

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثر الإنتاج الرشيق على أداء المشاريع دراسة تطبيقية على شركة

نيوم

مشروع تخرج

إعداد

عبدالرحمن محمد القحطاني 232001025

إبراهيم بن أمين الفالح 232000413

ناير تركي البقمي 232001019

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم بحث
تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند
الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

الى من منحاني روح الحياة واضاء لي عتمة الدنيا الى من كانا سببا في
وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم الصادقة، إلى
من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو فوق كل حب إلى من ساندوني
ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى والدي حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب التي
ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / وليد عبد الجواد سليمان صديق

والأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر للإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الأعداد والتهيئة) على أداء المشاريع في شركة نيوم ، وتم تطوير قائمة إستقصاء لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بشركة نيوم وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 397 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان..، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات .

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الإنتاج الرشيق على إدارة المشاريع في شركة نيوم ، واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإنتاج الرشيق وإدارة المشاريع في شركة نيوم.

.وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير كافة الإمكانيات والموارد المالية والفنية واستمرار تبني أحدث الأساليب والوسائل الإنتاجية الحديثة والتي يمكن من خلالها الحفاظ على مستوى الإنتاج المتميز في شركة نيوم ، والعمل على توفير البيئة التحتية التي تساهم في الحفاظ على المستوى المتميز لتطبيق إدارة المشاريع ، وزيادة قدرات ومهارات العاملين بمشروع نيوم على استخدام الأساليب الحديثة في الانتاج من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة الأساليب والوسائل التكنولوجية الإنتاجية الحديثة

الكلمات المفتاحية : الإنتاج الرشيق - أداء المشاريع - شركة نيوم

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
ج	شكرو وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
3	3.1 الأهمية العلمية.....
3	3.1 الأهمية العملية.....
4	4.1 أهداف الدراسة.....
4	5.1 أسئلة الدراسة.....
5	6.1 فرضيات الدراسة.....
5	7.1 نموذج الدراسة.....
7	8.1 أسباب اختيار الموضوع.....
7	9.1 المنهجية:.....
8	أدوات الدراسة:.....
8	10.1 حدود الدراسة.....
8	11.1 الدراسات السابقة.....
17	الفصل الثاني: الإطار النظري.....

17	تمهيد :-.....
18	المبحث الأول: الإنتاج الرشيق.....
18	1.1.2 تمهيد:.....
18	2.1.2 مفهوم الإنتاج الرشيق :-.....
19	3.1.2 نشأة الإنتاج الرشيق.....
20	4.1.2 أهداف الإنتاج الرشيق :-.....
26	6.1.2 عوامل نجاح الإنتاج الرشيق.....
27	7.1.2 معوقات الإنتاج الرشيق.....
29	المبحث الثاني أداء المشاريع.....
29	1.2.2 مفهوم أداء المشاريع.....
30	2.2.2 تقييم أداء المشاريع.....
30	3.2.2 أهداف أداء المشاريع:.....
32	4.2.2 أبعاد أداء المشاريع :.....
35	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
35	1.3 مقدمة.....
35	2.3 منهجية البحث:.....
35	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
35	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:.....
36	5.3 الأساليب الإحصائية:.....
37	المحور الأول: الإنتاج الرشيق.....
39	المحور الثاني: إدارة المشاريع.....
42	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....
42	1.4 مقدمة.....
42	أولا: خصائص عينة الدراسة.....
43	ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان.....

49	ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
56	الفصل الخامس : خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات.....
56	1.5 مقدمة.....
56	2.5 خلاصة نتائج الدراسة.....
58	3.5 التوصيات.....
59	4.5 المقترحات.....
60	Abstract.....
61	المراجع.....
61	أولاً: المراجع العربية.....
	الملاحق.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	الاستبيان.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

رقم الصفحة	قائمة الجداول اسم الجدول	رقم الجدول
36	طريقة تصحيح مقياس ليكرت	(1)
37	معاملات الارتباط لعبارات الإنتاج الرشيق	(2)
39	معاملات الارتباط لعبارات إدارة المشاريع	(3)
40	معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	(4)
41	توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(5)
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الإنتاج في الوقت المحدد	(6)
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحسين المستمر	(7)
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الصيانة الإنتاجية الشاملة	(8)
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقليل وقت الإعداد والتهيئة	(9)
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة المشاريع	(10)
47	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإنتاج الرشيق على إدارة المشاريع	(11)
48	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإنتاج في الوقت المحدد على إدارة المشاريع	(12)
49	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحسين المستمر على إدارة المشاريع	(13)
50	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الصيانة الإنتاجية الشاملة على إدارة المشاريع	(14)
51	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقليل وقت الإعداد والتهيئة على إدارة المشاريع الإلكترونية	(15)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحالي عددا كبيرا من التغيرات و التطورات و التحديات في البيئة التي تعمل بها، وتسعى هذه المنظمات جاهدة للبقاء و النمو في هذه البيئة، و ذلك من خلال تبني كل ما هو جديد من أنظمة الإدارة، والعمليات و كل ما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء و الميزة التنافسية لهذه المنظمات، ومن هذه الأنظمة الإنتاج الرشيق حيث بدأ من تسعينيات القرن الماضي حتى يومنا هذا ، و قد طرأ عليه الكثير من التحديثات، وذلك من خلال تطوير الممارسات نفسها و توظيف أحدث ما توصل له العلم من تكنولوجيا لخدمة الهدف الأساسي المتمثل في التحسين المستمر و رفع مستوى الأداء التنظيمي و تحقيق الميزة التنافسية بالمحصلة.

و يعتمد الإنتاج الرشيق على تبني مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يتم تطبيقها بشكل متكامل من أهمها إدارة الجودة الشاملة و الصيانة الشاملة و الإنتاج في الوقت المحدد والتي تقتضي بناء علاقات التفاعل والتكامل مع أعضاء سلسلة التوريد لا سيما الموردين فضلا عما هو متعلق بتدريب و تطوير الموارد البشرية. (حسن وأبوكمون، 2023)

وتقوم فلسفة الإنتاج الرشيق لتحقيق هدفها الرئيس في تخفيض الفاقد من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ التي تؤدي في النهاية إلى بناء نظام لهذا الإنتاج ضمن المنظمة، سواء كانت منظمة خدمية أو صناعية على حد سواء. جاءت فلسفة الإنتاج الرشيق كنتيجة حتمية لتراكم الجهود المبذولة في مجال تطوير الإنتاج، والذي يعني تخفيض كلف الإنتاج من خلال نظرة متكاملة تهدف إلى تعظيم القيمة المضافة لكل نشاط من أنشطة المنظمة معتمدة على ثلاثية سحب الحاجات من خارج المنظمة والتحسين المستمر للعمليات بما يتواءم مع هذه الحاجيات وتقليل الفاقد والهدر والضیاع والاختناق من جهة أخرى، هذه النظرة الشمولية المتناغمة بين نظام السحب والتحسين المستمر وتقليل الفاقد هي محور الإنتاج الرشيق. شهدت الصناعات العالمية والعربية تطورا كبيرا نتيجة للتطور السريع في أساليب الإنتاج. (شمس، 2022).

وقد رافق ذلك إدراك لأهمية الصناعات وخاصة الصناعات الدوائية، ودورها في نجاح القطاعات الخدمية من أجل التصدير، وعليه، فإن موضوع الإنتاج الرشيق كنظام يمكن استخدامه بشكل جزئي في مجال صناعة الأدوية الأردنية، حيث أن هذه الصناعة تطبق مجموعة من مبادئ الإنتاج الرشيق دون معرفتها المسبقة أن ما تطبقه يندرج تحت مبادئ الإنتاج الرشيق في هذه الصناعة.

وتعتبر شركة تويوتا اليابانية أول شركة طبقت مفهوم الإنتاج الرشيق في عام 1950 بالشكل الذي يتم تداوله الآن، حيث كانت الرائدة في تقديم مجموعة طرق التصنيع المتقدمة التي تهدف إلى تقليل الموارد المستخدمة من المنتج الفردي إلى الانسيابية عبر تكامل عملية الإنتاج وبإثارة مفاهيم إزالة الهدر المطور بواسطة هنري فورد في بداية عام 1900 حيث أوجدت شركة تويوتا ثقافة تنظيمية ركزت على التحدي النظري وإزالة كل أنواع الهدر خلال الإنتاج.

ويمثل مفهوم إدارة المشاريع Project Management يمثل جزءاً من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة (نذير، 2023)

إن إدارة المشاريع باعتبارها علماً وفناً حديثاً ومتطوراً، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي كتاب قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع، ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافاً محددة لا بد من تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تطوير المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة. (العمري والشبلي، 2022)

2.1 مشكلة الدراسة

تسعى أغلب الشركات عامة وشركة نيوم خاصة إلى إيجاد وتطوير قدراتها التنافسية داخلياً وعلى مستوى الإقليم والعالم، وذلك في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتنوع حاجات ورغبات العملاء وزيادة حدة المنافسة بين الشركات، الأمر الذي يساعدها على التطور والنماء والبقاء، حيث تسعى جاهدة للاستفادة من الأنظمة الإنتاجية الحديثة ومنها نظام الإنتاج الرشيق - الذي

ظهر حديثاً في إدارة الإنتاج والعمليات - من أجل تطوير وتعزيز ميزتها التنافسية، لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في دراسة أثر تطبيق نظام الإنتاج الرشيق في أداء المشاريع ، ومن هنا تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي: ما أثر تبني نظام الإنتاج الرشيق على إدارة المشاريع في شركة نيوم ؟

3.1 أهمية الدراسة:

يسهم تبني ممارسات الإنتاج الرشيق (S5) في تحقيق الكثير من المنافع والمكاسب لمنظمات الأعمال، كما ويمكن أن يساعد في تحسين وضعها التنافسي ويزيد من درجة فاعليتها، بترشيد استخدام مواردها ، و أدى ذلك لظهور أنماط جديدة في التصنيع، فتشير الإحصائيات على أن دور ممارسات الإنتاج الرشيق تسهم إسهاماً كبيراً في تحقيق تحسين الأداء للمشاريع .

➤ الأهمية العلمية

- توفير فهم عميق وعلي لعلاقة بين الإنتاج الرشيق وأداء المشاريع يساهم في تطوير المعرفة في مجال إدارة المشاريع وتحسين العمليات الصناعية.
- توفير بيانات ونتائج قائمة على البحث العلمي تساعد في بناء قاعدة دليلية قوية لتأثير الإنتاج الرشيق على أداء المشاريع.
- تسهم النتائج والاستنتاجات في توجيه البحث المستقبلي في مجالات ذات صلة بالإدارة والتحسين المستمر للعمليات.

➤ الأهمية العملية

- تساعد نتائج الدراسة في توجيه قرارات إدارية دقيقة في شركة نيوم بخصوص تطبيق وتحسين ممارسات الإنتاج الرشيق.
- تسهم الدراسة في تحسين كفاءة العمليات والإنتاج في المشاريع من خلال فهم أفضل لتأثير الإنتاج الرشيق.
- من خلال التركيز على جوانب الإنتاج الرشيق، يمكن تحسين جودة المشاريع وتحقيق توقعات العملاء.

– تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات والتي بدورها ستكون قاعدة معلوماتية لمتخذي القرارات في شركة نيوم .

