفاءة وفعالية أداء المشاريع ككل

* الفروق دالة إحصائيًا بين المتوسطات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين من نتائج الجدول أعلاه بأن القيمة الاحتمالية (Sig.) للإدارة الرشيدة ككل أكبر من مستوى

الدلالة (0.05) وكذلك في المجالات الفرعية، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكفاءة وفعالية الأداء ككل

أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وكذلك في المجالات الفرعية، وعليه لا يمكن رفض الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزي لمتغير الفئة العمرية.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين لتطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة وكفاءة وفعالية أداء المشاريع تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي"، One Way Anova،

جدول (27): يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المؤهل العلمي

المجالات	المتوسطات	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
دعم الإدارة العليا	3.65	3.26	3.13
التعاون بين الإدارة والموظفين	3.21	3.10	3.09
الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعًا وكما	3.40	2.85	2.84
التغيير في ثقافة الشركة	3.43	3.26	3.20
الإدارة الرشيدة ككل	3.42	3.12	3.06
كفاءة الأداء	3.59	3.56	3.39
فعالية الأداء	3.70	3.49	3.36
كفاءة وفعالية أداء المشاريع ككل	3.87	3.52	3.38

* الفروق دالة إحصائيًا بين المتوسطات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين من نتائج الجدول أعلاه بأن القيمة الاحتمالية (Sig.) للإدارة الرشيقة ككل أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وكذلك في المجالات الفرعية، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكفاءة وفعالية الأداء ككل أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وكذلك في المجالات الفرعية، وعليه لا يمكن رفض الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى توافق آراء أفراد العينة وتقارب فهمهم فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة، كما أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكفاءة وفعالية الأداء فإنه راجع لوجود كادر عمل متميز لديه كفاءة عالية في أداء مهام العمل، مما أخفى تأثير المؤهل العلمي، ناهيك عن المستوى العالي للإشراف والمتابعة.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين لتطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة وكفاءة وفعالية أداء المشاريع تعزي لمتغير للفئة الوظيفية.

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي"، One Way Anova،

جدول (28): يوضح نتائج "التباين الأحادي" – الفئة الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجالات
		الفئة الثالثة	الفئة الثانية	الفئة الأولى	الفئة العليا	
0.856	0.257	3.50	3.50	3.22	3.16	دعم الإدارة العليا
0.850	0.266	3.26	3.00	3.14	3.04	التعاون بين الإدارة والموظفين
0.617	0.599	2.85	2.98	2.96	2.67	الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكمًا
0.616	0.601	3.51	3.35	3.24	3.09	التغيير في ثقافة الشركة
0.812	0.319	3.24	3.17	3.14	2.99	الإدارة الرشيقة ككل

0.284	1.283	3.73	3.77	3.46	3.46	كفاءة الأداء
0.817	0.311	3.58	3.55	3.40	3.48	فعالية الأداء
0.548	0.710	3.65	3.66	3.43	3.47	كفاءة وفعالية أداء المشاريع ككل

* الفروق دالة إحصائيًا بين المتوسطات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين من نتائج الجدول أعلاه بأن القيمة الاحتمالية (Sig.) للإدارة الرشيدة ككل أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وكذلك في المجالات الفرعية، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكفاءة وفعالية أداء المشاريع ككل أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وكذلك في المجالات الفرعية، وعليه لا يمكن رفض الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزي لمتغير الفئة الوظيفية.

ويرى الباحث أن متغير الفئة الوظيفية غير مؤثر في متطلبات الإدارة الرشيدة وكفاءة وفعالية أداء المشاريع ، وذلك بسبب اتفاق جميع الموظفين بغض النظر عن فئاتهم الوظيفية على أهمية تطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة، وأهميتها بالنسبة لرفع كفاءة وفعالية أداء المشاريع ، لما لها من أثر في إمكانية الاستفادة من أفكار وإبداعات الموظفين في تطوير وتحسين إجراءات العمل، وبالتالي الارتقاء بأداء المشاريع ، وقد يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين لتطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة وكفاءة وفعالية الأداء تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي"، One Way Anova

