

دور منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا دراسة تطبيقية علي شركة
الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية.

**Applying lean management methodologies to improve the
performance of projects in the technology sector. An applied
study on the National Telecommunications and Information
Protection Company in the Kingdom of Saudi Arabia.**

إعداد الطالبة

م	اسم الطالب	الكود
1	حنان رشيد العضيطة	233000005
2	خلف خالد العنزي	233000030

تحت اشراف

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

قدم هذا المشروع البحثي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال

2024

قائمة المحتويات

5	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
5	المقدمة:
6	مشكلة الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
7	أهمية الدراسة:
8	الأهمية النظرية:
8	الأهمية العملية:
9	مصطلحات الدراسة:
11	تساؤلات الدراسة:
13	متغيرات الدراسة:
24	حدود الدراسة:
25	توصيات مقترحة للدراسة:
27	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
28	مفهوم الإدارة الرشيقة:
28	متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة
39	ثانيا :التعاون بين الإدارة والعاملين:
41	الاحترام والثقة المتبادلة في العلاقة بين الإدارة والعاملين
44	ثالثاً: الاهتمام بالتدريب والتدريب نوعاً وكماً:
45	مزايا الإدارة الرشيقة في إدارة المشاريع
45	تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا
47	الدراسات السابقة:
55	الفصل الثالث : منهج الدراسة

57	أولاً: منهج الدراسة:
57	مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:
59	أداة الدراسة:
60	أسلوب الدراسة:
61	التكرارات والنسب المئوية:
66	الخصائص السيكومترية لمحاول استبيان الدراسة:
67	تقدير صدق عبارات المقياس:
73	(ثبات محاور عناصر الدراسة): -
77	الفصل الرابع : تحليل البيانات ومناقشتها
78	أولاً : نتائج الدراسة :
78	اختبار الفرضيات
90	المراجع:
94	الملاحق :

مستخلص الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة والمستمرة التي يشهدها قطاع التكنولوجيا، أصبحت الحاجة إلى تبني منهجيات جديدة وفعالة لإدارة المشاريع أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح والاستدامة. واحدة من أبرز هذه المنهجيات هي الإدارة الرشيقة (Agile Management) التي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المشاريع وزيادة إنتاجية الفرق العاملة، سعى هذا البحث إلى دراسة كيفية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع التكنولوجيا، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحها، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية للشركات لتحسين أدائها وتحقيق أقصى استفادة من هذه المنهجيات، تم استخدام الاستبانة لقياس المتغيرات على طريقة (مقياس ليكرت، تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الكائنين شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية، وتم تطبيق الدراسة على كامل المنشأة وفروعها والبالغ عددهم 106 موظف في شهر مارس ابريل ماي خلال هذا العام 2024 وتوصلت الدراسة إلى مبادئ الإدارة الرشيقة له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على أدوات الإدارة الرشيقة، مبادئ الإدارة الرشيقة له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، العلاقة بين مبادئ الإدارة الرشيقة له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على العوامل التنظيمية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات العينة نتائج إدارة المشتريات والعقود تعزى لمتغير (الجنس /العمر / المؤهل العلمي / سنوات الخبرة) وأوصت الدراسة تحسين مبادئ الإدارة الرشيقة

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، أداء المشاريع.

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والمستمرة التي يشهدها قطاع التكنولوجيا، أصبحت الحاجة إلى تبني منهجيات جديدة وفعالة لإدارة المشاريع أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح والاستدامة. واحدة من أبرز هذه المنهجيات هي الإدارة الرشيقة (Agile Management) التي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المشاريع وزيادة إنتاجية الفرق العاملة. منهجية الإدارة الرشيقة تُعنى بالاستجابة السريعة للتغيرات وتقديم قيمة مستمرة للعملاء، مما يجعلها مناسبة بشكل خاص لقطاع التكنولوجيا الذي يتسم بالتطور المستمر والمتطلبات المتغيرة. تعتمد الإدارة الرشيقة على تقسيم المشاريع إلى مراحل صغيرة قابلة للإدارة والتحكم، مما يسهل عملية التكيف مع التحديات والمستجدات بشكل فعال¹.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع التكنولوجيا، وتحليل تأثيرها على أداء المشاريع من خلال دراسة حالات عملية وتجارب شركات ناجحة. سنقوم بتسليط الضوء على المبادئ الأساسية للإدارة الرشيقة، وأدواتها، وفوائدها، وكذلك التحديات التي قد تواجهها المؤسسات عند تبني هذه المنهجية.

سيتم التركيز على كيفية تحسين التعاون بين فرق العمل، زيادة المرونة في التعامل مع المتغيرات، وتحقيق نتائج سريعة وفعالة تلبي احتياجات السوق والعملاء. من خلال هذا البحث، نسعى إلى تقديم رؤية شاملة حول أهمية الإدارة الرشيقة ودورها في تعزيز أداء المشاريع التكنولوجية، مما يساهم في تحقيق التميز والابتكار في هذا القطاع الحيوي².

¹ دليل الحربي &، لينا الغامدي. (2021). دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
² أحمد أبوطالب، صفاء علام محمد، محمد محمود شاهين &، على السعيد جمعه. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية 21، (العدد الثالث)، 75-45.

مشكلة الدراسة:

يواجه قطاع التكنولوجيا تحديات متزايدة تتعلق بسرعة التغيرات التكنولوجية، تزايد التوقعات من العملاء، وضغوط المنافسة العالمية. هذه التحديات تستدعي البحث عن أساليب ومنهجيات تضمن تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. رغم أن منهجيات الإدارة الرشيقة أصبحت أكثر شيوعاً، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تواجه صعوبات في تبني هذه المنهجيات بشكل صحيح وتحقيق الفوائد المرجوة منها. تتجلى مشكلة الدراسة في النقاط التالية:

- عدم وضوح كيفية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بشكل فعال في المشاريع التكنولوجية: الكثير من الشركات تفتقر إلى المعرفة والخبرة اللازمة لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بشكل صحيح، مما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة أو دون المستوى المطلوب.
- تواجه المؤسسات صعوبات في تكيف هياكلها التنظيمية وثقافتها الداخلية مع متطلبات الإدارة الرشيقة، بما في ذلك تعزيز التعاون والمرونة بين الفرق المختلفة.
- هناك صعوبة في تحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تعكس بشكل دقيق تأثير منهجيات الإدارة الرشيقة على تحسين أداء المشاريع.
- تظل العديد من المؤسسات تفتقر إلى القدرة على التكيف السريع مع التغيرات المستمرة في احتياجات السوق والتكنولوجيا، مما يؤثر سلباً على سرعة الاستجابة وكفاءة الأداء.

بناءً على هذه النقاط، يسعى هذا البحث إلى دراسة كيفية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع التكنولوجيا، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاحها، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية للشركات لتحسين أدائها وتحقيق أقصى استفادة من هذه المنهجيات.³

أهداف الدراسة:

³ احمد، ل. م. س &، لبنى محمود سنوسي. (2021). الإدارة الرشيقة وإنعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية. 140-114، 4(08)،

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في فهم وتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع التكنولوجيا بشكل فعال. تتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة فيما يلي:

- تحليل مبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة عن طريق فهم المبادئ الأساسية للإدارة الرشيقة وأدواتها المختلفة وكيفية تطبيقها في مشاريع التكنولوجيا.
- تقييم تأثير الإدارة الرشيقة على أداء المشاريع حيث دراسة وتحليل تأثير تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا من حيث الجودة، الكفاءة، والمرونة.
- تحديد العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة عن طريق التعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على نجاح تبني منهجيات الإدارة الرشيقة في الشركات التكنولوجية.
- تقديم دراسات حالة عملية من خلال تحليل ودراسة حالات عملية لشركات تكنولوجية ناجحة اعتمدت منهجيات الإدارة الرشيقة، واستخلاص الدروس المستفادة والتحديات التي واجهتها.
- تطوير إرشادات وتوصيات عملية عن طريق وضع إرشادات وتوصيات عملية للشركات التكنولوجية حول كيفية تبني منهجيات الإدارة الرشيقة بشكل فعال لتحقيق تحسينات ملموسة في أداء المشاريع.
- استكشاف التحديات والحلول الممكنة حيث تحديد التحديات التي قد تواجهها الشركات عند تطبيق الإدارة الرشيقة واقتراح حلول عملية للتغلب على هذه التحديات.
- قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) من خلال اقتراح وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المناسبة لقياس فعالية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في المشاريع التكنولوجية.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تهدف الدراسة إلى تقديم إطار عمل شامل ومفيد للشركات التكنولوجية يمكنها من تحسين أدائها وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال تبني منهجيات الإدارة الرشيقة بفعالية وكفاءة.

أهمية الدراسة:

تعتبر منهجيات الإدارة الرشيقة من أهم الأساليب الحديثة التي أحدثت تحولاً كبيراً في كيفية إدارة المشاريع، وخاصة في قطاع التكنولوجيا الذي يتميز بسرعة التغير والديناميكية العالية. مع تزايد الضغوط التنافسية والحاجة المستمرة إلى الابتكار، أصبح من الضروري للشركات التكنولوجية تبني أساليب إدارة فعالة ومرنة تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق نتائج مستدامة.

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع التكنولوجية، حيث تجمع بين الأهمية النظرية التي تنثري المعرفة الأكاديمية والأهمية العملية التي تقدم حلولاً فعالة للشركات في هذا القطاع. ستتناول الدراسة تحليل المبادئ الأساسية للإدارة الرشيقة وأدواتها، وتقييم تأثيرها على الأداء، مع التركيز على العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيقها. بالإضافة إلى ذلك، ستقدم الدراسة إرشادات وتوصيات عملية تساعد الشركات على تجاوز التحديات وتحقيق أقصى استفادة من هذه المنهجيات.

بهذا، تساهم الدراسة في تقديم إطار عمل متكامل يساهم في تعزيز قدرة الشركات التكنولوجية على الابتكار والتكيف مع التغيرات، مما ينعكس إيجاباً على أدائها ونجاحها في السوق.⁴

الأهمية النظرية:

إثراء المعرفة العلمية حيث تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول منهجيات الإدارة الرشيقة من خلال تقديم رؤى جديدة وتحليلات معمقة لكيفية تطبيق هذه المنهجيات في قطاع التكنولوجيا.

تطوير مفاهيم الإدارة الرشيقة حيث انه تسعى الدراسة إلى تطوير المفاهيم والنماذج النظرية المرتبطة بالإدارة الرشيقة، مما يساعد الأكاديميين والباحثين على فهم أفضل لهذه المنهجيات وتطبيقاتها العملية.

توفير إطار نظري متكامل من خلال مساهمة الدراسة في توفير إطار نظري شامل يدمج بين مبادئ الإدارة الرشيقة وعوامل النجاح والتحديات التي تواجهها، مما يمكن الباحثين من بناء دراسات مستقبلية أكثر دقة وعمقاً.

تحليل نقدي للتجارب السابقة حيث تقدم الدراسة تحليلاً نقدياً للتجارب السابقة في تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع التكنولوجيا، مما يساعد على تحديد الفجوات النظرية والمعرفية والعمل على سدها.

الأهمية العملية:

⁴ مشري، تقوى، البروقي & رميسة. (2023). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي (Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيوخ العربي التبسي تبسة).

تحسين أداء المشاريع التكنولوجية حيث توفر الدراسة توجيهات عملية للشركات التكنولوجية حول كيفية تبني وتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بشكل فعال، مما يساعدها على تحسين أداء مشاريعها وزيادة كفاءتها.

تعزيز القدرة التنافسية من خلال تقديم استراتيجيات فعالة لتطبيق الإدارة الرشيقة، تسهم الدراسة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات في قطاع التكنولوجيا، حيث يمكنها الاستجابة بسرعة للتغيرات السوقية وتحقيق الابتكار.

تقديم حلول عملية للتحديات حيث تساعد الدراسة الشركات على التعرف على التحديات الشائعة في تطبيق الإدارة الرشيقة وتقديم حلول عملية ومجربة للتغلب على هذه التحديات.

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) حيث انه توفر الدراسة إرشادات لتحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعكس فعالية تطبيق الإدارة الرشيقة، مما يمكن الشركات من تقييم أدائها بشكل دوري ودقيق.

تحفيز التحول الثقافي والتنظيمي عن طريق مساهمة الدراسة في دعم الشركات في عملية التحول الثقافي والتنظيمي المطلوب لتبني منهجيات الإدارة الرشيقة، بما في ذلك تعزيز التعاون والمرونة بين الفرق المختلفة.

دعم اتخاذ القرار عن طريق توفير الدراسة معلومات وبيانات مستندة إلى البحوث والتجارب العملية، مما يساعد المديرين وأصحاب القرار في الشركات على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تبني وتنفيذ منهجيات الإدارة الرشيقة.

من خلال هذه الأهمية النظرية والعملية، تهدف الدراسة إلى تقديم مساهمة فعالة في مجال الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها في قطاع التكنولوجيا، مما يساعد على تحقيق تحسينات ملموسة في أداء المشاريع وتعزيز الابتكار والنمو في هذا القطاع الحيوي.⁵

مصطلحات الدراسة:

⁵ وليد فضل الغزاوي & هيثم أحمد الشريف. (2019). فوائد وتحديات الإدارة الرشيقة للمشاريع (دراسة وصفية مقارنة). مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية.

لتسهيل فهم المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة، سيتم تقديم مجموعة من التعريفات الأساسية المتعلقة بمنهجيات الإدارة الرشيقة وتحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا.

الإدارة الرشيقة: (Agile Management)

هي مجموعة من القيم والمبادئ التي تهدف إلى تحسين إدارة المشاريع من خلال التركيز على التعاون بين الفرق، والتكرار المتكرر للعمل، والاستجابة السريعة للتغيرات، وتقديم قيمة مستمرة للعملاء. تعتمد الإدارة الرشيقة على تقسيم المشاريع إلى أجزاء صغيرة قابلة للإدارة والتنفيذ، مما يتيح المرونة والتكيف مع المتغيرات⁶.

منهجيات الإدارة الرشيقة: (Agile Methodologies)

تشمل مجموعة من الأطر والأدوات مثل Scrum، و Kanban، و Extreme Programming (XP)، التي تسهم في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على المشاريع. كل منهجية لها ممارساتها وإجراءاتها الخاصة التي تهدف إلى تحسين التعاون بين الفرق وزيادة الكفاءة في إنجاز المهام.

قطاع التكنولوجيا: (Technology Sector)

يشمل جميع الصناعات والشركات التي تركز على البحث والتطوير وتصنيع وتسويق التكنولوجيا المتقدمة، مثل البرمجيات، والأجهزة، وخدمات تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات⁷.

تحسين الأداء: (Performance Improvement)

يشير إلى العملية المستمرة لتحسين الكفاءة والجودة والمرونة في أداء الفرق والمشاريع. يتضمن تحديد الأهداف، وقياس الأداء، وتحليل النتائج، واتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق نتائج أفضل⁸.

مؤشرات الأداء الرئيسية: (Key Performance Indicators – KPIs)

العوفي، ع. ب. ع. ا. ا. & عواطف بنت علي السيف العوفي. (2022). تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة. مجلة بحوث التربية النوعية، 2022(66)، 2533-2564.

تعزير إصالحات الاستثمار ومناخ العمال في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. (2021). Mattia, T. O. M. A. Y.

(Doctoral dissertation) دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي. (2022). داود (مشرف) & كعوان، صورية، بوقلمون⁸

هي مجموعة من المعايير القابلة للقياس التي تُستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة. تشمل مؤشرات الأداء الشائعة في قطاع التكنولوجيا معدلات إنجاز المشاريع، وجودة المنتج، ورضا العملاء، وسرعة الاستجابة للتغيرات⁹.

المرونة التنظيمية: (Organizational Agility)

هي قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات الداخلية والخارجية، مع الحفاظ على التركيز على تقديم قيمة مستمرة للعملاء. تتضمن المرونة التنظيمية تعزيز التعاون والتواصل بين الفرق، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وزيادة الابتكار¹⁰.

التحول الثقافي: (Cultural Transformation)

يشير إلى التغيير في القيم والمعتقدات والسلوكيات داخل المنظمة لتعزيز بيئة عمل تدعم مبادئ الإدارة الرشيقة. يشمل ذلك تشجيع التعاون، وتحفيز الابتكار، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات¹¹.

من خلال فهم هذه التعريفات، يمكن للقارئ الحصول على صورة واضحة عن المفاهيم الأساسية التي ستنم مناقشتها في الدراسة، مما يساهم في تحقيق فهم أعمق لموضوع تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا.