4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى فحص دراسة أثر الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الأعداد والتهينة) على أداء المشاريع في شركة نيوم ، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :

- تحليل أثر الإنتاج في الوقت المحدد على أداء المشاريع في شركة نيوم.
- تقدير أثر التحسين المستمر على أداء المشاريع في شركة نيوم.
- استكشاف أثر الصيانة الإنتاجية الشاملة على أداء المشاريع في شركة نيوم.
- تحليل أثر تقليل وقت الأعداد والتهينة على أداء المشاريع في شركة نيوم.
- تقديم توصيات عملية لتحسين استخدام مبادئ الإنتاج الرشيق على أداء المشاريع في شركة نيوم.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو تأثير الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الأعداد والتهينة) على أداء المشاريع في شركة نيوم؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هو تأثير الإنتاج في الوقت المحدد على أداء المشاريع في شركة نيوم؟
- كيف يؤثر التحسين المستمر على أداء المشاريع في شركة نيوم؟
- ما هو دور الصيانة الإنتاجية الشاملة في تحسين أداء المشاريع في شركة نيوم؟
- كيف يؤثر تقليل وقت الأعداد والتهينة على أداء المشاريع في شركة نيوم؟

6.1 فرضيات الدراسة

يمكن تحقيق غرض الدراسة عن طريق اختيار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الإعداد والتهيئة) على أداء المشاريع في شركة نيوم.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

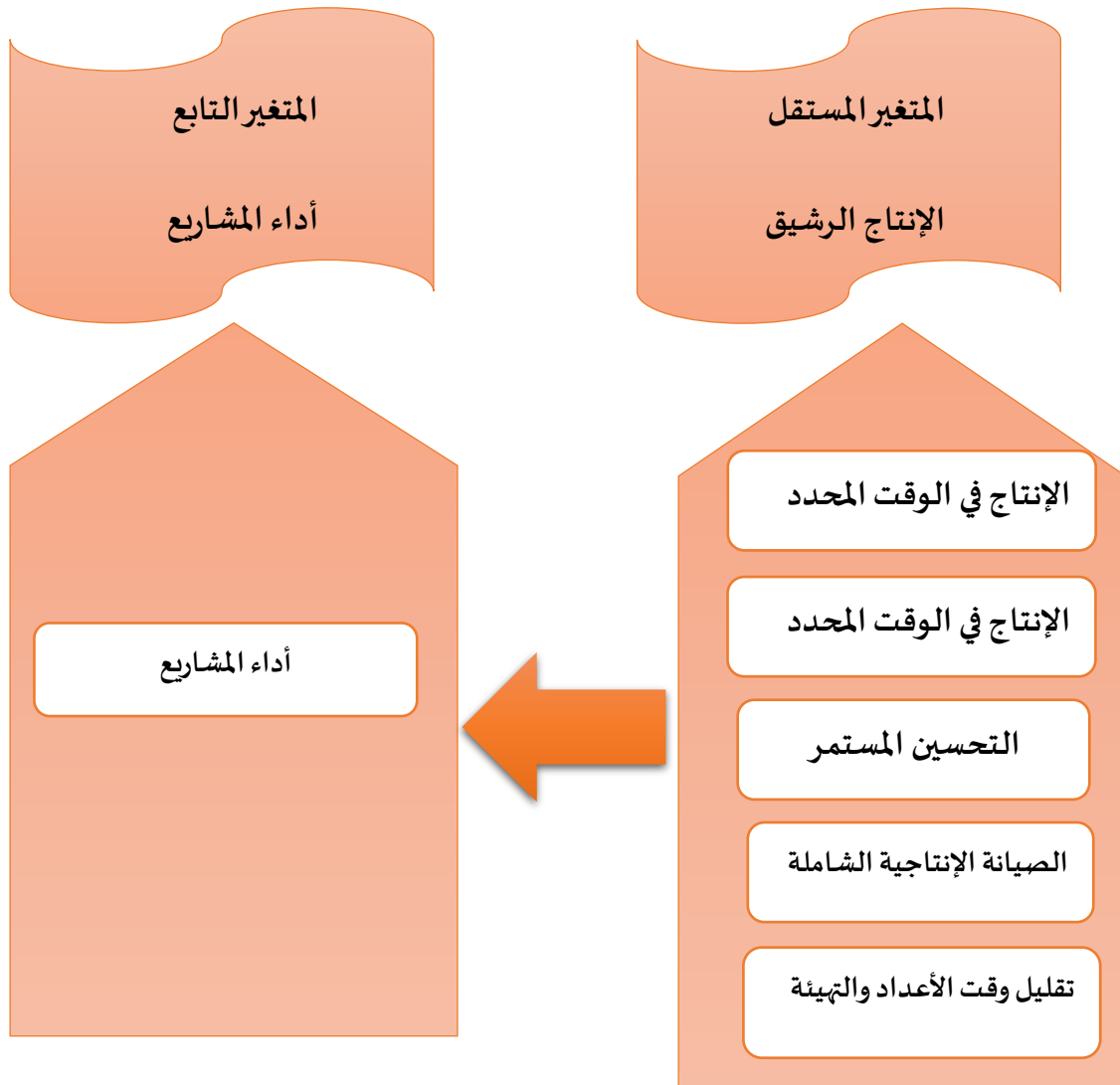
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإنتاج في الوقت المحدد على أداء المشاريع في شركة نيوم.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على أداء المشاريع في شركة نيوم.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للصيانة الإنتاجية الشاملة على أداء المشاريع في شركة نيوم.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتقليل وقت الإعداد والتهيئة على أداء المشاريع في شركة نيوم.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر للإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الإعداد والتهيئة) على أداء المشاريع في شركة نيوم. ويتضمن المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الإعداد والتهيئة)
2. المتغير التابع: أداء المشاريع

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1 أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة أسباب قد تكون وراء اختيار موضوع الإنتاج الرشيق وتأثيره على أداء المشاريع في شركة نيوم:
- يُعتبر الإنتاج الرشيق من المفاهيم الحديثة والفعالة في مجال إدارة العمليات والإنتاج. يركز على تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد من خلال تحسين العمليات.
 - فهم كيف يمكن لمبادئ وتقنيات الإنتاج الرشيقة أن تسهم في تحسين أداء المشاريع، وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية.
 - هناك تحديات محددة تواجه شركة نيوم في مجال إدارة المشاريع، وقد تكون استراتيجية الإنتاج الرشيقة حلاً فعالاً لتلك التحديات.
 - إذا كانت شركة نيوم تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في عملياتها، فإن فهم كيف يمكن تطبيق الإنتاج الرشيق يمكن أن يكون هاماً.
 - هناك اهتمام في استكشاف كيف يمكن استخدام تكنولوجيا المشاريع والابتكار لتعزيز تطبيق مفاهيم الإنتاج الرشيق.
 - هناك استراتيجية لتعزيز الفعالية الاقتصادية لشركة نيوم من خلال تحسين تنظيم وإدارة مشاريعها.

9.1 المنهجية:

سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير الإنتاج الرشيق على أداء المشاريع، وتناولت شركة نيوم كدراسة تطبيقية، حيث تم اعتماد منهج وصفي تحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، و تم استخدام المنهج الوصفي للشرح وتوضيح متغيرات الدراسة وتحديد العلاقات المحتملة بينها. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام المنهج التحليلي في مرحلة الدراسة الميدانية، حيث تم التركيز على تحليل البيانات وربط النتائج المستنتجة وتفسيرها بعمق، والهدف من هذه الاعتمادات المنهجية هو توفير رؤية شاملة حول تأثير الإنتاج الرشيق على أداء مشاريع الشركة. يتوقع من هذه الدراسة أن تقدم مدخلات قيمة لتطوير العمليات وتعزيز الأداء في المستقبل.

➤ أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة

المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر للإنتاج الرقيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الإعداد والتهيئة) على أداء المشاريع في شركة نيوم .
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على شركة نيوم .
- حدود زمنية: اقتصرَت الدراسة على عام 2024 .
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين بشركة نيوم بالمملكة العربية السعودية.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسة	نذير (2023)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض) على أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة) في المشاريع الناشئة بمدينة الرياض .

المتغير المستقل	أساليب القيادة الموقفية (التوجيه، والتدريب، والدعم، والتفويض)
المتغير التابع	أداء المشاريع من حيث (التكلفة والوقت والجودة)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود علاقة طردية بين تطبيق التوجيه كأحد أساليب القيادة الموقفية وأداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التدريب كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الدعم كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة في مجال الإنشاءات بمدينة الرياض، ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التفويض كأحد أساليب القيادة الموقفية على أداء المشروعات الناشئة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل على زيادة قدرات ومهارات المديرين والقيادات في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات والأساليب الحديثة المستخدمة في مجال الإدارة والقيادة، والعمل على الحفاظ على جودة مستويات أداء المشروعات الناشئة بمجال الإنشاءات في مدينة الرياض من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساعد في تحقيق ذلك.
الدراسة	الزعيبي والجعبري (2022)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن

المتغير المستقل	ممارسات إدارة العمليات بأبعادها مجتمعة (تصميم المشروع، موقع المشروع، إدارة سلسلة التوريد، إدارة المخزون، إدارة الجودة، إدارة الصيانة)
المتغير التابع	أداء المشاريع الإنشائية بأبعاده (الكلفة، الجودة، الوقت)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتكون مجتمع الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة.
أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة العمليات بأبعادها (تصميم المشروع، موقع المشروع، إدارة سلسلة التوريد، إدارة المخزون، إدارة الجودة، إدارة الصيانة) لها أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) وأن هذا الأثر على الأداء جاء مرتباً تنازلياً من على النحو التالي: (إدارة الجودة، إدارة سلسلة التوريد، إدارة الصيانة، إدارة المخزون، تصميم المشروع، موقع المشروع)، أوصت الدراسة جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان بالأردن ببيان الأثر الإيجابي لممارسات إدارة العمليات على كفاءة المشاريع الإنشائية من خلال بيان تأثيرها الإيجابي على وقت وتكلفة وجودة هذه المشاريع، كما أوصتها بالعمل على رفع مستوى التطبيق لممارسات إدارة العمليات من قبل أعضاء الجمعية في تنفيذهم مشاريعهم لرفع مستوى كفاءتها والإفادة من آثارها الإيجابية على عناصر الوقت والكلفة والجودة، كما أوصت بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى غير القطاع الإنشائي كقطاعات الصناعة والخدمات لبيان آثارها عليها ومقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة للوصول إلى قواسم مشتركة بينهم تصلح للتعميم.
الدراسة	على ورؤوف (2022)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، تنفيذ الاستراتيجيات) للقطاع الصناعي العراقي

المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	أداء المشاريع بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، دعم الإدارة العليا، تنفيذ الاستراتيجيات)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (134) من العاملين في إدارة المشاريع في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة
أهم النتائج والتوصيات	تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة المشروع تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، كما تقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف في المشروع.
الدراسة	الشبلى ومفلح (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف الى أثر ممارسات الإنتاج الرشيق في مقاييس تقييم الأداء من خلال الدور الوسيط للتحسين المستمر، تم تطبيق الدراسة على شركات صناعة الأدوية الأردنية
المتغير المستقل	ممارسات الإنتاج الرشيق
المتغير التابع	مقاييس تقييم الأداء
الدور الوسيط	التحسين المستمر
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي - التحليلي وذلك من خلال دراسة الأثر بين المتغيرات الرئيسية والفرعية باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وحيث تم توزيع (٤٥٠) استبانة لمجتمع الدراسة، واسترجاع (٣٨١) استبانة، وقد تم إستبعاد (١٣) استبانة لعدم اكتمال إجاباتها
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإنتاج الرشيق (S5) بأبعاده التصنيف، الترتيب التنظيمي الانضباط الذاتي) في

مقاييس تقييم الأداء بأبعاده مجتمعة ومنفردة التدفق، تخفيض التكلفة، توفير الوقت المرونة البيئة المحيطة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، ووجود أثر ذا دلالة إحصائية لممارسات الإنتاج الرشيق (S5) بأبعاده في مقاييس تقييم الأداء بأبعاده من خلال التحسين المستمر.	
قواقنة وعبد النصور (2021)	الدراسة
هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة الابتكار الشامل الابتكار الاستراتيجي، الابتكار التقني (التكنولوجي)، الابتكار الإداري، الابتكار الثقافي الابتكار التسويقي) في توسط اثر الإنتاج الرشيق الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الإعداد والتهيئة على مرونة إدارة سلسلة التوريد علاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن، تبادل المعلومات العمليات الداخلية في الشركات الأردنية المتوسطة وصغيرة الحجم	أهداف الدراسة
الإنتاج الرشيق الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الإعداد والتهيئة	المتغير المستقل
إدارة سلسلة التوريد علاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن، تبادل المعلومات العمليات الداخلية	المتغير التابع
إدارة الابتكار الشامل الابتكار الاستراتيجي، الابتكار التقني (التكنولوجي)، الابتكار الإداري، الابتكار الثقافي الابتكار التسويقي)	المتغير الوسيط
استخدمت الدراسة المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) ، تم تطوير استبانة مكونة من (72) فقرة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos)،	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها : وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان حيث	أهم النتائج والتوصيات

