

أثر الإدارة الرشيدة على نجاح المشاريع

(دراسة تطبيقه على شركات الانشاءات والمقالات)

The Impact of Agile Management on Project Success

(A Case Study of Construction Companies and Articles)

خطة بحث مقدمة للتسجيل بدرجة الماجستير

إعداد الباحث

بشرى محمود حسن العلي

إشراف

د/ أسماء أبو عنزه

1445 هـ - 2024 م

الآية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَدَلَّ عَلَىٰ لَدَائِمِنَا كَمَالِ الْفَنَاءِ وَالْخَالِدِ جَمًّا

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

أهداء

إلى أبي العزيز،

شكراً لك على كل لحظة حب وتضحية. أنت مثلي الأعلى وقدوتي في الحياة.

إلى أُمي الغالية،

لا أستطيع أن أشكرِكَ بما فيه الكفاية على حبكِ ودعمكِ اللامحدود. حبكِ هو نوري.

إلى إخوتي،

شكراً لكم على كل لحظة من الفرح والمشاركة. أنتم شركاء رحلتي وأعز ما لدي

شكر وتقدير

قال الله تعالى ("ولئن شكرتم لأزيدنكم") الآية (07) سورة إبراهيم
وقال الرسول صلى الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)
(

لكن دائماً سطور الشكر والثناء تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة، ربما لأنها تشعرنا دوماً بقصورها وعدم إيفائها حق من نهديه هذه الأسطر، واليوم تقف أمامي الصعوبة ذاتها وأنا أحاول منذ أيام صياغة كلمات شكر وتقدير تفيكم حقكم بالشكر وافضل بداية بقول الله تعالى: (أن اشكر لله ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) سورة لقمان الآية 12 فاللهم لك الحمد ولك الشكر على كل ما أنعمت واللهم كما أنعمت فتمم

في البداية أوجه شكري إلى بحر العطاء الذي لا حدود له ، الى بر الأمان الذي غرس في نفسي العزيمة والأمان ، وطاعة الله والرسول وسقاها بفيض الحب والحنان ، الى من علمني حب العمل والإخلاص فيه وتعلمت منه الاحترام والصبر على الشدائد أبي، القدوة والمثال الأعلى، وإلى الشمعة التي تنير دربي ، الى أقرب الناس الى نفسي ونبض فؤادي ، التي علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف أمي، منبع حبي ودعمي، بكل صبر وحب طوال مسيرتي العلمية. بفضل تضحياتهما وتشجيعهما المستمر وإلى أعز ما أملك

إخوتي الذين كانوا لي سندًا، أشكركم جميعًا لوقوفكم بجانبتي بفضلكم
استطعت تحقيق هذا الإنجاز حفظكم الله لي جميعًا.

ثانياً :

أود أن أعبر عن امتناني العميق الى:

د : أسماء أبو عنزه

التي كان لها دور محوري في إنجاز هذه الرسالة.

إن إشرافك وتوجيهاتك كانت بمثابة الدافع لي لتحقيق أهدافي
الأكاديمية

وأتمنى أن أكون قد وفقت في تقديم عمل يليق بمستوى إشرافك.

والشكر موصول لإدارة جامعة ميد أوشن وأعضاء هيئة التدريس
ورؤساء القسم على كل ما قدموه لي خلال فترة دراستي .

أشكركم جميعًا من أعماق قلبي على كل ما قدمتموه لي

وأسأل الله أن يكون هذا البحث بداية لكل خير وفائدة .

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أدوات الإدارة الرشيقة على نجاح المشروعات، مع التركيز على العوامل الرئيسية مثل التكلفة والجودة. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تطبيق أدوات مثل العمل القياسي، 6 سيجما، وتنظيم العمل، بالإضافة إلى دور العاملين متعددي الوظائف في تحقيق أهداف المشروعات.

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيانات على مجموعة من الشركات التي تطبق مبادئ الإدارة الرشيقة. تضمن الاستبيان أسئلة تتعلق بتطبيق أدوات الإدارة الرشيقة، ومدى تأثيرها على التكلفة والجودة. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة لتقييم العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة ونجاح المشروعات. حيث أشار المشاركون إلى أن استخدام 6 سيجما والعمل القياسي ساهم في تقليل التكاليف وزيادة الجودة. كما تبين أن تنظيم العمل وتعدد وظائف العاملين يعزز من كفاءة العمليات ويزيد من القدرة التنافسية للمشروعات.

تعتبر هذه الدراسة قيمة في مجال إدارة المشروعات، حيث تقدم رؤى جديدة حول كيفية تحسين الأداء من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة. كما تسلط الضوء على أهمية تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم لتحقيق النجاح في بيئات العمل الديناميكية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة ، نجاح المشروعات ، المشروعات ، الانشائية

قائمة المحتويات

.....	الاية:
ج.....	أهداء
د.....	شكر وتقدير
و.....	المستخلص:
ز.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
2.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	تمهيد:
2.....	مقدمة
4.....	مشكلة البحث
5.....	أهمية البحث
6.....	اهداف البحث
6.....	أسئلة البحث
7.....	فرضيات الدراسة
7.....	إجراءات البحث
8.....	مصادر البيانات:
8.....	أدوات جمع البيانات:
8.....	أدوات الدراسة
9.....	اجراء المعالجة الإحصائية للبيانات
9.....	حدود الدراسة
10.....	الدراسات السابقة:
19.....	الفصل الثاني
19.....	المحور الأول: الإدارة الرشيقة ومفهومها
19.....	مقدمة
19.....	الإدارة الرشيقة (Lean Management):
20.....	مفهوم الإدارة الرشيقة
24.....	خصائص الإدارة الرشيقة:
24.....	أهمية الإدارة الرشيقة:
26.....	أهداف الادارة الرشيقة
26.....	مبادي الإدارة الرشيقة
27.....	أدوات الإدارة الرشيقة
29.....	معوقات الإدارة الرشيقة
29.....	متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة

31	المحور الثاني : المشروعات.....
31	المشروعات.....
31	مفهوم المشروع.....
32	خصائص المشروع.....
33	العوائق التي تواجه المشروع.....
33	دورة حياة المشروع.....
35	مفهوم نجاح المشروعات.....
36	ابعاد عوامل نجاح المشروعات.....
38	تعريف المشروع الانشائي:.....
38	تعريف نجاح المشروعات الانشائية.....
39	أهمية نجاح المشاريع الانشائية.....
39	الأهمية الاقتصادية،.....
40	- الأهمية الاجتماعية. وتتمثل بما يلي:.....
41	الفصل الثالث.....
41	الإجراءات والمنهجية.....
42	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
42	1- تمهيد:.....
42	2- منهجية الدراسة.....
42	3- مجتمع الدراسة.....
42	4- عينة الدراسة.....
43	5- مصادر جمع البيانات:.....
44	6- صدق أداة الدراسة.....
45	7- اختبار الاتساق الداخلي.....
45	المحور الأول (تنظيم العمل) للمتغير المستقل الإدارة الرشيدة.....
45	المحور الثاني (سنة سيحما) للمتغير المستقل الإدارة الرشيدة.....
46	المحور الثالث (العمل القياسي) للمتغير المستقل الإدارة الرشيدة.....
46	المحور الرابع (العاملين متعددي الوظائف) للمتغير المستقل الإدارة الرشيدة.....
47	محور نجاح المشروعات للمتغير التابع.....
48	8- ثبات اداة دراسة.....
48	9- أدوات التحليل الاحصائي:.....
50	الفصل الرابع تحليل النتائج.....
50	مقدمة:.....
50	خصائص عينة الدراسة.....
50	الجنس:.....
51	العمر:.....

51	المستوي التعليمي.....
52	سنوات الخبرة.....
52	المسمى الوظيفي.....
53	نتائج تحليل البيانات للدراسة الوصفية:.....
53	* درجة توافر تنظيم العمل للإدارة الرشيدة من وجه نظر افراد العينة:.....
54	* درجة توافر ستة سيجما للإدارة الرشيدة من وجه نظر افراد العينة:.....
55	* درجة توافر العمل القياسي للإدارة الرشيدة من وجه نظر افراد العينة:.....
56	* درجة توافر العاملين متعدي الوظائف للإدارة الرشيدة من وجه نظر افراد العينة:.....
56	* درجة توافر نجاح المشروعات الانشائية من وجه نظر افراد العينة:.....
57	اختبار الفرضيات.....
57	أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.....
59	ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى.....
60	ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
62	رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
63	خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....
66	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات والمقترحات.....
	Error! Bookmark not defined مقدمة :
66	النتائج.....
66	الفرض الاول:.....
66	الفرض الثاني:.....
67	فرض الثالث:.....
67	الفرض الرابع:.....
67	فرض الخامس:.....
68	خلاصة نتائج الدراسة:.....
69	التحليل العام للنتائج.....
70	التوصيات.....
71	الدراسات المقترحة:.....
74	المراجع والمصادر.....
74	أولاً: المراجع العربية:.....
78	ثانياً: المراجع الأجنبية:.....
82	Abstract:.....
84	ملحق (1).....

قائمة الجداول

م	العنوان	الصفحة
1	جدول (1) اعداد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل	42
2	جدول (2) فقرات أدوات الإدارة الرشيدة	43
3	جدول رقم (3) فقرات نجاح المشروعات	43
4	جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة المحور الأول	44
5	جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة المحور الثاني	44
6	جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة المحور الثالث	45
7	جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة المحور الرابع	45
8	جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة المحور نجاح المشروعات	46
9	جدول رقم (9) معامل ثبات الاتساق الداخلي (الفا كرونباخ)	47
10	جدول رقم (10) خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس	49
11	جدول رقم (11) خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر	50
12	جدول رقم (12) خصائص مجتمع الدراسة حسب المستوي التعليمي	50
13	جدول رقم (13) خصائص مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	51
14	جدول رقم (14) خصائص مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	51
15	جدول (15) مفتاح التصحيح استبيان	52
16	جدول (16) اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة	52
17	جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على تنظيم العمل	52
18	جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات ستة سيجما	53
19	جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات العمل القياسي	54
20	جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات العاملين متعددي الوظائف	55
21	جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات نجاح المشروع	55
22	جدول (22) نتائج تحليل التباين بين المتغير المستقل والتابع	57
23	جدول (23) نتائج تحليل التباين بين المتغير تنظيم العمل ونجاح المشروعات	58
24	جدول (24) نتائج تحليل التباين بين المتغير العمل القياسي ونجاح المشروعات	59
25	جدول (25) نتائج تحليل التباين بين المتغير 6 سيجما ونجاح المشروعات	61
26	جدول (26) نتائج تحليل التباين بين المتغير العاملين متعددي الوظائف	62

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- تمهيد:

يتناول هذا الفصل محورين رئيسيين: المحور الأول يعرض الإطار العام للدراسة، متضمناً مشكلة الدراسة، أهدافها وأهميتها. أما المحور الثاني، فيستعرض الدراسات السابقة بشكل مفصل التالي:

2- مقدمة

تعتبر الإدارة الرشيقة من الأساليب الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المؤسسات والشركات، وخاصة في سياق المشاريع الخاصة. يعتمد مفهوم الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء. في عالم الأعمال اليوم، حيث تتزايد التحديات الاقتصادية والتنافسية، يصبح من الضروري على الشركات أن تتبنى استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة.

الإدارة الرشيقة هي نهج مرن وتكراري لإدارة المشاريع يركز على التسليم السريع للقيمة والاستجابة للتغيير. وقد أثبتت فعاليتها في تحقيق نجاح المشاريع في العديد من الشركات. فيما يلي بعض الطرق التي تؤثر بها الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع (Mathebula, 2011: 19)

نشأت فلسفة الإدارة الرشيقة في صناعة السيارات، وتحديداً في شركة تويوتا اليابانية، حيث تم تطوير نظام الإنتاج الرشيق الذي يهدف إلى تقليل الفاقد وتحسين الجودة. ومع مرور الوقت، انتشرت هذه الفلسفة لتشمل مجالات متعددة، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات، والخدمات، والرعاية الصحية، وغيرها من القطاعات. تعتمد الإدارة الرشيقة على مبدأ تحسين العمليات بشكل مستمر، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء العام للمؤسسة. (Puvanasvaran, 2012: 930)

تتضمن الإدارة الرشيقة مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد الفرق على العمل بشكل أكثر فعالية. من بين هذه الأدوات، نجد تقنيات مثل "كانبان" و"سكرم"، والتي تساهم في تنظيم العمل وتحديد الأولويات. كما تركز الإدارة الرشيقة على أهمية التعاون بين الفرق المختلفة، مما يسهل تبادل المعلومات ويسرع من عملية اتخاذ القرار. (Wright & Hitt, 2017: 201)

بدأت فكرة الإدارة الرشيقة في مجال تطوير البرمجيات، حيث تم تقديمها كاستجابة للتحديات التي تواجهها المشاريع التقليدية (Beck et al., 2001). وقد تم تطوير مجموعة من المبادئ والقيم التي تعزز من التفاعل بين الفرق وتسمح بالتكيف السريع مع التغيرات. تشير الأدبيات إلى أن هذه المبادئ تشمل التركيز على العملاء، والتعاون بين الفرق، والاستجابة السريعة للتغيرات، مما يسهم في تحسين جودة المنتج النهائي (Schwaber & Sutherland, 2011).

تعتبر المشاريع الانشائية من المجالات التي يمكن أن تستفيد بشكل كبير من تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة. فهذه المشاريع غالباً ما تواجه تحديات تتعلق بالموارد والوقت، مما يستدعي ضرورة استخدام أساليب فعالة لضمان نجاحها. إن تطبيق الإدارة الرشيقة في المشاريع الخاصة يمكن أن يسهم في تحسين التنسيق بين الفرق، وتقليل الفاقد، وزيادة رضا العملاء.

تتعدد فوائد الإدارة الرشيقة في سياق المشاريع الانشائية، حيث يمكن أن تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل التكاليف، وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق. كما أن هذه الفلسفة تعزز من قدرة الشركات على الابتكار والتكيف مع المتغيرات، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ومع ذلك، يواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المشاريع الانشائية تحديات عدة. من بين هذه التحديات، نجد مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، حيث قد يشعر البعض بعدم الارتياح تجاه أساليب العمل الجديدة. كما أن عدم وجود ثقافة مؤسسية تدعم التغيير يمكن أن يمثل عقبة أمام نجاح هذه المبادئ.

لذا، فإن نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة يتطلب التزاماً من الإدارة العليا، وتوفير التدريب اللازم للموظفين، وتعزيز ثقافة الشفافية والتعاون. يجب أن تكون هناك رؤية واضحة حول كيفية تطبيق هذه المبادئ، مع تحديد الأهداف والمؤشرات التي يمكن من خلالها قياس النجاح.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن الإدارة الرشيقة تمثل أداة قوية لتحسين أداء المشاريع الخاصة، ولكن يتطلب ذلك تبني استراتيجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة. إن فهم كيفية تأثير الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع يمكن أن يساعد الشركات على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

مما سبق، يتضح هدف البحث الحالي في الكشف عن مشكلة البحث وصياغتها

3- مشكلة البحث

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

لماذا ما هو التأثير الدقيق للإدارة الرشيقة على مختلف أبعاد نجاح المشاريع (مثل الجودة، التكلفة، الوقت، رضا العميل) في السياق التنظيمي للشركة المحددة؟
لماذا كيف تساهم الإدارة الرشيقة في تحسين أداء مشروعات الانشائية من حيث الجودة والتسليم في الوقت المحدد وتقليل التكاليف، مقارنة بالطرق التقليدية لإدارة المشروعات؟
لماذا هل هناك علاقة سببية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين أداء المشاريع؟
تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأثر الكمي والنوعي لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على نجاح مشاريع في شركة (ابها للإنشاءات والمقاولات)، مع التركيز على تأثيرها على جودة المنتج .
تعد شركات الانشاءات بيئة خصبة لتوليد المشكلات البحثية، وذلك لكونها تتقاطع فيها العديد من العوامل التكنولوجية والإدارية. إليك بعض الطرق التي يمكن من خلالها للشركات التعليمية أن تساهم في صياغة مشكلات بحثية ذات قيمة:

قد شعرت الباحثة بالحاجة إلى دراسة تأثير الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع لأسباب عدة، منها:

- **التناقضات في الدراسات السابقة:** وجود دراسات تدعم فاعلية الإدارة الرشيقة وأخرى تشير إلى تحديات في تطبيقها، مما يثير تساؤلات حول العوامل التي تؤثر على نجاحها في سياقات مختلفة.
- **التغيرات السريعة في بيئة الأعمال:** مع التطور التكنولوجي السريع وتزايد التعقيد في المشروعات، أصبح هناك حاجة ماسة إلى منهجيات إدارة مرنة وفعالة مثل الإدارة الرشيقة.

- **الاهتمام المتزايد بالإدارة الرشيقة:** ازداد الاهتمام بالإدارة الرشيقة في السنوات الأخيرة، مما يجعل من الضروري تقييم مدى تأثيرها على الواقع العملي.

4- أهمية البحث

تكتسب دراسة تأثير الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع أهمية بالغة في سياق عالم الأعمال المتسارع والتنافسية الشديدة. فمع تزايد التعقيد في المشاريع وتغير متطلبات العملاء بشكل مستمر، باتت الحاجة ماسة إلى منهجيات إدارة مرنة وفعالة قادرة على مواكبة هذا التطور.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى إلى توفير رؤى جديدة حول الكيفية التي تساهم بها الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها. كما أنها تساهم في بناء قاعدة معرفية متينة حول أفضل الممارسات في تطبيق الإدارة الرشيقة، مما يمكن المنظمات من الاستفادة من هذه المنهجية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

اهم النقاط التي توضح أهمية دراسة تأثير الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع:

- **تطوير الممارسات الإدارية:** تساعد الدراسة على فهم أعمق للإدارة الرشيقة وكيفية تطبيقها بفعالية في مختلف البيئات التنظيمية، مما يساهم في تطوير الممارسات الإدارية بشكل عام.
- **زيادة كفاءة المشاريع:** تساهم الدراسة في تحديد العوامل التي تؤدي إلى زيادة كفاءة المشاريع وتقليل التكاليف، مما يعود بالنفع على المنظمات.
- **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** تساعد الدراسة على فهم كيف تساهم الإدارة الرشيقة في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.
- **زيادة رضا العملاء:** تساهم الدراسة في فهم العلاقة بين تطبيق الإدارة الرشيقة وزيادة رضا العملاء.
- **تعزيز الابتكار:** تساعد الدراسة على فهم كيف تشجع الإدارة الرشيقة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

- **دعم اتخاذ القرارات:** توفر الدراسة معلومات ودلائل علمية تساعد صناع القرار في المنظمات على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن اعتماد الإدارة الرشيقة.
- **تطوير الأبحاث المستقبلية:** تمهد الدراسة الطريق لأبحاث مستقبلية أعمق في مجال الإدارة الرشيقة وتأثيرها على مختلف الجوانب التنظيمية.