تساؤلات الدراسة:

(OEE) وفعالية المعدات الإجمالي (KPI) علي محمد ثجيل المعموري. (2018). أهمية مؤشرات الأداء الرئيسة & محمد سمير دهيرب الربيعي⁹ Muthanna Journal of Administrative & Economics Sciences, 8(3). في تحسين الأداء وتحقيق الجودة وترشيد التكاليف-بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية

المجلة العلمية للبحوث التجارية. تامر فاروق حسين. (2022). تأثير المرونة التنظيمية علي تحقيق أهداف التنمية المستدامة & .أحمد، ت. ف. ح¹⁰ 45(2), 189-214. (جامعة المنوفية)

المجلة. محمد. (2016). إشكالية التعددية الثقافية مدخل لقراءة القيم التربوية بين التحول الثقافي والفضاء الحضاري & .يحيي محمد عبده، م¹¹ 2(6), 304-324. العلمية لجمعية امسيا-التربية عن طريق الفن

لتوجيه البحث وتحقيق أهداف الدراسة، تم طرح مجموعة من التساؤلات التي تسعى إلى استكشاف كيفية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة وتحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا. تشمل التساؤلات الرئيسية للدراسة ما يلي:

السؤال الرئيسي:

كيف تؤثر منهجيات الإدارة الرشيقة على أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا؟
وتتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية:

1. ما هي المبادئ الأساسية لمنهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع التكنولوجيا؟
2. ما هي الأدوات والممارسات الشائعة في تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة؟
3. ما هو التأثير المباشر لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على مؤشرات الأداء مثل الكفاءة والجودة والمرونة؟
4. ما هي العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة؟
5. ما هي التحديات التي تواجه الشركات عند تبني منهجيات الإدارة الرشيقة؟
6. ما هي الحلول والتوصيات العملية لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بفعالية؟
7. كيف يمكن قياس فعالية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة؟

من خلال الإجابة على هذه التساؤلات، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم شامل لكيفية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع التكنولوجيا وتأثيرها على تحسين أداء المشاريع، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية للشركات لتحقيق النجاح والتميز في هذا المجال الحيوي.¹²

أبو بكر صديق عبد الله. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء 12
80(80), 635-748. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد

متغيرات الدراسة:

لتحليل تأثير تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا، سيتم تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة التي ستتم دراستها.

المتغيرات المستقلة:

مبادئ الإدارة الرشيقة:

- القيم الأساسية (مثل التعاون، والتكرار، والاستجابة للتغيير).
- الممارسات العملية (مثل الاجتماعات اليومية، والتخطيط الدوري، ومراجعات العمل).

أدوات الإدارة الرشيقة:

- أدوات التخطيط (مثل Scrum boards و Kanban boards).
- أدوات التتبع (مثل أدوات إدارة المشاريع الرقمية مثل Jira و Trello).

العوامل التنظيمية:

- هيكل الفريق (مثل الفرق متعددة التخصصات).
- ثقافة الشركة (مثل الانفتاح على التغيير والابتكار).

المتغيرات التابعة:

أداء المشاريع:

- الكفاءة (مثل الوقت المستغرق لإنجاز المهام، والموارد المستخدمة).
- الجودة (مثل عدد العيوب، ورضا العملاء عن المنتج النهائي).
- المرونة (مثل القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في متطلبات المشروع).

مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs)

- معدلات إنجاز المشاريع في الوقت المحدد.
- مستوى رضا العملاء.
- عدد التكرارات المنجزة بنجاح.
- تحسينات الكفاءة التشغيلية.

من خلال دراسة هذه المتغيرات، تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لكيفية تأثير تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا، وتحديد العوامل التي تسهم في نجاح أو عرقلة هذا التطبيق، واقتراح حلول وتوصيات عملية لتحسين الأداء.

المنطلقات النظرية:

يهدف الإطار النظري لهذه الدراسة إلى تقديم أساس علمي ومنهجي لفهم كيفية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع التكنولوجيا وتأثيرها على تحسين أداء المشاريع. يعتمد الإطار النظري على مراجعة الأدبيات الحالية والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بالإدارة الرشيقة وأدواتها، بالإضافة إلى تحليل العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق هذه المنهجيات.

1. مبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة:

1.1. مبادئ الإدارة الرشيقة:

تتأسس منهجيات الإدارة الرشيقة على مجموعة من القيم والمبادئ التي تهدف إلى تعزيز المرونة والتكيف مع التغيرات السريعة. من أبرز هذه المبادئ من خلال التركيز على الأفراد والتفاعل بينهم، تقدير دور الفرق العاملة والتعاون بين أعضائها بدلاً من التركيز فقط على العمليات والأدوات. الاستجابة للتغيير بدلاً من الالتزام الصارم بالخطة عن طريق المرونة في تعديل الخطط حسب الظروف والمتغيرات الجديدة. التسليم المستمر للبرمجيات من خلال تقديم منتجات تعمل وقابلة للتطوير في فترات قصيرة وبشكل متكرر.

التعاون الوثيق مع العميل عن طريق إشراك العميل في جميع مراحل التطوير لضمان تلبية احتياجاته ومتطلباته. في عالم الإدارة الرشيدة، تتمحور الفلسفة حول تحقيق الأهداف بكفاءة وبأقل قدر ممكن من الهدر والتكلفة. تتضمن مبادئها الرئيسية التركيز على تحقيق القيمة للعملاء، وتقليل الهدر، وتعزيز التكامل والتنسيق بين أعضاء الفريق، والتحسين المستمر للعمليات. التركيز على القيمة يعني توجيه الجهود نحو تلبية احتياجات العملاء بكفاءة. ويسعى القائمون على الإدارة الرشيدة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال تطوير وتسليم المنتجات والخدمات التي تضيف قيمة حقيقية للعملاء، وتلبي توقعاتهم بأفضل شكل ممكن¹³.

من جهة أخرى، يهدف تقليل الهدر إلى التخلص من أي نشاط أو مورد غير ضروري في عملية الإنتاج. فعندما يتم تحليل العمليات بعناية، يمكن التعرف على الأنشطة التي لا تضيف قيمة، مثل الوقت المهدور في الانتظار أو العمليات غير الضرورية، ومن ثم التخلص منها أو تحسينها.

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب النهج الرشيق التكامل والتنسيق بين أعضاء الفريق والأقسام المختلفة. حيث يعزز هذا التعاون الجيد سير العمل ويضمن تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.

وأخيراً، يشجع النهج الرشيق على التحسين المستمر للعمليات من خلال تحليل النتائج والتعلم من التجارب السابقة. فمن خلال التطوير المستمر والتكرار في التحسينات، يمكن تحسين أداء الشركة وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

هذه المبادئ تشكل الأساس لفهم وتطبيق الإدارة الرشيدة في مختلف المجالات، وتعتبر مفتاحاً لتحقيق النجاح والتنافسية في سوق الأعمال اليوم.

1.2. أدوات الإدارة الرشيدة:

تشمل منهجيات الإدارة الرشيدة مجموعة متنوعة من الأدوات والممارسات التي تساعد في تنفيذ المبادئ الرشيدة، من بينها:

ابراهيم عبد البصير، ب.، & بسمه. (2020). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيدة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني 13
سوف لعلوم التربية البدنية والرياضية، 3(العدد السادس سبتمبر جزء 1)، 158-206.

Scrum إطار عمل يعتمد على تقسيم المشروع إلى تكرارات زمنية قصيرة (Sprints) يتبعها مراجعة وتخطيط مستمر.

Kanban نظام إدارة بصري يستخدم اللوحات لتتبع تدفق العمل وتحسين العمليات.

Extreme Programming (XP) مجموعة من الممارسات التي تركز على جودة البرمجيات من خلال التطوير المتكرر والاختبار المستمر.

2. تأثير منهجيات الإدارة الرشيقة على أداء المشاريع:

تتزايد الضغوطات على شركات التكنولوجيا لتقديم المنتجات والخدمات بأعلى جودة وبأسرع وقت ممكن، مما يتطلب منها تطبيق استراتيجيات إدارة فعالة تساعد على التكيف مع التحديات المتغيرة بسرعة. تُعتبر منهجيات الإدارة الرشيقة من بين الأدوات التي تساهم في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا، حيث تركز على تحقيق الكفاءة والجودة والتسارع في عمليات التطوير والتسليم. يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا، من خلال تحليل النتائج المترتبة عن تطبيق هذه المنهجيات ومقارنتها بالمنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع. سيتم في هذا البحث دراسة أثر منهجيات الإدارة الرشيقة على زيادة كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر وتسريع عملية التسليم وتحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء. سيتم أيضًا استعراض الأدوات والتقنيات المستخدمة في الإدارة الرشيقة مثل Scrum و Kanban و Extreme Programming وتحليل كيفية تطبيقها في سياق المشاريع التكنولوجية. تهدف نتائج هذا البحث إلى تقديم رؤى عميقة حول كيفية استفادة شركات التكنولوجيا من تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة لتحسين أدائها وتحقيق التميز التنافسي في السوق.

2.1. الكفاءة:

تساهم الإدارة الرشيقة في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل وقت الانتقال بين المهام، وتعزيز التواصل بين الفرق، وتقليل الفاقد الناتج عن العمليات غير الفعالة.

يُعدُّ مفهوم الكفاءة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا. فالكفاءة تعني القدرة على تحقيق أقصى قدر من النتائج باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والوقت. وتسعى

منهجيات الإدارة الرشيقة إلى تحسين الكفاءة من خلال تحليل العمليات وتقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد.

في سياق المشاريع التكنولوجية، يمكن تحقيق الكفاءة عبر عدة طرق، منها تقليل التكاليف الزائدة والوقت المهدور في إجراءات غير ضرورية، وتحسين تنظيم العمل والتواصل بين أعضاء الفريق، وزيادة فعالية استخدام الموارد البشرية والتكنولوجية المتاحة.

باستخدام منهجيات الإدارة الرشيقة، يمكن تحسين الكفاءة في عمليات التطوير والتسليم، وذلك من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق القيمة للعملاء بشكل فعال، وتقليل الهدر والتكاليف الزائدة، وتسريع عملية التسليم دون المساس بجودة المنتجات والخدمات المقدمة.

يعتبر تحقيق الكفاءة أحد التحديات الرئيسية في إدارة المشاريع التكنولوجية، وتلعب منهجيات الإدارة الرشيقة دوراً مهماً في تحقيق هذا الهدف من خلال توجيه الجهود نحو الأولويات الصحيحة وتحسين العمليات والتعاون بين أفراد الفريق.

2.2. الجودة:

تعمل الممارسات الرشيقة على تحسين جودة المنتجات من خلال الاختبار المستمر والتكرار المتكرر، مما يتيح اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بشكل مبكر وفي مراحل مبكرة من دورة حياة المشروع.

مفهوم الجودة يُعدُّ أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المشاريع في قطاع التكنولوجيا. تعني الجودة في هذا السياق قدرة المنتجات أو الخدمات على تلبية أو تجاوز توقعات العملاء، بما في ذلك الموثوقية والأداء والأمان وسهولة الاستخدام والقابلية للتوسع والتكامل مع الأنظمة الأخرى.

يهدف منهج الإدارة الرشيقة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال عدة طرق، بما في ذلك التركيز على تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال، وتحسين العمليات لتقليل العيوب والأخطاء، وتعزيز التفاعل المستمر مع العملاء لجمع الردود وتطوير المنتجات والخدمات بناءً على تلك الردود.

في مشاريع التكنولوجيا، يعتبر تحقيق جودة عالية أمراً حيوياً، حيث يتطلب التكنولوجيا المتقدمة مستويات عالية من الدقة والاعتمادية. يُعدُّ تطبيق المنهجيات الرشيقة في هذا السياق مفيداً بشكل خاص، حيث يُمكن من خلالها تحسين عمليات التطوير واختبار المنتجات وضمان جودتها من خلال التركيز على تحليل العمليات وتحسينها بشكل مستمر.

باستخدام منهجيات الإدارة الرشيقة، يمكن تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تحديد وتحسين الممارسات الفعالة، وتطوير نماذج العمل القائمة على الجودة، وتعزيز التواصل بين الفرق لضمان فهم دقيق لمتطلبات الجودة وتلبيتها بشكل فعال.

2.3. المرونة:

تُعزز منهجيات الإدارة الرشيقة القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل ومتطلبات العملاء، مما يسمح للمشاريع بالبقاء متوافقة مع التوجهات الجديدة واحتياجات السوق.

تُعَدُّ المرونة أحد العوامل الحيوية في نجاح المشاريع في قطاع التكنولوجيا، حيث تعني قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في المتطلبات والظروف الخارجية. تُعَدُّ المرونة مفتاحاً للبقاء في سوق التكنولوجيا المتغيرة بسرعة وتحقيق التنافسية فيها.

تسعى منهجيات الإدارة الرشيقة إلى تعزيز المرونة في المشاريع من خلال تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق، وتطوير أساليب العمل المرنة التي تُمكن من التكيف السريع مع التغيرات، وتقديم تسليمات منتجة بشكل متكرر للعملاء للحصول على ردود فعل فورية.

في مشاريع التكنولوجيا، يمكن أن تؤثر التغيرات السريعة في المتطلبات والتقنيات على خطط المشروع وجدولها الزمني وتكلفتها. ومن خلال تطبيق المنهجيات الرشيقة، يُمكن للمنظمات تقليل التأثيرات السلبية لهذه التغيرات من خلال تحقيق التوازن بين المرونة والاستقرار، وتشجيع التفاعل المستمر والتحسين المستمر لضمان استمرارية النجاح.

تتيح المرونة للمنظمات القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمرنة بناءً على المعرفة والتحليلات الدقيقة، وتساعد على تحقيق الابتكار والتطور المستمر في مشاريعها ومنتجاتها، مما يضمن بقائها ونجاحها في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.¹⁴

3. العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة:

نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة يعتمد على عدة عوامل أساسية تؤثر على استمراريته وكفاءته في تحقيق أهداف المشاريع. تعتبر الثقافة التنظيمية والتزام القيادة وتحفيز الفرق على التغيير من بين العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة. يجب أن تكون الثقافة التنظيمية متبينة للتحسين المستمر والتكيف مع التغييرات، بينما يلعب دور القادة في توجيه الرؤية وتوفير الدعم اللازم دوراً حيوياً في توجيه الجهود نحو النجاح. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التواصل الفعال والتعاون القائم على الثقة بين أعضاء الفريق والأقسام المختلفة أحد عناصر النجاح الرئيسية، مما يعزز من تبادل المعرفة والتعلم المستمر. بالاستفادة من هذه العوامل وضمان توافرها وتشجيعها، يمكن للمنظمات تحقيق أقصى استفادة من تطبيق الإدارة الرشيقة لتحقيق أهدافها بنجاح.

3.1. العوامل الداخلية:

تعتبر العوامل الداخلية داخل الشركة من العوامل الحاسمة التي تؤثر على فعالية تطبيق الإدارة الرشيقة. تلعب ثقافة الشركة دوراً حاسماً في تقبل وتبني مبادئ الإدارة الرشيقة. فالشركات التي تشجع على الابتكار والتعاون وتتمتع ببيئة عمل مفتوحة ومرنة، تكون أكثر قدرة على تطبيق هذه المنهجيات بنجاح. على سبيل المثال، في الشركات التي تشجع على قبول الفشل كجزء من عملية التعلم والتحسين المستمر، يكون التطبيق الرشيق أكثر قبولاً ونجاحاً.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب هيكل الفريق دوراً مهماً في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة. يفضل أن تكون الفرق متعددة التخصصات، حيث يمكن أن يساهم كل فرد بخبرته ومعرفته في تحسين عملية التطوير. وعلاوة

علي محمد الحربي، م.، مصلح المطرفي، ع.، & علي. (2022). توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات ¹⁴ الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 38(3.2)، 310-261.

على ذلك، يجب أن تتمتع الفرق بقدرة عالية على التواصل والتعاون، حيث يساعد ذلك في تبادل المعرفة والأفكار بين أعضاء الفريق وتسريع عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية.

3.2. العوامل الخارجية:

تُعَدُّ العوامل الخارجية مثل ديناميكيات السوق والتطورات التكنولوجية من العوامل الحاسمة التي تؤثر على نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات. فديناميكيات السوق المتغيرة بسرعة تفرض تحديات وفرصاً جديدة على المؤسسات، مما يتطلب منها مرونة واستجابة سريعة للتغيرات. على سبيل المثال، تغيرات في احتياجات العملاء أو تحركات المنافسين يمكن أن تستدعي تعديلات سريعة في استراتيجيات المشروع وعمليات التطوير، وهو ما يتوافق مع مبادئ الإدارة الرشيقة التي تهدف إلى التكيف السريع مع التغيرات وتحقيق التميز التنافسي.

