

أثر تطبيق الإدارة بالمنهجية الرشيقة على مشروع في منطقة جازان في المملكة
العربية السعودية.

دراسة حالة : فندق سكني

الإعداد:

221001957	ناصر معافا
221001966	سلطان العبدلي
221002251	مشيب عسييري

الإشراف : د. وليد صادق

العام الدراسي: 2023

فهرس المحتويات

المستخلص ج

Abstract ح

الإطار النظري للدراسة .

مقدمة : 2

1 الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها. 3

1-1. مشكلة الدراسة: 3

2-1. أهمية الدراسة. 3

3-1. أهداف الدراسة. 4

4-1. أسئلة الدراسة. 4

5-1. الدراسات السابقة والإطار النظري 5

2- الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة 8

1-2. المنهجية الرشيقة للإدارة 8

2-2. تاريخ المنهجية الرشيقة للإدارة 9

3-2. مبادئ المنهجية الرشيقة للإدارة 10

4-2. تحديات تطبيق المنهجية الرشيقة للإدارة 12

3- الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهم 13

1-3. كفاءة المشروع. 13

2-3. عوامل كفاءة المشروع. 14

3-3. الارتباط بين تطبيق المنهجية الرشيقة في الإدارة وكفاءة المشروع. 15

الدراسة العملية و إجراءاتها المنهجية .

4- الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة 17

1-4. منهجية الدراسة 17

2-4. مجالات الدراسة : 17

3-4. مجتمع و عينة الدراسة : 18

4-4. أدوات الدراسة : 19

5-4. آلية تطبيق منهجية الدراسة : 19

21	5- الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية.....
21	1-5. عرض وتحليل نتائج أداة الدراسة (الاستبانة):.....
21	2-5. نتائج الفصل أ: المتغيرات الديموغرافية.....
23	3-5. نتائج الفصل ب.....
25	6- الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح.....
25	1-6. تحليل نتائج تطبيق المنهجية الرشيقة.....
25	2-6. تحليل نتائج التحديات التي تواجه تطبيق المنهجية الرشيقة.....
25	3-6. تحليل نتائج كفاءة إدارة المشروع و الجوانب الادارية الفعالة.....
26	4-6. استنتاجات الدراسة.....
27	5-6. التوصيات.....
28	مراجع الدراسة العربية و الأجنبية.....
28	1. المراجع الأجنبية :.....
30	2. المراجع العربية :.....
38	الملخص :.....
39	Summary.....

فهرس الأشكال

15	الشكل 3-1 : العلاقة بين كفاءة المشروع و المنهجية الرشيقة .
20	الشكل 4-2 : مبادئ الإدارة الرشيقة التي تم تطبيقها.....
20	الشكل 4-1 : آلية تطبيق منهجية الدراسة.....
21	الشكل 5-1 : جنس الموظف.....
22	الشكل 5-2 : عمر الموظف.....
22	الشكل 5-3 : سنوات خبرة الموظف.....

فهرس الجداول

الجدول 1-2. أهم تحديات تطبيق المنهجية الرشيقة	12
الجدول 1-4 : توزع عينة الدراسة.	18
الجدول 1-5.. ترميز استجابات الاستبيان	21
الجدول 2-5. النتائج الإيجابية لتطبيق المنهجية الرشيقة:	23
الجدول 3-5. التحديات التي تواجه تطبيق المنهجية الرشيقة:	23
الجدول 4-5. معايير أداء المشروع	24
الجدول 5-5. الجوانب الادارية الفعالة:	24

قائمة الملاحق

ملاحق الدراسة	31
الملحق 1 : الاستبيان	31
الملحق 2: الجداول الإحصائية	35

المستخلص

موضوع الدراسة: أثر تطبيق الإدارة بالمنهجية الرشيقة على مشروع في منطقة جازان في المملكة العربية السعودية.

تعيش المملكة العربية السعودية حالة من الانفتاح الاقتصادي لم تشهدها من قبل ، و يزداد مؤشر عدد الشركات الصغيرة الناشئة يوماً بعد يوم ، إلا أن أغلب المشاريع تُدار بالطريقة التقليدية ، بدون محاولة للانفتاح على مدارس الإدارة الجديدة ، لذلك اخترنا أن نقوم بدراسة نطبق فيها مبادئ المنهجية الرشيقة على فندق سكني في منطقة جازان السعودية ، لما لهذا النوع من الدراسات من أهمية سواء على المستوى النظري من خلال إنشاء دراسة تسد الفجوة المكانية لهذا النوع من الدراسات في جازان ، أو على المستوى العملي من خلال تكوين مرجع يمكن أن يتم اعتماده من أجل الدراسات القادمة في المستقبل .

هذه الدراسة من نوع " دراسة حالة " وهي في مجال إدارة المشاريع ، و من أجل تحقيق أهدافها بأفضل شكل تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت أدوات : دراسة الأدبيات السابقة ، و الاستبانة على عينة تبلغ 50 شخص ، و التحليل الإحصائي spss.

خلصت الدراسة إلى أن المنهجية الرشيقة تعود بالفائدة إذا طبقت على مشروع موجود مسبقاً ، حيث تسهل العمليات و تزيد سرعتها و ترفع من رضا العملاء ، لكن تطبيقها يواجه تحديات تتمثل في غياب الثقافة الإدارية اللازمة ، و خوف العاملين من فقدان عملهم ، و ضعف الإمكانيات الإدارية اللازمة لتطبيق المنهجية.

هذه النتائج تشير إلى أن تشييد المشاريع بطريقة الإدارة الرشيقة سيكون أسهل من التحول إليها لاحقاً ، مع ذلك حتى لو قرر مشروع موجود أن يغير طريقة الإدارة يمكن أن يفعل ذلك و يستفيد من التغير شرط أن يتغلب على الصعوبات التي سيواجهها ، و يمكن أن تكون هذه النتائج مفيدة للغاية لأصحاب المشاريع الموجودة أو لأولئك الذي هم في طور تأسيس المشروع ، لأنها توفر عليهم عناء التجربة و تفتح أمامهم آفاق التطوير.

الكلمات الدالة : المنهجية الرشيقة ، الطريقة الرشيقة ، كفاءة المشروع ، تحديات التحول .

Abstract

Subject of Study: The Effect of applying agile methodology on the efficiency of a project in Jazan region in the Kingdom of Saudi Arabia

The Kingdom of Saudi Arabia is in a state of economic openness, the number of emerging small companies is increasing day by day, but most of the projects are managed in the traditional way, without trying to open up to new management methods, so we chose to do a study in which we apply the principles of the lean methodology to a residential hotel in the Jazan region In Saudi Arabia, due to the importance of this type of studies, both on the theoretical level through the establishment of a study that bridges the spatial gap of this type of studies in Jazan, or on the practical level through the formation of a reference that can be adopted for the sake of upcoming studies in the future.

This study is a "case study" in the field of project management. In order to achieve its objectives in the best way, the analytical descriptive approach was adopted and tools were used: previous literature, a questionnaire on a sample of 50 people, and SPSS statistical analysis.

The study concluded that the lean methodology is beneficial if applied to an existing project, as it facilitates operations, increases their speed, and increases customer satisfaction.

However, its application faces challenges represented in the absence of the necessary administrative culture, workers' fear of losing their jobs, and the weakness of the administrative capabilities necessary to implement the methodology.

These results indicate that building projects using the agile management method will be easier than switching to it later. However, even if an existing project decides to convert to agile management, this can be done, provided that it overcomes the difficulties that it will face. These results can be very useful to the owners of existing projects or to those who are in the process of establishing the project, because it saves them the trouble of experimenting and opens up development horizons for them.

key words : Agile methodology, agile method, project efficiency, transformation challenges.

الإطار النظري للدراسة .

- 1- الفصل الأول: خطة الدراسة .
- 2- الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة.
- 3- الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهم .

الإطار النظري للدراسة .

مقدمة :

يعيش عالم الأعمال ثورة من الطرق و المناهج الحديثة في الإدارة، حيث تتميز كل شركة أو مؤسسة بسلوكياتها الخاصة التي تُصنف على أساسها تحت واحدة من مدارس الإدارة المتنوعة، و قد كانت الطريقة التقليدية سيدة الموقف في القرن الماضي ، لكن الثورات الصناعية و ظهور صناعات حديثة تتطلب تفكيراً خارج الصندوق دفع المدراء لإيجاد طرق أكثر فعالية. منها طريقة المنهجية الرشيقة التي تركز على السهولة و السرعة و الخروج من القوالب و إبداء المرونة للتغيير المستمر، منذ ذلك الحين و الكثير من المؤسسات العالمية تنجح بتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على المشاريع ، و ينصح الكثير من الخبراء بها كطريقة تمنع الهدر و تخفض الضياعات و تحقق أفضل الكفاءات في العديد من المجالات و الاختصاصات .

و في ظل ازدياد عدد المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية ، و حاجة هذه المشاريع لدراسات تبني على أساسها ممارساتها المستقبلية ، تم تطوير الآليات الإدارية في عدد من المناطق بينما بقيت المناطق الأخرى بحاجة إلى دعم أكبر في هذا المجال و منها منطقة جازان ، و هنا نشأت الحاجة لسد هذه الفجوة المكانية من خلال دراسة الأثر المباشر لتطبيق الإدارة بالمنهجية الرشيقة على مشروع موجود مسبقاً بهدف دراسة مدى التغيير على فعالية المشروع من حيث الربح و سهولة أداء العمليات فيه ، و تحديد الصعوبات التي قد تواجه هذه الممارسات .

في هذا البحث قمنا بدراسة حالة مشروع موجود مسبقاً في منطقة جازان السعودية " فندق سكاني " يطبق مبادئ الإدارة التقليدية بشكل بدائي ، حيث قمنا من خلال دراسة الأدبيات باختيار أكثر سمات المنهجية الرشيقة نجاحاً ثم و أدخلنا على عمله ، و قمنا من خلال أداة الاستبانة بتسجيل التغييرات الحاصلة فيه لمناقشة الفرضيات التي تم وضعها حول الكفاءة و السهولة التي ستنعكس على نجاح تنفيذ العمليات بهدف الوصول إلى معرفة كافية حول أهم مبادئ الإدارة الرشيقة التي يُمكن أن تطبق على مشروع موجود مسبقاً و تُظهر تغييراً إيجابياً و أثر تطبيق هذه المبادئ و الصعوبات التي قد تواجهها على مشروع موجود مسبقاً في منطقة جازان في السعودية.

1- الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها.

1-1. مشكلة الدراسة:

على الرغم من الانتعاش الاقتصادي الذي تعيشه المملكة العربية السعودية منذ عقود ، و على الرغم من انتشار العلوم الحديثة و المتطورة في العالم أجمع ، و ازدياد عدد الشباب السعودي من خريجي جامعات إدارة الأعمال المتنوعة ، و أهلية هذا الشباب لإدارة الأعمال و قيادتها بكفاءة ، لا يزال الفكر التقليدي المتوارث سيد إدارة الأعمال و قائدها في الأسواق السعودية ، لا سيما في الشركات المحلية التي تملكها أسر و عائلات معينة ، في الوقت الذي تجتاح فيه أنظمة إدارة المشاريع الحديثة الأسواق العالمية و تختار كل شركة ما تجده الأنسب لها من هذه الأنظمة ، نظراً لأن الكثير من الباحثين يصفون المنهجية الرشيقة في إدارة المشاريع بأنها المنهجية أسرع و أكثر مرونة من المنهجية التقليدية و المنهجية الهزيلة ، فإن المشكلة البحثية تتمثل في وجود قصور في مجال تطبيق المنهجية الرشيقة لإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية في إقليم جازان.

