

## خطة بحث تخصص إدارة مشاريع

### اسم الطالب

١- عبدالله صالح المليفي ( ٢٢٢٠٠٠٧٩٩ )

٢- عبدالإله عبدالله العتيبي ( ٢٢٢٠٠٠٨٠٢ )

### المشرف

د. الفیصل عبد الحمید

د. وليد سليمان

## عنوان البحث:

مستوى ممارسة ادارة المشاريع الهندسية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية .من وجهة نظر العاملين في المشروعات الهندسية

The level of practice of agile leadership in engineering project management in Kingdom of Saudi Arabia and its relationship to job satisfaction from the perspective of engineering project workers

## المقدمة

نعيش اليوم في اقتصاد عالمي يقصف المنظمات بالتغيير والتعقيد باستمرار. كل عام، تظهر تقنيات وأسواق ومنافسون جدد بوتيرة متزايدة. ومع تسارع التغيير، يزداد الابتكار والغموض. تصبح التهديدات والفرص المستقبلية أصعب في التنبؤ. نحن نعيش أيضا في عالم معقد ومتربط، حيث يصبح التعاون مع العملاء الداخليين والخارجيين، والحلفاء الاستراتيجيين، وغيرهم من أصحاب المصلحة ضروريا لنجاح الأعمال.

تتعدد أساليب القيادة وليس من الضروري أن يتشابه جميع القادة، ولكن القائد الأفضل هو القائد الملم بجميع الأساليب القيادة الأساسية والقادر على التعامل مع أكبر قدر ممكن من القضايا باختلاف أساليبها، القيادة تعبر عن القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعالية وحماس. ولذلك كانت من أهم الموضوعات التي تهتم الإنسان منذ أقدم الحضارات البشرية ولهذا اهتم العلماء بدراسة المناهج الإدارية الفعالة لأن القائد هو أساس التأثير في الجماعة ودوره مركزي فعال وهو من يمسك بمصير الإنسانية وحضارتها وقد ظهر مصطلح حديثا وهو القيادة الرشيقة حيث يركز على قدرة القائد على التكيف الإيجابي مع التغيرات والتحديات التي تواجهه في بيئة العمل، واستغلالها لخلق قيمة وتحسين الأداء. القيادة الرشيقة تعتمد على مجموعة من المبادئ والجدارات التي تمكن القائد من إلهام الآخرين برؤية مشتركة، والثبات في مواجهة المشاكل والأزمات، والتفاؤل العقلاني، والتعلم المستمر، والابتكار والإبداع. القيادة الرشيقة تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها في ظل بيئة متغيرة ومتطورة، وتزيد من رضا وولاء الموظفين والعملاء.

القيادة الرشيقة (agile Leadership) من المفاهيم الحديثة الذي لفت انتباه الباحثين، نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات مما أدى لظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به أو عدم القيام به لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة.

خلال الفترة الزمنية من (١٩٨٠) إلى (١٩٩٠) كان تطور دور القيادة بشكل كبير من حيث تأثيرها المباشر على مجريات العمل، إذ ظهرت خلال تلك الفترة:

- مفهوم القيادة التحويلية التي كانت تركز على تعزيز عمليات التحفيز والقيم الأخلاقية والأداء بين العاملين،
- ثم القيادة التبادلية التي بنيت أفكارها على الالتزام النفسي بإنجاز كل طرف (الأفراد والمنظمة) ما يتوجب عليه تجاه الآخر بناء على تبادل المصلحة،
- ثم ظهر مفهوم القيادة التطويرية: والذي يعد نموذج متطور للقيادة التحويلية وهو يشير إلى تلك السلوكيات التي يكون من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد.

ويتصف القائد ذو الأسلوب الرشيق بسلوكيات معينة منها:

- مساعدة الأفراد واحترامهم، - واعتماد الدعم للأفراد،
  - والتركيز على مجريات العمل، - وامتلاك الرؤية المستقبلية والأهداف،
  - والالتزام المستمر.
- وقد أشير إلى القيادة الرشيقة باختصار بأنها: السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة، وتخفف مستويات هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض التعاون.

أبعاد القيادة الرشيقة:

- سمة التواصل، - سمة الهدوء، - سمة الحكمة،
- سمة الصبر، - سمة الموضوعية، - سمة الثقة.

