

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

دور الإدارة الرشيدة في تعزيز أداء المشاريع : دراسة تطبيقية على
شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

إعداد

مصعب سعد القحطاني الليدر 232001024

ماجد سالم القثني 232002337

عبدالله محمد ال فاضل عسيري 232002208

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إِهْدَاء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم بحث
تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند
البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحاني روح الحياة وإضاء لي عتمة الدنيا، إلى من كانا سببا
في وجودي بعد الله وسببا في إشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم
الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو فوق
كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى والدي
حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب
التي ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / وليد عبد الجواد سليمان صديق

والأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

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

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيدة (تنظيم موقع العمل - التحسين المستمر - العمل القياسي - العاملين متعددي المواهب) في تعزيز أداء المشاريع على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة ، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 488 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان الإلكتروني ، حيث اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي ، وتم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات.

. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية

بين الإدارة الرشيدة (تنظيم موقع العمل - التحسين المستمر - العمل القياسي - العاملين متعددي

المواهب) في تعزيز أداء المشاريع على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية .

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بزيادة مستوى وعي أصحاب المشاريع في المملكة العربية

السعودية بأهمية استخدام الإدارة الرشيدة في كافة العمليات والأنشطة وتوفير الدورات والبرامج

التدريبية التي تساهم في زيادة قدرتهم وكفاءتهم الإدارية ، و العمل على توفير البيئة التشريعية والقانونية

والمالية المناسبة التي تساهم في زيادة قدرة المشاريع في المملكة العربية السعودية على الاستفادة من الموارد

المتاحة بكفاءة وفاعلية ...

الكلمات المفتاحية : الإدارة الرشيدة - أداء المشاريع - شركات المقاولات في المملكة العربية

السعودية .

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	الإهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1,1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
3.....	3..... الأهمية العلمية
4.....	4..... الأهمية العملية
4.....	4,1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 فرضيات الدراسة
6.....	6.1 نموذج الدراسة
6.....	7.1 أسباب اختيار الموضوع
7.....	8.1 المنهجية:
7.....	7..... مصادر البيانات:

8.....	أدوات الدراسة: ٢
8.....	9.1 حدود الدراسة.....
9.....	10.1 الدراسات السابقة.....
23.....	الفصل الثاني: الاطار النظري.....
23.....	المبحث الأول: الإدارة الرشيقة.....
23.....	1 - 1 - 2 تمهيد.....
23.....	2 - 1 - 2 مفهوم الإدارة الرشيقة.....
25.....	3 - 1 - 2 التطور التاريخي للإدارة الرشيقة.....
26.....	4 - 1 - 2 أهداف الإدارة الرشيقة.....
26.....	5 - 1 - 2 فوائد تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة.....
27.....	6 - 1 - 2 ابعاد الإدارة الرشيقة.....
30.....	7 - 1 - 2 متطلبات تطبيق اسلوب الإدارة الرشيقة.....
31.....	8 - 1 - 2 معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الكبرى للدولة.....
33.....	المبحث الثاني تعزيز أداء المشاريع الإنشائية.....
33.....	تمهيد:.....
33.....	1.2.2 تعريف المشروعات الانشائية:.....
34.....	2.2.2 أهداف المشروعات الإنشائية:.....
36.....	3.2.2 أطراف المشاريع الانشائية:.....
37.....	4.2.2 خواص المشاريع الانشائية:.....
37.....	5.2.2 أنواع المشاريع الانشائية:.....

38.....	6.2.2 اسباب التأخير في المشاريع الإنشائية:
39.....	7.2.2 تعثر المشروعات الإنشائية:
40.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
40.....	مقدمة.....
40.....	1.3 منهجية البحث.....
41.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
41.....	٢ مصادر البيانات:
41.....	٢ الأساليب الإحصائية:
42.....	٢ أداة الدراسة.....
43.....	٢ صدق أداة الدراسة.....
46.....	٢ ثبات أداة الدراسة:
48.....	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي.....
48.....	مقدمة.....
48.....	1.4 خصائص عينة الدراسة.....
49.....	2.4 تحليل محاور الدراسة.....
49.....	المحور الأول: الإدارة الرشيدة.....
53.....	المحور الثاني: أداء المشاريع.....
55.....	2.4 اختبار فروض الدراسة.....
60.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
60.....	مقدمة.....

60.....	1.5 نتائج الدراسة.....
62.....	2.5 التوصيات.....
63.....	3.5 المقترحات.....
64.....	Abstract.....
65.....	المراجع.....
65.....	أولاً: المراجع العربية.....
67.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
69.....	الملاحق.....
70.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42	طريقة تصحيح مقياس ليكرت	(1)
43	معاملات الارتباط لعبارات الإدارة الاستراتيجية	(2)
45	معاملات الارتباط لعبارات أداء المشاريع	(3)
46	معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	(4)
48	توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص	(5)
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد وتكوين تيار القيمة	(6)
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات العمل القياسي	(7)
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحسين المستمر	(8)
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات العاملين متعددي المواهب	(9)
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء المشاريع	(10)
55	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للإدارة الرشيقة على أداء المشاريع	(11)
56	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد وتكوين تيار القيمة على أداء المشاريع	(12)

57	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعمل القياسي على أداء المشاريع	(13)
57	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحسن المستمر على أداء المشاريع	(14)
58	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعاملين متعددي المواهب على أداء المشاريع	(15)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

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

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

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

والآن أصبحت الإدارة الرشيقة من فكرة إلى منهج شامل يطبق في كافة المجالات، فلم تعد مقتصرة على الشركات الصناعية، حيث انتقلت إلى القطاعات الخدمية والقطاعات الأخرى، حيث حملت فكرة ثقافة القيمة المضافة وفلسفة الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم رضا العملاء، عن طريق تحسين الجودة والأداء والاستغلال الأمثل للموارد وتعزيز الإنتاج ورفع كفاءة المورد البشري وتقليل الهدر في الموارد المستخدمة. (الشهري والعقيلي، 2024)

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

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

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

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر الأدرة الرشيقة هي الاتجاه الإداري في مفهومه الفلسفة الإدارية تركز على اختصار الوقت اللازم لأداء المهام من خلال القضاء على الهدر في العمل (الوقت، الجهد، الموارد المالية، مدخلات

الإنتاج... إلخ) والتركيز فقط على الإجراءات التي تحمل إضافة القيمة، حيث أن التطبيق الصحيح لمبادئ هذه الفكرة يؤكد على استمرارية تحسين الأعمال وأن هناك عملية تعلم مستمرة داخل المنظمات، وتتمثل مشكلة البحث في التحقق من مدى تطبيق المبادئ التي تتضمنها فلسفة الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر، وما إذا كان لها تأثير على أداء المشاريع مقارنة بالجهود المبذولة في عملية التطبيق، ولذلك تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما هو دور الإدارة الرشيدة في تعزيز أداء المشاريع على شركات المقاولات في المملكة؟

3.1 أهمية الدراسة:

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

➤ الأهمية العلمية

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

➤ الأهمية العملية

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

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

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

4,1. أهداف الدراسة

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

كيف يؤثر تنظيم موقع العمل على أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ؟

— ما هو دور التحسين المستمر في تعزيز أداء المشاريع في سياق شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ؟

— كيف يسهم العمل القياسي في تحسين أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ؟

— ما هو تأثير العاملين متعددي المواهب على أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ؟

— ما هي الفروق في استجابات المشاركين حول الإدارة الرشيقة وأداء المشاريع بناءً على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

— ما هي التوصيات العملية لشركات المقاولات حول كيفية تحسين أداء المشاريع من خلال تبني مبادئ الإدارة الرشيقة؟

5.1 فرضيات الدراسة

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

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

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية كما يلي :

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتنظيم موقع العمل وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية .
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحسين المستمر وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية .
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للعمل القياسي وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ..
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للعاملين متعددي المواهب وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ..
- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيقة وأداء المشاريع تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس العمر ، المؤهل العلمي، مكان العمل المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

6.1 نموذج الدراسة

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

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

7.1 أسباب اختيار الموضوع

أسباب اختيار الموضوع ذاتيًا:

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

أسباب اختيار الموضوع بشكل موضوعي:

1. موضوع إدارة المشاريع أو الإدارة الرشيقة من المواضيع الرئيسية والحيوية في البيئة السوقية أو الصناعة.
2. هناك حاجة عامة في السوق أو القطاع الصناعي لفهم كيفية تحسين أداء المشاريع وتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة.
3. هناك اكتشاف لفجوات في الأبحاث السابقة يمكن للباحث ملؤها من خلال دراسته.
4. هناك توجهات أو اهتمامات عامة في المؤسسة التي يعمل فيها الباحث لفهم كيفية تحسين أداء المشاريع.

5. يواجه القطاع الصناعي تحديات معينة في إدارة المشاريع، مما يجعل هذا الموضوع مهمًا للدراسة.

8.1 المنهجية:

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

المنهج الوصفي:

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

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

المنهج التحليلي:

يستخدم في المرحلة الثانية والتي تشمل الدراسة الميدانية.

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

يساعد في ربط النتائج المستخلصة من البيانات بالمفاهيم النظرية والمعرفية.