جدول (29): يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" – سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجالات
		10 –	5 – أقل	أقل من		
		15 سنة	أقل 15	10		
		فأكثر	سنة	سنوات	5	
0.515	0.767	3.38	3.06	3.25	3.30	دعم الإدارة العليا

0.175	1.682	3.10	3.17	2.77	3.28	التعاون بين الإدارة والموظفين
0.451	0.887	2.76	2.82	2.79	3.09	الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً
0.855	0.259	3.18	3.20	3.22	3.35	التغيير في ثقافة الشركة
0.597	0.631	3.11	3.06	3.00	3.26	الإدارة الرشيقة ككل
0.916	0.170	3.49	3.50	3.62	3.55	كفاءة الأداء
0.905	0.187	3.46	3.38	3.54	3.46	فعالية الأداء
0.911	0.178	3.47	3.44	3.58	3.50	كفاءة وفعالية أداء المشاريع ككل

* الفروق دالة إحصائياً بين المتوسطات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين من نتائج الجدول أعلاه بأن القيمة الاحتمالية (Sig.) للإدارة الرشيقة ككل أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وكذلك في المجالات الفرعية، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكفاءة وفعالية الأداء ككل أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وكذلك في المجالات الفرعية، وعليه لا يمكن رفض الفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى شعور جميع المبحوثين بعض النظر عن سنوات خدمتهم بضرورة التغيير والتخلص من الروتين في العمل، وبالإضافة القناعة الراسخة لدى الجميع بأن حل مشكلات العمل تتمثل في اتباع أساليب إدارية حديثة، بما يحقق الكفاءة والفعالية في انجاز مهام العمل.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يسعى الباحث 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، وأخيرًا وضع مجموعة من المقترحات للدراسة المستقبلية التي من الممكن إجرائها.

2.5 النتائج:

1.2.5 النتائج المتعلقة بمتطلبات الإدارة الرشيقة

1) أظهرت الدراسة أن تطبيق الإدارة الرشيقة من خلال متطلباتها (دعم الإدارة العليا، التعاون بين الإدارة والموظفين، الاهتمام بالتكوين والتدريب كمًا ونوعًا، التغيير في ثقافة الشركة) مشاريع مكة المكرمة جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ وزنها النسبي (62.4%)، وهي نتيجة مقبولة إلى حد ما في ظل الظروف الصعبة التي تعاني منها المشاريع ، وهذا يقودنا إلى أن الشركة بدأت خطواتها 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 انعكاساً لقصور الإدارة العليا في اعتماد وثيقة سياسات لتطبيق الإدارة الرشيقة، بالإضافة إلى القصور في تخصيص 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 أرجاع 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 نوعاً وكماً: جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.90) ووزن نسبي (58.0%) مما يعني أن درجة الاستجابة متوسطة، وجاءت هذه النتيجة انعكاساً 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.

2.2.5 النتائج المتعلقة بكفاءة وفعالية أداء مشاريع مكة المكرمة

- (2) أظهرت الدراسة أن مستوى كفاءة وفعالية الأداء في مشاريع مكة المكرمة 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 والمتابعة والتقييم، بالإضافة إلى كادر عمل كفؤ ومتميز، يمتلكون المقومات اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية.

وجاء ترتيب مستوى كفاءة وفعالية أداء المشاريع 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 المسؤولية، والفهم 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 الشركة على تحقيق أهدافها، واستعدادها الدائم لإنجاز مهام العمل، بالإضافة إلى مرونتها وقدرتها على التكيف التأقلم مع الظروف المحيطة.

3.2.5 النتائج المتعلقة بالفرضيات:

- (3) أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq \alpha$ بين متطلبات الإدارة الرشيقة ومستوى كفاءة وفعالية أداء المشاريع في مشاريع مكة المكرمة، حيث ان معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.743)، مما يدل على أن زيادة متطلبات الإدارة الرشيقة يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء.
- (4) أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq \alpha$ لمتطلبات الإدارة الرشيقة تمثلت في (تغيير ثقافة الشركة ، دعم الإدارة العليا) لتغيير ثقافة الشركة على كفاءة وفعالية الأداء في الشركة بلغ مقداره (78.4%) من التغيرات الحادثة في كفاءة وفعالية الأداء.
- (5) أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq \alpha$ بين استجابات المبحوثين بالنسبة لتطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة تعزي للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، سنوات الخدمة).
- (6) أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05) \leq \alpha$ بين استجابات المبحوثين بالنسبة لكفاءة وفعالية الأداء تعزي للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، سنوات الخدمة).

