

تأثير تبني أساليب التخطيط الرشيق (Agile) على اداء إدارة المشاريع
الإنشائية في وزارة الإسكان في مدينة الرياض المملكة العربية السعودية
(دراسة وصفية تحليلية)

The Impact of Adopting Agile Project Management Methods
on the Performance of Construction Project Management at
the Ministry of Housing in Riyadh City, KSA: A Descriptive
Analytical Study.

أسم الطالب:

عبد المحسن مساعد حمد الحربي

الرقم الجامعي

2021201169

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم وشارك في رحلتي العلمية وإتمام هذا العمل. فقد كانت هذه الرحلة تحمل في طياتها الكثير من التحديات واللحظات التي امتزجت بالتفاؤل والإصرار.

وبكل امتنان، أود أن أعبر عن شكري الخالص لجامعة ميدأوشن على البيئة التعليمية الرائعة والداعمة. وتفاني الكادر التعليمي الذين أسهموا بشكل كبير في توفير فرص تعلم متميزة.

كما أود أن أعبر عن امتناني العميق للدكتورة منى العشري على توجيهها القيم. وتفانيها في توجيهي وتقديم الدعم اللازم يعكس روح الالتزام والاهتمام بتقديم الأكاديمي. شكرًا جزيلاً لها على جهودها المستمرة والملمة.

أشكر زوجتي الحبيبة، كلمات الشكر تصب في محياك، فأنت الرفيقة والشريكة الحقيقية في كل مرحلة من حياتي. شكرًا لصبرك ودعمك الدائم.

شكرًا لكل من قاسى معي ووقف بجانبى في رحلتي. شكرًا لكل من ألهمني وشجعني على النجاح.

في ختام هذه الكلمات، أعرب عن امتناني وشكري العميق لكل فرد ساهم في إنجاح هذا العمل. وبفضل الله وتوفيقه وصلت إلى هذا الإنجاز.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الإهداء

إلى الوالدين الأعزاء، أمي وأبي:
يا من حففتماني بدعواتكما المباركة وفتحتما لي أبواب الخير والنجاح. أمي، حفظها الله، التي كانت دعمًا لا
ينضب ورفيقة في كل مرحلة من مراحل حياتي.

إلى زوجتي الغالية:
التي وقفت معي في السراء والضراء، وشجعتني بحبها ودعمها المتواصل. لكِ كل الشكر والامتنان على تحفيزك
وتشجيعك الدائم لي ولأبنائنا الأعزاء.

وتحمل هذه الكلمات عبق العطاء والمحبة، وتعبر عن الامتنان والشكر للأشخاص الذين شاركوا في رحلتي
ودعموني في تحقيق هذا العمل.

المستخلص:

جدول المحتويات:

الموضوع	رقم الصفحة
صفحة الغلاف	
الشكر والتقدير	
الإهداء	
المستخلص	
جدول المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة	
مشكلة البحث	
أهمية البحث	
أسئلة البحث	
أهداف البحث	
فرضيات البحث	
نموذج البحث	
منهجية البحث	
الدراسة الميدانية	
مخطط المشروع	
الدراسات السابقة والإطار النظري	
الملخص	
المراجع	

قائمة الأشكال:

الموضوع	رقم الصفحة

قائمة الجداول:

الموضوع	رقم الصفحة

المقدمة:

تتبنى رؤية المملكة العربية السعودية لعام 2030 رؤية اقتصادية حيوية ومتنوعة، تركز على تطوير الصناعات الواعدة وجذب الاستثمارات، بهدف توفير فرص نمو لرواد الأعمال وفرص عمل للفرد، وتعزيز الأنشطة الاجتماعية والثقافية والترفيهية والرياضية. يسهم الاقتصاد المتنامي في بناء فعاليات هذه القطاعات وفي تحسين جودة الحياة من خلال إنشاء متنزهات وحدائق عامة وتطوير المسطحات الخضراء، مما يوفر للشباب الكثير من الفرص والخيارات.