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

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

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

❖ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

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

❖ أدوات الدراسة:

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

9.1 حدود الدراسة

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

10.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الشهرى والعقيلي (2024)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عمليات تحويل وتوزيع المعرفة - اكتساب المعرفة - تطبيق المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، كذلك التعرف على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيدة من خلال أبعاد التحسين المستمر الإدارة بالرؤية احترام الأفراد ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة، والتعرف على تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة،
المتغير المستقل	لإدارة الرشيدة من خلال أبعاد التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد
المتغير التابع	مشاريع إدارة المعرفة من خلال أبعاده اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة
منهجية البحث	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات التحليل، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من جميع رؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة والبالغ عددهم (42) فرد كما تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة

أهم النتائج والتوصيات

أظهرت نتائج الدراسة وجود دور للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة تمثلت في بعد تطبيق المعرفة يليها بعد اكتساب المعرفة يليها بعد تحويل وتوزيع المعرفة، كما أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة جداً على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد وأن أبرز نتائج مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة تمثلت في بعد الإدارة بالرؤية يليها بعد التحسين المستمر يليها بعد احترام الأفراد بالإضافة إلى ذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق بين سنوات الخبرة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية تعزى لمتغيرات: المؤهل الدراسي سنوات الخبرة جهة العمل)، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال أبعاده اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة ومستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاده لتحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد وذلك عند مستوى معنوية ، أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين دعم مشاريع إدارة المعرفة وطرق وأساليب الإدارة الحديثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على مشاركة الجهاز الحكومي الأفراد العاملين فيه بعمليات التخطيط والتنفيذ لتعزيز الأبداع لديهم، والعمل على الاستفادة من الأخطاء التي تحدث من العاملين واعتبارها من فرص التعلم والتحسين المستمر، وعقد ورش عمل لمعالجة ضعف دعم الإدارات العليا لتطبيقات الإدارة الرشيقة، وتشجيع الجهاز الحكومي على تبني الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون العاملين فيه لما لها من دور إيجابي في دعم مشاريع المعرفة، ودعم انتهاز الجهاز الحكومي سياسة واضحة لتنظيم بيئة العمل الرشيقة

دعماً لمشاريع المعرفة، والسعي نحو إيجاد الحلول للضغوط الاقتصادية التي تواجه العاملين .	
إبراهيم(2023)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة مدى توافر مقومات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما) وتجديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (قابلية التغيير وتشجيع الإبداع والحساسية للمشكلات، ومعرفة مدى ملائمة هذا الأسلوب للعمل	أهداف الدراسة
الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما)	المتغير المستقل
الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (قابلية التغيير وتشجيع الإبداع والحساسية للمشكلات، ومعرفة مدى ملائمة هذا الأسلوب للعمل	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن للإدارة الرشيقة دور كبير في تحقيق الإبداع التنظيمي للمنظمات، وتوصي الدراسة بزيادة الاهتمام والتوسع في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر، العمل القياسي، ستة سيجما) لما لها من أثر واضح في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمة، والعمل على تذليل كافة المعوقات التي تواجه تطبيقها.	أهم النتائج والتوصيات
شيخ العيد(2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية	أهداف الدراسة
الإدارة الرشيقة الأربعة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر للعمل الإداري، العمل القياسي، ستة سيجما)	المتغير المستقل
تحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة	المتغير التابع

منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين والعاملات في المصانع ذات المشروعات الصغيرة في قطاع غزة
أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: 1. تتمتع جميع المشروعات الصغيرة التي طبقت فيها الدراسة بتوافر عناصر الإدارة الرشيدة الأربعة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر للعمل الإداري، العمل القياسي، ستة سيجما) حيث إنها حصلت على نسب مرتفعة ومتفاوتة. 2. توجد علاقة طردية بين كافة عناصر الإدارة الرشيدة وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية. 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيدة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؛ تبعا لمتغير الجنس. 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيدة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؛ تبعا لمتغير المؤهل العلمي. 5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيدة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؛ تبعا لمتغير المسمى الوظيفي. 6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول الإدارة الرشيدة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية؛ تبعا لمتغير سنوات الخبرة.
الدراسة	العدوان والخليفات (2021)

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

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

المنافسين، ويساعد في استقطاب الأفكار التسويقية وتطبيقها. وأوصى البحث بالعمل على تبني الأفكار الإبداعية باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز الإدارة الرشيقة للمشاريع، والاستمرار في ممارسة أسلوب القيادة الخادمة الذي يخدم المرؤوسين ويضع مصالحهم قبل مصلحة القائد ويرتقي بقيمتهم ويساعدهم في تحقيق النمو والتقدم والنجاح..	
إبراهيم(2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية،	أهداف الدراسة
ممارسات الإدارة الرشيقة	المتغير المستقل
الأداء الاستراتيجي	المتغير التابع
اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
كانت أهم النتائج ضعف في مستوى تبني المؤسسات الرياضية للإدارة الرشيقة، عدم توافر أدوات الإدارة الرشيقة بالمؤسسات الرياضية، ضعف مستوى الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، تبني فكر الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، استخدام أدوات الإدارة الرشيقة له القدرة على تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، التوصل إلى المتطلبات اللازمة لتحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضي والتي تتمثل في (دعم الإدارة العليا، التعاون بين العاملين والإدارة، الاهتمام بالتدريب، التغيير في ثقافة المؤسسة).	أهم النتائج والتوصيات
مقيم(2020)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة (الجزائر).	أهداف الدراسة
الإدارة الرشيقة	المتغير المستقل

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

أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى التأزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت جاء أيضا مرتفعة، وأن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء بمستوى متوسطا من حيث الأهمية النسبية كما بينت الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي المتغير الرئيسي من حيث: (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي في التمكين في شركة نفط الكويت. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي من حيث (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) في إدارة المشاريع في ظل وجود المتغير الوسيط التمكين في شركة نفط الكويت. وبناء على نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.
الدراسة	(مفلح وأبو حسين، 2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن
المتغير المستقل	استراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة، والتفرد)
المتغير التابع	أداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عملياته وتكلفة أداء المشاريع)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
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.	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
(Aseeri, et al.2019).	الدراسة
تقديم وتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة لفرق تكنولوجيا المعلومات العاملة في الخطوط الجوية العربية السعودية تقييم تأثير منهجية الإدارة الرشيقة على أداء موظفي تكنولوجيا المعلومات	أهداف الدراسة
الإدارة الرشيقة	المتغير المستقل
أداء موظفي تكنولوجيا المعلومات	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	هناك علاقة قوية بين تنفيذ الأساليب الرشيقة وأداء موظفي تكنولوجيا المعلومات يوصى بالاعتماد التدريجي للأسلوب الرشيق لكامل القطاعات في السعودية يوصى بإشراك جميع العاملين في عملية إدارة وتنفيذ المهام داخل الشركة
الدراسة	(Youse, A.2015)
أهداف الدراسة	الوصول إلى بعض الاقتراحات العملية لأفضل الوسائل التي يمكن أن تساهم بها الخدمة الإلكترونية في عدد من مجالات الإدارة الجامعية. تفعيل الإدارة الرشيقة في الإجراءات الإدارية لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في شطر التطوير والتنمية.
المتغير المستقل	الإدارة الرشيقة
المتغير التابع	الخدمة الإلكترونية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج إمكانية تفعيل دليل إلكتروني للإجراءات الإدارية لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز. مساهمة الإدارة الرشيقة في تسهيل الحصول على الإجراءات الإدارية لمنسوبي الجامعة. التوصيات ضرورة اعتماد الدليل الإلكتروني للإجراءات الإدارية لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز. استمرار العمل على تفعيل المزيد من الإجراءات الإدارية إلكترونياً.
الدراسة	(Ozkan, 2020,)
أهداف الدراسة	لفهم العلاقة بين العقلية الرشيقة والممارسات الرشيقة.

تعرف على المبادئ الأساسية للعقلية الرشيقة. تطوير إطار لتقييم العقلية الرشيقة.	
الإدارة الرشيقة	المتغير المستقل
الممارسات الرشيقة	المتغير التابع
استخدام المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
يجب أن تركز المؤسسات على تطوير عقلية رشيقة بين موظفيها، بدلاً من مجرد تطبيق أساليب رشيقة. ينبغي تصميم برامج التدريب والتطوير لتعليم المبادئ الأساسية للعقلية الرشيقة. يجب على المديرين خلق بيئة داعمة حيث يشعر الموظفون بالراحة في تحمل المخاطر والتعلم من أخطائهم. بالإضافة إلى ما سبق، توصي الورقة أيضاً بتطوير إطار لتقييم العقلية الرشيقة. يتيح ذلك للمؤسسات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسينها وتتبع تقدمها بمرور الوقت	أهم النتائج والتوصيات
(Youse, A. 2005).	الدراسة
دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيقة وأبعاد الريادة الإستراتيجية. تحديد دور أبعاد القيادة الرشيقة في تحقيق الريادة الإستراتيجي	أهداف الدراسة
أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة).	المتغير المستقل
الريادة الإستراتيجية	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
أهم النتائج والتوصيات:	أهم النتائج والتوصيات

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

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

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: الإدارة الرشيقة

2 – 1 – 1 تمهيد

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والمنافسة الشرسة على المؤسسات أن تقوم بما يضمن بقائها واستمراريتها تسعى منظمات الأعمال لتحقيق هدفها الرئيسي الذي انشأت لأجله وهو اشباع حاجات ورغبات عملائها والعمل على التطوير الدائم والمستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها لهم، مما أدى تلك المنظمات لتبني الممارسات التي لها أثر ايجابي لزيادة ورفع معدلات أداء العاملين بالمنظمات ومن هنا ازداد اهتمام الباحثين بدراسة كل ما يؤثر على أداء العاملين (وهبة وواخرون، 2023).

يعتبر موضوع تبني ممارسات الإدارة الرشيقة لتحسين أداء العاملين من المواضيع التي نالت اهمية في الأوساط التنظيمية بسبب تميز العاملين كاهم مورد عن باقي موارد المنظمة التي تسخرها لتحقيق أهدافها، فرفع أداء العاملين يعتبر مطلباً رئيسياً للمنظمات، ومن بين هذه الاساليب اتباعها للإدارة الرشيقة التي تسعى للمرونة في الأداء، فتساعد الإدارة الرشيقة في استخدام نظام متكامل يبحث عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية بالإضافة إلى اهم العناصر وهو الوقت لتحقيق أفضل أداء في وقت مناسب (قطوطة واخرون، 2022).