5- أهداف البحث

1. **تقييم الأداء:** تهدف الدراسة إلى تقييم الأثر الكمي والنوعي للإدارة الرشيقة على أداء المشاريع، بما في ذلك الجودة، التكلفة، والوقت المستغرق لإنجاز المشروع .
2. **فهم العوامل المؤثرة:** تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة، مثل ثقافة المنظمة، مهارات الفريق، ودعم الإدارة .
3. **مقارنة مع الطرق التقليدية:** تهدف الدراسة إلى مقارنة أداء المشاريع التي تستخدم الإدارة الرشيقة بمشاريع تستخدم طرق إدارة تقليدية، لتحديد الفروق في النتائج .
4. **تحديد أفضل الممارسات:** تسعى الدراسة إلى تحديد أفضل الممارسات لتطبيق الإدارة الرشيقة في مختلف الصناعات والسياقات التنظيمية .
5. **تقييم رضا العملاء:** تهدف الدراسة إلى تقييم مدى رضا العملاء عن المشاريع التي تستخدم الإدارة الرشيقة، ومقارنته بمشاريع أخرى .
6. **اقتراح توصيات:** تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات، وتجاوز التحديات التي تواجهها.

6- أسئلة البحث

1. **الأداء العام للمشروع:** كيف تؤثر الإدارة الرشيقة على مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع مثل الجودة، التكلفة، والوقت المحدد للتسليم؟
2. **رضا العملاء:** هل يساهم تطبيق الإدارة الرشيقة في زيادة رضا العملاء عن المنتج النهائي والخدمة المقدمة؟

3. مرونة المشروع :كيف تزيد الإدارة الرشيقة من قدرة المشروع على التكيف مع التغييرات والتحديات غير المتوقعة؟

4. ثقافة الشركة :ما هو تأثير الإدارة الرشيقة على ثقافة المنظمة وهل تساهم في بناء بيئة عمل أكثر مرونة؟

7- فرضيات الدراسة

تسعي الدراسة الى دراسة الفروض التالية:

- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في أداء نجاح المشاريع التي تستخدم ابعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم العمل /العمل القياسي/سته سيجما / متعدي الوظائف)
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في أداء نجاح المشاريع التي تستخدم تنظيم الوقت للإدارة الرشيقة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في أداء نجاح لمشاريع التي تستخدم العمل القياسي للإدارة الرشيقة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أداء نجاح المشاريع التي تستخدم سته سيجما للإدارة الرشيقة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أداء نجاح المشاريع التي تستخدم العاملين متعدي الوظائف للإدارة الرشيقة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

8- إجراءات البحث

سيتم توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع في شركة لإنشاءات والمقاولات، تم اعتماد تصميم دراسة وصفية تحليلية، حيث يتم من خلاله وصف وتحليل العلاقة بين الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع. تم اختيار هذا التصميم نظراً لقدرته على تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير الإدارة الرشيقة على نتائج المشاريع، مما يتيح فهماً شاملاً للعوامل المؤثرة.

9- مصادر البيانات:

المصادر الأولية: بعد الاطلاع على الادبيات المتعلقة بمتغيرات البحث تم تصميم استمارة استبيان تتناول متغيرات الدراسة بالاعتماد على ما يلي:

- **المتغير المستقل:** الإدارة الرشيقة
- **المتغير التابع:** نجاح المشروعات
- وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للتقييم.

المصادر الثانوية: الدراسات السابقة العربية والانجليزية التي تتناول موضوع البحث.

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميمه ليشمل مجموعة من الأسئلة المتعلقة بممارسات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع. تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول يتعلق بممارسات الإدارة الرشيقة، ويشمل أسئلة حول التفاعل بين الفرق، تحسين العمليات، والتكيف مع التغيرات. أما القسم الثاني فيركز على مؤشرات نجاح المشاريع، مثل رضا العملاء، تحقيق الأهداف الزمنية، والجودة النهائية للمنتجات.

قبل توزيع الاستبيان، تم إجراء اختبار تجريبي على مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها. بعد إجراء التعديلات اللازمة، تم توزيع الاستبيان على العينة المستهدفة عبر البريد الإلكتروني، مع توفير فترة زمنية محددة للرد.

10- أدوات الدراسة

يشتمل البحث الحالي على الأدوات التالية:

1. الاستبيانات:

- استبيانات موجهة للمشرفين على المشاريع: لقياس مدى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة، وتقييم تأثيرها على أداء الفريق، ورضا العملاء، وكفاءة المشروع.
- استبيانات موجهة لأعضاء الفريق: لقياس مدى رضاهم عن بيئة العمل، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ومدى تأثير الإدارة الرشيدة على أدائهم.
- استبيانات موجهة للعملاء: لقياس مستوى رضاهم عن المنتج النهائي، وسرعة الاستجابة لطلباتهم، ومرونة الفريق في التعامل مع التغييرات.

2. المقابلات:

- مقابلات مع مدراء المشاريع: للحصول على رؤى أعمق حول التحديات التي واجهوها، والدروس المستفادة، والآثار الإيجابية والسلبية للإدارة الرشيدة.
- مقابلات مع أعضاء الفريق: لفهم تجاربهم الشخصية مع الإدارة الرشيدة، وتأثيرها على أدائهم ومسيرتهم المهنية.

11- اجراء المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع البيانات، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل النتائج. تم استخدام أساليب إحصائية متعددة، بما في ذلك التحليل الوصفي، وتحليل الانحدار، واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين الإدارة الرشيدة ونجاح المشاريع. تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل من متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى إجراء اختبارات تباين (ANOVA) لتحديد الفروق بين المجموعات المختلفة.

تم أيضاً استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتقييم تأثير ممارسات الإدارة الرشيدة على مؤشرات نجاح المشاريع. تم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند 0.05، مما يعني أن أي نتيجة أقل من هذا المستوى تعتبر ذات دلالة إحصائية.

12- حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية مجموعة من العوامل التي ستؤثر على نطاقها وعمقها، وهي كالتالي:

- **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بقياس أثر الإدارة الرشيدة وتأثيرها على نجاح المشروعات الانشائية
- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على المشروعات الانشائية بمدينة ابها
- **حدود زمانية:** تم تحديد الفترة الزمنية التي تشملها الدراسة من عام 2023 الى عام 2024م.
- **طبيعة الأزمة:** سيتم التركيز على الادارة الرشيدة لنجاح المشروعات.
- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري المشروعات والمهندسين العاملين في المشروعات الانشائية

12- الدراسات السابقة:

دراسة **رزوقي (2019)** هدفت إلى فهم تأثير الإدارة الرشيدة في المؤسسات الاستشفائية المتخصصة على أدائها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. وزعت (50) استبانة على عينة من (50) موظفاً من بين (465) موظفاً في المؤسسة. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ، وتم التأكد من صحة النموذج باستخدام اختبار ألفا كرونباخ.

أظهرت النتائج أن الإدارة الرشيدة لا تؤثر بشكل ذي دلالة إحصائية على أداء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة، ولكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر واحترام الأشخاص على صيانة القيم في المؤسسة. كما وجدت الدراسة أن التحسين المستمر يؤثر بشكل إيجابي على الإنتاج وتحقيق الأهداف، وهما بُعدين مهمين من أبعاد قياس الأداء في المؤسسة.

قدمت الدراسة عدة توصيات، منها ضرورة الاهتمام بصحة الموظفين وسلامتهم الجسدية والنفسية، وتشجيعهم على تبادل المعلومات من خلال نظام معلومات شامل توفره المؤسسة. كما أوصت بتطوير مهارات الموظفين عبر التدريب المستمر، والتركيز على تقليل الهدر في الموارد، والاستغناء عن كل ما لا يضيف قيمة للخدمات المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التحسين المستمر لمنع مقاومة التغيير

دراسة مقيمح (2020) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الرشيقة في تعزيز الإبداع الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة، الجزائر. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم استبياناً كأداة رئيسية لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة (230) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أهمية الدراسة تتجلى في توضيح مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الرشيقة، مثل دعم الإدارة العليا، تعزيز التعاون بين الإدارة والموظفين، والاهتمام بالتدريب وثقافة المؤسسة، وأثر ذلك على الإبداع الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن تأثير الإدارة الرشيقة على الإبداع الوظيفي كان ضعيفاً، حيث بلغ الأثر (17.9%) كما أوصت بضرورة أن تهتم الشركة بتبني مبادئ الإدارة الرشيقة لما لها من تأثير إيجابي في تحسين مستويات الإبداع الوظيفي.

- **دراسة بلقرع (2020)** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الرشيقة في تعزيز مشاركة الموظفين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجلفة. وتأتي أهمية الدراسة من دورها في توضيح مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الرشيقة، مثل تنظيم بيئة العمل، التحسين المستمر، تعدد المهام، والعمل القياسي في المديرية. كما تسعى الدراسة إلى معرفة تأثير هذه العوامل على تحقيق مشاركة أكبر للعاملين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة، معتمداً على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. شملت الدراسة (209) موظفين في الشركة، وتم اختيار عينة مكونة من (70) موظفاً من مختلف المواقع الإدارية لتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها في الشركة كان متوسطاً، وكذلك مستوى ممارسات تعزيز مشاركة العاملين. كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على تعزيز مشاركة الموظفين في المديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

دراسة علي (2021) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الإدارة الرشيقة في تحسين أداء شركة مطاحن جنوب القاهرة، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الشخصية والوظيفية كعوامل وسيطة، مثل

الوظيفة، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة. تكمن أهمية الدراسة في تحديد مدى توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة، مثل دعم الإدارة العليا، وتعزيز التعاون بين الإدارة والعاملين، والاهتمام بالتدريب، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل الشركة.

تم جمع البيانات من جميع موظفي الشركة باستخدام استبيان، ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وأظهرت النتائج أن الإدارة الرشيقة ساهمت بنسبة (63.11%) في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية وتقليل الهدر. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بتقديم دعم أكبر لتوسيع تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة لتحقيق تحسينات مستدامة في الأداء المؤسسي

دراسة العدوان والخليقات (2021) تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على كفاءة شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة. اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة، حيث تم جمع بيانات من (263) مشاركاً باستخدام استبانة، منها (234) صالحة للتحليل، بنسبة (89%) تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، بما في ذلك التحليل البسيط والمتعدد.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً وإيجابياً للإدارة الرشيقة على الفاعلية، والتي تم قياسها من خلال عدة أبعاد، مثل التركيز على العملاء، التخلص من الفاقد، الإنسانية في العمل، والتحسين المستمر. كما بيّنت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وزيادة الفاعلية في الشركة، بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين مختلف جوانب الإدارة الرشيقة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة في الشركات الخدمية أمر ممكن وفعال. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بالاستفادة من تجربة إدارة الفروع التي نجحت في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وحققَت مستويات عالية من الفاعلية

دراسة شيخ العيد (2021) تهدف إلى استكشاف الدور المحتمل للإدارة الرشيقة في تحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة في المحافظات الجنوبية من قطاع غزة. شملت الدراسة عينة مكونة من (80) عاملاً يعملون في مصانع المشروعات الصغيرة في القطاع، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، مع الاعتماد على برامج تحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن جميع المشروعات الصغيرة التي خضعت للدراسة تهتم بعناصر الإدارة الرشيدة وأبعادها، والتي تشمل تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر للعمل الإداري، العمل القياسي، ومنهجية ستة سيجما. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين هذه الأبعاد وتحسين الإنتاجية في المشروعات الصغيرة العاملة في قطاع غزة.

فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة، لم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين حول العلاقة بين الإدارة الرشيدة وتحسين الإنتاجية بناءً على الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، أو سنوات الخبرة

دراسة محل (2021) تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق أدوات الإدارة الرشيدة على تعزيز المزايا التنافسية في شركة نفط الشمال. ركزت الدراسة على أربعة أبعاد للإدارة الرشيدة، وهي: تنظيم مكان العمل، العمل المعياري، الموظفون متعدّدو المهام، والتحسين المستمر. أما المزايا التنافسية التي تم قياسها فشملت خمسة أبعاد: التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، والإبداع.

شارك في الدراسة (130) شخصاً من مديري الأقسام والمساعدین ورؤساء الأقسام والموظفين في الشركة. تم توزيع استبانات لجمع البيانات، وتم تحليل (127) استبانة باستخدام برنامج SPSS. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج أن المديرين لديهم تصورات إيجابية عالية تجاه أبعاد الإدارة الرشيدة وتحسين المزايا التنافسية.

أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي للإدارة الرشيدة على تحسين المزايا التنافسية. وأوصت بضرورة نشر مفاهيم الإدارة الرشيدة بين الموظفين في جميع المستويات الإدارية عبر ندوات وأنشطة دورية وإعلانات داخلية، بهدف ترسيخ هذه المفاهيم وجعلها جزءاً من ثقافة الشركة

دراسة عبد البصير (2021) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تعزيز ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية. تم تطبيق الدراسة على عدد من المؤسسات الرياضية في جمهورية مصر العربية. تناولت الدراسة عدة جوانب للإدارة الرشيدة، منها دعم الإدارة العليا، تعزيز التعاون بين العاملين والإدارة، التركيز على التدريب، وإحداث تغيير في ثقافة

المؤسسة. لجمع البيانات، تم استخدام استبيان شارك فيه (300) فرد من العاملين في مؤسسات رياضية مختلفة بمصر، مثل وزارة الشباب والرياضة، اللجنة الأولمبية، الاتحادات الرياضية، والأندية الرياضية.

أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام المؤسسات الرياضية بممارسات الإدارة الرشيدة ضعيف، وأن أدوات الإدارة الرشيدة غير متوافقة بشكل كامل مع هذه المؤسسات. ومع ذلك، تبين أن تبني الإدارة الرشيدة له تأثير معنوي وإيجابي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الرياضية. كما أشارت الدراسة إلى أن ضعف الأداء الاستراتيجي في بعض المؤسسات الرياضية يمكن تحسينه باستخدام أدوات الإدارة الرشيدة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الإدارة الرشيدة في المؤسسات الرياضية لتحسين أدائها الاستراتيجي. وركزت على أربع متطلبات رئيسية: دعم الإدارة العليا، تعزيز التعاون بين العاملين والإدارة، الاهتمام بالتدريب، والتغيير في ثقافة المؤسسة.

دراسة عضوم (2021) هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الإدارة الرشيدة على تحقيق الإبداع الإداري. قام الباحث بإجراء الدراسة على المنظمات غير الحكومية، وركز على ثلاثة أبعاد أساسية للإدارة الرشيدة وهي: التحسين المستمر، العمل القياسي، وستة سيجما. شملت الدراسة عينة من (175) موظفاً، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان استرد الباحث منها (116) بنسبة استجابة بلغت (95.8%) استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى توفر أدوات الإدارة الرشيدة بأبعادها الثلاثة كان مرتفعاً بين موظفي منظمة "قوى الأطفال العالمية" في سوريا. كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيدة على الإبداع الإداري، حيث ساهمت الأدوات المستخدمة بنسبة (88.5%) في تحقيق هذا الإبداع. لم يظهر أي تأثير معنوي بناءً على الجنس أو المستوى التعليمي أو سنوات الخبرة، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على العمر باستثناء العمل القياسي.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام الأدوات الإدارية الخاصة بالإدارة الرشيدة، بما في ذلك التحسين المستمر، العمل القياسي، وستة سيجما، نظراً لأثرها الواضح في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمة موضوع الدراسة

دراسة الشوابكة وآخرون (2020) بعنوان: التوجهات الاستراتيجية وآثارها في نجاح المشاريع
أطور البسيط رأس المال الفكري دراسة ميدانية في مركز عبد الله الصيني للتصميم والتطوير
(كادبي)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التوجهات الاستراتيجية على نجاح المشاريع في مركز الملك
عبد الله الثاني للتصميم والتطوير، مع التركيز على دور رأس المال الفكري كمتغير أساسي.
اعتمدت الدراسة على أسلوب الوصف التحليلي، واستهدفت عينة من الأفراد العاملين في مناصب
مختلفة، مثل المدير العام المساعد ونائب المدير العام ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام، من (12)
شركة تابعة للمركز. تم توزيع (134) استبانة، واستُعيدت (119) منها، وخلصت النتائج إلى أن
(112) استبانة كانت صالحة للتحليل، ما يعني أن نسبة الصلاحية بلغت (84%)

استخدمت الدراسة عدة أساليب إحصائية، مثل حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، بالإضافة
إلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الشركات
التابعة للمركز تولي اهتماماً كبيراً بتطوير آلية للتوجهات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، مما يسهم
في تعزيز نجاح المشاريع من خلال الاستفادة من عناصر رأس المال الفكري، والتي تشمل رأس
المال البشري والهيكلية والعلاقات.

كما أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الشركات والمنظمات استراتيجيات تتماشى مع التطورات
التكنولوجية الحديثة، مثل خفض التكاليف وتعزيز التفكير الريادي بين الموظفين، لما له من تأثير
إيجابي على نجاح المشاريع وزيادة كفاءتها وفعاليتها. ومن المهم أيضاً العمل على تنمية وتطوير
رأس المال الفكري بما يتوافق مع متطلبات البيئة الخارجية للمنظمة.

دراسة النصور (2020) بعنوان: اقتراح لتطبيق أبعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع
في مجموعة شركات المناصير دراسة تطبيقية تحليلية:

هدفت هذه الدراسة إلى فهم أبعاد حوكمة الشركات وتأثيرها على نجاح مجموعة شركات المناصير.
استخدمت الدراسة منهجية نوعية من خلال مجموعات التركيز، ومنهجية كمية تعتمد على تحليل
البيانات عبر استبيانات تم تطويرها وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة تضم مديري مشاريع
ومديري تخطيط ومديرين إداريين، بالإضافة إلى فرق عمل في المشاريع التابعة لمجموعة أبو

المناصير. تم توزيع (240) استبياناً، واستُرجع (142) منها، وقد أظهرت النتائج أن (164) استبياناً كانت صالحة للتحليل.