3.5 توصيات الدراسة:

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

1. نشر ثقافة الإدارة الرشيدة وزيادة الاهتمام بتوفير متطلباتها، انطلاقاً من أثرها الواضح في رفع كفاءة وفعالية أداء المشاريع.
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.
5. تعزيز توجه الشركة نحو دعم وتشجيع الإبداع لدى الموظفين، وزيادة الاهتمام بالأفكار المبدعة من خلال تقديم المكافآت بأنواعها للموظفين المبدعين والتميزين، من أجل تشجيعهم على طرح أفكار جديدة، وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات، وبالتالي مواجهة الظروف المحيطة بكافة تحدياتها وأزماتها.
6. إتاحة الفرص بشكل أكبر للموظفين للمشاركة في صنع القرار من خلال، رفع مستوى التفويض لاسيما في المهام الروتينية، لتحقيق التعاون الجاد بين الإدارة والموظفين.
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 إنجازه.
9. الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للموظفين، واعتماد آليات عادلة في منح الحوافز، بما يحقق الرضا الوظيفي.

10. تعزيز العمل القياسي في الشركة ، من خلال زيادة الاهتمام بالأدلة وتطويرها بشكل مستمر، بما

يحقق التخلص من أي إجراءات لا تعطي قيمة للعمل.

11. تطوير وتحديث آليات المتابعة والتقييم، لتجنب الانحراف في العمل، ومعالجة أي قصور قد

يطرأ أثناء أداء مهام العمل.

Abstract

The study aimed to identify the extent of implementing the requirements of lean management and its impact on the efficiency and effectiveness of projects in Mecca, adopting a descriptive analytical approach. The study utilized a questionnaire as a tool, with (136) questionnaires distributed, of which (109) were retrieved, representing (%80.15).

The results of the study indicated a statistically significant positive correlation between the requirements of lean management and the level of efficiency and effectiveness of projects in Mecca. Additionally, the study showed no statistically significant differences in respondents' perceptions regarding the application of lean management requirements and the level of efficiency and effectiveness in Mecca, attributed to demographic variables.

The study recommended the need to disseminate the culture of lean management and increase attention to providing its requirements, due to its clear impact on enhancing the efficiency and effectiveness of project performance. It also urged top management to fully support the lean management approach and strive to provide all its requirements to achieve the transition from traditional to lean management. Furthermore, it emphasized the importance of building and enhancing a culture of investing in employees through focusing on their training and development, establishing a comprehensive multi-skills training plan to refine employees' skills, and advocating for the gradual and organized establishment of a culture of continuous improvement.

Keywords: Lean management requirements - Efficiency and effectiveness of project performance - Mecca projects.

المراجع:

- [1] أبو الحسني، عبد الله منصور (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- [2] أمين علي و زقاي دياب (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع الدور المعدل الدورة حياة المشروع مجلة البشائر الاقتصادية : جامعة طاهري محمد بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج 5، ع 1، 127.109
- [3] بن فرحات، مولاي. (2012م). إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الحاج لخضر - باتنة.
- [4] جاسم، رعد جمال. (2016م). انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين اسيا - سيل). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (94)، 1-26.
- [5] الحديدي. روان (2020) مفاهيم إدارة المشاريع و أهدافها المجلة العربية للنشر العلمي، (25) ، 597-576.
- [6] الخطيب، محمود محي رمضان، (2018)، مدى تطبيق شركات المقاولات العامة في مجال المشاريع الانشائية، (رسالة ماجستير)، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- [7] خير الدين موسى (2012). إدارة المشاريع المعاصرة : منهج متكامل في إدارة المشاريع. عمان دار وائل للنشر والتوزيع.