من جانبها، تساهم التطورات التكنولوجية في توفير الأدوات اللازمة لدعم وتسهيل تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة. فالتكنولوجيا الحديثة مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والتحليل الضخم للبيانات تمكن المؤسسات من تنفيذ العمليات بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وتوفير بيئة تعاونية لأعضاء الفريق، وتوفير بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات المستنيرة. وبالتالي، يمكن للتقنيات الحديثة أن تلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف الإدارة الرشيقة من خلال تحسين عمليات التطوير والتسليم وزيادة فعالية استخدام الموارد.¹⁵

4. التحديات والحلول:

4.1. التحديات التنظيمية والثقافية:

المقاومة للتغيير:

تعتبر المقاومة للتغيير واحدة من التحديات الرئيسية التي قد تواجه الشركات أثناء تبني منهجيات الإدارة الرشيقة. يُعَدُّ تغلب الشركات على هذا التحدي مهمة صعبة ولكنها ضرورية. يمكن تحقيق ذلك من

دليل الحربي، & لينا الغامدي. (2021). دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية¹⁵

خلال تغيير الثقافة التنظيمية وتعزيز فوائد الإدارة الرشيقة بوضوح. يجب على القيادة العليا توضيح أهمية التغيير والتواصل بشكل فعال مع الموظفين لتحفيزهم وإشراكهم في عملية التغيير.

المشكلات التقنية:

تواجه الشركات أحياناً تحديات تقنية في تطبيق الأدوات الرشيقة، مما قد يؤثر على سير العمل بشكل سلبي. يمكن التغلب على هذه المشكلات من خلال توفير التدريب المناسب للموظفين ودعم فني مستمر. يجب أن تستثمر الشركات في بنية تحتية تكنولوجية قوية وموارد بشرية مدربة لضمان استخدام فعال للأدوات الرشيقة وتحقيق النجاح المستدام.

4.2. الحلول العملية:

التدريب والتطوير:

يُعدُّ تقديم برامج تدريبية مستمرة للفرق على منهجيات وأدوات الإدارة الرشيقة حلاً عملياً وفعالاً. يساعد التدريب في بناء قدرات الفرق وزيادة مستوى الوعي بمبادئ الإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها في سياق العمل اليومي. يُمكن أن تشمل هذه البرامج التدريبية محاضرات، وورش عمل، ودورات تعليمية عبر الإنترنت، وغيرها من الأنشطة التعليمية التي تساعد على بناء المهارات اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة بفعالية.

التواصل الفعال:

تعزيز قنوات التواصل بين الفرق والإدارة والعملاء يعتبر حلاً عملياً لضمان التفاعل المستمر وتبادل الأفكار والتغذية الراجعة. يُعدُّ التواصل الفعال أساسياً لنجاح أي مشروع، خاصة في سياق الإدارة الرشيقة حيث يتطلب التفاعل المستمر بين الأعضاء المختلفين لتحقيق الهدف المشترك بأفضل طريقة ممكنة. يُمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد قنوات تواصل متعددة مثل الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، والمنصات التعاونية عبر الإنترنت، لضمان تبادل المعلومات والتفاعل الفعال بين الفرق.

5. قياس فعالية تطبيق الإدارة الرشيقة:

لقياس فعالية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بشكل فعال، يجب تحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة. تشمل هذه المؤشرات على سبيل المثال:

1. معدلات إنجاز المشاريع في الوقت المحدد:

يُعدُّ معدل الانتهاء من المشاريع في الوقت المحدد أحد المؤشرات الرئيسية التي يمكن استخدامها لقياس كفاءة تطبيق الإدارة الرشيقة. يُمكن أن يشمل هذا المؤشر مدى تحقيق المشاريع للمواعيد النهائية المحددة والتي تعكس قدرة الفرق على التخطيط وتنفيذ المهام بفعالية.

2. مستوى رضا العملاء:

يمكن استخدام مستوى رضا العملاء كمؤشر رئيسي لقياس فعالية تطبيق الإدارة الرشيقة. يمكن قياس ذلك من خلال تقييمات العملاء واستطلاعات الرضا لقياس مدى استجابة المنتجات والخدمات لتوقعات واحتياجات العملاء.

مستوى رضا العملاء هو مؤشر رئيسي يمكن استخدامه لقياس فعالية تطبيق الإدارة الرشيقة. عندما يكون العملاء راضين، يعكس ذلك تفوق الشركة في تقديم المنتجات والخدمات التي تلبّي توقعاتهم واحتياجاتهم. يمكن قياس مستوى رضا العملاء من خلال تقييماتهم المباشرة، واستطلاعات الرضا، وتفاعلهم مع المنتجات والخدمات. استطلاعات رضا العملاء وتقييماتهم يمكن أن تتضمن معايير مثل جودة المنتج، وسهولة الاستخدام، وفعالية الخدمة العملاء، والتوافق مع توقعاتهم. بالتحليل المستمر لهذه البيانات، يمكن للشركات تحديد نقاط القوة والضعف في منتجاتها وخدماتها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون تفاعلات العملاء مع المنتجات والخدمات مصدرًا قيمًا للتغذية الراجعة، والتي يمكن استخدامها لتحسين العمليات وتحديث المنتجات بشكل مستمر وفعال، وهو جوهر مبادئ الإدارة الرشيقة.¹⁶

فاطمة عيسى بريقق. (2020). قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على رضا العملاء: دراسة تحليلية على &، سعاد عمرو امطوع¹⁶
مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية. مصرف شمال أفريقيا بالوت 10, 489-508.

3 . عدد التكرارات المنجزة بنجاح:

يعكس عدد التكرارات المنجزة بنجاح مدى قدرة الفرق على تحسين العملية التطويرية وتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر . يُمكن أن تكون هذه المؤشرات على شكل عدد الإصدارات الناجحة أو عدد الميزات المضافة بنجاح في كل تكرار .

عدد التكرارات المنجزة بنجاح هو مؤشر مهم يعكس قدرة الفرق على تحسين العملية التطويرية وتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر . عندما يتم تنفيذ التكرارات بنجاح، يعني ذلك أن الفريق قادر على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة بفعالية، مما يتيح لهم التكيف مع التغيرات وتحسين العمليات بشكل مستمر .

4 . تحسينات الكفاءة التشغيلية:

تحسينات الكفاءة التشغيلية هي جزء أساسي من تطبيق الإدارة الرشيدة. تهدف هذه التحسينات إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات. من خلال تحسين عمليات التصنيع أو الخدمات، يمكن للشركات تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة.

تشمل هذه المؤشرات تقديرات لتحسينات الكفاءة التشغيلية مثل زيادة الإنتاجية، وتقليل الفاقد، وتحسينات في عمليات التصنيع أو الخدمات. زيادة الإنتاجية يمكن تحقيقها من خلال تحسين عمليات الإنتاج والخدمات، وذلك عن طريق تقليل الوقت الضائع وتحسين استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحقيق تقليل الفاقد من الموارد، مثل الوقت والمواد والعمالة، من خلال تحليل العمليات وتحسينها لتقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد. تشمل التحسينات في عمليات التصنيع أو الخدمات تعديلات في العمليات الحالية لزيادة الكفاءة وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. يتضمن ذلك تطبيق أساليب وتقنيات جديدة لتحسين العمليات وتبسيطها لزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات.

باستخدام هذه التحسينات، يمكن للشركات تحسين أدائها بشكل مستمر وتحقيق نتائج أفضل في الإنتاجية والجودة والكفاءة التشغيلية.

يسهم الإطار النظري في تقديم أساس علمي ومنهجي لفهم تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة في قطاع التكنولوجيا، وتحليل تأثيرها على تحسين أداء المشاريع. من خلال دراسة المبادئ والأدوات، وتأثيرها، والعوامل

المؤثرة على نجاح التطبيق، والتحديات والحلول، يمكن تقديم توصيات عملية للشركات لتحقيق النجاح في هذا المجال الحيوي.

منهجية الدراسة:

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة الشركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستبانة بالتطبيق على الخبراء في مجال الإدارة الرشيدة ومسؤولي تنفيذ المشاريع في قطاع التكنولوجيا، واستعراض الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بتطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة في هذا القطاع

تعتمد هذه الدراسة على منهجية بحثية متعددة الخطوات لتحقيق أهدافها. سيتم جمع البيانات من الاستبيان بالتطبيق على الخبراء في مجال الإدارة الرشيدة ومسؤولي تنفيذ المشاريع في قطاع التكنولوجيا، واستعراض الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بتطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة في هذا القطاع. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وتقنيات البحث الكمي لفهم أفضل للتأثيرات والنتائج المحتملة لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة على أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا.

بعد جمع وتحليل البيانات، ستتم مراجعة النتائج وتحليلها بشكل شامل لتحديد التوجهات والتوصيات الملائمة لتحسين أداء المشاريع في هذا القطاع. من المتوقع أن تساهم الدراسة في إضافة إلى الفهم النظري لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة، وتقديم مقترحات عملية للشركات والمؤسسات في قطاع التكنولوجيا لتحسين أدائها في إدارة المشاريع.

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة في النقاط التالية:

الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات الدراسة في عام 2024م.

الحدود البشرية: تتحدد نتائج الدراسة وفقاً لمجموعة الدراسة وهي موظفي الشركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية: تم في هذه الدراسة دراسة منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة بالشركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات في المملكة العربية السعودية.

توصيات مقترحة للدراسة:

يُوصى بتعزيز ثقافة الشركة لتقدير الابتكار والتعاون وتكون مفتوحة للتغيير، وذلك من خلال تنظيم ورش عمل تدريبية وجلسات توعية لتعريف الموظفين بمبادئ الإدارة الرشيقة وأهميتها. كما يجب على الشركات توفير برامج تدريبية مستمرة لموظفيها على أدوات وممارسات الإدارة الرشيقة، بما في ذلك استخدام أدوات التخطيط والتتبع الرقمية مثل Scrum boards و Kanban boards و Trello. وينبغي أيضاً تشجيع تكوين فرق متعددة التخصصات تعمل بتعاون وتنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يمكن أن تساهم هذه الفرق في تقديم حلول إبداعية وفعالة للمشكلات. علاوة على ذلك، يُوصى بأن تستثمر الشركات في أدوات الإدارة الرشيقة التي تسهل التخطيط والتتبع وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يساعد في تعزيز الشفافية والوضوح في سير العمل. ومن المهم أيضاً تحديد وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بانتظام لتقييم فعالية تطبيق

منهجيات الإدارة الرشيقة، والتي يمكن أن تشمل معدلات إنجاز المشاريع في الوقت المحدد، ومستوى رضا العملاء، وعدد التكرارات المنجزة بنجاح، وتحسينات الكفاءة التشغيلية.

خاتمة:

ختامًا، ستثبت هذه الدراسة أهمية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا. من خلال تعزيز ثقافة الشركة وتوفير التدريب المستمر وتطوير هيكل الفرق واستخدام أدوات الإدارة الفعالة، يمكن للشركات تحقيق تحسينات ملحوظة في الكفاءة والجودة والمرونة التشغيلية. تُعد منهجيات الإدارة الرشيقة أداة قوية لمواجهة تحديات السوق المتغيرة بسرعة، وتحقيق رضا العملاء وتحسين الأداء العام للمشاريع. هذه الدراسة تقدم إطارًا عمليًا يمكن للشركات في قطاع التكنولوجيا الاستفادة منه لتحقيق نجاح مستدام في إدارة مشاريعها.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الإدارة الرشيقة:

الإدارة الرشيقة هي مفهوم متعدد الأوجه يتطلب بذل جهود على عدة أبعاد من قبل المنظمة في وقت واحد، سواء في تحقيقها التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، وتنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم العمليات جوانب المنظمة، أو من خلال التحسينات المستدامة على المدى الطويل. . (جاسم، 2016).

وعرفها المطيري (2019) بأنها مجموعة من الأعمال التي يجب القيام بها بشكل صحيح، حسب التسلسل الصحيح، وعلى الوقت الصحيح لخلق قيمة لعمل معين، بالإضافة إلى التركيز على مبدأ احترام الإجراءات والوقت في العمل لتقديمه¹⁷.

حسب المطلوب وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المطلوبة بالجودة المطلوبة. كما أشار الجعافرة وأبو راشد، 2020¹⁸ إلى أن أسلوب العمل الرشيق للمشاريع ينطبق على جميع المنظمات التي تسعى إلى التبسيط إجراءات عملياتهم من خلال التخلص من الممارسات التي لا تضيف قيمة إلى العمل المقدم للعميل النهائي، بالإضافة إلى ذلك إلى أن مفهوم خفة الحركة هو مفهوم سريع النمو يتضمن تطوير العلاقات لتوفير الجهد والوقت والتكاليف وغيرها، الهدف هو كسب العميل.

متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة

¹⁷ المطيري، مطيرة ضيف الله. (2019). "دور الإدارة الرشيقة في جودة الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج11، ع 29

¹⁸ الجعافرة، خالد ارشيد، وأبو جليل، محمد منصور يوسف (2020). "أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية-عمادة البحث العلمي، مج16

وأشار المطيري (2019) إلى أن هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي توفيرها عند تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمة

أولاً: دعم الإدارة العليا: يعتمد نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم المقدم من المسؤولين في الإدارة العليا

والإمكانات التي توفرها والتي تساهم في إنجاح هذا العمل الإداري، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير ما يلي:

1. توفير كافة المتطلبات المادية والبشرية والمالية، بالإضافة إلى تنظيم الوقت بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها وإنجاح ذلك العمل.

2. الابتعاد عن العمل الروتيني واتباع فلسفة أسلوب الإدارة الرشيقة في إنجاز العمليات الإدارية مما يساهم في تحقيق الإنجاز والجودة المطلوبة.

3. توظيف النظام الديمقراطي في العمل الإداري وبث روح الإبداع والمبادرة لدى جميع العاملين وتشجيعهم على إبداء الرأي والمقترحات التي من شأنها المساهمة في تطوير العمل الإداري.

تطبيق الإدارة الرشيقة (Lean Management) يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاحها في المنظمة. هذه المتطلبات تشمل:

■ التزام القيادة في تطبيق الإدارة الرشيقة

الالتزام القيادة يعتبر حجر الزاوية في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة في أي منظمة. الإدارة العليا تلعب دوراً حاسماً في تحويل رؤية التحسين المستمر إلى واقع ملموس، وذلك من خلال تبني ودعم مبادئ وأدوات الإدارة

الرشيقة بشكل فعال. بدون التزام قوي ومعلن من قبل القيادة، يمكن أن تواجه جهود الإدارة الرشيقة عقبات كبيرة وقد لا تحقق النتائج المرجوة.

أولاً، يجب أن يظهر التزام القيادة من خلال توجيه استراتيجي واضح يتضمن تبني مبادئ الإدارة الرشيقة كجزء من الثقافة التنظيمية. يتطلب ذلك من القادة وضع أهداف استراتيجية تتماشى مع فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بتقديم قيمة حقيقية للعملاء. القيادة تحتاج إلى التواصل بشكل منتظم وفعال مع جميع الموظفين حول أهمية الإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها في العمليات اليومية.

ثانياً، يتعين على الإدارة العليا توفير الموارد اللازمة لدعم مبادرات الإدارة الرشيقة. الموارد لا تقتصر فقط على الجانب المالي، بل تشمل أيضاً توفير الوقت والجهود وتخصيص الفرق المناسبة لتنفيذ التحسينات. يجب أن تكون هناك استثمارات في تدريب الموظفين على أدوات وتقنيات الإدارة الرشيقة، وضمان وجود بيئة عمل تدعم الابتكار والتغيير.

ثالثاً، يجب أن تكون القيادة نموذجاً يُحتذى به في تطبيق الإدارة الرشيقة. يتطلب ذلك من القادة ممارسة ما يدعون إليه من تحسين مستمر وإزالة الهدر والعمل بكفاءة. القادة يجب أن يكونوا أول من يتبنى ويطبق مبادئ الإدارة الرشيقة في عملهم اليومي، مما يعزز الثقة والإلهام بين الموظفين.

رابعاً، يجب على القيادة تطوير آليات لمتابعة وتقييم الأداء بانتظام. هذا يشمل استخدام أدوات القياس والتحليل لمراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة وتحديد مجالات التحسين المستمرة. القادة يجب أن يكونوا مستعدين لتقديم الدعم والتوجيه عند الحاجة، والعمل على إزالة العوائق التي قد تعترض طريق التحسين.

فيتعين على الإدارة العليا تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال مكافأة الإنجازات وتحفيز الموظفين على الابتكار والتفكير الإبداعي. يجب أن يشعر الموظفون بأن جهودهم في تحسين العمليات مقدرة ومعترف بها، مما يعزز من مشاركتهم والتزامهم بمبادئ الإدارة الرشيدة. بالتالي، التزام القيادة يعد عنصرًا أساسيًا ومحوريًا في نجاح تطبيق الإدارة الرشيدة. من خلال توفير التوجيه الاستراتيجي، الموارد، القدوة الحسنة، والمتابعة الدائمة، يمكن للقيادة تمكين المنظمة من تحقيق التحسين المستمر والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

■ التزام القيادة في تطبيق الإدارة الرشيدة

التزام القيادة يعتبر حجر الزاوية في نجاح تطبيق الإدارة الرشيدة في أي منظمة. الإدارة العليا تلعب دورًا حاسمًا في تحويل رؤية التحسين المستمر إلى واقع ملموس، وذلك من خلال تبني ودعم مبادئ وأدوات الإدارة الرشيدة بشكل فعال. بدون التزام قوي ومعلن من قبل القيادة، يمكن أن تواجه جهود الإدارة الرشيدة عقبات كبيرة وقد لا تحقق النتائج المرجوة.