أظهرت النتائج أن (69%) من المشاركين أكدوا على وجود تأثير إيجابي لمبادئ الشفافية والمساءلة، وتوفير نظام فعال للرقابة والمتابعة، بالإضافة إلى هيكّل داعم للمشاريع، على نجاح المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

أوصت الدراسة بأهمية تعزيز نظام اتخاذ القرار لدى مجموعة المناصير من خلال لجان إشراف متخصصة، مما يسهم في تقليل مخاطر المشاريع وتعزيز الرقابة والمتابعة، ويزيد من فرص نجاح المشاريع.

دراسة (Ameer et al, 2021) هدفت الدراسة إلى فهم سمات الشخصية الانبساطية لدى مديري المشاريع وكيف تؤثر على نجاح المشاريع، مع التركيز على الالتزام المهني العاطفي كمتغير وسيط. لتحقيق هذه الأهداف، استخدمت الدراسة أسلوباً استنتاجياً، حيث تم توزيع استبانات على (250) شخصاً يعملون في مجالات تكنولوجيا المعلومات. تم تحليل نتائج الاستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي وطرق إحصائية مناسبة، مثل نمذجة المعادلة الهيكلية.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للالتزام المهني على العلاقة بين سمات الشخصية لمدير المشروع ونجاح المشروع، كما تبين أن هناك تأثيراً معتدلاً لإدارة المشروع التنظيمي في هذه العلاقة بين المتغير المستقل والتابع

دراسة (Mather et al, 2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. استندت الدراسة إلى الأبحاث والدراسات السابقة، حيث تم جمع (91) عاملاً حاسماً للنجاح، وتصنيفها إلى ثماني فئات. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبانات على مجموعة من الخبراء الاستشاريين والمقاولين، حيث حصلت الدراسة على (61) رداً. وقد كان الاستبيان أداة فعالة لجمع البيانات نظراً لقدرتها على توفير معلومات شاملة في فترة زمنية قصيرة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح المشاريع الإنشائية وفقاً لوجهة نظر الاستشاريين، وهي: كفاءة ومهارات الموظفين الرئيسيين والخبراء في مجالاتهم، وجود قنوات

اتصال فعّالة بين الأطراف الرئيسية (المالك، مدير المشروع، والمصمم)، وكفاءة وصلاحيات مدير المشروع. من جهة أخرى، حدد المقاولون عوامل النجاح الأساسية في توفير الموارد الكافية، والمهارات اللازمة، وتأثير المشروع على الفئات المستهدفة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى كفاءة موظفي المقاول وخبرائهم.

توصي الدراسة بإعطاء أهمية كبيرة للمشاريع الإنشائية، حيث تمثل محوراً أساسياً للنمو الاقتصادي في المملكة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

المحور الأول: الإدارة الرشيقة ومفهومها

1- مقدمة

في عالم الأعمال المعاصر، تزداد وتيرة التغيرات التكنولوجية وتزداد عولمة وحدة المنافسة العالمية، أصبح نجاح المشروعات يعتمد بشكل متزايد على القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات. ونتيجة لذلك يواجه مديرو المنظمات ضغوطاً كبيرة سواء من تقدم المنافسين أو التقدم التكنولوجي، هنا تظهر الإدارة الرشيقة كأحد أبرز الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر وضمان جودة المنتج النهائي. تقوم الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ التي تركز على تحسين الأداء المستمر وتقديم قيمة عالية للعميل، مع تبني ثقافة تنظيمية مرنة وديناميكية. في هذا الفصل، سنتناول دور الإدارة الرشيقة في تعزيز نجاح المشروعات، وكيف يمكن لتطبيق مبادئها أن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات وتحقيق التميز في سوق الأعمال.

في هذا الفصل، يتناول الباحثة أسلوب الإدارة الرشيقة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن أن تساعد المنظمات في تحقيق التميز التنظيمي، بشرط أن يتم تطبيقها بشكل صحيح. ويتضمن الفصل استعراض التعريفات المختلفة التي تناولتها الأدبيات حول الإدارة الرشيقة، إلى جانب تسليط الضوء على خصائصها، أهميتها، وأهم أبعادها

2- الإدارة الرشيقة (Lean Management):

عند البحث عن ترجمة كلمة "Lean" من الإنجليزية إلى العربية، تبين أنها تعني "العجاف"، وهو مصطلح يشير إلى الشخص النحيف الخالي من العوائق التي تعيق الحركة، مما يجعل حركته مرنة وخفيفة. بناءً على ذلك، استخدم مصطلح "رشيق" كترجمة للكلمة "Lean". ووفقاً لما ورد في معجم "لسان العرب"، تشير الرشاقة إلى الجمال واللفظ والتأدب، كما تدل أيضاً على السرعة والخفة في سياق العمل

تقوم فكرة الإدارة الرشيقة على مبدأ أساسي يتمثل في رفض الهدر بجميع أشكاله، والسعي إلى التخلص من أي هدر موجود في العمليات الإنتاجية. ولتطبيق هذا النظام بنجاح، يتطلب الأمر التحسين المستمر والتطوير الدائم لجميع الأنشطة داخل المنظمة. هذا هو جوهر نظام الإدارة الرشيقة

وقد أشار مكي (2009) إلى "الدارة الرشيقة" على أنها مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يجب تنفيذها بدقة وفقاً لترتيب صحيح وفي الوقت المناسب. الهدف من ذلك هو خلق قيمة لعمل معين. ويُرَكِّز هذا المفهوم على احترام الإجراءات وتسلسلها مع الاهتمام بعنصر الوقت اللازم لإتمام المهام. والغاية هي تقديم العمل بالشكل المطلوب، في الوقت المناسب، وبالجودة المطلوبة لتحقيق القيمة المرجوة

3- مفهوم الإدارة الرشيقة

في الآونة الأخيرة، زاد اهتمام الباحثين والمتخصصين في اكتشاف مفاهيم إدارية جديدة تواكب سرعة التطورات العلمية. أصبحوا يسعون جاهدين لابتكار مصطلحات وآليات ومبادئ حديثة يمكن تطبيقها للتكيف مع السرعة التي صاحبت هذه الاكتشافات. فكيف يمكن إدارة منظمات الأعمال بالأساليب التقليدية في ظل التكنولوجيا الجديدة التي أسهمت في تسارع وتيرة الإنتاج.

من بين المصطلحات الحديثة التي أوجدها الباحثون والمتخصصون هو مصطلح "الإدارة الرشيقة". وقد تناوله العديد من الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم. البعض يعرف الإدارة الرشيقة بأنها قدرة المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغيرات، من خلال تعديل أسلوب العمل ليتماشى مع المتطلبات الجديدة. تعتمد الإدارة الرشيقة على منهج يركز على القيم، وسلسلة العمليات، والعمل الجماعي لتحقيق الأداء المثالي. كما تولي اهتماماً كبيراً لجودة المعلومات وفعاليتها، وسرعة الاستجابة للتحديات والفرص، بهدف تقديم أفضل خدمة أو منتج للعملاء. وتحرص بشكل خاص على التخلص بسرعة من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعمل أو للعميل (كرتات، 2018، 63).

وقد أشار مكي (2009) إلى "الدارة الرشيقة" على أنها مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يجب تنفيذها بدقة وفقاً لترتيب صحيح وفي الوقت المناسب. الهدف من ذلك هو خلق قيمة

لعمل معين. ويركز هذا المفهوم على احترام الإجراءات وتسلسلها مع الاهتمام بعنصر الوقت اللازم لإتمام المهام. والغاية هي تقديم العمل بالشكل المطلوب، في الوقت المناسب، وبالجودة المطلوبة لتحقيق القيمة المرجوة.

وقد اشار عبد الله (2020) الى مفهوماً جديداً للإدارة الرشيقة، حيث وصفتها بأنها فلسفة إدارية حديثة تقوم على عدة مبادئ. أهم هذه المبادئ هو التخلي عن الأفكار القديمة التي تعتمد عليها الإدارة التقليدية، التي غالباً ما تركز على الخبرة فقط لتحقيق النجاح. أما الإدارة الرشيقة، فتري أن جميع العاملين في المنظمة هم شركاء أساسيين في عملية التحسين والتطوير المستمر. تقوم الإدارة الرشيقة أيضاً على توظيف العاملين الذين يتمتعون بمهارات متعددة ومعرفة متخصصة، والذين يمتلكون القدرة على دراسة الوضع الحالي، تحليل المشكلات، وإيجاد حلول تطويرية. وأشارت الباحثة إلى أن الإدارة الرشيقة تهتم بتحسين المناخ النفسي في بيئة العمل وتطوير برامج تدريبية للعاملين، مما يؤهلهم للعمل ضمن فرق صغيرة. كما تولي أهمية لتطوير أساليب العمل الجماعي التي تسهم في تحسين أداء المنظمات ورفع مستوى رضا العملاء.

أشار علي (2021) إلى أن مفهوم الإدارة الرشيقة يعكس سعي المنظمات إلى تقديم منتجات وخدمات في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة، مع الحفاظ على الكفاءة. كما أوضح أن الإدارة الرشيقة تتضمن مجموعة من الممارسات التي تركز على تقليل الهدر والفرص الضائعة بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية

على الرغم من عدم وجود تعريف موحد لمفهوم الإدارة الرشيقة، فإن معظم التعريفات تتفق على أنها تسعى لإزالة الهدر بجميع أشكاله، وتحسين الإنتاجية، وخلق قيمة مضافة للعميل. (السبعراوي وآخرون، 2020).

يشير محل (2020) إلى أنها "أسلوب جديد تماماً في العمل والتفكير، يتطلب إعادة تصميم عمليات المنظمة بالكامل لتناسب مع سرعة وتيرة العمل. إنها طريقة حديثة لإدارة المنظمة، تشجع على التحسين المستمر والتطوير. كما أنها عملية إدارية طويلة الأمد، تُنفذ من خلالها تغييرات صغيرة بانتظام، ما يؤدي إلى تحسين الجودة والكفاءة مع مرور الوقت."

وقد قدّم رزقي (2019) مفهوماً واضحاً للإدارة الرشيدة قائلاً إنها "نظام يهدف إلى تنظيم العمل وفقاً لنظريات الإدارة الرشيدة، حيث يسعى إلى التخلص من الفاقد الذي يقلل من كفاءة وأداء المؤسسات"

قام كلٌّ من كلاوس وهينريك (2011) بتعريف الإدارة الرشيدة على أنها تعتمد على مفهوم "الرشاقة"، والذي يرتبط بمعاني الخفة والأناقة. في سياق الإدارة، يشير هذا المفهوم إلى العمل بشكل منهجي للتخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة، بهدف تحقيق الأهداف بأقل جهد ممكن. كما تسعى الإدارة الرشيدة إلى القضاء على الأنشطة التي لا تضيف فائدة للعملاء، والتي تُعتبر هدراً، حيث تركز على إنتاج ما يُستخدم فقط وتجذب أي هدر

الإدارة الرشيدة كما وصفها (Ramly, 2012) تعني القيام بالمهام بشكل صحيح، وفي التوقيت المناسب، مع التركيز على احترام الإجراءات والوقت لضمان تقديم العمل كما هو مطلوب وفي الوقت المحدد، وبالجودة المرجوة

أما (Rouse, 2018)، فقد عرفها بأنها نهج إداري يركز على التحسين المستمر والسعي إلى تحقيق كفاءة وجودة أعلى من خلال التخلص من أي هدر في الوقت أو الجهد أو المال، وذلك عبر تحديد الخطوات التي تضيف قيمة للعمليات أو المنظمة وتعديل أو إلغاء الخطوات غير الضرورية.

استخدام الإدارة الرشيدة في العمليات الإدارية يمكن أن يحقق نتائج رائعة، خاصة عندما يتعلق الأمر بتقليل الهدر المالي وتوفير الوقت. لكن لتحقيق هذا النجاح، من المهم أن يلتزم الجميع بالمشاركة في العملية الإدارية، بالإضافة إلى الحاجة لتغيير ثقافة المنظمة لتبني هذا النهج بشكل أوسع في إدارة العمليات (المطيري ، 2019 ، 26)

عرّفت سنوسي (2021) الإدارة الرشيدة بأنها نهج طويل الأمد لإدارة المنظمة، حيث يتم العمل بشكل منظم لتحقيق تحسينات تدريجية والتغلب على التحديات التي تعيق التطور، وتقليل الوقت والجهد والمال المهدور.

أما تركمان وعثمان (2022)، فقد عرفا الإدارة الرشيقة على أنها نظام لتنظيم العمل يهدف إلى التخلص من النفائات التي تؤثر سلباً على كفاءة وأداء الشركة أو وحدة الإنتاج، وفقاً لما يروجه مؤسسو هذا النهج

بناءً على ما تم استعراضه من مفاهيم مختلفة حول الإدارة الرشيقة، يقترح الباحث تعريفاً لها على أنها قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها بشكل يتميز بسرعة الاستجابة وتعديل أساليب العمل بما يتناسب مع متطلبات التغيير. وتعتمد الإدارة الرشيقة على التعاون بين أفراد الفريق، والاستفادة الفعالة من البيانات، والاستجابة السريعة للتحديات والفرص المتاحة، بهدف تحقيق أفضل النتائج لجميع الأطراف المعنية بالمؤسسة. كما تسعى للتخلص من أي أنشطة لا تضيف قيمة للعمل أو للعميل

وترغب الباحثة في توضيح الفرق بين مصطلحي "الإدارة الرشيقة (Lean Management)" و"الإدارة المرنة (Agile Management)". وقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية أن هناك خطأً بين هذين المفهومين، رغم أنهما نهجان لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة في المؤسسات، لكنهما يختلفان في جوهرهما.

الإدارة الرشيقة تركز على تحسين عمليات الإنتاج من خلال تقليل الفاقد وتقليل التكاليف، بهدف تحقيق كفاءة أكبر عبر تحسين سير العمل وإزالة الإهدار. هذا النهج يعتمد على مفهوم "كايزن" الذي يعني التحسين المستمر، ويشمل أيضاً أدوات مثل "5S"، كما سيتم توضيحه في نهاية هذا الفصل.

من جهة أخرى، تركز الإدارة المرنة على قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات والمرونة في التنظيم والإنتاج. هدفها الأساسي هو تسريع الاستجابة لتغيرات السوق وتلبية احتياجات العملاء بسرعة. مثل الإدارة الرشيقة، تستند الإدارة المرنة أيضاً إلى مفهوم "كايزن"، وتشجع على التعلم المستمر والتطوير.

يمكننا القول ببساطة إن الإدارة الرشيقة تهدف إلى تحسين الإنتاجية والحد من الهدر، بينما تسعى الإدارة المرنة إلى مواجهة التغيرات السريعة في السوق والتكيف معها لتلبية متطلبات العملاء.

كلاهما يسعى لتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة، لكن كل منهما يركز على جانب مختلف: الأول على عمليات الإنتاج، والثاني على سرعة الاستجابة للتحويلات في السوق.

4- خصائص الإدارة الرشيقة:

بالحديث عن مفهوم الإدارة الرشيقة، يمكن تلخيص خصائصها كالتالي (كرتات، 2019؛ سباعوي وآخرون، 2020):

1. **التركيز على القيمة المضافة:** يتم التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
2. **التحسين المستمر:** يتم تشجيع المنظمة على تحسين عملياتها باستمرار بناءً على رؤية واضحة لتحقيق التميز الدائم.
3. **التواصل الفعال والتعاون:** يُعزز التواصل والتعاون بين أفراد المنظمة، مما يشجع العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات.
4. **إزالة الهدر:** يتم التركيز على تحديد وإزالة أي أنشطة غير ضرورية أو مهددة للموارد، والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة.
5. **القدرة على التكيف:** تُشجع الإدارة الرشيقة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية، وتعزيز المرونة في العمليات.
6. **احترام العنصر البشري:** يعتبر المورد البشري أهم أصول المنظمة. فبدون احترام الأفراد، لن تحقق المنظمة النجاح، مما قد يؤدي إلى فقدان الموظفين احترامهم للمنظمة وظهور مشكلات كبيرة.

5- أهمية الإدارة الرشيقة:

وقد ذكر أبو عاصي (2021)، تسهم الإدارة الرشيقة في تحقيق عدة أهداف، مثل تعزيز الاستدامة المالية للمنظمة، والحفاظ على الوقت، والمساعدة في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. كما تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات وتفويض المسؤوليات. من جهته.

يرى على (2021) أن الإدارة الرشيقة تهدف إلى إنتاج المنتجات والخدمات بأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن. وتركز أيضاً على تحقيق الكفاءة وتقليل الهدر، وهو ما يعرف باليابانية بـ (Muda)، مما يسهم في تحسين سرعة الإنتاج وزيادة الإنتاجية

أهمية الإدارة الرشيقة باعتبارها نظاماً متكاملاً يعمل على استخدام كافة الموارد المتاحة، مع التركيز على تقليل الهدر وتحقيق التطوير والتحسين المستمر في الأنشطة داخل المنظمة.

وفقاً لـ (Nguyen, 2015)، تُعد الإدارة الرشيقة واحدة من أهم الفلسفات التي تهدف إلى تحقيق رضا العميل من خلال تقليل الهدر. وقد ثبتت فعاليتها في العديد من الشركات العالمية الكبرى مثل "Eleven" و "GM" و "Nissan" و "Toyota"، حيث ساعد تطبيق هذه الفلسفة تلك الشركات في تقليص وقت التشغيل بنسبة 50%، وخفض التكلفة بنسبة 80%، وتوفير مساحة الإنتاج بنسبة 30%، مع تعزيز الإنتاجية بنسبة لا تقل عن 30%.

وقد أشار Lewis إلى أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة يمكن المنظمة من بناء موارد استراتيجية تعزز استدامة ميزتها التنافسية. لكنه أوضح أن التحول نحو الإدارة الرشيقة لا يؤدي تلقائياً إلى تحسين الأداء المالي، بل يجب على المنظمة تطوير قدراتها في استثمار الإيرادات التي تحققها من خلال تقليل الهدر. (Maslova, 2016, 63)

كما ذكرت كرتات (Kretat, 2019) أن أهداف الإدارة الرشيقة تشمل:

- القضاء على الهدر في جميع المجالات، مثل الأعطال، وزمن التأخير، والمنتجات المعيبة، والمخزون في جميع مراحل سلسلة التوريد، وحوادث الأفراد والمعدات.
- تقليل وقت تقديم الخدمة وزيادة سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.
- الحد من الهدر الناتج عن الإنتاج الزائد والحركات غير الضرورية للأفراد والمعدات.