بلغت قيمة (2) 60.9) ، ويتسم مديرو المشاريع الإنشائية بالتوجيه والتأثير في الأفراد العاملين في المشروع، ودعمهم مادياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.	
شمس الدين(2022) هدف البحث إلى وصف وتشخيص مستويات الإبداع وأبعاد الإنتاج الرشيق وتحديد أثر مستويات الإبداع في أبعاد الإنتاج الرشيق في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في أربيل.	الدراسة أهداف الدراسة
الإنتاج الرشيق	المتغير المستقل
مستويات الإبداع	المتغير التابع
اعتمد البحث على منهج البحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة البحث الاستبيان ومجتمع البحث الشركة ممثلة بالكوادر الوظيفية وعينة البحث تتألف من (57) استمارة الاستبانة	منهجية البحث
توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مستويات الإبداع وأبعاد الإنتاج الرشيق وأن أعلى علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مستويات الإبداع كانت عند الإبداع على مستوى الجماعي ثم الإبداع على مستوى المنظمة وأخيراً الإبداع على المستوى الفردي. وأن هنالك تأثير معنوي لمستويات الإبداع في أبعاد الإنتاج الرشيق، ومن متابعة نتائج تحليل الانحدار تبين أن أعلى تأثير بين مستويات الإبداع وأبعاد الإنتاج الرشيق كانت مع الإبداع على المستوى الجماعي ثم الإبداع على مستوى المنظمة وأخيراً الإبداع على المستوى الفردي.	أهم النتائج والتوصيات
الجبور (2021)	الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر تحقيق الإنتاج الرشيق على الأداء التشغيلي، في شركات الأغذية الأردنية
المتغير المستقل	للإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الإعداد)
المتغير التابع	الأداء التشغيلي بأبعاده مجتمعة (الجودة، الكلفة، التسليم، المرونة)
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الإعداد) على الأداء التشغيلي بأبعاده مجتمعة (الجودة، الكلفة، التسليم، المرونة) في شركات الأغذية الأردنية، وأوصت الدراسة زيادة تفعيل وتطبيق نظام جدولة الإنتاج في شركات الأغذية الأردنية، وتبني الأساليب والإجراءات الهادفة إلى زيادة استقطاب العاملين المهرة، والعمل على متابعة أوضاع السوق والتطورات الحاصلة فيه من خلال إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التسويقية
الدراسة	حسن وأبو كمون (2023)
أهداف الدراسة	هدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق ممارسات الإنتاج الرشيق على الميزة التنافسية في الشركة العامة للأدوية في سامراء وما هو دور أنظمة إدارة الجودة كمتغير معدل في العلاقة بين المتغيرين
المتغير المستقل	ممارسات الإنتاج الرشيق
المتغير التابع	الميزة التنافسية
المتغير الوسيط	إدارة الجودة
منهجية البحث	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات

أهم النتائج والتوصيات	توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وهنالك تأثير مباشر بين ممارسات الإنتاج الرشيق والميزة التنافسية في الشركة المبحوثة أما أنظمة إدارة الجودة كمتغير معدل لم يكن لها تأثير في تعديل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع لا بل كان تأثير سلبي وبناء على النتائج تقترح البحث ضرورة تفعيل أنظمة إدارة الجودة في الشركة المبحوثة نظرا لأهميتها في الصناعات الدوائية بما ينعكس إيجابيا على تحقيق أداء متفوق وتحقيق ميزة تنافسية للشركة المبحوثة.
-----------------------	---

الدراسات الأجنبية

الدراسة	Moldner et al (2020) .
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للكشف عن تأثيرات ممارسات التصنيع الرشيق على ابتكار العمليات في أداء الشركات الصناعية الألمانية. ومعرفة أسباب الفجوة بين الابتكار والإنتاج الرشيق.
المتغير المستقل	ممارسات التصنيع الرشيق
المتغير التابع	أداء الشركات الصناعية
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج والتوصيات المستقبلية من قبل الباحثين فكانت على النحو الآتي: أن هنالك تأثير ايجابي وقوي لكل من الممارسات التقنية والبشرية على المدخلات وظهورها على شكل مهام وأنشطة عمليات ابتكارية في مؤسسات التصنيع مما يزيد من رفع أداء الشركات المبحوثة استبعاد الاعتقاد الخاطئ الأكاديمي والإداري بأن الإنتاج الرشيق والابتكار يصعب التعايش معا. كما أوصت الدراسة زيادة البحوث لبيان التأثير التكنولوجي والمجتمعي للصناعة (٤٠٠) على ابتكار وإبداع العمليات الإنتاجية في أداء المنظمات.
الدراسة	Saidul, (2018)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإنتاج الرشيق على القطاعات المختلفة لعمليات الإنتاج
المتغير المستقل	تأثير الإنتاج الرشيق
المتغير التابع	عمليات الإنتاج
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتقديم وصفاً نظرياً المتغيرات الدراسة وذلك بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الإنتاجية وقد اختير قطاع المشروعات والأطعمة كعينة للدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم اعتمادها كمصدر لجمع المعلومات واستهدفت كل من المدراء والمشرفين والمهندسين في القطاع الصناعي للمشروعات والأطعمة .
أهم النتائج والتوصيات	وقد أظهرت النتائج ملخص للأهمية والصعوبات لتطبيقات الإنتاج الرشيق وأثرها على العمليات الصناعية، وكما أظهرت الصعوبات والتحديات التي تنشأ من هذه الجهود المبذولة من قبل تطبيقات الإنتاج الرشيق.

الفصل الثاني: الاطار النظري

تمهيد :-

تواجه الشركات الصناعية صعوبات متعددة في الأسواق الحالية وتشمل هذه العوامل التغيرات المستمرة في احتياجات العملاء، وزيادة التباين في جودة المنتجات المقدمة ودرجة الطلب عليها وما إلى ذلك، والبحث عن الطريقة المناسبة لمواجهة مثل هذه الصعوبات يتطلب من هذه الشركات إعادة النظر في فلسفتها أنظمة مراقبة الإنتاج والمخزون اعتماد وبحث أنظمة جديدة يمكنها تقليل الحاجة إلى الاعتماد على إنتاج المنتجات في المجمعات بناءً على التنبؤ أو ملء المستودعات بمستويات عالية من وحدات وحالات المخزون القضاء على النفايات وتقليل إعادة العمل والمنتجات غير المطابقة. ويحاول البحث الحالي تقديم الأساليب المناسبة التي تساعد الشركات السعودية بشكل عام والمختبرات ذات الصلة بشكل خاص على تحقيق ذلك، ويمثل الإنتاج الخالي من الهدر أحد هذه الأساليب، وهو منهج متميز يهدف في المقام الأول إلى التخلص من الهدر بجميع أشكاله وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، بالإضافة إلى تقديم العديد من الحلول التي تساعد الشركات على التغلب على الصعوبات التي تواجهها اليوم.

ومن ثم يتم تقسيم هذا الاطار على النحو التالي:

— المبحث الأول: الانتاج الرشيق.

— المبحث الثاني: أداء المشاريع.

المبحث الأول: الانتاج الرشيق

1.1.2 تمهيد:

في البداية يجب الإشارة إلى مصطلح الإنتاج ومصطلح التصنيع كونهما يستخدمان بشكل متبادل، ويعطيان نفس المعنى، لذلك فإن بعض الكتاب يطلق تسمية الإنتاج الرشيق، والبعض الآخر يطلق تسمية التصنيع الرشيق، لعدم وجود فرق بين المصطلحين حيث أن العمليات الإنتاجية والتصنيعية تعني المعالجات التي تتم داخل إطار الشركة

كما يجب الإشارة إلى مصطلح "الرشيق والذي يعبر عن النظام الذي يعالج المدخلات لتوليد نفس المخرجات التي تم تكوينها باستخدام نظام الإنتاج الواسع التقليدي، حيث يستخدم موارد بشرية قليلة، وطاقة تصنيعية منخفضة، واستثمار قليل في المعدات، ووقت أقل للإنتاج أو لتطوير المنتجات الجديدة، واستخدام أقل للمواد المطلوبة مقارنة بالإنتاج الواسع التقليدي، أما المخرجات فإنها تتضمن منتجات متنوعة ذات عيوب قليلة، وعليه فإن التصنيع الرشيق يهدف إلى التخلص من كافة أشكال الهدر (Tinoco, 2014).

وأيضا الاستفادة الكاملة من الأنشطة التي تضيق قيمة (Value) من منظور الزبون، حيث أن القيمة من منظور الزبون تكافئ إشباع حاجته مقابل تسديد الزبون للقيمة المستحقة للمنتج (Jasti &, 2015). (kodali).

2.1.2 مفهوم الإنتاج الرشيق :-

هنالك العديد من التعريفات لمفهوم الإنتاج الرشيق، لكن اختلف الكثير من الباحثين والكتاب في تعريفه، وذلك لأن الإنتاج الرشيق يحمل مفاهيم مختلفة تختلف باختلاف النشاط من منظمة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى.

ويعرف على أنه استراتيجية إنتاج تهدف إلى تدفق العملية الإنتاجية بكل مرونة، مع التخلص من كافة أشكال الهدر والضياح أثناء العملية الإنتاجية، وبدون تبني هذه الاستراتيجية تصبح المنظمة عاجزة عن الوقوف في وجه المنافسة الشديدة.

ويرى البعض أنه عملية التركيز على الزبون ومعرفة حاجاته، وأن العمليات الرشيقة هي التي تميز قيمة الزبون عن طريق التحسين المستمر لعمليات الإنتاج، مما يتطلب من المنظمات تبني مفهوم الثقافة التنظيمية القائمة على أساس التعلم، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى التركيز على الجودة المناسبة.

وهو نظام انتاجي يستخدم أقل ما يمكن من كمية الموارد المتاحة لإنتاج حجم كبير من السلع المتنوعة ذات الجودة العالية. (شلاش والحسناوي، 2014)

ويعرف على أنه مجموعة من التطبيقات والممارسات التي تهدف إلى التخلص من كل إشكال التبذير في النظام الانتاجي من خلال الاستعمال الأمثل للموارد. (Parkes, 2015)

كما أنه مجموعة من الأنظمة الانتاجية المهمة في المنظمات حيث يركز على كيفية استغلال الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية أو المالية، كما يركز على عنصر الوقت لأهميته في العملية الانتاجية. (بني اسماعيل، 2016)

كما يرى البعض أنه نظام مدمج يتضمن الأساسيات والممارسات التنظيمية المتنوعة، التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وجودة عالية، وتقليل نسبة الهدر والفاقد وتخفيض التكلفة.

وهو أيضا نظام يستخدم مجموعة من الأدوات التي تركز على ازالة كافة أشكال الهدر والتخلص من جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة، والتقليل من كميات المخزون من خلال استغلال الموارد المتاحة دون تبذير، والتأكيد على خفض الكلف، والجودة المرتفعة، والمرونة المناسبة بما يحقق رضا الزبائن ويرفع من كفاءة العمليات الانتاجية. (الجبور ، 2019)

مما سبق فإن الباحث يرى أن مفهوم الانتاج الرشيق يشير الى مجموعة من الأدوات التي تهدف إلى التخلص من كافة اشكال الهدر والضياع، والغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والتركيز على تحقيق أكبر كمية من المخرجات بأقل كمية من المدخلات وتقديم منتجات نهائية بكلف منخفضة وجودة عالية، وتسليمها بالوقت المحدد بما يلبي حاجات الأفراد.

3.1.2 نشأة الإنتاج الرشيق

لقد كان لشركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات التي تأسست عام 1937 دور كبير في ظهور مفهوم الإنتاج الرشيق في أربعينات القرن الماضي، ففي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية افتقرت الشركات الصناعية في اليابان للمواد الخام والموارد البشرية والأموال وذلك نتيجة لأثار الحرب (Mahendran et al., 2016).

وبعد تمكن القائمون على النظام الإنتاجي لشركة تويوتا من تحديد نقاط القوة والضعف لدى أنظمة الإنتاج التي تستخدمها شركة فورد الأمريكية، تمثلت مشكلة شركة تويوتا بعدم توافر العامل الزائر ذو الأجر المرتفع، ونقص في رؤوس الأموال وسعر التبادل الأجنبي بعد الحرب وقوانين العمالة الجديدة التي لا تخدم مصالح الشركة، والآلات والمكائن غالية الثمن والتكنولوجيا المتأخرة، لذلك ظهر نظام جديد بديل لنظام الإنتاج التقليدي في شركة تويوتا يسمى (Toyota Production System (TPS الذي كان أغلب تركيزه على تقليل نسبة الفاقد والهدر خلال مراحل العمليات الإنتاجية.

4.1.2 أهداف الإنتاج الرشيق :-

لقد أدت المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال بسبب تنوع رغبات وحاجات الزبائن إلى دفع المنظمات لتبني نظم إنتاجية حديثة تهدف إلى تقوية موقعها التنافسي وزيادة أرباحها (شلاش والحسناوي، 2014). ومن أبرز هذه النظم المستخدمة نظام الإنتاج الرشيق والذي يهدف إلى ما يلي:

1. خفض الكلفة وتحقيق الجودة المرتفعة حيث يعتبر الانتاج الرشيق عاملا مهما في تخفيض التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة من قبل الزبائن، وذلك عن طريق تقليل وقت تدفق العملية الإنتاجية.

