

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

MIDOCEAN UNIVERSITY

أثر تطبيق الإدارة الرشيقة (Lean Management) على تحسين أداء المشاريع الصناعية

أسم الطالب

محمد يحيى دحباش

الرقم الجامعي: 2021203105

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم ناصر

2025- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

م	الموضوعات	الصفحة
1	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	1.1. مقدمة البحث:	
3	1.2. مشكلة البحث	
4	1.3. أهمية البحث	
5	1.4. أسئلة البحث	
6	1.5. أهداف البحث	
7	1.6. فرضيات البحث	
8	1.7. نموذج البحث	
9	1.8. نطاق الدراسة	
10	1.9. مخطط المشروع	
11	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
12	2.1. المقدمة	
13	2.2. الدراسات العربية	
14	2.3. الدراسات الأجنبية	
15	2.4. التعليق على الدراسات السابقة	
16	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
17	3.1. المقدمة	
18	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	
19	3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)	
20	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	
21	3.5. طريقة جمع البيانات	
22	3.6. أنواع البيانات	
23	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي	
24	3.8. الخاتمة	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة البحث:

نتيجة للتطورات الكبيرة التي يشهدها العالم في كافة المجالات، شهدت الإدارة تحولاً ملحوظاً بتبني أنماط إدارية حديثة تتسم بالسرعة والمرونة، وذلك لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة العالمية. فقد ساهمت وسائل الاتصال الحديثة، مثل الإنترنت، في تسهيل التواصل بين الأفراد والمنظمات حول العالم، كما أن التقنيات الإلكترونية الحديثة أسهمت بشكل كبير في تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة، مما أدى إلى ظهور نماذج إدارية جديدة تتلاءم مع احتياجات العصر. بينما كان المفهوم الكلاسيكي للإدارة يقتصر على تنظيم شؤون الآخرين، فإن الأنماط الإدارية الحديثة قد أدخلت مفاهيم جديدة تعتمد على الكفاءة، التحسين المستمر، والتكيف السريع مع التغيرات.

من أبرز الأنماط الإدارية الحديثة هي الإدارة الرشيقة (Lean Management)، والتي تعرف بأنها "قدرة المنشأة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير. كما أنها تمثل المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسباب، والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق، بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص المتاحة لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كلياً من الأنشطة التي لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل" (عضوم، 2020، ص 10، نقلاً عن مسلم وأبو سليم، 2018؛ ركاج، 2017).

ويعكس هذا النوع من الإدارة ضرورة التكيف السريع مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، سواء في القطاع العام أو الخاص. حيث أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات أساليب مرنة لإدارة العمليات بهدف تقليل الهدر، وزيادة الكفاءة، وتحقيق أفضل النتائج باستخدام أقل الموارد الممكنة.

إن هذا البحث يهدف إلى دراسة أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على تحسين أداء المشاريع الصناعية، من خلال تحديد مدى تأثير هذه المنهجية على زيادة الكفاءة، تحسين الإنتاجية، وتقليل الفاقد في العمليات الصناعية. سيتم التركيز في هذه الدراسة على قياس مدى تأثير هذه الأساليب الحديثة في رفع الأداء الصناعي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية، وذلك من خلال تبني أساليب إدارة مرنة تتماشى مع التحديات المستمرة التي تواجه المؤسسات الصناعية في عالم سريع التغير.

1.2. مشكلة البحث

تنبع مشكلة هذه الدراسة من أهمية أثر تطبيق الإدارة الرشيقة (Lean Management) في تحسين أداء المشاريع الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث يُعد تطبيق الإدارة الرشيقة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على تقليل الهدر وتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية في العمليات الصناعية، وتهدف هذه الإدارة إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة من خلال التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعمل.

وقد أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة (الزامل والدوسري، 2020) أن هناك تحديات في تطبيق الإدارة الرشيقة في بعض القطاعات الصناعية، مثل ضعف آليات اتخاذ القرار وصعوبة التكيف مع التغيرات البيئية، وهو ما يشير إلى فجوات في التطبيق العملي للإدارة الرشيقة في المشاريع الصناعية السعودية. من ناحية أخرى، أظهرت دراسة (Cai Liu Huang & Liang, 2019) أن القدرة على إدارة تكنولوجيا المعلومات لها دور في تعزيز الرقابة التنظيمية، وأن الابتكار والتكيف السريع مع التغيرات التقنية يمكن أن يساهم في تحسين أداء المشاريع الصناعية.

ووفقاً لدراسة (Panda & Rath, 2016)، فإن قدرة تكنولوجيا المعلومات في تطبيقات الإدارة الرشيقة تساهم بشكل مباشر في تحسين الرقابة التنظيمية، مما يعزز من القدرة على التكيف مع التحديات الاقتصادية والصناعية. وبالنظر إلى أهمية هذه الأساليب في تحسين الأداء الصناعي، فإن المملكة العربية السعودية تسعى إلى تطبيق أساليب الإدارة الرشيقة في مشاريعها الصناعية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 وتحسين بيئة العمل الصناعي.

لذلك، تكمن مشكلة البحث في قلة الدراسات التي تناولت أثر تطبيق الإدارة الرشيقة (Lean Management) على تحسين الأداء في المشاريع الصناعية داخل المملكة العربية السعودية، مما يستدعي القيام بدراسة تحليلية تركز على هذا الأثر في سياق رؤية المملكة 2030.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، هناك فجوة في الأدبيات الخاصة بتطبيق الإدارة الرشيقة في المشاريع الصناعية في المملكة العربية السعودية. رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الإدارة الرشيقة في قطاعات متعددة على مستوى العالم، إلا أن الدراسات التي تركز على تطبيق هذه الإدارة في المشاريع الصناعية السعودية قليلة، وهذا يعكس نقصاً في فهم العلاقة بين تطبيق الإدارة الرشيقة وأداء المشاريع الصناعية في المملكة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه العديد من المشاريع الصناعية في المملكة تحديات في تطبيق الإدارة الرشيقة، مثل مقاومة التغيير في بعض المؤسسات، وافتقار الكوادر البشرية إلى التدريب الكافي لتطبيق التقنيات والأدوات الحديثة المرتبطة بهذا الأسلوب الإداري. كما أظهرت دراسة (الزامل والدوسري، 2020) أن بعض المشاريع الصناعية تواجه صعوبة في تفعيل أساليب الإدارة الرشيقة بسبب نقص الوعي الكافي وغياب بعض الإجراءات التنظيمية التي تدعم هذا التوجه. وعليه، يظهر في هذا السياق الحاجة الماسة إلى المزيد من البحوث التطبيقية التي تركز على كيفية دمج الإدارة الرشيقة في المشاريع الصناعية السعودية لتطوير الأداء وتحقيق الاستدامة.