أولاً، يجب أن يظهر التزام القيادة من خلال توجيهه استراتيجي واضح يتضمن تبني مبادئ الإدارة الرشيدة كجزء من الثقافة التنظيمية. يتطلب ذلك من القادة وضع أهداف استراتيجية تتماشى مع فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بتقديم قيمة حقيقية للعملاء. القيادة تحتاج إلى التواصل بشكل منتظم وفعال مع جميع الموظفين حول أهمية الإدارة الرشيدة وكيفية تطبيقها في العمليات اليومية.

ثانيًا، يتعين على الإدارة العليا توفير الموارد اللازمة لدعم مبادرات الإدارة الرشيدة. الموارد لا تقتصر فقط على الجانب المالي، بل تشمل أيضًا توفير الوقت والجهود وتخصيص الفرق المناسبة لتنفيذ التحسينات. يجب أن تكون هناك استثمارات في تدريب الموظفين على أدوات وتقنيات الإدارة الرشيدة، وضمان وجود بيئة عمل تدعم الابتكار والتغيير.

ثالثًا، يجب أن تكون القيادة نموذجًا يُحتذى به في تطبيق الإدارة الرشيدة. يتطلب ذلك من القادة ممارسة ما يدعون إليه من تحسين مستمر وإزالة الهدر والعمل بكفاءة. القادة يجب أن يكونوا أول من يتبنى ويطبق مبادئ الإدارة الرشيدة في عملهم اليومي، مما يعزز الثقة والإلهام بين الموظفين.

رابعًا، يجب على القيادة تطوير آليات لمتابعة وتقييم الأداء بانتظام. هذا يشمل استخدام أدوات القياس والتحليل لمراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة وتحديد مجالات التحسين المستمرة. القادة يجب أن يكونوا مستعدين لتقديم الدعم والتوجيه عند الحاجة، والعمل على إزالة العوائق التي قد تعترض طريق التحسين.

أخيرًا، يتعين على الإدارة العليا تعزيز ثقافة التحسين المستمر من خلال مكافأة الإنجازات وتحفيز الموظفين على الابتكار والتفكير الإبداعي. يجب أن يشعر الموظفون بأن جهودهم في تحسين العمليات مقدرة ومعترف بها، مما يعزز من مشاركتهم والتزامهم بمبادئ الإدارة الرشيدة. بالتالي، التزام القيادة يعد عنصرًا أساسيًا ومحوريًا في نجاح تطبيق الإدارة الرشيدة. من خلال توفير التوجيه الاستراتيجي، الموارد، القدوة الحسنة، والمتابعة الدائمة، يمكن للقيادة تمكين المنظمة من تحقيق التحسين المستمر والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

■ ثقافة التحسين المستمر في المنظمة

ثقافة التحسين المستمر تعد من الأساسيات التي تعتمد عليها الإدارة الرشيدة لتحقيق النجاح والتميز. هذه الثقافة تتطلب من جميع أفراد المنظمة، بدءًا من القيادة العليا وصولاً إلى العاملين في الصفوف الأمامية، الالتزام بمبادئ التحسين المستمر والعمل على تطوير وتحسين العمليات بشكل دوري. تشجيع هذه الثقافة يتطلب جهدًا منظمًا وممنهجًا لضمان تحقيق التغيير الإيجابي وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

يجب على المنظمة تعزيز الوعي بأهمية التحسين المستمر بين جميع الموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال التواصل المستمر حول الفوائد والأهداف المتعلقة بالإدارة الرشيدة. يتطلب الأمر توضيح كيف يمكن للتحسين المستمر أن يؤدي إلى تقليل الهدر، تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء. القادة يجب أن يكونوا قدوة في تبني هذه المبادئ، مما يشجع الموظفين على اتباع نفس النهج. فمن الضروري توفير برامج تدريبية شاملة لجميع الموظفين لتعريفهم بمفاهيم وأدوات الإدارة الرشيدة. التدريب المستمر يساهم في تعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم بأحدث الأساليب والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحسين العمليات. يجب أن تكون هذه البرامج مصممة بطريقة تفاعلية وعملية، بحيث يتمكن الموظفون من تطبيق ما يتعلمونه في بيئة عملهم اليومية. التدريب يمكن أن يشمل ورش العمل، الدورات التدريبية، والجلسات العملية التي تركز على حل المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة.

ينبغي على المنظمة تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي بين الموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال خلق بيئة عمل مفتوحة تشجع على تبادل الأفكار والمقترحات، وتحفز الموظفين على تقديم حلول جديدة للمشكلات الحالية. يمكن إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لتشجيع التعاون بين الأقسام المختلفة، مما يساهم في تبادل المعرفة والخبرات وتحقيق نتائج أفضل. يجب أن تكون هناك آليات واضحة لمتابعة وتقييم التحسينات

المستمرة. استخدام أدوات القياس والتحليل يساعد في تحديد مدى فعالية التحسينات المنفذة وتحديد مجالات التحسين المستقبلية. الإدارة يجب أن تكون مستعدة لتقديم الدعم والمشورة عند الحاجة، وضمان إزالة العقبات التي قد تعترض طريق التحسين.

يجب أن تكون هناك مكافآت وحوافز تشجع الموظفين على المشاركة في جهود التحسين المستمر. يمكن أن تشمل هذه المكافآت التقدير العلني، المكافآت المالية، أو الفرص للتطوير المهني. الاعتراف بجهود الموظفين يعزز من حماسهم ويشجعهم على مواصلة العمل على تحسين العمليات. بالتالي، تشجيع ثقافة التحسين المستمر يتطلب التزاماً وجهداً من الجميع في المنظمة. من خلال توفير التدريب، تعزيز الوعي، تشجيع الابتكار، ومتابعة الأداء، يمكن للمنظمة تحقيق تحسينات مستدامة تعزز من كفاءتها وتنافسيتها في السوق.¹⁹

■ فهم العملاء في الإدارة الرشيقة

فهم العملاء يعتبر أحد الأعمدة الرئيسية في تطبيق الإدارة الرشيقة، حيث يعتمد نجاح أي منظمة على قدرتها على معرفة متطلبات العملاء بشكل دقيق والتركيز على تقديم قيمة حقيقية لهم. فهم احتياجات وتوقعات العملاء يساعد المنظمة على تصميم منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات بشكل فعال، مما يعزز من رضا العملاء ويزيد من ولائهم.

فيجب على المنظمة الاستثمار في جمع وتحليل بيانات العملاء بشكل منهجي. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام أدوات متعددة مثل الاستبيانات، المقابلات، وتحليل سلوك العملاء عبر منصات التواصل

¹⁹ بخبو، مبروكة، قبالي، حفيظة، قويدري & عبد الرحمن/مؤطر. (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق متطلبات الإدارة الرشيقة (Doctoral dissertation, جامعة احمد درايدة-ادارار).

الاجتماعي. هذه البيانات توفر رؤى قيمة حول تفضيلات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم. من خلال التحليل الدقيق لهذه البيانات، يمكن للمنظمة تحديد الاتجاهات والأنماط التي تساعد في فهم العملاء بشكل أعمق. يجب أن تركز المنظمة على تقديم قيمة حقيقية للعملاء. هذا يتطلب الابتعاد عن التركيز التقليدي على المنتج أو الخدمة فقط، والتفكير بدلاً من ذلك في كيفية تحسين تجربة العملاء بشكل شامل. من خلال تقديم حلول تلبي احتياجات العملاء بطرق مبتكرة ومميزة، يمكن للمنظمة بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها. يشمل ذلك تحسين جودة المنتجات والخدمات، تقديم دعم عملاء ممتاز، وتوفير حلول مخصصة تتناسب مع احتياجات كل عميل ، وعلى المنظمة تبني نهج العميل أولاً (Customer-Centric Approach) في جميع عملياتها. يتطلب ذلك دمج صوت العميل في كل جانب من جوانب العملية التنظيمية، بدءاً من التصميم والتطوير وحتى التسويق وخدمة العملاء. فرق العمل يجب أن تكون مدربة على التعاطف مع العملاء وفهم مشكلاتهم والعمل على حلها بفعالية. يمكن استخدام أدوات مثل خريطة رحلة العميل (Customer Journey Map) لتحديد نقاط التفاعل المختلفة بين العميل والمنظمة وتحسين هذه النقاط بشكل مستمر.

الابتكار المستمر يعد عنصرًا حيويًا في تلبية احتياجات العملاء المتغيرة. المنظمة يجب أن تكون مستعدة للاستجابة بسرعة لتغيرات السوق وتوقعات العملاء. هذا يتطلب من المنظمة تعزيز ثقافة الابتكار وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات بشكل مستمر. التحسينات والابتكارات يجب أن تكون موجهة نحو زيادة القيمة المقدمة للعملاء وجعل تجربتهم أكثر إيجابية ومرضية. يجب أن تكون هناك آليات واضحة لقياس رضا العملاء وجمع ملاحظاتهم بانتظام. يمكن استخدام مؤشرات مثل صافي نقاط الترويج (Net Promoter Score - NPS) ومؤشرات رضا العملاء (Customer Satisfaction - CSAT)

لتقييم أداء المنظمة من منظور العملاء. هذه المؤشرات توفر رؤية قيمة حول مدى رضا العملاء وتحدد مجالات التحسين المحتملة. فبالتالي، فهم العملاء وتقديم قيمة حقيقية لهم يتطلب جهداً مستمراً وتكاملاً بين جميع أقسام المنظمة. من خلال جمع البيانات بشكل دقيق، التركيز على تقديم قيمة مضافة، تبني نهج العميل أولاً، تعزيز الابتكار، وقياس رضا العملاء بانتظام، يمكن للمنظمة بناء علاقات قوية ومستدامة مع عملائها وتحقيق النجاح في السوق.²⁰

■ إزالة الهدر في الإدارة الرشيقة

إزالة الهدر هو جوهر فلسفة الإدارة الرشيقة ويعتبر عنصراً أساسياً لتحسين كفاءة وفعالية العمليات في أي منظمة. يتمثل الهدر في الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية للمنتج أو الخدمة من منظور العميل، مما يعني أن التخلص من هذه الأنشطة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتقليل التكاليف. يتطلب التعرف على الهدر تحليلاً دقيقاً وشاملاً للعمليات القائمة. يجب على المنظمة تحديد كل خطوة في العملية وتقييم ما إذا كانت تضيف قيمة للعميل أم لا. يمكن استخدام أدوات مثل مخطط تدفق القيمة (Value Stream Mapping) لتحديد الأنشطة غير الضرورية. هذا التحليل يساعد في الكشف عن الفجوات والمناطق التي يمكن تحسينها. من أمثلة الهدر الشائعة: الإنتاج الزائد، الانتظار، النقل غير الضروري، المعالجة الزائدة، المخزون الزائد، الحركة غير الفعالة، والعيوب. تحسين العمليات يتطلب تعاوناً وثيقاً بين جميع أقسام المنظمة. يجب على الفرق المختلفة العمل معاً لتحديد أسباب الهدر وإيجاد حلول فعالة للتخلص منها. يمكن استخدام تقنيات مثل العصف الذهني وورش العمل لتحفيز التفكير الإبداعي وإيجاد طرق

²⁰ العوفي، ع. ب. ع. ا. &، عواطف بنت علي السيف العوفي. (2022). تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة. مجلة بحوث التربية النوعية. 2564-2533، (66) 2022،

جديدة لتحسين العمليات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام أدوات الإدارة الرشيقة مثل نظام الإنتاج في الوقت المناسب (Just-In-Time - JIT) وتقنيات التحكم في الجودة لتحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر. يجب تعزيز ثقافة التحسين المستمر بين الموظفين. يجب تدريبهم على كيفية التعرف على الهدر واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالته. يتطلب ذلك توفير برامج تدريبية منتظمة حول مبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة. الموظفون يجب أن يكونوا متمكنين من تطبيق هذه الأدوات في عملهم اليومي وأن يشعروا بأن لديهم الدعم اللازم من الإدارة للقيام بذلك. فاستخدام التكنولوجيا يمكن أن يكون له دور كبير في تحسين العمليات وتقليل الهدر. يمكن تطبيق تقنيات الأتمتة لتحسين الكفاءة في العمليات الروتينية والمتكررة. كذلك، يمكن استخدام تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتحديد الأنماط والاتجاهات التي قد تكون غير مرئية للعين البشرية، مما يساعد في تحسين القرارات وإزالة الهدر بشكل أكثر فعالية.

يجب على المنظمة متابعة وقياس التقدم بانتظام لضمان أن التحسينات التي تم تنفيذها تحقق النتائج المرجوة. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمراقبة الأداء وتحديد المناطق التي لا تزال بحاجة إلى تحسين. يجب أن تكون هناك آليات لمراجعة العمليات بانتظام وتعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج والملاحظات المستلمة. فإزالة الهدر يتطلب جهدًا جماعيًا والتزامًا مستمرًا من قبل جميع أفراد المنظمة. من خلال التعرف على الأنشطة التي لا تضيف قيمة، تحسين العمليات، تعزيز ثقافة التحسين المستمر، استخدام التكنولوجيا، ومتابعة الأداء بانتظام، يمكن للمنظمة تحقيق تحسينات كبيرة في الكفاءة والفعالية، مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات أفضل للعملاء وتقليل التكاليف في نفس الوقت.²¹

²¹ ابراهيم عبد البصير، ب &، بسمه. (2020). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية 3، (العدد السادس سبتمبر جزء 1)، 206-158.

■ التعاون والعمل الجماعي في الإدارة الرشيدة

التعاون والعمل الجماعي يعدان من الأساسيات التي تعتمد عليها الإدارة الرشيدة لتحقيق النجاح والتفوق. تعزيز التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة واستخدام فرق العمل متعددة التخصصات لحل المشكلات وتحقيق التحسينات يساهم بشكل كبير في تحقيق الكفاءة والابتكار.

تعزيز التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة يتطلب خلق بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح والمستمر. يجب أن تكون هناك قنوات اتصال فعالة تتيح للموظفين مناقشة الأفكار وتبادل المعلومات بسهولة. يمكن استخدام الاجتماعات الدورية والمراجعات المشتركة كوسيلة لتعزيز التفاهم والتنسيق بين الفرق المختلفة. هذا التعاون يمكن أن يؤدي إلى تحسين تدفق المعلومات وتقليل الفجوات والتكرار في العمليات، مما يعزز من كفاءة العمل. استخدام فرق العمل متعددة التخصصات لحل المشكلات يعد استراتيجية فعالة لتحقيق التحسينات المستدامة. فرق العمل التي تتكون من أفراد ذوي خلفيات ومهارات متنوعة يمكنها تقديم وجهات نظر مختلفة وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات. هذه الفرق يجب أن تكون مكلفة بمشروعات تحسين محددة وتزويدها بالموارد والدعم اللازم لتحقيق أهدافها. العمل الجماعي في هذه الفرق يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الحلول المقدمة وتسريع عملية التنفيذ.

لتعزيز التعاون والعمل الجماعي، يجب أن تركز المنظمة على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الثقة والاحترام المتبادل. يجب أن يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق واحد يعمل نحو تحقيق أهداف مشتركة. يمكن تعزيز هذه الثقافة من خلال تنظيم الأنشطة الاجتماعية وورش العمل التفاعلية التي تعزز من روح الفريق وتبني العلاقات بين الموظفين. يجب توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين يمكن أن يعزز من فعالية التعاون

والعمل الجماعي. يجب أن تكون هناك برامج تدريبية تركز على تطوير مهارات الاتصال، حل المشكلات، والعمل الجماعي. التدريب يجب أن يكون موجهاً لتعزيز فهم الموظفين لأهمية التعاون وكيفية تطبيقه بشكل فعال في عملهم اليومي. وعلى القيادة تقديم الدعم والمشاركة الفعالة في تعزيز التعاون والعمل الجماعي. القادة يجب أن يكونوا قدوة في تشجيع التعاون والمشاركة بين الفرق. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم التوجيه والتشجيع والتقدير للفرق التي تحقق نتائج متميزة من خلال التعاون الفعال. القيادة الداعمة تساهم في خلق بيئة تحفز الموظفين على العمل معاً لتحقيق التحسينات المستمرة.