أما الفرق بين (Morals) و (Ethics)

Morals هي: منظومة القيم والمبادئ الثابتة التي لا اختلاف في شأنها، مثل الحرية والعدالة والمساواة وتتصف بالتالي:

- معتقدات الفرد أو المجموعة فيما يتعلق بالصواب أو الخطأ.
- المبادئ العامة التي تحددها المجموعة (العرف) وتعتمد على مبدأ الصواب والخطأ.
- لا تطبق في عالم الأعمال.
- مختلفة من مجتمع إلى آخر.

Ethics وهي: هي المعايير أو قواعد السلوك المتوقع من المجموعة التي ينتمي إليها الفرد (أخلاقيات الوطنية، الاجتماعية، المهنية). ، وتتصف بالتالي:

- المبادئ التوجيهية التي تساعد الفرد أو المجموعة على تقرير ما هو جيد أو سيئ.
- تظهر نتيجة الاستجابة لموقف محدد (أخلاق شخصية).
- وتعتمد على السلوك الصحيح والخطأ.
- تطبق في الأعمال.
- موحدة في جميع المجتمعات.

## الدراسات السابقة

### ١ - دراسات ناقشت مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة:

(مقدادی، ٢٠٢١) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة، والتعرف إلى مدى تحقيق إدارات المدارس الخاصة لأبعاد السمعة التنظيمية في لواء الجامعة، وقياس العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية، التعرف إلى دور (الإبداع، جودة الخدمة، المسؤولية الاجتماعية) ببناء السمعة التنظيمية وأثره فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة في كافة المراحل، وتكون المجتمع من (١٠٠٠٠) معلم ومعلمة، وتم اختيار العينة بطريقة الطبقيّة العشوائية من (472) معلم ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام أداة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة ولأبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة مرتفعة، و أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة تعزيز القيادات التربوية التي تمارس نمط القيادة الرشيقة لما له من أهمية كبيرة، وضرورة عقد دورات تدريبية لتدريب القيادات التربوية على ممارسة وتوظيف القيادة الرشيقة بالمؤسسة التعليمية بالشكل المناسب.

(أبو بكر، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة الى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد ، وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية بالجامعة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي ، بالإضافة الى الكشف عن الفروق حول درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي التي تُعزى لمتغيرات (نوع الكلية-الجنس-الدرجة العلمية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعانت باستبانة مكونة من محورين: المحور الأول للكشف عن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة والثاني للكشف عن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية، و بلغ عدد فقراتها ٦٧ فقرة وطبقت علي عينة قوامها ١٢٧ عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة بنسبة ٥٥٪ من مجتمع الدراسة الأصلي، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها:

- أن درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة.
- أن درجة ممارسات القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزي لمتغير نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية تعزي لمتغيري الجنس والدرجة العلمية ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي الي متغير نوع الكلية لصالح الكليات النظرية.
- ومن أبرز التوصيات التي أشارت اليها الدراسة حث متخذي القرار بالجامعات المصرية على ضرورة تطوير اليات وتطبيقات الإدارة الرشيقة من حيث تقليل الهدر وخفض التكاليف وتعظيم القدرة التنافسية وتعزيز العمل القياسي وتطبيق مبادئ ستة سيجما بما يتناسب وقدرات وطاقات كل جامعة.

دراسة (حصه واخرون، ٢٠١٨) بعنوان مهارات القيادة والتغيير لمدرء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، وكذلك التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج المسحي. كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في مديري المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية ومساعدتهم. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: أن مديري المناطق التعليمية يمارسون المهارات

القيادية بدرجة عالية، كما بينت النتائج أن مديري المناطق التعليمية يمارسون مهارة التغيير بدرجة متوسطة، حيث يأتي بناء وتطوير الرؤية المشتركة بالمرتبة الأولى، يليها تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية، وبالمرتبة الثالثة والثالثة مكرر يأتي كلاً من (وضع استراتيجية لتطوير إدارة المناطق التعليمية، تحفيز العاملين بإدارة المناطق التعليمية)، في حين يأتي بناء الثقافة التنظيمية لإدارة المناطق التعليمية بالمرتبة الخامسة، ويأتي تهيئة البيئة التنظيمية بإدارة المناطق التعليمية كأقل أبعاد واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات التغيير، وأوضحت النتائج أن مديري المناطق التعليمية يمارسون مهارة القيادة والتغيير بدرجة عالية، حيث تأتي المهارات القيادية بالمرتبة الأولى، يليها مهارات التغيير، إضافة إلى ما سبق فقد أوضحت النتائج أن هناك العديد من المعوقات التي تؤثر على ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير، ومن أبرز تلك المعوقات: جمود الأنظمة واللوائح في وزارة التعليم، نقص الموارد المالية اللازمة لإحداث التغيير، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، ومنها: الإعداد والتدريب الجيد للقيادات الإدارية والعاملين من خلال الدورات التدريبية، وذلك لاستيعاب متطلبات التغيير، توفير الكفاءات البشرية المدربة اللازمة لإحداث التغيير.