يشغل قطاع البناء والتشييد مكانة بارزة كثاني أكبر قطاع غير نفطي في المملكة، حيث تعتبر صناعة المقاولات جزءاً أساسياً لهذا القطاع. تهدف الهيئة المختصة إلى تنظيم وتطوير صناعة المقاولات، وتعزيزها، وتعزيز الكفاءات الإنتاجية وخلق بيئة آمنة ذات جودة عالمية. كما تسعى الهيئة إلى العمل على إيجاد حلول للتحديات والأزمات التي تواجه المقاولين، وتعزيز الابتكار وتعزيز التواصل بين جميع الأطراف ذات الصلة في القطاع (Alismail, 2023).

تُهيئ الحكومة بيئة اقتصادية مرنة ومفتوحة لجذب الاستثمارات الأجنبية، وتدعم المواهب المحلية من خلال تشريعات ولوائح واضحة، وتشجع رواد الأعمال على المشاركة الفعالة في تحقيق رؤية المملكة 2030. يُشجع المبدعون على التميز والابتكار لتعزيز نمو القطاع الخاص وصياغة مستقبل واعد. يتم تحقيق ذلك من خلال تقديم حلول مبتكرة ولوائح داعمة، بالإضافة إلى برامج اكتشاف وتطوير المواهب. حيث يعتبر قطاع البناء والتشييد من القطاعات الرئيسية في المملكة، وشهد نمواً ملحوظاً في المشاريع الإنشائية. "وتتطلب إدارة هذه المشاريع تخطيطاً دقيقاً وتنظيماً فعالاً لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. في هذا السياق، يأتي تبني أساليب التخطيط الرشيق كخطوة أساسية لتحسين أداء إدارة المشاريع وضمان تحقيق النتائج المرجوة." (KARIUKI, 2013)

إدارة المشاريع الإنشائية في الوقت الحالي تواجه تحديات ضخمة تتطلب التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة العملية والتصدي للمخاطر المحتملة. يتعين على هذه الإدارة ضبط التوقيت والميزانية بشكل دقيق لضمان إتمام المشاريع بنجاح. في هذا السياق، تعد أساليب التخطيط الرشيق (Agile) خطوة هامة لتحسين أداء إدارة المشاريع الإنشائية وضمان تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة (Adjei, 2019).

لتبني ممارسات العمل الرشيق، يجب على فريق المشروع فهم الفوائد المترتبة عن هذا النهج، مثل تحسين جودة التسليم وتسريعه، إضافة إلى تعزيز رضا العملاء وزيادة مرونة المشروع. يشدد العمل الرشيق على التعاون والعمل الجماعي، مما يمكن أن يحسن ديناميكيات الفريق ويعزز الإبداع في حل المشكلات. ومع ذلك، يتطلب هذا التحول في العمل نهجاً تدريبياً يركز على مبادئ وقيم العمل الرشيق، مع إعطاء اهتمام خاص لتلبية احتياجات الفريق بشكل فردي. توفير التدريب بطريقة جذابة وتفاعلية يساهم في تجاوز التحديات وضمان استعداد الفريق للتغيير. (السودي، 2018م)

، فلقد توجهت الشركات بشكل متزايد نحو تبني المنهجيات الرشيقة لإدارة مشاريعها في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية. يتضمن التطوير الرشيق إجراءات عمل تكرارية ومتزايدة تعتمد على التعاون، مع التركيز على المرونة والقدرة على التكيف وتحقيق رضا العملاء. ومع ذلك، يتطلب تنفيذ ممارسات العمل الرشيق تحولاً كبيراً في العقلية والثقافة الداخلية للشركة. (شبات، 2020)

تتمتع مدينة الرياض بمكانة كبيرة كواحدة من أكبر المدن في المملكة العربية السعودية، حيث تشهد تقدماً ملحوظاً في مجالات البنية التحتية والإنشاءات. يعكس هذا التقدم الاقتصادي والاجتماعي الذي يعيشه المجتمع. ومع ذلك، يجب على إدارة المشاريع التكيف مع هذا النمو المستدام والسعي نحو تحقيق التكامل في جميع جوانب عملياتها، وفي هذا السياق تلعب وزارة الإسكان دوراً حيوياً، حيث تسهم في تنظيم وتطوير المشاريع السكنية والبنية التحتية. تعزز الوزارة التكامل الشامل في هذه المشاريع من خلال عدة إجراءات، مثل تنسيق الجهود الحكومية وضمان التنسيق بين الجهات المختلفة، ودعم تطوير المشاريع السكنية المستدامة، وتحسين البنية التحتية، وتشجيع الاستدامة، وابتكار آليات تمويل مبتكرة، وتوجيه السياسات لدعم أهداف التنمية وتكامل المشاريع في القطاع العقاري.