2. تحقيق الميزة التنافسية وتطويرها بسبب ارتفاع حدة المنافسة، وزيادة اهتمام الزبائن بجودة المنتج، وتزايد عدد الشركات الصناعية، فقد ظهرت الحاجة لتطبيق تقنية الإنتاج الرشيق من أجل القدرة على البقاء أمام المنافسة الشرسة، وذلك لأن الإنتاج الرشيق يحقق رضا الزبائن من خلال تقديم أفضل جودة للمنتج، ويساهم في تقليل الفائض في المخزون، ويخفض الكلفة، ويعمل على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي

(Gnanavelbabu & Arunagiri,2014)

3. تحسين الكفاءة الإنتاجية: يساعد الإنتاج الرشيق في تحسين كفاءة الانتاج من خلال المساعدة في استغلال مساحات أرضية مكان العمل بشكل أفضل، وتقليل المخزون في محطات الإنتاج للمواد الأولية، والإنتاج تحت التصنيع، وتحسين المراقبة على المخزون، وتقليل الوقت الذي ليس له أي قيمة مضافة على المنتج، سواء من الوقت التحضيري (المهلة)، أو وقت حركة العمال في المسافات التي يقطعونها، وإدارة أفضل السلاسل التوريد (Mahendran et al. 2016).
4. تلبية متطلبات الزبائن يهدف الإنتاج الرشيق إلى إشباع حاجات الزبائن من خلال تزويده بمنتجات خالية من العيوب، ومتابعة التحسين المستمر لها، وتحقيق مخرجات ذات جودة عالية (Shingeo, 2017) والسرعة في تلبية طلبات الزبائن.
5. الحد من الفاقد أو الهدر: يهدف الإنتاج الرشيق إلى الحد والتخلص من أشكال الفاقد أو الهدر كافة، حيث ينظر إلى الهدر على أنه أي نشاط يستهلك الموارد دون أن يخلق قيمة لها كلمة يابانية تستخدم للتعبير عن الفاقد حيث توجد عدة أشكال للهدر في الإنتاج تذكر أهمها: (Mahendran et al., 2016)
6. الإفراط في الإنتاج الزيادة في الإنتاج عن الكمية المطلوبة مما يؤدي إلى زيادة كمية المخزون، وارتفاع كلفة الإنتاج، والإفراط في الوقت التحضيري، كما يؤدي إلى ضعف العلاقات مع الموردين، وتقليل التدفق المرن للمواد مما يؤثر على الجودة والإنتاجية.
7. الهدر والإفراط في النقل ينتج هذا النوع من الهدر بسبب الحركة المفرطة في نقل المواد والمنتجات من مكان إلى آخر، لأن ذلك لا يقدم أي قيمة مضافة للمنتج، بل يخلق تكاليف إضافية، وبالتالي فإن الزبون غير معني بدفع مبلغ مرتفع مقابل أي عملية لا تضيف قيمة للمنتج، كما تتضمن عملية الإفراط في النقل تكلفة عالية من ناحية حركة وسائل النقل والآلات والأيدي العاملة.
8. التخزين الزائد وغير الضروري تعني زيادة المخزون عن الحد المطلوب من المنتجات، مما يؤدي إلى ارتفاع كلفته، والتأثير سلباً على جودة البضاعة خاصة إذا كانت مدة التخزين طويلة.

9. الهدر في وقت الانتظار يحدث ذلك عند استخدام الوقت بشكل غير فعال، مما يؤدي إلى

ضعف في تدفق العملية الإنتاجية.

العمليات الزائدة عن الحاجة وغير المناسبة: تعني الاستخدام غير الصحيح لمجموعة من

الأدوات والإجراءات في عملية الإنتاج، ويحدث ذلك عند استخدام نظم معقدة وإجراءات غير مناسبة.

زيادة المعيب من المنتجات: إن زيادة عدد المنتجات المعيبة سوف يتسبب بكلف باهظة لا

تتوافق مع الأهداف المرجوة، وبالتالي يجب إجراء تفتيش مستمر للبحث عن الوحدات المعيبة

وإصلاحها، وإعادة فحص المواد، وإعادة جدولتها ليتم إنتاجها مرة أخرى على خط الإنتاج.

الحركة غير الضرورية تعني الحركة الزائدة داخل بيئة العمل، وذلك عندما يتحرك العمال

بشكل متكرر ودائم دون إضافة قيمة، مما يؤدي إلى إجهادهم والتأثير على جودة المنتجات، ومضيعة

الوقت دون فائدة تعود على العملية الإنتاجية. (Mahendran et al. 2016).

خلق ثقافة التحسين المستمر لدى العاملين: يساهم الإنتاج الرشيق في إشراك جميع

العاملين في العمل، وفي الحد من هدر الوقت والمواد اللازمة لإنتاج المنتجات التي تلبى حاجات الزبائن

حيث تساعد هذه العملية في تخفيض الوقت اللازم للدورة الإنتاجية والتخلص من جميع الأنشطة

غير المفيدة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي

استغلال القوى العاملة بشكل أفضل: يساعد الإنتاج الرشيق في الاقتصاد بالجهد البشري،

حيث يقلل الجهد البشري المبذول إلى قرابة النصف، كما يقلل عدد العمال المطلوبين لتنفيذ العمل

وتقصير مسافة حركة العمال في موقع العمل، وتقليل عدد الآلات والمعدات المطلوبة للعملية الإنتاجية

(Mahendran et al. 2016).

الكفاءة في التعامل مع تقلبات الطلب تظهر إيجابيات الإنتاج الرشيق عند تقلبات الطلب

على الإنتاج، وذلك لأن تقلبات الطلب تعتبر اختبار حقيقي للشركات ربما يؤدي بها إلى الفشل، لذلك

فإن الإنتاج الرشيق يساعد في الاستجابة السريعة عند تذبذب كمية طلبات الزبائن، ويساهم في التركيز

على احتياجات الزبائن وتقوية العلاقات مع الموردين (Goehnera, Mello & Bandeira 2016)

5.1.2 أبعاد الإنتاج الرشيق

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة للبحث عن الأبعاد الرئيسة التي يتضمنها إطار الإنتاج

الرشيق، فقد توصل الباحث إلى العديد من الآراء حول تلك الأبعاد ومن بين هذه الأبعاد ما يلي:

أولاً: تنظيم موقع العمل

يعتبر تنظيم موقع العمل من أهم مقومات النجاح في منظمات الأعمال التي تتبع أنظمة الإنتاج الرشيق، والذي يتمثل بتجهيز وتهيئة المكان المناسب للآلات والمكائن والمعدات وإدارة المخازن، وكل ما يتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، حيث أن اختيار موقع العمل له دور حاسم في إنجاز العمليات الإنتاجية بالسرعة الممكنة وتحسين جودة المنتجات بالاعتماد على أساسيات التدبير الإداري المرتبط بالانضباط الجيد، وتنظيم وترتيب موقع العمل، وتنظيفه ليصبح قابل للعمل بشكل فاعل من خلال تحسين الامتثال للجدول الزمني لتحقيق أهداف المنظمة (Peter, Anders & Kasper 2018). كما يعتبر تنظيم موقع العمل مدخل ياباني الأصل شركة تويوتا) لتحسين جودة المنتجات بالاعتماد على أساسيات التدبير الإداري المرتبط بالانضباط الذاتي الجيد، وتنظيم وترتيب موقع العمل، وتهيئته وتنظيفه ليصبح قابل للعمل بشكل فاعل، وبالتالي سرعة الاستجابة للطلبات (الكبي، وهاب واسماعيل 2013)

كما يشير تنظيم موقع العمل الى مجموعة من الخطط الأساسية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال النجاح برامج الانتاج الرشيق، بما يتناسب مع سمعتها في السوق أمام المنافسين من جهة، وتلبية متطلبات السلامة العامة للمورد البشري والممتلكات داخل موقع العمل من جهة أخرى، مع مراعاة القوانين والأنظمة التي تحكم بيئة العمل (Medonos & Jurova 2016)

الإنتاج الرشيق يعمل على تنظيم موقع العمل كما يلي : (Todorova Dugger, 2015)

1. الفرز والتصنيف والترتيب تعني التخلص من المواد غير الضرورية التي ليس لها صلة بالعمل، كما تعني عزل العناصر الضرورية عن العناصر غير الضرورية لتسهيل تدفق المواد بسلاسة، مما يساعد في توزيع وتداول المكائن والأدوات.
2. التنظيم والترتيب المنهجي التوضيح لمكان العمل تعني ترتيب المعدات والمكائن والأدوات في مكانها المخصص حتى يسهل وصول العاملين لها بسرعة، وبدون هدر للوقت والتخلص من الحركات الزائدة.

3. التنظيف والتلميع الأماكن وأدوات العمل تعني تنظيف مكان العمل وإضفاء الناحية الجمالية عليه، والمحافظة على السلامة المهنية للعاملين، ويشمل التنظيف الآلات، والأدوات، والجدران والأرضيات من الأوساخ والنفايات لتبقى جاهزة للاستخدام.

4. التوحيد والمعيارية تعد هذه الخطوة مهمة لمعايير النظافة، من أجل التأكد من بقاء المكائن والمعدات صالحة وتعمل بشكل جيد للحفاظ على الحد الأدنى من نفقات الصيانة.

5. الضبط والاستدامة تعني التزام العاملين بمعايير تنفيذ أعمال النظافة للمحافظة على الانتظام وممارسة الخطوات الأربع الأولى كطريقة عمل في تنظيم موقع العمل، كما تعني تدريب العاملين على اتباع تعليمات التدبير المكاني بشكل مثالي مما يساهم في زيادة وتحسين الإنتاجية.

ثانياً: الصيانة الإنتاجية الشاملة

تقوم منظمات الأعمال على وضع برامج وأنظمة عند اتباعها لأسلوب الإنتاج الرشيق ومن أهم هذه الأنظمة الصيانة الإنتاجية الشاملة وهو نظام يجمع بين ممارسة الصيانة الوقائية مع مفاهيم الجودة الشاملة ويتم من خلالها صيانة جميع الآلات الإنتاجية للحفاظ عليها من الأعطال المفاجئة، كما تهتم بدمج مشغلين في أنشطة الصيانة اليومية مثل الفحص والتزييت والتشحيم (Khlat, 2014). (Harb & Kassem).

وتعتبر الصيانة الإنتاجية الشاملة إحدى الممارسات اليابانية التي تزيد من كفاءة المعدات خلال مرحلة تنفيذ الصيانة المخططة الوقائية والعلاجية للآلات والمعدات والمكائن، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء وخفض الكلفة وزيادة الإنتاجية ورفع معنوية الأفراد.

كما تعتبر الصيانة الإنتاجية الشاملة مدخل نظامي لإدارة المكائن والمعدات والمحافظة عليها، وتعتمد على مبدأ التشاركية في تنفيذ أعمال الصيانة سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية، وتساهم في تخفيض وقت التوقفات غير الضرورية.

ومما سبق يرى الباحث أن مفهوم الصيانة الإنتاجية الشاملة عبارة عن نظام شامل يهدف إلى تحسين أداء المعدات والآلات داخل موقع العمل، وزيادة كفاءة العمل، وخفض الأعطال الحرجة للمعدات ومنع تكرارها، من خلال مشاركة العاملين في عمليات الصيانة، وتحفيزهم على الإبداع واكتسابهم مهارات جديدة، ويعتبر من أكثر الأساليب فاعلية في خلق منظمات مرنة متماز بالتكاليف

المنخفضة، وبوقت انتاج قليل، وجودة منتجات عالية تحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسة الشرسة والظروف السوقية المتغيرة (Kumar & Pradee, 2014)

ومما سبق يرى الباحث أن التحسين المستمر هو أحد أدوات الانتاج الرشيق التي تركز على تحسين الانشطة المرتبطة بالأفراد والمعدات، والوصول الى مرحلة الاتقان الكامل في العمل عن طريق اجراء التحسينات المناسبة في العمليات الانتاجية وزيادة الاهتمام بالزبائن وبفرق العمل، وتقديم منتجات ذات جودة مرتفعة وبأقل التكاليف، كما تحرص على تعزيز التعاون بين الإدارة العليا والعاملين.