دراسة (الأسود وآخرون، ٢٠٢١) بعنوان مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة من (٤٢٠) من معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، قد حصل على وزن نسبي (٨١,٦٠٪) أي بدرجة كبيرة، كذلك لا توجد فروق في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغيرات (جنس المدير، سنوات خدمة المعلم)، بينما وجدت فروق في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

## ٢ - دراسات للكشف عن تأثير القيادة الرشيقة:

(محمد & بدور، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الرشيقة من قبل القيادات الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرار لديهم وعن أي فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيرات (الجنس، الدرجة العلمية). وفي سبيل ذلك، سعت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيقة من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم وكذلك درجة فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنمطيه المسحي والارتباطي، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة مكونة من (٣٨٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك جاءت تقديراتهم لدرجة فاعلية اتخاذ بدرجة مرتفعة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيقة وفاعلية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، لم تكشف الدراسة عن فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري: (الجنس، الدرجة العلمية)، في حين وُجدت فروق دالة إحصائية لبُعد التحسين المستمر كُبعد من أبعاد القيادة الرشيقة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح ذوي الرتب العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك). وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الرشيقة في المؤسسات التعليمية لما لها من أثر إيجابي في فاعلية اتخاذ القرار.

(جلال، ٢٠٢٠) تهدف الدراسة إلى التعرف على "دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة- اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة"، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالوظائف الطبية في اتحاد لجان العمل الصحي (أطباء ٥٢، تمريض ٧٢، وفنيو مختبر ١٦)، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة باختلاف مسمياتهم الوظيفية وتخصصاتهم، حيث تم توزيع ١٤٠ استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد ١٣٦ استبانة بنسبة استرداد بلغت ٩٧,١٪، إذ تم اختبار عينة استطلاعية من ٣٠ مفردة لحساب صدق وثبات الاستبانة، وتم استبعادها من التحليل، وتم التحليل على ١٠٦ استبانات كعينة فعلية للدراسة. وخلصت الدراسة بعدة نتائج أهمها: تتوفر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) بصورة مرتفعة لدى القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي، وذلك بوزن نسبي ٨٢,٥٪ ومتوسط حسابي ٨,٢٥، كما أن جميع استجابات المبحوثين تتقارب حول ممارسات

القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي ذات العلاقة بأبعاد القيادة الرشيقة والتي تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٨,٧٠-٨,٠١)، كما تبين أن القيادة تقوم في اتحاد لجان العمل الصحي بممارسة نظم تحفيز بدرجة مرتفعة وذلك بوزن نسبي ٨٠,٩٪ ومتوسط حسابي ٨,٠٩. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: على القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي المحافظة على ما تمتلكه من أبعاد القيادة الرشيقة، والعمل على تعزيزها بما يخدم تحفيز الموظفين في الاتحاد وضمان دعم الثقافة التنظيمية السائدة في الاتحاد القائمة على التواصل المفتوح والعلاقات الاجتماعية، وضرورة التركيز على تقديم التحفيز المعنوي بصورة أكبر للموظفين داخل عملهم وتشجيعهم أمام زملائهم لرفع الروح المعنوية لدى الموظف الناجح، وتحفيز زملائه

دراسة (الحرثي و عبد العزيز، ٢٠٢٢) بعنوان القيادة الرشيقة وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٩) عضواً، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، جاء من أبرزها: أن أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة تتوافر بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة توافر جميع هذه الأبعاد (٣,١٩)، وأن رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة يمارسون عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٣)، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية، حيث إن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لاختلاف متغير نوع الكلية، والجنس. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، من أبرزها: ضرورة العمل على توفير برامج التدريب اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية التي تساهم في زيادة مستوى التوعية بأهمية ممارسات القيادة الرشيقة ودورها في معالجة وإدارة الأزمات، الإسهام في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق ممارسات القيادة الرشيقة بالشكل الذي يحقق أهدافها في العمل الأكاديمي، وتبني برامج التحفيز المادية والمعنوية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية بما يساهم في زيادة دافعيتهم نحو ممارسات القيادة الرشيقة ودورها في إدارة الأزمات.