- [8] الدليمي، سعد أحمد خليفة و العون سالم سفاح (2019) إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية : دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق
- [9] ركاج، يحيى العبادلة ، سمر .. (2017م). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدمة للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني.
- [10] الزيدي، ناظم جواد، (2021)، الادارة الرشيدة ودورها في تحسين جودة الخدمة" بحث ميداني في مديرية بلدية المحاول، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، م3، ع1.
- [11] السمان، ثائر أحمد سعدون. (2012م). التصنيع الرشيق وانعكاساته على نظام الإدارة البيئية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لكبريت المشراق. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل. مجلة تنمية الرافين، 34 (108)، 9-29.
- [12] السيد، محمد خاطر، (2022)، "اثر تطبيق الإدارة الرشيفة على تطوير الأداء المؤسسي (دراسة مقارنة بين شركات توزيع الكهرباء)، Arab Journal for Scientific Publishing، ع41.
- [13] الطلاع سليمان أبو ناصر سامي أبو آمنة يوسف الشوبكي مازن (2017م). البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيفة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة. المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني ، كلية فلسطين التقنية، دير البلح، قطاع غزة.
- [14] الطيب، خلود محمد. (2017م). مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيفة في الشركات الصناعية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة.
- [15] العباسي، غالب، وبرهان محمد (2013). إدارة المشاريع (ط2). مصر ، القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات.

[16] العثمان، عبير عبد الله محمد،(2017)، أثر إدارة المخاطر المشاريع الانشائية على الأداء" دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

[17] عكاشة، العرابي،(2021)، دور ادارة الموارد البشرية في تبني أدوات الادارة الرشيقة" دراسة حالة المديرية العلمانية للاتصالات الجزائر"، م2، ع4، المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والانسانية، جامعة البصرة.

[18] علي، هشام فوزي،(2021)، دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.

[19] كرتات، رقية محمد. (2019م). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. كلية المجتمع للبنات بخميس مشيط. مجلة جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، (1)6

[20] مزهر، أسيل، وسلطان، عباس. (2019م). أثر وعلاقة التحسين المستمر وإدارة الإبداع في رفع مستوى الأداء دراسة تحليلية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة القادسية. مجلة جامعة القادسية، (1)، 1، 34-1.

[21] مسلم عبد القادر، أبو سليم شذا. (2018م). الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة - دراسة حالة (رسالة ماجستير منشورة). كلية فلسطين التقنية، قطاع غزة.

[22] المطيري، مطيرة ضيف الله (2019م). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، الكويت، 11 (29)، 83-95.

[23] المفلاح، منال زيد،(2019)، أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، (رسالة ماجستير)، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن.

[24] مهنا، مسلم عبد الكريم. (2020م). دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين (دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.

[25] مهنا، مسلم عبد الكريم،(2020)، دور الادارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين" دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة،(رسالة ماجستير)، الجامعة الاسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.

[26] النجار، محمد فايز جمعه، و الشوابكة، خالد محمود (2019) أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

[27] نذير، حنان عبد الله،(2023)، أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على أداء المشاريع،" دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض، ع95، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانية، كلية الامارات للعلوم التربوية.

[28] الهشلمون، ياسمين. (2017م). أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في استراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

[29] وارث، عبد الرحمن، جابة، أحمد. (2016م). دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة. مجلس العلوم الاقتصادي، 2 (17)، 142-157.

المراجع الأجنبية:

- Agrahari, R. S., Dangle, P. A., & Chandratre, K. V .(2015) .Implementation of 5S methodology in the small scale industry: A case study. Int. J. Sci. Technol. Res, 4(4), 180-187
- Amout., B & all, V. (2011) . lean planning in the semiprocess industry. Int. production Economic, 1(1), 194-203
- Antonioli, I., Guariente, P., Pereira, T., Ferreira, L. P., & Silva, F. J. G. (2017). Standardization and optimization of an automotive components production line. Procedia Manufacturing, 13(2017), 1120-1127.
- Arnheiter, E. D., & Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and Six Sigma. The TQM magazine, 17(1), 5-18.1
- Barac, Nada. Goran, Milovanović. Aleksandra, Andjelković (2010) Lean production and six sigma qualité in lean supply chain management .revue: economics and organisations, 1(2010)
- Barbosa, A. P. F. P. L., Salerno, M. S., de Souza Nascimento, P. T., Albala, A., Maranzato, F. P., & Tamoschus, D. (2020). Configurations of project management practices to enhance the performance of open innovation R&D projects. International Journal of Project Management.
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. Management decision, 43 .771-761 ,(5)