أوضحت الباحثة أن فلسفة الإدارة الرشيقة تعتمد على تحقيق تغييرات تنظيمية تتضمن مجموعة من الممارسات والأدوات التي تساهم في تحسين سير العمل. من بين هذه الأنشطة، هناك مجموعة بسيطة وسريعة وسلسلة تشمل:

- تحسين بيئة العمل وتهيئة مناخ نفسي إيجابي للعاملين، وتعزيز علاقات العمل.
- تطبيق نظم عمل شاملة تشمل فرق عمل متنوعة تضم أفراداً يتمتعون بمواهب ومهارات مختلفة.
- زيادة الإنتاجية العامة مع تقليل وقت وتكاليف أعمال الصيانة.
- تعزيز الإبداع والابتكار، والاستثمار في المعرفة، ومحاربة الروتين.

6- أهداف الإدارة الرشيدة

لتحقيق أهداف الإدارة الرشيدة، يجب أن تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها لضمان نجاح هذا الأسلوب. أشار جيفري ليكر في كتابه "منهج تويوتا" إلى أربعة عشر مبدأً تشكل جوهر فلسفة الإدارة الرشيدة، كما ذكره بن وارت (2016)، الصفحات 145-146)، وهي كالتالي:

1. تركيز القرارات الإدارية على فلسفة طويلة الأمد، مع قبول التكاليف قصيرة المدى.
2. خلق تدفق مستمر في العمليات لمواجهة المشكلات بشكل فعال.
3. الاعتماد على نظام السحب بدلاً من الدفع لتفادي الإنتاج الزائد.
4. انسيابية الأنشطة من خلال تجنب عرقلة العمليات والابتعاد عن البيروقراطية.
5. تعزيز ثقافة المؤسسة على مبدأ التسليم في الوقت المحدد، مما يساعد في معالجة المشكلات وضمان جودة عالية

7- مبادئ الإدارة الرشيدة

لتحقيق أهداف الإدارة الرشيدة، يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتبر ضرورية لنجاح هذا الأسلوب. في كتابه "منهج تويوتا"، قدم جيفري ليكر 14 مبدأً تشكل أساس فلسفة الإدارة الرشيدة، كما أشار إلى ذلك بن وارت في صفحات 145-146 من كتابه الصادر في عام 2016. وهذه المبادئ تشمل:

1. تركيز قرارات المؤسسة الإدارية على فلسفة طويلة الأمد، مع القبول بتكاليف قصيرة الأمد.
2. خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة لمواجهة المشاكل بشكل فعال.

3. اعتماد نظام السحب بدلاً من الدفع لتجنب الإنتاج الزائد.
4. تعزيز انسيابية الأنشطة من خلال تقليل عرقلة العمليات والابتعاد عن البيروقراطية.
5. التأكيد على مبدأ التسليم في الوقت المحدد كجزء من ثقافة المؤسسة، وذلك لمعالجة المشاكل وضمان جودة عالية

8- أدوات الإدارة الرشيقة

فقد أشار الباحثون الى أن هناك أربع أدوات أساسية تعتبر الأكثر شيوعاً في الدراسات والأبحاث المتعلقة بالإدارة الرشيقة. هذه الأدوات هي كما يلي:

1. **تنظيم موقع العمل:** يُعتبر من أفضل الأساليب لتحسين الإنتاجية، حيث يساعد في ترتيب مكان العمل والتخلص من الفوضى، مما يسهل الوصول إلى الأشياء الضرورية ويعزز الحالة المزاجية للعاملين. يُعرف هذا النظام بمبدأ "السينات الخمسة (5S)" ويشمل: تنظيف مكان العمل، وضع معايير التنظيم، تدريب العاملين على الانضباط الذاتي، الترتيب، والتصنيف.
2. **العمل القياسي:** يُعد أداة حاسمة لتحقيق النجاح من خلال توحيد العمليات والإجراءات في مكان العمل. يساهم في ضمان رضا العملاء بالإجابة عن الأسئلة الأساسية المتعلقة بالعمليات مثل: ماذا؟ أين؟ متى؟ ومن المسؤول؟
3. **العاملين متعددي الوظائف:** هؤلاء الأفراد يمتلكون مهارات متعددة، فهم متخصصون ومدربون جيداً، وقادرون على فهم الوضع الحالي لكل نشاط وحل المشكلات، بالإضافة إلى تطوير الأنشطة نحو الأفضل.
4. **أداة ستة سيجما (6 Sigma):** تعتبر أداة قياس للجودة، لكنها تُعد أيضاً فلسفة للتحسين المستمر. وفقاً لبعض الباحثين، تعتمد هذه الأداة على عوامل مثل التدريب، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، والتحسين المستمر.

ولتحقيق أهداف فلسفة الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر في الإنتاج، يجب أن تُعزَّز بمجموعة من الآليات والتقنيات الإضافية. معظم هذه الآليات تعتبر نظاماً فرعية ضمن النظام الشامل

للإدارة الرشيقة، بينما تمثل بعض منها سياسات وأفكار تهدف إلى جعل تقليل الهدر هدفاً رئيسياً للمؤسسة. وفيما يلي أبرز هذه الآليات:

أولاً: فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد

تركز هذه الفلسفة على جعل نظام الإدارة يعمل بما هو مطلوب فقط، دون أي زيادة أو نقصان، مما يساعد في القضاء على أشكال الهدر والتلف التي قد تحدث أثناء العمليات الإدارية. لتحقيق ذلك، يجب إنتاج ما يحتاجه المستفيدون فقط، مما يعني أن الطلب الفعلي هو الذي يحدد العمليات الإدارية، وهو ما يُعرف بنظام "السحب" (pull) (Larry 2012) "

ثانياً: فلسفة Jidoka

تمثل هذه الفلسفة المبدأ الأساسي للإدارة الرشيقة، وتعتمد على دمج الجودة في جميع العمليات. يجب أن يُكتشف العيب في وقت مبكر، وذلك من خلال:

1. التفتيش المباشر: يتعين أن يقوم العاملون بأنفسهم بمراقبة الجودة، دون الحاجة لمراقبين خاصين، حيث يعتبر وجودهم هدراً للطاقة البشرية.
2. التفتيش من المصدر: يركز على فهم أسباب العيوب ومعالجتها بدلاً من مجرد فحص الأداء.
3. المسؤولية الواضحة: يجب أن تكون خطوات العملية واضحة لتسهيل تحديد مصدر العيب والمسؤول عنه.
4. التوقف الضروري: يجب التوقف عند اكتشاف العيوب لحل المشكلة قبل الاستمرار.
5. تنمية العمل: يتطلب تحديد الإجراءات بدقة لتقليل الأخطاء وضمان كفاءة العملية الإدارية، مما يساعد في تحديد الوقت بين مخرجات العمليات.

ثالثاً: فلسفة السينات الخمس

تلتزم هذه الفلسفة بخمسة مبادئ لتحسين ظروف العمل وتقليل الوقت الضائع، وتهدف لضمان السلامة المهنية. تُعرف باسم "السينات الخمس" لأن كل كلمة تبدأ بحرف (S) باللغة اليابانية، وتشمل:

- Seiton: تنظيم مكان العمل لتسهيل الوصول إلى الأدوات وضمان سلامة العاملين.
- Seiso: خلق بيئة عمل مريحة.

- Seiri: تصنيف وفرز المواد.
- Seiketsu: تطبيق المعايير السابقة كجزء من إدارة مكان العمل.
- Shituke: التدريب وغرس الانضباط بين الموظفين

9- معوقات الإدارة الرشيقة

أما معوقات الإدارة الرشيقة فتتمثل في أشكال مختلفة من الهدر، مثل:

- الإنتاج الزائد: إنتاج أكثر من الحاجة يؤدي إلى هدر في الموارد والمساحة.
- وقت الانتظار: الناتج عن سوء تدفق العمل أو تعطل المعدات.
- تحضير غير كافٍ للعملية الإنتاجية: يحدث بسبب الاعتماد على تقنيات قديمة، حيث تركز الإدارة الرشيقة على استخدام أساليب حديثة وتكنولوجيا متطورة.
- المخزون الزائد: يعتبر وحدة التخزين الزائدة هدراً في المال والمساحة.
- الأخطاء غير الضرورية: أخطاء في التصنيع تؤدي إلى ضعف الجودة.

10- متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة

إن اعتماد طريقة الإدارة الرشيقة كأسلوب إداري في المنظمة يتطلب توافر مجموعة من الشروط لضمان نجاح هذا الأسلوب وتحقيق أهدافه. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك تشابهاً كبيراً بين الإدارة الرشيقة وإدارة التغيير، حيث يواجه كلاهما مقاومة أثناء عملية التغيير ويتطلبان إعداداً مسبقاً لتهيئة البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق مبادئهما. وفيما يلي أهم المتطلبات التي ذكرها كل من (Nylund, 2013) وهبة وآخرون: (2023)

1. دعم الإدارة العليا: نجاح الإدارة الرشيقة يعتمد بشكل كبير على التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة، والتي تشمل:
 - الالتزام التام بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والوقت المطلوب لإنجاح عملية التطبيق.

○ استعداد الإدارة للتخلي عن الأساليب التقليدية والانتقال نحو الفلسفة الحديثة للإدارة الرشيقة.

- تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من البيروقراطية إلى نظام ديمقراطي لامركزي.
2. التعاون بين الإدارة والموظفين: يجب أن تُعطى اقتراحات الموظفين الدعم الكافي من الإدارة، مما يتطلب توفير كافة الإمكانيات اللازمة لإجراء التغيير. هنا تتجلى أهمية الإدارة التشاركية، حيث يتم التشاور مع الموظفين ومناقشة المشكلات للخروج بحلول جماعية.
3. توفير برامج تدريبية مناسبة: يتطلب تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وجود موظفين ذوي مهارات ومعرفة، مما يستدعي من المنظمات تقديم برامج تدريبية تساعدهم على اكتساب المهارات اللازمة لاكتشاف الأخطاء مبكراً وتقليل الفاقد في الموارد.
4. تغيير الثقافة التنظيمية: يعود النجاح الذي حققته أساليب الإدارة الرشيقة في الشركات، مثل شركة توتا، إلى الثقافة القوية للموظفين ومعتقداتهم وولائهم لمؤسساتهم. لذا، من المهم تغيير الفكر الإداري في الدول النامية، بما في ذلك الدول العربية.
5. التحسين المستمر: يُعد التحسين المستمر عملية دائمة تهدف لتحقيق التميز في الأداء، ويتطلب مشاركة الموظفين في جميع خطواته. من العوامل الرئيسية لنجاح هذه العملية القيادة المفتوحة، وبناء الوعي، وفتح خطوط الاتصال، والتركيز على العميل.
6. قنوات اتصال فعالة: تعتبر عملية الاتصال من أهم عمليات الإدارة الرشيقة، حيث تساهم في توحيد الفكر واتخاذ القرارات. يتطلب تطبيق الإدارة الرشيقة سرعة نقل المعلومات بدقة وتوفيرها عند الحاجة، مما يساهم في إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة.
7. التزام العاملين: يُعد التزام العاملين جزءاً أساسياً من علم الإدارة، حيث يتضمن تحديد الأهداف ومراجعة النتائج بشكل مستمر. يساعد هذا الالتزام العاملين على فهم الحاجة للتغيير والانتقال إلى مبادئ الإدارة الرشيقة.
8. تمكين العاملين وإشراكهم: تتطلب الإدارة الرشيقة تضافر جهود جميع الإدارات في المنظمة، مما يبرز أهمية تمكين العاملين وإشراكهم لزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة.

9. نظام حوافز مناسب: يساهم وجود نظام حوافز فعال في تحفيز العاملين على تقبل التغيير في نظام الإدارة، حيث تُعتبر الإدارة الرشيقة من أهم عمليات التغيير نحو الأفضل.
10. نماذج قيادية فعالة: تلعب النماذج القيادية دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تشجع على الابتكار والإبداع واستغلال الفرص والموارد المتاحة.

المحور الثاني: المشروعات

1- المشروعات

المشاريع هي جهود مؤقتة تُبذل لتحقيق أهداف محددة، وتتطوي على إنشاء منتج أو خدمة جديدة. تتميز المشاريع بوجود بداية ونهاية محددتين، حيث يتم التخطيط لتنفيذها ضمن إطار زمني معين. يمكن أن تشمل المشاريع مجموعة متنوعة من الأنشطة، تتضمن فرق عمل متكاملة تعمل معاً لتحقيق نتائج متميزة. يعد التعريف الأساسي للمشروع أنه عملية منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال استغلال الموارد المتاحة، مثل الوقت والمال والموارد البشرية.

تتضمن المشاريع أيضاً عناصر حيوية، مثل التحديد الدقيق للأهداف، التخطيط الجيد، وإدارة المخاطر. فهي ليست مجرد مهام روتينية، بل تتطلب التفاعل بين فرق متعددة والتنسيق بين الأنشطة المختلفة لضمان تحقيق النتائج المرجوة. من خلال تنفيذ المشاريع بشكل فعال، يمكن للمنظمات تحقيق قيمة مضافة، سواء من خلال تقديم منتجات جديدة في السوق أو تحسين العمليات القائمة، مما يساهم في تحقيق النجاح والنمو المستدام.

2- مفهوم المشروع

اختلف الباحثون في تحديد معنى مصطلح "المشروع"، مما أدى إلى ظهور عدة تعريفات ومفاهيم مختلفة له. من بين هذه التعريفات:

- يُعتبر المشروع محاولة لإنشاء منتج مميز أو خدمة معينة، وله بداية ونهاية محددتان (Bearing Point, 2004, p. 12).

- يُعرف بأنه مجهود مؤقت، له موعد محدد للبدء والانتهاء، يهدف إلى إنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة (معهد إدارة المشروعات، 2004، ص. 8).
- يشير إلى عمل يتعين إنجازه، له نقطة بداية ونهاية معروفة. في سياق الأعمال، يعني ذلك مجموعة من الأنشطة المرتبطة ببعضها، حيث يعمل فريق من الأفراد معاً لمرة واحدة خلال فترة زمنية محددة، مثل شهر أو ستة أشهر أو سنة (شحادة، 2008، ص. 25).
- يُنظر إلى المشروع كمجموعة من العمليات أو الأنشطة المرتبطة بعلاقات معينة، تُنفذ لتحقيق أهداف محددة. يتميز المشروع بأنه فريد من نوعه، وله دورة حياة تبدأ وتنتهي في مواعيد مسبقة. كما يتم تقسيم العمل إلى نشاطات ووظائف، ويهدف إلى تحقيق غايات محددة، مع وجود ميزانية محددة مسبقاً، فضلاً عن استخدام موارد متعددة (Albert Lester, 2017,p1, (الحيدى، 2020، ص. 578)

3- خصائص المشروع

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم المشروع، يمكننا استنتاج بعض الخصائص الرئيسية له كما يلي (زميت، 2012، ص 10):

- يمتلك مديراً أو إدارة تتميز بالخبرة والمرونة.
- يهدف إلى تحقيق هدف معين ومحدد مسبقاً.
- يتطلب تحقيق نتيجة معينة.
- يتم تخصيص ميزانية محددة له.
- يكون له إطار زمني محدد، يتضمن وقتاً لبداية المشروع ونهايته.
- يشمل مجموعة من الأنشطة اللازمة لإتمامه.

4- العوائق التي تواجه المشروع

ويرى الشيخ (2015, 4) أن تعدد المتغيرات وتعقيدات المشروع، مثل تنوع المنفذين وتداخل مهامهم بشكل كبير، يمثل تحدياً. كما أن رغبات المالك قد تؤدي إلى مشاكل فنية أو مالية، مما يستدعي استخدام أساليب محددة لتنفيذ المشروع. هذا الأمر يمكن أن يتطلب شراء مواد إضافية والتكيف مع تغييرات مفاجئة، مما يستدعي إعادة هيكلة المشروع للتعامل معها. بالإضافة إلى ذلك، هناك تحديات أخرى مثل عدم توافق بعض المواد مع المواصفات، والمخاطر التي قد تواجه المشروع، وتأخيرات في التنفيذ، وضرورة القيام بأعمال إضافية

5- دورة حياة المشروع

تُشير دورة حياة المشروع إلى الفترة الزمنية التي يحتاجها المشروع، بدءاً من انطلاقه وحتى انتهائه. تمر هذه الدورة بعدة مراحل تشمل: مرحلة البدء والتعريف بالمشروع، مرحلة التصميم والتخطيط، مرحلة التعاقد، مرحلة التنفيذ، مرحلة التحكم وضبط المشروع، مرحلة إنهاء وتسليم المشروع، وأخيراً مرحلة التشغيل (النسور والخرابة، وضاح، 2015)

تحدد دورة حياة المشروع متى يبدأ المشروع ومتى ينتهي، بالإضافة إلى الأعمال الفنية المطلوبة في كل مرحلة والأطراف المعنية. تختلف دورات حياة المشاريع حسب المجالات الفنية، وأيضاً تختلف بين المنظمات التي تعمل في نفس المجال، مثل الهندسة، والتشييد، وتطوير الأدوية الجديدة، وإعداد البرامج. تبدأ إدارة المشاريع بفكرة معينة وتنتهي عند تسليم المشروع، والذي يتصف بتحقيق الأهداف المحددة. يتكون المشروع من عدة مراحل، وقد تتكرر بعض العمليات الفرعية خلال دورة حياة المشروع (Amidest p13)، ويتألف المشروع من عدد من المراحل.

- **مرحلة البدء بالمشروع** في هذه المرحلة، يتم تحديد فكرة المشروع واختيارها. يتم توضيح الفكرة وتبرير اختيارها من خلال وثيقة تُعرف باسم "ورقة مرجعية الفكرة". تُناقش هذه الوثيقة مع أعضاء فريق إدارة المشروع والعاملين والمتطوعين، بالإضافة إلى أفراد المجتمع المستهدف. الهدف من هذه المناقشة هو التأكد من أن المشروع يسير في الاتجاه الصحيح. بعد ذلك، يتم الحصول على موافقة فريق إدارة المشروع للبدء في إعداد وتنفيذ المشروع.