2 – 1 – 2 مفهوم الإدارة الرشيقة

تناول الباحثين مفهوم الإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها في كافة المؤسسات، وبدأت بعض من تلك المؤسسات في تطبيق الإدارة الرشيقة وابتعدت عن الروتين والبيروقراطية حيث يعتبر المصطلح حديث لا يعرفه الكثيرون بالأخص في المؤسسات الحكومية، وعُرفت الإدارة الرشيقة لغة بأنها الإدارة المشوقة دون ترهلات ووزن زائد من روتين وبيروقراطية وكافة السلبيات التي توقف سير العمل وتقلل من جودته (هرموش ، 2023) وعرفها (Abdallah et al., 2021) بأنها المرونة والرشاقة واللين، وتشير إلى سرعة التعامل

مع كافة المتغيرات بسلامة، فقد ذكر (الغزاوي والشريف، 2019) أن مصطلح الرشيق تم اشتقاقه من معنى التقليل في استخدام الموارد وعدم التبذير بها وتحقيق كفاءة عالية في استخدامها، فهي تحقيق الانجاز العالي مع استخدام القليل من الوقت والمواد الأولية وجهد العاملين مما يحقق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل المدخلات.

أما تعريفها اصطلاحياً فقد عرفها (Zulkeflee et al., 2022) بأنها المنهجية الفكرية التي تهدف إلى انتاج المنتجات والخدمات بأقل التكاليف وبأسرع وقت ممكن والتي تركز بدورها على كفاءة تحقيق الاهداف وحماية الموارد من الهدر والتلف والضياع، وعرفها (عبد البصير، 2019) بأنها مجموعة من الافعال التي يجب القيام بها بصورة صحيحة وفقاً للتتابع الصحيح في الوقت الصحيح من اجل خلق قيمة تخدم العميل. وأشار (Klein et al., 2022) إلى أن مصطلح الإدارة الرشيقة تعني ان المؤسسات التي تريد الاستدامة والبقاء لفترة طويلة والاستمرارية في الأسواق تعتمد على مدى رشاقتهما، وتشير الرشاقة إلى القدرة على البقاء والأزدهار في بيئة تنافسية متغيرة والتفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة والاستفادة من خبرتها في استغلال الفرص التسويقية وتجنب أي تهديد يعترض لها لتكون أساساً للنجاح المنشود.

وذكر (Abu Salim et al., 2018) في تعريفه للإدارة الرشيقة بأنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بصورة صحيحة وفقاً لتتابع صحيح في الوقت الصحيح من أجل خلق قيمة للقيام بأعمال معينة، فالإدارة الرشيقة تعرف بأنها النظام الذي يهتم بإزالة جميع أشكال الهدر الموجودة في جميع عمليات الانتاج عن طريق ممارسة سياسة للتطوير الدائم داخل المؤسسة.

ويرى الباحث أن الإدارة الرشيقة تعني المنهجية الفكرية الهادفة إلى بناء منتجات وخدمات بأقل تكاليف وأسرع وقت ممكن والتي تركز على الكفاءة واستهلاك الحد الأدنى من الموارد وحمايتها من التلف وزيادة الانتاج، فالإدارة الرشيقة تبحث عن الكمال في عالم متطور ومتغير ويسير بصورة متسارعة.

2 – 1 – 3 التطور التاريخي للإدارة الرشيقة

أجمع الباحثين على أن مفهوم الإدارة الرشيقة برز وتطور في اليابان في مصانع شركة تويوتا للسيارات عقب نهاية الحرب العالمية الثانية، فالوضع الاقتصادي في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية كشف عن ندرة كبيرة في الموارد الاقتصادية، ولأن الدولة كانت في أزمة في ذلك الوقت اتجه اليابانيون للابتكار وخلق القيمة من العدم، ولتطوير هذا النظام بسبب معاناة الاقتصاد الياباني الذي اتصف بسمعة متدنية عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية، ففي عقد الخمسينات تم تطوير نظام إنتاج تويوتا من قبل المهندس تايشي اوهنو والذي تم التركيز فيه على مفهوم القضاء على الاخطاء والتقليل منها في الوقت المناسب، فانصب اهتمام اليابانيين على الجودة الشاملة والتنافسية لمنتجاتهم في السوق المحلي والعالمي ، ومع مرور الوقت أصبحت نتائج هذا الاهتمام تظهر في التنافسية الكبيرة للسلع والاسواق العالمية بشكل عام وعلى الانتاجية بشكل خاص (عباس، 2021).

أما خلال عقد السبعينات تم الكشف عن أسرار الصناعة الرشيقة ومشاركتها مع شركات أخرى، حيث اعترف العالم جون كرافيك في عام 1988 في مقاله عن انتصار نظام الانتاج الرشيق والذي ركز فيه على انتاج تويوتا وأدائها ومقارنتها مع أكبر شركات صناعة السيارات في العالم وأثبت أن طريقة انتاج تويوتا تفوقت على معظم منافسيها بالاهتمام بكيفية تسييرها، أما في عقد التسعينات تعاظم الاهتمام بهذا النظام لدى الباحثين مما أدى إلى ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة بعد ظهور كتاب الآلة التي غيرت العالم لمؤلفيه جيمس ووماك و دانيال جونز و دانيال روس عام 1991 ، وأبدى المؤلفون رأيهم بأن التبذير والخسارة هم أي عنصر لا يضيف قيمة لعملية الانتاج (Gaiardelli et al., 2019).

ويرى الباحث بالرغم من أن مصطلح الإدارة الرشيقة امتدت جذوره التاريخية إلى خمسينات القرن الماضي إلا أن الأفكار اليابانية التي ارتبطت بالمصطلح اخذت مكانة خاصة في العالم من عقد السبعينات إلى عقد التسعينات حينما أظهرت شركة تويوتا نتائج مبهرة وفقاً لنسبة مبيعاتها وعمليات تصنيعها مستخدمة لذلك نظريات تم تطويرها في المؤسسة انطلاقاً من حلقة الجودة وأسلوب الانتاج في الوقت المحدد وصولاً إلى نظام التصنيع الشامل الذي أطلق عليه أسلوب الإدارة الرشيقة.

2 - 1 - 4 أهداف الإدارة الرشيقة

تهدف الإدارة الرشيقة إلى العديد من الأهداف أهمها الوصول إلى نسبة فاقد تساوي صفر في كافة المجالات داخل المؤسسة كحوادث الأفراد والأعطال المعدات وجهد العاملين والعناصر التي تؤثر في العملية الانتاجية، وتهدف الإدارة الرشيقة إلى خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، مع المحافظة على زيادة الانتاجية والتحسين المستمر للجودة وتعظيم ربحية المؤسسة، فتسعى الإدارة الرشيقة إلى تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة والسعي جاهدة لبناء قدرة تنافسية جديدة من خلال الحد من الهدر بسبب عمليات الانتاج الزائدة وفترات الانتظار والتي يطلق عليها بالفاقد الزمني وتكرار أعمال النقل والتداول والتقليل من الحركات غير الفعالة للأفراد والمعدات (شبات، 2019).

بصورة عامة تهدف الإدارة الرشيقة إلى التغيير المؤسسي الذي يتضمن العديد من الممارسات التي تجعل الأنشطة بسيطة وسريعة وانسيابية كتحسين بيئة العمل ومناخه النفسي مثل العلاقات مع العملاء والعاملين وتطبيق نظم العمل الجماعي كفرق العمل التي تضم أفراد من اصحاب المواهب والمهارات المتعددة والالتزام بالشفافية وتجنب الغموض وتوظيف التقنيات كالمراقبة البصرية في جميع الأنشطة المتاحة، وأهم ما يمكن أن تضيفه الإدارة الرشيقة للمؤسسات تشجيعها للعاملين على الابداع والابتكار والاستثمار في العمليات ومحاربة الروتين (قنديل، 2022)

2 - 1 - 5 فوائد تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة

تميزت الإدارة الرشيقة بعدد كبير من الفوائد التي تعود بها على المؤسسة بالارباح المادية والمعنوية ومن هذه الفوائد (احمد، 2019).

أولاً: الفوائد العملية للإدارة الرشيقة

تقلل من وقت الانتظار وتزيد من الانتاجية للعاملين وتزيد أيضا من الدعم غير المباشر للعاملين والإدارة وتقلص مخزون المعالجة اثناء العمل وتحسين جودة المخرجات والتقليل من استغلال المساحة وتخفيض تكلفة المواد الأولية. وزيادة استثمار المعدات وزيادة الخدمات وجودة المنتج.

ثانياً: الفوائد الإدارية للإدارة الرشيقة

تقليل اخطاء المعالجات وانسيابية وظائف خدمة العملاء والتقليل من العمل الورقي في مجالات المكاتب وتقليل طلبات العاملين وتوثيق خطوات المعالجة التي تمكن المصادر الخارجية بأداء الاعمال غير الحرجة والسماح بأن تركز جهودها على حاجات العملاء.

ثالثاً: الفوائد الاستراتيجية للإدارة الرشيقة

تتعلم الشركات الناجحة كيفية تسويق وتدوير المنافع الجديدة وزيادة الحصص السوقية للمؤسسة.

2 – 1 – 6 ابعاد الإدارة الرشيقة

من أجل أن تحقق الفلسفة للإدارة الرشيقة أهدافها والتي تتعلق بإزالة الهدر في الانتاج يجب أن يرافقها العديد من الآليات والتقنيات والتي تعد في اغلبها أنظمة فرعية نسبة للنظام الكلي وهو الإدارة الرشيقة، كما أن جزء من هذه الأدوات تعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تقليل الهدر في المؤسسة هدفاً رئيسياً لها حيث تنطوي الإدارة الرشيقة على عدة ابعاد وأدوات تستخدمها بهدف الوصول إلى إهدافها، وقام عدد من الباحثين بحصر تلك الأدوات وتوضيح كيفية استخدامها وصنفوها نقاطاً ترتيبية وفقاً للدور الذي تلعبه في تنظيم تنفيذ نظام الإدارة الرشيقة من ناحية وتكرار استخدامها من طرف الباحثين من ناحية أخرى (مسلم وابو سليم، 2017) ومن اهم تلك الادوات والابعاد والتي اعتمدها الباحث لغايات دراسة الإدارة الرشيقة :-

2 – 1 – 6 التحسين المستمر

إن عمليات التحسين المستمر والتي تتبعها المؤسسات الخدمية تحتاج إلى إدارة قادرة على تحسين هذه العمليات والتركيز على الأداء، بسبب أن برامج التحسين المستمر في منظمات الاعمال اصبحت من الاصول الاساسية التي ينبغي على تلك المؤسسات أن تعتمدها وتهتم بها الادارات، وذلك بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة والبيئية اللتان تتسمان بالتغيرات والتعقيدات المستمرة، ولأن التغيير

يقع ضمن عمليات البحث عن الأفضل في النتائج، فيجب أن تبقى العملية الانتاجية في قلب التغيير التنظيمي لأنها دعامة للانتاج والتطوير في عصر الابتكار والاختراع والتطورات التكنولوجية واستخدام الطاقات والمهارات البشرية التي تستطيع ان تتعامل مع التكنولوجيا الجديدة وتطورها ايضاً (بن وارث وجابة ، 2016).