يجب على المنظمة قياس وتقييم مستوى التعاون والعمل الجماعي بشكل منتظم. يمكن استخدام استبيانات رضا الموظفين ومؤشرات الأداء الرئيسية لتحديد مدى فعالية التعاون بين الفرق والأقسام. النتائج المستخلصة من هذه التقييمات يجب أن تستخدم لتحسين الاستراتيجيات وتقديم الدعم اللازم لتعزيز التعاون المستمر. بتعزيز التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة، واستخدام فرق العمل متعددة التخصصات لحل المشكلات وتحقيق التحسينات، يمكن للمنظمة تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار. هذا التعاون والعمل الجماعي يساهم في خلق بيئة عمل تحفز على التحسين المستمر وتقديم قيمة مضافة للعملاء²².

ثانياً: التعاون بين الإدارة والعاملين:

إن أسلوب الإدارة الرشيدة يخلق الألفة والتعاون بين الموظفين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة أعلى مستوى من خلال توفير كافة مقومات نجاح أسلوب الإدارة الرشيدة، وإخضاع جميع العمليات الإدارية لمبدأ المشاركة،

²² أبو بكر صديق عبد الله. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*. 80(80), 635-748.

■ التواصل الفعّال بين الإدارة والعاملين

التواصل الفعّال بين الإدارة والعاملين هو عنصر أساسي في بناء بيئة عمل مثمرة ومحفزة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح. يشمل هذا النوع من التواصل عدة جوانب حيوية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ومدى انخراطهم في عمليات الشركة.

يتطلب التواصل الفعّال بين الإدارة والعاملين الشفافية والصدق في تبادل المعلومات والأفكار. يجب أن تكون الإدارة مستعدة لنقل الرؤى والأهداف الإستراتيجية بشكل واضح ومحفز، مما يساعد على توجيه الجهود وتحفيز الفريق للعمل باتجاه مشترك نحو تحقيق الأهداف المحددة. من خلال تبسيط الرسائل وتوضيح الأولويات، يمكن للإدارة تحفيز العاملين وتجنب الالتباسات التي قد تؤثر سلباً على الأداء العام. يعتمد التواصل الفعّال على توفير وسائل تبادل المعلومات المناسبة والملائمة. من خلال استخدام التقنيات الحديثة مثل البريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، والمنتديات الداخلية، يمكن للإدارة والعاملين أن يتبادلوا الأفكار والمعلومات بشكل فعّال دون أي تأخير أو انقطاع في التواصل. هذه الوسائل تساهم في تعزيز التفاعل وبناء روح الفريق القوية بين جميع أفراد المنظمة.

يساهم التواصل الفعّال في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين. عندما يشعرون الموظفون بأن الإدارة مستعدة للاستماع إليهم وتقدير آرائهم، يزداد شعورهم بالانتماء والمسؤولية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الالتزام والإنتاجية، حيث يعمل كل فرد داخل المنظمة بشكل أكثر فعالية لأنه يدرك دوره وأهمية مساهمته في النجاح العام. يعزز التواصل الفعّال من فهم أعمق للتحديات والفرص التي تواجه المنظمة. من خلال استماع الإدارة لمختلف وجهات النظر والخبرات، يمكن تحسين استراتيجيات الاستجابة وتطوير الحلول الإبداعية للمشكلات المعقدة. هذا يمكن أن يؤدي إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع

التغييرات في السوق وتحقيق التميز التنافسي بشكل مستمر. يعد التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين أساساً لبناء ثقافة عمل داعمة ومحفزة، حيث يساهم في تعزيز الثقة، وتحفيز الفريق، وتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح. بفضل هذا النوع من التواصل، يمكن للمنظمة أن تحقق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية، وتبني بيئة عمل تسمح للموظفين بالتطور والنمو المستمر.

الاحترام والثقة المتبادلة في العلاقة بين الإدارة والعاملين

الاحترام والثقة يشكلان أساساً أساسياً لبناء علاقات عمل فعّالة ومثمرة بين الإدارة والعاملين في أي منظمة. يعد هذا النوع من العلاقات الأساس لبناء بيئة عمل صحية تشجع على الابتكار والإنتاجية. إذا كانت الإدارة قادرة على التعامل مع العاملين بإنصاف واحترام، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم في نجاح المنظمة.

الاحترام يتجلى في التعامل اللطيف والمحترم، حيث يتم معاملة كل فرد داخل المنظمة بكرامة واحترام دون النظر إلى المستوى الوظيفي أو الأداء الفردي. يجب أن تكون الإدارة قادرة على الاستماع بصدق إلى آراء ومخاوف العاملين، والاستجابة لها بشكل مناسب ومهذب، مما يعزز من ثقتهم في قدرة الإدارة على تحقيق النجاح وتوفير الدعم اللازم لهم في سبيل ذلك.

من جانبهم، يعزز العاملون الثقة بالإدارة من خلال تجربة تفاعلات إيجابية ومبادرات داعمة توفرها الإدارة. عندما يشعرون بأن أصواتهم مسموعة ومحترمة، وأن الإدارة تتخذ الإجراءات اللازمة لدعمهم، يتزايد ارتباطهم بالمنظمة وتعزز مسؤوليتهم تجاه تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكبر.

بالتالي، يعد الاحترام والثقة المتبادلة أساساً لخلق بيئة عمل مثمرة ومحفزة، حيث يسهم في تعزيز الروح الفريقية وزيادة الإنتاجية. توفير بيئة عمل تركز على الاحترام والثقة يعزز من رضا العاملين ويحسن من أدائهم، مما يسهم في نجاح المنظمة واستدامتها في السوق.²³

■ المشاركة في اتخاذ القرارات

تعد المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات أساساً حيوياً لبناء الانتماء والمسؤولية بين العاملين داخل المنظمة. عندما يشعرون العاملون بأن أصواتهم مسموعة ومساهماتهم قيمة في عملية صنع القرارات، يتحولون إلى شركاء فعالين في تحقيق أهداف الشركة والنجاح الجماعي.

المشاركة الفعالة تتطلب وجود آليات تشجيعية تحفز العاملين على المشاركة الفعالة في تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات. يمكن للإدارة تنظيم جلسات جماعية وورش عمل تفاعلية، حيث يتم جمع آراء متعددة وتبادل الأفكار بين أفراد مختلفين في المنظمة. هذه الجلسات تسمح للمشاركين بفهم أفضل للتحديات المطروحة والفرص المتاحة، وتسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة ومدروسة.

يساهم تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات في بناء ثقافة منفتحة ومبنية على الثقة داخل المنظمة. عندما يشعر العاملون بأنهم جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات، يزداد تفاعلهم والتزامهم بتنفيذ هذه القرارات بشكل فعال ومسؤول. هذا يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة في السوق والبيئة الخارجية. بالتالي، فإن تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات ليس فقط يعزز من شعور العاملين بالملكية

²³ وليد فضل الغزاوي & هيثم أحمد الشريف. (2019). فوائد وتحديات الإدارة الرشيدة للمشاريع (دراسة وصفية مقارنة). مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية.

والمسؤولية، بل يساهم أيضاً في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء العام للمنظمة بأكملها. من خلال تبني هذه النهج، يمكن للمنظمات أن تحقق أفضل النتائج وتعزز من مكانتها في سوق الأعمال بشكل مستدام وفعال.²⁴

■ توفير الدعم والتطوير المستمر

يعد تقديم الدعم والتطوير المستمر للعاملين من قبل الإدارة أمراً حيوياً لبناء بيئة عمل مثمرة ومحفزة، حيث يساهم في تعزيز رضاهم وزيادة إنتاجيتهم. يتضمن هذا النوع من الدعم توفير الموارد اللازمة والتدريب المستمر لتطوير المهارات وتعزيز الأداء بشكل فعال.

الدعم يبدأ بتقديم الموارد اللازمة، سواء كانت موارد مالية، تكنولوجية، أو بنية تحتية، التي تمكن العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية. يجب أن تكون هذه الموارد متاحة وسهلة الوصول، مما يساعد على تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف المحددة للمشاريع والمبادرات. من جانبه، يساهم التطوير المستمر في تعزيز مهارات العاملين وتحسين أدائهم. يمكن للإدارة تنظيم برامج تدريبية متنوعة تغطي مختلف الجوانب المهنية والشخصية، مما يساهم في تعزيز التخصصات والكفاءات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة.

علاوة على ذلك، توفير فرص التطوير الشخصي والمهني يعزز من رضا العاملين ويزيد من انخراطهم في العمل وتحقيق الأهداف الشخصية. عندما يشعر العاملون بأن الإدارة تستثمر في تطويرهم ونموهم المهني، يكونون أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما لديهم والمساهمة بشكل فعال في نجاح المنظمة. بالتالي، يعد توفير الدعم والتطوير المستمر جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة. من خلال إقامة هذه البنى

²⁴ احمد، ل. م. س &، لبنى محمود سنوسي. (2021). الإدارة الرشيدة وإنعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية. 140-114, (08) 4 ,

التحتية الداعمة، تسهم الإدارة في خلق بيئة عمل متطورة وملهمة، تعزز من مشاركة العاملين وتعزز من فرص النمو والابتكار داخل المنظمة.²⁵

ثالثاً: الاهتمام بالتدريب والتدريب نوعاً وكماً:

يجب الاهتمام بمجالات تدريب الموظفين المختلفة وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تساهم في نجاح العمليات الإدارية وإعدادهم العاملين للمساهمة في تحسين العمل الإداري، واكتشاف الأخطاء قبل حدوثها، بالإضافة إلى وضع الحلول لها مما يساهم وفي الحد من الهدر الإداري بمختلف مجالاته، ولكي يحدث ذلك لا بد من تحقيق عدة خطوات، أهمها هي:

1- مطابقة البرامج التدريبية للمنظمة مع محتوى الآليات المستخدمة في التخلص من الهدر مثل طريقة العلامات الخمس.

2 -الاعتماد على التدريب على مهارات متعددة لتوفير الوقت وتمكين الموظف التنفيذي من تنفيذ العمليات الصيانة الوقائية أو اللاحقة الفورية دون الاعتماد على الآخرين، وتمكين الموظف من اكتشاف عيوب الجودة دون الحاجة إلى ذلك الاعتماد على تحليل قسم الجودة.

3 -الاعتماد على الدورات التدريبية التحسينية لجميع العاملين دون استثناء لتوضيح أشكال الهدر المختلفة بداخله المؤسسة ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

رابعاً: التغيير في ثقافة المنظمة، حيث يجب العمل على تغيير الثقافة العامة في العمل الإداري، ونشر

ثقافة العمل.

²⁵ مشري، تقوى، البروقي & رميسة. (2023). دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي (Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيوخ العربي التبسي تبسة).

أسلوب الإدارة الرشيق لدى جميع الموظفين، حيث يركز على غرس فكرة المبادرة والإبداع في مختلف مجالات العمل الإداري مما يساعد المنظمة والحفاظ على جميع مواردها وممتلكاتها.

مزايا الإدارة الرشيقة في إدارة المشاريع

هناك العديد من الميزات التي تتميز بها الإدارة الرشيقة، منها ما ذكره ناصر ياغي، 2019،

1. يأخذ في الاعتبار المتطلبات والطبيعة المتغيرة لتطوير المشروع وبالتالي يتوازن بشكل جيد مع

المشاريع الواقعية بغض النظر عن أحجامها.

2. يعزز العمل الجماعي، بحيث يعمل جميع المشاركون في عملية التطوير معاً في وقت واحد في

مراحل مختلفة من المشروع.

3. مخرجات العمل متاحة في المراحل المتقدمة من المشروع.

4. لا يتطلب توثيقاً، ويستخدم الحد الأدنى من القواعد، ويتطلب الحد الأدنى من الموارد مقارنة بالطرق

الأخرى.

5. يجعل التخطيط مجرد مرحلة تطوعية ويسهل عملية الإدارة ويجعلها مرنة.²⁶

تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا

لتحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا، تعتبر منهجيات الإدارة الرشيقة حلاً فعالاً يمكن تطبيقه في

شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات في المملكة العربية السعودية. تعد هذه المنهجيات ضرورية

²⁶ أحمد أبوطالب، صفاء علام محمد، محمد محمود شاهين &، على السعيد جمعه. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية 21، (العدد الثالث)، 75-45.

لتعزيز الكفاءة والاستجابة السريعة لتغييرات السوق ومتطلبات العملاء. يتطلب تطبيقها النجاح الجمع بين تقنيات الإدارة والتكنولوجيا مع التركيز على التحسين المستمر وتحقيق القيمة المضافة للعملاء.

باستخدام منهجيات الإدارة الرشيدة، يمكن للشركة تحسين عملياتها بشكل كبير. يبدأ الأمر بفهم متطلبات العملاء بدقة، وتحديد القيمة التي تسعى الشركة لتحقيقها من خلال مشاريعها التكنولوجية. بعد ذلك، تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات يعملون بروح من الشفافية والتعاون، مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ القرارات السريعة والمدروسة.

تتضمن خطوات تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة استخدام تقنيات مثل Agile و Scrum لتخطيط العمل وتنفيذه بطريقة مرنة ومتطورة. تنظم الشركة جلسات دورية لمراجعة التقدم وتقييم الأداء، مما يسمح بتعديل الاستراتيجيات والمبادرات بشكل مستمر لتحقيق أفضل النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة من ثقافة التكيف والتحسين المستمر داخل المنظمة. يتم تشجيع الابتكار والمرونة، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية وفعالية.

فهم متطلبات العملاء وتحديد القيمة المضافة يعد خطوة حاسمة لنجاح أي مشروع تكنولوجي في شركة مثل الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات. يتطلب هذا العمل عدة خطوات مهمة:

■ أولاً، يجب على الشركة إجراء تحليل دقيق لمتطلبات السوق، وفهم التغيرات والاتجاهات في السوق التكنولوجي. هذا يتضمن دراسة الابتكارات الجديدة والتقنيات الناشئة التي قد تؤثر على حاجات العملاء في المستقبل القريب والبعيد.

■ ثانياً، يجب تحديد احتياجات العملاء بشكل دقيق وشامل. يمكن القيام بذلك من خلال إجراء مقابلات واستطلاعات مع العملاء الحاليين والمحتملين، واستخدام تقنيات البحث السوقي لفهم توقعاتهم ومشاكلهم المحتملة.

■ ثالثاً، بناءً على فهم متطلبات السوق واحتياجات العملاء، يجب على الشركة تحديد القيمة المضافة التي يمكن أن تقدمها من خلال مشاريعها التكنولوجية. هذه القيمة المضافة قد تكون في تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتعزيز الأمن، أو توفير حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين.

باختصار، فهم متطلبات العملاء وتحديد القيمة المضافة يساعد الشركة على توجيه استراتيجيتها التكنولوجية بشكل أكثر فعالية وتركيزاً، مما يزيد من فرص النجاح والرضا لدى العملاء ويعزز من موقفها التنافسي في السوق²⁷.

الدراسات السابقة:

²⁷ دليل الحربي & إلبنا الغامدي. (2021). دور الإدارة الرشيدة في نجاح المشاريع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.

1. دراسة (محمد ونذير , 2021) بعنوان “أثر الإدارة الهزيلة على أداء المشروع: أدلة من القطاع” تكنولوجيا المعلومات في باكستان ، تهدف هذه الدراسة إلى التوضيح المباشر لتأثير ممارسات الإدارة الرشيدة على أداء المشروع في قطاعات تكنولوجيا المعلومات في باكستان للأكاديميين ومحترفي الصناعة من أجل تقليل الفجوة المعرفية المحتملة بشكل مباشر من الناحية المفاهيمية من خلال تقييم التأثير المباشر للإدارة الرشيدة على أداء المشروع وتقييم الدور الوسيط للكفاءات القيادية لتحقيق الأداء الأمثل. بالنسبة للمشروع، استخدمت الدراسة منهج المسح، حيث تم جمع البيانات من شركات تكنولوجيا المعلومات المسجلة في المدن الكبرى في باكستان، وتم الحصول عليها (176) إجابة مما أدى إلى إثبات تطبيق الممارسات الإدارية الرشيدة في مدن تكنولوجيا المعلومات في باكستان أنها تعزز الأداء العام للمشاريع المنفذة، كما أنها مكنت... ممارسات الإدارة الرشيدة تمكن المستخدمين من التعامل من خلال تقسيم المهام إلى وحدات عمل أصغر وتنفيذ الإشراف على نطاق أفقي بدلاً من الأعلى إلى الأسفل، مما يجعل المهام أداء الإدارة بفعالية وكفاءة وسرعة في اتخاذ القرارات، على الرغم من أن المنظمات لم تكن ذات قدرة عالية على تنفيذ الإدارة. تمكنت Agile من التغلب على التعقيدات التي واجهتها، مما أدى إلى تحسين الأداء. وأوصت الدراسة ضرورة تطبيق دراسات مماثلة لتحقيق الإدارة الرشيدة في المشاريع الأخرى ورفع مستوى أدائها. تتميز هذه الدراسة بجمعها لمتغيرين قوين للغاية وهما ممارسات الإدارة الرشيدة وتأثيرها على أداء المشروع، والتي وضحت لنا الكثير من آثارها على المشاريع والقيادة الإدارية وفتح آفاقاً واسعة لزيادة الطموح للبحث الذي يربط ممارسات الإدارة الرشيدة ونجاح المشاريع. وبقدر ما يعلم الباحثون، فإن الجمع بين هذين المتغيرين صغير إلى حد ما. قد تكمن نقاط الضعف في هذه الدراسة في عدم وجود استشهاد بالدراسات السابقة .