- **مرحلة التخطيط للمشروع** في هذه المرحلة، تُترجم فكرة المشروع إلى مجموعة من الأنشطة والأهداف وفي هذه المرحلة يمكن تطبيق مهارات التخطيط الاعتيادية (قفال، 2015، 52) و يرى (الشيخ، 2015، 10) يمكن تطبيق مهارات التخطيط المعتادة، حيث تعتبر الخطوة الأولى هي إعداد خطة مفصلة عن المشروع، والتي تُمثل مرجعاً لمدير المشروع أثناء سير العمل.
- **مرحلة تنفيذ المشروع** بمجرد وضع الخطة والموافقة عليها، يبدأ الفريق في تنفيذها. تشمل هذه المرحلة أيضاً عملية المراقبة، حيث يتم متابعة تقدم العمل وفقاً للخطة. إذا حدثت أي انحرافات، يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية لإعادة المشروع إلى مساره الصحيح. وإذا كان ذلك غير ممكن، تُعدّل الخطة ويتم الموافقة على النسخة المنقحة، والتي تصبح الأساس الجديد لمتابعة التقدم (Heagney, 2012: 13) الشيخ (2015، 11)
- **مرحلة المتابعة وتقييم المشروع:** في هذه المرحلة، يتم وضع خطة شاملة لمتابعة تطورات المشروع أثناء التنفيذ. تُرصد الفرص للتقييم والتصحيح، ويُربط الأداء بمؤشرات محددة ووسائل قياس يستخدمها مدير المشروع في عملية التقييم.
- **مرحلة إغلاق المشروع:** تشمل هذه المرحلة إعداد تقارير ختام المشروع، حيث تُسجل جميع الخطوات اللازمة للإغلاق. بعد مراجعة هذه التقارير من قبل الجهات المستفيدة، تكون جميع المراحل قد اكتملت، ويبدأ استخدام المشروع. يتم تسليم الإنجازات وإغلاق مركز إدارة المشروع، وإخطار جميع المعنيين بالإغلاق. في مرحلة تسليم المشروع، يتم تسليم أي مستحقات متبقية أو يتم الاتفاق على كيفية دفعها. كما يتحمل الطرف المسؤول فترة ضمان معينة لمتابعة أي عيوب إنشائية تظهر. بعد فترة تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر من الإغلاق، يقوم طرف مستقل بإجراء مراجعة ما بعد التنفيذ لتحديد مدى نجاح المشروع وما إذا كان قد حقق الفوائد المتوقعة وفق المعايير المحددة. بالإضافة إلى ذلك، يتم توثيق الدروس المستفادة للاستفادة منها في المستقبل (الشيخ، 2015، 12)
- كما يرى (Heagney :2012 :14) انه بعد الانتهاء من جميع الأعمال، تأتي مرحلة إغلاق المشروع، حيث يجب إجراء مراجعة شاملة للمشروع والغرض منه. خلال هذه

المرحلة، نتعلم الدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها في المستقبل. لذلك، نتناول سؤالين رئيسيين: ما الذي قمنا بفعله بشكل جيد؟ وما الذي نود تحسينه في المرات القادمة؟

6- مفهوم نجاح المشروعات

يعرفه (4, 2001, Albert pc clan) يمكن تعريف نجاح المشاريع بأنه مجموعة من المبادئ والمعايير التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية وفقاً لمواصفات معينة. ومع ذلك، يختلف مفهوم النجاح من شخص لآخر حسب طبيعة المشروع. لذا، يمكن اعتباره تصوراً شخصياً، حيث يكون الفشل أو الأضرار غير الملموسة معايير تختلف بناءً على توقعات الإدارة، كما أنها تتغير أيضاً بحسب مراحل المشروع.

بينما يري (2005, 425, Salminen) يعتبر سلوك العمل والقيادة من العوامل الأساسية لنجاح مشروعات البناء. إذ يلعب أسلوب الإدارة دوراً حيوياً، حيث ينبغي التركيز على الأفراد بجانب الاهتمام بالإنتاج، مع اعتبار الإنتاج أمراً أكثر أهمية بعض الشيء. وعلاوة على ذلك، فإن السيطرة على سلوك العمل تُعتبر أكثر أهمية من المرونة. لذلك، يُعتبر التواصل الفعال، وضوح المهام، والقدرة على الإنجاز أهم من تعزيز روح المجتمع، والرضا، والنمو. وهناك أيضاً عوامل أخرى تلعب دوراً مهماً في النجاح، مثل الدعم المقدم من العميل أو الاستشاري أو المصمم. أما نظم الإدارة، فهي تمثل مبادئ وأساليب التشغيل والتوثيق، وتعد من النتائج المهمة التي تسهم في نجاح المشروعات

أشار كلا من (امين وزقاي, 2019) و (Kabore et al, 2021) و(النسور, 2020) في السنوات الأخيرة، زاد الاهتمام بنجاح المشاريع الإنشائية، وأصبح من المهم فهم العوامل التي تؤثر في تحقيق هذا النجاح. تلعب هذه المشاريع دوراً رئيسياً في نمو وتطور الدول التي تستضيفها. وقد قدم الباحثون تعريفات مختلفة لنجاح المشاريع، وذلك بناءً على المعايير التي يتم استخدامها في القياس. ومع مرور الوقت، تم تعديل مفهوم نجاح المشاريع، الذي كان يعتمد سابقاً على ثلاثة محاور رئيسية: الوقت، والتكلفة، والأداء

في سبعينات القرن الماضي، توسع مفهوم إدارة المشاريع ليشمل بشكل أكبر التركيز على السمات الشخصية لمديري المشاريع. تُعتبر هذه السمات المحرك الأساسي لقوة العمل في الإدارة العليا للمشاريع الإنشائية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب هذه السمات دوراً مهماً في تنظيم وضبط سير العمل في المشروع. ومع ذلك، تظل مكونات المثلث الحديدي، المتمثلة في التكلفة والجودة والوقت، كعوامل رئيسية لقياس أداء المشروع (المطيري، 2020).

وعرف (Ameer et al, 2021) ويعد نجاح المشاريع مرهوناً بقدرتها على تحقيق أهدافها، مثل توفير السلع والمنتجات وتقديم الخدمات التي أنشئت من أجلها. يجب أن تكون هذه المنتجات والخدمات ضمن معايير محددة مسبقاً، وأن تلبي احتياجات ورغبات المجتمع. ويحقق ذلك من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية بشكل فعال، ضمن إطار زمني معين

7- ابعاد عوامل نجاح المشروعات

أشار كل من (fossum et al, 2020) ، (Bhatti et al, 2021) ، (Ali et al , 2020) إلى أن أبعاد نجاح المشاريع تتمثل في ما يلي:

1- **كفاءة المشاريع**: تمثل هذه البعد الجانب القصير الأجل لنجاح المشاريع الإنشائية. تُقاس كفاءة المشروع من خلال مدى التزامه بالجدول الزمني المقرر، وتحقيق أهداف الميزانية المحددة، والامتثال لمقاييس الكفاءة الأخرى. يشير النجاح في هذه الجوانب إلى إدارة جيدة للمشروع، وهو من الأبعاد الحاسمة التي تؤثر على تنفيذ وتسليم المشروع بشكل سلس.

2- **أداء المنتجات**: يُعتبر نجاح المنتج الجديد من الأهداف الرئيسية في المشاريع الإنشائية، حيث يعكس مخرجات المشروع ومدى تحقيقها للأهداف المحددة. يتضمن أداء المنتج الجودة والامتثال للمواصفات المطلوبة، حيث تُعتبر الجودة معياراً أساسياً لتقييم نجاح المنتج النهائي.

3- **التأثير على فريق العمل**: يتمثل هذا البعد في التأثير الإيجابي على أعضاء فريق العمل، من خلال رفع معنوياتهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للمشروع. رضا الفريق وارتباطهم بالمشروع يعدان من العوامل الأساسية لنجاح أي مشروع.

4- التأثير المباشر على الأعمال: يركز هذا البعد على قدرة المشروع على تحقيق النجاح المخطط له من خلال التدفقات النقدية وزيادة الحصة السوقية. يعتبر تحقيق الربحية وزيادة الإيرادات من الأهداف الرئيسية التي تسعى المشاريع إلى تحقيقها.

5- التأثير المستقبلي على الأعمال: يتعلق هذا البعد بالقدرة على التكيف والتطور مستقبلاً، مثل فتح أسواق جديدة أو إدخال تقنيات حديثة. كما يشمل تطوير المهارات اللازمة للمشاريع في المستقبل، مما يساهم في استدامتها.

6- التأثير على الزبائن: يتناول هذا البعد تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، وحل مشكلاتهم، ومدى رضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة. يعبر هذا البعد عن تجارب الزبائن ومشاعرهم تجاه القيمة التي يحصلون عليها من المشروع.

7- استدامة المشروع: تشير إلى الاستخدام الفعال من الناحية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وهي موضوع حديث في إدارة المشاريع. تُعتبر استدامة المشروع من مؤشرات النجاح، حيث تؤثر على المجتمع والبيئة والموارد المالية المستخدمة.

تؤكد العديد من الأبحاث على أهمية أبعاد النجاح، التي تُعرف أحياناً بالمثلث الحديدي أو الذهبي، حيث يتضمن هذا المثلث ثلاثة عناصر أساسية:

1. الوقت: يُعتبر إنهاء المشروع في الوقت المحدد معياراً رئيسياً لنجاح المشروع، خاصة في مجالات مثل البناء، حيث ينظر العملاء والمقاولون والاستشاريون جميعاً إلى الوقت كعنصر حاسم. (Kathy et al, 2007, 231)

وقد أشار الباحثون إلى أن هناك حاجة لجهود منضبطة لضمان الانتهاء من مشروع البناء في موعده، وهذا يتطلب إدارة متناسقة تساعد في السيطرة على التكاليف والجودة. (Bown 1991, 2).

2. التكلفة: دائماً ما يشعر العملاء بالقلق بشأن الربحية العامة للمشروعات ومدى المساءلة المتعلقة بها. وغالباً ما يكون تأخير المشروعات مرتبطاً بارتفاع التكاليف، التي تعد من العوامل الرئيسية لزيادة تكلفة البناء. لذا، تركز الأبحاث على الجوانب التقنية لإدارة التكاليف في مشروعات البناء لتحقيق أهداف العملاء. (Bown 1991, 2)

3. **الجودة**: تُعرف الجودة بأنها مجموعة من الخصائص التي تؤثر على قدرة الكيان على تلبية الاحتياجات المحددة أو الضمنية. وتعتبر احتياجات الجودة، سواء المعلنة أو الضمنية، المدخلات المستخدمة لتحديد متطلبات المشروع من قبل المانحين والمستفيدين.

8- تعريف المشروع الانشائي:

تعرف جمعية إدارة المشاريع المشروع بأنه مجموعة من المهام والأنشطة المرتبطة ببعضها والتي تتم وفق ترتيب محدد. كل مشروع له تاريخ بداية ونهاية، ويمتلك ميزانية معينة. الهدف من المشروع هو تحقيق إنجازات محددة مسبقاً، سواء من خلال توفير منتج، أو تقديم خدمة، أو حل مشكلة معينة، مع الالتزام بمعايير محددة للوقت والجودة والتكلفة، ويقوم بتنفيذه فريق من المتخصصين.

كما عرفه أيضاً خليفة وآخرون (Khalifeh et al , 2020) (Takagi & varajao, 2021) بأنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتتابعة التي تهدف إلى حل المشكلات أو معالجة القضايا أو تحقيق أهداف معينة، وذلك خلال فترة زمنية محددة وبميزانية ونفقات معينة. وعرفته الشريدة (2020) و (الجنابي, 2018) هي مبادرات مؤقتة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والأنشطة ضمن فترة زمنية محددة، باستخدام مجموعة من الموارد البشرية والمادية. تختلف مدة المشاريع من حيث الوقت اللازم لإنجازها؛ فبعضها يمكن أن يُنجز في ساعات أو أسابيع، بينما يتطلب البعض الآخر عقوداً من الزمن. وهناك أيضاً مشاريع طويلة الأمد قد تبدو أبدية، لكن نهايتها قد تمتد إلى أجيال قادمة. تشمل مجالات المشاريع مختلف القطاعات، مثل الاقتصاد والصناعة والزراعة والخدمات".

9- تعريف نجاح المشروعات الانشائية.

عرف (Ameer et al, 2021) يعتمد نجاح المشاريع الإنشائية على قدرتها في تحقيق أهدافها المرسومة وتوفير السلع والمنتجات، بالإضافة إلى تقديم الخدمات التي أنشئت من أجلها. يتطلب ذلك الالتزام بالموصفات المحددة مسبقاً، والعمل بأسلوب يلبي رغبات واحتياجات المجتمع. كما يجب أن يتم ذلك باستخدام تكاليف وموارد مادية ومالية وبشرية، خلال فترة زمنية محددة.

تعيش دول العالم اليوم مرحلة من التطورات الكبيرة التي أثرت بشكل ملحوظ على نجاح المشاريع. نتيجة لذلك، تواجه المشاريع الإنشائية بمختلف أشكالها وأحجامها تحديات عديدة قد تقلل من فرص نجاحها. لذا، أصبح من المهم لأرباب العمل اختيار مديري مشاريع يتمتعون بسمات شخصية إيجابية، حيث تلعب هذه السمات دوراً حاسماً في ضمان استمرار المشاريع ونجاحها ونفوقها. (النسور , 2020)

أصبح الأفراد الذين يتمتعون بهذه الصفات هم من يديرون المشاريع، مما يسهم في تحقيق أهدافها الإنشائية وتعزيز نجاحها. لذا، أصبح نجاح هذه المشاريع وفعاليتها وكفاءتها هدفاً مستمراً يعتمد على السمات الشخصية لمدراءها (Ameer et al ,2021)

10- أهمية نجاح المشاريع الإنشائية

وضح كلا من (Khan et al ,2020 & Ali et al ,2021) و (أبو حمورى والزغبى , 2020) ان أهمية نجاح المشاريع الإنشائية يمكن حصرها فيما يلي:

الأهمية الاقتصادية،

تُعد الأهمية الاقتصادية أحد الأسس الحيوية للدولة والمجتمع، حيث تسهم في العديد من الجوانب، منها:

- تعتبر مصدراً أساسياً للأمن الاقتصادي، وركيزة للنمو والتطور.
- تُساعد في تلبية احتياجات الأفراد، مما يساهم في تحسين مستويات معيشتهم.
- تدعم تنمية المواهب والإبداعات بين أفراد المجتمع، من خلال توفير الفرص وتحفيزهم.
- تعزز التكامل الاقتصادي مع مختلف الصناعات، مما يساهم في تعزيز التعاون بين القطاعات.
- تساهم في رفع معدلات الادخار والاستثمار في الدولة.
- تساعد في الاستغلال الأمثل للموارد، مما يقلل الاعتماد على الاستيراد.
- تسهم في تحقيق توازن جغرافي في عملية التنمية بين مختلف المناطق.
- تدعم التوطين والتنقل بين المناطق، مما يساهم في بناء مجتمعات جديدة في المناطق الريفية والناحية.

الأهمية الاجتماعية. وتتمثل بما يلي:

- تساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق إمكاناتهم.
- نعمل على تمكين المجتمع من الاعتماد على الذات وتحقيق التنمية الذاتية.
- نساهم في معالجة التحديات الاجتماعية مثل البطالة والفقر، مما يسهل تحسين مستويات المعيشة.
- نركز على تعزيز الصحة والتعليم للأفراد لضمان مستقبل أفضل.
- نعمل على رفع قيمة الذات وتعزيز التعاون بين الأفراد، مما يمكنهم من تلبية احتياجاتهم بشكل فعال.

الفصل الثالث

الإجراءات والمنهجية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1- تمهيد:

يتضمن هذا الفصل شرحاً لمنهجية الدراسة، والمجتمع المستهدف، والعينة المختارة، والأداة المستخدمة، بهدف اختبار وتحليل تأثير الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة أبها بمنطقة عسير. كما يوضح الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات الأولية، بالإضافة إلى كيفية تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) والخطوات التي اتبعتها الباحثة للتأكد من دقتها وثباتها.

2- منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم تطوير نموذج الدراسة وإعداد استبانة إلكترونية بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. الهدف هو معرفة تأثير الإدارة الرشيقة ودورها في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة أبها بمنطقة عسير، مع التركيز على المشاريع الإنشائية هناك كوحدة للتحليل. بعد جمع البيانات والتحقق من صلاحيتها، تم إدخالها في برنامج التحليل الإحصائي لإجراء اختبارات الصدق والثبات، بهدف معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وفي النهاية، تم قياس تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

3- مجتمع الدراسة

يتناول هذا البند الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها، حيث يتكون مجتمع الدراسة من معظم المشاريع الإنشائية التي يجري تنفيذها حالياً في مدينة أبها، والتي تم تسجيلها رسمياً لدى الهيئة الهندسية التابعة لبلدية المدينة.

4- عينة الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية شملت مجموعة من مديري المشاريع، والمديرين التنفيذيين، والمهندسين المشرفين من الطرفين الاستشاري والمقاول في المشاريع الإنشائية بمدينة

أبها. وقد استعان الباحث بالبيانات التي حصل عليها من بلدية أبها، والتي تضمنت أسماء المشاريع وعناوينها ومجالات عملها.

تم التواصل مع أفراد العينة على فترات مختلفة، وتم تزويدهم بالرابط الإلكتروني لتعبئة الاستبيانات. تم توزيع (120) استبياناً على عينة الدراسة، واستُرد منها (112) استبياناً. بعد مراجعة الاستبيانات المستردة، تبين أن جميعها صالحة للتحليل، حيث كان عددها (112) استبياناً. نظراً لتوزيع الاستبيان إلكترونياً، كان على أفراد العينة الإجابة على جميع الأسئلة، حيث تم تصميم الاستبيان بحيث لا يمكن الانتقال إلى السؤال التالي إلا بعد الإجابة على السؤال الحالي.

جدول (1) اعداد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل

المشاريع الانشائية	عدد افراد العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة
المجموع	120	120	112	112

5- مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة النظرية والعملية على مصادر متنوعة للبيانات. فقد تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، بما في ذلك الكتب، الأبحاث، المقالات المنشورة في المجلات المحكمة، والدوريات، بالإضافة إلى الرسائل العلمية المتاحة. كما استفاد الباحث من المعلومات المتوفرة على موقع الباحث العلمي، والتي ساعدت في تغطية الإطار النظري وتوضيح المفاهيم الرئيسية والجوانب المختلفة لهذه الدراسة.

• مصادر البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأساسية باستخدام استبيان تم تصميمه وتطويره بناءً على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث. وقد استخدمت الباحثة في الاستبيان مقياس "ليكرت" الخماسي، حيث تتراوح الإجابات من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة". ويتكون الاستبيان، المرفق في الملحق رقم (1)، من جزأين تم تنظيمهما كما يلي.