يشير التحسين المستمر إلى استمرارية تدني التكاليف التصنيعية كما ويساهم في معرفة وإدارة التكاليف التي لا تظهر في البيانات المالية ومعرفة أسبابها والسيطرة عليها ، فيساعد التحسين المستمر المؤسسات على تجنب التكاليف التي لم تقع بعد عن طريق ايجاد الحلول للمشاكل الأنية الصغيرة والتي لم يتم الانتباه اليها وتحولت المنبع صعب للسيطرة على تكاليف المستقبل، والمعنى الشائع لمفهوم التحسين المستمر هو التحسين التدريجي المستمر في كافة نواحي المؤسسة ولا يقتصر فقط على سلسلة عمليات الانتاج الاساسية حيث ينخرط كافة العاملين في المؤسسة في عمليات التحسين وعلى كافة المستويات الإدارية بغض النظر عن مركزهم الوظيفي بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى الإدارة الدنيا (Zulkeflee et al., 2022).

2 – 1 – 6 العاملين متعددي الوظائف

تزامناً مع ظهور مصطلح الإدارة الرشيقة تعددت البحوث والدراسات من أجل تحديد العناصر والانشطة الضرورية من أجل تحقيق مفهوم الإدارة الرشيقة وبميزاتها التي تحقق مكاسب كبيرة لكافة اصحاب المصلحة في أي نشاط والتغيير نحو النظرة للعاملين بوصفهم شريكاً رئيسياً في اعمال التطوير والتحسين المستمر، فضلاً عن اهتمام المؤسسات بتحسين مناخ العمل النفسي وتطوير البرامج التدريبية المناسبة ومفهوم مجموعات العمل الصغيرة وكافة آليات الأعمال الجماعية في المؤسسة (Theobald et al., 2020).

ظهر مصطلح العاملين متعددي الوظائف أي أصحاب المهارات المتعددة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والتي تستطيع حل المشاكل في تلك الأنشطة وتطورها إلى الأفضل بخلاف الإدارة التقليدية التي كانت تعتمد على أصحاب الخبرة فقط، فالعاملين متعددي

الوظائف يعد أسلوباً لتدريب الأفراد العاملين من أجل التعامل مع أكثر من مهمة أو عملية داخل المؤسسة نفسها لتحقيق الأهداف من خلال الاستجابة السريعة لمتغيرات العمل (Zulkeflee et al., 2022).

وفي تعريف آخر للعاملين متعددي الوظائف فقد ذكرها (مسلم وابو سليم ، 2017) بأنها المهارات المتعددة والمتخصصة والمتعلمة والمتدربة القادرة على دراسة الواقع الحالي وفهمها في كافة الأنشطة والقدرة على حل المشكلات وتطويرها إلى الأفضل على عكس الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة فقط، فيركز هذا المفهوم على توفر عاملين مهرة ويمتلكون مهارات متعددة في نفس الوقت وقد خضعوا سابقاً للتدريب المتخصص بهدف تمكين قدراتهم لحل المشكلات التي تتعلق بأي نشاط في المؤسسة وتطويره إلى الأفضل فهو من الأساليب التي يتم استخدامها كأداة لتدريب العاملين على التعامل مع أكثر من مهمة داخل المؤسسة (نجم و خليل ، 2019).

2- 1- 6 - 3 تنظيم العمل

ويعد من الأبعاد الفاعلة للإدارة الرشيدة، فتعمل على تخفيض الهدر فقد يأخذ الهدر شكلاً كالقصاصات أو الفضلات أو الزيادة في المواد الأولية والعناصر التي قد لا تحتاجها المؤسسة والتي تفيض عن حاجتها، فتتنظيم العمل يتضمن البرامج التي تشتمل على الأنشطة التي تعمل على إزالة الهدر في التنظيم وهو فصل المواد المطلوبة عن المواد الغير مطلوبة، الترتيب والذي يشير إلى تمييز المواد بسهولة وإمكانية استخدامها عن طريق وضعها في مكانها المخصص، النظافة وهي المحافظة على العمل في بيئة نظيفة عن طريق إبقاء المكان وأماكن العمل النظيفة لتجنب المشاكل التي تتعلق بجودة المنتجات والخدمات أو بجودة أداء العاملين والصيانة وهي التأكد من سلامة المعدات ومن قدرتها على خلق العمليات التي تؤدي إلى استمرارية العمل وتجنب الاعطال المتكررة، الانضباط وهو العمل على جعل الخطوات السابقة سلوكاً طبيعياً للجميع وأهمية تدريب الأفراد العاملين عليها حيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من سلوك العاملين اليومي (Abdallah et al., 2021).

2- 1- 6- 4 العمل القياسي

يعتبر أسلوب العمل القياسي في الإدارة الرشيقة حجر زاوية لأي جهد يتم توجيهه للتحسين المستمر ويعتبر عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح ويوفر استقراراً في الاهداف وأساساً لتقديم المؤسسة مستقبلاً، فهو يوفر بيئة عمل مستقرة ويساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها في التحسين المستمر (قطوطة وآخرون، 2022)

ويعتبر العمل القياسي من أفضل الوسائل من أجل القيام بالعمل، لأنه يعمل على توحيد الاجراءات التنفيذية على مكان العمل ولضمان رضا المستفيدين، فيسعى هذا الاسلوب للإجابة عن ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ومن؟ من أجل الضمان بالخروج بأفضل الوسائل المتاحة في المؤسسة (رزقي، 2019). ويرى الباحث أن تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح هذا النهج الإداري المبتكر، ويتطلب دعماً قوياً من قبل الإدارة العليا، حيث يجب عليها توفير الامكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتحقيق هذا التحول. ثانياً، يتعين على الإدارة العليا قبول التخلي عن الأساليب التقليدية والاعتماد على الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة

2- 1- 7 متطلبات تطبيق اسلوب الإدارة الرشيقة

يعتمد اسلوب الإدارة الرشيقة الذي يعتبر فلسفة إدارية في المؤسسة على توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تضمن نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين هذه المتطلبات دعم الإدارة العليا والتزامها بتوفير الامكانيات الضرورية، من خلال تخصيص الموارد المادية والبشرية والوقت لضمان نجاح عملية التنفيذ. يتضح التزام الإدارة الكلي بالتحول من الأساليب التقليدية إلى الإدارة الرشيقة، مع تغيير نظام الإدارة نحو الديمقراطية والتفويض لتعزيز حرية المبادرة والإبداع التعاون بين الإدارة والعاملين يشمل استماعهم وتلقي دعمهم، مما يساهم في تحقيق التغييرات بطريقة تشاركية، وتوكيل العاملين بمسؤوليات جديدة يعزز من تحسين الإنتاج والتفكير الإبداعي، يعزز التركيز على التكوين والتدريب النوعي والكمي تغيير سلوك الأفراد لاستخدام أساليب جديدة في أداء العمل. ومن أجل الاستفادة من كفاءات عالية، يتطلب نجاح الإدارة الرشيقة سياسة تدريبية موضوعية. يشدد النهج على التغيير في ثقافة

المؤسسة، حيث يجب على العمال والمسؤولين تغيير عقليتهم للمساهمة في تقليل التبذير والهدر وضمان استمرارية العمل بربطها بالمحافظة على الموارد المؤسسية (البوابي، 2022).

2- 1- 8 معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الكبرى للدولة

ان تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الكبرى للدولة قد يواجه عدة معوقات. هنا بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبا على عملية تطبيقها مثل (احمد، 2019).

البنية التنظيمية الثقيلة: غالبا ما تكون البنية التنظيمية متماسكة وثقيلة في المؤسسات الكبرى وتمتلك هياكل تنظيمية معقدة، ووجود العديد من الإدارات والأقسام والمستويات الهرمية يمكن أن يؤدي إلى صعوبة في تنفيذ الإدارة الرشيقة واتخاذ القرارات بسرعة.

الثقافة التنظيمية: قد تكون المؤسسات الكبرى متمسكة بثقافة تقليدية ومقاومة للتغيير. إذا لم يكن هناك التزام قوي من قبل القادة والعاملين لتبني مبادئ الإدارة الرشيقة والابتعاد عن التكتلات والإجراءات البيروقراطية، فقد يكون من الصعب تحقيق التغيير.

العقبات التشريعية والقانونية: يمكن أن تواجه المؤسسات الكبرى قيودا قانونية وتشريعية تحول دون تطبيق الإدارة الرشيقة بالشكل المطلوب وبعض القوانين والتنظيمات قد تكون قديمة أو غير ملائمة للتغيير السريع والمرونة التي تتطلبها الإدارة الرشيقة.

نقص الموارد: يمكن أن تواجه المؤسسات الكبرى تحديات في توفير الموارد اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة و قد يكون هناك قيود مالية أو تقنية أو بشرية تحول دون تخصيص الموارد اللازمة لتدريب العاملين وتحديث التقنيات وتعزيز البنية التحتية.

تعقيد العمليات: تطبيق الإدارة الرشيقة قد يواجه تعقيدا في العمليات الداخلية للمؤسسات الكبرى وقد تكون هناك إجراءات وإجراءات معقدة ومتشعبة تستلزم إجراء تغييرات شاملة لتحسين الكفاءة وقد تكون هذه العمليات العريضة ومتعددة الأطراف، مما يجعل من الصعب تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة بسهولة وفعالية.