2. دراسة الجعافرة أبو جليل (2020) بعنوان "أثر اعتماد مرتكزات الإدارة الرشيقة في المشاريع (Agile) على نجاح تسويق منتجات ريادة الأعمال في الأردن". تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ركائز الإدارة الرشيقة وهي الفكرة الإبداعية، والقيادة الخادمة، والتركيز على القيمة، على نجاح العمليات التسويقية للأعمال الريادية في السوق الأردني. استخدم الباحث المقابلة كأداة بحث، حيث قام بإجراء المقابلات مع عينة صغيرة من أصحاب هذه المشاريع. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود إيجابية أثر اعتماد مرتكزات الإدارة الرشيقة بمتغيراتها الثلاثة المذكورة سابقاً على نجاح العملية التسويقية في ريادة الأعمال المشاريع. كما أظهرت الدراسة اعتماد الفكرة الإبداعية في نجاح العمليات التسويقية لمنتجات الأعمال الريادية وذلك وكان مستوى اعتماد هذه الركيزة معتدلاً. كما أظهرت الدراسة تأثير تبني القيادة الخادمة، وكان مستوى تبنيها متوسطاً أيضاً وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها العمل على تبني الأفكار الإبداعية باعتبارها أحد ركائز الإدارة الرشيقة لما لها من تأثير على نجاح تسويق المشاريع الريادية والاستمرار في ممارسة أسلوب القيادة الخادمة مما يساعد على خلق المناخ المناسب للموظفين وبالتالي ينعكس على نمو ونجاح المشاريع. كما توصي الدراسة بتحديد نقاط الضعف المتعلقة بالتركيز على القيمة في الدراسة منتجات المشاريع الريادية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات النادرة في هذا المجال، ولكن يعيبها أن العينة وقد كانت عينة البحث صغيرة ولم يذكر عدد المشاركين فيها مما أثر سلباً على نتائج الدراسة.

3. دراسة (أبو طالب، 2020) بعنوان "نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي في مصر". هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للإدارة الرشيقة في الفكر التربوي المعاصر، واستخدام الإدارة الرشيقة في ذلك التغلب على الهدر في نتائج التعلم الذي تواجهه المدارس

الثانوية العامة في مصر. وذلك من خلال بعض النماذج العالمية التي تستخدم أسلوب الـ Lean الإدارة لتحسين المشاريع التعليمية، مثل نموذج حل المشكلات المطبق في مدارس دي موين في المملكة المتحدة ولولاية لوا الأمريكية نموذج الأدوات المتعددة المطبق في مدرسة سبائس الدولية في تركيا ونموذج تحويل النفايات إلى القيمة المضافة وتطبيقها في مدارس النخبة. في ولاية تيرينجالو بماليزيا، وغيرها من النماذج العالمية التي ذكرتها الدراسة. ثم الدراسة وبينت فوائد هذه النماذج باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت إلى النتائج التالية: التخصص دور الإدارة الرشيدة في تقليل الهدر في المدارس مما أدى إلى تعظيم قيمة مخرجات التعلم، ويساعد استخدام الإدارة الرشيدة السرعة والدقة في العمل في نفس الوقت. تتبع أهمية الدراسة من تسليط الضوء على أسلوب الرشيق الحديث الإدارة ودمجها بين متغيرين مرتبطين بالدراسة الحالية. كما تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الإدارة الرشيدة في المؤسسات التعليمية. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات التربوية والإدارية داخل المدارس على تطبيق الأسلوب الإداري التطوير السريع من خلال إجراء جلسات العصف الذهني وجلسات النقاش بين الموظفين بمشاركة الطلاب والمعلمين. وكانت هذه الدراسة وتميز بالشق النظري وذكر العديد من النماذج العالمية لاستخدام الإدارة الرشيدة، مع أمثلة للمدارس الدولية الذي طبقه وكيفية الاستفادة منه. إلا أن هذه الدراسة تفتقد إلى توضيح ذلك من خلال ذكر الدراسات السابقة وتوضيح ما ذكرته بالصور. كما تفتقر إلى جداول وطرق التحليل المعروفة في البحث العلمي التطبيق العملي إلى حد ما.

4. (عسيري 2020) بعنوان "تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات" الدراسة في الخطوط السعودية من خلال تكييف وتنفيذ إدارة المشاريع الرشيدة ، تهدف هذه الدراسة إلى تطوير منهجية رشيدة لإدارة

المشاريع مناسبة لفرق عمل تكنولوجيا المعلومات في الخطوط السعودية، وذلك بهدف تحسين التقنية البنية التحتية لهذه المؤسسة العملاقة بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وجهودها في مجال الأعمال الرشيقية. سوف تعتمد الدراسة على منهج البحث العلمي في تحديد المشكلة. بالإضافة إلى منهجية مقترحة لتكييف وتنفيذ إدارة المشاريع الرشيقية المنهجية مع ضمان أفضل الممارسات في إدارة التغيير والممارسات الإدارية بسلاسة. واستخدم الباحث أداة الاستبيان لتوزيعها للمستجيبين لتقييم تصورههم للأساليب الرشيقية. تشمل المنهجية المقترحة للإدارة الرشيقية على عدة أساليب مثل XP، lean، scrum مع أساليب البحث القائمة على قياس العناصر الكيميائية القائمة على التحفيز. وتم التوصل إلى عدة نتائج في هذه الدراسة أهمها وجود علاقة قوية بين فرق التكنولوجيا وتنفيذ أساليب رشيقية مع أداء أفضل مقارنة بمن يعملون بالطريقة التقليدية وإشراك الموظفين في إدارة وتنفيذ المشاريع بطريقة تعاونية. كما أوصت الدراسة باعتماد الإدارة الرشيقية لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. قوة الدراسة تكمن في إنه يتعامل مع منهجية إدارة المشاريع الرشيقية في قطاع حيوي مثل صناعة السفر التي تتغير وفقًا لذلك لظروف السوق.

5. دراسة 2019 خضير، إيهاب) بعنوان "أثر الإدارة الرشيقية على تحسين التغيير في مشاريع البناء: مراجعة الأدب: "يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر تطبيق الإدارة الرشيقية على إدارة التغيرات في المشاريع الإنشائية وأثره على التحسين المعماري المشروعات الهندسية ومشروعات البناء المتغيرة في مصر. واستخدمت الورقة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للتحليل ومع مناقشة شاملة للأدبيات المتعلقة بالموضوع، فإن أهميته تكمن في نجاح مشاريع الهندسة المعمارية والبناء في الاستجابة

للتغيير مع الحصول على أعلى مستويات الرضا من أصحاب المصلحة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الورقة هي تطبيق الرشيق تساعد إدارة مشاريع البناء على تحقيق ميزة النمو التنافسي المعزز وزيادة العملاء في السوق، وتحقيق الأهداف في حدود الميزانية الحد من مخاطر المشروع وفشله. وأوصت الورقة بضرورة دمج إدارة المشاريع الرشيقة مع إدارة المشاريع التقليدية بالتطبيق أشكال مختلفة من الاستراتيجيات والأساليب المستخدمة لتحسين كفاءة المشروع. وتميزت الدراسة بكثرة المؤلفات والاستشهادات وكذلك بكثرة الرسوم البيانية والصور التوضيحية المستخدمة لشرح العلاقة بين الإدارة خفة الحركة ونجاح التغيير في البناء المشاريع

6. دراسة لرزقي (2019) بعنوان "أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العامة دراسة حالة المؤسسة." المستشفى التخصصي في أمراض النساء والتوليد وطب الأطفال ببسكرة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود الإدارة الرشيقة في المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في الجزائر وأثر الإدارة الرشيقة على مستوى أداء هذه المؤسسات من حيث تقديم وتحسين خدماتها، واحترام المرضى لها كقيم تتبناها الإدارة الرشيقة. في المقابل، وقد تركز الأداء على عوامل الحفاظ على القيم والإنتاج والوصول إلى الأهداف. واستخدم الباحث الاستبيان. وكأداة لهذه الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ عدد العينة 50 عاملاً، وتم توزيع الاستبيان عليهم وتم استرجاعها بالكامل، بالإضافة إلى استخدام دراسة الحالة مع مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود دلالة إحصائية وجود تأثير كبير بين الإدارة الرشيقة وتحسين أداء المؤسسات وكذلك الإدارة Agile. ليست مجرد أدوات بسيطة تحتاج إليها اختر، بل هي ثقافة منظمة حقيقية. كما يوصي الباحث بترسيخ ثقافة التحسين والتطوير المستمر ، بشكل تدريجي

ومنتظم بين جميع الأطراف الفاعلة داخل المستشفى وتوفير البرامج التدريبية للعاملين. وتكمن قوة هذا البحث بشكل رئيسي في محاولة ربط الإدارة الرشيقة والأداء من جوانب محددة، مع إظهار الأهمية العلمية والتطبيقية لكليهما الإدارة والأداء الرشيقة. وكذلك محاولة استكشاف وتحليل آراء أطر الدراسة الميدانية التأسيسية حول تأثير الإدارة الرشيقة على مستوى الأداء، إذ أن تناول علاقة الإدارة الرشيقة بالأداء يمثل في حد ذاته إضافة علمية تستحق الاهتمام. وفقا للدراسات الجارية حول هذا الموضوع

7. دراسة (رزق رزقي ومحمد قريشي، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات عينة الدراسة حول مستوى توفر الإدارة الرشيقة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة و اثر ذلك على أدائها وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمؤسسات السابقة البالغ عددهم (٤٦٥) وتم التطبيق علي عينة عشوائية حجمها (٥٠) موظف وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من اعداد الباحث، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات ينبغي الاهتمام بها حتي تدعم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتؤدي الي نجاحها منها ضرورة الاهتمام بصحة الموظفين وسلامتهم البدنية و النفسية على حد سواء، وتوفير نظام معلومات شامل ،بسيط وفعال متاح نسبيا لكافة الموظفين وحثهم على تبادل و مشاركة المعلومات بما يخدم المصلحة العامة وعدم عرقلتها، وتطوير إمكانيات الموظفين من خلال إقامة برامج تدريب متنوعة تمس كل التخصصات و منحهم فرص عديدة وعادلة للحصول على تكوين أو التدريب اللازم.

8. دراسة (عبدالقادر سليم وشذا أبو سليم، ٢٠١٩م) هدفت الدراسة الي التعرف علي دور الإدارة الرشيقية في تحقيق الابداع وبيان مدي توافر أدوات الإدارة الرشيقية ، وتحديد مدي قدرتها علي تحقيق الابداع بأبعاده المختلفة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وطبقت الدراسة علي شركة جوال بقطاع غزة، والبالغ عددهم ٨٥ موظف، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، وخلصت الي مجموعة من النتائج أهمها يوجد اثر لأدوات الإدارة الرشيقية وعناصر الابداع في شركة جوال ويوصي الباحثان بعدد من التوصيات أهمها إعطاء شركة جوال اهتمام اكبر في تطبيق أدوات الإدارة الرشيقية وخاصة التحسين المستمر ، وكذلك توافر العاملين متعددي الوظائف .

9. دراسة (سليمان الطلاع وآخرون، ٢٠١٧ م) والتي هدفت الي التعرف على البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقية في الكليات التقنية بفلسطين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم توزيعها علي عينة مكونة من ٢٨٩ من العاملين بالكليات التقنية بفلسطين، وظهرت النتائج وجود نسبة مرتفعة من مناخ تطبيق البيئة الإبداعية بتلك الكليات كذلك وجود مستوى مرتفع من تطبيق الإدارة الرشيقية.

10. دراسة (أبو عبيد، ٢٠١٦م) والتي هدفت إلى قياس وتعزيز الوعي والفهم لمبدأ الإدارة الرشيقية في صناعة الانشاءات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم تصميم استبيان تم تطبيقه علي شركات المقاولات في الضفة الغربية ، وتوزيعه علي عينة مكونة من ١٥٣ شركة للمقاولات، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها ان هناك مجموعة من العوامل تدعم نجاح الإدارة الرشيقية تخص الموارد البشرية مثل سلوك الموظف

الإيجابي والخبرات والمعلومات بالإضافة الي عوامل خاصة بالمؤسسة مثل ثقافة المؤسسة والتدريب والتسيق والاتصال وفي نهاية الدراسة تم ربط كل هذه العوامل بإطار عمل يوضحها ويوضح اثرها علي نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة.

الفصل الثالث : منهج الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة (عينة الدراسة)

ثالثاً: أدوات الدراسة

رابعاً: إجراءات الدراسة

خامساً: المعالجة الإحصائية

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهج الذي اتبعه الباحث في الدراسة، والمجتمع الأصلي الذي اشتقت منه عينة الدراسة، وكذلك وصف عينة الدراسة المستخدمة لحساب صدق وثبات أدوات الدراسة والعينة الأساسية، كما تم عرض أدوات الدراسة وكذلك أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وخطوات السير في الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لاختبار صحة الفروض والتحقق منها حيث دراسة تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا دراسة تطبيقية علي شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

الهدف من الدراسة الميدانية هو اختبار مدى صحة النتائج التي توصل إليه الباحث من الدراسة النظرية؛ وذلك من خلال أسئلة الدراسة، وعرض وتبيان كلا من مجتمع الدراسة وتصميم أدواتها، ومنهجها وأسلوبها. وذلك من خلال التعرف على آراء الخبراء بموضوع الدراسة، تجاه واقع دراسة تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا: دراسة حالة شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية.

- مجتمع الدراسة الميدانية

العاملين بشركات شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية. من 2017

إلى 2024 م

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- الحدود المكانية: يقتصر البحث على شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية
- الحدود الزمنية: ستكون الدراسة خلال هذا العام 2024.
- الحدود الموضوعية: ستتطرق الدراسة الى تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا.
- الحدود البشرية: جميع الموظفين في شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستثمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي تم تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبانة إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة. وكانت الإجابات على كل فقرة وفقاً لمقياس ليكرث الخماسي

قامت الباحثة بعمل التحليل الإحصائي المناسب للبيانات التي تم الحصول عليها من استمارات الاستبانة التي تمّ جمعها، وذلك باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة مع أهداف الدراسة وفروضها.

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفريغ المخصصة لذلك وفقاً للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستثمارات مفردة من مفردات مجتمع الدراسة. وقد تم تحديد درجة توافر عناصر تأثير المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في الرياض بناءً على

قيمة المتوسط الحسابي، وفي ضوء درجات قطع أداة الدراسة وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة التوافر، حيث يتم تحديد طول فترة مقياس "ليكرت الخماسي" المستخدمة في هذه الأداة (من 1:5)

- الإحصاءات الوصفية لنموذج الدراسة

يتم ذلك من خلال دراسة التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لنموذج الدراسة وذلك كما يلي: -

- التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموجرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من المنظمات الدولية الإنسانية العاملة في المملكة العربية السعودية في تبوك (اللجنة الدولية للصليب الأحمر، برنامج الغذاء العالمي، اليونيسيف)، وتتألف عينة البحث من صناع القرار في عملية تقييم واختيار الموردين في المنظمات الدولية، وهم مسؤولو المشتريات والمشرفون والمدراء في إدارة المشتريات، بالإضافة إلى المهندسين والخبراء الفنيين القائمين على تقييم الموردين من الناحية الفنية والتقنية.

أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبيان على أساس الدراسات السابقة، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل الدكتور المشرف، وتم توزيعه إلكترونياً على أفراد عينة البحث المذكورين أعلاه. ولقد تم توزيع الاستبيان على 110 فرد وتم استرداد 106 إجابة صالحة للتحليل، تم استبعاد بعد الاستبيانات لعدم اكتمال معلوماتها أو نقص في إجاباتها.

ويتكون الاستبيان من أقسام نوضحها فيما يلي:

القسم الأول: معلومات ديموغرافية عن (التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي).