وبما أن إدارة المشاريع الإنشائية تُعدُّ تحدياً بارزاً في المدن الحضرية، خاصةً في ظل التطور المستمر والنمو السكاني السريع، يُعَبَّرُ تحسين أداء هذا القطاع ضرورة حيوية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ومع التحول السريع نحو تبني أساليب التخطيط الرشيق في مجال إدارة المشاريع الإنشائية، (Yllén, 2012)، يُثير هذا السياق السؤال حول كيفية تأثير هذه الأساليب على الديناميكيات العامة لإدارة المشاريع في مدينة الرياض. كما يُسلِّط الضوء على كيف يمكن أن يُسَهِّم هذا التحول في تعزيز الفعالية وتحسين الأداء بشكل عام.

هذا الجهد التكاملي يبرز أهمية التعاون بين وزارة الإسكان والجهات الحكومية الأخرى لتحقيق التنمية المستدامة وتلبية احتياجات السكان بفعالية في مدينة الرياض، وبما أن أساليب التخطيط تُعدُّ مصدراً فريداً لتحفيز التغيير الثقافي في مؤسسات إدارة المشاريع، نظراً لتركيزها على التفاعل المستمر وتكامل الفرق، والاستجابة السريعة للتغيرات.

سيقوم البحث بتفصيل كيفية تعزيز أساليب التخطيط الرشيق لتسريع عمليات التسليم وتقليل الفجوة بين مراحل المشروع. كما سيُرَكِّز البحث على تحسين جودة المنتج النهائي من خلال تبني مفاهيم التفاعل والتعاون المستمر بين الفرق، بالإضافة، سيناقدش البحث كيفية تحقيق أهداف المشروع بشكل مستدام باستخدام أساليب التخطيط الرشيق، من خلال تكامل فعال للعمليات وتحسين الكفاءة. سيركز البحث على تحقيق التوازن بين التسليم السريع وتحسين مستمر في جودة المشروعات.

وبعد مراجعة الأبحاث السابقة، تبين للباحث أن نتائج إحدى الدراسات التي أجراها أحد الباحثين في جامعة هارفارد تشير إلى أن تبني أساليب التخطيط الرشيق يمكن أن يسفر عن تقليل يصل إلى 30% في التكاليف والمدة الزمنية المطلوبة لإتمام المشاريع بنجاح (Straçusser, 2015).

وفي هذا السياق، تشير دراسة أخرى قام بها أحد الباحثين في مجال إدارة المشاريع إلى أن "تطبيق أساليب التخطيط الرشيق في إدارة المشاريع الإنشائية يمكن أن يزيد من مرونة المشروع وقدرته على التكيف مع التغييرات المحتملة في البيئة العملية". (علوني ، 2017)

ستسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية تبني أساليب التخطيط الرشيق في تعزيز أداء إدارة المشاريع وضمان نجاح المشاريع الإنشائية. ومن المتوقع أن يكون هذا البحث مرجعاً للشركات والمؤسسات في قطاع البناء والتشييد في المملكة، إذ سيساعد في تحديد الفوائد المستمدة من تبني أساليب التخطيط الرشيق وتكاملها بشكل دائم في إدارة المشاريع الإنشائية.

وفيما يتعلق بتأثير تبني أساليب التخطيط الرشيق (Agile) على أداء إدارة المشاريع الإنشائية في وزارة الإسكان في مدينة الرياض، ستقوم هذه الدراسة بتحليل وصفي تحليلي. يُرجى الإشارة إلى أن هذه الدراسة تهدف أيضاً إلى توضيح دور تبني أساليب التخطيط الرشيق في تحسين أداء إدارة المشاريع الإنشائية ودعم قدرة القطاع على تحقيق النجاح في مشاريع الإسكان في مدينة الرياض.