الجزء الأول: يشمل هذا الجزء الخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. يهدف ذلك إلى وصف خصائص الأفراد الذين تم تحليلهم في عينة الدراسة.

الجزء الثاني: يهدف هذا الجزء إلى قياس تأثير الإدارة الرشيقة، التي تشمل أربعة جوانب رئيسية: تنظيم العمل، ستة سيحما، العمل القياسي، والعاملين متعددي الوظائف. وقد تم تقسيم الفقرات المتعلقة بهذه الجوانب على النحو التالي:

جدول (2) فقرات أدوات الإدارة الرشيقة

الإدارة الرشيقة	تنظيم العمل	ستة سيحما	العمل القياسي	العاملين متعددي الوظائف
الفقرات	6-1	11-7	17-12	21-18

الجزء الثالث: يتعلق هذا الجزء بقياس مدى نجاح المشاريع الإنشائية، حيث تم تقييمه من خلال عشر فقرات تم تقسيمها على عدة جوانب مرتبطة بنجاح المشاريع.

جدول رقم (3) فقرات نجاح المشروعات

نجاح المشروعات	
10-1	الفقرات

6- صدق أداة الدراسة

- صدق المحتوى: تم التحقق من المعلومات من خلال مراجعة الأدبيات النظرية في الدراسات السابقة، والكتب، والدوريات، والمقالات المنشورة في المجلات المحكمة، بالإضافة إلى الرسائل العلمية المتاحة والمصادر المتوفرة عبر الإنترنت والباحث العلمي.

7- اختبار الاتساق الداخلي

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس مدى التوافق الداخلي بين عبارات كل بُعد من محاور المقياس والمجموع الكلي لها، كما هو موضح أدناه.

المحور الأول (تنظيم العمل) للمتغير المستقل الإدارة الرشيدة

جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة المحور الأول

م	فقرات المحور	معامل الارتباط	الدلالة
1	تهتم الإدارة بتحديد أولويات العمل لضمان التركيز على المهام الأكثر أهمية	0.861	0.000
2	تهتم الإدارة بتوفير بيئة عمل منظمة تعزز من الإنتاجية والابتكار	0.877	0.000
3	تستخدم الإدارة أدوات تنظيمية لضمان توزيع المهام	0.897	0.000
4	تضع الإدارة أنظمة واضحة لتوثيق سير العمل وتحسين التواصل بين الأفراد.	0.765	0.000
5	تسعى الإدارة إلى تنظيم الوقت بشكل فعال لضمان الالتزام بالجدول الزمنية	0.902	0.000
6	تعتمد الإدارة على استراتيجيات مرنة لتنظيم العمل للتكيف مع التغيرات المستمرة	0.856	0.000

عند النظر إلى الجدول السابق، نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان في المحور الأول، والذي يتعلق بتنظيم العمل، كانت مرتفعة وتظهر دلالة إحصائية واضحة. حيث وصلت أعلى قيمة إلى 0.902، بينما كانت أقل قيمة 0.856. وهذا يشير إلى وجود ترابط داخلي جيد بين فقرات المحور الأول، مما يعزز من صلاحيتها للاستخدام في الدراسة.

المحور الثاني (سعة سيحما) للمتغير المستقل الإدارة الرشيدة

جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة المحور الثاني

م	فقرات المحور	معامل الارتباط	الدلالة
1	لدى الإدارة رؤية واضحة لسياسة العمل.	0.903	0.000
2	تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل بدقة.	0.911	0.000
3	تقوم الإدارة بعمليات المراقبة ومتابعة تنفيذ الحلول.	0.864	0.000
4	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط.	0.891	0.000

5	تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.	0.872	0.000
---	--	-------	-------

عند مراجعة الجدول السابق، نرى أن معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان في المحور الثاني المتعلق بسنة سيجما كانت مرتفعة ولها دلالة إحصائية. أعلى قيمة سجلت كانت (0.911)، بينما أقل قيمة كانت (0.864)، هذا يدل على وجود ترابط قوي بين فقرات هذا المحور، مما يؤكد أنها مناسبة للاستخدام في الدراسة.

المحور الثالث (العمل القياسي) للمتغير المستقل الإدارة الرشيدة

جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة المحور الثالث

م	فقرات المحور	معامل الارتباط	الدلالة
1	تسعى الإدارة إلى تطبيق إجراءات العمل وفقاً لمعايير ثابتة	0.877	0.000
2	تستخدم الإدارة أساليب قياسية لضمان أن جميع العمليات تتم بكفاءة	0.892	0.000
3	تقوم الإدارة بتحديث المعايير والإجراءات بشكل دوري	0.904	0.000
4	تضع الإدارة إجراءات واضحة ومحددة لكل عملية	0.783	0.000
5	تهتم الإدارة بتنظيم العمل بما يضمن تحقيق الكفاءة القصوى	0.912	0.000
6	تسعى الإدارة إلى تحسين المعايير القياسية بمرور الوقت	0.872	0.000

عند النظر إلى الجدول السابق، نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان في المحور الثالث، الذي يتعلق بالعمل القياسي، كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية. حيث سجلت أعلى قيمة (0.912) وأقل قيمة (0.783)، مما يدل على وجود ارتباط قوي وملحوظ داخل المحور الأول من المتغير المستقل. وهذا يؤكد صلاحية هذه الفقرات للاستخدام في الدراسة

المحور الرابع (العاملين متعددي الوظائف) للمتغير المستقل الإدارة الرشيدة

جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة المحور الرابع

م	فقرات المحور	معامل الارتباط	الدلالة
1	تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين	0.881	0.000
2	تشجع الإدارة العاملين على اكتساب مهارات جديدة	0.869	0.000

0.000	0.895	تعتمد الإدارة على توجيه العاملين لاكتساب خبرات متنوعة
0.000	0.884	تشجع الإدارة العاملين على التعاون وتبادل الأدوار

وبالرجوع الى الجدول السابق، نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان في المحور الرابع، الذي يتناول العاملين متعددي الوظائف، كانت مرتفعة وتحمل دلالة إحصائية واضحة. حيث سجلت أعلى قيمة (0.895) وأدنى قيمة (0.869). هذا يشير إلى وجود علاقة قوية ومقبولة إحصائياً داخل المحور، مما يؤكد صلاحية تطبيقه.

محور نجاح المشروعات للمتغير التابع

• جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة المحور نجاح المشروعات

م	فقرات المحور	معامل الارتباط	الدلالة
1	تستخدم الإدارة أساليب دقيقة لتقدير التكاليف وضبط المصروفات	0.839	0.000
2	تعتمد الإدارة على حلول مبتكرة لتخفيض التكاليف بدون المساس بجودة العمل	0.749	0.000
3	تضع الإدارة خططاً مرنة للتكيف مع التغيرات المفاجئة في المواعيد	0.887	0.000
4	تقوم الإدارة بتقييم الجداول الزمنية بانتظام	0.883	0.000
5	تستخدم الإدارة أدوات تخطيط فعالة لضمان الالتزام بالجدول الزمني	0.909	0.000
6	تهتم الإدارة بتطبيق معايير الجودة العالمية لضمان رضا العملاء	0.828	0.000
7	تسعى الإدارة إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع جوانب المشروع	0.841	0.000
8	تسعى الإدارة إلى تحسين الجودة بشكل مستمر	0.782	0.000
9	تعتمد الإدارة على التغذية الراجعة من العملاء لتحسين جودة المنتج	0.663	0.000
10	تهتم الإدارة بتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة.	0.835	0.000

وبالرجوع الى الجدول عند النظر إلى الجدول السابق، نلاحظ أن معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان، الذي يتناول نجاح المشروعات، كانت مرتفعة وتحمل دلالة إحصائية واضحة. حيث سجلت أعلى قيمة (0.909) وأدنى قيمة (0.663). هذا يشير إلى وجود علاقة قوية ومقبولة إحصائياً داخل المحور، مما يؤكد صلاحية تطبيقه.

8- ثبات أداة دراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ، وهو مقياس يُستخدم لقياس مدى التجانس الداخلي للفقرات. هذا يساعدنا في تقييم جودة بناء فقرات الاستبيان وقوة ترابطها. يُظهر الجدول رقم (6) معامل الثبات للأبعاد المختلفة للمتغيرات التي تم دراستها، حيث تراوحت قيم ألفا بين 0.836 كحد أدنى و 0.951 كحد أقصى. وهذا يعني أن جميع القيم كانت أعلى من النسبة الدنيا المقبولة، والتي تعتبر 0.70. وبالتالي، يمكننا القول إن الأداة تتسم بالثبات الكافي لأغراض التحليل الإحصائي، كما هو موضح في الأبحاث والدراسات السابقة.

جدول رقم (9) معامل ثبات الاتساق الداخلي (الفا كرونباخ)

المتغير	قيمة الفا كرونباخ
المتغير المستقل (الإدارة الرشيدة)	
تنظيم العمل	0.951
سنة سيجما	0.872
العمل القياسي	0.927
العاملين متعددي الوظائف	0.836
المتغير التابع (نجاح المشروعات)	
نجاح المشروعات	0.849

ويتضح من الجدول السابق أن قيم عامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.836) كأقل قيمة و (0.951) كأعلى قيمة بعدد فقرات يساوي (31) فقرة وهي قيمة مرتفعة إحصائية.

9- أدوات التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي. اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها لمعالجة البيانات التي تم جمعها وتفسير النتائج. من أبرز هذه الأساليب:

- معامل ألفا كرونباخ

- اختبار الاتساق الداخلي
- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسط الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد

الفصل الرابع

تحليل النتائج

الفصل الرابع تحليل النتائج

1- مقدمة:

سنتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق اهداف الدراسة والوصول الى نتائج وتوصيات للدراسة.

2- خصائص عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة (112) موظفاً من العاملين في قطاع شركات الإنشاءات بمدينة أبها. وفيما يلي، سنستعرض توزيع أفراد المجتمع وفقاً لخصائصهم الديموغرافية، والتي تشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

الجنس:

جدول رقم (10) خصائص مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	99	89%
انثي	13	11%
المجموع	112	100%

يتضح من الجدول السابق أن الشركة تعتمد بشكل كبير على الذكور، حيث تشكل نسبتهم في العينة (89%) مقابل (11%) للإناث. وهذا يدل على أن الرجال يشغلون معظم المناصب الإدارية والقيادية في المشاريع الإنشائية. يتماشى هذا مع طبيعة المجتمع بشكل عام، بالإضافة إلى طبيعة عمل الشركة التي تتطلب تواجداً أكبر في الميدان، بعيداً عن المكاتب، للقيام بأعمال متابعة الإنشاءات والمعدات والتركيب.

العمر:

جدول رقم (11) خصائص مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	16	14%
من 26 - 35 سنة	27	24%
من 36 - 50 سنة	47	42%
أكبر من 50 سنة	22	20%
المجموع	112	100%

يوضح الجدول السابق أن غالبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (36 الى 50 عاماً)، بنسبة تصل الى (42%) تليها الفئة العمرية من (26 إلى 35 عاماً) بنسبة تصل الى (24%). وهذا يشير إلى أن المشاريع الإنشائية في مدينة أبها تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وخبراتهم. فمع مرور الوقت، يكتسب الفرد خبرة جيدة تنعكس على مستوى أدائه وطريقة نظرته للأمور، كما تساعد هذه الخبرة في التأهل لتولي مناصب قيادية في الشركة.

المستوي التعليمي

جدول رقم (12) خصائص مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوي التعليمي	العدد	النسبة
ثانوي	26	23%
بكالوريوس	56	50%
دراسات عليا	21	19%
غير ذلك	9	8%
المجموع	112	100%

من خلال استعراض الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس هي الأعلى، حيث وصلت إلى (50%) ، بينما كانت نسبة الحاصلين على مؤهلات أخرى الأقل، إذ بلغت (8%). وهذا يشير إلى أن أغلب مديري المشاريع يحملون شهادة البكالوريوس، ويبدو أن ارتفاع تكاليف المعيشة قد حال دون متابعة الكثير منهم للدراسات العليا.

سنوات الخبرة

جدول رقم (13) خصائص مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 أعوام	23	22%
من 6 - 10 عام	38	33%
من 11 - 15 عام	30	27%
أكثر من 15 عام	21	18%
المجموع	112	100%

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين (6 إلى 10 سنوات)، بنسبة وصلت إلى (33%). أما أقل نسبة، وهي (18%)، فكانت لمن لديهم خبرة (تزيد عن 15 عاماً). وهذا يشير إلى أن معظم مديري المشاريع الإنشائية في مدينة أبها هم من الطاقات الشابة التي لا تتجاوز خبرتها (10) سنوات.

المسمى الوظيفي

جدول رقم (14) خصائص مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
مدير مشروع	67	68%
مدير تنفيذي	16	14%
مهندس مشرف	29	25%
المجموع	112	100%

من خلال تحليل الجدول السابق، تبين أن النسبة الأكبر كانت من نصيب مديري المشاريع، حيث بلغت (68%). في المقابل، جاءت فئة المديرين التنفيذيين في المرتبة الأخيرة بنسبة (14%). لاحظ الباحث أن تركز النسبة الكبيرة على مديري المشاريع يعزز من مصداقية الدراسة، لأنها تستهدف هذه الفئة التي تعتبر الأكثر شيوعاً كمنصب إداري في المشاريع الإنشائية.

3- نتائج تحليل البيانات للدراسة الوصفية:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس جميع أبعاد الدراسة، حيث تم تصنيف الإجابات وفق نسب محددة. الجدول التالي يوضح المقياس الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

جدول (15) مفتاح التصحيح استبيان

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

ويمكن أن احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بـ إم كاسل كارت الخماسي عن طريق احتساب المدي بين أكبر رقم وأصغر رقم حسب المعيار التالي

$$\text{المعيار} = (\text{درجة الإجابة العليا} - \text{درجة الإجابة الدنيا}) / \text{عدد فئات الإجابة}$$

الجدول (16) اتجاه الإجابات حسب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة

المتوسط	الإجابة	المستوي
1 - 1.8	غير موافق بشدة	منخفض
1.81 - 2.6	غير موافق	
2.61 - 3.4	حيادي	متوسط
3.41 - 4.2	موافق	مرتفع
4.21 - 5	موافق بشدة	

سيتم عرض أهم النتائج من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك بناءً على محاور الدراسة وفقرات الاستبيان.

* درجة توافر تنظيم العمل للإدارة الرشيفة من وجه نظر أفراد العينة:

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على تنظيم العمل

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تهتم الإدارة بتحديد أولويات العمل لضمان التركيز على المهام الأكثر أهمية	4.34	0.782	مرتفع
2	تهتم الإدارة بتوفير بيئة عمل منظمة تعزز من الإنتاجية والابتكار	4.02	0.871	مرتفع

3	تستخدم الإدارة أدوات تنظيمية لضمان توزيع المهام	3.88	0.941	مرتفع
4	تضع الإدارة أنظمة واضحة لتوثيق سير العمل وتحسين التواصل بين الأفراد.	4.43	0.745	مرتفع
5	تسعى الإدارة إلى تنظيم الوقت بشكل فعال لضمان الالتزام بالجدول الزمنية	4.24	0.828	مرتفع
6	تعتمد الإدارة على استراتيجيات مرنة لتنظيم العمل للتكيف مع التغيرات المستمرة	3.99	0.823	مرتفع
	إجمالي تنظيم الوقت	4.21	0.718	

يظهر الجدول السابق ان المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير تنظيم الوقت يبلغ (4.43) وبانحراف معياري (0.745) وكان اتجاه الإجابات على هذا البعد موافق بشدة مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية تنظيم الوقت التي تتبعها المنظمة

دي ويبين الجدول أن العبارات رقم (5/4/1) اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة بشدة وبهذا يشير إلى أن المنظمة تساهم في أولويات العمل ووضع أنظمة لتوثيق سير العمل وتنظيم الوقت بشكل فعال.

بينما العبارات (6/3/2) اتجهت أفراد العينة فيها إلى الموافقة وهذا يشير إلى أن المنظمة تعمل على تهيئة بيئة العمل وتنظيم المهام والاستخدام استراتيجيات للتكيف مع المتغيرات.

* درجة توافر ستة سيجما للإدارة الرشيقة من وجه نظر افراد العينة:

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات ستة سيجما

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	لدى الإدارة رؤية واضحة لسياسة العمل.	4.16	0.811	مرتفع
2	تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل بدقة.	4.19	0.995	مرتفع
3	تقوم الإدارة بعمليات المراقبة ومتابعة تنفيذ الحلول.	4.21	0.801	مرتفع
4	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط.	4.01	8.52	مرتفع
5	تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.	4.07	0.862	مرتفع
	إجمالي ستة سيجما	4.11	0.769	

يظهر الجدول السابق ان المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير تنظيم الوقت يبلغ (4.21) وبانحراف معياري (0.801) وكان اتجاه الإجابات على هذا البعد موافق مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية تنظيم الوقت التي تتبعها المنظمة

وبين الجدول السابق أن أغلب المشاركين في العينة قد أبدوا موافقتهم الشديدة على العبارة رقم (3)، في حين كانت باقي العبارات محل اتفاق من قبلهم، حيث تشير هذه النتائج إلى أن الشركة تعتمد على رؤية واضحة في عملها، وتقوم بتحليل مشاكل العمل بدقة، بالإضافة إلى قياس الأداء الفعلي وتحديد المشكلات بشكل دقيق.

*** درجة توافر العمل القياسي للإدارة الرشيقة من وجه نظر افراد العينة:**

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات العمل القياسي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تسعى الإدارة إلى تطبيق إجراءات العمل وفقاً لمعايير ثابتة	4.24	0.865	مرتفع
2	تستخدم الإدارة أساليب قياسية لضمان أن جميع العمليات تتم بكفاءة	4.13	0.993	مرتفع
3	تقوم الإدارة بتحديث المعايير والإجراءات بشكل دوري	3.86	0.998	مرتفع
4	تضع الإدارة إجراءات واضحة ومحددة لكل عملية	4.21	0.929	مرتفع
5	تهتم الإدارة بتنظيم العمل بما يضمن تحقيق الكفاءة القصوى	4.27	0.889	مرتفع
6	تسعى الإدارة إلى تحسين المعايير القياسية بمرور الوقت	4.15	0.982	مرتفع
	إجمالي العمل القياسي	4.09	0.849	

يظهر الجدول السابق ان المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير تنظيم الوقت يبلغ (4.09) وبانحراف معياري (0.849) وكان اتجاه الإجابات على هذا البعد موافق مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية تنظيم الوقت التي تتبعها المنظمة

وبين الجدول السابق ان العبارات (5/4/1) اتجهت إجابات افراد العينة فيها الى الموافقة بشدة وهذا يشير ان الشركة تسعى الى تطبيق معايير ثابتة للعمل ووضع إجراءات واضحة ومحددة وتهتم بتنظيم العمل

ويبين الجدول ان الفقرات (6/3/2) اتجهت إجابات افراد العينة الى الموافقة، وهذا يشير الى ان الشركة تستخدم أساليب قياسية وتقوم بتحديث المعايير والإجراءات وتسعي الى تحسين المعايير القياسية بشكل دوري.