(الرميح وآخرون، ٢٠٢٣) بعنوان القيادة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الرشيدة من قبل القيادات الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرار لديهم وعن أي فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيرات (الجنس، الدرجة العلمية). وفي سبيل ذلك، سعت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرشيدة من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم وكذلك درجة فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنمطيه المسحي والارتباطي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة مكونة من (٣٨٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك جاءت تقديراتهم لدرجة فاعلية اتخاذ بدرجة مرتفعة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم للقيادة الرشيدة وفاعلية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، لم تكشف الدراسة عن فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري: (الجنس، الدرجة العلمية)، في حين وجدت فروق دالة إحصائية لبعدها التحسين المستمر كبعد من أبعاد القيادة الرشيدة تعزى لمتغير الدرجة العلمية لصالح ذوي الرتب العلمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك). وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الرشيدة في المؤسسات التعليمية لما لها من أثر إيجابي في فاعلية اتخاذ القرار.

دراسة (لينا و الحربي ، ٢٠٢٣) هدفت لتحديد الإدارة الرشيدة من المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج كل أنواع الهدر في المشاريع وتتنبأ بالاستخدام الأمثل للموارد والمشاكل المحتملة فتعمل على حلها مما يساهم في نجاح المشاريع، ومن هنا هدفت هذه الورقة لمناقشة وتحليل دور الإدارة الرشيدة في نجاح المشاريع بمختلف مجالاتها وذلك بتحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ثم تقديم مراجعة نقدية لها، وذلك لسد عدة فجوات مثل حصر الدراسات الحديثة في هذا الحقل والتي تعتبر قليلة من وجهة نظر الباحثين ومن ثم التعرف على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها تلك الدراسات والتي تتمحور حول تأثير الإدارة الرشيدة على نجاح المشاريع والارتقاء بأداء المنظمات. ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي. أما نتائج الدراسة الحالية فقد أظهرت الأثر الكبير للإدارة الرشيدة والذي يكسب المشاريع التي تطبقها ميزات متعددة منها تحسين الإنتاجية في الأعمال الريادية والمساعدة على التخلص من الهدر المالي والبشري،

والتخلص من الترهل الإداري وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، بالإضافة إلى تحسين التعامل مع عنصر الوقت في تحقيق أهداف المشروع، والنجاح في تحقيق سياسة التطوير الدائم داخل المشاريع واستمرارية نجاح تدفق العمليات من مرحلة التصنيع وحتى مرحلة الإنتاج، وقلة حدوث الأخطاء نتيجة التميز التقني للإدارة الرشيقة، وأخيرًا أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التجريبية والاستكشافية حول أثر الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع، وضرورة تطوير وتدريب الموارد البشرية داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدراتهم حول تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة وذلك لتشجيع تطبيقها وتطبيق آلياتها والعمل عليها وتسهيل فهمها ومعرفة نتائجها.

### ٣- الصفات التي تتميز بها القيادة الرشيقة :

(Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020)) بعنوان The Role of Agile Leadership in Organisational Agility بمعنى دور القيادة الرشيقة في المرونة التنظيمية قامت بعرض مسح ادبي لمجموعه من صفات القيادة الرشيقة وركزت على مدى المرونة التنظيمية التي اعتبرته أمر حاسم للمنظمات في البيئة التجارية العالمية الحالية شديدة التنافسية والمتغيرة باستمرار. القيادة المرنة هي المفتاح لتحقيق المرونة التنظيمية. القادة بمبدأ المرونة لديهم القدرة على التكيف والتغيير بسرعة استجابةً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. ومنها استنتجت الباحثة ان من اهم صفات القيادة الرشيقة هي المرونة. حيث ناقش الأدوار الحرجة التي تلعبها مرونة القيادة في المنظمات الرشيقة. لقد أصبحت هذه الدراسة ضرورية بسبب الفجوة التي تم تحديدها في الأدبيات المستطلعة، حيث أن هناك عددًا قليلًا من أعمال البحث التي تركز على تحديد كيفية تفاعل القيادة الرشيقة مع المرونة .