مقاومة التغيير: قد تواجه المؤسسات الكبرى مقاومة من العاملين الذين يفضلون الاحتفاظ بالوضع القائم ولا يرون ضرورة التغيير، ويكون من الصعب إقناعهم بفوائد الإدارة الرشيقة والتأثير الإيجابي الذي يمكن أن يحققه تطبيقها.

التحول التكنولوجي: تنفذ الإدارة الرشيقة بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة لتحسين الكفاءة وتسهيل التعاون وتبادل المعلومات وقد تواجه المؤسسات الكبرى صعوبات في تحقيق التحول التكنولوجي المطلوب وتوفير الأنظمة والبنية التحتية المناسبة لدعم الإدارة الرشيقة.

ضغوط الزمن والسرعة: قد تعتبر المؤسسات الكبرى أجهزة ضخمة تتطلب عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل سريع، حيث يواجه تطبيق الإدارة الرشيقة تحديات في تحقيق السرعة المطلوبة في القرارات والتنفيذ نظرا للبيروقراطية والإجراءات المعقدة المتبعة.

المبحث الثاني تعزيز أداء المشاريع الإنشائية

تمهيد:

تنشأ الحاجة إلى مشاريع البناء لأنها تمكن من إنجاز العديد من المرافق العامة من خلال الاتفاق مع أطراف هذه العملية. تواجه المشاريع الإنشائية في كثير من الأحيان صعوبات ومشاكل إدارية، مما يتطلب تطبيق أساليب وتقنيات الإدارة في هذه المشاريع، فيما يسمى بإدارة الإنشاءات، والتي تعرف بالتكامل ودمج عمليات البناء القديمة مع التقنيات المتقدمة وأحدث أساليب الإدارة في نظام متكامل للتحكم في مدة وتكلفة وجودة عمليات التصميم والبناء. (جمال، 2010).

1.2.2 تعريف المشروعات الإنشائية:

في الهندسة المدنية والهندسة المعمارية، تشير مشاريع البناء إلى البنية التحتية أو المباني الحضرية. ويعرف أيضاً بالجهد المنظم لتنفيذ مبنى أو هيكل إنشائي، ويتم عادة وفق مواصفات فنية محددة وخطة زمنية معدة مسبقاً وضمن ميزانية لا يجوز الخروج عنها.

وهي الجهود التي تعمل على تمويل الموارد المتاحة من المواد والقوى العاملة والأموال اللازمة لصيغة البناء، حيث أن البناء عمل معقد يتطلب التفاعل والتنسيق بين مهارات وخبرات وجهود عدد كبير ومتنوع من الأطراف ويعتمد حجم هذه الجهود ومدى المشاركة في مشروع البناء بالدرجة الأولى على حجم المشروع وتعقيده، بالإضافة إلى عوامل أخرى.

ويعرف المشروع الإنشائي أيضاً بأنه عملية إنتاجية غير متكررة يتم تنفيذها عادة وفق مواصفات فنية محددة وجدول زمني معد مسبقاً وفي الحدود المتوقعة من التخصيصات المالية أو ما يعرف بتكلفة المشروع.

لذلك يختلف مشروع البناء عن عمليات الإنتاج التقليدية الأخرى من حيث أنه نادراً ما يخضع لظروف التصنيع الخاضعة للرقابة. (أبو العثم، 2017)

2.2.2 أهداف المشروعات الإنشائية:

إن أي مشروع يتم إنشاؤه له العديد من الأهداف، وهذه الأهداف تتعلق بالمالك، وهي: (المدة، التكلفة، والوظيفة). وفيما يلي تفصيل لهذه الأهداف (نصير، 2017).

أ . الفترة الزمنية:

المدة يقصد بها فترة تنفيذ مشروع البناء حسب الوقت المحدد له بحيث يكون المشروع جاهزا للاستخدام غالباً ما تختلف فترة التنفيذ حسب طبيعة المشروع المهمة أو غير المهمة، وقد يزيد في المشاريع الاقتصادية مثل المشاريع السياحية، وقد ينخفض في المشاريع العادية مثل المشاريع المدرسية يحاول أصحاب المشاريع اختيار المقاولين الذين يجدونهم قادرين على إنجاز المشروع خلال الفترة المحددة، لذلك لا بد من دراسة طبيعة المشروع وكذلك الفترة المحددة لإنجازه.

ب التكلفة:

تعتبر مسألة التكلفة مسألة مهمة بالنسبة لمنفذي المشاريع، أي المقاولين، وذلك بسبب الرغبة في تحصيل أرباح كبيرة. ومن هنا يحاول المقاولون الحصول على أقل العروض سعراً من أجل استكمال المشروع ليس من السهل تقدير التكلفة الكاملة للمشروع، حيث أنه من النادر أن تتطابق ميزانية المشروع تمامًا مع تقدير أولي للمشروع.

ج. الجودة:

هناك تعريفات كثيرة للجودة، والعديد من التعريفات تشير إلى أن المقصود هو المطابقة للمواصفات. يتم تعريف الجودة في صناعة البناء والتشييد على أنها إتقان الميزات المطلوبة في الإنتاج أو الخدمة لتحقيق الغرض المطلوب. (بوسنينة 2011)

تهدف صناعة البناء والتشييد إلى الحصول على مشاريع تتميز بالجودة العالية من خلال التخطيط الجيد والتصميم والتنفيذ الجيد لهذه المشاريع حسب طرفي المشروع مما يؤدي إلى تحسين هذه الصناعة.

وأوضح مصطفى ، 2021 أن هناك أهدافاً متعددة لأصحاب المشاريع الإنشائية تظهر من خلال: (مصطفى

، 2021).

1. تحقيق الجودة العالية في هذا المشروع ضمن المواصفات القياسية.

2. تم تنفيذ المشروع بأقل التكاليف.

3. إنجاز المشروع في الوقت المحدد.

ويرى الباحث أن عملية إنجاز المشروعات الإنشائية تواجهها ظروف معقدة ومن ذلك أن خفض التكاليف قد يؤدي لخفض الجودة وضبط العمل، وعدم التسليم ضمن المدة، الأمر الذي يصاحب ذلك ارتفاع في تكلفة المشروع، ولذلك يجب أن يكون هناك تنسيق وتحقيق وتزامن في عمليات إنشاء وتنفيذ وتسليم المشروع وفق ما خطط له، لذلك فإن للمالك دور كبير في نجاح أو فشل المشروعات الإنشائية.

هناك أهداف متعددة يسعى رائد الأعمال إلى تحقيقها، كما أشار نصير (2017). وتتلخص هذه

الأهداف في:

أ. الأهداف الداخلية للمشروع: تهدف إلى تحديد تكلفة المشروع، وتحديد مدة إنجاز المشروع وتنفيذه، وتحديد معايير الجودة، وتحديد معايير السلامة المهنية.

ب. الأهداف الخارجية: وهي العوامل التي تؤثر على تنفيذ المالك للمشروع، وهي وجود الأنظمة والاتفاقيات والقيود على استخدام الموارد المحلية والقوانين والتشريعات في الدول.

كما أن هناك عدة مهام يقوم بها المالك والتي ذكرها أبو العثم (2017):

1. العمل على تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية.

2. إجراء دراسات موسعة لاختيار المشاريع الإنشائية.

3. اختيار المشروع حسب الدراسات التي تم إنجازها.

4. تحديد أهداف المشروع حسب أهميتها.

5. تمويل المشروع في كافة مراحل تنفيذه.

6. تحديد الصيغ التعاقدية للمشاريع.

7. اختيار أطراف المشروع في جميع مراحله.

8. إعداد خطط تنفيذ المشروع ومراقبة تنفيذها واتخاذ القرارات الحاسمة في المشروع.

وأظهر (الرشيدات، 2018) أن هناك عدة عوامل تؤثر على أداء رواد الأعمال، والتي يمكن بيانها

على النحو التالي:

1. الهيكل التنظيمي لصاحب المشروع.

2. معرفة وخبرة ومعرفة صاحب المشروع بآلية تنفيذ المشروع.

3. وجود صلاحيات ممنوحة لمختلف مستويات تنظيم صاحب المشروع.

4. السلوك الشخصي لمستخدمي المالك للمشروع.

3.2.2 أطراف المشاريع الانشائية:

وقد بين بوسنينة (2017) أن للمشروع طرفين هما :

١. مالك المشروع: يقصد به مالك المشروع أو الجهة التي تملك المشروع أو تملكه أو تتعاقد عليه

أو تمويله أو أي فئة أخرى وذلك للإشراف على إنجاز كافة مراحل المشروع. وقد يكون هناك ممثل أو أكثر

لصاحب المشروع لتنفيذه مثل المهندس. .

2. المقاول: ويقصد به الشخص أو الجهة المنفذة للمشروع، مثل المقاول، أو الجهة التي تم التعاقد

معها، بحيث يتم تنفيذ المشروع في جميع مراحله، وقد يصاحب تنفيذ هذه العملية بما يدعي أنه التعاقد

من الباطن.

ويرى الباحث أنه يجب أن تكون هناك علاقات وثيقة بين أصحاب المصلحة في جميع المشاريع، لأن

كل منهم يكمل عمل الآخر، كما أن نجاح أو فشل المشاريع الإنشائية يعتمد بشكل كبير على مدى تعاون

الأطراف أو عدم تعاونهم في المشروع. مشروع. المراحل المختلفة للمشاريع. وقد تكون هذه العلاقات مباشرة

أو غير مباشرة وقد تكون قانونية أو مالية أو إدارية. ولعل أهم عامل يؤدي إلى نجاح المشاريع هو اعتماد

العلاقات بين الطرفين على مبدأ المنفعة المتبادلة بين أي طرفين سواء للطرف الآخر أو على أساس فرق العمل أو العمل بروح الفريق.