- Damrath, F. (2012). Increasing competitiveness of service companies :developing conceptual models for implementing Lean Management in service companies (Unpublished Master Thesis). Politecnico di Milano consummator
- Detence and Ismail, M. Z. M., Zainal, A. H., Kasim, N. I., & Mukhtar, M. A. F. M. (2019). A mini review: Lean management tools in assembly line at automotive industry. In IOP Conference Series: Materials Science and MG Engineering.
- Dhir, S., Kumar, D., & Singh, V. B. (2019). Success and failure factors that impact on project implementation using agile software development methodology. In Software Engineering (pp. 647-654). Springer, Singapore.
- Gapp, R., Fisher, R., & Kobayashi, K. (2008). Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system. *Management Decision*, 46 (4), 565-579.
- Giles, L. (2007). lean- manufacturing (system de production a haute performance) dans les industries travaillant en juste a temps avec flux regules par tak time (rythme de la consommation de client) . *la revue des sciences de gestion*, 2 (23), 99- 107 ofu- and e-service,
- Hermano, V., & Martín-Cruz, N. (2019). Expanding the Knowledge on Project Management Standards: A Look into the PMBOK® with Dynamic Lenses. In *Project Management and Engineering Research* (pp. 19 - 34)
- Jurado, Martinez & Fuentes, Moyano PJ. (2014). lean managment and supply chianmanagemnet and sustainability: a literature review ,*journal cleaner pro.*, 85 (2), 134-150.

- Kerzner, H. (2019). Using the project management maturity model: strategic planning for project management. John Wiley & Sons.
- -Kumar, S. (2015). Lean Manufacturing and its Implementation, International Journal of Advanced Mechanical Engineering.
- Larry, R. (2012). Management des operatios: principes et applications .2nd Ed). France – (Paris: Person education .management and Six Sigma. The TQM magazine, 7(1), 5 - 18
- Lin, S., & Huang, D. (2020). Project Life Cycle Management. In Project Management Under Internet Era (pp. 45-72). Springer, Singapore.
- Mironiuk, K. (2012). Lean Office Concept: Implementation in R-Pro Consulting (Unpublished Bachelor's Thesis). Mikkeli University ofApplied Sciences.
- Mohamad Noor Al-Jedaiaha,(2023), The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence, Associate Professor, Faculty of Business, Business Administration Department, Jadara University.
- Negara, K. P. (2020). Client construction project manager competency in Indonesia (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- Nicholas, J. (2015). Lean production for competitive advantage: acomprehensive guide to lean methodologies and management practices. Crc press.
- Nylund, J. (2013). Improving Management (Doctoral Processes Through Lean- dissertation, Thesis of Business Administration), Helsinki Metropolia. University of Applied Sciences

- Ramly, N. (2012). Agile management: Process improvement towards better IT customer Support, *International Journal of e- Education, e- Business, e- Management and e-Learning*, 2(5), 359-364.
- Salim, A., Shatha, S., Msallam, A. A., Al-Hila, A. A., Abu Naser, S. S & ,Al Shobaki, M. J. (2018). The Dimensions of the Lean Management of Jawwal between Theory and Practice. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 2(10), 52-65.
- Sparrow, Paul & Otae, Lilian, (2014), Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital, *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (21), 2892-2910.
- Springer, Cham Ingason, H. T., & Jonasson, H. I. (2019). *Project: Execution*. Routledge.
- Tams, C., & Gentile, M. C. (2020). *Giving Voice to Values: Responsible management as facilitation of ethical voice. The Research Handbook of Responsible Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Temel, B. A., Başağa, H. B., Temel, M. U., Yılmaz, G. K., & Nasery, M. M. (2019). Big Room concept in project management and control. *Journal of Construction Engineering*, 2(4), 204-214.
- Tingström, M. (2013). Possibilities and challenges in combining Six Sigma and continuous improvements (Unpublished Master's thesis) .Chalmers University of Technology w leaders' transparent
- МИНИДЕМЕНТ, 11(2), 179-211.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة على كفاءة وفعالية

أداء المشاريع "دراسة تطبيقية على مشاريع مكة المكرمة"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة

☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-أقل من 10 سنة

☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

❖ المحور الأول: الإدارة الرشيقة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
دعم الإدارة العليا					
تمتلك إدارة الشركة المعرفة الكافية لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.					
تسعى إدارة الشركة لتوفير كافة المتطلبات المادية (معدات تقنية، مساحات مكتبية، مكاتب، ... إلخ) اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.					
تسعى إدارة الشركة لتوفير كافة المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.					
اعتمدت إدارة الشركة وثيقة سياسات لتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.					
تخصص إدارة الشركة وقت كافٍ من أجل دعم تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.					
تتجه إدارة الشركة نحو التخلي عن الأساليب الروتينية في التغلب على المشكلات التي تعترض العمل.					