2-1. أهمية الدراسة.

الأهمية العلمية: لكل مجتمع خصوصيته التي تنعكس على أسواقه و شركاته و منشأته، و المجتمع السعودي كمجتمع يعيش حالة من الانفتاح التجاري و الاقتصادي بدعم كامل من الحكومة يحتاج إلى خبراء و باحثين يبذلون جهوداً رديفة في هذا المجال ، هناك احتياج علمي لدراسة أثر المنهجية الرشيقة على الأسواق في الخليج العربي ، و من هنا جاءت أهمية هذا البحث الذي سيضيف قيمة على الأبحاث الموجودة مسبقاً في مجال إدارة المشاريع .

الأهمية العملية: تنبثق أهمية هذه الدراسة من الازدياد الكبير في عدد المشاريع في المملكة العربية السعودية ، لا سيما المشاريع الصغيرة و المتوسطة التي يبحث أصحابها عن أفضل طرق الإدارة ليقوموا باتباعها و التي تساعدكم ليخففوا الهدر و الضياع الذي تعاني منه الطريقة التقليدية في الإدارة ، في ظل شُح الدراسات التي تهتم بالواقع السعودي في هذا المجال .

3-1. أهداف الدراسة.

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي :

- التعرف على أهم مبادئ الإدارة الرشيقة التي يُمكن أن تطبق على مشروع موجود مسبقاً و تُظهر تغييراً إيجابياً في منطقة جازان في السعودية.
- التعرف على أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيق على سهولة العمليات في المشاريع الموجودة مسبقاً في منطقة جازان في السعودية.
- التعرف على أهم التحديات و العقبات التي قد تواجه مبادئ الإدارة الرشيقة خلال تطبيقها على مشروع موجود مسبقاً في منطقة جازان في السعودية.

4-1. أسئلة الدراسة.

السؤال المحوري لهذه الدراسة: إلى أي مدى سينجح تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بالنهج الرشيق في رفع كفاءة المشاريع الموجودة مسبقاً في منطقة جازان في السعودية؟

و الذي يُؤلّد عدداً من الأسئلة الفرعية النابعة عنه :

- ما هي مبادئ الإدارة الرشيقة التي ستحقق نجاحاً في المشاريع ؟
- ما هو أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيق على ربحية و سهولة العمليات في المشاريع الموجودة مسبقاً؟
- ما هي التحديات و العقبات التي ستواجه تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة ؟

تهدف الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات والتي وُضعت بناء على استطلاع الدراسات السابقة، وهي:

H1. هناك أثر إيجابي واضح وملحوس لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على سهولة العمليات في المشاريع الموجودة مسبقاً.

H2. التغير إلى مبادئ الإدارة الرشيقة سيواجه تحديات و مصاعب عند تطبيقه بشكل مفاجئ على المشاريع الموجودة

مسبقاً

1-5. الدراسات السابقة والإطار النظري

منذ ظهور المنهجية الرشيقية بشكل واضح في عالم الإدارة ، و الباحثين يتهافتون للقيام بالدراسات في مجالها ، و التحقق من فعاليتها في المشاريع و قدرتها على زيادة الكفاءة و حل المشكلات ، و إن الإنتاج البحثي غني و كثيف جداً في هذا المجال ، قبل وضع أي هدف أو تساؤل أو فرضية في بحثنا هذا قمنا بدراسة ما يزيد عن 15 بحثاً في المجال ، تتنوع في العالم العربي و في مختلف أصقاع الأرض ، من هذه الدراسات ، كان هناك مؤلفات تولد الإلهام و تحفز الإبداع نذكر منها :

- دراسة (Alzahrani, 2023):

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الرشيقية المتوازنة على سرعة سير الأعمال و على الأداء العام للشركة ، بدراسة تأثير المتغير المستقل ممارسات الإدارة الرشيقية في المشاريع على المتغير التابع أداء الشركة من حيث سرعة سير العمليات التجارية.

استُخدمت طريقة الاستبانة على موظفي قطاع تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية ، بعد تحليل البيانات وُضعت معادلة هيكلية ، و استُخدمت تقنية النمذجة (SEM) لاختبار المعادلة باستخدام أداة SmartPLS3 ، و كشفت نتيجة الدراسة أن التعاون القائم على التمكين الذاتي والمتعدد الوظائف وإدارة الموازنة الرشيقية لهما تأثير كبير على أداء الشركة ، و أثبتت التأثير المنفصل لكل بُعد على سرعة سير العمليات التجارية والدور الوسيط لسرعة إجراءات الأعمال.

- دراسة (الحري والغامدي - 2021):

هدفت الدراسة إلى مناقشة و تحليل دور الإدارة الرشيقية في نجاح المشاريع بمختلف مجالاتها ، من خلال المتغير المستقل تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقية و المتغير التابع رفع كفاءة المشاريع في المنظمات المتنوعة ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي بدراسة الأدبيات السابقة .

و الخلاصة كانت أن هناك فائدة كبرى لتطبيق الإدارة الرشيقة من حيث تحسين الإنتاجية و التخلص من الهدر و التخلص من الترهل الإداري ، غيرها .

توصي الدراسة بتوسيع الدراسات في المجال و تدريب العاملين من مختلف المجالات على مبادئ الادارة الرشيقة .

- دراسة (Alotaibi, 2019).

هدفت الدراسة إلى التحري عن أثر استخدام ممارسات إدارة المشاريع من قبل مديري المشاريع شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ، من خلال معرفة تأثير المتغير المستقل استخدام ممارسات إدارة المشاريع بشكل عام على المتغير التابع نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية ، باستخدام منهجية مختلطة من المقابلة الشخصية مع المدراء التنفيذيين و الاستبانة للمقاولين ، و التحليل الموضوعي لنتائجهما .

و الخلاصة كانت أن قبول واستخدام ممارسات إدارة المشروع يحسن نجاح المشروع وتقلل حالات الفشل بشكل عام الإداري ، غيرها .

- دراسة (دنديس – 2018):

هدفت الدراسة لتحديد أكبر التحديات التي تواجه أصحاب الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم عند تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في الضفة الغربية في فلسطين. و تطبيق ، بمتغير مستقل مبادئ التصنيع الرشيق في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و متغير تابع العقبات التي توجه التنفيذ من وجهة نظر المدراء وأصحاب الشركات ، استخدم المنهج الوصفي، بأسلوب المسح الشامل لعينة مؤلفة من 22 شركة ، حيث استخدم أداتين لجمع البيانات هما: المقابلة والاستبانة في قطاع الحجر والرخام ، وقطاع صناعة الأثاث و قطاع الجلود والأحذية.

خلصت الدراسة إلى أن أهم التحديات التي تقف بوجه تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة هي ضعف في الموارد العمالية ذوي الكفاءة و مقاومة التغيير من الموظفين وضعف التدريب ونقص المعرفة حول التصنيع الرشيق وغياب فكرة الإبداع والابتكار لدى العمال ، وقلة الأبحاث حول التصنيع الرشيق وكذلك ضعف في نظم الإدارة العلمية السليمة للشركات، في ظل غياب التخطيط الاستراتيجي وضعف في وضع الأهداف وضعف التنبؤ بالمبيعات وافتقار الشركة

للتخطيط والترتيب الداخلي ، و أوصت الدراسة بالاستعانة بأهل الخبرة والمتخصصين في تطبيق أنظمة التصنيع الرشيق.

- دراسة (Masood & Farooq, 2017):.

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة فوائد وتحديات استخدام إدارة المشاريع الرشيقة APM في الأبحاث الحديثة.،
بدراسة تأثير المتغير المستقل ممارسات الإدارة الرشيقة في المشاريع على المتغير التابع تكلفة إعادة العمل و فترة
الانتهاء من المشاريع و مدى رضا العملاء.

من خلال دراسة الأدبيات السابقة المتعلقة بمزايا و عيوب الإدارة الرشيقة، و خلص إلى نتيجة مفادها أن للإدارة
الرشيقة فوائد متعددة لكن لا يمكن اعتبارها نهجًا مقاومًا للخطأ لأنه يعاني من صعوبات في جدولة المهام ، ومراقبة
الجودة ، وإدارة المعرفة وإدارة المشاريع الكبيرة وإدارة الفرق الموزعة وإدارة القضايا المتعلقة بالأشخاص. و توصي
الدراسة بالدمج في بعض الأمور بين الإدارة التقليدية و الإدارة الرشيقة التركيز على الجوانب توثيق أنشطة المشاريع
وتطوير الهيكل التنظيمي الرسمي من الإدارة التقليدية .

2- الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة.

2-1. المنهجية الرشيقة للإدارة .

تعتبر المنهجية الرشيقة للإدارة مفهوماً واسعاً وشاملاً، و تطبيقها بشكل مثالي في المؤسسات يتطلب إجراء تغييرات على عدد من الأصعدة ، سواءً كانت هذه التغييرات لأجل التحسين المستقبلي أو ضمان التطبيق الصحيح لمنهجية أو مجرد زيادة ربحية المشروع ، و المنهجية الرشيقة لها تعريفات عدة تختلف باختلاف نظرة الدارس لها و المجال الذي تطبق فيه لكنها تتقاطع في الغاية الرئيسية منها ، و قد عُرفت على أنها تغييرات نحو الأفضل تُجرى في الوقت و الترتيب و الآلية الصحيحة ، لأجل تحقيق هدف معين ، مع الاهتمام بالوقت و الجودة بشكل رئيسي لإضافة قيمة إيجابية للعمل المطلوب ، و عُرفت أيضاً بأنها أسلوب يهدف إلى تبسيط العمليات بحذف كل إجراء ليس له قيمة في الخدمة النهائية أو المنتج المقدم للعميل ، بهدف الوصول إلى عملية مثالية ، بأقل وقت و أخفض تكاليف و أخفض جهد للمنظومة (الحري و الغامدي -2021) .

و تعتبر الأساليب الرشيقة رد فعل على الطرق التقليدية الطويلة المتعبة، التي تعتمد على التوثيق و الأرشفة و الخطوات الإدارية الكثيرة، حيث أصبحت الخطوات الأولية هذه محبطة وربما مستحيلة في عصر حديث سريع التغير، يتطلب آلية يتم من خلالها ملائمة التغييرات التي تتبدل بسرعة كبيرة بسبب التبدلات في بيئات العملاء و آرائهم و أفكارهم الناتج عن الانفتاح الهائل ما بين الثقافات، و قد أثبتت المنهجية الرشيقة قدرتها على التلاؤم السريع حيث انها مجموعة من التقنيات المختلفة التي تشترك في نفس القيم والمبادئ الأساسية بناء على القدرة على التغير نفسه (Jurice, 2014).

أيضاً واحدة من انعكاسات المنهجية الرشيقة في الإدارة على العمليات هي ممارسات التصنيع الرشيق الذي بات واحداً من أكثر طرق التصنيع انتشاراً حل العالم لما له من قدرة على حفظ الوقت و الجهد ، فهو عبارة عن فلسفة متكاملة تستخدم مجموعة من الآليات و التقنيات التي تركز على التخلص من الهدر والضياع و الخطوات التي لا تضيف قيمة

للمنتج ، عبر الاستغلال الفعال للموارد المتاحة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة مع المحافظة والتأكيد على الجودة العالية المناسبة لتحقيق التنافس . (دنديس -2018) .