رابعاً: خريطة تدفق القيمة

تعتبر من أهم أدوات الإنتاج الرشيق، حيث أنها عملية مصممة لتتبع تدفق المواد والمعلومات في العملية الإنتاجية، لتخفيض وقت الانتظار للعملية الإنتاجية، وإزالة الهدر بهدف تلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد (Neha, Singh & Simran 2013)

وتعتبر خريطة تدفق القيمة بأنها أداة تساعد القائمين على العملية الإنتاجية (مديري إنتاج، مهندسي إنتاج، واضعي الجداول الزمنية للعمليات، والموردين أو مجهزي السلع من خلال مراقبة ما يسمى بالهدر والأسباب المؤدية له، وذلك من خلال رصد الحالة القائمة للإنتاج ومقارنتها بالحالة المستقبلية ضمن الصورة التي تطمح المنظمة للوصول لها (Santosh & Abhay, 2014)

وتقوم أداة خريطة تدفق القيمة على رسم خارطة مكونة من صفحة واحدة لجميع الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة، والوقت الذي يضيف قيمة والوقت الذي لا يضيف قيمة، حيث تحدد خريطة تدفق القيمة الحالية الوضع الراهن للمواد الأولية والدورة الزمنية، وعدد المشغلين، والوقت الذي يضيف قيمة، والوقت الذي لا يضيف قيمة ونوع العملية الإنتاجية التقليدية، ليتم رسم خريطة تدفق القيمة المستقبلية المناسبة، التي تساهم في تحسين عمل المنظمة من خلال التخلص من الهدر والفاقد، وتخفيض الوقت التمهيدي، والمواد المطلوبة، ووقت الانتظار، وإعداد جداول زمنية تفصيلية للمدخلات للوصول الى المخرجات النهائية (Mahendran et al 2016)

(

ومما سبق يرى الباحث أن خريطة تدفق القيمة هي إحدى أدوات الإنتاج الرشيق التي تساعد في تحسين تدفق المواد والمعلومات في منظمات الأعمال بطريقة سهلة الفهم، بحيث يتم معالجة العمل بشكل واقعي، ليتم من خلالها التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة، والأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتخفيض وقت الانتظار، والتخلص من أشكال الهدر كافة وتتبع أسبابه.

خامساً: نظام السحب

استخدم مصطلح كانبان من قبل الذي قام بتطوير نظام شركة تويوتا الإنتاجي واستوحى هذا المصطلح من محلات، حيث يبدأ الزبون بخلق الطلب من خلال مجموعة من الإشارات المتسلسلة وصولاً إلى المنبع بإعداد نظام سحب بدلاً من نظام دفع، وبالتالي يتم صنع المنتجات دون طلب صريح من الزبون (Volkmann, 2011).

وتم وصفه أيضاً بأنه يعمل على تحسين مقاييس أداء العمليات، وتخفيض الكلف، وتقليل وقت التسليم، وزيادة المرونة، ويعتبر نظام يستخدم ليسهل تدفق المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية، ويتم من خلاله تحديد كمية المواد الأولية التي تحتاجها النقطة الإنتاجية، والجهة التي تطلب المواد وإلى أين سيتم تسليمها، وهو أداة لتشغيل نظام السحب في الإنتاج، بحيث يساعد المصنع في تقليل الإنتاج غير الضروري، والحد من المخزون للمواد تحت الإنتاج (بني اسماعيل 2018)

ومما سبق يرى الباحث أن نظام السحب كانبان هو أحد أدوات الإنتاج الرشيق الذي يستخدم في تسهيل تدفق المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية من الموردين، وتحديد كمية المواد المطلوبة، والجهة التي تحتاج تلك المواد، بما يحقق المواءمة بين احتياجات العمليات الإنتاجية والموردين، وذلك لتحسين العمليات الإنتاجية من خلال خفض التكاليف وتحسين الجودة وتقليل كمية المخزون.

6.1.2 عوامل نجاح الإنتاج الرشيق

إن عملية الانتقال من نظام الإنتاج التقليدي إلى نظام الإنتاج الرشيق قد يواجه مقاومة من خلال العاملين خوفاً من الاختلافات التي قد تؤثر على استقرارهم الوظيفي، وضعف استيعابهم لأدوات

النظام الجديد، ومن أجل تسهيل عملية تطبيق نظام الإنتاج الجديد وضمان نجاحه لابد من القيام

بالإجراءات التالية: (Jadhay, Mantha & Rane 2014)

1. التزام الإدارة العليا في تبني وتطبيق نظام الإنتاج الرشيق من خلال دعم الادارة العليا للمنظمة، ويتضمن ذلك الدعم الفكري والمشاركة العملية.
2. مشاركة العاملين في عملية الانتقال إلى نظام الإنتاج الرشيق، وخلق الثقافة المناسبة لديهم نحو هذا التطور.
3. مشاركة الموردين في عملية الانتقال وتنفيذ الإنتاج الرشيق، لتفادي إعاقته لعملية التنفيذ.
4. وضع خطة استراتيجية مناسبة لتنفيذ الإنتاج الرشيق للمنظمة تتضمن المراحل والجدول الزمنية للتنفيذ، والخطوات التي يجب على المنظمة اتخاذها لتنفيذ الأهداف المنشودة.
5. التجهيز والإعداد المسبق لتبني وتطبيق نظام الإنتاج الرشيق عند الانتقال من النظام التقليدي العادي.
6. استخدام الأبعاد والأدوات المناسبة عند الانتقال نحو تطبيق الإنتاج الرشيق بدلا من النظام التقليدي، وذلك لضرورة هذه الأدوات في رفع كفاءة العمل وجودته، وتشكيل رؤية واضحة لدى العاملين حول طبيعة عمل المنظمة وفق النظام الجديد الذي ينعكس بدوره إيجابا على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

7.1.2 معوقات الإنتاج الرشيق

هنالك الكثير من المنظمات ومنها المتميزة قد لا تكون قادرة على تطبيق الانتاج الرشيق، وذلك لان بعض تطبيقات الانتاج الرشيق تكون عرضة للفشل، حتى وان تم تطبيقها ان المنظمات تواجه العديد من ، بحرص شديد العقبات عند تطبيق الانتاج الرشيق ندرج أهمها فيما يلي:

(Marodin & Saurin, 2015,)

1. قلة المعرفة والمهارات التقنية لتطبيق الإنتاج الرشيق : تؤدي قلة المعرفة والمهارات والخبرات بالإنتاج الرشيق الى عدم معرفة الهدف منه وصعوبة تطبيقه، وخاصة عندما تكون الإدارتين العليا والوسطى لا يملكان الثقة في قدرتهما على توجيه عملية تطبيق الانتاج الرشيق.

2. عدم التزام الادارة العليا بتطبيقها، وقلة دعم الادارة الوسطى لها أن عدم التزام الادارة العليا بالإنتاج الرشيق يحول دون تطبيقه، وخاصة في حالة عدم ثقتهم بالنتائج، وتضارب مصالحهم مع الاهداف المخططة، وعدم وجود حافز لتعلم هذا النظام ، كما أن عدم دعم الادارة الوسطى ايضا يحول دون تطبيقه بالشكل الأمثل، وذلك لان المديرين في هذا المستوى لا يهتمون بالمشاكل الرئيسة وطرق حلها، ولا يثقون بالنتائج المترتبة على تطبيق الانتاج الرشيق.
3. عدم التزام المستويات الادارية الدنيا بتطبيق الانتاج الرشيق ان عدم دعم المستويات الادارية الدنيا في تقديم الاقتراحات يشكل عائق امام تطبيق الانتاج الرشيق، وذلك لأنهم يخشون احتمالية عدم تحقيق الأهداف المخططة مقارنة بالموارد المتاحة.
4. الثقافات المختلفة تخلق الثقافات المختلفة حاجز امام تطبيق الانتاج الرشيق، وذلك نتيجة للمشاكل التي تظهر في عملية التفاوض عبر المنظمة، والاختلافات بين الموظفين والادارة وبين المنظمة والموردين والزبائن عدم تمكين العاملين ان عدم اعطاء العاملين القوة والحرية في صنع واتخاذ القرارات، وعدم زيادة تحملهم للمسؤوليات يحول دون تطبيق المنظمة للإنتاج الرشيق .
5. بيئة العمل غير المتجانسة والديناميكية تخلق البيئة المضطربة وغير المستقرة عائق امام المنظمات في تطبيق الانتاج الرشيق، وذلك لأن مهمة الانتاج الرشيق هي السعي لاكتشاف المشاكل ومعالجتها ضمن البيئة المتغيرة، وتطوير ممارسات على جميع المستويات .

المبحث الثاني أداء المشاريع

1.2.2 مفهوم أداء المشاريع

إن مفهوم أداء المشاريع يمثل جزء من المفهوم العام لمصطلح الإدارة ويشترك معها في المفهوم العام، فهو من توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة.

إن إدارة أداء المشاريع يعتبر علم وفن حديث ومتطور وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهو قواعد مرنة تنبثق من طبيعة عمل المشروع، مما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافا محددة لا بد من تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تقييم الأداء في المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المطلوبة، من خلال تقييم الأهداف والإجراءات والنتائج (Riaz 2014)

توقع نجاح أي مشروع يتوقف على قوة النواحي الإدارية والتنظيمية بغض النظر عن قوة هيكله المالي والفني ويمثل ذلك المقارنة بين آثار المشاريع القائمة والخطط الاستراتيجية التي تم إقرارها، وهناك اتجاه سائد في المنظمات بأن عملية التقييم تجري بناء على طلب من الممولين الذين يحق لهم معرفة فيما إذا كانت أموالهم تنفق بشكل صحيح، وما إذا كان هذا الاتفاق كفوها ومجديا، إلا أن السبب الأول الذي يجري من أجله التقييم ينبغي أن يكون للمنظمة والمشروع، حيث يعتبر التقييم أداة قيمة في بيان مدى فاعلية العمل إزاء تحقيق الأهداف، وما إذا كان له أثر ويعمل بكفاءة، فإذا لم تقوم مدى نجاح عملنا، قياسا بالأهداف والمؤشرات، فقد تستمر في استخدام موارد مفيدة لأمر غير مجدية، وبالتالي تتراكم المشاكل التي تؤدي إلى فشل إدارة المشروع. (Islam, M. S., Samad 2019)

من الشائع أن يركز التقييم على البعد الداخلي الذي يتمثل في إدارة الموارد البشرية والمالية، بالإضافة إلى التخطيط والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، والمراقبة، والتقييم، والعوامل التي تؤثر في النتائج، ويعمل البعد الخارجي الذي يتناول الجانب الاستراتيجي وإشراك العوامل الاستراتيجية في البيئة الخارجية للمشروع، وأثرها في الشركات وأهدافها ومكوناتها الاستراتيجية.

2.2.2 تقييم اداء المشاريع

كان تعتقد معظم الشركات أن التقييم نشاط لا فائدة منه، حيث يولد كمية كبيرة من البيانات العملة مع استنتاجات غير مفيدة. حيث كانت نظريات تقييم المشاريع تعتمد على أساليب أساس الإنجاز العلمي والدقة والصلاحية والموثوقية، وكثيرا ما ولد هذا النهج تعليمات واستنتاجات وتوصيات تجنبها الشركات، كذلك كان من المعتقد أن التقييم عبارة عن إثبات يبين مدى نجاح المشروع أو فشله، وهذا يفترض أسطورة النجاح والكمال في تنفيذ المشاريع، كما يعتقد آخرون أن التقييم عبارة عن عملية على درجة عالية من الندرة والتعقيد والتي تحدث في وقت معين وطريقة محددة، ودائما ما يشعل خبراء خارجيين حيث يعتقدون أن عليهم أن يكونوا على دراية بالمصطلحات التي تخص التقييم وفهمها كالصلاحية والموثوقية. (الزغي، 2023)

مفهوم التقييم : يمكن تعريف التقييم على أنه عملية قياس مدى منهجية وموضوعية ملاءمة المشاريع الجارية والمنجزة وأدائها ومدى نجاحها، حيث بعد أداة إدارية الإرشاد صانعي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان التخطيط والتنفيذ للمشروع تم وفق ما هو مخطط له، وعادة ما تكون محددة بزمان معين بحسب توقيت التقييم، ويجري التقييم عادة لتحقيق هدف معين وللإجابة عن أسئلة محددة تزود صانعي القرار ومديري المشاريع بالمعلومات حول النظريات والفرضيات المستعملة في التنفيذ فيما إذا كانت فعالة أم لا، ولماذا للتمكن من اتخاذ القرار الصحيح بشأن تعديل السياسات والإجراءات الجارية بالتنفيذ، والاستفادة منها مستقبلاً في تنفيذ مشاريع أخرى. ويهدف التقييم بصورة عامة إلى تحديد مدى ملاءمة المشروع بالنسبة إلى الأهداف الموضوعية وفاعليته وكفاءة إنجازته ومدى تأثيره واستدامته.

3.2.2 اهداف اداء المشاريع:

هناك عدة اهداف محددة لأداء المشاريع وهي : (نذير، 2023)

- إتاحة عملية التعلم الجماعي والمساهمة في مجموعة المعارف المتعلقة بما ينجح وما لا ينجح وأسباب ذلك.
- التحقق من جودة أداء إدارة المشروع أو تحسينها.