نموذج Sharifi و Zhang (1999) إطارًا مفيدًا للمؤسسات الصناعية لتحقيق المرونة التنظيمية. يسلط النموذج الضوء على ثلاثة أجزاء رئيسية: محركات المرونة وقدرات المرونة وموفرو المرونة. محركات المرونة هي التغييرات التي تشجع الشركة على إعادة تقييم استراتيجياتها بشكل نقدي. تشمل قدرات المرونة الاستجابة والسرعة والمرونة والكفاءة. موفرو المرونة هم التقنيات والممارسات للحصول على القدرات اللازمة في التصنيع المرن.

## مشكلة الدراسة

تواجه المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية تحديات عديدة، منها تغير متطلبات السوق المتسارعة، وتعقد المشاريع، وزيادة المنافسة. وقد أظهرت الدراسات أن القيادة الرشيقة يمكن أن تساعد المنظمات على التكيف والتغيير بسرعة استجابةً لهذه التحديات.

وهناك نقص في فهم مستوى ممارسة القيادة الرشيقة في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية، وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين فيها. مما يؤدي بطبيعة الحال للتطور الاقتصادي والمهني للعاملين ومستوى مشروعات الدولة فقد جاء البحث لسد هذه الفجوة وهي التعامل مع القطاع الهندسي وتحديد ما هي مقومات القيادة الرشيقة ومدى مستواها في المواقع الهندسية وكذلك تأثير ذلك على أداء المشروع والعاملين

## اهمية الدراسة

سوف تساهم في فهم مستوى ممارسة القيادة الرشيقة في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية توضيح علاقته القيادة الرشيقة بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين فيها. كما سوف تقدم هذه الدراسة توصيات للتحسين من مستوى ممارسة القيادة الرشيقة في المشروعات

## اهداف الدراسة

- تحديد مستوى ممارسة القيادة الرشيقة في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد العلاقة بين القيادة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المشروعات الهندسية.

## تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لمستوى ممارسة القيادة الرشيقة في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية، وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين فيها. ومن خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة، سوف تساهم

هذه الدراسة في تعزيز ممارسات القيادة الرشيقة في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية، وبالتالي تحسين جودة

الحياة الوظيفية لدى العاملين فيها

وبناء على اهداف هذه الدراسة يمكن طرح التساؤلات التالية

- ما هو مستوى ممارسة القيادة الرشيقة في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هي العلاقة بين القيادة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المشروعات الهندسية؟
- كيف تؤثر القيادة الرشيقة على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المشروعات الهندسية؟

بالإضافة إلى التساؤلات الرئيسية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أبعاد القيادة الرشيقة التي يتم ممارستها في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هي الطرق التي يتم بها قياس جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المشروعات الهندسية؟
- ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز العلاقة بين القيادة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المشروعات الهندسية؟

## مفاهيم الدراسة

الادارة الرشيقة: هي نهج لإدارة المشاريع يسعى إلى تحقيق قيمة للعميل من خلال تحسين الموارد وإنشاء سير عمل ثابت بناءً على متطلبات العملاء الحقيقية.

السمعة التنظيمية: هو "مجموعة من المعتقدات حول قدرات المنظمة ونواياها وتاريخها ومهمتها المضمنة في شبكة من الجماهير المتعددة" (الرشيد والزيادي، ٢٠١٢)

القيادة الرشيقة : استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة كافة العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسين المستدام للحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية(ركاج والعبادلة، ٢٠١٧)

## فروض الدراسة

هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة القيادة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المشروعات الهندسية.

تؤثر القيادة الرشيقة إيجابياً على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المشروعات الهندسية من خلال:

زيادة مشاركة الموظفين والتزامهم بالعمل.

توفير فرص للتعلم والتطوير.

خلق بيئة عمل داعمة.

## الإطار النظري

الادارة الرشيقة تهدف إلى القضاء على أي إهدار للوقت أو الجهد أو المال من خلال تحديد كل خطوة في عملية تجارية ثم مراجعة أو استبعاد الخطوات التي لا تخلق قيمة.