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر تطبيق الإدارة الرشيقة (Lean Management) على تحسين أداء المشاريع الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها موضوعاً حديثاً في مجال الإدارة الرشيقة (Lean Management) وتأثيرها على تحسين أداء المشاريع الصناعية في المملكة العربية السعودية. حيث أن هذا الموضوع لم يُبحث بشكل كافٍ في البيئة المحلية حسب علم الباحث، وبالتالي فإن هذه الدراسة تسهم في سد الفجوة المعرفية في هذا المجال.

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين هما:

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتطبيقات الإدارة الرشيقة في المشاريع الصناعية. فقد تم التركيز في الدراسات السابقة على الإدارة الرشيقة في سياقات وقطاعات أخرى، لكن هناك نقص في الدراسات التي تتناول تطبيق الإدارة الرشيقة بشكل خاص في السياق الصناعي السعودي. تسعى الدراسة لتقديم إطار مفاهيمي يعمق الفهم حول كيفية تأثير تطبيق هذه الإدارة على تحسين الأداء الصناعي، مما يساهم في توسيع دائرة المعرفة الأكاديمية حول الإدارة الرشيقة في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل أهمية الدراسة في توفير أدوات واستراتيجيات عملية للمؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية لتطبيق الإدارة الرشيدة بفعالية. سيعمل البحث على تقديم حلول عملية للتحديات التي قد تواجهها هذه المؤسسات أثناء تطبيق الإدارة الرشيدة، مثل مقاومة التغيير أو نقص التدريب الكافي للكوادر البشرية. كما ستساهم الدراسة في دعم رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين أداء القطاع الصناعي وزيادة الكفاءة والإنتاجية، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بتطوير الصناعة في المملكة.

1.4. أسئلة البحث

لتحقيق أهداف البحث أعلاه سوف يتم طرح الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، تنظيم العمل، العمل القياسي، تقليل الهدر) في الشركات الصناعية؟
2. هل هناك أثر لاعتماد تطبيق الإدارة الرشيدة على تحسين أداء المشاريع في الشركات الصناعية؟
3. هل هناك أثر لاعتماد تطبيق الإدارة الرشيدة على خفض تكاليف أداء المشاريع في الشركات الصناعية ؟
4. هل هناك أثر لاعتماد تطبيق الإدارة الرشيدة على تنسيق عمليات أداء المشاريع في الشركات الصناعية ؟

1.5. أهداف البحث

1. قياس مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، تنظيم العمل، العمل القياسي، تقليل الهدر) في الشركات الصناعية.
2. تحليل أثر اعتماد تطبيق الإدارة الرشيدة على تحسين أداء المشاريع في الشركات الصناعية.
3. دراسة تأثير تطبيق الإدارة الرشيدة على خفض تكاليف أداء المشاريع في الشركات الصناعية.
4. تقييم تأثير تطبيق الإدارة الرشيدة على تنسيق عمليات أداء المشاريع في الشركات الصناعية.

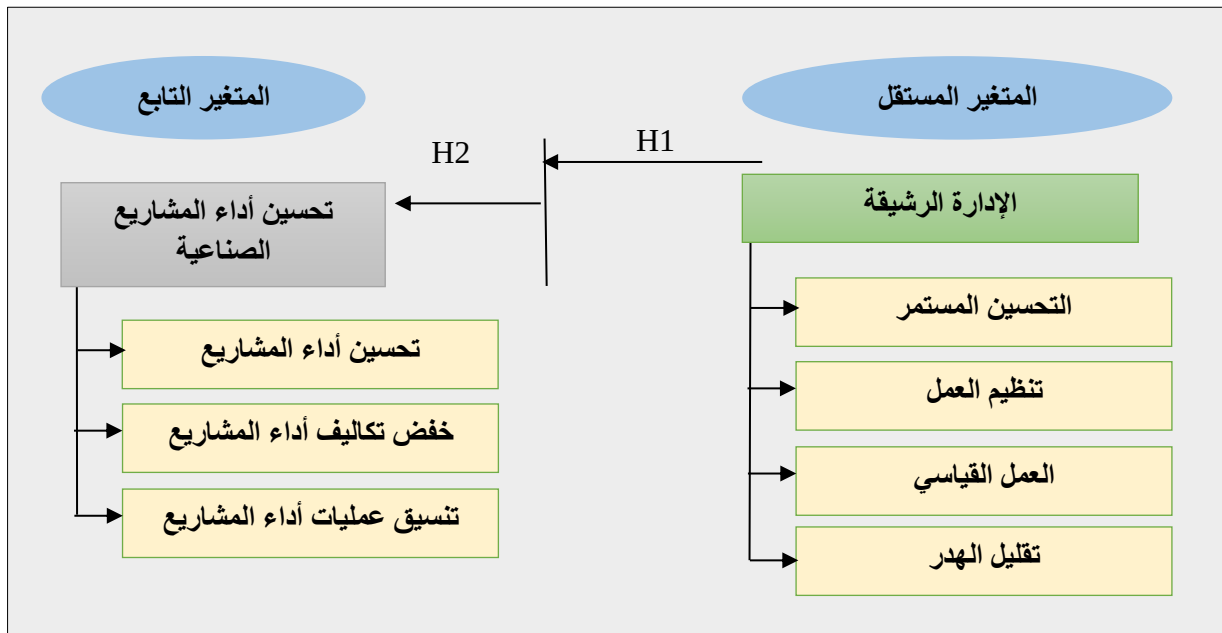
1.6. فرضيات البحث

بناء على نموذج الدراسة فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية على النحو الآتي:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق الإدارة الرشيقة (التحسين المستمر ، تنظيم العمل ، العمل القياسي، تقليل الهدر) على تحسين أداء المشاريع الصناعية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر لاعتماد تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها على تحسين أداء المشاريع في الشركات الصناعية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. لا يوجد أثر لاعتماد تطبيق الإدارة الرشيقة على خفض تكاليف أداء المشاريع في الشركات الصناعية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. لا يوجد أثر لاعتماد تطبيق الإدارة الرشيقة على تنسيق عمليات أداء المشاريع في الشركات الصناعية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1.7. نموذج البحث