وسيتيم الاعتماد في هذا البحث على الأدبيات الحديثة والأبحاث السابقة لفهم السياق الحالي والتحديات التي تواجه مجال إدارة المشاريع الإنشائية، بالإضافة إلى إجراء استبيانات الخبراء والمختصين في المجال.

معاني المصطلحات التي سيتم التطرق لها في هذا البحث:

أ- المشروع:

- المعهد الوطني لإدارة المشروع: (PMI) Project Management Institute
المشروع مؤسسة مؤقتة موجهة نحو إنتاج سلعة أو خدمة أو نتيجة فريدة من نوعها، والمقصود بالمؤقتة إلى وجود بداية ونهاية محددة، أما المقصود بالمنفرد أن كل مشروع له خصائص تميزه عن غيره مثل: موقع مختلف، تصميم مختلف، مالك مختلف... الخ (P2, 2013, PMBOK).

- منظمة المواصفات العالمية: (ISO) International Standards Organization المشروع
عملية فريدة تتكون من مجموعة النشاطات المتناسقة والمتراصة بينها، لها تاريخ بداية ونهاية، والموجهة نحو تحقيق هدف محدد وفقا للمتطلبات المحددة، وتشتمل على الوقت، التكلفة والموارد. (P 211, 2010, AFITEP)

ب- تأثير تبني أساليب التخطيط الرشيق:

- في سياق البحث، يشير إلى التأثير الذي يمكن أن يحدث نتيجة تبني أساليب التخطيط الرشيق على أداء إدارة المشاريع الإنشائية. قد يشمل تحسينات في الكفاءة، وتقليل التكلفة، وتحسين الجودة. كما يعبر التبني عن عملية اعتماد أو تنفيذ أساليب التخطيط الرشيق في سياق إدارة المشاريع الإنشائية.

- وتشير الأساليب هنا إلى مجموعة من الممارسات والتقنيات التي تستخدم في تخطيط المشاريع بطريقة مرنة وفعالة، مما يسمح بالتكيف مع التغيرات وتحسين أداء المشروع.

ت- إدارة المشاريع الإنشائية:

بالاستناد على المفهوم الحديث للإدارة وفقا لمعهد إدارة المشاريع الأمريكي PMI تعرف إدارة المشروع الإنشائي في " :إستعمال المعرفة والمهارات والأساليب والخبرات لإستكمال متطلبات المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة) ؛ وذلك من خلال التطبيق لعمليات إدارة المشاريع والمتمثلة في خمس مجموعات عملياتية، عمليات البدء، عمليات التخطيط، عمليات التنفيذ، عمليات المراقبة، عمليات التحكم والإقفال". (P15, 2013, PMBOK)

أن المشاريع الإنشائية ذات طبيعة خاصة من ناحية حجم المشروع وطبيعته وإرتفاع التكلفة، وطول مدة التنفيذ ولذلك يعني أيضا "التحكم في العوامل المؤثرة في التكلفة، الزمن والجودة، وذلك يفرض الانتهاء من تشييد المشروع بأقل تكلفة وفي المدة المحددة وبأعلى جودة (نصير، ٢٠٠٦، ص٣٦)".

ث- التخطيط الرشيق (Agile):

الإدارة الرشيقة: اصطلاحاً تعرف بأنها "مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تركز على التحسين المستمر واحترام الأفراد والقضاء على أي نوع من التبذير في نظام الإنتاج" (Cardon et Bribiescas, 2015)

وعرف (عضوم، 2020) الإدارة الرشيقة أيضاً بأنها "هي قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير حيث أنها تمثل المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات وكذلك الفرص التي تتاح، لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كلياً من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل".