4.2.2 خواص المشاريع الانشائية:

تختلف وتنوع خواص المشاريع الانشائية تبعاً لأنواعها وفق ما ورد في (حسن ، 2020)

- عملية انتاجية ذات طبيعة وقتية للعاملين فيه اثناء فترة التنفيذ وتختلف فترة التنفيذ هذه من مشروع الى اخر.
- يمر المشروع الانشائي بالعديد من المراحل المتتالية والتي تتميز باحتوائها على العديد من الفعاليات الغير مكررة.
- يتطلب تنفيذ المشروع الانشائي تعاون وتضافر جهود العديد من الاقسام الفنية وغير الفنية في المؤسسة او الشركة المقاوله التي تقوم بتنفيذه. وقد يتطلب الامر في المشاريع الكبرى مشاركة اكثر من شركة في تنفيذ مشروع واحد، وبسبب تعدد هذه الاطراف يتطلب الامر وضع اسس واضحة لإقامة نظام معلومات جيد التفاعل بين المعلومات الادارية والهندسية وتنسيقها ما بين الاطراف المعنية.
- ضرورة وجود جهة مركزية ذات تشكيل تنظيمي يتولى الجانب الاداري والتنسيق بين الاطراف المتعددة ومتابعة تقدم العمل وما يتطلبه من تخطيط وبرمجة وسيطرة على مختلف الفعاليات فيه بما يضمن انجاز المشروع بالمواصفات المطلوبة وضمن المدة وبحدود التخصيصات المالية المخمنه.
- تعدد الاطراف واختلاف اختصاصاتهم ومستوياتهم الثقافية والتعليمية تضع ادارة المشروع امام العدي من المشاكل الاضافية التي تكون في معظم الاحيان ذات طبيعة شخصية.

5.2.2 أنواع المشاريع الانشائية:

تختلف مشاريع البناء عن بعضها البعض من حيث طبيعتها وجودتها من ناحية ومن حيث حجمها من ناحية أخرى، يمكن تقسيم مشاريع البناء إلى الأنواع التالية: (عاصم ، 2014)

1. تشمل مشاريع الإنشاءات الصناعية جميع المصانع والصناعات المختلفة، مثل مصانع الحديد والصلب، ومصانع السيارات، ومصانع البتروكيماويات، والصناعات النفطية.
2. مشاريع البناء الثقيلة: بما في ذلك السدود والقنوات والسكك الحديدية والأنفاق والموانئ ومحطات معالجة وترشيح المياه والمفاعلات النووية وغيرها.
3. مشاريع البناء والتشييد تشمل جميع أنواع المباني البلدية والتجارية والصناعية والسكنية.
4. مشاريع بناء الطاقة: وتشمل محطات توليد الطاقة بمختلف أنواعها ومشاريع نقل وتوزيع الطاقة.

6.2.2 اسباب التأخير في المشاريع الإنشائية:

يعتبر التأخير في إنجاز المشاريع الإنشائية أحد الأسباب الرئيسية للصراع بين صاحب المشروع والمقاول لما يترتب على ذلك من نتائج سلبية تترتب على التأخير مما يتطلب إنجاز المشروع وفق شروط العقد ووفقاً للخطة المقررة وتسليمها في الوقت المحدد.

وتبرز أهمية إنجاز المشروع وفق الأهداف الرئيسية التي تم تحديدها له، ويلعب عامل الوقت دوراً كبيراً في ذلك. ولذلك فإن تأخير مشاريع البناء له آثار سيئة وسلبية على قيمة العقد، لأن هذه القيمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعناصر مقلقة تتمثل في الموارد المخصصة للمشروع من مواد وعمالة ومعدات وتمويل مالي، الأمر الذي يؤكد أن أي تأخير في المشروع سيعود بلا شك بالضرر على أطراف العقد من المالك والمقاول على حد سواء (الرشيدات، 2018).

وتوجد أنواع أربعة في التأخير في إنجاز المشاريع الإنشائية وهي (أبو العثم، 2017).

1. التأخير الذي يرافقه عذر ويتم التعويض عليه.
2. التأخير الذي يرافقه عذر ولا يعوض عليه.
3. التأخير الذي لا يرافقه عذر.
4. التأخير الذي يرافقه عذر والذي لا يرافقه عذر.

7.2.2 تعثر المشروعات الإنشائية:

تتأثر المشاريع الإنشائية خلال دورة حياتها بعدة عوامل ومعوقات داخلية وخارجية تؤثر على إتمام مراحلها المختلفة تواجه المشاريع بشكل عام عدة مشاكل في سبيل تحقيق الأهداف التي وضعت لها، مما يؤدي إلى التعثر في إنجاز هذه المراحل بعدة أشكال، ولعل هذا هو السبب الأهم للتعثر. عدم إنجاز المشروع في الوقت المحدد، أو التأخير في إنجاز هذا المشروع، أو توقفه تماماً. الأمر الذي يتطلب من إدارة المشروع أن يكون لها دور كبير في التنسيق والتخطيط ومراقبة المشروع واتخاذ الإجراءات اللازمة للاستخدام الأمثل للموارد. (المعادات وأبوزيد، 2021)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث

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

المنهج الوصفي:

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

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

المنهج التحليلي:

يستخدم في المرحلة الثانية والتي تشمل الدراسة الميدانية.

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

يساعد في ربط النتائج المستخلصة من البيانات بالمفاهيم النظرية والمعرفية.

يساعد على تفسير النتائج وإصدار الأحكام والتوصيات العملية المناسبة لتحسين أداء

المشاريع في شركات المقاولات.

من خلال هذا النهج، يمكن للدراسة تحقيق أهدافها بشكل شامل ومتكامل، مما يضمن الحصول على نتائج دقيقة ومفيدة للتطبيق العملي والتطوير في مجال إدارة المشاريع وتبني مفاهيم الإدارة الرشيقة في الشركات.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 488 فرد وهم الذين قاموا بالإجابة على اسئلة استمارة الاستبيان الالكتروني

❖ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

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

❖ الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة

- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على

العلاقة بين متغيرات الدراسة

- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة

الدراسة

- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

❖ أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من ثلاث اقسام يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحور الإدارة الرشيدة ويتضمن أربع ابعاد وهي (تحديد وتكوين تيار القيمة - العمل القياسي - التحسين المستمر - العاملين متعددي المواهب) ويشتمل على 16 عبارة ويشتمل القسم الثالث علي العبارات المتعلقة بمحور أداء المشاريع ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على عبارات الدراسة

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5-4.20	4.19 – 3.4	3.39 – 2.60	2.59 – 1.80	1.79 – 1

مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا
--------------------	-----------	-------	-------	-------	-----------

❖ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الإدارة الرشيدة

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات الإدارة الاستراتيجية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تحديد وتكوين تيار القيمة			
1	تتبنى الشركة كافة العمليات التي تسهم في اضافة القيمة للعملاء	0.645**	0.000
2	تقوم الشركة باختزال العمليات والإجراءات غير الضرورية	0.710**	0.000
3	تهتم الشركة بتحقيق القيمة التي يرغبها العملاء في الخدمات المقدمة	0.650**	0.000
4	تقوم الشركة بزيادة القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها للعملاء	0.718**	0.000
العمل القياسي			

5	تهتم الشركة بكافة العمليات التي تتم على الخدمات المقدمة للعملاء	0.562**	0.000
6	القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها الشركة تشجع العملاء على الحصول عليها	0.639**	0.000
7	توفر الشركة الخدمات بالجودة والسعر الذي يرغب العميل	0.737**	0.000
8	توفر الشركة مناخ العمل المناسب للعاملين مما يساهم في زيادة انجاز الخدمات المقدمة للعملاء	0.513**	0.000
التحسن المستمر			
9	تهتم الشركة بتطبيق العمليات التي تساهم في تحقيق الاستخدام الرشيد في المواد المستخدمة	0.569**	0.000
10	تهتم الشركة بتوفير كافة الإمكانيات لتحقيق انسيابية في العمل	0.657**	0.000
11	تهتم الشركة بتحفيز العاملين لزيادة سرعة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء	0.750**	0.000
12	تستخدم الشركة الأدوات التي تساعدها في التخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة للخدمات المقدمة	0.664**	0.000
العاملين متعددي المواهب			
13	يمتلك العاملون المهارات التي تجعلهم يستطيعون تأدية أكثر من عمل في وقت واحد	0.675**	0.000
14	تتعامل الشركة بإيجابية مع العاملين أصحاب الأفكار والمقترحات لتحسين نظام العمل	0.660**	0.000

15	يهتم العاملون بالعمل على ابتكار أساليب وطرق جديدة لأداء المهام والأعمال المكلفين بها	0.714**	0.000
16	تهتم الشركة بتوفير كافة الإمكانيات للعاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم	0.746**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الإدارة الرشيدة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الإدارة الرشيدة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: أداء المشاريع

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات أداء المشاريع

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تهتم المشاريع بالتحقق من فعالية الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	0.743**	0.048
2	تهتم المشاريع بالعمل على مواجهة الأزمات وحل المشكلات بسرعة وفعالية	0.657**	0.000
3	تقوم المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الأداء	0.768**	0.000
4	تهتم المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	0.756**	0.000
5	تهتم المشاريع بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفعالية	0.765**	0.000

6	تهتم المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	.797**	0.000
7	تقوم المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة	0.794**	0.000
8	تهتم المشاريع باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات	0.827**	0.000
9	تعمل المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	0.754**	0.000
10	تهتم المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	0.842**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستويات معنوية (0.01، 0.05) وهذا يعني أن عبارات محور أداء المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

❖ ثبات أداة الدراسة:

جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الإدارة الرشيدة	0.914	16
أداء المشاريع	0.922	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.950	26

يتبين أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	372	76.2
	أنثى	116	23.8
العمر	أقل من 30 سنة	208	42.6
	من 30 – أقل من 40 سنة	164	33.6
	من 40 – أقل من 50 سنة	84	17.2
	50 عام فأكثر	32	6.6
المؤهل العلمي	ثانوي	128	26.2
	بكالوريوس	300	61.5
	ماجستير	48	9.8
	دكتوراه	12	2.5
	أقل من 5 سنوات	212	43.4
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	144	29.5

عدد	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	60	12.3
سنوات الخبرة	15 سنة فأكثر	72	14.8

2.4 تحليل محاور الدراسة

المحور الأول: الإدارة الرشيدة

1- تحديد وتكوين تيار القيمة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد

وتكوين تيار القيمة

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتبنى الشركة كافة العمليات التي تسهم في اضافة القيمة للعملاء	4.582	0.613	2	مرتفع جدا
تقوم الشركة باختزال العمليات والإجراءات غير الضرورية	4.623	0.592	1	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتحقيق القيمة التي يرغبها العملاء في الخدمات المقدمة	4.549	0.737	3	مرتفع جدا
تقوم الشركة بزيادة القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها للعملاء	4.369	0.802	4	مرتفع جدا
المتوسط	4.531	0.686		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات تحديد وتكوين تيار القيمة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط

الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تقوم الشركة باختزال العمليات والإجراءات

غير الضرورية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.623 وانحراف معياري 0.592 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تقوم الشركة بزيادة القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها للعملاء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.369 وانحراف معياري 0.802 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات تحديد وتكوين تيار القيمة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من القدرة على تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد أبعاد الإدارة الرشيدة لدى شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.531 بانحراف معياري 0.686

2- العمل القياسي

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات العمل

القياسي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم الشركة بكافة العمليات التي تتم على الخدمات المقدمة للعملاء	4.754	0.518	1	مرتفع جدا
القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها الشركة تشجع العملاء على الحصول عليها	4.344	0.886	4	مرتفع جدا
توفر الشركة الخدمات بالجودة والسعر الذي يرغب العميل	4.533	0.716	3	مرتفع جدا
توفر الشركة مناخ العمل المناسب للعاملين مما يساهم في زيادة انجاز الخدمات المقدمة للعملاء	4.689	0.602	2	مرتفع جدا
المتوسط	4.580	0.680	مرتفع جدا	

تم ترتيب عبارات العمل القياسي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (يعمل التنظيم على إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة والدقة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.754 وانحراف معياري 0.518 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يعمل التنظيم على تقليل حدة الروتين في إجراء المعاملات داخل المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.344 وانحراف معياري 0.886 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات العمل القياسي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من القدرة على العمل القياسي كأحد أبعاد الإدارة الرشيدة لدى شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.580 بانحراف معياري 0.680

3- التحسين المستمر

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات

التحسين المستمر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تهتم الشركة بتطبيق العمليات التي تساهم في تحقيق الاستخدام الرشيد في المواد المستخدمة	4.582	0.652	3	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتوفير كافة الإمكانيات لتحقيق انسيابية في العمل	4.426	0.768	4	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتحفيز العاملين لزيادة سرعة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء	4.590	0.650	2	مرتفع جدا
تستخدم الشركة الأدوات التي تساعد في التخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة للخدمات المقدمة	4.607	0.697	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.551	0.694	مرتفع جدا	

تم ترتيب عبارات التحسين المستمر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (يعمل التوجيه على توفير الاتصال المستمر في جميع الاتجاهات بين العاملين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.607 وانحراف معياري 0.697 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يعمل التوجيه على تحقيق مبدأ الشفافية والحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.426 وانحراف معياري 0.768 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات التحسين المستمر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من القدرة على التحسين المستمر كأحد أبعاد الإدارة الرشيدة لدى شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.551 بانحراف معياري 0.694

4- العاملين متعددي المواهب

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات العاملين

متعددي المواهب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يملك العاملون المهارات التي تجعلهم يستطيعون تأدية أكثر من عمل في وقت واحد	4.607	0.635	1	مرتفع جدا
تتعامل الشركة بإيجابية مع العاملين أصحاب الأفكار والمقترحات لتحسين نظام العمل	4.574	0.665	2	مرتفع جدا
يهتم العاملون بالعمل على ابتكار أساليب وطرق جديدة لأداء المهام والأعمال المكلفين بها	4.492	0.728	3	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتوفير كافة الإمكانيات للعاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم	4.451	0.726	4	مرتفع جدا

المتوسط	4.531	0.689	مرتفع جدا
---------	-------	-------	-----------

تم ترتيب عبارات العاملين متعددي المواهب من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تعمل الرقابة على تحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.607 وانحراف معياري 0.635 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل الرقابة على توفير التغذية العكسية للكشف عن نقاط وتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.451 وانحراف معياري 0.726 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات العاملين متعددي المواهب تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من العاملين متعددي المواهب كأحد أبعاد الإدارة الرشيدة لدى شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.531 بانحراف معياري 0.689

وتبين مما سبق وجود مستوي مرتفع جدا من القدرة على تطبيق الإدارة الرشيدة لدى شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.548 بانحراف معياري 0.687

المحور الثاني: أداء المشاريع

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء

المشاريع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتم المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	4.475	0.693	1	مرتفع جدا

مرتفع جدا	3	0.818	4.410	تهتم المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية
مرتفع جدا	7	0.860	4.361	تقوم المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء
مرتفع جدا	8	0.890	4.320	تهتم المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع
مرتفع جدا	9	0.864	4.287	تهتم المشاريع بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية
مرتفع جدا	10	0.927	4.279	تهتم المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل
مرتفع جدا	5	0.774	4.385	تقوم المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة
مرتفع جدا	4	0.752	4.385	تهتم المشاريع باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات
مرتفع جدا	2	0.700	4.418	تعمل المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
مرتفع جدا	6	0.791	4.361	تهتم المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء
مرتفع جدا		0.807	4.368	المتوسط

تم ترتيب عبارات أداء المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (تهتم المشروعات الصغيرة بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.475 وانحراف معياري 0.693 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم المشروعات الصغيرة بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.279 وانحراف معياري 0.927 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات أداء المشاريع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا لأداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.368 بانحراف معياري 0.807

2.4 اختبار فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الإدارة الرشيقة (تحديد وتكوين تيار القيمة - العمل القياسي - التحسين المستمر - العاملين متعددي المواهب) وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للإدارة الرشيقة على أداء المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.798	0.637	**854.136	**29.226	0.678

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (11) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) يفسر 63.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة وأداء المشاريع في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية

0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.798 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى الإدارة الرشيقة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.678% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لتحديد وتكوين تيار القيمة وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد وتكوين تيار القيمة على أداء المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.692	0.478	**445.787	**21.114	1.982

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (12) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (تحديد وتكوين تيار القيمة) يفسر 47.8 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتكوين تيار القيمة وأداء المشاريع في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.692 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتحديد وتكوين تيار القيمة على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى تحديد وتكوين تيار القيمة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.982% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للعمل

القياسي وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعمل القياسي على أداء المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.679	0.461	**415.025	**20.372	2.155

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (13) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (العمل القياسي) يفسر 46.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين العمل القياسي و أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.679 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعمل القياسي على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى العمل القياسي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 2.155 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتحسن

المستمر وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية..

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحسن المستمر على أداء المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.686	0.470	**471.725	**20.778	2.036

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (14) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل

من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (التحسن المستمر) يفسر 47 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التحسن المستمر وأداء المشاريع في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.686 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحسن المستمر على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى التحسن المستمر بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 2.036 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للعاملين

متعددي المواهب وتعزيز أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية.

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط للعاملين متعددي المواهب على أداء المشاريع

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.691	0.477	**443.146	**21.051	1.880

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (15) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل

من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (العاملين متعددي المواهب) يفسر 47.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المشاريع) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين العاملين متعددي المواهب وأداء المشاريع في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.691 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعاملين متعددي المواهب على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من

قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى العاملين متعددي المواهب بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.880% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 نتائج الدراسة

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من القدرة على تحديد وتكوين تيار القيمة كأحد أبعاد الإدارة الرشيقة لدى شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.531 بانحراف معياري 0.686

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من القدرة على العمل القياسي كأحد أبعاد الإدارة الرشيقة لدى شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.580 بانحراف معياري 0.680 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إبراهيم (2023) ومع نتيجة دراسة إبراهيم (2023) ومع نتيجة دراسة شيخ العيد (2021)

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من القدرة على التحسين المستمر كأحد أبعاد الإدارة الرشيقة لدى شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.551 بانحراف معياري 0.694 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهرى والعقيلي (2024) ومع نتيجة دراسة إبراهيم (2023) ومع نتيجة دراسة شيخ العيد (2021)

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من العاملين متعددي المواهب كأحد أبعاد الإدارة الرشيقة لدى شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.531 بانحراف معياري 0.689 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شيخ العيد (2021)

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من القدرة على تطبيق الإدارة الرشيقة لدى شركات المقاولات بالمملكة

العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.548 بانحراف معياري 0.687 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري والعقيلي (2024) ومع نتيجة دراسة إبراهيم (2023) ومع نتيجة دراسة شيخ العبد (2021)

✓ وجود مستوى مرتفع جدا لأداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة

الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.368 بانحراف معياري 0.807 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري والعقيلي (2024)

✓ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الرشيقة وأداء المشاريع في المملكة

العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.798 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى الإدارة الرشيقة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.678 % مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري والعقيلي (2024) ومع نتيجة دراسة إبراهيم (2023) ومع نتيجة دراسة شيخ العبد (2021) ومع نتيجة دراسة العدوان والخليفات (2021) ومع نتيجة دراسة الزيدى ومنذور (2021) ومع نتيجة دراسة الجعافرة وأوجلبل (2020) ومع نتيجة دراسة إبراهيم (2020) ومع نتيجة دراسة مقيمح (2020) ومع نتيجة دراسة (Aseeri, et al.2019) ومع نتيجة دراسة (Ozkan, 2020,)

✓ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تحديد وتكوين تيار القيمة وأداء المشاريع في

المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.692 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتحديد وتكوين تيار القيمة على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد مستوى تحديد وتكوين تيار القيمة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.982 % مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة

✓ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين العمل القياسي و أداء المشاريع في المملكة

العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.679 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعمل القياسي على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد

مستوى العمل القياسي بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية بمقدار

2.155% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

إبراهيم(2023) ومع نتيجة دراسة شيخ العيد(2021)

✓ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التحسن المستمر وأداء المشاريع في المملكة

العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.686 وكذلك تبين وجود تأثير

ذي دلالة إحصائية للتحسن المستمر على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية وتبين أن كلما ازداد

مستوى التحسن المستمر بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع في شركات المقاولات في المملكة العربية

السعودية بمقدار 2.036% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع

نتيجة دراسة الشهري والعقيلي (2024) ومع نتيجة دراسة إبراهيم(2023) ومع نتيجة دراسة شيخ

العيد(2021)

✓ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين العاملين متعددي المواهب وأداء المشاريع في

المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.691 وكذلك تبين

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعاملين متعددي المواهب على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية

وتبين أن كلما ازداد مستوى العاملين متعددي المواهب بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء المشاريع في شركات

المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.880% مما يبين صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

وتتفق هذه النتيجة ومع نتيجة دراسة شيخ العيد(2021)

2.5 التوصيات

✓ يُنصح بتعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة في شركات المقاولات من خلال تطبيق أبعاد الإدارة

الرشيقة مثل التحسين المستمر وتمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي، من خلال تطبيق برامج تدريبية

مخصصة وتعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر داخل الشركة.