الشكل (1): نموذج الدراسة المقترح من إعداد الباحث

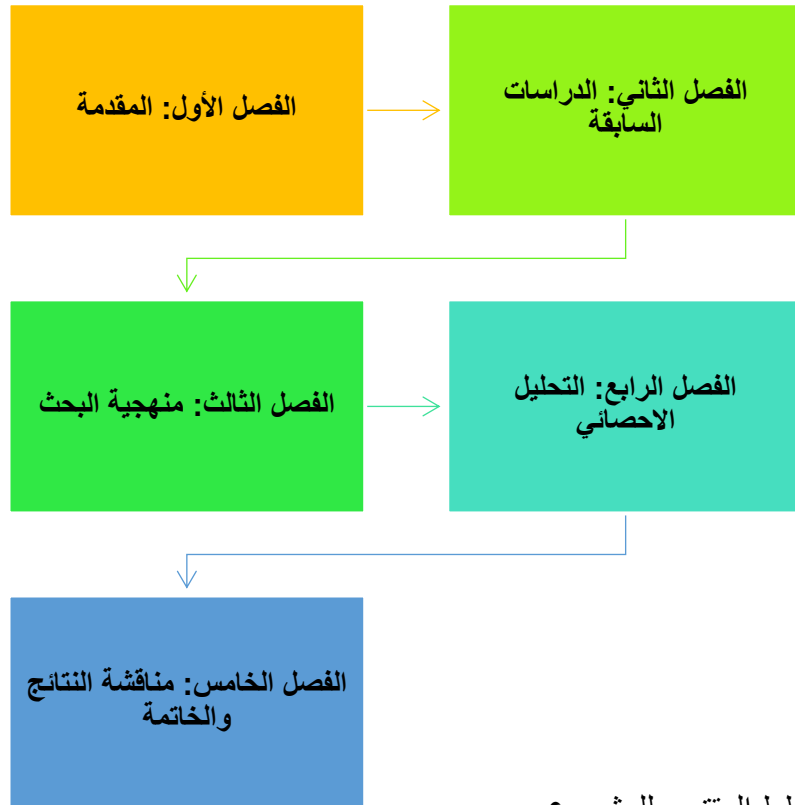
بالاعتماد على دراسة كلاً من (الجبوري، 2021) (الحياصات، 2023)

1.8. نطاق الدراسة

يركز هذا البحث على دراسة أثر تطبيق الإدارة الرشيقة (Lean Management) على تحسين أداء المشاريع الصناعية ضمن المنطقة الصناعية بمدينة جدة. ويتناول البحث تحليل مدى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المشاريع الصناعية بالمنطقة، وقياس تأثيرها على تحسين الأداء، وتقليل الهدر، وخفض التكاليف، وتعزيز تنسيق العمليات التشغيلية.

وسيتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات الموجهة للمسؤولين والمهندسين والمشرفين في المشاريع الصناعية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع خبراء ومتخصصين في الإدارة الرشيقة، وتحليل التقارير والدراسات السابقة ذات الصلة. كما سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لقياس مدى تأثير تطبيق الإدارة الرشيقة على تحسين أداء المشاريع الصناعية في المنطقة الصناعية بمدينة جدة.

1.9. مخطط المشروع



الشكل (2): المخطط المقترح للمشروع

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعد تطبيق الإدارة الرشيقة (Lean Management) أحد الأساليب الحديثة التي تسعى المؤسسات الصناعية إلى تبنيها بهدف تحسين الأداء وتقليل الهدر وتعزيز كفاءة العمليات، وقد شهد هذا المفهوم اهتمامًا متزايدًا في الأبحاث والدراسات، نظرًا لدوره في تحسين جودة الإنتاج، وتخفيض التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

تناولت العديد من الدراسات أثر الإدارة الرشيقة على الأداء الصناعي، حيث ركزت على علاقتها بتحسين الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات. كما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية التنظيم الفعال للعمل، ووضع معايير واضحة لأداء العمليات، والحد من الهدر بجميع أشكاله لضمان تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

2.2. الدراسات العربية

1. دراسة الشهري (2024). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال عمليات تحويل وتوزيع المعرفة، اكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة. كما هدف البحث إلى التعرف على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة عبر أبعاد التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد، ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة، وكذلك التعرف على العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في هذه المشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان، حيث كانت عينة الدراسة تتكون من 42 فردًا من رؤساء الإدارات والعاملين بالإدارات العليا في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة. أظهرت نتائج الدراسة دورًا إيجابيًا للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، حيث كان بعد تطبيق المعرفة هو الأكثر تأثيرًا، يليه اكتساب المعرفة، ثم تحويل وتوزيع المعرفة. كما أظهرت الدراسة موافقة عالية جدًا من أفراد الدراسة على ممارسات الإدارة الرشيقة، خصوصًا في أبعاد الإدارة بالرؤية، التحسين المستمر، و احترام الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في دعم مشاريع إدارة المعرفة حسب متغيرات مثل المؤهل الدراسي و جهة العمل. كما تبين وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين دعم مشاريع إدارة المعرفة وأبعاد الإدارة الرشيقة. أوصت الدراسة بضرورة مشاركة الأفراد في

عمليات التخطيط والتنفيذ، الاستفادة من الأخطاء كفرص تعلم، و دعم ابتكار الأفكار من الموظفين لتعزيز مشاريع المعرفة، كما أوصت بتنظيم بيئة عمل رشيقة في الأجهزة الحكومية.

2. دراسة الرواجفة (2024): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التطوير والإبداع لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن، مع التركيز على التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عند تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام المقابلة والاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات التي طبقت نظام التصنيع الرشيق في الأردن، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر المجتمع المكون من 9 شركات صناعية. شملت الاستبانة 25 فقرة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن 19 تحدياً رئيسياً من أصل 25 كانت عائقاً أمام تطبيق التصنيع الرشيق، وكان من أبرزها: ضعف الموارد العمالية ذات الكفاءة، مقاومة التغيير من الموظفين، ضعف التدريب، نقص المعرفة حول التصنيع الرشيق، وغياب ثقافة الإبداع والابتكار. كما أظهرت النتائج أن تطبيق التصنيع الرشيق ساهم في تقليل نسبة الأخطاء بنسبة تتراوح بين 40-60%. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة الاستثمار في العمال، وتشجيع المدراء وأصحاب الشركات على تبني أنظمة التصنيع الرشيق، والاعتماد على الأسس العلمية السليمة للإدارة والتخطيط الاستراتيجي.