2-2. تاريخ المنهجية الرشيقة للإدارة .

تتعدد آراء الباحثين حول البداية الفعلية لظهور المنهجية أو الطريقة الرشيقة في الإدارة ، بعضهم يعود جداً للوراء زاعماً أن أول من تحدث بمبادئ الإدارة الرشيقة بطريقة علمية واضحة كان الفيلسوف اللورد "فرانسيس بيكون" عام 1620 ، أما نقطة البداية الأكثر وضوحاً كانت في ثلاثينيات القرن الماضي ، عندما قام الفيزيائي والإحصائي "والتر شوهارت" من مختبرات بيل بتطبيق دورات التخطيط والتنفيذ والدراسة (PDSA) على تحسين المنتجات والعمليات ، حيث قام "شوهارت" بتدريس منهجية التطوير التكراري والمتزايد لأحد تلاميذه "المهندس ديمينغ" الذي سارع لاستخدامها على نطاق واسع في اليابان في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية ، و هنا جذبت ممارسات هذا التلميذ عملاق السيارات اليابانية "تويوتا" هذه الشركة التي أصبحت اليوم أبرز اسم في مدرسة الإدارة الرشيقة ، و التي تحكي قصة نجاحها من بين المؤسسات التي استطاعت الاستفادة من مبادئ الإدارة الرشيقة استفادة قصوى ، و سخرتها لأجل نجاحها و انتشارها ،

استأجرت تويوتا "ديمينغ" لتدريب المئات من موظفي الشركة ، و استطاعت في نهاية المطاف الاستفادة من خبرته لتطوير نظام إنتاج تويوتا الشهير ، كانت هذه الممارسات أيضاً سبباً في الإنشاء الناجح للطائرة النفاثة X-15 التي تفوق سرعتها سرعة الصوت في الخمسينيات من القرن الماضي ، حيث كانت المنهجية الرشيقة أفضل طرق الإدارة لاتباعها و التي ساعدت بتخفيف الهدر و الضياع الذي تعاني منه الطريقة التقليدية في الإدارة (Rigby et al., 2016).

و في عام 1986 ، نُشر مقال في مجلة هارفارد للأعمال بعنوان "لعبة تطوير المنتجات الجديدة" ، كان هذا المقال عبارة عن دراسة للشركات المصنعة التي كانت تطلق الابتكارات الناجحة بشكل أسرع بكثير من المنافسين ، أجمع المؤلفون بتوحد هذه الشركات من حيث النهج الحديث الذي غيّر عملية التصميم والتطوير لمنتجات مثل آلات التصوير في FujiXerox ، ومحركات السيارات في Honda ، والكاميرات في Canon. و الذي كان أكثر كفاءة من اتباع الأساليب التقليدية في سباق تطوير المنتج ، أيضاً في عام 1993 ، برت قوة المنهجية الرشيقة في ما سميت بالمهمة المستحيلة

حيث أرادت شركة Easel Corporation وهي شركة برمجيات، أن تطور منتج جديد ليحل محل عروضها القديمة في أقل من ستة أشهر، واستعانوا بالخبير "ساذرلاند" الذي كان لديه خلفية قوية في منهجيات التطبيق السريع والتطوير والتصميم الموجه للكائنات ودورات PDSA، وقد طبق الأفكار الواردة في مقال نشرته شركة Bell Labs عن فريق Borland Quattro Pro، وابتكر "ساذرلاند" طريقة جديدة لتطوير البرمجيات، تمكن من خلاله من إنهاء مهمته المهمة المستحيلة في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية، وبأخطاء أقل من أي إصدار سابق. (Rigby et al., 2016).

وفي عام 2001، التقى 17 مطورًا في سنو بيرد بولاية يوتا، لعقد اجتماع يشركون من خلاله أفكارهم وكان من بينهم "ساذرلاند" وغيره من أنصار الطريقة السلسلة، وكانوا قد أطلقوا على طرقهم أسماء مختلفة مثل البرمجة المتطرفة (XP)، تطوير البرمجيات التكيفية (ASD)، التطوير المبني على الميزات (FDD) إلا أن كل هذه الأسماء كانت في فحواها ممارسة واحدة، واكتشفوا أنهم ومن دون أي اتفاق قاموا بنفس التطويرات على الطريقة التقليدية، وتوصلوا جميعاً لنتائج فعالة، وهنا كانت الانطلاقة الرسمية للمنهجية الرشيقة (Juricek, 2014).

3-2. مبادئ المنهجية الرشيقة للإدارة.

تتميز المنهجية الرشيقة بعدد من الأمور التي تجعلها أفضل من النهجية التقليدية، تأخذ بعين الاعتبار متغيرات المشروع وبيئته وظروفه، تدعم العامل الإنساني وتحفز العمل الجماعي وكل ما يقوي عزائم الفرق، لا تركز على التخطيط وتحقيق رقم معين بقدر ما تركز على العمل بخفة وبراعة وسلاسة، وبالتالى المرحلة التخطيطية ليست مرحلة أساسية فيه، وأهم ميزة للمنهجية هي تقليلها للهدر من خلال حذر كل المراحل التي لا تؤثر على المنتج النهائي من خلال اتباع أقل قدر من القواعد، باختصار هي فكرة "الطريق غير مهم"، المهم الوجهة الصحيحة" (الحربي والغامدي-2021)

ومن أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الرشيقة ما يلي: تحقيق رضا العملاء، عدم الخوف من إجراء التغييرات، وضع برامج العمل مع تفضيل الجدول الزمني الأقصر، التفاعلات وجهًا لوجه هي أكثر وسائل الاتصال كفاءة وفعالية، الاهتمام المستمر بالتميز التقني والتصميم الجيد يعزز خفة الحركة، البساطة والسلاسة لها أولوية قصوى، أفضل العمليات تنبثق من التنظيم الذاتي. (Swanberg, 2020)

أيضاً تتضمن مبادئ المنهجية الرشيقة ما يلي :

- الأفراد والتفاعلات أهم من العمليات والأدوات

يعني ذلك بشكل أساسي إلى تقييم الأفراد بدرجة أكبر من تقييم العمليات أو الأدوات لأن الأفراد هم الذين يستجيبون لاحتياجات العمل/العميل ويدفعون العملية إلى الأمام.

- الاستجابة للتغيرات أهم من اتباع القواعد

تقليدياً، كان يُنظر إلى التغيير على أنه تكلفة إضافية، لذا كان لا بد من تجنبه. ولكن النهج الرشيق يُنظر إلى التغيير على أنه فرصة محتملة للتحسين وتطوير نتائج أفضل، من خلال مراجعة الخطط و الأولويات و التبقيات بعد فترة زمنية منتظمة.

- العمل البرمجي أهم من التوثيق المفصل

يركز النهج الرشيق على تبسيط البيانات (المواصفات الفنية، والمتطلبات الفنية، والنشرة الفنية، ووثائق تصميم الواجهة، وخطط الاختبار، وما إلى ذلك) حتى يتمكن الفريق من البدء ومواكبة وتيرة العمل دون الانشغال في التفاصيل.

- رضا العملاء أهم من كسب المفاوضات

تتم التفاوض عندما يتعرض العميل والمدير لاختلاف على التفاصيل قبل تسليم المشروع مباشرة. و لكن النهج الرشيق لا يجعل دور العميل مقتصرأ على وقت التسليم النهائي فحسب ، بل يدعم فكرة المشاركة والتعاون مع العميل طوال عملية التطوير ، و جعله يبدو قد كسب التفاوض بشكل مخطط له و يحقق أهداف الشركة بنفس الوقت.

التفاعل والتعاون مع العميل على فترات زمنية من خلال العروض التوضيحية الدورية ، يجعله جزءاً أساسياً من العملية اليومية وبالتالي ضمان تلبية احتياجات العميل. (Kashyap, 2023)

4-2. تحديات تطبيق المنهجية الرشيقية للإدارة .

قام أحد الباحثين بدراسة مفصلة لكل أنواع التحديات التي قد تواجه القطاع الصناعي و قد بلغ عددها 58 صعوبة أو تحدي ، و لكن هناك مشاكل يشترك في المعاناة منها عدد كبير من الشركات اختصرها الباحث بالجدول التالي :

الجدول 1-2. أهم تحديات تطبيق المنهجية الرشيقية .

الترتيب	التحديات	المحور
1	ضعف في الموارد العمالية ذوي الكفاءة	تحديات تتعلق بالعمال
2	مقاومة التغيير من الموظفين	تحديات تتعلق بالعمال
3	ضعف في التدريب حول التصنيع الرشيق	تحديات تتعلق بالأمور التعليمية والثقافية
4	نقص في المعرفة حول التصنيع الرشيق (الفلسفة والمبادئ والأدوات)	تحديات تتعلق بالأمور التعليمية والثقافية
5	غياب وجود فكرة الإبداع والابتكار لدى العمال	تحديات تتعلق بالعمال
6	غياب التخطيط وعدم وجود فلسفة طويلة الأجل	تحديات تتعلق بالإدارة
7	العودة والانزلاق إلى الطرق القديمة في العمل	تحديات تتعلق بالعمال
8	عدم شعور العاملين بالمسؤولية عن تطبيق ممارسات الإنتاج الرشيق وحل المشاكل	تحديات تتعلق بالعمال
9	غياب ثقافة التصنيع الرشيق في الشركة	تحديات تتعلق بالأمور التعليمية والثقافية
10	عدم استقرار الوضع السياسي	تحديات تتعلق بالأمور الحكومية والاحتلال
11	عدم وجود منظور وخطة إستراتيجية	تحديات تتعلق بالإدارة
12	ضعف التنبيه بالمبيعات	تحديات تتعلق بالإدارة
13	افتقار الشركة للتخطيط والترتيب الداخلي	تحديات تتعلق بالأمور التنظيمية
14	نقص في وجود أبحاث ودراسات حول التصنيع الرشيق	تحديات تتعلق بالأمور التعليمية والثقافية
15	ضعف في تحديد الأهداف	تحديات تتعلق بالإدارة
16	المنافسة والضغوط التجارية	تحديات تتعلق بالأمور التعليمية والثقافية
17	التصنيع الرشيق ليس تركيز يومي	تحديات تتعلق بالإدارة
18	الأدوار والمسؤوليات غير محددة	تحديات تتعلق بالأمور التنظيمية
19	عدم وجود معايير رئيسية للعمليات الإنتاجية	تحديات تتعلق بالأمور التنظيمية

(دنديس -2018)

3- الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهم .

3-1. كفاءة المشروع.

كثيراً ما يتم استخدام مصطلحات مثل الكفاءة و الفعالية في الدراسات التي تخص عالم الأعمال ، و الحقيقة أن هذا المصطلح واسع جداً و متغير بتغير المجال ذي الصلة ، مثلاً الكفاءة و الفعالية لمشروع ربحي ، تختلف عن الكفاءة و الفعالية لمشروع تنموي خيري ، و حتى الكفاءة و الفعالية هاتين الكلمتين اللتين تستخدمان للتعبير عن نفس الشيء تختلفان عن بعضهما البعض ، فالكفاءة تلي جميع المتطلبات الداخلية للتكلفة والهوامش واستخدام الأصول ، و غير ذلك ، بينما الفعالية تعني أن تلي جميع متطلبات العملاء أو تتجاوزها ، و هذا التمييز بين المفاهيم ضروري جداً لكي يدعم الإدارة في التركيز على أجزاء مختلفة من العمل ، و ترفع القدرة على التركيز على صاحب الصلة الأصلي هل هو معدل الإنتاج ، أم العميل ، أم العامل المادي أو الزمني ، و ما إلى ذلك . (Sundqvist et al., 2014).