أسلوب الدراسة:

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية وكذلك إجراء المقابلات الشخصية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

البرامج الإحصائية المستخدمة

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS الاصدار 26 وذلك لحساب الصدق والثبات والاحصاء

الوصفية ودراسة فروض الدراسة لنموذج الدراسة

الاساليب الاحصائية المستخدمه

تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية علي نموذج الدراسة

- اختبار معامل الفا كرنباخ Cronbach's Alpha وذلك لدراسة لثبات النموذج
- استخدام اختبار الاتساق الداخلي لمحاوّر نموذج الدراسة
- الرسومات البيانية Graphs: استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.
- تم استخدام المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري ST. Deviation والاهمية النسبية Relative importance لدراسة اتجاهات العينة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.
- تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لدراسة التأثير المعنوي بين محاور الدراسة

التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموجرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية

وذلك كما يلي:

جدول (1) يوضح توزيع العينة طبقا للمتغيرات الديموغرافية

	النسبة	التكرار	
النوع	69.8	74	ذكر
	30.2	32	إنثى
	100.0	106	الإجمالي
الأعمار	50.0	53	أقل من ثلاثون سنة
	25.5	27	من 30 - 40 سنة
	17.0	18	من 40 - 50 سنة
	7.5	8	أكبر من 50 سنة
	100.0	106	الإجمالي
الدرجة العلمية	83.0	88	بكالوريوس
	16.0	17	ماجستير
	0.9	1	دكتوراه
	100.0	106	الإجمالي
عدد سنوات الخبرة	44.3	47	أقل من 5 سنوات
	17.9	19	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	9.4	10	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
	28.3	30	أعلى من 15 سنة
	100.0	106	الإجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن

بالنسبة لمتغير جنس المبحوثين نجد ان حجم الذكور في عينة الدراسة 69.8% أكبر من حجم الإناث في

عينة الدراسة 30.2% لدراسة تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا

دراسة تطبيقية علي شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية

نسبة الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30 عام 50.0% ، نسبة الأشخاص من 30: أقل من 40 عام

بنسبة 25.5% ، نسبة الأشخاص من 40: أقل من 50 عام بنسبة 17% ، بينما نسبة الأشخاص من

40: أقل من 50 عام بنسبة 17%

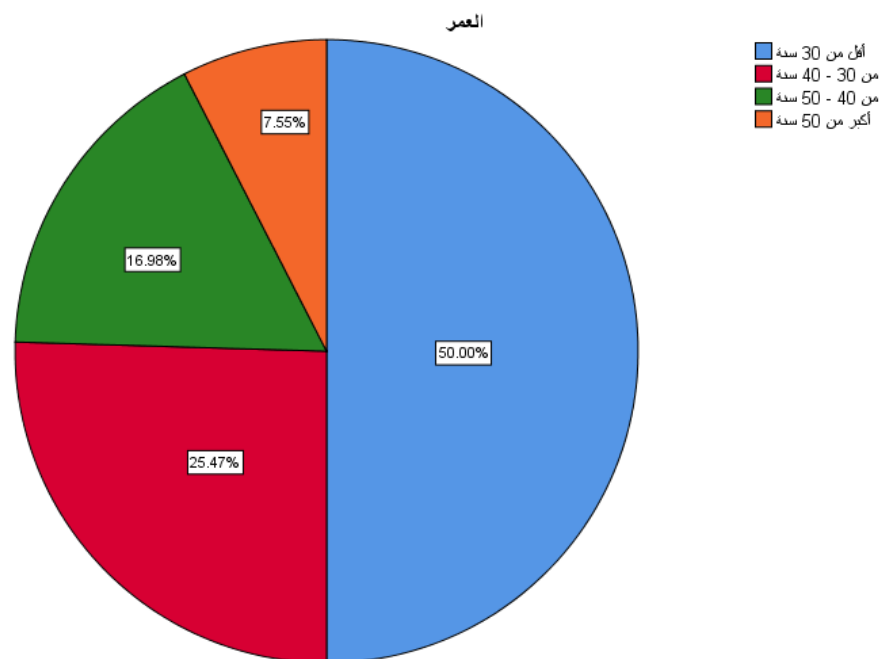
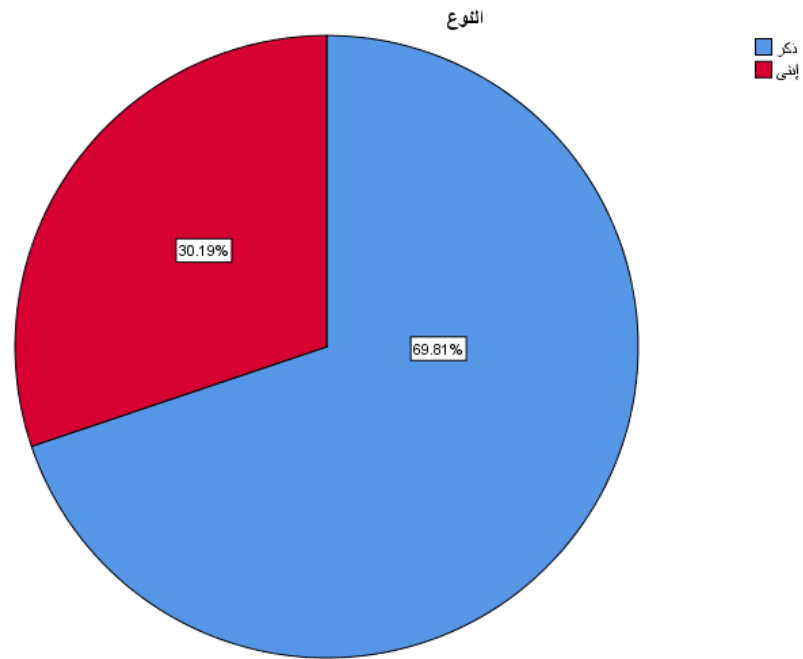
نسبة الأشخاص الذين درجتهم العلمية بكالوريوس 83% ، نسبة الأشخاص درجتهم العلمية ماجستير بنسبة

16% ، بينما نسبة الأشخاص درجتهم العلمية دكتوراه بنسبة 0.9%

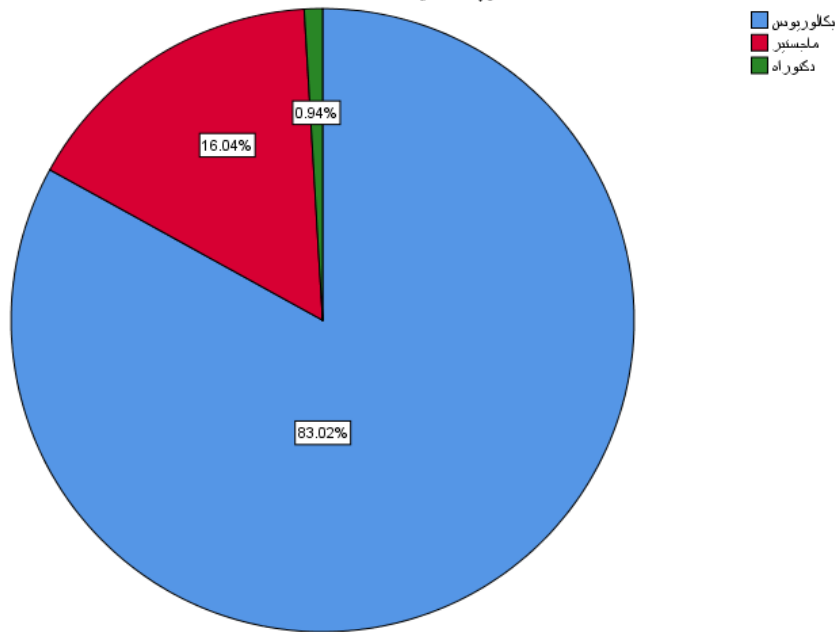
نسبة الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 44.3% ، نسبة الأشخاص الذين خبرتهم من 5 أقل

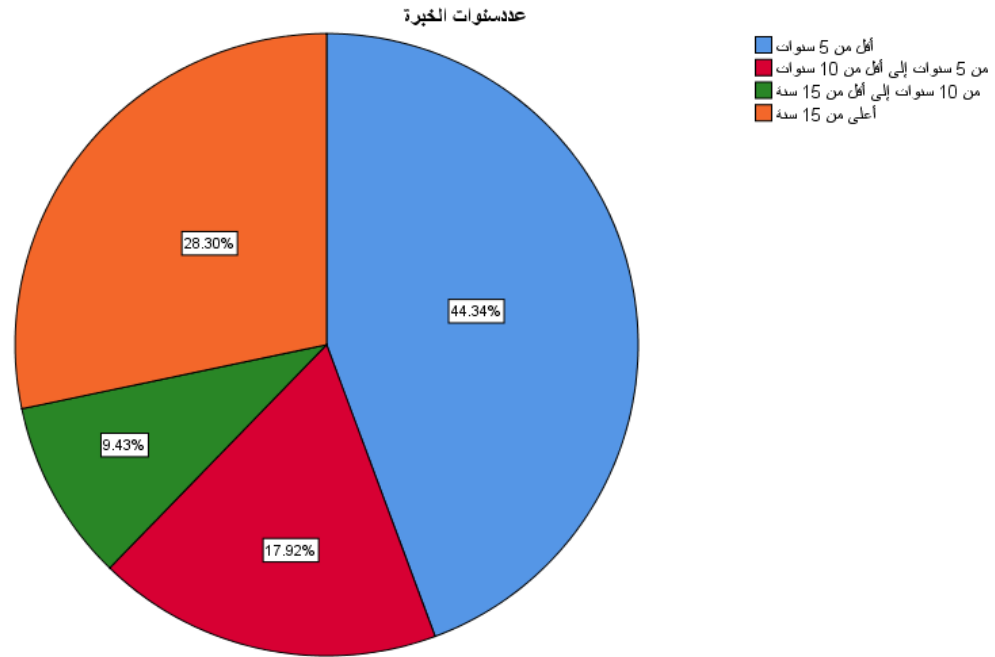
من 10 سنوات 17.9% بينما نسبة الأشخاص من إلى 10 أقل من 15 سنوات بنسبة 9.4%.

وهذا ما يوضح الشكل التالي :



الدرجة العلمية





الخصائص السيكومترية لمحاول استبيان الدراسة:

الثبات والصدق :-

يتم اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات

الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد

الصحيح.. حيث أنه كلما اقترب مقياس كرو نباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل

تقدير صدق عبارات المقياس

- الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، وثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس. حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

صدق الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الإدارة الرشيقة

جدول (2) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور مبادئ الإدارة

الرشيقة

مبادئ الإدارة الرشيقة		
.886**	معامل الارتباط	تشجع الشركة على التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق أهداف المشروع.
0.000	المعنوية	
105	العدد	
.924**	معامل الارتباط	
0.000	المعنوية	

105	العدد	يتم تنفيذ التكرارات بانتظام لتحسين المنتجات أو الخدمات.
.862**	معامل الارتباط	تستجيب الشركة بسرعة وفعالية للتغيرات في متطلبات المشروع.
0.000	المعنوية	
105	العدد	
.913**	معامل الارتباط	يتم تحفيز الفريق على تبني المرونة في العمل.
0.000	المعنوية	
105	العدد	
.824**	معامل الارتباط	تُعتبر قيم الإدارة الرشيدة جزءًا لا يتجزأ من ثقافة الشركة.
0.000	المعنوية	
105	العدد	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور مبادئ الإدارة الرشيدة ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لمحور أدوات الإدارة الرشيدة

جدول (3) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور أدوات الإدارة الرشيدة

أدوات الإدارة الرشيدة		
.917**	معامل ارتباط بيرسون	تُستخدم لوحات Scrum و Kanban بفعالية في تخطيط العمل.
0.000	مستوى المعنوية	
106	العدد	

تساعد أدوات التخطيط الفريق على تنظيم وتوزيع المهام بوضوح.	معامل ارتباط بيرسون	.811**
	مستوى المعنوية	0.000
	العدد	106
تُعزز أدوات التخطيط التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق.	معامل ارتباط بيرسون	.961**
	مستوى المعنوية	0.000
	العدد	106
تُعتبر أدوات التخطيط جزءًا أساسيًا من منهجية العمل اليومية.	معامل ارتباط بيرسون	.938**
	مستوى المعنوية	0.000
	العدد	106
تُسهل أدوات التخطيط في تحسين رؤية الفريق لأهداف المشروع.	معامل ارتباط بيرسون	.853**
	مستوى المعنوية	0.000
	العدد	106

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور أدوات الإدارة الرشيقة ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لمحور العوامل التنظيمية

جدول (4) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور العوامل التنظيمية

العوامل التنظيمية		
تتكون الفرق من أعضاء متعددين التخصصات لتحقيق أفضل النتائج.	معامل ارتباط بيرسون	.810**
	مستوى المعنوية	0.000
	العدد	106
	معامل ارتباط بيرسون	.926**

0.000	مستوى المعنوية	تشجع الشركة على العمل
106	العدد	الجماعي بين أعضاء الفريق المختلفين التخصصات.
.919**	معامل ارتباط بيرسون	تُسهل التخصصات المتنوعة
0.000	مستوى المعنوية	في الفريق في تحسين جودة
106	العدد	العمل.
.870**	معامل ارتباط بيرسون	تُحفّز الفرق على التعاون
0.000	مستوى المعنوية	والابتكار لتحقيق أهداف
106	العدد	المشروع.
.854**	معامل ارتباط بيرسون	يُعتبر هيكل الفريق المتنوع
0.000	مستوى المعنوية	أحد عوامل النجاح في
106	العدد	الشركة.
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور العوامل التنظيمية ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء المشاريع

جدول (5) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور أداء المشاريع

أداء المشاريع		
.928**	معامل ارتباط بيرسون	تُسهل الإدارة الرشيدة في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام.
	مستوى المعنوية	
	العدد	
0.000		
106		
.945**	معامل ارتباط بيرسون	تُعتبر الكفاءة في استخدام الموارد من أولويات الشركة.
	مستوى المعنوية	
	العدد	
0.000		
106		
.908**	معامل ارتباط بيرسون	تُساعد منهجيات الإدارة الرشيدة في تحسين الكفاءة التشغيلية.
	مستوى المعنوية	
	العدد	
0.000		
106		
.933**	معامل ارتباط بيرسون	يُعتبر تحقيق الكفاءة العالية هدفًا مستمرًا للشركة.
	مستوى المعنوية	
	العدد	
0.000		
106		
.833**	معامل ارتباط بيرسون	تُعزز الإدارة الرشيدة القدرة على إنجاز المهام بفعالية.
	مستوى المعنوية	
	العدد	
0.000		
106		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور العلاقة بين أداء المشاريع ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لمحور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

جدول (6) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمحور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)		
.958**	معامل ارتباط بيرسون	تُساهم الإدارة الرشيدة في
0.000	مستوى المعنوية	تحسين معدلات إنجاز
105	العدد	المشاريع في الوقت المحدد.
.902**	معامل ارتباط بيرسون	يُعتبر الالتزام بالمواعيد
0.000	مستوى المعنوية	النهائية من أولويات
105	العدد	الشركة.
.834**	معامل ارتباط بيرسون	تُساعد منهجيات الإدارة
0.000	مستوى المعنوية	الرشيدة في تقليل التأخيرات
105	العدد	في المشاريع.
.898**	معامل ارتباط بيرسون	تُعزز الإدارة الرشيدة القدرة
0.000	مستوى المعنوية	على التخطيط الدقيق
105	العدد	والفعال.
.793**	معامل ارتباط بيرسون	يُعتبر تحقيق المشاريع في
0.000	مستوى المعنوية	الوقت المحدد هدفاً مستمراً
105	العدد	للشركة.

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ككل تتسم بالصدق.

- ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث أنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (7) يوضح ثبات محاور الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ

الأبعاد	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
مبادئ الإدارة الرشيدة	0.926	5
أدوات الإدارة الرشيدة	0.935	5
العوامل التنظيمية	0.917	5
أداء المشاريع	0.947	5
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	0.922	5
الاستبيان ككل	0.981	25

يتضح من الجدول السابق ان جميع معاملات الثبات جيدة وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبيان ككل 0.981 وهي قيمة مرتفعة أيضا وذلك يدل على الوثوق بمحاور الاستبيان في التعرف على تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا دراسة تطبيقية علي شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية.

جدول (8) يوضح ثبات محاور الدراسة باستخدام التجزئة النصفية

الأبعاد	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات
مبادئ الإدارة الرشيدة	5	0.716	0.811
أدوات الإدارة الرشيدة	5	0.836	0.882

0.913	0.906	5	العوامل التنظيمية
0.858	0.810	5	أداء المشاريع
0.864	0.811	5	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
0.971	0.948	25	الاستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق ان جميع معاملات الثبات جيدة وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبيان ككل 0.971 وهي قيمة مرتفعة أيضا وذلك يدل على الوثوق بمحاور الاستبيان في التعرف على تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا دراسة تطبيقية علي شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية.

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS الاصدار 26 وذلك لحساب الصدق والثبات والاحصاء

الوصفية ودراسة فروض الدراسة لنموذج الدراسة

الاساليب الاحصائية المستخدمه

تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية علي نموذج الدراسة

- اختبار معامل الفا كرنباخ Cronbach's Alpha وذلك لدراسة لثبات النموذج
- استخدام اختبار الاتساق الداخلي لمحاور نموذج الدراسة
- الرسومات البيانية Graphs: استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.