3. دراسة تركمان (2022): هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أسلوب الإدارة الرشيقة (Lean Management) وبيان دوره في تقليل الهدر وتحسين كفاءة العمليات في الشركات الصناعية، مع التركيز على أبعاده الأساسية: تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، والعاملين المتعددي الوظائف. كما سعت الدراسة إلى تحليل تأثير الإدارة الرشيقة في تخفيض مخاطر سلاسل التوريد قبل وأثناء وبعد حدوثها، وتعزيز استدامتها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل القسم النظري مراجعة لمفاهيم الإدارة الرشيقة وسلاسل التوريد ومخاطرها، بينما اعتمد القسم العملي على استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في الكوادر الإدارية في الشركات الصناعية بالمدينة الصناعية في حسياء، وتم اختيار عينة قصدية بلغ حجمها 64 فرداً. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS23. أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد الإدارة الرشيقة وتخفيض مخاطر سلاسل التوريد في جميع مراحلها (قبل وأثناء وبعد حدوثها). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في الشركات الصناعية لتحسين الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية.

4. دراسة الجبوري (2021) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث استخدمت الدراسة المعايير المحاسبية والمالية في تخطيط مصادر المشروع. تم جمع البيانات من المشاركين بعد موافقتهم الطوعية من خلال استبانة صممت خصيصاً

لهذا الغرض، وبلغ عدد أفراد العينة 269 فردًا. بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 19)، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية. كما أظهرت النتائج أن أعلى نسبة موافقة كانت 95% لمحور التوافق بين نظم تخطيط مصادر المشروع، في حين بلغت أدنى نسبة 82% لمحور دعم الإدارة العليا في المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة ضبط التوافق بين نظم تخطيط مصادر المشروع من خلال مطابقة المواد للمواصفات والمقاييس العالمية، خصوصًا في الإنشاءات العامة التي تتطلب عناية خاصة عند إعدادها.

5. دراسة الجعافرة (2020) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل Agile) في نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان. وكان مجتمع الدراسة يتكون من المشروعات الريادية في السوق الأردني، وبلغت عينة الدراسة 384 مستجيبًا. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثرًا إيجابيًا لتبني ركائز الإدارة الرشيقة (الفكرة الإبداعية، القيادة الخادمة، والتركيز على القيمة) في نجاح تسويق منتجات المشاريع الريادية. كما أظهرت النتائج أن تبني هذه الركائز يشجع المبادرات الفردية، ويعزز القدرة على استحواد الفرص قبل المنافسين، ويساعد في استقطاب الأفكار التسويقية وتطبيقها. أوصت الدراسة بضرورة تبني الأفكار الإبداعية كركيزة أساسية في الإدارة الرشيقة، والاستمرار في ممارسة أسلوب القيادة الخادمة التي تركز على مصلحة المرؤوسين وتحقيق نموهم وتقديمهم.

2.3. الدراسات الأجنبية

6. دراسة (Badran & Abdallah, 2024) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير إدارة المشاريع الرشيقة (LPM) وإدارة المشاريع الأجايل (APM) على نتائج أداء المشاريع في قطاع البناء في الأردن. تركزت الدراسة على ستة نتائج رئيسية لأداء المشاريع، وهي: التكلفة، الوقت، الجودة، رضا العملاء، الابتكار والاستجابة. اتبعت الدراسة المنهج الكمي لتحقيق أهداف البحث، حيث تم إعداد استبيان متعدد الفقرات لجمع البيانات من 392 مدير مشروع في شركات البناء الأردنية. أظهرت النتائج أن LPM كان لها تأثير إيجابي كبير على أداء التكاليف وجودة الأداء ورضا العملاء، بينما كان تأثيرها غير معنوي على الوقت والابتكار والاستجابة. من ناحية أخرى، كان لـ APM تأثير إيجابي كبير على الابتكار والاستجابة، كما أثرت إيجابيًا على جودة الأداء ورضا العملاء، ولكن كان لها تأثير سلبي على أداء التكاليف وغير معنوي على الوقت. تعد هذه الدراسة من بين الدراسات الأولى التي تحقق تجريبيًا في تأثير كل من LPM و APM على نتائج أداء المشاريع في صناعة البناء في سياق دولة نامية، وتكشف عن بعض أوجه التشابه والاختلاف بين LPM و APM فيما يتعلق بتأثيراتها على نتائج إدارة

المشاريع. من المتوقع أن توجه هذه النتائج المديرين في اختيار النهج الأنسب لإدارة المشاريع بناءً على النتائج المرجوة.

7. دراسة (Shanbhag,2024) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الرشيقة لتحسين نتائج المشاريع. اتبعت الدراسة المنهج المختلط لتحليل فوائد وتحديات وأفضل الممارسات في تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في ثلاث منظمات. تمثلت أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات في الأساليب الكمية والنوعية. أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع الرشيقة أدت إلى تحسين الكفاءة والتعاون ورضا العملاء من خلال تقليل الفاقد، والتحسين المستمر، والتعاون بين الفريق. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود تحديات مثل مقاومة التغيير وصعوبات التوسع التي يجب معالجتها. تسهم هذه الدراسة في ميدان إدارة المشاريع من خلال تسليط الضوء على إمكانيات إدارة المشاريع الرشيقة في تحقيق نتائج ثورية للمشاريع، وتوفير التوجيه اللازم للتنفيذ الناجح.

8. دراسة (Adegbite,2024) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في بيئات المشاريع لتحسين الكفاءة وتقليل الهدر، في ظل تزايد المتطلبات المعقدة، والبيئات الديناميكية، والتغيرات التكنولوجية السريعة التي تحدد مشهد الأعمال. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقامت باستخدام دراسات حالة مدمجة لدراسة تأثير تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على المشاريع. تمثلت أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات في دراسة تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة مثل رسم تدفق القيمة، أنظمة كانبان، وتحليل الجذور. أظهر مجتمع الدراسة أنه يشمل مجموعة من مشاريع في قطاعات متعددة. بلغ حجم العينة عدد من المشاريع التي طبقت مبادئ الإدارة الرشيقة في بيئات مختلفة. أبرزت النتائج أن تطبيق هذه المبادئ يساهم في التقليل من الأنشطة التي لا تضيف قيمة مباشرة للعمل، مما يؤدي إلى تحسين تدفق العمل، تقليل التكاليف المرتبطة بالهدر، تسريع جداول التنفيذ، وتحقيق أهداف العملاء بشكل أفضل. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير المهارات اللازمة للانتقال نحو فرق عمل متعددة الوظائف، وتبني منهجية تنفيذ تدريجية تأخذ بعين الاعتبار تحديات إدارة التغيير.