أيضاً ظهر تعريف حديث لكفاءة المشروع مرتبط بالقيم الجديدة في إدارة المشاريع ، حيث أنه مع تحول إدارة المشاريع في عصرنا الحديث نحو المزيد من الشفافية، أصبح العملاء مهتمين بشكل متزايد بمدى نجاح الفريق في استثمار وقته وموارده. ويُتوقع دائماً من فرق المشروع أن تقدم أفضل ما يمكن بأقل ما يمكن ، و أن تعمل بكفاءة أكبر لتوفير الجهود. وفي حين أن هذه ممارسات جيدة يجب اعتمادها بشكل عام، لكن التحدي الذي يواجه مديري المشاريع هو تحديد مقدار القيمة التي تذهب إلى المشروع مقارنة بالقيمة التي يخرج منها ، وأحد المقاييس الشائعة لهذا هو كفاءة المشروع، حيث تقيس كفاءة المشروع مخرجاته مقارنة باستثمارات الفريق في الموارد ، بمعنى آخر عندما يتم الإعلان أن كفاءة المشروع بلغت 100% هذا يعني أن المشروع قد اكتمل بالكامل ضمن حدود القوى العاملة والتكلفة والجدول الزمني المخطط له، ومن ناحية أخرى، تشير كفاءة المشروع التي تقل عن 100% إلى أن المشروع يحتاج إلى موارد أكثر مما هو مخطط له ، يحدث ذلك بسبب الافتقار إلى التخطيط المناسب ، أو سوء إدارة الموارد أثناء المشروع، أو عوامل خارجية مثل الكوارث الطبيعية أو مغادرة الموظفين الرئيسيين للشركة ، و تعد كفاءة المشروع مقياساً أساسياً لمديري المشاريع لأنها توضح مدى جودة أداء فريق المشروع والمجالات التي يمكن أن تتطور. (Schwartz, 2022).

2-3. عوامل كفاءة المشروع.

إن تحقيق كفاءة عالية للمشروع يتطلب انضباط الفريق والتزامه، و هناك بعض العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الكفاءة نذكر من هذه العوامل :

جودة الإدارة ، استخدام منهجية صحيحة، الموظفين المدربين ، مدير مشروع كفؤ، التواصل بين أفراد المشروع ، تحفيز فريق المشروع، استكشاف الأخطاء وإصلاحها، خطة واضحة للعمل، قنوات الاتصال الكافية ، الرقابة الفعالة، ميزانية مالية كافية ...

وإن تحديد كفاءة المشروع سيمنح المنظمة/الشركة ميزة تنافسية قوية . وهذا بدوره سيؤدي إلى رضا المستثمرين و المجتمع ويجعل أي شركة تدير مشروعاً ناجحة. (Alias et al., 2014).

كما أن تحقيق كفاءة عالية للمشروع يتطلب انضباط الفريق والتزامه، و هناك عوامل يمكن لمديري المشاريع تعزيزها لزيادة كفاءة مشروعهم إلى أقصى حد ، مثل إنشاء جدول زمني ثابت للأهداف والمعالم، و إيجاد أدوات تنفيذ مشروع جيدة و اختيار المصادر المناسبة للأماكن المناسبة ، و التعلم من أخطاء الماضي ، ففي حين أن نجاح المشروع يعني أشياء مختلفة لمختلف المنظمات والجهات الراعية وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين، فإن كفاءة المشروع غالباً ما تكون الاعتبار الرئيسي و الحاسم . (Schwartz, 2022)

و يذهب بعض الباحثين إلى أن كفاءة المشروع تعني شيئين وحيدتين فقط لا ثالث لهما ، تنفيذ المشروع في المدة الزمنية ، و تحقيقه للأرباح ، و ذلك من أجل المشاريع الربحية و الشركات ، فكفاءة المشروع عواملها هي : تلبية أهداف التكلفة والوقت والنطاق، حيث أن مقياس الكفاءة = متوسط الاستجابات الثلاثة التالية كمقياس إجمالي:

1. تحقيق أهداف الجدول الزمني

2. تحقيق أهداف الميزانية

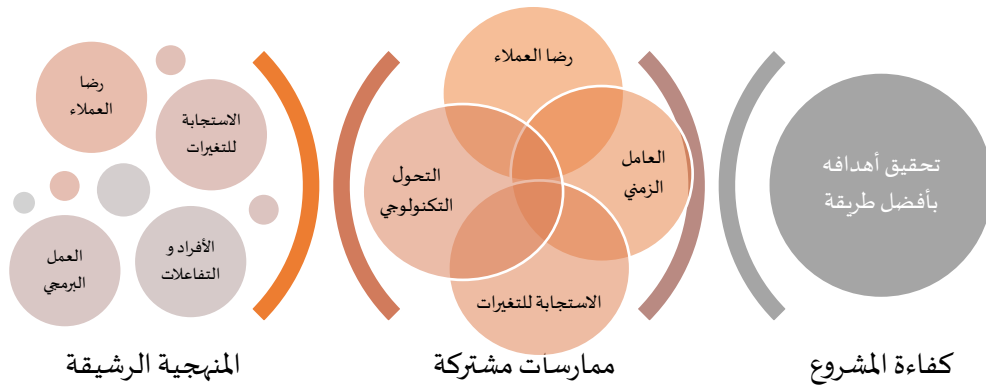
3. تحقيق أهداف النطاق والمتطلبات. (Serrador & Turner, 2015)

3-3. الارتباط بين تطبيق المنهجية الرشيقة في الإدارة وكفاءة المشروع.

اقترح العديد من الباحثين أن تحقيق أهداف الوقت والنطاق والميزانية والتي تسمى "كفاءة المشروع"، ليست المقياس الشامل لنجاح المشروع. وقد تمت التوصية بمقاييس أوسع للنجاح؛ ومع ذلك، حتى الآن، لم يحدد أحد تجريبيًا العلاقة بين الكفاءة والنجاح الشامل أو أظهر بالفعل ما إذا كانت الكفاءة مهمة على الإطلاق لنجاح المشروع بشكل عام. (

(Serrador & Turner, 2015

و من هنا فإن الباب فُتح على مصراعيه لتقبل كل ما هو جديد لقياس الكفاءة ، بمعنى آخر ، أصبح هناك منظور جديد لنجاح المشروع ، و هذا المنظور الجديد يشمل أدواته الجديدة ، و طرقه الجديدة و مصطلحاته الجديدة ، و التي تكون الإدارة الرشيقة جزءاً منها ، و بينما يتم البحث عن كل الممارسات الإدارية التي من شأنها أن ترفع من كفاءة المشروع فإن المنهجية الرشيقة تبني عدداً من الأفكار التي أثبتت جدارتها في مجال نجاح المشاريع ، حيث أسفرت أحد الدراسات عن تحديد اثنتي عشرة ممارسات رشيقة أدت إلى رفع الكفاءة بشكل ملحوظ و هي : فريق متعاون في الموقع، وإشراك العملاء، وفريق منظم ذاتياً، وتصور التقدم المستمر، و التطويرات الإضافية، والحد الأدنى من التوثيق، إمكانية الاسترجاع، والمتطلبات ذات الأولوية للقيمة، والتكامل المستمر للتعليمات البرمجية، وسباقات السرعة، والاجتماعات الاحتياطية. (Sandstø & Reme, 2021) ، و منه نستنتج أن المنهجية الرشيقة في الإدارة ترتبط مع كفاءة المشروع ، من حيث ممارستها ، فالممارسات التي يتبناها النهج الرشيق تتقاطع في كثير من الأحيان مع عوامل رفع كفاءة المشاريع :



الشكل 3-1: العلاقة بين كفاءة المشروع والمنهجية الرشيقة .

الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية .

4- الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

5- الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية.

6- الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح.

الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية .

4- الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

1-4. منهجية الدراسة.

إن المنهج البحثي المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، بحيث يتم وصف المنهجية لرشيقة وصفاً دقيقاً ، و نعبر عن تأثيراتها كيفياً و كمياً، من خلال التعبير الوصفي يتم تبين أنواع الممارسات في الإدارة الرشيقة و كيفية تطبيقها ، ومن ثم التعبير التحليلي يقدم لنا معلومات رقمية توضح تأثير هذه الممارسات على المشروع ، و نستخدم طريقة دراسة حالة على مشروع صغير "فندق سكي" حيث نقوم بإدخال عدد من مبادئ الإدارة الرشيقة على طريقة عمله و نقارن وضع المشروع السابق مع وضعه الجديد و ندرس التغيرات التالية :

- التغيرات في سهولة عمليات المشروع بعد تطبيق المبادئ الرشيقة.
 - أثر التحول إل مبادئ الإدارة الرشيقة على المشروع بشكل كامل .
 - الصعوبات التي تواجه تطبيق المبادئ الرشيقة .
- استُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وكذلك كانت أداة الملاحظة الشخصية ضرورية لقياس بعض المتغيرات، وقد تم بعد ذلك تحليل وعرض البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

2-4. مجالات الدراسة :

المجال المكاني : فندق سكي – إقليم جازان – المملكة العربية السعودية

- المجال البشري : موظفي الفندق.

- المجال الزمني : من 1-7-2023 إلى 20-8-2023.

3-4. مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الفندق السكني ، بكل اختصاصاتهم و الذين يتوزعون ما بين مدراء أقسام و مساعدين و موظفين استقبال و ارشاد و مسؤولي خدمات ووكلاء حجز و غيره.

وفقاً لجدول مورجان الذي يحدد حجم العينة وفقاً لحجم مجتمع الدراسة المكون من 50 موظف عند درجة ثقة 95% و هامش خطأ 5% هو 44 عينة مستجيبة للاستبيان ، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم استخدام المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع الدراسة و المؤلف من 50 موظف و موظفة يتوزعون كالتالي :

الجدول 1-4 :توزع عينة الدراسة.

الجنس		العدد	المسمى الوظيفي
أنثى	ذكر		
1	3	4	مدراء أقسام
4	4	8	مساعدين
3	3	6	موظفين استقبال
0	4	4	موظفين ارشاد
3	5	8	موظفين خدمات
3	3	6	إداريين
2	3	5	وكلاء حجز
0	3	3	موظفين مرآب
4	2	6	عمال تنظيف
20	30	50	المجموع:

4-4. أدوات الدراسة :

تم استخدام عدة طرق لجمع البيانات في الفندق السكني الذي تم اعتماده كبيئة صالحة لتطبيق الدراسة عليه بهدف فحص صحة فرضيات الدراسة و هذه الطرق هي :

- مراجعة الأدبيات .

حيث تم البحث في دراسات طبقت المنهجية الرشيقة في الإدارة على مشاريعها ، و تم تسجيل نتائجها و دراسة التطابق فيما بينها ، لاستنباط المنهج النظري و الفرضيات التي ستبنى عليها الدراسة العملية ، و قد كان التوافق الكبير ما بين الدراسات على فعالية المنهجية الرشيقة أكبر مشجع للبحث عن بيئة ملائمة لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة .

- الاستبانة

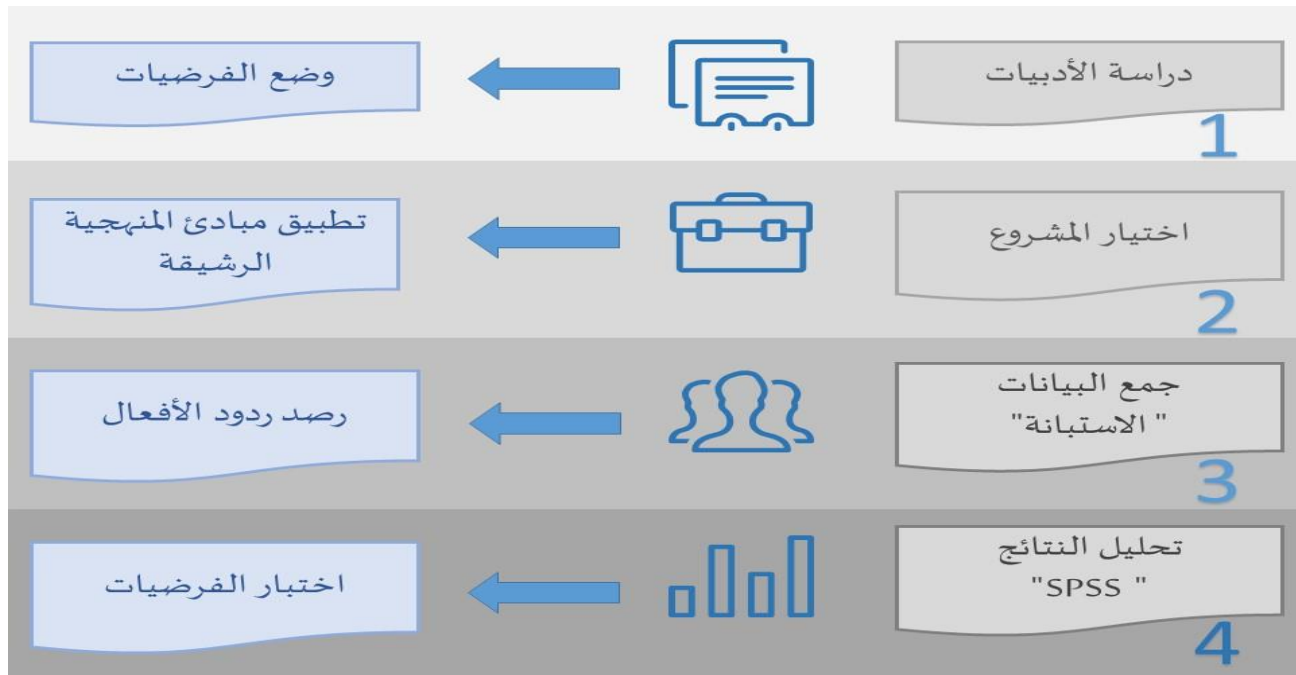
تمت الاستعانة باستبيانات محكمة في دراسات سابقة و قد تكونت الاستبانة من ثلاثة فصول ، الفصل الأول يدرس معلومات عامة (متغيرات ديموغرافية)، أما الفصل الثاني فهو مؤلف قسمين الأول يدرس أثر تطبيق الإدارة الرشيقة و الثاني يدرس واقع كفاءة المشروع قبل تطبيق التغييرات ، بينما يفتح الفصل الثالث المجال لأي إضافة ذات قيمة .

من أجل الفصل أ : تم استخدام كل من الاستبيان في بحث (دنديس – 2018) و الاستبيان في بحث (العقيل – 2021) للحصول على البيانات المتعلقة بمحور أثر ممارسات المنهجية الرشيقة ، من أجل الفصل ب تم استخدام الاستبيان في بحث (العتيبي -2019) .

و قد تم الحصول على 48 استجابة من أصل 50 موظف في عينة الدراسة .

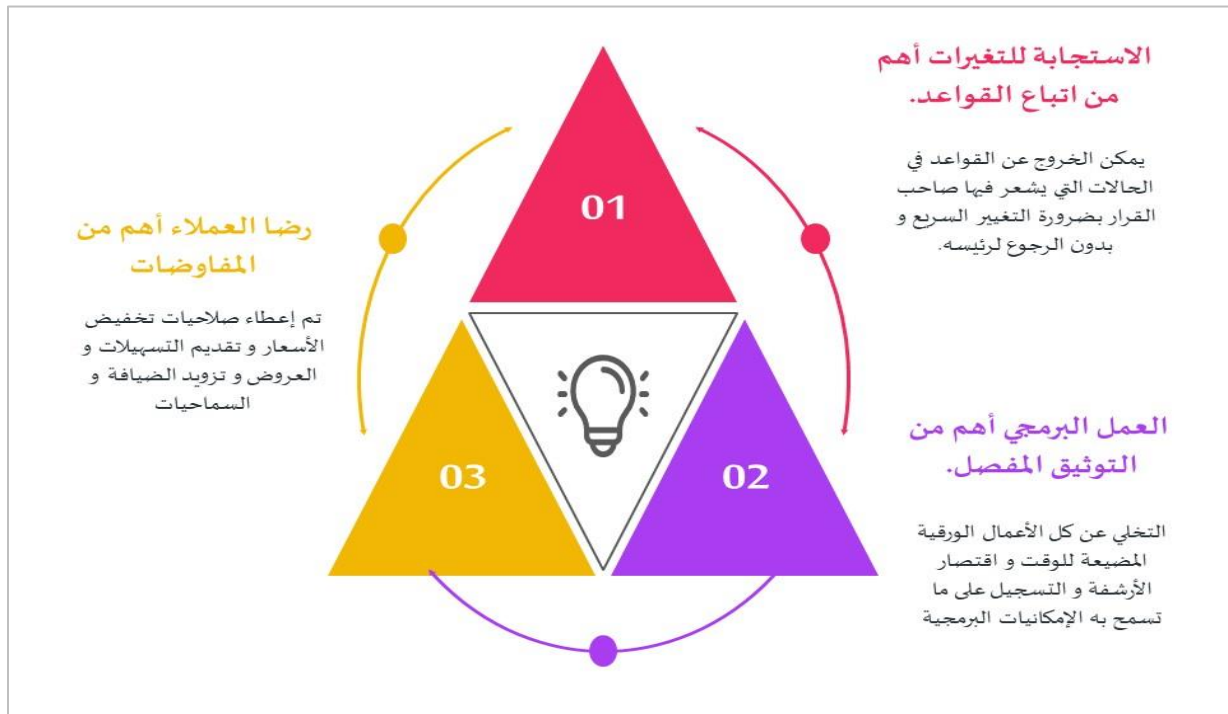
4-5. آلية تطبيق منهجية الدراسة :

ان استخدام المنهج الوصفي التحليلي، يحتم علينا اختيار آلية معينة لتطبيق المنهجية، و قد مرت هذه الآلية بعدة مراحل إجرائية زمنية، حيث بدأ العمل من دراسة الأدبيات السابقة، و استنباط الأفكار منها ثم تطبيقها على أرض الواقع، و جمع البيانات و تحليلها . نوضح آلية التطبيق في الشكل التالي:



الشكل 4-1: آلية تطبيق منهجية الدراسة

و إن مبادئ الإدارة الرشيقة التي قمنا باختيارها و التي سمحت لنا الظروف بتطبيقها تقتصر على خلاصة البحث النظري التي كشفت عن أبجدية المنهجية الرشيقة التي يمكن أن تطبق بأقل الإمكانيات و في أي مشروع و الموضحة بالشكل التالي :



الشكل 4-2 : مبادئ الإدارة الرشيقة التي تم تطبيقها

5- الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية.

يعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة عرضاً كاملاً ودقيقاً، بالإضافة إلى تحليلها وتفسيرها إحصائياً، وذلك من خلال استعراض آراء العمال في الفندق التي كشفت عنها ردودهم على (الاستبانة) وذلك باستخدام تقنية التحليل الإحصائي SPSS.

5-1. عرض وتحليل نتائج أداة الدراسة (الاستبانة):

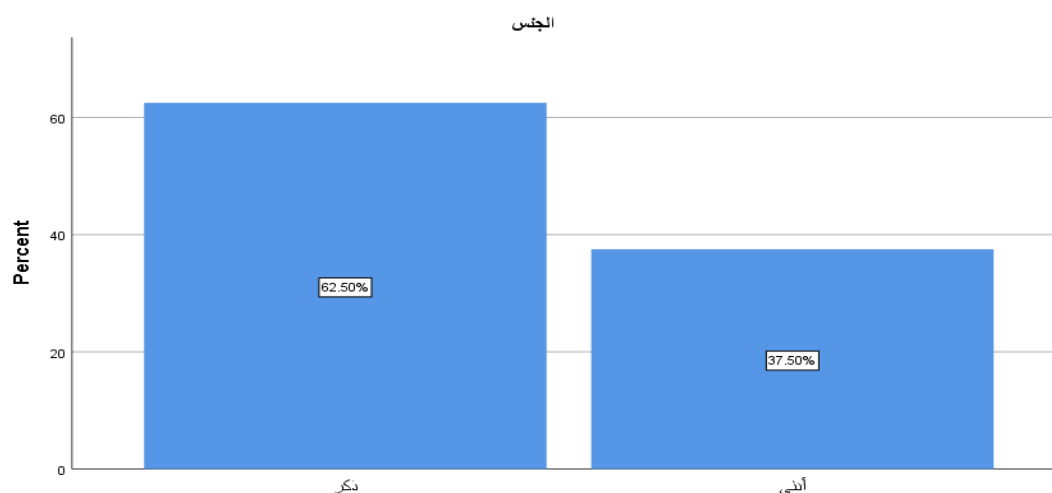
بعد جمع البيانات تمت بمراجعتها وترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS حيث رُمرت الإجابات وفق الطريقة التالية :

الجدول 5-1.. ترميز استجابات الاستبيان .

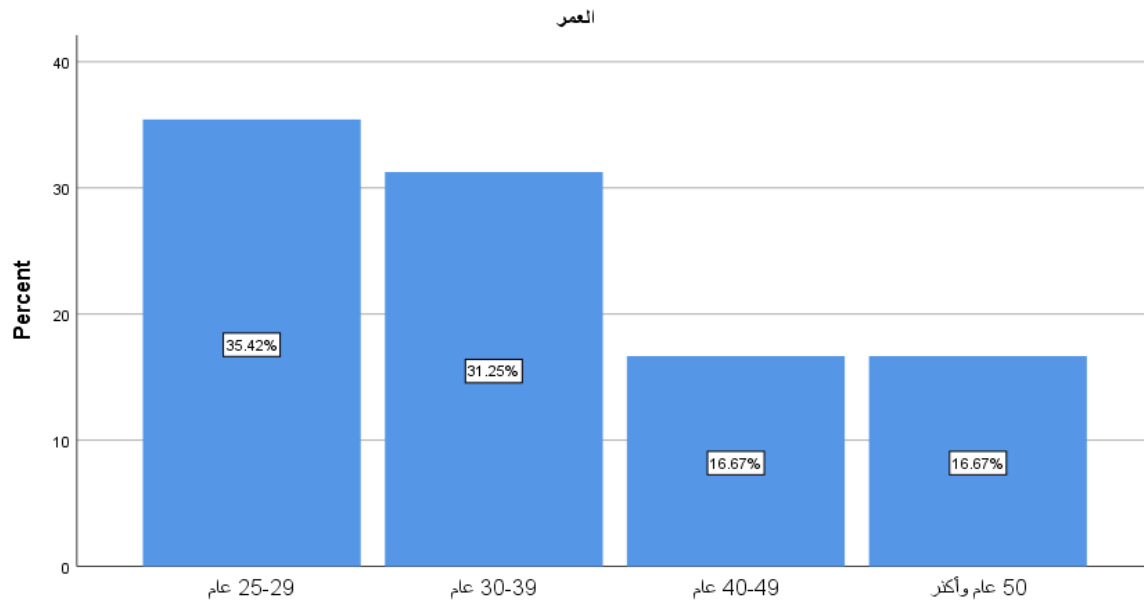
الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

و هذا يعني أن ازدياد الدرجة يعني ازدياد موافقة المستجيب على الاستبيان للفرضيات الموضوعة من قبلنا .