- تم استخدام المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري ST. Deviation والاهمية النسبية

Relative importance لدراسة اتجاهات العينة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

- تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لدراسة التأثير المعنوي بين محاور

الدراسة

الفصل الرابع : تحليل البيانات ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الاطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة واجراءاتها ، سيتناول هذا التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الاحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج : ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج : وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

أولاً : نتائج الدراسة :

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمبادئ الإدارة الرشيقة بشكل إيجابي على أدوات الإدارة الرشيقة

الجدول (9): نتائج اختبار تباين الانحدار الخطى البسيط للفرضية

الرئيسية

مستوى المعنوية	المحسوبة F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	200.9	2043.481	1	2043.481	0.658	0.661	.813
		10.172	103	1047.719			
			104	3091.200			

يظهر من الجدول السابق يتبين أن مبادئ الإدارة الرشيقة له أثر إيجابي دال إحصائيا بشكل منفرد على أدوات الإدارة الرشيقة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.865)، وبلغت قيمة (t) لها (14.174) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه

أي أن زيادة وحدة واحدة في مبادئ الإدارة الرشيقة يؤدي إلى زيادة بمقدار (87%) وحدة في أدوات الإدارة الرشيقة

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مبادئ الإدارة الرشيقة على أدوات الإدارة الرشيقة

.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمبادئ الإدارة الرشيقة بشكل إيجابي على العوامل التنظيمية

الجدول (10): نتائج اختبار تباين الانحدار الخطي البسيط للفرضية

الرئيسية

مستوى المعنوية	المحسوبة F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	293.2	2326.726	1	2326.726	0.737	0.74	.860
		7.936	103	817.407			
			104	3144.133			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطى البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.860) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R) معامل التحديد بلغ (0.74) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (74%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع العوامل التنظيمية يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.73) وأن الفرق بينها وبين قيمة R² بسيط جدا (0.01) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول السابق وبالا اعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (293.2) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطى البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج

Coefficients ^a				
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Model

		Beta	Std. Error	B		
0.217	1.242		1.096	1.362	(Constant)	1
0.000	17.123	0.860	0.054	0.923	مبادئ الإدارة الرشيقة	
Dependent Variable: العوامل التنظيمية						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن مبادئ الإدارة الرشيقة له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على العوامل التنظيمية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.923)، وبلغت قيمة (t) لها (17.123) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه أي أن زيادة وحدة واحدة في مبادئ الإدارة الرشيقة يؤدي إلى زيادة بمقدار (92%) وحدة في العوامل التنظيمية

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مبادئ الإدارة الرشيقة على العوامل التنظيمية

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات الإدارة الرشيقة بشكل إيجابي على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

الجدول (11): نتائج اختبار تباين الانحدار الخطي البسيط للفرضية

الرئيسية

المحسوبة F	المعنوية	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	269.9	2028.284	1	2028.284	0.721	0.724	.851a
		7.514	103	773.944			
			104	2802.229			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.851) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R²) بلغ (0.72) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (72%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.72) وأن الفرق بينها وبين قيمة R² بسيط جدا (0.003) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (269.9) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.002	3.236		1.050	3.399	الثابت	1
0.000	16.430	0.851	0.051	0.838	أدوات الإدارة الرشيقة	
Dependent Variable: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن العلاقة بين مبادئ الإدارة الرشيقة والعقد له أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.838)، وبلغت قيمة (t) لها (16.430) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه

أي أن زيادة وحدة واحدة في العلاقة بين مبادئ الإدارة الرشيقة يؤدي إلى زيادة بمقدار (84%) وحدة في مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مبادئ الإدارة الرشيقة على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

الفرضية الرئيسية الرابعة

H04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00) في تقديرات عينة الدراسة حول

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى إلى (الجنس / العمر / سنوات الخبرة).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد العينة على فقرات متغير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى لمتغير (الجنس).

وذلك على النحو الآتي:

الجدول (12): اختبار ت لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالات الفروق في مؤشرات الأداء الرئيسية

(KPIs) تعزى لمتغير (الجنس).

النوع		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى المعنوية
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	ذكر	74	21.7703	2.22407	5.919	103	0.000
	إنثى	31	16.0645	7.59357			

بالنظر إلى الجدول السابق يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات

إجابات العينة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى لمتغير (الجنس) حيث بلغت قيمة ت لها (5.919)

أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.000) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات عينة الدراسة حول

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى لمتغير (الجنس)

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد العينة على فقرات متغير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى لمتغير (العمر).

وذلك على النحو الآتي:

الجدول (13): اختبار تحليل التباين لمعرفة دلالات الفروق في مؤشرات الأداء الرئيسية

(KPIs) تعزى لمتغير (العمر).

العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى المعنوية
أقل من 30 سنة	52	17.4615	6.07296	12.372	0.000
من 30 - 40 سنة	27	22.6296	2.16880		
من 40 - 50 سنة	18	23.5556	1.38148		
أكبر من 50 سنة	8	20.7500	1.38873		
الإجمالي	105	20.0857	5.19081		

بالنظر إلى الجدول السابق يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات

إجابات العينة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى لمتغير (العمر) حيث بلغت قيمة ت لها (12.372)

أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.000) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات عينة الدراسة حول

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى لمتغير (العمر)

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد العينة على فقرات متغير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وذلك على النحو الآتي:

الجدول (14): اختبار تحليل التباين لمعرفة دلالات الفروق في مؤشرات الأداء الرئيسية

(KPIs) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى المعنوية
بكالوريوس	88	19.5341	5.44766	3.292	0.041
ماجستير	16	22.8125	1.83371		
دكتوراه	1	25.0000			
الإجمالي	105	20.0857	5.19081		

بالنظر إلى الجدول السابق يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات

إجابات العينة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) حيث بلغت قيمة ت لها

(3.292) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.041) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول

الفرضية البديلة حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات عينة

الدراسة حول مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)

ويرى الباحث أن المؤهل العلمي يلعب دوراً مهماً في التأثير على نتائج وأداء الأفراد في إدارة المشتريات والعقود. من المرجح أن يؤكد الباحث على أهمية الحصول على مؤهلات تعليمية عالية وكيف يؤثر ذلك بشكل إيجابي على نتائج القسم.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد العينة على فقرات متغير مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

وذلك على النحو الآتي:

الجدول (15): اختبار تحليل التباين لمعرفة دلالات الفروق في مؤشرات الأداء الرئيسية

(KPIs) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى المعنوية
أقل من 5 سنوات	47	16.7660	5.96079	17.291	0.000
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	18	23.3889	1.78684		
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	10	23.0000	2.30940		
أعلى من 15 سنة	30	22.3333	1.98847		
الاجمالي	105	20.0857	5.19081		

بالنظر إلى الجدول السابق يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات العينة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) حيث بلغت قيمة ت لها (17.291) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.000) وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) ويرى الباحث أن سنوات الخبرة تلعب دوراً مهماً في التأثير على نتائج وأداء الأفراد في قسم المشتريات والعقود. من المرجح أن يؤكد الباحث على أهمية التجربة وتأثيرها الإيجابي على نتائج القسم

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (محمد ونذير، 2021) بعنوان "أثر الإدارة الهزيلة على أداء المشروع: أدلة من القطاع" تكنولوجيا المعلومات في باكستان ، التي اثبتت إثبات تطبيق الممارسات الإدارية الرشيقة في مدن تكنولوجيا المعلومات في باكستان أنها تعزز الأداء العام للمشاريع المنفذة، كما أنها مكنت... ممارسات الإدارة الرشيقة تمكن المستخدمين من التعامل من خلال تقسيم المهام إلى وحدات عمل أصغر وتنفيذ الإشراف على نطاق أفقي بدلاً من الأعلى إلى الأسفل، مما يجعل المهام أداء الإدارة بفعالية وكفاءة وسرعة في اتخاذ القرارات، على الرغم من أن المنظمات لم تكن ذات قدرة عالية على تنفيذ الإدارة. تمكنت Agile من التغلب على التعقيدات التي واجهتها، مما أدى إلى تحسين الأداء. وأوصت الدراسة ضرورة تطبيق دراسات مماثلة لتحقيق الإدارة الرشيقة في المشاريع الأخرى ورفع مستوى أدائها.

وكذلك مع دراسة - (عسيري 2020) بعنوان "تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات" الدراسة في الخطوط السعودية من خلال تكييف وتنفيذ إدارة المشاريع الرشيقة ، حيث تم التوصل إلى عدة نتائج في هذه الدراسة أهمها وجود علاقة قوية بين فرق التكنولوجيا وتنفيذ أساليب رشيقة مع أداء أفضل مقارنة بمن يعملون

بالطريقة التقليدية وإشراك الموظفين في إدارة وتنفيذ المشاريع بطريقة تعاونية. كما أوصت الدراسة باعتماد الإدارة الرشيدة لجميع القطاعات في المملكة العربية السعودية. قوة الدراسة تكمن في إنه يتعامل مع منهجية إدارة المشاريع الرشيدة في قطاع حيوي مثل صناعة السفر التي تتغير وفقًا لذلك لظروف السوق

المراجع:

- دليل الحربي, & لينا الغامدي. (2021). دور الإدارة الرشيدة في نجاح المشاريع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
- أحمد أبوطالب, صفاء علام محمد, محمد محمود شاهين, & على السعيد جمعه. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيدة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمى فى التربية, 21(العدد الثالث), 45-75.
- احمد, ل. م. س., & لبنى محمود سنوسي. (2021). الإدارة الرشيدة وإنعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية, 4(08), 114-140.
- مشري, تقوى, البروقي, & رميسة. (2023). دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي (Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة).
- وليد فضل الغزاوي, & هيثم أحمد الشريف. (2019). فوائد وتحديات الإدارة الرشيدة للمشاريع (دراسة وصفية مقارنة). مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.

- العوفي, ع. ب. ع. ا. ا., & عواطف بنت علي السيف العوفي. (2022). تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة. مجلة بحوث التربية النوعية, 2022(66), 2533-2564.
- Mattia, T. O. M. A. Y. (2021). تعزيز إصلاحات الاستثمار ومناخ الأعمال في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.
- كعوان, صورية, بوقلمون, & داود (مشرف). (2022). دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation).
- محمد سمير دهيرب الربيعي, & علي محمد ثجيل المعموري. (2018). أهمية مؤشرات الأداء الرئيسة (KPI) وفاعلية المعدات الإجمالي (OEE) في تحسين الأداء وتحقيق الجودة وترشيد التكاليف-بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية. Muthanna Journal of Administrative & Economics Sciences, 8(3).
- أحمد, ت. ف. ح., & تامر فاروق حسين. (2022). تأثير المرونة التنظيمية علي تحقيق أهداف التنمية المستدامة. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية), 45(2), 189-214.
- يحيي محمد عبده, م., & محمد. (2016). إشكالية التعددية الثقافية مدخل لقراءة القيم التربوية بين التحول الثقافي والفضاء الحضاري. المجلة العلمية لجمعية امسيا-التربية عن طريق الفن, 2(6), 304-324.

- أبو بكر صديق عبد الله. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج, 80(80), 635-748.
- ابراهيم عبد البصير, ب., & بسمه. (2020). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية, 3(العدد السادس سبتمبر جزء 1), 158-206.
- علي محمد الحربي, م., مصلح المطرفي, ع., & علي. (2022). توجهات السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية وفق نظام الجامعات الجديد في ضوء مؤشرات الريادة العالمية دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية (أسيوط), 38(3.2), 261-310.
- دليل الحربي, & لينا الغامدي. (2021). دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
- سعاد عمرو امطاوع, & فاطمة عيسى برقيق. (2020). قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على رضا العملاء: دراسة تحليلية على مصرف شمال أفريقيا بنالوت. مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية, 10, 489-508.
- المطيري, مطيرة ضيف الله. (2019). "دور الإدارة الرشيقة في جودة الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية, مج11, ع 29

- الجعافرة خالد ارشيد ،وأبو جليل ،محمد منصور يوسف(2020). "أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن ".المجلة الأردنية في إدارة الاعمال :الجامعة الأردنية-عمادة البحث العلمي ،مج16
- بخبو، مبروكة، قبال، حفيظة، قويدري، & عبد الرحمان/مؤطر. (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق متطلبات الإدارة الرشيقة (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- العوفي، ع. ب. ع. ا. ا.، & عواطف بنت علي السيف العوفي. (2022). تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة. مجلة بحوث التربية النوعية، 2022(66)، 2533-2564.
- ابراهيم عبد البصير، ب.، & بسمه. (2020). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، 3(العدد السادس سبتمبر جزء 1)، 158-206.
- أبو بكر صديق عبد الله. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 80(80)، 635-748.
- وليد فضل الغزاوي، & هيثم أحمد الشريف. (2019). فوائد وتحديات الإدارة الرشيقة للمشاريع (دراسة وصفية مقارنة). مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.

- احمد, ل. م. س., & لبنى محمود سنوسي. (2021). الإدارة الرشيقة وإنعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية, 4(08), 114-140.
- مشري, تقوى, البروقي, & رميسة. (2023). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي (Doctoral dissertation, جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تنبسة).
- أحمد أبوطالب, صفاء علام محمد, محمد محمود شاهين, & على السعيد جمعه. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي فى التربية, 21(العدد الثالث), 45-75.
- دليل الحربي, & لينا الغامدي. (2021). دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.

الملاحق :

استبيان حول تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا

أولاً : الخصائص الشخصية :

■ الجنس

- ذكر

- انثي

■ العمر

- أقل من 30 سنة

- من 30 – 40 سنة

- من 40 – 50 سنة

- 50 عام فأكثر

■ الدرجة العلمية

- بكالوريوس

- ماجستير

- دكتوراه

■ عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

ثانيا : محاور الاستبيان

يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك بشكل أفضل لكل من العبارات الواردة أعلاه. شكراً لمشاركتك في هذا الاستبيان.

المحور الأول: مبادئ الإدارة الرشيدة ، القيم الأساسية (مثل التعاون، والتكرار، والاستجابة للتغيير):

تشجع الشركة على التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق أهداف المشروع.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق

- لا أوافق بشدة

يتم تنفيذ التكرارات بانتظام لتحسين المنتجات أو الخدمات.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

تستجيب الشركة بسرعة وفعالية للتغيرات في متطلبات المشروع.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يتم تحفيز الفريق على تبني المرونة في العمل.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق

- لا أوافق بشدة

تُعتبر قيم الإدارة الرشيدة جزءًا لا يتجزأ من ثقافة الشركة.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

المحور الثاني: أدوات الإدارة الرشيدة

أدوات التخطيط مثل Scrum boards و: (Kanban boards)

تُستخدم لوحات Scrum و Kanban بفعالية في تخطيط العمل.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

تساعد أدوات التخطيط الفريق على تنظيم وتوزيع المهام بوضوح.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

تُعزز أدوات التخطيط التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

تُعتبر أدوات التخطيط جزءًا أساسيًا من منهجية العمل اليومية.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

تُسهم أدوات التخطيط في تحسين رؤية الفريق لأهداف المشروع.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

المحور الثالث: العوامل التنظيمية

هيكل الفريق (مثل الفرق متعددة التخصصات):

تتكون الفرق من أعضاء متعددين التخصصات لتحقيق أفضل النتائج.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

تُشجع الشركة على العمل الجماعي بين أعضاء الفريق المختلفين التخصصات.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

تُساهم التخصصات المتنوعة في الفريق في تحسين جودة العمل.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

تُحفّز الفرق على التعاون والابتكار لتحقيق أهداف المشروع.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يُعتبر هيكل الفريق المتنوع أحد عوامل النجاح في الشركة.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

المحور الرابع: أداء المشاريع

الكفاءة (مثل الوقت المستغرق لإنجاز المهام، والموارد المستخدمة):

تُساهم الإدارة الرشيدة في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

تُعتبر الكفاءة في استخدام الموارد من أولويات الشركة.

- أوافق بشدة

- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

تُساعد منهجيات الإدارة الرشيدة في تحسين الكفاءة التشغيلية.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يُعتبر تحقيق الكفاءة العالية هدفًا مستمرًا للشركة.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

تُعزز الإدارة الرشيدة القدرة على إنجاز المهام بفعالية.

- أوافق بشدة

- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

المحور الخامس: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

معدلات إنجاز المشاريع في الوقت المحدد:

تُسهّم الإدارة الرشيدة في تحسين معدلات إنجاز المشاريع في الوقت المحدد.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يُعتبر الالتزام بالمواعيد النهائية من أولويات الشركة.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق

- لا أوافق بشدة

تُساعد منهجيات الإدارة الرشيدة في تقليل التأخيرات في المشاريع.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

تُعزز الإدارة الرشيدة القدرة على التخطيط الدقيق والفعال.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

يُعتبر تحقيق المشاريع في الوقت المحدد هدفًا مستمرًا للشركة.

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق

• لا أوافق بشدة