2.4. التعليق على الدراسات السابقة:

تم التطرق إلى العديد من الجوانب التي تم بحثها في الدراسات السابقة فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة. على سبيل المثال، الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين الإدارة الرشيقة وتطبيقات إدارة المعرفة في بعض المجالات كالإدارة الحكومية والصناعية، لكن لم يتم التركيز بشكل خاص على تأثير الإدارة الرشيقة على أداء المشاريع الصناعية، مما يجعل هذه الدراسة تأخذ من حيث انتهت الدراسات السابقة. ستتفيد الدراسة الحالية من المناهج

والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل الأساليب الإحصائية المناسبة، وتصميم أداة البحث (الاستبانة)، وكذلك تحديد واختيار العينة وإجراءات التطبيق. على الرغم من وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأساليب، إلا أن التنوع في الدراسات السابقة يعزز الدراسة الحالية ويُسهم في تعزيز مساراتها، حيث يتم تناول جوانب متعددة من العمليات الإدارية المرتبطة بالإدارة الرشيقة.

كما يسهم الاطلاع على الدراسات السابقة في بناء مشكلة الدراسة وتصميم الأداة المناسبة لجمع البيانات، سيتم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية، كما سيتم تحديد المتغيرات التي يمكن دراستها ضمن أبعاد وعناصر الإدارة الرشيقة وتحسين أداء المشاريع الصناعية. من خلال الاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في الدراسات السابقة، سيتم تحديد الأساليب الأكثر ملائمة لاختبار متغيرات الدراسة الحالية. كما ستساعد الدراسات السابقة في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة والتمكن من استنتاج نتائج الدراسة بناءً على تحليل النتائج الميدانية ومدى التوافق أو الاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة.

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة الرواجفة (2024) التي تناولت دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التطوير والإبداع في الشركات الصناعية في الأردن، حيث تم التركيز على تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق وتحليل التحديات التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عند تطبيق هذه المبادئ. كما تركزت الدراسة الحالية على استخدام الإدارة الرشيقة لتحسين أداء المشاريع الصناعية وتقليل الهدر.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة تركمات (2022) التي ركزت على تأثير الإدارة الرشيقة في تخفيض مخاطر سلاسل التوريد، بينما تركز الدراسة الحالية على تحسين أداء المشاريع الصناعية ككل وليس فقط في سلاسل التوريد. كما أن الدراسة الحالية تتناول جميع أبعاد الإدارة الرشيقة، بينما دراسة تركمان تركز على تقليل الهدر وتحسين العمليات.

أبرز نتائج الدراسات السابقة:

دراسة الشهري (2024): أظهرت دورًا إيجابيًا للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، مع التركيز على التحسين المستمر واحترام الأفراد.

دراسة الرواجفة (2024): بينت وجود 19 تحديًا في تطبيق التصنيع الرشيق، مع تحسين في تقليل الأخطاء بنسبة 40-60%.

دراسة تركمان (2022): أظهرت علاقة معنوية بين أبعاد الإدارة الرشيقة وتقليل مخاطر سلاسل التوريد.

دراسة الجبوري (2021): كشفت عن أثر إيجابي لاستخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية.

دراسة الجعافرة (2020): بينت أن تبني ركائز الإدارة الرشيقة يعزز نجاح تسويق منتجات المشاريع الريادية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. الدراسة الحالية تركز بشكل محدد على المشاريع الصناعية، وهو ما يميزها عن بعض الدراسات التي تناولت مجالات أخرى مثل المشاريع الريادية أو الحكومية.
2. الدراسة الحالية تتناول تحسين أداء المشاريع الصناعية بشكل شامل باستخدام مبادئ الإدارة الرشيقة في جميع جوانبها.
3. تركز الدراسة الحالية على تحسين الأداء بشكل عام من خلال تقليل الهدر وتعزيز الكفاءة، بينما الدراسات الأخرى ركزت على جوانب محددة مثل تقليص الأخطاء أو تعزيز الابتكار فقط.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة لدراسة "أثر تطبيق الإدارة الرشيقة (Lean Management) على تحسين أداء المشاريع الصناعية، من خلال تقديم إطار شامل لخطوات وإجراءات البحث المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة، يشمل ذلك التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة، وطرق وتقنيات أخذ العينات، كما يوضح الفصل طرق جمع البيانات، وأنواعها، وإجراءات تحليلها لضمان دقة وموثوقية النتائج. ويختتم الفصل بخاتمة تلخص ما تم عرضه، مما يساهم في تسهيل فهم الأسس المنهجية التي بنيت عليها هذه الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتضمن التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث تحديد وتوضيح المتغيرات الأساسية لدراسة "أثر تطبيق الإدارة الرشيقة (Lean Management) على تحسين أداء المشاريع الصناعية". يتم تعريف المتغيرات الإجرائية كما يلي:

3.2. 1 الإدارة الرشيقة (Lean Management) (المتغير المستقل):

هي مجموعة من المبادئ والأساليب التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الفاقد في الأنشطة داخل المشاريع الصناعية، من خلال تبني أدوات مثل تحسين تدفق العمل، التحسين المستمر، والتعاون بين الفرق، بهدف إضافة أكبر قيمة للعميل مع أقل تكلفة ممكنة.

تتضمن الأبعاد التالية:

1. التحسين المستمر: عملية مستمرة لزيادة كفاءة العمليات من خلال تقييم الأداء وتحقيق التعديلات والتحسينات بشكل دوري.
2. تنظيم العمل: تنظيم بيئة العمل والعمليات داخل المشروع بشكل يعزز الكفاءة ويقلل من الفاقد.
3. العمل القياسي: تبني أساليب عمل موحدة ومعايير ثابتة تؤدي إلى تحسين أداء الفرق وتقليل الأخطاء.
4. تقليل الهدر: تقليل الأنشطة والموارد التي لا تضيف قيمة مباشرة للعملية أو المشروع.