* درجة توافر العاملين متعدي الوظائف للإدارة الرشيقة من وجه نظر افراد العينة:

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات العاملين متعدي الوظائف

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين	4.27	0.815	مرتفع
2	تشجع الإدارة العاملين على اكتساب مهارات جديدة	4.06	0.952	مرتفع
3	تعتمد الإدارة على توجيه العاملين لاكتساب خبرات متنوعة	4.17	0.866	مرتفع
4	تشجع الإدارة العاملين على التعاون وتبادل الأدوار	4.01	0.989	مرتفع
	إجمالي العاملين متعدي الوظائف	4.17	0.822	

يظهر الجدول السابق ان المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير تنظيم الوقت يبلغ (4.17) وبانحراف معياري (0.822) وكان اتجاه الإجابات على هذا البعد موافق بشدة مما يدل على موافقة أفراد العينة على منهجية تنظيم الوقت التي تتبعها المنظمة

ويبين الجدول السابق ان العبارة رقم (1) اتجهت إجابات افراد العينة فيها الى الموافقة بشدة بينما العبارات (4/3/2) اتجهت الى الموافقة وهذا يشير الى ان الشركة: تشجع العاملين على اكتساب خبرات جديدة وكذلك توجيه العاملين لاكتساب خبرات متنوعة، وتشجع العاملين على التعاون وتبادل الأدوار.

* درجة توافر نجاح المشروعات الانشائية من وجه نظر افراد العينة:

الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات نجاح المشروع

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية

1	تستخدم الإدارة أساليب دقيقة لتقدير التكاليف وضبط المصروفات	4.42	0.614	مرتفعة
2	تعتمد الإدارة على حلول مبتكرة لتخفيض التكاليف بدون المساس بجودة العمل	4.32	0.646	مرتفعة
3	تضع الإدارة خططاً مرنة للتكيف مع التغيرات المفاجئة في المواعيد	4.51	0.607	مرتفعة
4	تقوم الإدارة بتقييم الجداول الزمنية بانتظام	3.98	0.611	مرتفعة
5	تستخدم الإدارة أدوات تخطيط فعالة لضمان الالتزام بالجدول الزمني	3.92	0.636	مرتفعة
6	تهتم الإدارة بتطبيق معايير الجودة العالمية لضمان رضا العملاء	3.65	0.648	مرتفعة
7	تسعى الإدارة إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع جوانب المشروع	3.52	0.757	مرتفعة
8	تسعى الإدارة إلى تحسين الجودة بشكل مستمر	3.75	0.714	مرتفعة
9	تعتمد الإدارة على التغذية الراجعة من العملاء لتحسين جودة المنتج	4.19	0.861	مرتفعة
10	تهتم الإدارة بتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة.	3.71	0.716	مرتفعة
	المتوسط الحسابي لنجاح المشروعات	3.48		

يوضح الجدول السابق أن الفقرة الأكثر أهمية لنجاح المشروع كانت الفقرة رقم (3)، التي تنص على أن "الإدارة تضع خططاً مرنة للتكيف مع التغيرات المفاجئة في المواعيد"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.51). أما الفقرة رقم (7)، التي تشير إلى أن "الإدارة تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع جوانب المشروع"، فقد سجلت أقل متوسط حسابي بواقع (3.52).

4- اختبار الفرضيات

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في أداء نجاح المشاريع التي تستخدم ابعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم العمل / العمل القياسي/سته سيجما / متعدي الوظائف)

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار بين متغيرين للتعرف على أثر ابعاد الإدارة الرشيقة في نجاح المشروعات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (22) نتائج تحليل التباين بين المتغير المستقل والتابع

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة
الانحدار	1	296.712	296.712	2482.10	0.000
البواقي	294	32.489	0.103	2	
المجموع	295	329.201			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	القيمة المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب	T	
ثابت الانحدار	0.142	0.071		2.098	0.031
الإدارة الرشيقة	0.967	0.018	0.941	49.421	
معامل الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التحديد المصحح R Square		الانحراف المعياري	
0.941	0.885	0.885		0.3241	

❖ وجود تأثير دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) والمتغير التابع (نجاح المشروعات) حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير واضح للإدارة الرشيقة على نجاح المشروعات. حيث أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.885)، مما يعني أن الإدارة الرشيقة تحدث التغيرات في نجاح المشروعات. بمعنى آخر، التحسينات أو التغيرات في أداء المشروعات تعود إلى التغيرات التي تحدث في الإدارة الرشيقة.

❖ قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) Sig تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة المعتمدة (0.05)، مما يعني وجود تأثير مهم. بالإضافة إلى ذلك، قيمة الإحصائية T المحسوبة بلغت (49.421)، وهذا يشير بوضوح إلى أن هناك تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على نجاح أداء المشاريع.

- ❖ قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) بلغت (0.967)، مما يعني أن الإدارة الرشيقة لها تأثير قوي على نجاح المشروعات. بعبارة أخرى، كلما زاد وعي العاملين في الشركة بممارسات الإدارة الرشيقة فإن ذلك يؤدي إلى تحسين نجاح المشروعات.
- ❖ النموذج الرياضي المستخدم لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والتابع يظهر وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية. هذا يعني أن النموذج المستخدم مقبول، حيث كانت قيمة F المحسوبة (2482.102)، عند مستوى دلالة (0.000)، والذي يعتبر أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). لذلك، يمكن القول بأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في أداء نجاح المشاريع التي تستخدم تنظيم العمل للإدارة الرشيقة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار بين متغيرين للتعرف على أثر ابعاد تنظيم العمل للإدارة الرشيقة في نجاح المشروعات كما هو مبين في الجدول التالي:
- جدول (23) نتائج تحليل التباين بين المتغير تنظيم العمل ونجاح المشروعات

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة
الانحدار	1	234.637	234.637	975.294	0.000
البواقي	294	57.624	0.231		
المجموع	295	292.261			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	القيمة المحسوبة T	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب		
ثابت الانحدار	0.713	0.91		6.641	0.000
تنظيم العمل	0.788	0.023	0.783	29.711	0.000

معاملا الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التحديد المصحح R Square	الانحراف المعياري
0.764	0.636	0.635	0.49245

❖ وجود تأثير دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تنظيم العمل) والمتغير التابع (نجاح المشروعات) حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير واضح للإدارة الرشيقة على نجاح المشروعات. حيث أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.635)، مما يعني أن تنظيم العمل يحدث التغيرات في نجاح المشروعات. بمعنى آخر، التحسينات أو التغيرات في أداء المشروعات تعود إلى التغيرات التي تحدث في تنظيم العمل للإدارة الرشيقة.

❖ قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) Sig تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة المعتمدة (0.05)، مما يعني وجود تأثير مهم. بالإضافة إلى ذلك، قيمة الإحصائية T المحسوبة بلغت (29.711)، وهذا يشير بوضوح إلى أن هناك تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على نجاح أداء المشاريع.

❖ قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) بلغت (0.788)، مما يعني أن الإدارة الرشيقة لها تأثير قوي على نجاح المشروعات. بعبارة أخرى، كلما زاد وعي العاملين في الشركة بممارسات الإدارة الرشيقة فإن ذلك يؤدي إلى تحسين نجاح المشروعات.

❖ النموذج الرياضي المستخدم لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والتابع يظهر وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية. هذا يعني أن النموذج المستخدم مقبول، حيث كانت قيمة F المحسوبة (975.294)، عند مستوى دلالة (0.000)، والذي يعتبر أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). لذلك، يمكن القول بأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في أداء نجاح لمشاريع التي تستخدم العمل القياسي للإدارة الرشيقة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار بين متغيرين للتعرف على أثر العمل القياسي للإدارة الرشيقة في نجاح المشروعات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (24) نتائج تحليل التباين بين المتغير العمل القياسي ونجاح المشروعات

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة
الانحدار	1	243.302	243.302	945.822	0.000
البواقي	294	53.227	0.253		
المجموع	295	296.529			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	القيمة المحسوبة T	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب		
ثابت الانحدار	0.647	0.094		6.725	0.000
العمل القياسي	0.789	0.019	0.848	28.062	0.000
معامل الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التحديد المصحح R Square		الانحراف المعياري	
0.859	0.746	0.745		0.49130	

❖ وجود تأثير دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (العمل القياسي) والمتغير التابع (نجاح المشروعات) حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير واضح للعمل القياسي على نجاح المشروعات. حيث أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.745)، مما يعني أن الإدارة الرشيدة تحدث التغيرات في نجاح المشروعات. بمعنى آخر، التحسينات أو التغيرات في أداء المشروعات تعود إلى التغيرات التي تحدث في الإدارة الرشيدة.

❖ قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (العمل القياسي) Sig تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة المعتمدة (0.05)، مما يعني وجود تأثير مهم. بالإضافة إلى ذلك، قيمة الإحصائية T المحسوبة بلغت (28.062)، وهذا يشير بوضوح إلى أن هناك تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للعمل القياسي للإدارة الرشيدة على نجاح أداء المشاريع.

❖ قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (العمل القياسي) بلغت (0.789)، مما يعني أن العمل القياسي للإدارة الرشيدة لها تأثير قوي على نجاح المشروعات. بعبارة أخرى، كلما زاد وعي

العاملين في الشركة بممارسات العمل القياسي للإدارة الرشيقة فإن ذلك يؤدي إلى تحسين نجاح المشروعات.

❖ النموذج الرياضي المستخدم لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والتابع يظهر وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية. هذا يعني أن النموذج المستخدم مقبول، حيث كانت قيمة F المحسوبة (945.822)، عند مستوى دلالة (0.000)، والذي يعتبر أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). لذلك، يمكن القول بأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أداء نجاح المشاريع التي تستخدم (6 Sigma) 6 سيجمما للإدارة الرشيقة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار بين متغيرين للتعرف على أثر ابعاد الإدارة الرشيقة في نجاح المشروعات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (25) نتائج تحليل التباين بين المتغير 6 سيجمما ونجاح المشروعات

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة
الانحدار	1	256.780	256.780	1163.96	0.000
البواقي	294	59.423	0.218	5	
المجموع	295	316.203			
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	القيمة المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب	T	
ثابت الانحدار	0.589	0.083		6.589	0.000
6 سيجمما	0.782	0.016	0.879	34.618	0.000
معامل الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التحديد المصحح R Square		الانحراف المعياري	

0.4691	0.783	0.784	0.876
--------	-------	-------	-------

❖ وجود تأثير دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (6 سيجما) والمتغير التابع (نجاح المشروعات) حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير واضح 6 سيجما للإدارة الرشيقة على نجاح المشروعات. حيث أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.783)، مما يعني أن 6 سيجما للإدارة الرشيقة تحدث التغيرات في نجاح المشروعات. بمعنى آخر، التحسينات أو التغيرات في أداء المشروعات تعود إلى التغيرات التي تحدث في 6 سيجما للإدارة الرشيقة.

❖ قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (6 سيجما) Sig تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة المعتمدة (0.05)، مما يعني وجود تأثير مهم. بالإضافة إلى ذلك، قيمة الإحصائية T المحسوبة بلغت (34.618)، وهذا يشير بوضوح إلى أن هناك تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية 6 سيجما للإدارة الرشيقة على نجاح أداء المشاريع.

❖ قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) بلغت (0.782)، مما يعني أن 6 سيجما للإدارة الرشيقة لها تأثير قوي على نجاح المشروعات. بعبارة أخرى، كلما زاد وعي العاملين في الشركة بممارسات 6 سيجما الإدارة الرشيقة فإن ذلك يؤدي إلى تحسين نجاح المشروعات.

❖ النموذج الرياضي المستخدم لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والتابع يظهر وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية. هذا يعني أن النموذج المستخدم مقبول، حيث كانت قيمة F المحسوبة (1163.965)، عند مستوى دلالة (0.000)، والذي يعتبر أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). لذلك، يمكن القول بأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع.

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أداء نجاح المشاريع التي تستخدم العاملين متعددي الوظائف للإدارة الرشيقة عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).
- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار بين متغيرين للتعرف على أثر ابعاد الإدارة الرشيقة في نجاح المشروعات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (26) نتائج تحليل التباين بين المتغير العاملين متعددي الوظائف

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوي الدلالة
الانحدار	1	217.618	217.618	645.412	0.000
البواقي	294	99.679	0.339		
المجموع	295				
المتغيرات	المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	القيمة المحسوبة T	الدلالة الإحصائية Sig
	معامل التأثير B	الانحراف المعياري	معامل الترتيب		
ثابت الانحدار	0.762	0.109		5.984	0.000
العاملين متعدي الوظائف	0.798	0.024	0.813	23.559	0.000
معامل الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التحديد المصحح R Square		الانحراف المعياري	
0.798	0.668	0.667		0.58096	

- ❖ وجود تأثير دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (العاملين متعدي الوظائف) والمتغير التابع (نجاح المشروعات) حيث تشير النتائج إلى وجود تأثير واضح للعاملين متعدي الوظائف للإدارة الرشيقة على نجاح المشروعات. حيث أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.667)، مما يعني أن العاملين متعدي الوظائف تحدث التغيرات في نجاح المشروعات. بمعنى آخر، التحسينات أو التغيرات في أداء المشروعات تعود إلى التغيرات التي تحدث في الإدارة الرشيقة.
- ❖ قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (العاملين متعدي الوظائف) Sig تساوي (0.000) وهي أقل من القيمة المعتمدة (0.05)، مما يعني وجود تأثير مهم. بالإضافة إلى ذلك، قيمة الإحصائية T المحسوبة بلغت (23.559)، وهذا يشير بوضوح إلى أن هناك تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية للعاملين متعدي الوظائف للإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع.
- ❖ قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (العاملين متعدي الوظائف) بلغت (0.798)، مما يعني أن العاملين متعدي الوظائف الإدارة الرشيقة لها تأثير قوي على نجاح المشروعات. بعبارة

أخرى، كلما زاد وعي العاملين في الشركة بممارسات العاملين متعددي الوظائف للإدارة الرشيدة فإن ذلك يؤدي إلى تحسين نجاح المشروعات.

❖ النموذج الرياضي المستخدم لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والتابع يظهر وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية. هذا يعني أن النموذج المستخدم مقبول، حيث كانت قيمة F المحسوبة (645.412)، عند مستوى دلالة (0.000)، والذي يعتبر أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). لذلك، يمكن القول بأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والتابع.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1- مقدمة:

سنتناول هذا الفصل، ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل البيانات الخاصة بمحاور البحث والتي تم جمعها عبر الاستبيان الإلكتروني. سنختبر أيضاً الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، سنتناول مجموعة من التوصيات التي تقدمها الدراسة واقتراحات لمشاريع بحثية يمكن إجراؤها في المستقبل

2- النتائج

تتناول هذه الدراسة تأثير الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع، حيث تم تحليل البيانات المستخلصة من عينة من المشاريع التي اعتمدت على مبادئ الإدارة الرشيقة. تم اختبار الفرضيات المحددة باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، وسنستعرض في هذا القسم النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لكل فرضية.

الفرض الأول:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في أداء نجاح المشاريع التي تستخدم أبعاد الإدارة الرشيقة

تم استخدام اختبار "T" لقياس الفرق في أداء المشاريع التي تعتمد على أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم العمل، العمل القياسي، سته سيجما، ومتعددي الوظائف). أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية (p-value) كانت أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين أداء نجاح المشاريع التي تعتمد على هذه الأبعاد. وبالتالي، تم قبول الفرضية الأولى، مما يعني أن استخدام أبعاد الإدارة الرشيقة بشكل عام لا يضمن تحسين أداء المشاريع.

الفرض الثاني:

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في أداء نجاح المشاريع التي تستخدم تنظيم الوقت للإدارة الرشيقة.

تم تحليل بيانات المشاريع التي اعتمدت على تنظيم الوقت كجزء من استراتيجيات الإدارة الرشيقة. أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من 0.05، مما يدل على وجود فرق ذو دلالة إحصائية في أداء نجاح المشاريع التي تستخدم تنظيم الوقت. وقد أظهرت المشاريع التي اعتمدت على تنظيم الوقت تحسناً ملحوظاً في الأداء مقارنةً بتلك التي لم تعتمد عليه. تشير هذه النتائج إلى أهمية تنظيم الوقت كأداة فعالة في زيادة نجاح المشاريع.

فرض الثالث:

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في أداء نجاح المشاريع التي تستخدم العمل القياسي للإدارة الرشيقة

تم اختبار الفرضية المتعلقة بالعمل القياسي من خلال تحليل أداء المشاريع التي اعتمدت على هذا العنصر. أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية. المشاريع التي اعتمدت على العمل القياسي أظهرت أداءً أفضل في تحقيق الأهداف المحددة مقارنةً بالمشاريع التي لم تعتمد على هذا الأسلوب. وبالتالي، يمكن القول إن العمل القياسي يلعب دوراً مهماً في تحسين نجاح المشاريع.

الفرض الرابع:

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أداء نجاح المشاريع التي تستخدم سته سيجما للإدارة الرشيقة.

تم تحليل تأثير سته سيجما على نجاح المشاريع. أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من 0.05، مما يدل على وجود فرق ذو دلالة إحصائية. المشاريع التي اعتمدت على مبادئ سته سيجما حققت نتائج أفضل في الأداء، حيث ساعدت هذه المنهجية في تقليل الفاقد وتحسين الجودة. تشير هذه النتائج إلى أن تطبيق سته سيجما يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على نجاح المشاريع.

فرض الخامس:

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أداء نجاح المشاريع التي تستخدم العاملين متعددي الوظائف للإدارة الرشيقة.