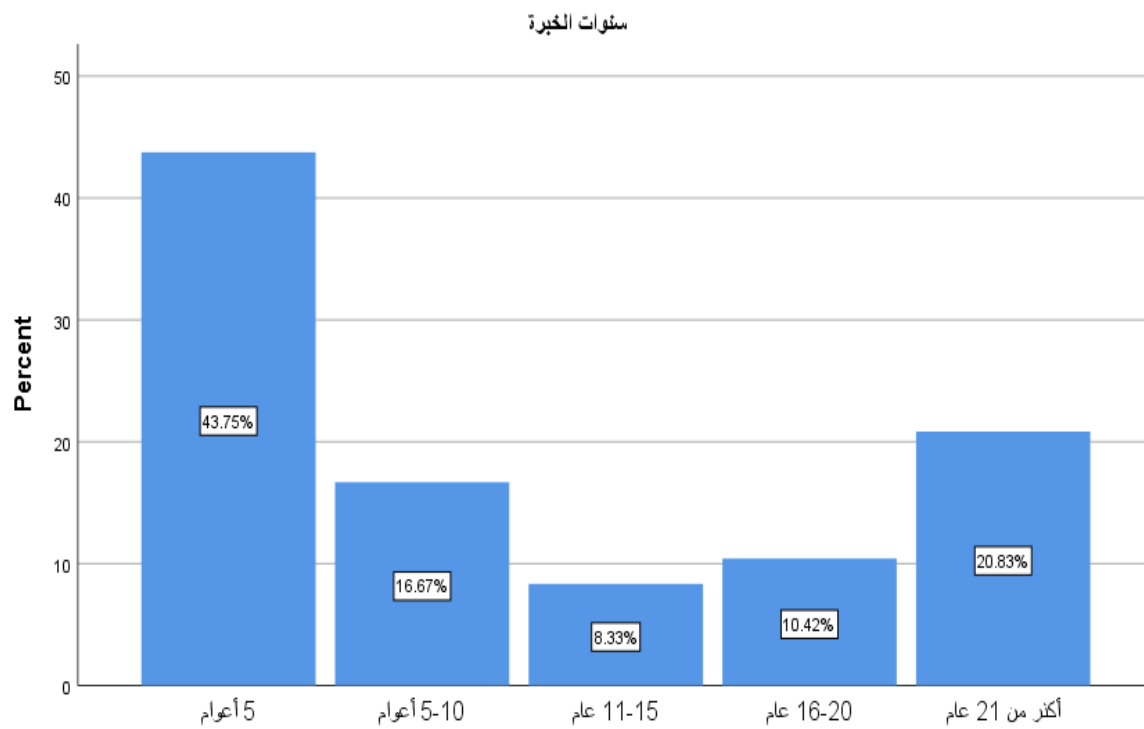
5-2. نتائج الفصل أ : المتغيرات الديموغرافية.



الشكل 5-1 : جنس الموظف



الشكل 2-5: عمر الموظف



الشكل 3-5: سنوات خبرة الموظف

3-5. نتائج الفصل ب .

القسم أ: أثر ممارسات الإدارة الرشيدة

الجدول 2-5. النتائج الإيجابية لتطبيق المنهجية الرشيدة :

سؤال الاستبيان	متوسط الاستجابة (1-5)	متوسط الاستجابة
تبني المنهجية الرشيدة سبب أثراً إيجابياً على المشروع	4.3958	موافق
حسنت سلسلة التوريد الرشيدة مستوى رضا العملاء	4.3542	
تسبب المنهجية الرشيدة سهولة في العمليات	4.3125	
تخفيض المنهجية الرشيدة من تكاليف التشغيل	4.0625	
زادت المنهجية الرشيدة من سرعة تنفيذ الخدمات	4.3125	

الجدول 3-5. التحديات التي تواجه تطبيق المنهجية الرشيدة:

سؤال الاستبيان	متوسط الاستجابة (1-5)	متوسط الاستجابة
ضعف التنبؤ بالمبيعات	3.3958	موافق - محايد
المهارات الإدارية غير كافية لتطبيق التصنيع الرشيق	3.5833	
خوف العاملين من فقدان عملهم بسبب التغيرات	3.8333	
عدم وجود تغذية راجعة (جمع البيانات وقياس الأداء)	3.4167	
غياب ثقافة المنهجية الرشيدة بالشركة	3.58	

القسم ب : كفاءة إدارة المشروع.

الجدول 4-5. معايير أداء المشروع

سؤال الاستبيان	متوسط الاستجابة (5-1)
يتم تنفيذ المشروع وفق الميزانية المقررة	4.13
يتم تنفيذ المشروع وفق المدة الزمنية المقررة	3.94
المشروع مطابق لمتطلبات الجودة	4.17
المشروع يحقق رضا العملاء	4.06
المشروع يحقق الأهداف المرجوة منه	4.06

الجدول 5-5. الجوانب الادارية الفعالة:

سؤال الاستبيان	متوسط الاستجابة (1-5)
أدوات مراقبة الجودة فعالة	4.21
الهيكل التنظيمي للمشروع واضح	4.08
إدارة الموارد البشرية فعالة	3.98
نظام إدارة و تسجيل المشتريات	4.15
يتم تحليل تكاليف المشروع من قبل الخبراء	4.15

6- الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح.

1-6. تحليل نتائج تطبيق المنهجية الرشيقة.

هناك إجماع شبه تام على مدى فعالية و فائدة تطبيق مبادئ المنهجية الرشيقة في المشروع ، و هذا إن دل على شيء فهو يدل على مدى كفاءة التغيير الحاصل ، ليكون ملموساً بهذه الدرجة ، فالمنهجية الرشيقة حسنت مستوى رضا العملاء ، و تسببت بسهولة في العمليات ، و خفضت من تكاليف التشغيل ، و زادت من سرعة تنفيذ الخدمات.

2-6. تحليل نتائج التحديات التي تواجه تطبيق المنهجية الرشيقة:

من بين المعوقات التي صعبت تنفيذ مبادئ الإدارة الرشيقة في المشروع ، يأتي في المرتبة الأولى خوف العاملين من فقدان عملهم بسبب التغييرات ، و من ثم عدم وجود مهارات إدارية كافية لتبني سلوك المنهجية الرشيقة ، و من ثم غياب وجود هذه الثقافة في الشركة التي اعتادت على المنهجية التقليدية في الإدارة ، و عدم وجود تغذية راجعة تقيس الأداء، و أخيراً ضعف التنبؤ بالمبيعات.

3-6. تحليل نتائج كفاءة إدارة المشروع والجوانب الادارية الفعالة.

من الملاحظ في استجابات هذا القسم من الاستبيان ، عدم فهم كل الموظفين للبنود الموجودة فيه ، أو فهمهم لها و تفضيلهم أن يعطوا تقييماً أعلى من الواقع ، لاعتقادهم أن استجاباتهم ستكون متاحة لرؤسائهم أو لأنهم فعلاً لم يستطيعوا إعطاء تقييم صحيح ، و هذا الأمر متوقع و هو من عيوب طريقة الاستبانة .

يؤمن الموظفون و العمال في الفندق بأن المشاريع تنفذ وفق الميزانية و المدة الزمنية المقررة و متطلبات الجودة اللازمة و يحقق رضا العملاء و الأهداف المرجوة منه بصورة كبيرة ،

بينما يتمتع المشروع بعناصر كفاءة جيدة إلى ممتازة و هي أدوات مراقبة الجودة ، و الهيكل التنظيمي الواضح ، و إدارة الموارد البشرية الفعالة ، مع نظام إدارة وتسجيل المشتريات ، كما أن تكاليف المشروع يتم تحليلها من قبل خبراء.

4-6. استنتاجات الدراسة .

من خلال النتائج التي تم عرضها في الفصل الخامس ، و التي تضمنت نتائج تطبيق المنهجية الرشيقية في العمل و التحديات و الصعوبات التي واجهت الموظفين ، مع تقييم وضع المشروع قبل تنفيذ التغييرات الرشيقية فيه ، و ذلك بناء على خلاصة دراسة الأدبية السابقة المتعلقة في المجال فقد انتهى البحث إلى الاستنتاجات التالية :

1. تحويل مشروع موجود مسبقاً يعمل بمبادئ الإدارة التقليدية إلى مشروع يهمل بمبادئ الإدارة الرشيقية أمر أكثر صعوبة من إنشاء مشروع يعمل بالمنهجية الرشيقية منذ بدايته، لكنه أمر عائد بالفائدة للمشروع الموجود مسبقاً.
 2. تعتبر مبادئ الإدارة الرشيقية " الاستجابة للتغيرات، التحول البرمجي، إعطاء رضا العملاء الأولوية " من أسهل و أنجح مبادئ الإدارة الرشيقية تطبيقاً في أي منشأة .
 3. من أهم العقبات و التحديات التي تواجه مشروع موجود مسبقاً عند تحوله إلى المنهجية الرشيقية في الإدارة ، هي المهارات الإدارية غير الكافية لتطبيق التصنيع الرشيق — وخوف العاملين من فقدان عملهم بسبب التغيرات ، و غياب ثقافة المنهجية الرشيقية بالشركة.
 4. إن مدى كفاءة المشروع و تطبيقه للمبادئ الرئيسية للإدارة ينعكس على مرونته في التحول إلى المنهجية الرشيقية .
 5. عند اعتماد طريقة الاستبانة في جمع البيانات يجب التأكد من أن عينة الدراسة قادرة على فهم بنود الاستبيان فهماً صحيحاً كاملاً ، لأن اللفظ في الفهم يؤدي إلى نتائج قد تكون غير منطقية أو بعيدة بعض الشيء عن الواقع.
- و بالتالي فإن فرضيات الدراسة التي وضعت بناءً على دراسة الأدبيات جميعها صحيحة و متحققة ، فقد أدى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقية إلى كفاءة و سهولة تنعكس على نجاح تنفيذ العمليات في المشروع ، وواجه أيضاً تحديات و مصاعب عند تطبيقه بشكل مفاجئ على المشروع الموجودة مسبقاً ، لكن المنهجية سهلة التطبيق و حتى التحول إليها سهل ، ما أن يستطيع صاحب العمل أن يخرج من عباءة المدير التقليدية ، و يتقبل إجراء بعض التغييرات التي قد تبدو صعبة في البداية ، حتى ينتقل عمله إلى مرحلة من السهولة و السلاسة في الإنجاز .

5-6. التوصيات .

إن إجراء الدراسة على أرض الواقع ينقل المعارف و العلوم النظرية إلى منحنى آخر ، و يجعل الباحث يواجه تحديات لم يكن قد وضعها في الحسبان سابقاً ، إلا أن التجربة على الرغم من الصعوبات التي مرت بها ، فهي تثري المعارف و تؤكد المعلومات و تنقل العلم من سطور في صفحات إلى تغيير حقيقي إيجابي.