2.3.2 تحسين أداء المشاريع الصناعية (المتغير التابع) :

تعرفه الدراسة الحالية بتحسين مختلف جوانب أداء المشاريع في الشركات الصناعية من خلال تحسين النتائج المتعلقة بالتكلفة، الوقت، الجودة، والموارد. يشمل هذا المتغير الأبعاد التالية:

1. تحسين الأداء: زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمليات المختلفة للمشروع.
2. خفض تكاليف أداء المشاريع: تقليل النفقات المتعلقة بتنفيذ المشروع من خلال تحسين العمليات وتقليل الفاقد.
3. تنسيق عمليات أداء المشاريع في الشركات الصناعية: ضمان التنسيق الفعال بين مختلف مراحل العمليات والفرق المعنية لضمان تحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة وأعلى جودة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

1 - الفلسفات والمناهج Philosophies :

المناهج الوضعي Positivism

2- أساليب التحليل Approaches :

استنتاجي Deductive

3- منهجيات البحث Strategies :

دراسة الحالة Case Study

1- أدوات البحث Choices :

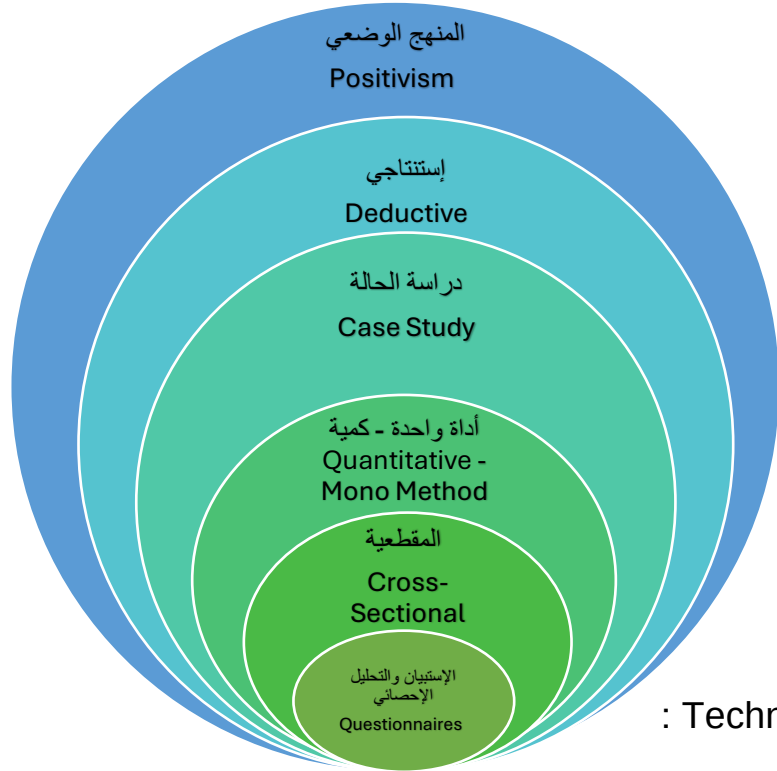
أداة واحدة -كمية Quantitative -Mono Method

5 - المدة الزمنية Time Horizons :

المقطعية Cross-Sectional

6- التقنيات والإجراءات Techniques and Procedures :

الاستبيان والتحليل الإحصائي Questionnaires



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من الشركات الصناعية في المدينة الصناعية بجدة، حيث تضم العديد من الشركات التي تنفذ مشاريع صناعية متنوعة. تم اختيار هذه المنطقة بسبب كثافة الشركات الصناعية فيها وتنوع الأنشطة التي تقوم بها. بالنسبة لطرق أخذ العينات، سيتم استخدام العينة العشوائية بهدف ضمان تمثيل دقيق للشركات الصناعية المختلفة في المدينة. تم تحديد حجم العينة وفقاً للعدد الإجمالي للشركات العاملة في المنطقة، وسيتم اختيار عينة مبدئية تشمل مجموعة من الشركات التي تطبق الإدارة الرشيدة أو تسعى لتطبيقها. ستتيح هذه العينة جمع بيانات تمثل التنوع في تطبيقات الإدارة الرشيدة في سياق المشاريع الصناعية في المدينة.

1. 3.4. مجتمع البحث

مجتمع البحث في هذه الدراسة يتكون من الشركات الصناعية الموجودة في المدينة الصناعية بجدة، والتي تعمل في مجالات متنوعة من الصناعة. هذه الشركات تمثل مجموعة واسعة من الأنشطة الصناعية، بما في ذلك الشركات التي تطبق الإدارة الرشيدة أو تسعى لتطبيقها في مشاريعها. تم اختيار المدينة الصناعية بجدة كموقع للدراسة نظراً لأنها تعد من أهم المناطق الصناعية في المملكة العربية السعودية، ولها دور بارز في تحسين أداء المشاريع الصناعية. يتمثل مجتمع البحث في جميع الشركات التي تنفذ مشاريع صناعية داخل هذه المنطقة، حيث تشكل هذه الشركات العينة المستهدفة لدراسة تأثير تطبيق الإدارة الرشيدة على تحسين أداء المشاريع الصناعية.

جدول رقم (1) مجتمع البحث

الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
الشركات الصناعية بجدة	الإدارة العليا	35
	الموظفين	65

2. 3.4. عينة البحث

تعرف العينة بأنها مجموعة من الأفراد أو الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع البحث لغرض جمع البيانات وتحليلها بغية التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع ككل. في هذه الدراسة، تم تحديد العينة بناءً على معايير محددة ترتبط بالشركات الصناعية التي تتواجد في المدينة الصناعية بجدة، والتي تعمل في مجال تنفيذ المشاريع الصناعية، بالإضافة إلى تلك التي تطبق أو تعتزم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة.

سيتم اختيار عينة الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في المدينة الصناعية بجدة بناءً على أسس منهجية تشمل الحجم والنوعية، بحيث يتم استهداف الشركات التي تستخدم أو تنوي استخدام أساليب الإدارة الرشيدة في

مشاريعها الصناعية. وتتوقع ان تبلغ العينة في هذه الدراسة 100 فرد، من مدراء مشاريع، مهندسون، ومشرفون على العمليات الإنتاجية في الشركات الصناعية المختلفة. و اختيار الأفراد بناءً على الخبرة العملية والمعرفة في مجال تطبيق الإدارة الرشيقة.