- تحديد الاستراتيجيات الناجحة من أجل التوسع فيها وتكرارها.
 - تعديل الاستراتيجيات غير الناجحة.
 - إتاحة الفرصة للجهات المعنية للإدلاء بدلوها في مخرجات المشاريع وجودتها. يهدف تقييم اداء المشاريع بشكل عام إلى تحديد ملاءمة أي مشروع ومدى كفاءته وفاعليته وأثره واستدامته، ويتوقع أن يؤدي تحسين عملية صنع القرار إلى نتائج أفضل وإلى استخدام الموارد بكفاءة أكبر
- أوقات اجراء التقييم لأداء المشروع

هناك ثلاث أوقات للتقييم استنادًا إلى المرحلة التي يُجرى فيها، وهي:

1. التقييم القبلي: (Islam, M. S., Samad 2019)

يتم قبل تنفيذ المشروع، حيث تدرس ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله والنتائج المتوقعة منه، ومدى ملاءمة المشروع وقيّمته، ووضع مؤشرات تقييم القياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة. ويساعد المنظمة على التخطيط القبلي التخطيط بالسيناريوهات" الذي يعني وصف ما هو متوقع ومحتمل وتحليله، ووضع سيناريوهات (مشاهد محتملة) والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات، وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة والمتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، حيث يساعد على ربط القرار غير المؤكد الذي نتخذه اليوم، بما يمكن أن يحدث من أحداث كأثر لهذا القرار في المستقبل ، حيث تساعد هذه الاحتمالات واضعي الخطط الاستراتيجية والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها.

1- تقييم منتصف المدة أو التقييم المتزامن :

يُجرى في منتصف مدة تنفيذ المشروع، حيث يهدف هذا التقييم إلى فحص الإنجازات، وتنفيذ المشروع بالتركيز على الكفاءة والملاءمة مستندًا إلى النتائج، بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل وتعديلها وفقًا للنتائج، حيث تساعد نتائج التقييم الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومراقبة الأداء.

2- ثالثاً التقييم البعدي :

يجري بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع، ويركز على الكفاءة والتأثير والاستمرارية، استناداً إلى نتائج التقييم. ويهدف هذا التقييم إلى استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات للجهات المعنية بتخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية .

4.2.2 ابعاد اداء المشاريع :

تتنوع وتختلف أبعاد أداء المشاريع في العديد من الدراسات ومنها: (العمري، 2022)

- 1- جودة العمليات أن مصطلح الجودة يستخدم للدلالة على أن الخدمة المقدمة جيدة، كما عرفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين (AFNOR) ضمن الإيزو 9000 على أنها : " قدرة الخصائص والمميزات الموجودة في الخدمة على إرضاء متطلبات العميل المعلنة أو الضمنية كتوقعة .
 - كما يمكن تعريفها على أنها " جوهر استخدام العقل في معرفة عوامل الإنتاج وتفصيلها و الاستفادة منه بالشكل الصحيح، وهي القدرة على استيفاء المتطلبات وإشباع حاجات ورغبات العميل
- (.

وقد جمع علوان مفاهيم الجودة وحددها بخمسة مداخل وتوضح حسب الآتي :

أ- مدخل التفوق :

من خلال هذا المدخل تعرف الجودة بأنها درجة ملائمة الخدمة، أي القدرة الخاصة بأداء الخدمة وأن يكون وفقاً للمواصفات المطلوبة من العميل بما في ذلك تحقيق رضاه وتشبع رغباته.

ب- مدخل الخدمة :

ينظر هذا المدخل للجودة على أنها القدرة على قياس المفردات والخصائص المطلوبة ودقتها في الخدمة وأن تكون قادرة على تحقيق رغبات العميل، أي بمعنى آخر : " خضوع المتغير للقياس الدقيق.

ج- مدخل المستخ.1.دم :

تمثل الجودة في هذا المدخل الإنتاج وفق توقعات العميل، وبالتالي هي عبارة عن مفهوم تتغير فيه ردود الفعل وفقاً لعدد من العوامل والظروف المحيطة كالمستوى الاجتماعي والثقافي وبذلك يكون المفهوم في هذا المدخل على العكس تماماً من المفهوم السابق الذي يعتبر مفهوم موضوعي، وبذلك فإن مفهوم الجودة هنا يعني الملائمة بين خصائص الخدمة وتوقعات العميل.

د- مدخل العمليات : (على، 2022)

وقد جاء مفهوم الجودة في هذا المدخل بأنها خلق خدمات التي تكون خالية من العيوب وذلك من خلال مطابقتها مع المواصفات المطلوبة من العملاء، بمعنى إيصال الخدمة من أول مرة بشكل لائق ودقة عالية وبأقل التكاليف.

هـ - مدخل القيمة :

وأخيراً في هذا المدخل يتم تحديد السعر المناسب، بمعنى جمع المعلومات المعرفة مدى إدراك العميل لقيمة الخدمة المرغوب في الحصول عليها وذلك من خلال مدى ملائمة الخدمة لحاجته ومقارنة الخصائص المتوفرة بها مع سعر تلقيها، وعند تحقق ذلك للعميل فإن قيمة الخدمة تصبح عالية بنظره، وبذلك يعبر عن الجودة بدرجة التمايز بالسعر.

• أهداف جودة العمليات

هنالك العديد من الأهداف التي تجنيها الشركات الخاصة جراء تقديم الخدمة المثلى للعملاء في بيئة الأعمال المحيطة، حيث أشار بعض الباحثين في هذا المجال الى مجموعة من الأهداف التي أصبحت مطلباً نتيجة استخدام مصطلح جودة العمليات وتبنيها من قبل الشركات، وهناك نوعان بشكل عام من أهداف الجودة هما :

أ - أهداف تخدم ضبط جودة الخدمة وتتعلق بالمعايير التي يجب على الشركات المحافظة عليها، حيث يمكن صياغة هذه المعايير على مستوى أقسام الشركة ككل، وذلك باستخدام صفات مميزة في خدمة العملاء.

ب- أهداف تحسين الجودة وذلك من خلال التقليل من الأخطاء وخلق وتطوير الخدمات الجديدة من أجل تحقيق رضا العملاء وكسب ثقتهم بالشركة.

ومن هنا يرى الباحث أن أهداف الجودة بنوعها يمكن أن تصنف الى خمس فئات هي:

- 1- أهداف الأداء الخارجي للشركة وتشمل البيئة الخارجية المحيطة بها والمجتمع المستهدف.
- 2- أهداف الأداء للخدمة التي تقدمها الشركة والتي تلبي حاجات ورغبات العملاء وذلك من أجل

منافسة الشركات التي تعمل في نفس بيئة الأعمال. (على، 2022)

3- أهداف أداء الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمة وتناول مقدرة هذه الأنشطة وفعاليتها وقابليتها للضبط.

4- أهداف الأداء الداخلي وذلك من خلال قدرة الشركة على الاستجابة للمتغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال المحيطة.

5- أهداف أداء العاملين في قسم خدمة العملاء والخدمات الأخرى وذلك من خلال تحسين وتطوير القدرات والمهارات لدى العاملين وتحفيزهم

عناصر إدارة الجودة : إن إدارة الجودة في الشركات هي عبارة عن عناصر مترابطة مع بعضها البعض وذلك من أجل ربط الخدمات الخاصة بها، إضافة الى تحقيق أهداف جودة الخدمات، وتقسم هذه العناصر الى خمسة عناصر رئيسية : (العمري، 2022)

1- عملية الجودة : وتشمل نظام تطوير الجودة الخاص بكل الأنشطة المعمول بها في الشركات.

2- التكنولوجيا : تعتبر التكنولوجيا نظام فرعي لإدارة جودة الخدمات ولا تقل أهمية عن باقي العناصر، وذلك من أجل مواكبة التطور السريع في البيئة المحيطة لأداء المهام بشكل كامل ومتطور.

3- الهيكل التنظيمي: ويشمل المسؤوليات والواجبات المترتبة على الأفراد العاملين وظروف العمل في البيئة الداخلية في الشركة، إضافة الى طرق الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل الشركة.

4- نظام الأفراد : هو نظام فرعي يشمل تعليم وتدريب العاملين في الشركات وتطوير ثقافتهم المواكبة لثقافات العملاء وذلك من أجل كسب ثقة العملاء ورضاهم

5- المهام : وتتضمن مهام الجودة، إضافة الى وظائف الأعمال، وغيرها من المهام المترتبة على المنافسة وجذب .

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بالتعرف على المتغيرات المتعلقة بالدراسة وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة نيوم ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني والتي سوف يتم استخدامها في جمع بيانات الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 397 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

❖ **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة

بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

❖ **المصادر الأولية:** حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها

والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من

الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتكونت استمارة الاستبيان من قسمين يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (النوع ، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تتضمن محور الإنتاج الرشيق ويتضمن أربعة ابعاد وهي (الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الأعداد والتهيئة) ويشتمل على 20 عبارة ومحور إدارة المشاريع ويشتمل على 10 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) طريقة تصحيح مقياس ليكرت

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

قيمة المتوسط الحسابي	-4.205	4.19 – 3.4	3.39 - 2.60	2.59 – 1.80	1.79 1
مستوى درجة التأثير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الإنتاج الرشيق

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات الإنتاج الرشيق

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الإنتاج في الوقت المحدد			
1	تعمل الشركة على الحد من الهدر في وقت الشراء والإنتاج	0.702**	0.000
2	تهتم الشركة بالاستغناء عن كافة أنواع المخزون	0.656**	0.000
3	تعمل الشركة على تخفيض التكلفة الإنتاجية	0.664**	0.000
4	تهتم الشركة بتلبية احتياجات العملاء في المكان الصحيح والوقت الصحيح	0.654**	0.000

0.000	0.697**	تعمل الشركة على شراء المستلزمات الإنتاجية المناسبة للإنتاج اليومي	5
التحسين المستمر			
0.000	0.685**	تنظر إدارة الشركة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة	6
0.000	0.407**	يتم الإعداد للخدمات التي يتم تقديمها بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات الأفراد المستقبلية	7
0.000	0.530**	يتم التواصل بين مختلف الأقسام داخل الشركة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة	8
0.000	**0.664	توفر الإدارة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	9
0.000	**0.639	يشارك العاملون في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة	10
الصيانة الإنتاجية الشاملة			
0.000	0.658**	تقوم الشركة بوضع نظام شامل للصيانة الوقائية على كافة الأدوات الإنتاجية	11
0.000	0.686**	تهتم الشركة بتشجيع الصيانة الذاتية	12
0.000	0.540**	يتم مشاركة كافة المستويات الإدارية في موقع العمل في عمليات الصيانة	13
0.000	0.610**	تهتم الشركة بالعمل على الحفاظ على كفاءة الآلات والمعدات	14

15	تساهم الصيانة الإنتاجية الشاملة في إيجاد حلول لكثير من المشكلات الانتاجية	0.554**	0.000
تقليل وقت الأعداد والتهيئة			
16	تهتم الشركة بتقليل الوقت اللازم لتنفيذ العملية الإنتاجية	0.706**	0.000
17	تعمل الشركة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في تقليل وقت الإنتاج	0.559**	0.000
18	تهتم الشركة بتقليل مدة التوريد لمستلزمات الإنتاج	0.667**	0.000
19	تعمل الشركة على تهيئة سلاسل التوريد لأقل وقت ممكن	0.749**	0.000
20	تهتم الشركة بتقليل الوقت اللازم في إعداد مستلزمات الانتاج	0.451**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الإنتاج الرشيق كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الإنتاج الرشيق تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: إدارة المشاريع

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات إدارة المشاريع

م العبارة معامل ارتباط Sig

بيرسون

1	تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	0.693**	0.000
---	--	---------	-------

2	تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	0.695**	0.000
3	تقوم إدارة المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء	0.568**	0.000
4	تهتم إدارة المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع	0.576**	0.000
5	تهتم إدارة المشاريع بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية	0.596**	0.000
6	تهتم إدارة المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل	0.729**	0.000
7	تقوم إدارة المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة	0.672**	0.000
8	تهتم إدارة المشاريع باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات	0.752**	0.000
9	تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة	0.485**	0.000
10	تهتم إدارة المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء	0.545**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الإنتاج الرشيق	0.915	20
إدارة المشاريع	0.821	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.941	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha هي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	273	68.8
	أنثى	124	31.2
العمر	أقل من 30 سنة	79	19.9
	من 30 الى أقل من 40 سنة	104	26.2
	من 40 الى أقل من 50 سنة	139	35.0
	50 سنة فأكثر	75	18.9
المؤهل العلمي	متوسط	114	28.7
	بكالوريوس	150	37.8
	ماجستير	103	25.9
	دكتوراه	30	7.6
المسمى الوظيفي	مدير	94	23.7
	نائب مدير	142	35.8
	رئيس قسم	85	21.4