و إننا من منطلق تسليم الرسالة ، و تعبئ الطريق لأولئك الباحثين الذين قد يستفيدوا من بحثنا في المستقبل فإننا نقدم التوصيات التالية :

- إن إجراء أي تغيير في منظومة تعمل سابقاً يتطلب أن يتم تهيئة البيئة له عن طريق شرح التغييرات وكيفية تطبيقها لمجتمع الدراسة أو لعينة الدراسة على الأقل، حتى لو لم يتم الإشعار بالنتائج المتوقعة، هذه الخطوة من شأنها تهيئة البيئة بشكل صحيح.
- عند اختيار وسيلة جمع البيانات يجب الأخذ بعين الاعتبار تقييم عينة الدراسة بشكل دقيق، وذلك لتحديد الأداة التي تستطيع نقل أكبر قدر من المعلومات الحقيقية من هذه العينة إلى الدراسة.
- المنهجية الرشيقة أثبتت فعاليتها و قدرتها على ركوب موجة أي تغيير و في أي بيئة ، و لا يتطلب تطبيقها التغيير الكامل بكل مناحي العمل بشكل جذري ، إنما يمكن أن يتم التحول شيئاً فشيئاً.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار للمصاعب التي قد توجه الباحثين أثناء التحول إلى المنهجية الرشيقة، فهي أمر طبيعي ومتوقع ولا يعني على الإطلاق فشل التجربة، إنما هي مرحلة انتقالية من أسلوب إلى آخر في الإدارة.
- يمكن إجراء التحول الرشيق على أي مشاريع، ودراسة التغيرات من نواحي عدة، كل المشاريع على الإطلاق قابلة للتحول شريطة إجراء التغيير بطريقة تلائم بيئة وطبيعة المشروع.

و أخيراً فإن المجال غني و شاسع جداً ، و بيئة الأعمال في جازان السعودية غنية بالمشاريع التي يرحب روادها بالتغييرات الإيجابية المثمرة ، و التي تتطابق المنهجية الرشيقة في الإدارة مع تطلعاتها بشكل كبير ، كما أن نشر الوعي لممارستها في هذه الفترة الزمنية التي تشهد نمواً اقتصادياً قد يؤدي إلى تبنيها في الكثير من المشاريع الناشئة.

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

1. المراجع الأجنبية :

1. Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69. 1.
2. Alotaibi, A. B. (2019). *Project management: the implication of project management practices on project success in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, University of Portsmouth).
3. Altuwaijri, F. S., & Ferrario, M. A. (2022). *Factors affecting Agile adoption: An industry research study of the mobile app sector in Saudi Arabia*. *Journal of Systems and Software*, 190, 111347.
4. Alzahrani, S. S. (2023). *Balanced agile project management impact on firm performance through business process agility as mediator in IT sector of Kingdom of Saudi Arabia*. *Int. J. Business Performance Management*, 24(3/4), 409-428.
5. Antlova, K. (2014). *Agile approach in the project management of the Czech companies*. *Procedia Technology*, 16, 929-933.
6. Juricek, J. (2014). *Agile project management principles*. *Lecture Notes on Software Engineering*, 2(2), 172.
7. Kashyap, V. (2023). *What Is Agile Project Management?—A Strength Or Weakness?*. Project Management: ProofHub, Inc..
8. Masood, Z., & Farooq, S. (2017). *The benefits and key challenges of agile project management under recent research opportunities*. *International Research Journal of Management Sciences*, 5(1), 20-28.

9. Mokhtar, R., & Khayyat, M. (2022). *A Comparative Case Study of Waterfall and Agile Management*. SAR Journal (2619-9955), 5(1).
10. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). *The secret history of agile innovation*. Harvard Business Review, 4.
11. Sandstør, R., & Reme-Ness, C. (2021). Agile practices and impacts on project success.
12. Serrador, P., & Turner, R. (2015). *The relationship between project success and project efficiency*. *Project management journal*, 46(1), 30-39.
13. Stare, A. (2014). *Agile project management in product development projects*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 295-304.
14. Sundqvist, E., Backlund, F., & Chronéer, D. (2014). *What is project efficiency and effectiveness?*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 278-287.
15. Swanberg, K. (2020). *The 12 Basic Principles of Agile Project Management*. HubSpot, Inc..
16. Uikey, N., & Suman, U. (2012). *An Empirical Study to Design an Effective Agile Project Management Framework*. *Methodology*, 23(55.25), 21-25.
17. Younus, D. A. M., & Younis, H. (2021). *Conceptual Framework of Agile Project Management, Affecting Project Performance, Key: Requirements and Challenges*. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Management (IJIREM)*.
18. Zafar, I., Nazir, A. K., & Abbas, M. (2017, October). *The impact of agile methodology (DSDM) on software project management*. In *Circulation in Computer Science: International Conference on Engineering, Computing & Information Technology (ICECIT 2017)* (pp. 1-6).
19. Schwartz, B. (2022). *Improve Project Efficiency*. Course lecture, Educate 360 platform.

2. المراجع العربية :

1. دنديس، & حسن طاهر. (2018). تحديات تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين.
2. دليل الحربي، & لينا الغامدي. (2021). دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
3. عبد العزيز صالح العقيل. (2021). آثار الرشاقة في سلسلة الامداد لشبكة التوزيع في سوق السيارات في المملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (68)، 121-98.
4. محمود، هناء محمد، لبيب، أشرف عادل، نور، & عائشة طارق. (2020). تأثير ممارسة سلسلة الإمداد الرشيق على أداء سلسلة الإمداد في قطاع التصنيع بمصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 57(1)، 304-261.

ملاحق الدراسة

الملحق 1 : الاستبيان .

الخطاب التعريفي

إلى كل من يهمله الأمر ..

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته ..

نفيدكم علماً بأننا مجموعة من طلاب جامعة الجميع الذكية ، كلية الإدارة / برنامج الماجستير ، تخصص إدارة مشاريع و نقوم ببحث تحت عنوان :

أثر تطبيق الإدارة بالمنهجية الرشيقة على مشروع في منطقة جازان في المملكة العربية السعودية.

نرجو التكرم بدقائق من وقتكم الثمين للإجابة على هذا الاستبيان و نؤكد أن أجابتم ستكون موضع الاهتمام و التقدير ، و ستعامل بسرية تامة و لن تُستخدم إلا لغرض البحث العلمي ، و عليه نرجو أن تكون إجابتك مماثلة للواقع بقدر الإمكان ، حتى يساهم ذلك بالوصول إلى نتائج دقيقة.

و تفضلوا بقبول خالص الشكر و الاحترام ..

المشرف

المرشحين

الدكتور وليد صادق

جامعة الجميع الذكية

Walid@esu.ac.ae

كلية الإدارة / برنامج الماجستير

جامعة الجميع الذكية

salabdali99@gmail.com

+966 54 489 4039

الفصل أ :

أ. البيانات الشخصية :

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر : ☐ 29-25 عام ☐ 39-30 عام ☐ 49-40 عام ☐ 50 عام

3- سنوات الخبرة : ☐ 5 أعوام ☐ 10-5 أعوام ☐ 15-11 عام ☐ 20-16 عام

☐ أكثر من 21 عام

الفصل ب :

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية ، لذا يرجى الإشارة بالرمز (✓) للاختيار الذي يعكس رأيك من أحد البدائل الخمسة.

المجموعة التالية من البيانات تقيس أثر ممارسات الإدارة الرشيدة وتأثيرها على رفع كفاءة المشاريع في جازان السعودية. يرجى وضع علامة وفقاً لمستوى موافقتك.

القسم أ: أثر ممارسات الإدارة الرشيدة

الرقم	1. النتائج الإيجابية لتطبيق المنهجية الرشيدة Positive Results	1	2	3	4	5
		أوافق بشدة	أوافق	طبيعي	أرفض	أرفض بشدة
APR11	تبني المنهجية الرشيدة سبب أثراً إيجابياً على المشروع.					
APR12	حسنّت سلسلة التوريد الرشيدة مستوى رضا العملاء.					
APR13	تسبب المنهجية الرشيدة سهولة في العمليات.					

					تخفيض المنهجية الرشيقة من تكاليف التشغيل	APRI4
					زادت المنهجية الرشيقة من سرعة تنفيذ الخدمات.	APRI5
5	4	3	2	1	II. تحديات و معوقات تطبيق المنهجية الرشيقة Challenges and Obstacles	
أرفض بشدة	أرفض	طبيعي	أوافق	أوافق بشدة		
					ضعف التنبؤ بالمبيعات	ACOI1
					المهارات الإدارية غير كافية لتطبيق التصنيع الرشيق	ACOI2
					خوف العاملين من فقدان عملهم بسبب التغييرات	ACOI3
					عدم وجود تغذية راجعة (جمع البيانات وقياس الأداء)	ACOI4
					غياب ثقافة المنهجية الرشيقة في الشركة	ACOI5
القسم ب : كفاءة إدارة المشاريع						
5	4	3	2	1	I. معايير أداء المشروع Performance Standards	الرقم
أرفض بشدة	أرفض	طبيعي	أوافق	أوافق بشدة		
					يتم تنفيذ المشروع وفق الميزانية المقررة	BPSI1
					يتم تنفيذ المشروع وفق المدة الزمنية المقررة	BPSI2
					المشروع مطابق لمتطلبات الجودة	BPSI3
					المشروع يحقق رضا العملاء	BPSI4
					المشروع يحقق الأهداف المرجوة منه	BPSI5
5	4	3	2	1	II. الجوانب الادارية الفعالة Effective Management	
أرفض بشدة	أرفض	طبيعي	أوافق	أوافق بشدة		
					أدوات مراقبة الجودة فعالة	BEMII1

					الهيكل التنظيمي للمشروع واضح	BEMII2
					إدارة الموارد البشرية فعالة	BEMII3
					نظام إدارة و تسجيل المشتريات	BEMII4
					يتم تحليل تكاليف المشروع من قبل الخبراء	BEMII5

الفصل ج : الأسئلة المفتوحة

C1 : هل هناك أي ملاحظات أخرى يمكن إضافتها متعلقة بهذه الدراسة ؟

.....

.....

C2 : يرجى تقديم أي تعليقات أو ملاحظات يفتقر إليها الاستبيان السابقة و متعلقة بصلب موضوع

الدراسة ؟

.....

.....

امتنان و عرفان

نحن نقدر لك وقتك في ملء الاستبيان، مشاركتك تعني لنا الكثير ونحن نقدرها بشدة، المعلومات التي شاركتموها مهمة من

أجل تحليل بحثنا وستمكثنا من المساهمة بالنهوض العلمي لمشاريعنا في إقليم جازان.

نحن ممتنون جدًا لمساهماتكم.

المرشحين لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال :

ناصر معافا، سلطان العبدلي، مشيب عسيري

الملحق 2: الجداول الإحصائية .