سيم جمع البيانات من خلال استبانة توزع على الأفراد المختارين في العينة، مع مراعاة التنوع في الشركات لضمان تمثيل دقيق لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (2) عينة البحث

الشركة المستهدفة	العدد
الشركات الصناعية بمدينة جدة	100

3.4.3 طريقة وتقتيات أخذ العينة

سيتم استخدام طريقة العينة الطبقيّة العشوائية في اختيار عينة البحث، حيث يتم تقسيم مجتمع البحث في المدينة الصناعية بجدة إلى طبقات استناداً إلى معايير مثل حجم الشركات ونوع النشاط الصناعي ومدى تطبيق الإدارة الرشيقة في هذه الشركات. ثم يتم اختيار الأفراد بشكل عشوائي من كل طبقة لضمان تمثيل دقيق لكافة الفئات. كما تم اختيار بعض الأفراد بناءً على خبرتهم في تطبيق الإدارة الرشيقة لضمان دقة وموثوقية البيانات. بهذه الطريقة، تم ضمان تمثيل متوازن لجميع الفئات في مجتمع البحث بما يساهم في الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

3.5 طريقة جمع البيانات

سيتم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. نظراً لطبيعة البحث وضرورة تطبيقه على عينة الدراسة، رأى الباحث أن استمارة الاستبيان هي الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة. تُعتبر الاستبانة إحدى الأدوات الفعالة في المنهج الوصفي، حيث إنها غير مكلفة مقارنة بوسائل جمع البيانات الأخرى، وتوفر أيضاً مستوى من السرية مما يشجع على تقديم إجابات موضوعية. كما أنها وسيلة مرنة، يمكن إرسالها إلى الموظفين في مواقع جغرافية متنوعة. لهذا الغرض، قام الباحث بتصميم استبانة إلكترونية تتكون من قسمين رئيسيين:

القسم الثاني: مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (35) فقرة موزعة على محورين رئيسيين كما موضحة في الجدول التالي:

جدول (3) مجالات الدراسة

مجالات الدراسة	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	المصدر
المتغير المستقل	التحسين المستمر	20	(الحياسات، 2023)
	تنظيم العمل		
	العمل القياسي		
	تقليل الهدر		
المتغير التابع	تحسين الأداء	15	(الجبوري، 2021)
	خفض تكاليف أداء المشاريع		
	تنسيق عمليات أداء المشاريع		

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بدراسة تأثير تطبيق الإدارة الرشيدة على تحسين أداء المشاريع الصناعية، قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان. سيتم توزيع هذه الاستمارة على عينة مكونة من 100 مشارك عبر وسائل إلكترونية لضمان وصولها إلى جميع المشاركين بشكل فعال وسهل. يهدف هذا التوزيع الإلكتروني إلى تحقيق أعلى استجابة من المشاركين، مما يعزز دقة وموضوعية النتائج المستخلصة من الدراسة ويساهم في ضمان شمولية البيانات المجمعة.

3.6. أنواع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات في هذه الدراسة، وهما:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بمراجعة جميع الأدبيات المتاحة المتعلقة بالموضوع من خلال الاطلاع على الكتب، والمقالات العلمية، والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية ذات الصلة. هدف هذا المراجعة هو الإلمام بجوانب الموضوع المختلفة وإثراء الإطار النظري للدراسة، مما يساهم في فهم أعمق لممارسات إدارة الجودة وتأثيرها على كفاءة المشاريع.
- **البيانات الأولية:** لتحقيق الأبعاد التحليلية للموضوع، استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (الإدارة الرشيدة) والمتغير التابع (تحسين أداء المشاريع الصناعية). سيتم جمع هذه البيانات من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، وهم موظفو الشركات الصناعية بمدينة جدة، من وجهة نظرهم. تعتبر هذه الأداة مناسبة لأهداف الدراسة ومنهجها، حيث توفر معلومات قيمة تساهم في الإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة. كما يتضمن هذا الجزء تغطية الجوانب التطبيقية

للدراسة والتحقق منها عبر الاستبانة التي تم توزيعها، حيث تم تطويرها بعناية وتحليلها لضمان تحقيق النتائج الدقيقة والموثوقة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ستستند النتائج المستخرجة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: ستستخدم لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال إعداد جداول تكرارية تتضمن التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى الرسوم البيانية لمتغيرات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: ستحسب المتوسطات الحسابية لفقرات محاور الاستبانة، بالإضافة إلى الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لأبعادها، بناءً على استجابات أفراد العينة.
- معامل ألفا كرونباخ: سيتم استخدامه لحساب ثبات الأداة المستخدمة، مما يوفر ضمانات حول موثوقية البيانات المستخرجة من الاستبانة.
- تحليل الانحدار البسيط: سيتم تطبيقه لقياس أثر تطبيق الإدارة الرشيقة (Lean Management) على تحسين أداء المشاريع الصناعية.

3.8. الخاتمة

تناول الفصل الثالث "منهجية البحث"، حيث تم استعراض المنهجية المتبعة في دراسة "أثر تطبيق الإدارة الرشيقة (Lean Management) على تحسين أداء المشاريع الصناعية". تم تعريف المتغيرات الرئيسية المستخدمة في الدراسة، مثل الإدارة الرشيقة وتحسين أداء المشاريع الصناعية، كما تم تحديد مجتمع الدراسة وتوضيح طرق وتقنيات أخذ العينات، حيث تم اختيار عينة عشوائية من الشركات الصناعية في المدينة الصناعية بجهة. لتسهيل جمع البيانات، تم توزيع استبيان إلكترونية على العينة المستهدفة، مما ساعد في الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين. اعتمد الباحث أيضاً على المصادر الثانوية من كتب ودوريات ورسائل جامعية ومواقع إلكترونية لجمع المعلومات الأساسية. يتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة. بالنسبة لإجراءات التحليل الإحصائي، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية

والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات الأداة. وفي الختام، تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق الإدارة الرشيدة على تحسين أداء المشاريع الصناعية.

قائمة المراجع

الرسائل العلمية

1. أبو زيد، داليا محمد يحيى محمد. (2023). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الصناعية بالقطاع الخاص بمحافظة الغربية. رسالة دكتوراه، جامعة طنطا.
2. الجبوري، أشواق سالم حسن. (2021). أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.
3. الحياصات، نور سعد محمود. (2023). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الدوائية في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.
4. عضوم، حسام صبحي. (2020). أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سوريا. دراسة ماجستير إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، سوريا.
5. مسلم، عبد القادر أحمد وأبو سليم، شذا سليم. (2018). الإدارة الرشيدة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، دراسة حالة. كلية فلسطين التقنية، دير البلح.

المجلات:

6. تركمان، حنان نبيه. (2022). دور الإدارة الرشيدة في تخفيض مخاطر سلسلة التوريد: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية بحساء. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 44(5)، 151-167.
7. الجعافرة، خالد ارشيد. (2020). أثر تبني ركائز الإدارة الرشيدة في المشاريع أجايل (Agile) على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(ملحق)، 237-257.
8. ركاج، يحيى. (2017). مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.