٣- مشكلة البحث:

في سياق إدارة المشاريع الإنشائية، يُشير مصطلح "الفجوات النظرية والعلمية" إلى النواحي التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأبحاث والدراسات الحالية، سواء على مستوى النظريات الفلسفية أو على مستوى التطبيقات العملية. يمكن تفسير هذه الفجوات كتلك الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل لفهمها بشكل أفضل أو التعمق فيها. إليك شرحٌ لكل من "الفجوات النظرية" و"الفجوات العملية" في سياق إدارة المشاريع الإنشائية:

الفجوات النظرية:

■ تحديات إدارة المشاريع الإنشائية في سياق مشاريع العاصمة:

تشمل هذه الفجوة عدم وجود دراسات عميقة تحليلية للتحديات الفعلية التي تواجه إدارة المشاريع الإنشائية في مشاريع العاصمة. على سبيل المثال، قد تتضمن هذه التحديات مشاكل في تخطيط المشاريع، تنظيم الموارد، إدارة المخاطر، وتحقيق الجدول الزمني والميزانية.

■ تكامل أساليب التخطيط الرشيق في الإدارة الإنشائية:

تشمل هذه الفجوة عدم وجود بحوث شاملة تحدد كيفية تكامل أساليب التخطيط الرشيق بشكل فعال في سياق إدارة المشاريع الإنشائية. على سبيل المثال، كيف يمكن تطبيق مفاهيم التخطيط الرشيق مثل التفاعلية والتكيف مع التغييرات في سياق تخطيط وتنفيذ مشروع إنشائي كبير؟

الفجوات العملية:

■ تحديات التكنولوجيا والابتكار:

هذه الفجوة تشير إلى عدم وجود دراسات تحليلية تعالج كيفية التكيف مع التحولات التكنولوجية والابتكارات في مجال إدارة المشاريع الإنشائية. فمع تطور التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الرقمية، كيف يمكن تطبيق هذه التقنيات على مشاريع الإنشاءات بشكل فعال؟

■ تأثير أساليب التخطيط الرشيق على أداء المشاريع الإنشائية:

هذه الفجوة تشير إلى عدم وجود دراسات تحليلية تفصل كيفية تأثير أساليب التخطيط الرشيق مثل Agile على تحسين وتحسين أداء إدارة المشاريع الإنشائية. كيف يمكن قياس وتحليل تأثير تبني أساليب التخطيط الرشيق على كفاءة وإنجاز المشاريع الإنشائية في وزارة الإسكان في مدينة الرياض بشكل ملموس؟

من خلال استكشاف هذه المشكلة، يهدف الباحث إلى إلقاء الضوء على فعالية تبني أساليب التخطيط الرشيق في تحسين أداء إدارة المشاريع الإنشائية في وزارة الإسكان ، ومنه يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كالتالي: (ما هو تأثير تبني أساليب التخطيط الرشيق (Agile) على أداء إدارة المشاريع الإنشائية في وزارة الإسكان في مدينة الرياض)

٤- أهمية البحث:

يتجلى أهمية هذا البحث في تقديم تحليل شامل وتطبيقي لإدارة المشاريع الإنشائية في مشاريع العاصمة بالمملكة العربية السعودية، وذلك في سياق تنفيذ رؤية المملكة 2030. حيث يركز البحث على الجوانب النظرية والتطبيقية للتحديات التي تواجه إدارة المشاريع الإنشائية في ظل التطور السريع للتكنولوجيا وزيادة الابتكار في هذا المجال، وايضاً يعزز البحث تقدم المشروعات الإنشائية في مشاريع العاصمة بالمملكة العربية السعودية، مما يساهم في تعزيز التطور الاقتصادي والبنية التحتية في المملكة. وايضاً يشدد البحث على أهمية تحسين أداء المشاريع الإنشائية لتحقيق التنمية المستدامة وتلبية احتياجات السكان.

■ الأهمية النظرية:

- يقدم البحث تحليلاً شاملاً لأساليب التخطيط الرشيق وكيف يمكن تكاملها في إدارة المشاريع الإنشائية، مساهماً في تطوير النظريات المتعلقة بإدارة المشاريع.
- يسلط البحث الضوء على الفجوات النظرية في مجال إدارة المشاريع الإنشائية ويقدم تحليلاً تفصيلياً لتلك الجوانب التي لم تُدرس بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة.

■ الأهمية التطبيقية:

- يقوم البحث بتوفير إسهامات عملية وقابلة للتنفيذ في سياق وزارة الإسكان في مدينة الرياض، مساعدة في تحسين تخطيط وتنفيذ المشاريع الإنشائية.
- يقدم البحث إرشادات عملية للمسؤولين عن إدارة المشاريع الإنشائية في تحسين الكفاءة والفعالية.