19.1	76	موظف	
------	----	------	--

ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

لتحليل استمارة الاستبيان تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل محور وللمحور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الإنتاج الرشيق

1- الإنتاج في الوقت المحدد

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الإنتاج في الوقت المحدد

العبارة	الحسابي	المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعمل الشركة على الحد من الهدر في وقت الشراء والإنتاج	4.164	0.964	1	مرتفع
تهتم الشركة بالاستغناء عن كافة أنواع المخزون	4.078	0.799	4	مرتفع
تعمل الشركة على تخفيض التكلفة الإنتاجية	4.103	0.857	3	مرتفع
تهتم الشركة بتلبية احتياجات العملاء في المكان الصحيح والوقت الصحيح	4.161	0.677	2	مرتفع
تعمل الشركة على شراء المستلزمات الإنتاجية المناسبة للإنتاج اليومي	4.025	0.758	5	مرتفع

تم ترتيب عبارات الإنتاج في الوقت المحدد من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل الشركة على الحد من الهدر في وقت الشراء والإنتاج) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.164 وانحراف معياري 0.964 وبدرجة موافقة مرتفعة

بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على شراء المستلزمات الإنتاجية المناسبة للإنتاج اليومي) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.025 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الإنتاج في الوقت المحدد تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق الإنتاج في الوقت المحدد كأحد أبعاد الإنتاج الرشيق في شركة نيوم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الإنتاج في الوقت المحدد 4.106 بانحراف معياري 0.811

2- التحسين المستمر

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحسين المستمر

العبارة	الحسابي	الانحراف	الترتيب	مستوي الموافقة
تنظر إدارة الشركة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة	3.985	0.788	4	مرتفع
يتم الإعداد للخدمات التي يتم تقديمها بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات الأفراد المستقبلية	4.083	0.772	3	مرتفع
يتم التواصل بين مختلف الأقسام داخل الشركة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة	3.917	0.916	5	مرتفع
توفر الإدارة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	4.227	0.670	2	مرتفع جدا
يشارك العاملون في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة	4.259	0.595	1	مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات التحسين المستمر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يشارك العاملون في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.259 وانحراف معياري 0.595 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم التواصل بين مختلف الأقسام داخل الشركة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.916 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التحسين المستمر تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق التحسين المستمر كأحد أبعاد الإنتاج الرشيق في شركة نيوم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات التحسين المستمر 4.094 بانحراف معياري 0.748

3- الصيانة الإنتاجية الشاملة

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الصيانة الإنتاجية الشاملة

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوي الموافقة
تقوم الشركة بوضع نظام شامل للصيانة الوقائية على كافة الأدوات الإنتاجية	4.262	0.690	4	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتشجيع الصيانة الذاتية	4.285	0.770	3	مرتفع جدا
يتم مشاركة كافة المستويات الإدارية في موقع العمل في عمليات الصيانة	4.204	0.776	5	مرتفع جدا

مرتفع جدا	1	0.563	4.380	تهتم الشركة بالعمل على الحفاظ على كفاءة الألات والمعدات
مرتفع جدا	2	0.771	4.287	تساهم الصيانة الإنتاجية الشاملة في إيجاد حلول لكثير من المشكلات الانتاجية

تم ترتيب عبارات الصيانة الإنتاجية الشاملة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الشركة بالعمل على الحفاظ على كفاءة الألات والمعدات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.380 وانحراف معياري 0.563 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم مشاركة كافة المستويات الإدارية في موقع العمل في عمليات الصيانة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.204 وانحراف معياري 0.776 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات الصيانة الإنتاجية الشاملة تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق الصيانة الإنتاجية الشاملة كأحد أبعاد الإنتاج الرشيق في شركة نيوم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الصيانة الإنتاجية الشاملة 4.284 بانحراف معياري 0.714

4- تقليل وقت الأعداد والتهيئة

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تقليل وقت الأعداد والتهيئة

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى
الحسابي	المعياري	الموافقة		
تهتم الشركة بتقليل الوقت اللازم لتنفيذ العملية الإنتاجية	4.368	0.708	2	مرتفع جدا
تعمل الشركة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في تقليل وقت الإنتاج	4.164	0.759	5	مرتفع

تهتم الشركة بتقليل مدة التوريد لمستلزمات الإنتاج	4.264	0.658	4	مرتفع جدا
تعمل الشركة على تهيئة سلاسل التوريد لأقل وقت ممكن	4.403	0.631	1	مرتفع جدا
تهتم الشركة بتقليل الوقت اللازم في إعداد مستلزمات الإنتاج	4.320	0.616	3	مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات تقليل وقت الأعداد والتهيئة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل الشركة على تهيئة سلاسل التوريد لأقل وقت ممكن) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.403 وانحراف معياري 0.631 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل الشركة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في تقليل وقت الإنتاج) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.164 وانحراف معياري 0.759 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تقليل وقت الأعداد والتهيئة تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطبيق تقليل وقت الأعداد والتهيئة كأحد أبعاد الإنتاج الرشيق في شركة نيوم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقليل وقت الأعداد والتهيئة 4.304 بانحراف معياري 0.674

مما سبق يتبين وجود مستوى مرتفع من تطبيق الإنتاج الرشيق في شركة نيوم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الإنتاج الرشيق 4.197 بانحراف معياري 0.737

المحور الثاني: إدارة المشاريع

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة المشاريع

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوي
	الحسابي	المعياري		الموافقة

مرتفع جدا	3	0.564	4.383	تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة
مرتفع جدا	1	0.538	4.463	تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية
مرتفع جدا	2	0.634	4.401	تقوم إدارة المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء
مرتفع جدا	4	0.744	4.264	تهتم إدارة المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع
مرتفع جدا	5	0.778	4.227	تهتم إدارة المشاريع بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية
مرتفع	6	0.677	4.161	تهتم إدارة المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل
مرتفع	8	0.758	4.025	تقوم إدارة المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة
مرتفع	9	0.788	3.985	تهتم إدارة المشاريع باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات
مرتفع	7	0.772	4.083	تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة

مرتفع	10	0.916	3.917	تهتم إدارة المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء
-------	----	-------	-------	---

تم ترتيب عبارات إدارة المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفعالية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.463 وانحراف معياري 0.538 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم إدارة المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.916 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة المشاريع تبين أن خمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وخمس عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع من تطبيق إدارة المشاريع في شركة نيوم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور إدارة المشاريع 4.191 بانحراف معياري 0.717

ثالثا: اختبار فروض الدراسة

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام معادلة الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، التحسين المستمر، الصيانة الإنتاجية الشاملة، تقليل وقت الأعداد والتهئية) على أداء المشاريع في شركة نيوم.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإنتاج الرشيق على إدارة المشاريع

ملخص النموذج Model Summary

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل R^2 Adjusted
0.914	0.836	0.836
تحليل التباين ANOVA		

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	6666.538	1	6666.538	2015.991	0.000	
الباقى Residual	1306.197	395	3.307			
المجموع Total	7972.736	396				
المتغير	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
إدارة المشاريع	الثابت	4.433	.840		5.280	.000
	Constant					
	الإنتاج	0.466	.010	.914	44.900	.000
الرشيقي						

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الإنتاج الرشيقي على إدارة المشاريع في شركة نيوم حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإنتاج الرشيقي وإدارة المشاريع في شركة نيوم عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (الإنتاج الرشيقي) يفسر 83.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الإنتاج الرشيقي بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة نيوم بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإنتاج في الوقت المحدد على أداء المشاريع في شركة نيوم.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإنتاج في الوقت المحدد على إدارة المشاريع

ملخص النموذج Model Summary

معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.768		0.589		0.588		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4697.813	1	4697.813	566.620	0.000	
الباقى Residual	3274.923	395	8.291			
المجموع Total	7972.736	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
إدارة المشاريع	الثابت Constant	18.807	.981		19.167	.000
	الإنتاج في الوقت المحدد	1.339	.059	.768	23.804	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الإنتاج في الوقت المحدد على إدارة المشاريع في شركة نيوم حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإنتاج في الوقت المحدد على إدارة المشاريع في شركة نيوم عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (الإنتاج في الوقت المحدد) يفسر 58.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وتبين أن كلما ازداد مستوى الإنتاج في الوقت المحدد بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة نيوم بمقدار 1.399 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على أداء المشاريع في شركة نيوم.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحسين المستمر على إدارة المشاريع

ملخص النموذج Model Summary

معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.882		0.778		0.778		
تحليل التباين ANOVA						
النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression		6345.470	1	6345.470	1385.370	0.000
الباقى Residual		1627.266	395	4.120		
المجموع Total		7972.736	396			
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
إدارة المشاريع	الثابت Constant	13.596	.768		17.702	.000
	التحسين المستمر	1.767	.047	.882	37.221	.000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التحسين المستمر على إدارة المشاريع في شركة نيوم حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وإدارة المشاريع إدارة المشاريع في شركة نيوم عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل

(التحسين المستمر) يفسر 77.8 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وتبين أن كلما ازداد مستوى البرمجيات بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة نيوم بمقدار 1.767 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للصيانة الإنتاجية الشاملة على أداء المشاريع في شركة نيوم .

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الصيانة الإنتاجية الشاملة على إدارة

المشاريع

ملخص النموذج Model Summary

معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted		
0.760		0.578		0.577		
ANOVA تحليل التباين						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F	
الانحدار Regression	4608.830	1	4608.830	541.183	0.000	
الباقى Residual	3363.905	395	8.516			
المجموع Total	7972.736	396				
المتغير التابع	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
إدارة المشاريع	الثابت Constan t	14.250	1.198		11.896	.000

الصيانة الإنتاجية الشاملة	1.623	.070	.760	23.263	.000
---------------------------------	-------	------	------	--------	------

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الصيانة الإنتاجية الشاملة على إدارة المشاريع في شركة نيوم حيث كانت قيمة $(Sig F) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الصيانة الإنتاجية الشاملة وإدارة المشاريع في شركة نيوم عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (الصيانة الإنتاجية الشاملة) يفسر 57.8 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وتبين أن كلما ازداد مستوى الصيانة الإنتاجية الشاملة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة نيوم بمقدار 1.623% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتقليل وقت الأعداد والتهيئة على أداء المشاريع في شركة نيوم.

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تقليل وقت الأعداد والتهيئة على إدارة المشاريع الإلكترونية

ملخص النموذج Model Summary

معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		معامل R ² Adjusted	
0.637		0.405		0.404	
ANOVA تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	F	Sig F
الانحدار Regression	3232.262	1	3232.262	269.328	0.000
الباقى Residual	4740.474	395	12.001		

المجموعTotal		7972.736	396			
المتغير	النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig T
إدارة المشاريع	الثابت	19.185	1.396		13.747	.000
	Constant					
	تقليل وقت الاعداد والتهيئة	1.318	0.080	.637	16.411	.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تقليل وقت الاعداد والتهيئة على إدارة المشاريع في شركة نيوم حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقليل وقت الاعداد والتهيئة وإدارة المشاريع في شركة نيوم عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تقليل وقت الاعداد والتهيئة) يفسر 40.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المشاريع) وتبين أن كلما ازداد مستوى تقليل وقت الاعداد والتهيئة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع إدارة المشاريع في شركة نيوم بمقدار 1.318% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفصل الخامس : خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 خلاصة نتائج الدراسة

✓ وجود مستوي مرتفع من تطبيق الإنتاج في الوقت المحدد كأحد أبعاد الإنتاج الرشيق في شركة نيوم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الإنتاج في الوقت المحدد 4.106 بانحراف معياري 0.811

✓ وجود مستوي مرتفع من تطبيق التحسين المستمر كأحد أبعاد الإنتاج الرشيق في شركة نيوم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات التحسين المستمر 4.094 بانحراف معياري 0.748

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق الصيانة الإنتاجية الشاملة كأحد أبعاد الإنتاج الرشيق في شركة نيوم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الصيانة الإنتاجية الشاملة 4.284 بانحراف معياري 0.714

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من تطبيق تقليل وقت الأعداد والتهينة كأحد أبعاد الإنتاج الرشيق في شركة نيوم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات تقليل وقت الأعداد والتهينة 4.304 بانحراف معياري 0.674

✓ وجود مستوي مرتفع من تطبيق الإنتاج الرشيق في شركة نيوم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الإنتاج الرشيق 4.197 بانحراف معياري 0.737

✓ وجود مستوي مرتفع من تطبيق إدارة المشاريع في شركة نيوم حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور إدارة المشاريع 4.191 بانحراف معياري 0.717