الادارة الرشيقة تستند إلى ٣ أفكار بسيطة: تقديم قيمة من منظور عميلك، التخلص من النفائات، والتحسين المستمر. الادارة الرشيقة لها جذورها في التصنيع، حيث وضعت تويوتا أسس التصنيع الرشيق في أواخر الأربعينيات من القرن الماضي. الادارة الرشيقة انتشرت في مختلف الصناعات وتطورت إلى خمسة مبادئ أساسية: تحديد قيمة المنتج، تحديد سلسلة قيمة المنتج، جعل سير العمل مستمر، إدخال آلية سحب (pull)، والسعي نحو الكمال. الادارة الرشيقة تشجع المسؤولية المشتركة والقيادة المشتركة بين أفراد فريق المشروع، وتعتمد على التواصل والتعاون والثقة. فوائد الادارة الرشيقة للمشاريع تشمل: زيادة رضا العميل، زيادة جودة المنتج، زيادة كفاءة التكلفة، زيادة سرعة التسليم، زيادة مرونة التغيرات، زيادة ابتكار المنتج. تحديات الادارة الرشيقة للمشاريع تشمل: صعوبة التخطيط والتقدير، صعوبة التوافق مع الموردين والجهات المانحة، صعوبة التغلب على المقاومة والثقافات التقليدية، صعوبة اختيار أفضل منهجية رشيقة. ولأهمية هذه الإدارة التي تحافظ على الوقت والامكانيات ورضا العاملين في معظم القطاعات اخترنا ان نقدم في هذه الدراسة مدى توفر هذه القيادات في المشروعات الهندسية في مختلف مشروعات المملكة وكذلك رؤية تأثير ذلك على العاملين في القطاع الهندسي مع مدراءهم.

ومن خلال المحاور التالية سيتمكن مناقشة الموضوع:

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: المنهجية

الفصل الرابع: النتائج

الفصل الخامس: التوصيات

الإطار المنهجي للدراسة

تصميم: دراسة تحليلية وصفية.

المجتمع والعينة: سوف تستهدف هذه الدراسة العاملين في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.

أدوات جمع البيانات: سوف تستخدم هذه الدراسة استبياناً لجمع البيانات من عينة الدراسة.

تحليل البيانات: سوف يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة

استبانة الكترونية

حدود مكانية: مشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية

حدود زمنية: ٢٠٢٣

مجالات الدراسة

- القيادة الرشيقة: سوف تتناول هذه الدراسة مفهوم القيادة الرشيقة، وأبعادها، وممارستها في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.
- جودة الحياة الوظيفية: سوف تتناول هذه الدراسة مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وقياسها، وعلاقتها بالقيادة الرشيقة.
- المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية: سوف تتناول هذه الدراسة تحديات المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية، وأهمية القيادة الرشيقة في التغلب على هذه التحديات.

حدود الدراسة

تواجه هذه الدراسة بعض الحدود، منها:

- التركيز على العاملين في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية: سوف تركز هذه الدراسة على العاملين في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية فقط، وبالتالي قد لا تنطبق نتائجها على العاملين في المشروعات الهندسية في دول أخرى.
- استخدام استبيان لجمع البيانات: سوف تستخدم هذه الدراسة استبيانًا لجمع البيانات من عينة الدراسة، وبالتالي قد تكون النتائج عرضة لخطأ القياس البشري.
- الاعتماد على أدبيات القيادة الرشيقة: سوف تعتمد هذه الدراسة على أدبيات القيادة الرشيقة، وبالتالي قد لا تعكس النتائج الواقع الفعلي للقيادة الرشيقة في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.

#### المقاييس والاختبارات الإحصائية المقترح استخدامها:

مقياس ليكرت

وتحليل من خلال spss

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:

المرحلة الأولى: التخطيط (٢ اسابيع)

- تحديد أهداف الدراسة: تحديد أهداف الدراسة وفرضياتها.
- مراجعة الأدبيات: مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالقيادة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية.
- تطوير خطة البحث: تحديد منهجية البحث وأدوات جمع البيانات.