التعاون بين الإدارة والموظفين

تتيح إدارة الشركة الفرصة للموظفين
لاكتشاف مواهبهم وتوظيفها بشكل يساهم في
إنجاز مهام العمل.

تحدد إدارة الشركة أولويات العمل بمشاركة
الموظفين.

تسمح إدارة الشركة للموظفين بالمشاركة في
حل مشكلات عديدة قد تعترض العمل.

يوجد تنسيق وتعاون بين مختلف الإدارات
العامة والوحدات العاملة في الشركة .

يمتلك الموظفون القدرة على التأثير في طبيعة
القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية.

تعقد إدارة الشركة لقاءات دورية مع
الموظفين لاطلاعهم على مجريات العمل.

الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعًا وكَمًا

توجد خطة تدريبية واضحة لصقل مهارات
الموظفين.

تهدف البرامج التدريبية إلى تطوير القدرات
الابتكارية للموظفين.

تركز البرامج التدريبية على اكساب الموظفين
(المهارة، المعرفة، الممارسة) من خلال
التدريب متعدد المهارات.

تساهم البرامج التدريبية في تعديل سلوكيات

المتدربين بما يتوافق مع أهداف الشركة .
تتناول البرامج التدريبية شرح وتوضيح آليات القضاء على الهدر.
يُوجه الموظفين لتلقي البرامج التدريبية التي تساهم في تحسين مهاراتهم العملية والمعرفية.
التغيير في ثقافة الشركة
تساهم ثقافة الشركة في تعزيز العمل الإيجابي لدى الموظفين.
تعزز الشركة مفهوم العمل الجماعي والتضامني والعمل بروح الفريق لدى الموظفين.
تخضع ثقافة الشركة لعملية تحسين تتلاءم مع متطلبات الإدارة الرشيدة.
تسعى الشركة إلى نشر ثقافة تحسين أداء المشاريع والقضاء على الأساليب التقليدية في العمل.
تسعى الشركة إلى نشر ثقافة إزالة الهدر والضياع لتحسين العمل الإداري.
يسعى المدراء إلى تغيير سلوكياتهم في إدارة الموظفين من حيث إشراكهم في صنع القرار.

❖ المحور الثاني: كفاءة وفعالية أداء المشاريع، ضع إشارة (√) في المربع

المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق محاييد	معارض بشدة
كفاءة الأداء			
			تراعي الشركة تبسيط إجراءات العمل بما يحقق سرعة إنجاز المهام
			تراعي الشركة تبسيط إجراءات العمل بما يحقق خفض تكاليف إنجاز المهام.
			تؤدي حوسبة الخدمات إلى تخفيض تكاليف إنجازها وزيادة سرعة تقديمها.
			تتميز الشركة بقدرتها العالية على التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة.
			يتميز موظفو الشركة بقدرتهم على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لديهم.
			تمنح إدارة الشركة صلاحيات للموظفين وتمكنهم جيدًا بما يساهم في سرعة التصرف في مختلف المواقف.
فعالية الأداء			
			ساهمت إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في منع الازدواجية في العمل.
			حققت الشركة مستوى إنجاز متميز من

خطتها التشغيلية خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

توفر الشركة أدلة (خدمات، إجراءات، إرشادات) لتوضيح آلية تنفيذ مهام العمل.

تتميز الشركة بالاستقرار الإداري والمالي.

تتوفر كافة المعلومات اللازمة لأداء مهام العمل بسهولة ويسر.

ينجز الموظفون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Project management specialization



**The Impact of Implementing Lean Management
Requirements on the Efficiency and Effectiveness of
Project Performance: An Applied Study on Projects in
Mecca**

Preparation:

Khaled Othman Abdullah Al-Ghamdi

232001348

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024