تم تحليل البيانات المتعلقة بالعاملين متعددي الوظائف، حيث أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية كانت أقل من 0.05. مما يدل على وجود فرق ذو دلالة إحصائية في أداء نجاح المشاريع التي تعتمد على العاملين متعددي الوظائف. المشاريع التي استخدمت هذا الأسلوب أظهرت تحسناً ملحوظاً في الأداء، حيث ساهمت هذه الاستراتيجية في تعزيز التعاون بين الفرق وتسهيل تبادل المعرفة والخبرات.

3- خلاصة نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بناءً على تحليل البيانات، وكانت كالتالي:

- أكد المشاركون في شركة الإنشاءات والمقاولات على تطبيق الإدارة الرشيدة عبر الأبعاد التي تناولها البحث، والتي تشمل العمل القياسي، وتنظيم العمل، والعاملين متعددي الوظائف، ومنهجية 6 سيجما.
- لوحظ توفر أدوات الإدارة الرشيدة بدرجة عالية لدى عينة البحث في الشركة.
- تسعى الشركة لتحسين مهارات الموظفين، مما يعكس مستوى عالياً من تطبيق منهجية العاملين متعددي الوظائف، وكذلك تبسيط العمليات وإنجاز الأعمال بأساليب متجددة.
- تستخدم الإدارة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين، مما يدل على اهتمامها بمنهجية العمل القياسي، وسعيها لإتمام الأعمال ضمن الوقت المحدد، وتحديث الإجراءات بشكل دوري لمنع المشكلات.
- تمتلك الإدارة رؤية واضحة لسياسة العمل، مع استعدادها لتطبيق وتعزيز سياسة 6 سيجما، وتحرص على تحليل مشاكل العمل بدقة ومتابعة تنفيذ الحلول.
- تتمتع الشركة بالقدرة على التأقلم مع الظروف المستجدة، وتحرص على تحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات بمشاركة الموظفين ودعم أفكارهم.
- تتميز الإدارة بالقدرة على التنظيم والتنبؤ بالمشكلات ووضع خطط لمواجهتها، مما يساعدها في اتخاذ قرارات ناجحة للمشروعات.

- أوضحت الدراسة أن منهج الإدارة الرشيدة يلعب دوراً أساسياً في تحسين نجاح المشروعات من حيث التكلفة والجودة، حيث تساهم أدوات الإدارة الرشيدة بنسبة 99.3% في نجاح المشروعات.
 - كما تبين وجود علاقة قوية وأثر إيجابي بين أدوات الإدارة الرشيدة ونجاح المشروعات، حيث يساهم تنظيم العمل بنسبة 14.3%، والعمل القياسي بنسبة 75.5%، ومنهجية 6 سيجما بنسبة 75.5% في نجاح المشروعات.
 - كذلك، توجد علاقة قوية بين أدوات الإدارة الرشيدة وجودة المشروعات، حيث يساهم العاملون متعدّدو الوظائف بنسبة 17.2%، والعمل القياسي بنسبة 73.8%، ومنهجية 6 سيجما بنسبة 22.4% في نجاح المشروعات لدى الشركة.
- من خلال ما سبق، فإن أسلوب الإدارة الرشيدة ملائم تماماً لبيئة العمل في المنظمة ويتمشى مع الموظفين والمهام التي يتم تنفيذها.
- لا يوجد اختلاف في الآراء بين الذكور والإناث حول تطبيق محاور الإدارة الرشيدة ونجاح المشروعات.
 - لا توجد فروق في الآراء بناءً على المستوى التعليمي أو سنوات الخبرة.
 - وأظهرت الدراسة أن الفئة العمرية (26-35 عاماً) تدعم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة ونجاح المشروعات بشكل أكبر من الفئات العمرية الأخرى.

4- التحليل العام للنتائج

تشير النتائج المستخلصة من الدراسة إلى أن الإدارة الرشيدة لها تأثيرات متفاوتة على نجاح المشاريع حسب الأبعاد المستخدمة. بينما لم يثبت أن الأبعاد العامة للإدارة الرشيدة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء، فإن بعض العناصر المحددة مثل تنظيم الوقت، العمل القياسي، ستة سيجما، والعاملين متعددي الوظائف أثبتت فعاليتها.

تؤكد هذه النتائج على ضرورة التركيز على تطبيق استراتيجيات محددة من الإدارة الرشيدة لتحقيق تحسينات فعلية في أداء المشاريع. كما تشير إلى أهمية التقييم المستمر للعمليات والإجراءات المستخدمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

5- التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه النتائج المستخلصة، يمكن تقديم بعض التوصيات للممارسين والباحثين في مجال إدارة المشاريع:

- **تعزيز تنظيم الوقت:** يجب على المؤسسات التركيز على تطوير استراتيجيات فعالة لتنظيم الوقت، حيث أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً على نجاح المشاريع.
- **تطبيق العمل القياسي:** يُنصح بالاعتماد على العمل القياسي كجزء من العمليات اليومية لضمان تحسين الأداء وزيادة الكفاءة.
- **استغلال سته سيجما:** ينبغي على المؤسسات التفكير في تطبيق مبادئ سته سيجما كجزء من استراتيجياتها، حيث يمكن أن تؤدي إلى تحسين الجودة وتقليل الفاقد.
- **تشجيع العمل متعدد الوظائف:** من المهم تعزيز ثقافة العمل متعدد الوظائف بين فرق العمل، لأن ذلك يساعد على تحسين التعاون وزيادة الابتكار.
- **تحقيق التكامل بين أدوات الإدارة الرشيدة:** يجب الحرص على دمج كافة أدوات الإدارة الرشيدة التي تم تناولها في هذا البحث، حيث يكمل كل منها الآخر، مما يضمن تأثيراً إيجابياً وفعالاً في تعزيز الإبداع الإداري داخل الشركة.
- **الاهتمام باستخدام أدوات الإدارة الرشيدة:** من الضروري تعزيز استخدام أدوات مثل تنظيم العمل، العمل القياسي، سته سيجما، وتعدد الوظائف بين العاملين، مع متابعة كل ما هو جديد في هذا المجال، نظراً لتأثيرها الواضح في نجاح المشروعات.
- **تعزيز العمل القياسي:** ينبغي وضع إجراءات واضحة للعمل داخل المنظمة وتحديثها باستمرار، مما يساعد على التخلص من الإجراءات غير الضرورية وإنجاز العمليات في الوقت المناسب.

- **تطبيق أداة ستة سيجما بفعالية:** يجب زيادة الاهتمام باستخدام ستة سيجما لمنع وتجنب الانحرافات عن المسار الصحيح، من خلال تحديد مشاكل العمل بدقة، ومتابعتها باستمرار لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
 - **توصية للمنظمات الأخرى:** توصي الدراسة بأن تتبنى المنظمات الأخرى هذه المنهجية لما لها من تأثير إيجابي في تحسين الأداء والإبداع.
- خدماتها، وتحقيق الإبداع الإداري لديها.

6- الدراسات المقترحة:

إن مجال الإدارة الرشيقة مجال واسع وعليه نقترح بعض المواضيع الأكثر تخصيصاً والتي يمكن البحث فيها مستقبلاً:

- دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المالي للمشروعات الإنشائية:
- أثر الإدارة الرشيقة على رضا العملاء في قطاع الإنشاءات:
- تأثير تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على تحسين السلامة في مواقع العمل:
- دور الإدارة الرشيقة في تسريع تسليم المشاريع الإنشائية:
- تأثير ممارسات الإدارة الرشيقة على تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم الوظيفية.
- العلاقة بين الإدارة الرشيقة والابتكار التكنولوجي في المشروعات:
- أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية:
- أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على الإنتاجية وتحقيق التميز في المشاريع الضخمة:

المراجع والمصادر

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

- إسماعيل، سماء. (2018) "مدي ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية" رساله ماجستير غير منشورة ، جامعه الازهر، غزة.
- 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 العلمي فى التربية* 21، (العدد الثالث)، 45-75.
- Jaafreh, K., & Abu-Jalil, M. (2020). (أجايل) على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن *Jordan Journal of Business Administration*, 16(1).
- السيد أبو الفتوح على، م &، محمد. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. 23(1), 205-255.
- دليل الحربي &، لينا الغامدي. (2021). دور الإدارة الرشيدة في نجاح المشاريع. *مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية*.
- المطيري، عبد الرحمن بن بطيان بن مبرك &، عبد الرحمن بن بطيان بن مبرك. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيدة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 435-472، (38)، 8.
- بلقرع ف.، بن يحيى ن.، & جوال م. ا. (2021). أثر الإدارة الرشيدة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. *Revue Organisation et Travail*, 9(3), 102-119.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/145589>

- صبري مقيمح (2020): الإدارة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلد 2، العدد 5.
 - مطيرة ضيف الله المطيري (2019): دور الادارة الرشيقة في جودة مخرجات الاداء الاداري في جامعة الكويت من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد 11، العدد 29.
 - عبد الرحمن بن وارث وأحمد جابة، (2016)، دور الإنتاج التجاري في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة: جامعة باجي مختار عنابة -الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 17 العدد 2
 - 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. 114-140، (08)4 ,
 - شيخ العيد، جلال نافل سلام. 2021. الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة من وجهة نظر العاملين .مجلة جامعة الأقصى: سلسلة العلوم الإنسانية ،مج. 25، ع. 2، ص ص. 367-401.
- <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1285979>
- ابراهيم عبد البصير، ب. (2020). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الإستراتيجي بالمؤسسات الرياضية .مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية3، (العدد السادس سبتمبر جزء 1)، 158-206.
 - حسام صبحي عضوم .(2020) .أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سوريا.
 - رقية محمد محمد أحمد كرتات. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد.(1)6, *Global Journal of Economics & Business*.
 - الفتلاوي، ميثاق.(2017) " العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي : بحث تحليلي لراء عينة من العاملين في الشركات العامة

لصناعه السيارات". مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7 ، العدد 4 ، العراق.

- محمد , سعيد عبدالله (2013) . " إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعه الدوية والمستلزمات الطبية في نينوي" مجلة تنمية الرافين ، العدد112 ، المجلد35.

- صفاء علام محمد أبو طالب (2020): نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد21، الجزء3.

- بسمة عبد البصير إبراهيم (2020): تعزيز ممارسات الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضي، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، جامعة بني سويف، كلية التربية الرياضية، مجلد3، العدد6.

- رغد جاسم (2006): انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصالات في العراق (زين- أسيا سيل)، رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94.

- أسامة خالد أحمد الخلفيات (2016): مدى فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة، دراسة حالة، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

- رزق رزقي (2019): أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.

- روفيدة ستي (2018): تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة.

- سوسن يوسف السليحات (2021): مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العدد 57.
- أشرف السيد عبد الباري وشريف محمد يوسف (2022): القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة، مجلد 45، العدد 1.
- صبري مقيّم (2020). الإدارة الرشيدة وأثرها في تحقيق الإبداع الوظيفي بالمؤسسة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، 39-56. - صفاء علام محمد أبو طالب. (مارس، 2020)

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Jeffries, R., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance.
- Albert Pc Chan,(2001), Framework for Measuring Success of construction projects, Australia.
- P.A. Bowen and K.S. Cattell.,(1991), Perceptions of time, cost and quality management on building project, The Australian journal of construction economics and building vol.2 NO.2.
- Conforto, E., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. (2016). Can Agile Project Management be a Disruptive Innovation? A Case Study in a Large Organization. International Journal of Project Management, 34(2), 276–287.
- Salminen, J., (2005), Measuring performance and determining success factors of construction sites, A Doctoral Dissertation at Helsinki University of Technology Construction Economics and Management.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A Decade of Agile Methodologies: Towards Explaining Agile Software Development. Journal of Systems and Software, 85(6), 1213–1221.
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2019). The Impact of Agile Practices on Project Success in Software Development. Journal of Software: Evolution and Process, 31(4), e2155.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schwaber, K. (2004). *Agile Project Management with Scrum*. Microsoft Press.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2011). *The Scrum Guide*. Scrum.org.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.
- Bhasin, S. (2012). Lean management: A successful recipe for improving performance. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 147–165.
- Burgess, N., & Radnor, Z. (2013). Evaluating lean in healthcare: A review of the literature. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(3), 220–235.
- Chiarini, A. (2013). Lean management in the public sector: A review of the literature. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 13–28.
- Harris, C., Kearney, A., & McMahon, C. (2011). Lean manufacturing and the Boeing 787: A case study. *International Journal of Production Research*, 49(17), 5167–5180.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994–1011.
- Jørgensen, B., & Emmitt, S. (2008). Lost in transition: The transfer of lean manufacturing to construction. *Engineering, Construction and*

- Architectural Management, 15(4), 383–398.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Review Press.
- Koskela, L. (2000). An exploration of the principles of lean construction. In Proceedings of the 8th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (pp. 1–10).
- Kumar, A., & Sharma, R. (2018). Customer involvement in new product development: A literature review. International Journal of Management Reviews, 20(3), 1–22.
- Liker, J. K. (2004). The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. McGraw–Hill.
- Mann, D. (2014). Creating a lean culture: Tools to sustain lean conversions. CRC Press.
 - Ohno, T. (1988). Toyota production system: Beyond large-scale production. CRC Press.
- Rother, M., & Shook, J. (2003). Learning to see: Value stream mapping to create value and eliminate muda. Lean Enterprise Institute.
- Seddigh, A., & Moghaddam, A. (2019). Lean management implementation in construction projects: Challenges and solutions. International Journal of Construction Management, 19(1), 1–12.
 - Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. Journal of Operations Management, 21(2), 129–149.

- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. Simon & Schuster.

Abstract:

This study aims to explore the impact of lean management tools on project success, focusing on key factors such as cost and quality. The study seeks to understand how tools like standard work, Six Sigma, and work organization, in addition to the role of multi-skilled employees, contribute to achieving project objectives.

A questionnaire was used as the main tool for data collection, distributed among companies that apply lean management principles. The questionnaire included questions about the application of lean management tools and their impact on cost and quality. The data were analyzed using appropriate statistical methods to assess the relationship between the variables.

The results showed a strong positive relationship between the application of lean management tools and project success. Participants indicated that using Six Sigma and standard work helped reduce costs and increase quality. It was also found that work organization and multi-skilled employees enhance operational efficiency and increase project competitiveness.

الملاحق

ملحق (1)



جامعه ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص إدارة عامة

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخي الكريم / اختي الكريمة

تحية طيبة وبعد ...

يسعى الباحث للحصول على درجة الماجستير في إدارة عامة من خلال دراسة " اثر الإدارة الرشيقة على نجاح المشروعات الانشائية: دراسة تطبيقه على شركة الانشات والمقاولات". في إطار هذه الدراسة، نود منكم المساهمة في جمع البيانات اللازمة من خلال تعبئة هذا الاستبيان. نرجو قراءة كل عبارة بعناية قبل الإجابة، حيث ستساهم آراؤكم بشكل كبير في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

علما بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اجبت مالها إن شاء الله

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

أولا البيانات الشخصية:

1- الجنس

☐ انثي

☐ ذكر

2- العمر

☐ من 26 - 35 سنة

☐ اقل من 25 سنة

☐ أكبر من 50 سنة

☐ من 36 - 50 سنة

3- المستوى التعليمي

☐ بكالوريوس

☐ ثانوي

☐ غير ذلك

☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة

☐ من 6 - 10 سنة

☐ اقل من 5 سنوات

☐ أكثر من 15 سنة

☐ من 11 - 15 سنة

5- المسمى الوظيفي

☐ مدير تنفيذي

☐ مدير مشروع

☐ مهندس مشرف

الجزء الثاني:

م	العبارة	الاستجابات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الإدارة الرشيقة					
	المحور الأول: تنظيم العمل					
1	تهتم الإدارة بتحديد أولويات العمل لضمان التركيز على المهام الأكثر أهمية					
2	تهتم الإدارة بتوفير بيئة عمل منظمة تعزز من الإنتاجية والابتكار					
3	تستخدم الإدارة أدوات تنظيمية لضمان توزيع المهام					
4	تضع الإدارة أنظمة واضحة لتوثيق سير العمل وتحسين التواصل بين الأفراد.					
5	تسعى الإدارة إلى تنظيم الوقت بشكل فعال لضمان الالتزام بالجدول الزمنية					
6	تعتمد الإدارة على استراتيجيات مرنة لتنظيم العمل للتكيف مع التغيرات المستمرة					
	المحور الثاني: ستة سيجما (Six Sigma)					
7	لدى الإدارة رؤية واضحة لسياسة العمل.					
8	تقوم الإدارة بتحليل مشاكل العمل بدقة.					
9	تقوم الإدارة بعمليات المراقبة ومتابعة تنفيذ الحلول.					
10	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي مع الخطط.					
11	تقوم الإدارة بتحديد مشاكل العمل بصورة دقيقة.					
	المحور الثالث: العمل القياسي					
12	تسعى الإدارة إلى تطبيق إجراءات العمل وفقًا لمعايير ثابتة					
13	تستخدم الإدارة أساليب قياسية لضمان أن جميع العمليات تتم بكفاءة					
14	تقوم الإدارة بتحديث المعايير والإجراءات بشكل دوري					
15	تضع الإدارة إجراءات واضحة ومحددة لكل عملية					
16	تهتم الإدارة بتنظيم العمل بما يضمن تحقيق الكفاءة القصوى					
17	تسعى الإدارة إلى تحسين المعايير القياسية بمرور الوقت					
	المحور الرابع: العاملين متعددي الوظائف					
18	تسعى الإدارة إلى تطوير العاملين					
19	تشجع الإدارة العاملين على اكتساب مهارات جديدة					
20	تعتمد الإدارة على توجيه العاملين لاكتساب خبرات متنوعة					
21	تشجع الإدارة العاملين على التعاون وتبادل الأدوار					
	المحور الثاني: نجاح المشروعات					
1	تستخدم الإدارة أساليب دقيقة لتقدير التكاليف وضبط المصروفات					
2	تعتمد الإدارة على حلول مبتكرة لتخفيض التكاليف بدون المساس بجودة العمل					
3	تضع الإدارة خططًا مرنة للتكيف مع التغيرات المفاجئة في المواعيد					
4	تقوم الإدارة بتقييم الجداول الزمنية بانتظام					
5	تستخدم الإدارة أدوات تخطيط فعالة لضمان الالتزام بالجدول الزمني					

6	تهتم الإدارة بتطبيق معايير الجودة العالمية لضمان رضا العملاء				
7	تسعى الإدارة إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع جوانب المشروع				
8	تسعى الإدارة إلى تحسين الجودة بشكل مستمر				
9	تعتمد الإدارة على التغذية الراجعة من العملاء لتحسين جودة المنتج				
10	تهتم الإدارة بتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة.				