- الإحصاء الوصفي

السؤال	N	الوسط	خطأ المتوسط	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	التباين	المدى	الأعلى	الأقل	المجموع
	عدد الإجابات	Mean	Std. Error of Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance	Range	Minimum	Maximum	Sum
الجنس	48	1.3750	0.07062	1.0000	1.00	0.48925	0.239	1.00	1.00	2.00	66.00
العمر	48	3.1458	0.15752	3.0000	2.00	1.09135	1.191	3.00	2.00	5.00	151.00
سنوات الخبرة	48	2.4792	0.23443	2.0000	1.00	1.62415	2.638	4.00	1.00	5.00	119.00
تبنى المنهجية الرشيقة سبب أثراً إيجابياً على المشروع	48	4.3958	0.09758	4.5000	5.00	0.67602	0.457	2.00	3.00	5.00	211.00
حسنت سلسلة التوريد الرشيقة مستوى رضا العملاء	48	4.3542	0.09643	4.0000	5.00	0.66811	0.446	2.00	3.00	5.00	209.00
تسبب المنهجية الرشيقة سهولة في العمليات	48	4.3125	0.10381	4.0000	5.00	0.71923	0.517	2.00	3.00	5.00	207.00
تخفيض المنهجية الرشيقة من تكاليف التشغيل	48	4.0625	0.15008	4.0000	5.00	1.03977	1.081	4.00	1.00	5.00	195.00
زادت المنهجية الرشيقة من سرعة تنفيذ الخدمات	48	4.3125	0.11203	4.0000	5.00	0.77614	0.602	3.00	2.00	5.00	207.00
ضعف التنبؤ بالمبيعات	48	3.3958	0.15397	3.0000	4.00	1.06670	1.138	4.00	1.00	5.00	163.00
المهارات الإدارية غير كافية لتطبيق التصنيع الرشيق	48	3.5833	0.14536	4.0000	4.00	1.00707	1.014	4.00	1.00	5.00	172.00
خوف العاملين من فقدان عملهم بسبب التغيرات	48	3.8333	0.14382	4.0000	3.00	0.99645	0.993	4.00	1.00	5.00	184.00
عدم وجود تغذية راجعة (جمع البيانات وقياس الأداء)	48	3.4167	0.17319	4.0000	4.00	1.19988	1.440	4.00	1.00	5.00	164.00
غياب ثقافة المنهجية الرشيقة فالشركة	48	3.58	0.17	4.00	4.00	1.1639	1.35461	4.00000	1.000	5.000	172.000
يتم تنفيذ المشروع وفق الميزانية المقررة	48	4.13	0.14	4.00	5.00	0.9812	0.96277	4.00000	1.000	5.000	198.000
يتم تنفيذ المشروع وفق المدة الزمنية المقررة	48	3.94	0.15	4.00	5.00	1.0600	1.12367	4.00000	1.000	5.000	189.000
المشروع مطابق لمتطلبات الجودة	48	4.17	0.12	4.00	4.00	0.8337	0.69504	4.00000	1.000	5.000	200.000
المشروع يحقق رضا العملاء	48	4.06	0.13	4.00	4.00	0.9319	0.86835	4.00000	1.000	5.000	195.000
المشروع يحقق الأهداف المرجوة منه	48	4.06	0.12	4.00	4.00	0.8606	0.74069	4.00000	1.000	5.000	195.000
أدوات مراقبة الجودة فعالة	48	4.21	0.10	4.00	4.00	0.7133	0.50887	2.00000	3.000	5.000	202.000
الهيكل التنظيمي للمشروع واضح	48	4.08	0.13	4.00	4.00	0.8711	0.75887	4.00000	1.000	5.000	196.000
إدارة الموارد البشرية فعالة	48	3.98	0.12	4.00	4.00	0.8377	0.70168	4.00000	1.000	5.000	191.000
نظام إدارة وتسجيل المشتريات	48	4.15	0.12	4.00	4.00	0.8503	0.72296	4.00000	1.000	5.000	199.000
يتم تحليل تكاليف المشروع من قبل الخبراء	48	4.15	0.12	4.00	4.00	0.8249	0.68041	4.00000	1.000	5.000	199.000

التكرارات في الأسئلة				السؤال
Percent	Frequency	Answers	N	
النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات	عدد الإجابات	
62.5%	30	ذكر	48	الجنس
37.5%	18	أنثى		
0.0%	0	أقل من 25 عام		
35.4%	17	عام 25-29	48	العمر
31.3%	15	عام 30-39		
16.7%	8	عام 40-49		
16.7%	8	عام 50		
43.8%	21	5 أعوام	48	سنوات الخبرة
16.7%	8	أعوام 5-10		
8.3%	4	عام 11-15		
10.4%	5	عام 16-20		
20.8%	10	أكثر من 21 عام		
0.0%	0	أرفض بشدة	48	تبني المنهجية الرشيقة سبب أثراً إيجابياً على المشروع
0.0%	0	أرفض		
10.4%	5	طبيعي		
39.6%	19	أوافق		
50.0%	24	أوافق بشدة		
0.0%	0	أرفض بشدة	48	حسنّت سلسلة التوريد الرشيقة مستوى رضا العملاء
0.0%	0	أرفض		
10.4%	5	طبيعي		
43.8%	21	أوافق		
45.8%	22	أوافق بشدة		
0.0%	0	أرفض بشدة	48	تسبب المنهجية الرشيقة سهولة في العمليات
0.0%	0	أرفض		
14.6%	7	طبيعي		
39.6%	19	أوافق		
45.8%	22	أوافق بشدة		
2.1%	1	أرفض بشدة	48	تخفض المنهجية الرشيقة من تكاليف التشغيل
8.3%	4	أرفض		
12.5%	6	طبيعي		
35.4%	17	أوافق		
41.7%	20	أوافق بشدة		
4.2%	2	أرفض بشدة	48	زادت المنهجية الرشيقة من سرعة تنفيذ الخدمات
6.3%	3	أرفض		
43.8%	21	طبيعي		
45.8%	22	أوافق		
2.1%	1	أوافق بشدة		
20.8%	10	أرفض بشدة	48	ضعف التنبؤ بالمبيعات
29.2%	14	أرفض		
31.3%	15	طبيعي		
16.7%	8	أوافق		
2.1%	1	أوافق بشدة		
12.5%	6	أرفض بشدة	48	المهارات الإدارية غير كافية لتطبيق التصنيع الرشيق
29.2%	14	أرفض		
37.5%	18	طبيعي		
18.8%	9	أوافق		
2.1%	1	أوافق بشدة		
4.2%	2	أرفض بشدة	48	خوف العاملين من فقدان عملهم بسبب التغيرات
33.3%	16	أرفض		
29.2%	14	طبيعي		
31.3%	15	أوافق		
4.2%	2	أوافق بشدة		
25.0%	12	أرفض بشدة	48	عدم وجود تغذية راجعة (جمع البيانات وقياس الأداء)
16.7%	8	أرفض		
33.3%	16	طبيعي		
20.8%	10	أوافق		
6.3%	3	أوافق بشدة		
12.5%	6	أرفض بشدة	48	غياب ثقافة المنهجية الرشيقة بالشركة
20.8%	10	أرفض		
37.5%	18	طبيعي		
22.9%	11	أوافق		
2.1%	1	أوافق بشدة		
6.3%	3	أرفض بشدة	48	يتم تنفيذ المشروع وفق الميزانية المقررة
10.4%	5	أرفض		
39.6%	19	طبيعي		
41.7%	20	أوافق		
208.3%	1	أوافق بشدة		
833.3%	4	أرفض بشدة	48	يتم تنفيذ المشروع وفق المدة الزمنية المقررة
2083.3%	10	طبيعي		
3125.0%	15	أوافق		
3750.0%	18	أوافق بشدة		

2.1%	1	أرفض بشدة	48	المشروع مطابق لمتطلبات الجودة
0.0%	0	أرفض		
14.6%	7	طبيعي		
45.8%	22	أوافق		
37.5%	18	أوافق بشدة	48	المشروع يحقق رضا العملاء
4.2%	2	أرفض بشدة		
0.0%	0	أرفض		
14.6%	7	طبيعي		
47.9%	23	أوافق	48	المشروع يحقق الأهداف المرجوة منه
33.3%	16	أوافق بشدة		
2.1%	1	أرفض بشدة		
0.0%	0	أرفض		
20.8%	10	طبيعي	48	أدوات مراقبة الجودة فعالة
43.8%	21	أوافق		
33.3%	16	أوافق بشدة		
0.0%	0	أرفض بشدة		
0.0%	0	أرفض	48	الهيكل التنظيمي للمشروع واضح
16.7%	8	طبيعي		
45.8%	22	أوافق		
37.5%	18	أوافق بشدة		
2.1%	1	أرفض بشدة	48	إدارة الموارد البشرية فعالة
2.1%	1	أرفض		
14.6%	7	طبيعي		
47.9%	23	أوافق		
33.3%	16	أوافق بشدة	48	نظام إدارة وتسجيل المشتريات
2.1%	1	أرفض بشدة		
0.0%	0	أرفض		
16.7%	8	طبيعي		
43.8%	21	أوافق	48	يتم تحليل تكاليف المشروع من قبل الخبراء
37.5%	18	أوافق بشدة		
2.1%	1	أرفض بشدة		
0.0%	0	أرفض		
16.7%	8	طبيعي	48	
43.8%	21	أوافق		
37.5%	18	أوافق بشدة		
2.1%	1	أرفض بشدة		
0.0%	0	أرفض	48	
14.6%	7	طبيعي		
47.9%	23	أوافق		
35.4%	17	أوافق بشدة		

الملخص :

تعتبر الإدارة بالمنهجية الرشيقة واحدة من أحدث مستجدات عالم الأعمال ، بزعم أنها ترفع من كفاءة المشروع من مختلف النواحي ، في هذه الدراسة قمنا بمراجعة الأدبيات المتعلقة بتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة و اخترنا منها ثلاث مبادئ لتطبيقها على مشروع فندق سكني في منطقة جازان السعودية و هي : أ. تفضيل الاستجابة للتغيرات على اتباع القواعد. ب. تفضيل العمل البرمجي على التوثيق الورقي ، ج. تفضيل رضا العملاء على كسب المفاوضات، و لدراسة مدى فعالية هذه التغيرات على استخدمنا أداة الاستبانة على عينة الدراسة البالغة 50 موظف و موظفة في الفندق ، و تم تحليل النتائج باستخدام التحليل الاحصائي SPSS، و قد أثبتت النتائج التأثير الإيجابي لتحويل الإدارة من تقليدية إلى رشيقة على المستويات : رضا العملاء ، سهولة العمليات ، سرعة التنفيذ ، و قد ثبت وجود معوقات للتحويل إلى الطريقة الرشيقة و أهمها : ضعف القدرات الإدارية اللازمة ، خوف الموظفين من فقدان عملهم بسبب التغيرات ، غياب ثقافة الإدارة الرشيقة.

Summary.

Agile methodology management considered one of the latest developments in the business world, because it raises the project's efficiency in various aspects.

In this study, we reviewed the literature related to the application of the principles of agile management, we chose three principles to apply to a residential hotel project in the Jazan region of Saudi Arabia, namely: a. Preferring to respond to changes over following rules. B. Preferring software work over paper documentation, c. Preferring customer satisfaction over winning negotiations. To study the effectiveness of these changes, we used the questionnaire tool on a study sample of 50 male and female employees in the hotel, and the results were analyzed using SPSS statistical analysis.

The results proved the positive impact of transforming management from traditional to agile on the levels: customer satisfaction, ease of operations, speed of implementation .It has been proven that there are obstacles to the transition to the agile method, the most important of which are: weak administrative capabilities required, employees' fear of losing their work due to changes, and the absence of a lean management culture.

Midocean University



College of Management

Department of Project Management

The Effect of applying Agile methodology on the efficiency of a project in Jazan region in the Kingdom of Saudi Arabia

Case Study: Residential Hotel.

Prepared by:

Nasser Moafa 221001957

Sultan Ali Abdali 221001966

Moshabab Ali 221002251

Supervised by:

Dr. Walid Sadiq

Year:2023