9. الرواجفة، مصعب عبدالله علي. (2024). دور نظام الإدارة الرشيقة في تحقيق التطوير والإبداع لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن: دراسة ميدانية على العاملين في الشركات الصناعية - الأردن 2023. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(4)، 1-9.
10. الزامل، مها عثمان والدوسري، هيا بخيت. (2020). الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (29)، العدد (4)، ص778-761.
11. الشهري، عبدالمنعم ياسين. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، 3(1)، 172-121.

المراجع الأجنبية:

1. Adegbite, B. (2024). Applying Lean Principles to Eliminate Project Waste, Maximize Value, Cut Superfluous Steps, Reduce Rework and Focus on Customer Centricity. International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT). <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24feb1682>.
2. Badran, S., & Abdallah, A. (2024). Lean vs agile project management in construction: impacts on project performance outcomes. Engineering, Construction and Architectural Management. <https://doi.org/10.1108/ecam-05-2023-0470>.
3. CAI, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. R & D Management, 49(4), 421-438.
4. Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. Journal of Enterprise Information Management, 29(5), 751-773.
5. Shanbhag, L. (2024). Lean Project Management: Analyse the application of lean project management principles. Gurukul International

الملاحق

الملحق رقم (1) أداة الدراسة (الإستبانة)

السادة الكرام

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " أثر تطبيق الإدارة الرشيدة (Lean Management) على تحسين أداء المشاريع الصناعية، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة الدقيقة على جميع اسئلتها بموضوعية، ووضع إشارة في المربع الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة . علماً بأن آرائكم ستكون لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع ثقة وسيتم التعامل معها بموضوعية وسرية تامة.

شاكرين حسن تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير ،،

المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (✓) بمحاذاة الإجابة المناسبة:

☐ ذكر ☐ انثى	النوع الاجتماعي:
☐ من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐ 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐ 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر	العمر:
☐ ثانوية عامة. ☐ دبلوم. ☐ بكالوريوس. ☐ ماجستير. ☐ دكتوراه.	المؤهل العلمي:
.....	المسمى الوظيفي
☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر	عدد سنوات الخبرة
.....	نوع النشاط الصناعي

القسم الثاني: بيانات الدراسة

المحور الأول : الإدارة الرشيدة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التحسين المستمر						
1.	تضع الشركة برامج مستمرة لتحسين وتطوير العمليات الإنتاجية.					
2.	تعتمد الشركة على تقييم أداء الموظفين كأساس للتحسين المستمر.					
3.	تسهم الشركة في تحليل جذور المشكلات لضمان التحسين المستمر.					
4.	تعمل الشركة على تعزيز ثقافة تقليل الفاقد والهدر في العمليات الإنتاجية.					
5.	توفر الشركة دورات تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في تحسين الأداء.					
تنظيم العمل						
6.	تتبع الشركة منهجية واضحة ومحددة لتنظيم العمليات الإنتاجية.					
7.	تعتمد الشركة معايير محددة لتنظيم أماكن العمل بما يضمن الكفاءة.					
8.	توفر الشركة بيئة عمل تسهل وصول الموظفين إلى مواقع الإنتاج بسهولة.					
9.	تضمن الشركة انسيابية العمليات الإنتاجية وتقليل التعطيلات غير الضرورية.					
10.	توفر الشركة إجراءات ومعايير واضحة لتوجيه الموظفين الجدد في خطوات العمل.					
العمل القياسي						
11.	تعتمد الشركة إجراءات عمل موحدة تسهل أداء الموظفين وتحسين الإنتاجية.					
12.	طبق الشركة معايير واضحة لتجنب تكرار الأخطاء التشغيلية.					
13.	تحرص الشركة على إتمام العمل ضمن الإطار الزمني المحدد وتقليل التأخير.					
14.	تعتمد الشركة على آليات دقيقة وسريعة في اتخاذ القرارات الإنتاجية.					
15.	تعمل الشركة على تحسين ترتيب العمليات الإنتاجية لتقليل الفاقد في الوقت والموارد.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تقليل الهدر						
16	تعتمد الشركة استراتيجيات فعالة لتقليل الهدر في الموارد المختلفة.					
17	تستخدم الشركة أساليب إدارية متقدمة لتقليل الفاقد في العمليات التشغيلية.					
18	تسهم الشركة في نشر ثقافة تقليل الفاقد في جميع أنشطتها.					
19	تلتزم الشركة بالإففاق الفعال وفقاً لبنود الميزانية المحددة.					
20	تسعى الشركة إلى تبني تقنيات حديثة لتحسين العمليات الإنتاجية وزيادة الكفاءة.					

المحور الثاني: تحسين أداء المشاريع الصناعية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تحسين الأداء						
1.	يتم فحص المواد لضمان جودتها ومطابقتها لمعايير المشاريع الصناعية.					
2.	يتم اختيار مواد المشروع وفق معايير عالية لضمان الجودة.					
3.	تقوم لجان متخصصة بفحص المواد المستخدمة قبل اعتمادها بالمشروع.					
4.	تتابع الإدارة العليا ضبط الجودة لضمان تنفيذ المشاريع الصناعية بكفاءة.					
5.	يتم تعيين مهندسين للإشراف على تنفيذ المشاريع بدقة وكفاءة.					
البعد الثاني: خفض تكاليف أداء المشاريع						
6.	تساهم الإدارة الرشيدة في ترشيد النفقات دون التأثير على الأداء.					
7.	تتم مراقبة تنفيذ المشروع لتجنب الهدر في الموارد والمواد.					
8.	يتم تقييم مراحل التنفيذ لضمان توافق التكاليف مع الميزانية.					
9.	تشرف لجان متخصصة على الإنفاق لضمان الالتزام بالميزانية.					

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10.	يتم اتخاذ إجراءات صارمة بحق المسؤولين عن زيادة التكاليف.					
البعد الثالث: تنسيق عمليات أداء المشاريع						
11.	يتم التنسيق بين العاملين لضمان تنفيذ العمليات بكفاءة عالية.					
12.	يتم تحديث المعدات لتحسين الجودة وتقليل الأعطال بالمشاريع.					
13.	تستفيد الإدارة العليا من التجارب السابقة في ضبط الجودة.					
14.	تواجه المشاريع تحديات تتطلب استجابات سريعة لضمان سير العمل.					
15.	يؤثر ضعف التنسيق على إنجاز مراحل المشاريع وفق الجدول.					