✓ تعزيز ثقافة الابتكار في شركات المقاولات من خلال دعم الابتكار في جميع جوانب العمل، بما في

ذلك الابتكار الاستراتيجي والتقني والإداري والثقافي والتسويقي، من خلال تشجيع الموظفين على تقديم

الأفكار الجديدة وتقديم المساعدة والدعم اللازم لتنفيذها.

✓ تعزيز أداء شركات المقاولات من خلال تعزيز العمل القياسي وتحسين المستمر في العمليات

الداخلية. يجب توفير الدعم اللازم للموظفين لتحسين العمليات وزيادة كفاءة العمل، بما في ذلك

استخدام تقنيات الإدارة الرشيدة وتطبيق أفضل الممارسات في مجال الإدارة والتشغيل.

✓ تعزيز العاملين متعددي المواهب وتوفير بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار، من خلال

تقديم فرص التطوير المهني والتدريب المستمر وتوفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

✓ متابعة وتقييم أداء شركات المقاولات بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء

المستمر. يمكن ذلك من خلال إجراء تقييمات دورية للعمليات وتحليل البيانات الناتجة لتحديد المجالات

التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. الاهتمام بزيادة مستوى وعي أصحاب المشاريع في المملكة العربية السعودية

بأهمية استخدام الإدارة الرشيدة في كافة العمليات والأنشطة وتوفير الدورات والبرامج التدريبية التي

تساهم في زيادة قدرتهم وكفاءتهم الإدارية

✓ العمل على توفير البيئة التشريعية والقانونية والمالية المناسبة التي تساهم في زيادة قدرة المشاريع

في المملكة العربية السعودية على الاستفادة من الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية

✓ الاهتمام بتشجيع المشاريع في المملكة العربية السعودية على الاستعانة بذوي الخبرة

والاختصاص في مجال الإدارة الرشيدة

✓ العمل على معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الرشيدة في المشاريع في

المملكة العربية السعودية ووضع الحلول المناسبة لها

3.5 المقترحات

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق الإدارة الرشيدة في الشركات والمشروعات

بالمملكة العربية السعودية

✓ إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بكيفية تحقيق الكفاءة والفاعلية في مستوى أداء المشاريع

بالمملكة العربية السعودية

Abstract

The aim of the study was to investigate the impact of lean management (worksite organization, continuous improvement, standardization, multi-talented workers) on enhancing project performance in contracting companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population consisted of employees in contracting companies in Saudi Arabia. Due to the difficulty of conducting a comprehensive census of all individuals in the study population, the study used simple random sampling method. The study sample comprised 488 individuals who responded to the electronic questionnaire. The study adopted a descriptive-analytical approach, and SPSS software was used for data analysis.

The study found a statistically significant positive correlation between lean management (worksite organization, continuous improvement, standardization, multi-talented workers) and enhancing project performance in contracting companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study recommended the importance of increasing awareness among project owners in Saudi Arabia about the importance of using lean management in all operations and activities. It also emphasized the importance of providing training courses and programs to enhance their managerial capabilities. Furthermore, the study highlighted the necessity of providing suitable legislative, legal, and financial environment to enhance the ability of projects in Saudi Arabia to efficiently and effectively utilize available resources.

Keywords: Lean Management, Project Performance, Contracting Companies in the Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، سري عبد علي محمد. (2023). أثر الإدارة الرشيقة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع138، 100 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1390573>
- إبراهيم، بسمة إبراهيم عبدالبصير. (2020). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مج3، ع6، 158 - 206. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214581>
- أبو العثم، خالد (2017). تقييم العوامل التنظيمي والبيئية المؤثرة في أداء المقاولين للمشروعات الانشائية في محطات المترو بمدينة الدمام، بحث غير منشور، عمان، جامعة عمان العربية.
- بوسنيّة، محمد علي (2011)، دراسة التأخيرات في المشاريع الانشائية بسبب المالك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن.
- الجعافره، خالد ارشيد، و أبو جليل، محمد منصور يوسف. (2020). أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج16، ملحق ، 237 - 257. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1044473>
- الجمّاز، حسين (2010)، تقييم العوامل الادارية المسببة في تأخير المشاريع الانشائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
- حسن، منى صابر. (2020)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة الخصائص والمميزات والتحديات دراسة ميدانية في المنطقة الصناعية لمدينة الخارجة، جامعة الوادي الجديد، ط1.
- الرشيدات، ممدوح (2018)، أسباب التعثر في المشاريع الانشائية بالمملكة محطات المترو بمدينة الدمامية الهاشمية، مجلة جامعة الأزهر

- الزيدي، ناظم جواد عبد، و منذور، فراس مظهر. (2021). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاول. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج13، ع1 ، 225 - 250. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1263096>
- شيخ العيد، جلال نافذ. (2021). الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، مج25، ع2 ، 367 - 401. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1198578>
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عاصم عبد النبي، (2014)، المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الاقتصادية مصر، دار الخالع، ط1.
- العدوان، ياسر مناع، و الخليفات، أسامة خالد أحمد. (2021). أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة: دراسة تحليلية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج21، ع1 ، 60 - 73. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1140391>
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- مصطفى، رمضان جبر (2021)، أثر استخدام تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في محطات المترو بمدينة الدمام، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، محطات المترو بمدينة الدمام.

- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات محطات المترو بمدينة الدمامية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الملفح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- مقيم، صبري. (2020). الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مج2، ع5، 39-56. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1106529>
- نصير، ابراهيم(2017)، إدارة مشروعات التشييد، القاهرة، دار النشر للجامعات.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aseeri, Abdulaal, Kabli, M. R. (2019). Improve the Information Technology Infrastructure at Saudi Airlines (SAUDIA) by Adapting and Implementing Agile Project Management Methodology. Journal of King Abdulaziz University: Engineering Sciences, 30.(2)
- Youse, A. A. (2015). Electronic Government Service as a tool for achieving Quality and Distinction King Abdulaziz University as a Case study.
- Shuaib, S. M. S. (2016). Project management performance in Saudi Arabia: an exploratory study into the constructs that most influence project success (Doctoral dissertation).

- Ozkan, N., Gök, M. Ş., & Köse, B. Ö. (2020, September). Towards a better understanding of agile mindset by using principles of agile methods. In 2020 15th Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS) (pp. 721-730). IEEE

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور الإدارة الرشيدة في تعزيز أداء المشاريع :

دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

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 25 سنة ☐ من 25-أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-أقل من 10 سنوات ☐ من 10 -أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمى الوظيفي ☐ مدير عام ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐ عامل

ثانيا محاور الاستبيان

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

المحور الأول: الإدارة الرشيقة				
معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تحديد وتكوين تيار القيمة				
				تتبنى الشركة كافة العمليات التي تسهم في إضافة القيمة للعملاء
				تقوم الشركة باختزال العمليات والإجراءات غير الضرورية
				تهتم الشركة بتحقيق القيمة التي يرغبها العملاء في الخدمات المقدمة
				تقوم الشركة بزيادة القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها للعملاء
العمل القياسي				
				تهتم الشركة بكافة العمليات التي تتم على الخدمات المقدمة للعملاء
				القيمة المضافة للخدمات التي تقدمها الشركة تشجع العملاء على الحصول عليها
				توفر الشركة الخدمات بالجودة والسعر الذي يرغبه العميل

				توفر الشركة مناخ العمل المناسب للعاملين مما يساهم في زيادة انجاز الخدمات المقدمة للعلماء
التحسن المستمر				
				تهتم الشركة بتطبيق العمليات التي تساهم في تحقيق الاستخدام الرشيد في المواد المستخدمة
				تهتم الشركة بتوفير كافة الإمكانيات لتحقيق انسيابية في العمل
				تهتم الشركة بتحفيز العاملين لزيادة سرعة إنجاز الخدمات المقدمة للعملاء
				تستخدم الشركة الأدوات التي تساعد في التخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة للخدمات المقدمة
العاملين متعددي المواهب				
				يملك العاملون المهارات التي تجعلهم يستطيعون تأدية أكثر من عمل في وقت واحد
				تتعامل الشركة بإيجابية مع العاملين أصحاب الأفكار والمقترحات لتحسين نظام العمل
				يهتم العاملون بالعمل على ابتكار أساليب وطرق جديدة لأداء المهام والأعمال المكلفين بها
				تهتم الشركة بتوفير كافة الإمكانيات للعاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم

❖ المحور الثاني: أداء المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق أوافق محايد معارض معارض					البعد
بشدة	بشدة				
					تهتم المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة
					تهتم المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية
					تقوم المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء
					تهتم المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع
					تهتم المشاريع بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية
					تهتم المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل
					تقوم المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة
					تهتم المشاريع باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات

					تعمل المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة
					تهتم المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Project Management



The Role of Lean Management in Enhancing Project

Performance: An Applied Study on Contracting

.Companies in the Kingdom of Saudi Arabia

Preparation:

Mosab Saad Al-Qahtani - Leader - 232001024

Majid Salem Al-Qathami - 232002337

Abdullah Mohammed Al-Fadel Asiry - 232002208

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024