■ التأثير الاقتصادي:

- يُلقي البحث الضوء على كيفية تحسين الكفاءة في إدارة المشاريع الإنشائية يمكن أن يؤدي إلى تقليل التكاليف وتعزيز الجدوى الاقتصادية للمشاريع.
- يقدم البحث رؤى حول كيف يمكن لتطبيق أساليب التخطيط الرشيق تحقيق مكاسب اقتصادية وتعزيز التنمية الاقتصادية.

ويأمل الباحث ان يعكس هذا البحث أهميته في إحداث تأثير إيجابي على مستوى النظري والتطبيقي، سواء على مستوى فهم المفاهيم النظرية أو تحسين أداء المشاريع الإنشائية، مما يدعم التنمية والابتكار في هذا القطاع.

أسئلة البحث:

أهداف البحث:

فرضيات البحث:

نموذج البحث:

منهجية البحث:

الدراسة الميدانية:

مخطط المشروع:

الدراسات السابقة والإطار النظري:

1 - دراسة (يوسف جابر-2012م) بعنوان: "تقييم استخدام منهجية إدارة جودة المشاريع في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية".

تم إجراء هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، وهي دراسة علمية تهدف إلى الحصول على درجة الدكتوراه في مجال إدارة المشاريع في الأكاديمية العربية في الدنمارك، خلال عام 2010. تتناول الدراسة التسليط على أهمية فهم منهجيات إدارة المشاريع كأداة فعالة لمعالجة التحديات المتعلقة بالمشاريع الإنشائية.

تهدف الدراسة أيضاً إلى التحقق من توفر الكفاءات العلمية والمهنية والإدارية الضرورية، مما يساعد في تقييم دور مكتب إدارة المشاريع كعنصر أساسي في مجال التنظيم الإداري للمشاريع. أظهرت نتائج الدراسة أهمية تبني المكاتب الاستشارية لإحدى منهجيات إدارة المشاريع الدولية المعتمدة، بهدف التحكم في مراحل تنفيذ المشروع الهندسي وضمان تحقيق التوازن بين الأداء والتكلفة والجدول الزمني للمشروع.

2 - دراسة بعنوان "Factors Affecting the Performance of Construction Projects in Kenya 2014"

استهدفت إيفرلين في دراستها المنشورة، تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المشاريع الإنشائية في كينيا، حيث تم نشر هذه المقالة في مجلة الدولية في الأعمال والإدارة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان كوسيلة لتحقيق أهدافها. تم اختيار عينة عشوائية للتحقق من تأثير هذه العوامل.

أسفرت الدراسة عن عدة نتائج ملحوظة، منها:

□ أغلبية المشاريع التي تم تنفيذها في كينيا تجاوزت الجدول الزمني والتكلفة المحددة في العقود، ورغم ذلك كان العميل راضياً في بعض الأحيان عن جودة المخرجات النهائية للمشروع.

□ تمثلت العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المشاريع في عدة جوانب، ومن بينها: عوامل التكلفة مثل تكلفة المعدات والمواد، وتكلفة الأوامر التغييرية، وتكلفة إعادة صياغة، وارتفاع أسعار المواد. كما شملت عوامل الزمن، وعوامل الجودة مثل تأهيل وخبرة الموظفين وجودة المواد والمعدات. ولم تغفل الدراسة أيضاً عوامل القيادة كتنظيم الموظفين والتأهيل المهني للمدير.

تلك النتائج تلقي الضوء على التحديات والعوامل الحيوية التي يجب مراعاتها لضمان نجاح المشاريع الإنشائية في سياق البنية التحتية في كينيا.