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الإنتاج الرشيق على إدارة المشاريع في شركة نيوم واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإنتاج الرشيق وإدارة المشاريع في شركة نيوم وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق الإنتاج الرشيق بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة نيوم بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نذير (2023) ومع نتيجة دراسة الزعبي والجعبري (2022) وأيضا مع نتيجة دراسة على ورؤوف (2022) ومع نتيجة دراسة الشبلى ومفلح (2021) ومع نتيجة دراسة الجبور (2021) ومع نتيجة دراسة حسن وأبو كمون (2023)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الإنتاج في الوقت المحدد على إدارة المشاريع في شركة نيوم واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإنتاج في الوقت المحدد على إدارة المشاريع في شركة نيوم وتبين أن كلما ازداد مستوى الإنتاج في الوقت المحدد بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة نيوم بمقدار 1.399% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجبور (2021)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التحسين المستمر على إدارة المشاريع في شركة نيوم واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وإدارة المشاريع في إدارة المشاريع في شركة نيوم وتبين أن كلما ازداد مستوى البرمجيات بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة نيوم بمقدار 1.767% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشبلى ومفلح (2021) ومع نتيجة دراسة الجبور (2021)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الصيانة الإنتاجية الشاملة على إدارة المشاريع في شركة نيوم واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الصيانة الإنتاجية الشاملة وإدارة المشاريع في شركة نيوم وتبين أن كلما ازداد مستوى الصيانة الإنتاجية الشاملة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع في شركة نيوم بمقدار 1.623% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجبور (2021)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تقليل وقت الاعداد والتهيئة على إدارة المشاريع في شركة نيوم واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقليل وقت الاعداد والتهيئة وإدارة المشاريع في شركة نيوم عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى تقليل وقت الاعداد والتهيئة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المشاريع وإدارة المشاريع في شركة نيوم بمقدار 1.318% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجبور (2021)

3.5 التوصيات

التوصيات	طريقة التنفيذ	الجهة المسؤولة
توفير الإمكانيات والموارد اللازمة للإنتاج المتميز في شركة نيوم	-تقييم الاحتياجات المالية والفنية لتطبيق أحدث الأساليب الإنتاجية الحديثة وتوفير الموارد المناسبة. - إنشاء خطة لتحديث المعدات والتقنيات الإنتاجية.	إدارة الإنتاج في شركة نيوم
توفير بيئة تحتية ملائمة لتطبيق إدارة المشاريع المتميزة في مشروع نيوم	-تقييم البيئة التحتية الحالية وتحديد النقاط الضعيفة. - تطوير وتحسين البنية التحتية بما يدعم تنفيذ إدارة المشاريع بكفاءة.	إدارة المشاريع في مشروع نيوم
زيادة قدرات ومهارات العاملين في مشروع نيوم على استخدام الأساليب الإنتاجية الحديثة	-تحليل احتياجات التدريب وتطوير برامج تدريبية مناسبة. - تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للعاملين لتعزيز مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا الإنتاجية الحديثة.	إدارة الموارد البشرية في مشروع نيوم

رفع وعي العاملين بضرورة	-تصميم حملات توعية وتثقيفية حول أهمية	إدارة الاتصالات
استخدام الأساليب الإنتاجية	الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الإنتاجية	والعلاقات
الحديثة	الحديثة وفوائدها. - توزيع مواد تثقيفية وإعداد	العامّة في
	جلسات توجيهية.	

4.5 المقترحات

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة باستخدام الأساليب والوسائل الإنتاجية

الحديثة في كافة المنشآت العاملة بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة

عليها وأثرها على مستويات الأداء

✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق إدارة المشاريع في كافة المنشآت العاملة

بالمملكة العربية السعودية والتعرف على العوامل المؤثرة عليها

Abstract

The study aimed to investigate the impact of lean production, with its dimensions (timely production, continuous improvement, total productive maintenance, reduction of setup time), on project performance in NEOM Company. A survey questionnaire was developed to collect the necessary field data for the study. The study was conducted on a sample of employees in NEOM Company, with a total of 397 individuals responding to the questionnaire. The study employed a descriptive-analytical method and utilized the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze the data and test the hypotheses.

The results indicated a significant positive impact of the level of lean production application on project management in NEOM Company. There was also a strong positive correlation between the application of lean production and project management in NEOM Company.

The study recommended the necessity of providing all financial, technical, and human resources and continuously adopting the latest methods and modern production techniques to maintain excellent production levels in NEOM Company. It also emphasized the importance of creating an infrastructure that contributes to maintaining the excellent level of project management and increasing the capabilities and skills of NEOM project employees in using modern production methods through providing training programs and courses on various modern production techniques and technological tools.

Keywords: Lean Production, Project Performance, NEOM Company.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بني اسماعيل احمد محمود عقلة (2018) أثر تبني نظام الإنتاج الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركات الإنتاجية في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الدراسات العليا جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن
- الجبور، على عايد سالم. (2021). أثر الإنتاج الرشيق على الأداء التشغيلي في شركات الأغذية الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع56 ، 97 - 136. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1151156>
- حسن، جابر خالد، و أبو كمون، هشام. (2023). أثر تطبيق ممارسات الإنتاج الرشيق على الميزة التنافسية للشركات الصناعية العراقية: الدور المعدل لأنظمة إدارة الجودة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع61 ، 241 - 260. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1377921>
- داود، فضيلة سلمان وهاشم عائشة حمودي (2017) استراتيجية الإنتاج الرشيق وفق معايير الإنتاجية الخضراء دراسة استطلاعية في مصفي الدورة في لبنان. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية (2)14 (232-367 جامعة الشارقة، الشارقة، الامارات.
- الدليبي، محمود فهد عبد، وعبد الكاظم على محمد (2017) أثر استخدام تقنيات الإنتاج الرشيق في تحسين جودة المنتجات دراسة استطلاعية في المنظمة العامة لصناعة السيارات المجلة العراقية للعلوم الادارية (13)51 (175-208، جامعة كربلاء كربلاء، العراق.
- الربيعي، محمد سمير (2018) تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض الكلف والضياع وتحسين اداء العمليات الانتاجية بحث تطبيقي في شركة اور العامة للصناعات الكهربائية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية (38) 224 259، جامعة المثنى، المثنى، العراق.

- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع4 ، 163 - 208. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410351>
- شمس الدين، فارس يونس. (2022). أثر مستويات الإبداع في أبعاد الإنتاج الرشيق: دراسة تحليلية لآراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في أربيل. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج11، ع1 ، 589 - 626. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1284360>
- علي، علي حسين عبد، و رؤوف، محمد عماد. (2022). تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع135 ، 134 - 145. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1342908>
- العمري، آيات سامح، و الشبلي، مطيع صالح. (2022). اثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في صندوق التنمية والتشغيل الأردني. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع3 ، 174 - 199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1393571>
- نذير، حنان عبدالله. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع95 ، 159 - 203. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1407298>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdelhadi, A. (2016). Using lean manufacturing as service quality benchmark evaluation measure. *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(1), 25-34.
- Alpkhan, Lutfihak & Gemici, Evrim (2016). Disruption and ambidexterity: How innovation strategies evolve?. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 23(5), 782-787. Doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.080.
- Arbussa, Anna, Bikfalvi, Andrea & Marques, Pilar (2017). Strategic agility-driven business model renewal: The case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271-293, Doi.org/10.1108/MD-05- 2016-0355.
- Beekaroo, D., Callychurn, D.S., & Hurreeram, D.K. (2019). Developing a sustainability index for Mauritian manufacturing companies. *Ecological Indicators*, 96(5), 250-257.
- De, Debashree, Chowdhury, Soumyadeb, Dey, Prasanta, Sadhan & Ghosh, Kumar (2020). Impact of lean and sustainability-oriented innovation on sustainability performance of small and medium sized enterprises in India: A data envelopment analysis-based framework. *International Journal of Production Economics*, 21(9), 416-430.
- Dey, Prasanta, Malesios, Chrisovalantis, De, Debashree, Chowdhury, Soumyadeb & Abdelaziz, Fouad (2020). The impact of lean practices and sustainably oriented innovation on sustainability performance of small and medium sized enterprises: Empirical evidence from the UK. *British Journal Management*, 31(1), 141-161.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95- 118.

- Efari, Mudhafar, Salonitis, Konstantinos & Xu, Yuchun (2017). The role of leadership in implementing lean manufacturing. *Journal of Procedia CIRP*, 63(17), 756-1. Doi:10.1016/j.procir.2017.03.16.
- Erdil, Nadiye Ozlem, Aktas, Can & Arani, Omid (2018). Embedding sustainability in lean six sigma efforts. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 520-529. Doi: 10.1016/j.jclepro.2018.07.048.
- Iranmanesh, M., Zailani, S., Hyun, S.S., Ali, M.H., & Kim, K. (2019). Impact of lean manufacturing practices on firms' sustainable performance: Lean culture as a moderator. *MDPI Journal*, 11(4), 1- 20.
- Islam, M. S., Samad, M. A., & Islam, T. (2019). Implement Kaizen Tool 5S to Improve Workplace Condition and Pave Way for Lean Management at a Selected Pharmaceutical Factory. In *International Conference on Engineering Research and Education* (pp. 1-6).
- Möldner, A. K., Garza-Reyes, J. A., & Kumar, V. (2020). Exploring lean manufacturing practices' influence on process innovation performance. *Journal of Business Research*, 106, 233-249.
- Saidul Huq, K. M & Mitrogogos, K.,. (2018). Impact of lean manufacturing on process industries

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر الإنتاج الرشيق على أداء المشاريع دراسة تطبيقية على شركة
نيوم

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم
على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم
بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً
أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا
البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ متوسط ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ بكالوريوس
- 4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ موظف ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: الإنتاج الرشيق، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الإنتاج في الوقت المحدد						
1	تعمل الشركة على الحد من الهدر في وقت الشراء والإنتاج					
2	تهتم الشركة بالاستغناء عن كافة أنواع المخزون					
3	تعمل الشركة على تخفيض التكلفة الإنتاجية					
4	تهتم الشركة بتلبية احتياجات العملاء في المكان الصحيح والوقت الصحيح					
5	تعمل الشركة على شراء المستلزمات الإنتاجية المناسبة للإنتاج اليومي					
التحسين المستمر						
1	تنظر إدارة الشركة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
2	يتم الإعداد للخدمات التي يتم تقديمها بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابقتها لاحتياجات وتوقعات الأفراد المستقبلية					
3	يتم التواصل بين مختلف الأقسام داخل الشركة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة					
4	توفر الإدارة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها					
5	يشارك العاملون في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة					
الصيانة الإنتاجية الشاملة						
1	تقوم الشركة بوضع نظام شامل للصيانة الوقائية على كافة الأدوات الإنتاجية					
2	تهتم الشركة بتشجيع الصيانة الذاتية					
3	يتم مشاركة كافة المستويات الإدارية في موقع العمل في عمليات الصيانة					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
4	تهتم الشركة بالعمل على الحفاظ على كفاءة الآلات والمعدات				
5	تساهم الصيانة الإنتاجية الشاملة في إيجاد حلول لكثير من المشكلات الانتاجية				
تقليل وقت الأعداد والتهيئة					
1	تهتم الشركة بتقليل الوقت اللازم لتنفيذ العملية الإنتاجية				
2	تعمل الشركة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في تقليل وقت الإنتاج				
3	تهتم الشركة بتقليل مدة التوريد لمستلزمات الإنتاج				
4	تعمل الشركة على تهيئة سلاسل التوريد لأقل وقت ممكن				
5	تهتم الشركة بتقليل الوقت اللازم في إعداد مستلزمات الانتاج				

👉 المحور الثاني: أداء المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1	تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة					
2	تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية					
3	تقوم إدارة المشاريع بتحفيز وتشجيع برامج التدريب بشكل فعال مما يساهم في تحسين مستويات جودة الاداء					
4	تهتم إدارة المشاريع بوضع خطط لتطوير الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المشروع					
5	تهتم إدارة المشاريع بالتعامل مع الشكاوي الخاصة بالعاملين بجدية وفاعلية					
6	تهتم إدارة المشاريع بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
7	تقوم إدارة المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة					
8	تهتم إدارة المشاريع باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات					
9	تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة					
10	تهتم إدارة المشاريع بإجراء تقييم مستمر ودوري لمعدلات الأداء					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization in project Management

The Impact of Lean Production on Project Performance: An Applied Study at NEOM Company

Preparation:

Abdul Rahman Muhammad Al-Qahtani232001025

Ibrahim bin Amin Al-Faleh232000413

Nair Turki Al-Baqmi232001019

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024