المرحلة الثانية: التنفيذ (٢ اسابيع)

- جمع البيانات: جمع البيانات من عينة من العاملين في المشروعات الهندسية بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل البيانات: تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المرحلة الثالثة: التحليل والتفسير (٢ اسبوع)

- تحليل النتائج: تحليل النتائج وتفسيرها.
- كتابة التقرير: كتابة تقرير الدراسة
- تقديم التوصيات وأهم النتائج

## المرحلة الرابعة: الختامية (٢ أسابيع)

مراجعة واعتماد البحث وعرض المناقشة

## قائمة المصادر والمراجع المبدئية:

### المراجع العربية:

- الغامدي، د. ع. ب. س.، & د. عائض بن سعيد. (٢٠٢١). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيدة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٣٨ (١٣٨)، ٢٤١-٢٧٦.
- يوسف، شريف، & عبد الباري. (٢٠٢٥). القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالتطبيق علي شركة مصر للطيران. *المجلة العربية للإدارة*.
- محمود مقدادي، & حكمت هاها. (٢٠٢١). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة.
- د/محمد عبد الرحمن الرميح، & أ/بدور بنت صالح البرادي. (٢٠٢٣). القيادة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. *مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية*، (٢٩)، ١١٤-١٤٦.
- أبو بكر صديق عبد الله. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، ٨٠ (٨٠)، ٦٣٥-٧٤٨.
- بن وارث، عبد الرحمن وجابة، أحمد (٢٠١٦) "دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة – دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية"، *مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (٢)*، ص ١٤٢-١٥٧.
- جاسم، رغد (٢٠١٦) "انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية – بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين – اسيا سيل)"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد ٩٤، المجلد ٢٢، ص ١-٢٥*.
- جمعة، محمود، ونوري، حيدر (٢٠١١): تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى. *مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، ص ٢٩٩-٣١٩*.
- حياة، برقراري، ووسيلة، بن ساهل (٢٠١٨): "المحاسبة الرشيدة وخلق قيمة الزبون"، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد ١٣، الجزائر، ص ٩٤-١٠٠*.

- السعودي، موسى (٢٠٠٨): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد ٤، العدد ٣، ص ٢٥٧-٢٨٧.
- الضلعين، علي (٢٠١٠): أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد ٣٧، العدد ١، ص ٦٤-٩٢.
- عبد العزيز، أحمد (٢٠١٦): مقومات تطبيق الستة سيجم الرشيقة (LSS) كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٩٠، مصر، ص ٣١٥-٢٩١.
- العزب، حسين، والعنزي، فرج (٢٠١٣): أثر وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع، ص ١١٧-١٧٦.
- عطا، إيمان (٢٠٠٩): إدارة الإبداع في المؤسسات الإعلانية ودورها في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للمحترفين. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، العدد الخامس عشر، ص ٢٧١-٢٩٠.
- علي، شاكراً (٢٠٠٦): أساليب ربانية في القيادة التربوية والتعليمية (اللين والغلظة في القرآن الكريم)، دراسات تربوية، العدد الرابع والثلاثون، مصر، ص ١٣٣-١٥٦.
- الغالبي، طاهر، وإدريس، السيد (٢٠١٠): سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات إدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة البصرة، العراق، المجلد ٣، العدد ٦، ص ١٥٠-١٨٣.
- فاضل، علا (٢٠١٦) "أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال"، بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد ٩٤، المجلد ٢٢، ص ١١٢-١٣٤.
- الفتلاوي، ميثاق (٢٠١٧): "العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات"، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٤، العراق، ص ٢٣-٤٨.
- المبيضين، محمد (٢٠١٣): فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد ٩، العدد ٤، ص ٦٨٩-٧٠٤.

## المراجع الأجنبية:

- Jurado, Martinez & Fuentes, Moyano PJ, (2014), lean managment and supply chianmanagemnet and sustainability: a literature review, journal cleaner pro. , Vol.(85), No.(2), PP.( 134-150).
- Audran, Arthur (2011). —Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments, Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering), Polytechnic Di Milano, Scuola di Ingegneria dei Sistemi,p22
- Dombrowski, U. & Mielke, T. (2013). Lean Leadership-Fundamental principles and their application. Procedia CIRP, Vol. 7.
- Aij .H., Lohman, MBA, (2016) Publication Boca Raton, Florida : CRC Press, Physical description.
- Ligunblom , Mia . (2012) . A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership — Similarities and Differences . Management and Production EngineeringReview, 3
- Moretti, G. (2014). Il supporto alla «leadership» diffusa in relazione agli esiti delle rilevazioni esterne. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, 1(9), 347-368
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The role of agile leadership in organisational agility. In *Agile business leadership methods for industry 4.0* (pp. 171-191). Emerald Publishing Limited.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112-128.

ملاحق الدراسة

استبانة الالكترونية