3- دراسة Saleh Samir Abu Shaban بعنوان

Factors affecting the performance of construction project 2008, The Islamic university of Gaza- Palestine

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل العوامل المؤثرة على الأداء في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة ولأجل ذلك تم عمل استبيان وتم توزيعه على 25 عينة لفئة المالك و 35 لفئة الاستشاري و 60 لفئة المقاول وأظهرت النتائج التوافق بين الأطراف السابقة في أن أهم العوامل المؤثرة في قطاع غزة كالتالي: معدل التأخير بسبب إغلاق المعابر وقلة المواد توفر الموارد كما هو مخطط له، وحسب مدة المشروع، المهارات القيادية لمدير المشروع، ارتفاع أسعار المواد، وجود الأشخاص ذوي الكفاءة والخبرة العالية، وجود المواد الخام والمعدات المستخدمة في المشروع .

4- دراسة جابر محمد يوسف 2012 بعنوان: تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية، الأكاديمية العربية، الدانمارك.

هدفت هذه الدراسة لاستقصاء أثر تطبيق منهجية إدارة المشاريع على المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية، والعمليات التي تضمنتها، وتقويم الأداء الإداري والمعرفي المرافق لها، وعلاقة ذلك بمحددات المشروع (الوقت، والتكلفة، والجودة)، ودور مكتب إدارة المشاريع، إضافة إلى أهمية توفر الوعي بمنهجية إدارة المشاريع كميزة تنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من غياب توفر الكفاءات والكوادر العلمية والإدارية بأبعادها المختلفة، وغياب دور مكتب إدارة المشاريع، إضافة إلى غياب توفر الوعي بأهمية إدارة المشاريع كميزة تنافسية على عدم نجاح تطبيق منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية.

الملخص:

المراجع:

أولاً المراجع العربية:

1. السوادي، بيهس(2018). "نشأة إدارة المشروعات الرشيقة Agile Project Management وأهم مبادئها". على الرابط <http://agilemanifesto.org/>
2. شبات، جلال (2020). دور " القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة- اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة "، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد، 5 العدد 13 .
3. Alismail, A., & Alqahtany, A. (2023). حوكمة الاستراتيجية العمرانية الوطنية للمملكة العربية السعودية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35417.08800.2030>
4. نصير، إبراهيم عبد الرشيد، ٢٠٠٦ م ، إدارة مشروعات التشييد ، دار النشر للجامعات القاهرة: إ، ص 36.
5. عضوم، حسام صبحي. (2020). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سوريا. دراسة ماجستير إدارة اعمال (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، سوريا.
6. جابر يوسف محمد يوسف (2012): تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية لأراء عينة من المكاتب الهندسية وشركات المقاولات)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدانمارك.
7. علواني، محمد (2019). " Agile الإدارة الرشيقة للمشروعات". مجلة رواد الأعمال. على الرابط <https://2u.pw/X06BZ>.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Adjei, M (2019). "The role of agile leadership in managing soft and traditional projects in consulting firms "students Umea school of business autumn semester, master thesis, p 15.
2. Yllén, M (2012). "Agile Project management in construction industry An inquiry of the opportunities in Construction projects". Architectural Design and Construction Project Management.
3. KARIUKI (2013). "Role of Lean Manufacturing on Organization Competitiveness", Industrial Engineering Letters. Vol 3 ، No 10.
4. Straçusser, G. (2015). " Agile project management concepts applied to construction and other non-IT fields". Paper presented at PMI® Global

Congress 2015—north America, Orlando, and FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

5. Project management institute, PMBOK, A guide to the project management body of knowledge, 5th Ed., 2013, P 2.
6. AFITEP, Dictionnaire de management de project, Afnor, Paris, 2010, P 211.
7. Project management institute, PMBOK, A guide to the project management body of knowledge, 5th Ed P 9.
8. Cardon, N., & Bribiescas, F. (2015). Respect for people: the forgotten principle in lean manufacturing implementation. *European Scientific Journal*, 11(13), 45-61.
9. Auma, E. (2014). Factors Affecting the Performance of Construction Projects in Kenya: A Survey of Low-Rise Buildings in Nairobi Central Business District. *The International Journal of Business & Management*, 2(12). Retrieved from <https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/138055>
10. Enshassi, Adnan & Mohamed, Sherif & Abushaban, Saleh. (2009). Factors affecting the performance of Construction projects in the Gaza Strip. *Journal of Civil Engineering and Management*. 15. 10.3846/1392-3730.2009.15.269-280.

الملاحق: