

## OPEN ACCESS

\*Corresponding author

Rabun Jamil Majid

rabun.majeed@univsul.edu.iq

# دور الرقابة التنظيمية في أداء المشاريع: فرق العمل الفعالة كمتغير وسيط دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في عدد من مشاريع التطوير العقاري في محافظة السليمانية

رابون جميل مجيد / إدارة المشاريع - كلية التجارة - جامعة السليمانية- السليمانية، إقليم كردستان العراق  
شيلان فاضل محمود/ إدارة المشاريع - كلية التجارة - جامعة السليمانية- السليمانية، إقليم كردستان العراق

RECEIVED :06 /07/2025

ACCEPTED : 27/09/ 2025

PUBLISHED : 15/12/ 2025

## الملخص

الهدف من البحث اختبار "دور الرقابة التنظيمية في أداء المشاريع : فرق العمل الفعالة كمتغير وسيط في عدد من مشاريع التطوير العقاري في محافظة السليمانية"، بدء البحث بالاستناد لعدد من الاسئلة البحثية المتكونة في السؤال الرئيسي "هل للرقابة التنظيمية دور في أداء المشاريع من خلال الدور الوسيط فرق عمل الفعالة" وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى منظور فلسفي يتضمن المتغير المستقل الرقابة التنظيمية وابعادها المتمثلة بـ (رقابة الاستشعار، رقابة إتخاذ القرار، رقابة الممارسة)، وأداء المشاريع كمتغير معتمد وتمثل ابعاده بـ (أداء الوقت، أداء الكلفة، أداء الجودة، رضا العملاء، أداء الابتكار، أداء الاستجابة)، وفرق العمل الفعالة كمتغير وسيط يتضمن بـ(فاعلية الاتصال، التماسك، المشاركة، التعاون، تحقيق الأهداف )، وتم بناء مخطط فرضي لبيان علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، واختبرت الفرضيات ميدانياً على عينة مكونة (176) فرداً من مديري المشاريع والمشرفين ورؤساء الاقسام والمديرين الإداريين والمهندسين العاملين في (14) مشروعاً في محافظة السليمانية، أتمتد الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والمقاييس والمؤشرات التي تم استخدامها هي البرنامجين الاحصائيين (SPSS V.28)، (AMOS V.28)، ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث، هناك ارتباط معنوي ايجابي بين متغيرات البحث وابعادها، وهناك دور ايجابي لمتغير فرق العمل الفعالة كمتغير الوسيط في تعزيز العلاقة التاثيرية بين رقابة تنظيمية واداء المشاريع، وفي ظل هذه النتائج يقدم البحث عدد من التوصيات، اهمها، تعزيز العمل على تبني ممارسات تدعم الرقابة التنظيمية وفاعلية فرق العمل، بما يساهم في تحقيق أداء متميز للمشاريع ضمن بيئة تنظيمية تتصف بالتغيرات المتسارعة والتطور المستمر .

## الكلمات المفتاحية:

الرقابة التنظيمية،  
اداء المشاريع،  
فرق العمل الفعالة،  
مشاريع التطوير العقاري.



## About the Journal

Zanco Journal of Humanity Sciences (ZJHS) is an international, multi-disciplinary, peer-reviewed, double-blind and open-access journal that enhances research in all fields of basic and applied sciences through the publication of high-quality articles that describe significant and novel works; and advance knowledge in a diversity of scientific fields.

<https://zancojournal.su.edu.krd/index.php/JAHS/about>

## المقدمة

مشاريع التطوير العقاري تعد من أبرز القطاعات الديناميكية وكما ينظر إليها كأحد أسرع القطاعات الاستثمارية نمواً ، وتعتبر من العوامل المهمة في التقدم الاجتماعي والاقتصادي، وخاصة في محافظة السليمانية، ومع اتساع هذا القطاع، تواجه مشاريع التطوير العقاري تحديات متعددة تتمثل في تأخر إنجاز الأعمال، وتجاوز التكاليف المقررة، وانخفاض جودة التنفيذ، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمشاريع، ويُضعف قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة. وفي ظل تزايد حدة المنافسة والتغير المستمر في احتياجات وتوقعات العملاء، تسعى المشاريع إلى تحقيق التميز والريادة في سوق يتسم بالديناميكية والتعقيد. وانطلاقاً من هذه المعطيات، يسعى البحث إلى تقديم رؤية تطبيقية على تطبيق الممارسات الرشيقة في الإدارة لتعزيز الأداء وتحقيق الاستجابة مع التغيرات، التي أصبحت توجّهها استراتيجياً حديثاً اعتمدته العديد من المنظمات لتطوير قدراتها التكيفية وتعزيز أدائها. فقد بدأت المنظمات بإعادة تشكيل استراتيجياتها وممارساتها التشغيلية في قطاعات أخرى مثل إدارة المشاريع، والعمليات، بما يتوافق مع احتياجات بيئة العمل الديناميكية. وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تستخدم أو تعزز ادائها من خلال الرشاقة التنظيمية تتمتع بمستوى أداء أعلى، إلى جانب قدرتها الكبيرة على تحقيق التكيف ، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق الديناميكية والمعقدة (Al-Faouri & Al-Rfou, 2017:266). وفي ضوء ما تقدم يسعى هذا البحث إلى غلق الفجوة المعرفية من خلال التحليل العلاقة بين رشاقة تنظيمية وأداء المشاريع، مع تسليط الضوء على دور فرق العمل الفعالة كمتغير وسيط الذي يمكن أن يعزز أو يوجه هذا التأثير. ويتناول البحث متغيرات مهمة تساهم في تنمية وتطوير الادبيات المتعلقة بإدارة المشاريع ، ومن الجانب العملي تقدم مقترحات قابلة للتنفيذ تساهم في رفع مستوى الأداء في مشاريع التطوير العقاري. كما يسعى البحث إلى تزويد القائمين على إدارة المشاريع برؤى ومفاهيم عملية تساهم في تحقيق أداء فعال ومستدام في ظل بيئة عمل تتسم بالتقلبات المستمرة وسرعة التحولات التنظيمية.

### 1. منهج البحث:

#### 1.2 : مشكلة البحث:

تواجه المشاريع في الوقت الراهن تحديات متزايدة دون تحقيق الأداء المطلوب او ضمان أستمرايتها بسبب التقلبات والتغيرات المتعلقة بالتكنولوجيا او الاقتصادية او في متطلبات العملاء، وهذه التغيرات ممكن أن تؤثر على جودة أداء المشاريع، ويُضعف من قدرة المشاريع على تحقيق اهدافها . وبنفس الوقت يعتبر أداء المشروع من أبرز المؤشرات الجوهرية والأساسية لنجاحه، وعلى الرغم من الاهتمام بمفهوم الرشاقة التنظيمية، لكن الأبحاث التي تناولت أثرها المباشر على أداء المشاريع ما تزال محدودة، وهذا ما أكدته في دراسته (Al salami & Khan, 2023:5) ، التي أشارت إلى ندرة الأبحاث التي تقيس تأثيرات الرشاقة التنظيمية على نجاح مشاريع التطوير العقاري، وهنا نرى وجود فجوة معرفية في هذا المجال تستدعي الحاجة إلى المزيد من الدراسة، وعلى ضوء ذلك يقدم البحث فهم اعمق للعلاقة بين الرشاقة التنظيمية وأداء المشاريع، مع الاهتمام على الدور الوسيط فرق العمل الفعالة في تعزيز أو توجيه هذا التأثير، ويهدف البحث إلى اعطاء اجابة على السؤال الرئيسي الاتي:

هل للرشاقة التنظيمية دور في أداء المشاريع في ظل الدور الوسيط فرق العمل الفعالة؟

ومن هذا المنطلق تتبثق عدة تساؤلات فرعية كالتالي:

1-ما اهمية متغيرات الرشاقة التنظيمية، فرق العمل الفعالة، أداء المشاريع في المشاريع المبحوثة؟

2-ما مستوى علاقة الارتباط من الجانب الاحصائي للمتغيرات ؟

3-ما مستوى التأثير المعنوي المباشر من الجانب الاحصائي للمتغيرات ؟

**1.3: اهداف البحث:**

1- تحليل الأهمية الترتيبية لكل متغيرات الأساسية في البحث، بالإضافة الى الابعاد الفرعية التابعة لها ضمن سياق مشاريع عينة البحث.

2- التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على نتائج التحليل والمعطيات الميدانية

3- تحديد طبيعة التأثير المعنوي المباشر بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على نتائج التحليل والمعطيات الميدانية المستحصلة.

**1.4: أهمية البحث**

فيما يلي سوف نستعرض بعض المهام المهمة لتطبيق البحث في الجوانب التالية:-

1. يساهم في غلق فجوة معرفية نتجت عن قلة البحوث والدراسات لفهم العلاقة والتاثير لهذه المتغيرات، وهو ما يضفي اهمية كبيرة للبحث في تفسير وتوضيح العلاقة بينهم.

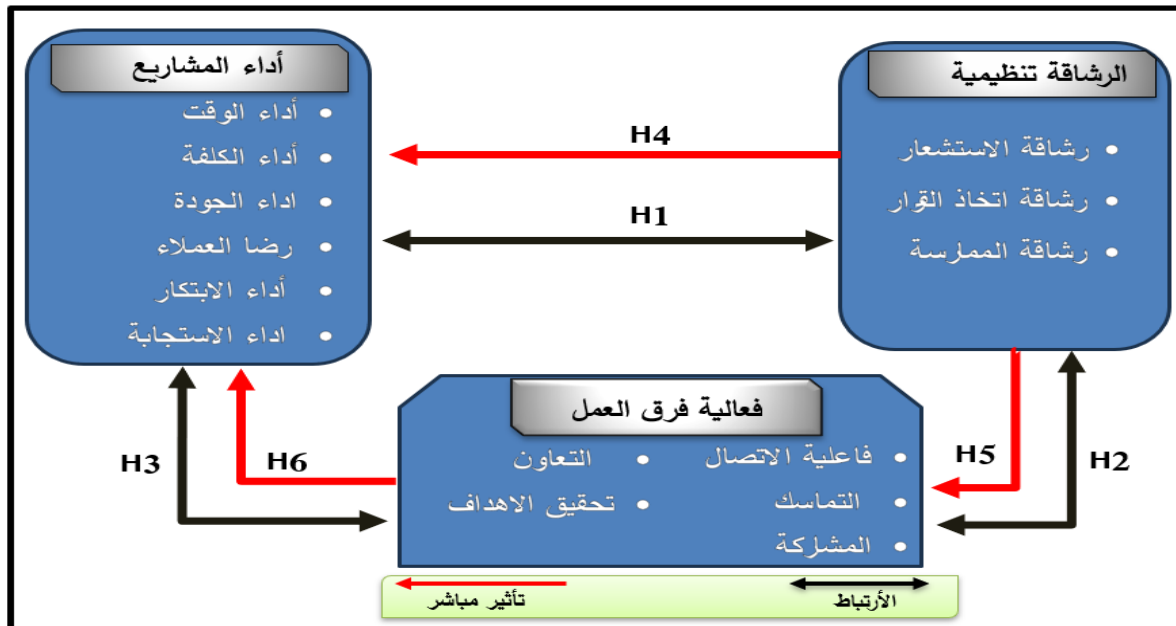
2. يوفر البحث دعماً لمتخذي القرار في مشاريع التطوير العقاري في اعداد استراتيجيات فعالة المتعلقة جودة التنفيذ، وتكلفة المشروع، وارتفاع الاسعار.

3. يغني البحث فرص الابتكار في المشاريع عبر التوجه نحو استخدام تقنيات وابتكارات واساليب جديدة، وتقديم مشاريع اكثر كفاءة وفاعلية وموائمة لإحتياجات المجتمع.

4. يدعم الاقتصاد الوطني من خلال تعزيز إدارة المشاريع، واستقطاب استثمارات العقار مما يساهم في دعم التنمية الاقتصادية وتوفير فرص للعمل.

**1.5: أنموذج البحث الافتراضي**

من اجل تحقيق اهداف البحث ومن أجل تحديد فرضياته وبيان العلاقة والتأثير لجميع متغيرات البحث تم تكوين أنموذج افتراضي، سيتم توضيحه من خلال الشكل(1) .



الشكل (1) أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان

**1.6: فرضيات البحث**

الفرضية الاولى: هناك ارتباط معنوي من الجانب الاحصائي بين الرشاقة التنظيمية وابعادها واداء المشروع  
 الفرضية الثانية: هناك ارتباط معنوي من الجانب الاحصائي بين الرشاقة التنظيمية وابعادها وفرق العمل الفعالة.  
 الفرضية الثالثة: هناك ارتباط ارتباط معنوي من الجانب الاحصائي بين فرق العمل الفعالة وابعادها واداء المشروع  
 الفرضية الرابعة: هناك تأثير معنوي مباشر من الجانب الاحصائي للرشاقة التنظيمية وابعادها تجاه اداء المشروع  
 الفرضية الخامسة: هناك تأثير معنوي مباشر من الجانب الاحصائي للرشاقة التنظيمية وابعادها تجاه فرق عمل فعالة.  
 الفرضية السادسة: هناك تأثير معنوي مباشر من الجانب الاحصائي للفرق العمل الفعالة وابعادها تجاه اداء المشروع.  
**1.7: منهج البحث:** المنهج الوصفي التحليلي تم استخدامه من قبل الباحثان لتقديم اجابة حقيقية عن اسئلة البحث وتحقيق فرضيات  
 البحث، وتم جمع البيانات وتحليلها تحليلاً دقيقاً ، ولإكمال المحور الميداني اعتمدنا استمارة الإستبيان المعدة لهذا الغرض.

**1.8 حدود البحث:**

أ. الحدود الموضوعي: متغير الرشاقة التنظيمية وابعاده , كمتغير مستقل، واداء المشاريع وابعاده كمتغير تابع، وفرق العمل الفعالة  
 وابعاده كمتغير وسيط.  
 ب.الحدود المكانية: تم اختيار (14) مشروع من مشاريع التطوير العقاري ضمن محافظة السليمانية لغرض تطبيق البحث.  
 ت. الحدود الزمانية: تم جمع البيانات خلال المدة الزمنية من (1) تشرين الأول 2024 (1) حزيران 2024.

**1.9 طرق جمع البيانات:****أ-الجانب النظري:**

لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث تم الاعتماد على عدد من المصادر سواء العربية والانكليزية وتضمن منها الرسائل والبحوث  
 والاطاريح والمقالات وبالإضافة الى شبكة الانترنت.

**ب-الجانب الميداني:**

استمارة الاستبيان الورقية اعتمدها الباحثان لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث الذات صلة.

**1.10 مجتمع البحث**

تكون مجتمع البحث من (14) مشروعاً للتطوير العقاري في محافظة السليمانية ، وبلغ حجم المجتمع الكلي(276) فرداً، من المدراء  
 والمسؤولين الإداريين ورؤساء الأقسام والمهندسين والمشرفين على المشاريع، وقد تم توزيع (200) استبانة على عينة البحث ، وتم  
 استرد منها (176) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، أي ما يعادل نسبة(93%) من الاستبانات المستردة ونسبة (88%) من  
 مجموع الاستبانات الموزعة، وذلك استناداً إلى معادلة ستيفن ثامبسون في تحديد حجم العينة.

**2. الاطار النظري للبحث****2.1 الرشاقة التنظيمية-organizational agility**

**2.1.1: مفهوم رشاقة تنظيمية:** تميز موضع الرشاقة التنظيمية باهتمام متزايداً في الأدبيات ، إذ تناولها العديد من الدراسات بهدف  
 ترسيخ إطار مفاهيمي ونظري له، وذلك لإهميته في الاستشعار لبيئة اعمال تتميز بالديناميكية وعدم الاستقرار وحالة اللا يقين، حيث  
 أشار كل من ( Ludviga & Kalvina,2024:212) إلى أن الرشاقة التنظيمية تجسد مزيجاً من المرونة والرشاقة والسرعة، وتعد  
 في الوقت الراهن من المفاهيم الجوهرية لبيئة تتسم بالتنافسية والديناميكية، كما أوضح الباحثان أن الرشاقة التنظيمية تؤثر إيجابياً في  
 مشاركة العاملين، مما يؤثر على اداء المشروع، وذلك من خلال تعزيز روح المبادرة والاحترافية والعقلية المرنة التي تركز على التسليم

في الوقت المحدد والمستمر وتقديم القيمة باعتبارها الهدف المحوري للعمل.

وأشار ( Teece et al,2016:571) تتبنى الرشاقة التنظيمية منهجيات تكرارية متزايدة ضمن فرق صغيرة، وتسعى إلى تحقيق مرونة من خلال نماذج تنظيمية شبكية. ويُعد هذا النهج أساسيًا لتمكين المشروعات المعاصرة من التكيف والصمود في ظل بيئة أعمال تتسم بعدم الاستقرار والاضطراب. وعلى الرغم من أن بناء المشروعات رشيقة يتطلب موارد وتكاليف مرتفعة، فإن القدرة التنظيمية على التكيف مع التغيرات المفاجئة، أو ما يُعرف بـ"المجهول غير المعروف"، تعتمد بشكل كبير على امكانيات ديناميكية في التعرف المبكر على التهديدات واستكشاف فرص في البيئية وإعادة تخصيص الموارد استجابةً لذلك.

## 2.1.2 أبعاد الرشاقة التنظيمية Dimensions of organizational agility

هناك عدة ابعاد للرشاقة التنظيمية المنشودة موضع التطبيق العملي والواقعي والتي اوصت بها الدراسات الاكاديمية والعملية والادارية بالعديد من التوصيات والمحددات التي تعين المنظمات وتمكنها من تحقيق الرشاقة التنظيمية المطلوبة، ولكن اغلبية الدراسات تجمع على ثلاث ابعاد للرشاقة التنظيمية، من أشهر وأكثر المقاييس استخداماً، دراسة (المساوي،2024)، ودراسة(التويجري واخرون،2022)، ودراسة (Cepeda & Perez,2018)، ودراسة (Alborathy et al.,2024)، ولاغراض البحث الحالي تم اختيار هذه الابعاد كونها اكثر تلائم مع عينة ومجال الدراسة والمتمثلة المدراء والمشرفين ورؤساء الاقسام في مشاريع التطوير العقاري في محافظة السليمانية، وبالاعتماد على ماسبق سيعتمد البحث الحالي في قياس متغير الرشاقة التنظيمية على ثلاثة ابعاد تتمثل بـ( رشاقة الاستشعار، ورشاقة إتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة)، كونها ابعاد حديثة ومعاصرة ويمكن قياسها وتلائم طبيعة عمل قياس الرشاقة التنظيمية في مشاريع التطوير العقاري في محافظة السليمانية إقليم كردستان العراق. وسيتم تقديم شرح لهذه الابعاد وكما يلي :

**أ. أ. رشاقة الاستشعار - Sensing Agility:** تشير رشاقة الاستشعار إلى قدرة المنظمة على رصد التغيرات والاحداث في بيئتها الخارجية وتقييمها بسرعة، بما في ذلك التحولات المرتبطة بتفضيات العملاء، وأنشطة المنافسين، والتقنيات، ويتطلب ذلك القيام بعمليات منهجية تمثل بجمع المعلومات ذات الصلة واستبعاد البيانات غير المهمة وذلك استناداً الى معايير وارشادات دقيقة (Nafei,2016:299)، كما ينظر اليها إمكانية المنظمة في إدراك مختلف التغيرات المتغيرات البيئية، سواء كانت فرصاً او تهديدات، وفهم إحتياجات العملاء بشكل متجدد، كما وتركز القدرة على الاستشعار على امكانية وقدرة المنظمة على تفسير وتحليل اشارات التغير ولا يعني هذا الشعور بالتغيرات الحالية فقط و لكن يشمل التغيرات المستقبلية (حسين و حسين، 2020:194).

**ب. رشاقة اتخاذ القرار - Decision \ Making Agility:** تشير رشاقة إتخاذ القرار الى قدرة المشروع على الاستجابة الفاعلة للتغيرات من خلال سرعة ودقة عملية صنع القرار، والتي تقوم على ثلاث مرتكزات أساسية(قدرة الاستشعار السريع للتغيير، السرعة في اتخاذ القرار، وكفاءة التنفيذ الواقعي للقرار، ويعزز اشراك العاملين في هذه العملية من مستوى التكيف ويقلل من مقاومة التغيير(العتيبي،2022:31). كما أشار كل من (سليمان وشاهين،2024:740)، مفهوم رشاقة اتخاذ القرار إلى قدرة المنظمة على جمع وتنقية وهيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متعددة، لما يمكنها من تفسير تداعيات الاحداث البيئية المختلفة دون تاخير، ومن ثم تحديد الفرص والتهديدات وصياغة خطط عمل مناسبة لإعادة توظيف مواردها وتنفيذ أستجابات تافسية جديدة في المشاريع التطوير العقاري .

**ت. التطبيق (الممارسة) - Acting Agility:** تشير رشاقة الممارسة إلى قدرة المنظمة على إعادة تكوين مواردها التنظيمية وتعديل عملياتها التشغيلية بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والسوقية، إضافةً إلى إعادة هيكلة علاقاتها مع الأطراف الخارجية، مثل شبكات التوريد، استناداً إلى خطط عمل مرنة. ويتجسد ذلك في طرح منتجات وخدمات جديدة وتبني نماذج تسعير مبتكرة في الوقت المناسب لتعزيز القدرة التنافسية. (علي وكامل،2018:335). كما أشار (محمود وآخرون،2023:381) إلى أن رشاقة الممارسة تتمثل في

القدرة الديناميكية للمنظمة على إعادة تكوين مواردها وتنظيم عملياتها بصورة حيوية بما يتماشى مع متطلبات السوق.

### 2.1.3 خصائص الرشاقة التنظيمية

أشار (فتحي, 2024: 84) إلى أن الخصائص الأساسية للمنظمة الرشيقة تتجسد في عدة جوانب، أبرزها:

- 1- التركيز على العمل من خلال تبني مستويات عالية من المرونة والقدرة على التكيف، بما يضمن الاستجابة الفعالة لاحتياجاته الحالية وتوقع متطلباته المستقبلية.
- 2- بناء فرق عمل فعالة وذكية تمتلك القابلية على مواجهة الأزمات والتعامل مع المتغيرات المفاجئة بسرعة وكفاءة.
- 3- تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للنجاح والتميز، تقوم على اعتبار الفشل جزءًا من عملية التعلم المستمرة، بما يعزز التطوير المتواصل لأداء المنظمة.
- 4- تتسم المنظمات الرشيقة بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تعزز قدرتها على الاستشعار والتفاعل مع المتغيرات، ومن أبرزها: الوعي، والتفاعلية، والسرعة، والمرونة، والكفاءة، والتكامل. وتعكس هذه السمات مستوى إدراك الشركات للتغيرات البيئية المحيطة، وقدرتها على توظيفها بكفاءة وفاعلية، مع إمكانية إعادة صياغتها بما يتلاءم مع متطلبات التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها وتجاوزها (Rahman,2022:275).

## 2.2. اداء المشاريع – Project performance

### 2.2.1 مفهوم اداء المشاريع Project performance concept

بالنسبة للجانب اللغوي، فإن كلمة "اداء" تتقابل مع الكلمة اللاتينية "performare" بمعنى إعطاء شكل كامل لشيء ما، اشتقت الكلمة (Performance) التي تشير إلى إنجاز العمل أو الطرق المستخدمة من قبل التنظيم لتحقيق اهدافه، من جهة اخرى، يعكس الأداء ثلاثة دلالات: أولاً، يعبر عن حدث؛ ثانياً، يشير إلى القيام بعمل ما؛ وأخيراً، يُعبر عن نتائج العمل أو الفعل (الخفي, 2022:48). تطور مفهوم الأداء من خلال مجموعة من الخطوات ليعطي فهم اوسع لمعنى الاداء, أما في الوقت الراهن، فلا يوجد أداء مستقل اهداف واقعية، حيث يُنرجم بلوغ الأهداف إلى تحقيق الأداء وبما أن أهداف المنظمة لا يمكن تحديدها بدقة وغالباً ما تكون متعددة، أصبح قياس الأداء أكثر صعوبة، إذ يُعتبر مقياساً نسبياً , يُعد الأداء من أكثر المفاهيم استخداماً في تخصصات إدارة المشاريع المتقدمة، إذ يُنظر إليه باعتباره المرآة التي تعكس مدى نجاح المشروع في مختلف أبعاده. فهو يُجسد الفعل والجهد الجماعي الذي تبذله جميع الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف وتعزيز فاعلية المشروع. ويُعد تقييم الأداء وقياسه خطوة أساسية لا تقل أهمية عن بقية ممارسات الإدارة الفعالة، إذ يساعد عملية القياس في التعرف على نقاط القوة والضعف في الاداء، وبنفس الوقت العمل على التحسين المستمر وضمان تحقيق النتائج المتوقعة(عبدعلى ورؤوف،2022:138).

### 2.2.2 ابعاد اداء المشاريع Project performance dimensions

يتم إختيار (أداء الوقت ، أداء الكلفة، أداء الجودة، ورضا العملاء)، كابعاد أداء المشاريع لأنها نالت أعلى نسبة اتفاق بين اراء الباحثين، وهذا يشير إلى نسبة اتفاق اغلبية الباحثين في دراساتهم حول هذه الابعاد، ، ولاغراض البحث الحالي تم اختيار هذه الابعاد كونها تتلائم مع عينة ومجال البحث والمتمثل بالقيادات والمدراء والمشرفين ورؤساء الاقسام في مشاريع التطوير العقاري في محافظة السلبيانية، وبالاعتماد على ما سبق من عرض وتحليل الادبيات والدراسات في قياس أداء المشاريع، سيعتمد البحث على المقياسين اللذين طورهما (Badran & Abdulla,2025)، (Eriksson& Westerberg,2011)، لاختيار خمسة أبعاد رئيسية لقياس أداء المشاريع، تتمثل في : أداء الوقت، وأداء الكلفة، وأداء الجودة، وأداء الابتكار، وأداء الاستجابة .وقد تم اختيار هذه الأبعاد نظراً لحدائتها ومعاصرتها وارتباطها الوثيق بمتطلبات مشاريع التطوير العقاري في محافظة السلبيانية.

### أ. أداء الكلفة-Cost Performance :

غالبًا ما يُحدّد نجاح أي مشروع بكفاءته الاقتصادية، التي تُقاس بالتكلفة الإجمالية للمشروع منذ البداية وحتى الإنجاز وتعتبر القدرة على التنبؤ بالتكاليف أمرًا مهمًا لضمان توافق التكلفة النهائية مع التقدير الأولي، ويمكن أن تؤثر تجاوزات التكاليف التي غالبًا ما تُنتقد على أنها نمو في التكاليف سلبيًا على نجاح المشروع ومن العوامل التي تؤثر في التكاليف (معدل الربح، تكلفة تصميم المشروع، معدل هدر المواد، تكلفة أوامر التغيير، وتكلفة إعادة العمل) (Seidu, 2016: 143)، التكلفة تعتبر معيار أساسي لإداء المشروع، يظهر كل من العميل والمقاول قلقه بشأن النفقات المرتبطة بمشاريع البناء. عندما تتجاوز التكاليف بشكل كبير على نفقات مشاريع البناء وتشمل نفقات المشروع تكلفة التصميم، وتكلفة المواد، والتكلفة المرتبطة بالتعديلات على أوامر العمل، وتكاليف إعادة العمل، ومعدلات الهدر، وهامش الربح (Khahro et al.,2023:6).

### ب-أداء الوقت-Time Performance :

أظهرت الأهمية المتزايدة للوقت في ثقافتنا العالمية على قطاع التطوير العقاري من خلال الجدول الزمني المختصر للمشروع. تُعرّف مدة المشروع بأنها إجمالي عدد الأيام أو الأسابيع أو الأشهر من بدء المشروع إلى اكتماله. ونظرًا لأن الوقت قد يكون عاملاً حاسماً للعديد من العملاء، فإن مدة المشروع غالبًا ما تكون ذات أهمية قصوى (Seidu,2016:143).

### ت-أداء الجودة-Quality Performance :

الجودة هي مدى استيفاء مجموعة من السمات الجوهرية لمنتج أو خدمة أو نتيجة للمواصفات المحددة. وتشمل الجودة القدرة على تلبية متطلبات العميل الصريحة أو الضمنية. تُقيّم مخرجات المشروع، سواء كانت منتجات أو خدمات أو نتائج، بناءً على التزامها بمعايير القبول وملاءمتها للاستخدام. (Project Management Institute, 2021: 71)، ولتعزيز متانة وعمر المنتجات المنجزة في مشاريع التطوير العقاري، وتقليل تكلفة الصيانة، وتطوير فائدة المنتجات، وبالتالي مدى أسهامها في الأصول الرأسمالية للدولة (Ofori,2023:15).

### ث-رضاء العملاء-Customer Satisfaction :

زيادة امكانية المنظمات على الاستجابة مع متطلبات العملاء والاجراءات التي تتخذها التي تحقق فيها رضا العملاء (Badran & Abdallah,2025:8). يتطلب ذلك الالتزام بالمواصفات (وجوب الوفاء بالالتزامات) وملاءمة المنتج للاستخدام المقصود (وجوب تلبية المنتج للاحتياجات). مؤشر رضا العملاء هو مؤشر مركب مشتق من أهمية كل مكون في التأثير على رضا العملاء التام وسلوكهم الشرائي أو الاستخدامي. مدى الجودة المتحققة في المنتجات، والدعم التقني المتطور، وكفاءة التكلفة، والالتزام بالمواعيد، كلها عوامل تعزز رضا العملاء (Khahro et al.,2023:6).

### ج.أداء الابتكار-Innovation Performance :

يُعد الابتكار احد المكونات الجوهرية في مشاريع التطوير العقاري، حيث تُشجع الممارسات أعضاء فريق المشروع على تعزيز الابتكار والأصالة والابداع والابتكار، الذي يحقق الاستجابة لتقلبات الأسواق، يقدم فريق المشروع حلول مبتكرة واكتساب مهارات جديدة للتصرف تجاه تغيرات مفاجئة قد تواجه المشروع (Badran & Abdallah,2025:8)، وفي ذات السياق، يُعرف الابتكار بأنه القدرة على تحويل الرؤى الأصلية إلى واقع عملي ملموس، ما يعكس قدرة المنظمة أو الفريق على إحداث تغيير ذي قيمة مضافة في بيئة متغيرة وديناميكية. (اومر واخرون, 2021:92).

### ح.أداء الاستجابة-Responsiveness Performance :

قد تكون أداء الاستجابة من الاساسيات الضرورية وذات اهمية عالية للشركات لتحقيق ميزة تنافسية، يناقش بأن المنافسة التي تتسم بالتميز والنجاح ترتبط بمدى امكانية الشركة على الاستشعار والاستجابة وتحقيق التكيف مع بيئتها ومواجهة الصعوبات بطرق ابداعية

، ويشيرون إلى هذه القدرات باسم الاستجابة.(Bernardes& Hanna,2009:30-31) ، ويتحسن أداء المشروع عمومًا عندما يعزز الفريق قدرته على التكيف والاستجابة في التعامل مع التغيرات التجارية والتكنولوجية. ويؤكد الباحثون والمحترفون أن القدرة على التكيف ضرورية لإدارة حالة عدم اليقين والغموض الموجودة في المواقف الديناميكية المعاصرة. ومع ذلك، فإن قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية الشركة للاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة وفعالية (Lee& Xia,2005:76-77) .

### 2.2.3 : أهداف قياس وتقييم الأداء في مشاريع التطوير العقاري:

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يأتي : (داود و حسين, 2016:100)

1. تقييم مستوى الإنجاز في المشروع من خلال مقارنته بالأهداف التي تم تحديدها مسبقاً.
2. الكشف عن العيوب ونقاط الضعف لتنفيذ المشروع، ومعرفة الأسباب المسببة لها بهدف اقتراح الحلول التصحيحية اللازمة.
3. تحديد الأطراف المسؤولة عن العيوب والضعف في التنفيذ من خلال تقييم أدائهم بشكل إيجابي أو سلبي، مما يعزز المنافسة لتحسين الأداء.
4. تقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة بهدف تحقيق أكبر فوائد ممكنة بأقل تكلفة وتحقيق الجودة المتوقعة.
5. سهولة إجراء تقييم كامل في الاداء اعتمادًا لنتائج تقييم متوقعة لكل مشروع، في حال كان هناك مشاريع متعددة.
6. تعتبر نتائج تقييم الأداء بمثابة قاعدة معلوماتية حيوية لتوجيه السياسات والخطط العلمية، ولتصحيح الموازنات التخطيطية وضبط مؤشرات الأداء بما يضمن التوازن بين الطموحات والإمكانات الواقعية.

### 2.3 فرق العمل الفعالة-effective work teams

#### 2.3.1 : مفهوم فرق العمل الفعالة The concept of effective work teams

يتم تحديد الفعالية من خلال إطار ثلاثي الأبعاد: إنتاج المجموعة الملتزم بمواصفات ذات جودة ، وقدرة المجموعة على تحقيق التعاون المتبادل ، وتنمية ورفاهية أعضاء الفريق(Tohidi,2011:1142)، وكفاءة الفريق تعتبر مدى تحقيق الفريق لأهداف الوقت والجدول الزمني والميزانية للمشروع ومعايير الجودة ومتطلبات العملاء(Ramírez et al.,2020:3). ووفقًا لما ذكره (الطائي والجبوري،2010:9) الفريق يعني مجموعة من الأفراد يتعاونون في أداء المهام ومشاركتهم في المسؤوليات لتحقيق النتائج، والذين يرون كوحدة اجتماعية فعالة ضمن نظام اجتماعي.

#### 2.3.2 : متطلبات تحقيق فعالية فرق العمل Requirements For Achieving Effective Teams :

- أن الانتقال في المشاريع من النظام الحالي إلى نظام جديد يعتمد على فرق العمل واعطاء الفريق العديد من المسؤوليات والاختصاصات فانه واحد من أهم متطلبات نجاح الانتقال إلى أسلوب فرق العمل وتهيئة البيئة الداخلية للمنظمة في المشاريع تطوير العقاري ، وتقليل معارضة أو مقاومة بعض الأطراف لهذا الأسلوب ويمكن إيجاز أهم متطلبات نجاح هذا الأسلوب فيما يلي: (لبيض و عشي,2019:38):
1. ضرورة تدريب العاملين على مفهوم الفريق وأهميته وطبيعة عمله ومسؤوليته قبل بدء عمل مشروع بمدة.
  2. ضرورة وجود التزام واضح ومحدد من قبل الإدارة ورغبة في تطبيق أسلوب فرق العمل والوعي الكامل بمتغيراته.
  3. عقد اجتماعات مستمرة مع المديرين والمشرفين لمناقشة الأسلوب الجديد ومحاولة إزالة الخوف لدى المديرين من تطبيقه، إذ أنهم يعتقدون أن هذا الأسلوب سوف يحد من سلطاتهم، ويؤثر على اختصاصاتهم وقدراتهم في التوجيه والإشراف داخل المنظمة.
  4. إدراك الإدارة بأن العائد من تطبيق أسلوب فرق العمل لن يتحقق في الأجل القصير إذ لابد من مرور وقت كافي على تطبيق الأسلوب واستيعابه وتدريب العاملين عليه حتى يؤتى ثماره.
  5. الحد من أي نزاعات داخل المنظمة قبل البدء في تطبيق الأسلوب الجديد.

#### 2.3.3 ابعاد فرق العمل الفعالة Dimensions of effective work teams

تم الاعتماد على خمسة ابعاد رئيسية والتي تمثل أكثر المؤشرات شيوعاً لقياس فرق العمل الفعالة والمتمثلة بـ(الاتصالات، التماسك،

المشاركة، التعاون، تحقيق الأهداف)، وقد تم إختيار هذه الابعاد تحديداً لما تحظى به من توافق أكاديمي مرتفع، ولأنها تتلاءم مع طبيعة ومجتمع الدراسة وعينته ومجاله التطبيقي، ومن المتوقع ان تسهم هذه الابعاد في توفير أداة قياس أكثر دقة وموضوعية لفعالية فرق العمل في اطار هذه الدراسة. وتم الاعتماد على دراسة (الشمطي،2022) في قياس هذه الابعاد وسيتم تقديم شرح لهذه الابعاد وكما يلي:

**1. فاعلية الاتصال-Communication effectiveness :** يساعد نظام اتصال فعال في مشاريع التطوير العقاري من تدفق المعلومات بسهولة بين اعضاء فريق العمل من جهة والجهات التي يتعامل معها داخل وخارج المشروع، يساعد في تلبية البيانات الدقيقة والمناسبة لفرق العمل في الوقت المحدد، مما يعزز الكفاءة والفعالية في الأداء(ابو بكر،2013:156).

**2. التماسك- cohesion :** يعد التماسك من العوامل الأساسية لتحسين عمل الفريق واستدامة فرق العمل الذي يتأثر بشبكة العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق وقوته تعمل على انجاز المهام وتحقيق الأهداف بفاعلية أكبر، ويمكن وصفه بأنه الشعور بالتضامن مع أعضاء الفريق ويساهم في زيادة تبادل المعلومات واتخاذ قرارات افضل، وكلما كانت الفرق متماسكة هذا يعني معدل غياب أقل ومستوى أعلى من التنسيق بين الأعضاء (الشمطي و خروفه،2023:89).

**3. المشاركة-Participation:** تعني تفاعل فرق العمل في أداء المشروع من خلال تبادل حوار، وطرح الآراء، وعرض مجموعة من السيناريوهات. وهي طريقة تحقيق مشاركة وتعزيز الالتزام بتحقيق اهداف الشركة ( ناصر وحمادي،2020:154)، فضلاً عن أنها تمثل درجة التفاعل بين الجماعات، حيث تحدد كفاءتها وتأثيراتها بناءً على كمية المشاركة ونوعيتها (جميلة ، 2022:15).

**4. التعاون-cooperation :** هي كيفية تصميم الوظائف للعاملين الذين يعملون في فريق واحد أو أكثر، ونلاحظ فرق العمل اصبح شائعة في المشاريع تطوير العقاري لما تحققه من خفض في التكاليف وتوحيد للجهود وخفض وقت دورة المنتج والخدمة، وتحقيق استجابة أكبر للتعامل مع الزبائن والتكامل بشكل أكبر مع المجهزين وأصحاب المصلحة خارج المنظمة( Mohammed & Al-Juboury,2020:97).

**5. تحقيق الأهداف- Achieving goals :** تلعب الأهداف دوراً مهماً في بيئات العمل عالية الأداء، وإن تحديد الأهداف اصبحت من العمليات التي تحتوي التنمية والتطوير وإضفاء طابع رسمي على الأهداف التي يقع مسؤولية تحقيقها على الأفراد أو فرق العمل، لذا يجب أن تحدد الأهداف بالشكل الذي يمكن تحقيقها مع مراعاة التعديل عليها في الظروف الطارئة (الشمطي و خروفه،2023:91).

#### 4. الاطار الميداني للبحث

##### 4.1 وصف خصائص افراد العينة :

**4.1.1 الجنس:** تشير نتائج توزيع أفراد عينة البحث وفق سمة الجنس والمبينة في جدول (1)، نسبة الذكور حصلت على 63.1% من العينة، أي ما يعادل 111 فرداً، في حين بلغت نسبة الإناث 36.9%، أي 65 فرداً من مجموع العينة البالغ 176 فرداً. ويفسر ذلك إلى وجود تمثيل أكبر للذكور ، وهذا يعود إلى طبيعة الاعمال التي تتضمنها المشاريع تكون قريبة الى الذكور مقارنة بالإناث.

##### 4.1.2. توزيع الافراد وفق العمر :

توزيع افراد العينة وفق فئة العمر الظاهر في الجدول ( 1) تبين المشاركين ضمن فئة عمرية اقل من 30 سنة، حيث بلغت نسبتها 47.2%، مما يتبين الطابع الشبابي للعينة ويُشير إلى ارتفاع مستويات الحماس والطاقة والدافعية لديهم للعمل في المشاريع. تليها فئة الأعمار من (31-40) سنة بنسبة 43.2%، وهي فئة يُتوقع امتلاكها لخبرات مهنية ومهارات عملية تؤهلها للتعامل بفاعلية مع احتياجات العمل. أما الفئة العمرية (41-50) سنة فقد شكّلت 8.5% من المشاركين، بينما جاءت المشاركين من فئة 51 سنة فما فوق نسبتها 1.1% فقط، مما يدل على محدودية تمثيل الفئات الأكبر سناً في المشاريع المبحوثة.

##### 4.1.3 . التحصيل الدراسي:

توزيع افراد العينة حسب مستوى التحصيل العلمي المبين في الجدول(1)، حصلت فئة البكالوريوس النسبة الاعلى من المستجيبين

وكانت نسبتها 73.3%، تليها فئة الحاصلين على شهادة الدبلوم بنسبة 19.3%، ثم فئة الحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة 5.1%، بينما حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 1.7%. كما شكّل الحاصلون على مؤهلات دراسية أخرى، كالديبلوم العالي، نسبة 0.6%، أي ما يعادل فردًا واحدًا فقط. يتبين هناك اختلاف في الشهادات العلمية لأفراد العينة، مما يُضفي بُعدًا علميًا مهمًا على البحث، ويساهم في إثراء نتائجها من خلال تعدد وجهات النظر ومدى استيعاب المستجيبين لمتغيرات البحث وتشخيصها بشكل دقيق في الميدان.

#### 4.1.4: سنوات الخدمة في المشروع:

توزيع أفراد العينة وفقًا لعدد سنوات العمل في المشروع المبينة في الجدول (1)، حيث تُمثّل فئة ذوي خبرة التي لا تتجاوز خمس سنوات النسبة الأعلى بين المستجيبين، بواقع 44.3%، وتليها فئة (6-10) سنوات جاءت بنسبة 29.0%، ثم جاءت الأفراد ذات خبرة من (11-15) سنة بنسبة 18.8%، في حين شكّل الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم 16 سنة وأكثر بنسبة 8.0%، مما يشير إلى تباين واضح في مستوى الخبرة لدى الأفراد المشاركين، بما يُعزز من شمولية العينة ويُضفي مصداقية أكبر على نتائج البحث، ويتضمن العاملين في المشروع على مزيج من الكفاءات ذوي الخبرات المتقدمة في تنفيذ المشاريع.

#### 4.1.5 وظيفة في المشروع:

يتبين من خلال جدول (1) أفراد العينة حسب وظيفتهم في المشروع، حيث يظهر أن فئة المهندسين تستحوذ على النسبة الأكبر من العينة، بمعدل 39.2%. وتليها فئة الموظفين الإداريين بنسبة 21.0%، ثم رؤساء الأقسام بنسبة 17.6%. ويُلاحظ أن أغلبية العينة، وتحديدًا 60.2%، ينتمون إلى الفئتين الهندسية والإدارية، مما يُبرز الدور المحوري لهذين التخصصين في المشروع. أما مديرو المشاريع، فقد مثلوا النسبة الأقل ضمن التوزيع، بواقع 2.8% فقط، وهو ما يعكس تركيز العينة ضمن وظائف تشغيلية وتنفيذية مقارنة بالوظائف الإدارية العليا.

جدول (1) وصف خصائص أفراد العينة

توزيع الأفراد المستجيبين					العوامل		
المجموع	أنثى	ذكر		الجنس			
176	65	111					
100.0	36.9	63.1					
المجموع	١٦ سنة و أكثر	١١-١٥ سنوات	٦-١٠ سنوات	٥ سنوات فأقل	سنوات خدمة في المشروع		
176	14	33	51	78			
100.0	8.0	18.8	29.0	44.3			
المجموع	51 سنة فوق	41-50 سنة	31-40 سنة	أقل من 30	العمر		
176	2	15	76	83			
100.0	1.1	8.5	43.2	47.2			
المجموع	دكتورا	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	تحصيل الدراسي	
176	3	9	1	129	34		
100.0	1.7	5.1	0.6	73.3	19.3		
المجموع	غير ذلك	مشرف	موظف	المهندس	رئيس قسم	مدير	الوظيفة في المشروع

			إداري			المشروع	
176	21	13	37	69	31	5	
100.0	11.9	7.4	21.0	39.2	17.6	2.8	

المصدر: من اعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

#### 4.2. وصف تشخيص المتغيرات وتحليل النتائج:

##### 4.2.1. عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بفقرات الرقابة التنظيمية:

يوضح الجدول ( 2 ) آراء المستجيبين للعبارات (X1 - X15) تجاه متغير المستقل الرقابة التنظيمية والذي يرمز له بـ(X)، باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب واتجاه الفقرات لإستجابات افراد عينة الدراسة للمتغير الاول الرقابة التنظيمية:

الجدول ( 2 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير المستقل الرقابة التنظيمية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتفق بشدة	اتفق	أتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
79.43	24.73	0.98	3.97	59	69	39	2	7	X1
				33.5	39.2	22.2	1.1	4	
76.7	28.17	1.08	3.84	58	57	41	14	6	X2
				33	32.4	23.3	8	3.4	
78.75	23.69	0.93	3.94	52	74	43	1	6	X3
				29.6	42.1	24.4	0.6	3.4	
78.98	24.56	0.97	3.95	59	62	48	1	6	X4
				33.5	35.2	27.3	0.6	3.4	
77.73	29.48	1.15	3.89	69	49	33	19	6	X5
				39.2	27.8	18.8	10.8	3.4	
78.32	20.94	0.82	3.92	297	311	204	37	31	رقابة الاستشعار
				33.75	35.34	23.18	4.20	3.52	
76.14	28.18	1.07	3.81	57	52	49	12	6	X6
				32.4	29.6	27.8	6.8	3.4	
75	28.29	1.06	3.75	48	64	42	16	6	X7
				27.3	36.4	23.9	9.1	3.4	
76.14	29.01	1.1	3.81	54	65	34	15	8	X8

				30.7	36.9	19.3	8.5	4.6	
73.52	30.26	1.11	3.68	50	52	47	21	6	X9
				28.4	29.6	26.7	11.9	3.4	
76.7	27.47	1.05	3.84	56	58	45	11	6	X10
				31.8	33	25.6	6.3	3.4	
75.50	22.52	0.85	3.78	265	291	217	75	32	رشاقة اتخاذ القرار
				30.11	33.07	24.66	8.52	3.64	
77.27	28.27	1.09	3.86	62	54	40	14	6	X11
				35.2	30.7	22.7	8	3.4	
78.86	27.21	1.07	3.94	67	55	37	11	6	X12
				38.1	31.3	21	6.3	3.4	
76.25	29.73	1.13	3.81	63	47	42	18	6	X13
				35.8	26.7	23.9	10.2	3.4	
78.3	26.74	1.05	3.91	61	61	38	10	6	X14
				34.7	34.7	21.6	5.7	3.4	
74.32	29.18	1.08	3.72	50	55	48	17	6	X15
				28.4	31.3	27.3	9.7	3.4	
77.00	22.60	0.87	3.85	303	272	205	70	30	رشاشة الممارسة
				34.43	30.91	23.30	7.95	3.41	
76.94	16.12	0.62	3.85	865	874	626	182	93	الرشاقة التنظيمية
				32.8	33.1	23.7	6.9	3.5	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يتبين من خلال معطيات الجدول (2)، أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق لكل الفقرات المتعلقة بالمتغير (الرشاقة التنظيمية)، أن قيمة الوسط الحسابي على مستوى العام لهذا المتغير بلغ (3.85) والانحراف المعياري البالغ (0.62) ومعامل الاختلاف (16.12%) و أهمية النسبية لهذا المتغير يساوي الى (76.94%)، والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو(اتفق). وتبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد المجتمع الدراسة أن الرشاقة التنظيمية لها أهمية كبيرة، ونسبة (65.9%) عند مستوى (اتفق و اتفق بشدة)، وفقاً لوجهة نظرهم، وكما أن نسبة (23.7%) من أفراد عينة الدراسة غير المتأكدين من ذلك، وأن نسبة (10.4%) عند مستوى (لا اتفق و لا اتفق بشدة). وتبين من الجدول أن الفقرة (X1) التي تنص على انه (تقوم مشاريعنا بتقديم المنتجات للإستجابة للتغيرات الحاصلة في احتياجات العملاء)، قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.97) ويبدل هذا أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) وهذا يعني اتفاق عليها، أما بالنسبة للانحراف المعياري بلغ (0.98) ومعامل الاختلاف (24.73%)،. أما أدنى المتوسطات الحسابية لهذا المتغير فقد كانت من نصيب الفقرة (X9) التي تنص على انه (تقوم مشاريعنا بإعداد خطة عمل للرد على التحركات الاستراتيجية للمنافسين دون تاخير)، فقد حصلت على المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب. فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.68)، والأهمية النسبية

(73.52%)، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة متفقون وبدرجة جيدة على صحة الفقرة وبدرجة ايجابية، في حين هناك تشتت واختلاف بين اراء أفراد العينة حول هذه الفقرة إذ بلغ الانحراف المعياري (1.11).

#### 4.2.1.2. عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بفقرات اداء المشاريع:

يوضح الجدول (3) آراء المستجيبين للعبارة (Y1 - Y24) تجاه المتغير المعتمد اداء المشروع والذي يرمز له (Y)، باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب واتجاه الفقرات لإستجابات افراد عينة الدراسة للمتغير الثاني اداء المشروع :

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير المعتمد اداء المشروع (Y).

المحور	الاتفق بشدة	لا اتفق	أتفق لحد ما	اتفق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
				بشدة	بشدة				
				العدد	العدد				
Y1	12	24	32	48	60	3.68	1.26	34.24	73.64
	6.8	13.6	18.2	27.3	34.1				
Y2	6	20	46	58	46	3.67	1.09	29.62	73.41
	3.4	11.4	26.1	33	26.1				
Y3	6	18	50	41	61	3.76	1.14	30.29	75.11
	3.4	10.2	28.4	23.3	34.7				
Y4	6	30	25	57	58	3.74	1.18	31.63	74.89
	3.4	17.1	14.2	32.4	33				
أداء الوقت	30	92	153	204	225	3.71	0.96	25.85	74.26
	4.26	13.07	21.73	28.98	31.96				
Y5	6	14	44	61	51	3.78	1.06	28.03	75.57
	3.4	8	25	34.7	29				
Y6	6	18	34	82	36	3.7	1.02	27.43	74.09
	3.4	10.2	19.3	46.6	20.5				
Y7	8	27	36	63	42	3.59	1.14	31.82	71.82
	4.6	15.3	20.5	35.8	23.9				
Y8	6	14	40	54	62	3.86	1.09	28.27	77.27
	3.4	8	22.7	30.7	35.2				
أداء الكلفة	26	73	154	260	191	3.73	0.87	23.30	74.69
	3.69	10.37	21.88	36.93	27.13				
Y9	6	17	43	48	62	3.81	1.12	29.46	76.25
	3.4	9.7	24.4	27.3	35.2				

75.23	28.28	1.06	3.76	47	70	35	18	6	Y10
				26.7	39.8	19.9	10.2	3.4	
75.23	29.81	1.12	3.76	54	60	34	22	6	Y11
				30.7	34.1	19.3	12.5	3.4	
75.8	29.4	1.11	3.79	56	59	35	20	6	Y12
				31.8	33.5	19.9	11.4	3.4	
75.63	25.39	0.96	3.78	219	237	147	77	24	أداء الجودة
				31.11	33.66	20.88	10.94	3.41	
76.48	28.34	1.08	3.82	58	55	43	14	6	Y13
				33	31.3	24.4	8	3.4	
74.09	28.47	1.05	3.7	46	59	50	15	6	Y14
				26.1	33.5	28.4	8.5	3.4	
72.95	29.17	1.06	3.65	39	70	39	22	6	Y15
				22.2	39.8	22.2	12.5	3.4	
79.89	27.75	1.11	3.99	73	57	24	16	6	Y16
				41.5	32.4	13.6	9.1	3.4	
75.85	22.68	0.86	3.79	216	241	156	67	24	رضا العملاء
				30.68	34.23	22.16	9.52	3.41	
74.77	29.99	1.12	3.74	54	55	40	21	6	Y17
				30.7	31.3	22.7	11.9	3.4	
74.09	29.47	1.09	3.7	50	54	48	18	6	Y18
				28.4	30.7	27.3	10.2	3.4	
74.77	31.06	1.16	3.74	60	45	42	23	6	Y19
				34.1	25.6	23.9	13.1	3.4	
75.91	30.38	1.15	3.8	63	47	39	21	6	Y20
				35.8	26.70	22.2	11.9	3.4	
74.89	24.84	0.93	3.74	227	201	169	83	24	اداء الابتكار
				32.24	28.55	24.01	11.79	3.41	
76.36	28.29	1.08	3.82	56	59	40	15	6	Y21
				31.8	33.5	22.7	8.5	3.4	
73.07	27.9	1.02	3.65	39	63	54	14	6	Y22
				22.2	35.8	30.70	8	3.4	

75.11	30.56	1.15	3.76	58	52	37	23	6	Y23
				33	29.6	21	13.1	3.4	
73.86	31.41	1.16	3.69	56	47	42	25	6	Y24
				31.80	26.7	23.9	14.2	3.4	
74.60	24.13	0.90	3.73	209	221	173	77	24	أداء الاستجابة
				29.69	31.39	24.57	10.94	3.41	
74.99	16.54	0.62	3.75	1287	1364	952	469	152	أداء المشاريع
				30.5	32.3	22.5	11.1	3.6	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يتبين من خلال معطيات المبيان في الجدول (3)، أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق لكل الفقرات المتعلقة بالمتغير (إداء المشروع)، أن قيمة الوسط الحسابي على مستوى العام لهذا المتغير بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.62) ومعامل الاختلاف (16.54%)، في حين شكلت الأهمية النسبية لهذا المتغير (74.99%)، والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (أتفق). وتبين أن المتوسطات الحسابية على المستوى العام في هذا المتغير أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد المجتمع الدراسة أن إداء المشروع له أهمية كبيرة، ونسبة (62.8%) عند مستوى (اتفق و اتفق بشدة)، وفقاً لوجهة نظرهم، وكما أن نسبة (22.5%) من أفراد عينة الدراسة غير المتأكدين من ذلك، وأن نسبة (14.7%) عند مستوى (لا اتفق و لا اتفق بشدة). وتبين من الجدول أن الفقرة (Y16) التي تنص على أنه (نحتفظ بملف مفصل للعملاء ضمن إدارة المشاريع، يتضمن كافة المعلومات والاحتياجات الخاصة بكل عميل)، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، فقد بلغ (3.99) ويبدل هذا أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) وهذا يعني نسبة الاتفاق عليها عالية، أما بالنسبة للانحراف المعياري بلغ (1.11) ومعامل الاختلاف (29.17%)، وأشار هذه الفقرة إلى أن نسبة (73.9%) عند مستوى (أتفق و اتفق بشدة) من إستجابات أفراد عينة الدراسة، أما أقل فقرة اسهاما في اغناء هذا المتغير فقد كانت من نصيب الفقرة (Y7) التي تتناول (تتمكن مشاريعنا من التحقق بدقة من تكلفة الموارد من خلال انظمة إدارة متطورة)، فقد حصلت على المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب. فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.59)، والأهمية النسبية (71.82%)، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة متفقون وبدرجة جيدة على صحة الفقرة وبدرجة ايجابية، في حين هناك تشتت واختلاف بين اراء أفراد العينة حول هذه الفقرة إذ بلغ الانحراف المعياري (1.14).

#### 4.2.1.3: عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بفقرات المتغير فرق العمل الفعالة:

يوضح الجدول (4) آراء المستجيبين للعبارات (Z1 - Z20) تجاه المتغير الوسيط فرق العمل الفعالة والذي يرمز له بـ (Z)، باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب واتجاه الفقرات لإستجابات افراد عينة الدراسة للمتغير فرق العمل الفعالة:

الجدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف لفقرات المتغير الوسيط فرق العمل الفعالة

المحور	لا اتفق بشدة	لا اتفق	أتفق لحد ما	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية				
									العدد	العدد	العدد	العدد
									%	%	%	%

78.52	26.82	1.05	3.93	62	60	41	5	8	Z1
				35.2	34.1	23.3	2.8	4.6	
72.95	27.97	1.02	3.65	35	74	43	18	6	Z2
				19.9	42.1	24.4	10.2	3.4	
77.16	28.76	1.11	3.86	61	59	32	18	6	Z3
				34.7	33.5	18.2	10.2	3.4	
73.75	31.08	1.15	3.69	54	49	43	24	6	Z4
				30.7	27.8	24.4	13.6	3.4	
75.60	23.02	0.87	3.78	212	242	175	65	26	فاعلية الاتصال
				30.11	34.38	22.59	9.23	3.69	
79.2	27.58	1.09	3.96	71	51	36	12	6	Z5
				40.3	29	20.5	6.8	3.4	
74.32	28.9	1.07	3.72	45	68	37	20	6	Z6
				25.6	38.6	21	11.4	3.4	
75.57	29.43	1.11	3.78	56	56	39	19	6	Z7
				31.8	31.8	22.2	10.8	3.4	
73.3	30.54	1.12	3.66	48	57	41	24	6	Z8
				27.3	32.4	23.3	13.6	3.4	
75.60	24.08	0.91	3.78	220	232	153	75	24	التماسك
				31.25	32.95	21.73	10.65	3.41	
78.52	27.9	1.1	3.93	69	49	40	12	6	Z9
				39.2	27.8	22.7	6.8	3.4	
75.68	28.52	1.08	3.78	52	63	38	17	6	Z10
				29.6	35.8	21.6	9.7	3.4	
72.84	31.37	1.14	3.64	50	51	43	26	6	Z11
				28.4	29	24.4	14.8	3.4	
74.43	31.16	1.16	3.72	55	52	44	15	10	Z12
				31.3	29.6	25	8.5	5.7	
75.37	24.68	0.93	3.77	226	215	165	70	28	المشاركة
				32.10	30.54	23.44	9.94	3.98	
78.07	27.62	1.08	3.9	62	61	33	14	6	Z13

				35.2	34.7	18.8	8	3.4	
73.64	28.61	1.05	3.68	42	66	44	18	6	Z14
				23.9	37.5	25	10.2	3.4	
74.55	30.14	1.12	3.73	56	47	48	19	6	Z15
				31.8	26.7	27.3	10.8	3.4	
75.34	29.73	1.12	3.77	55	58	36	21	6	Z16
				31.3	33	20.5	11.9	3.4	
75.40	24.40	0.92	3.77	215	232	161	72	24	التعاون
				30.54	32.95	22.87	10.23	3.41	
81.36	25.56	1.04	4.07	74	61	26	9	6	Z17
				42.1	34.7	14.8	5.1	3.4	
76.48	28.06	1.07	3.82	54	65	35	16	6	Z18
				30.7	36.9	19.9	9.1	3.4	
75.91	28.35	1.08	3.8	55	56	45	14	6	Z19
				31.3	31.8	25.6	8	3.4	
72.61	30.39	1.1	3.63	45	56	46	23	6	Z20
				25.6	31.8	26.1	13.1	3.4	
76.59	23.76	0.91	3.83	228	238	152	62	24	تحقيق الاهداف
				32.39	33.81	21.59	8.81	3.41	
75.71	16.38	0.62	3.79	1101	1159	790	344	126	فرق العمل
				31.3	32.9	22.4	9.8	3.6	الفعالة

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يتبين من خلال معطيات المبيان في الجدول (4)، أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاتفاق لكل الفقرات المتعلقة بالمتغير الثالث (فرق العمل الفعالة)، أن قيمة الوسط الحسابي على مستوى العام لهذا المتغير بلغ (3.79) والانحراف المعياري البالغ (0.62) ومعامل الاختلاف (16.38%) و الأهمية النسبية هذا المتغير يساوي الى (75.71%)، والاتجاه العام لهذا المتغير ككل نحو (اتفق). وتبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المتغير أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد المجتمع الدراسة أن فرق العمل الفعالة له أهمية كبيرة، ونسبة (64.2%) عند مستوى (اتفق و اتفق بشدة)، وفقاً لوجهة نظرهم، وكما أن نسبة (22.4%) من أفراد عينة الدراسة غير المتأكدين من ذلك، وأن نسبة (13.4%) عند مستوى (لا اتفق و لا اتفق بشدة)، وتبين من الجدول أن الفقرة (Z17) التي تنص على انه (يلتزم جميع أعضاء الفريق بتحقيق الأهداف المشتركة)، حصلت على أعلى قيمة للوسط الحسابي وبلغ (4.07) ويدل هذا أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) وهذا يعني اتفاق عليها، أما بالنسبة للانحراف المعياري بلغ (1.04) ومعامل الاختلاف (25.56%)، وأشارة هذه الفقرة الى أن نسبة (76.8%) عند مستوى (اتفق و اتفق بشدة) من إستجابات أفراد عينة الدراسة، أما أقل فقرة اسهاما في اغناء لهذا المتغير كانت من نصيب الفقرة (Z20) التي تنص على انه (اهداف الفريق وتوقعاته محددة وفيها تحديات مقبولة من قبل الاعضاء كلهم)، فقد حصلت على المرتبة الاخيرة

من حيث الترتيب. فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.63)، والأهمية النسبية (72.61%)، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة متفقون وبدرجة جيدة على صحة الفقرة وبدرجة ايجابية، في حين هناك تشتت واختلاف بين اراء أفراد العينة حول هذه الفقرة إذ بلغ الانحراف المعياري (1.10).

### 4.2.3. سيتم عرض وتحليل النتائج لجميع المتغيرات:

اعتمد الباحثان في تحليل استجابة العينة، على احتساب التكرار، نسبة المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب، واتجاه الفقرات، وذلك لجميع المتغيرات الثلاثة الرئيسة في البحث، وفق الآتي:

الجدول (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لاستجابات عينة البحث لمتغيرات الدراسة ككل

المحور	الاتفق بشدة	لا اتفق	أتفق لحد ما	اتفق	اتفق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية				
										العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%
الرشاقة التنظيمية	93	182	626	874	865	3.85	0.79	20.52	76.94				
	3.5	6.9	23.7	33.1	32.8								
أداء المشروع	152.00	469.00	952.00	1364.00	1287.00	3.75	0.82	21.87	74.99				
	3.6	11.1	22.5	32.3	30.5								
فرق العمل الفعالة	126.00	344.00	790.00	1159.00	1101.00	3.79	0.82	21.64	75.71				
	3.6	9.8	22.4	32.9	31.3								
مجموع	371.0	995.0	2368.0	3397.0	3253.0	3.79	0.78	20.60	75.73				
	3.6	9.6	22.8	32.7	31.3								

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يتضح من الجدول (5) أن الفقرات المتعلقة بالمتغيرات مجتمعة قد حققت وسطاً حسابياً كلياً بلغ (3.79)، وأهمية نسبية بلغت (75.73%)، وهي نسبة تُعد جيدة وتشير إلى مستوى إدراك مرتفع لدى أفراد العينة، في حين بلغ الانحرافات المعيارية (0.78)، وهذا يعكس درجة تباين معتدلة في الإجابات. وبالنسبة لتحليل لكل متغير على وجهه، يمكن تلخيص نتائج وتفسيره كما يأتي:

- المتغير الاول المستقل الرشاقة التنظيمية (X) : أتى متغير الرشاقة التنظيمية في المرتبة الاولى ضمن تنظيم متغيرات البحث، والوسط الحسابي له بلغ (3.85)، فيما بلغت الأهمية النسبية (76.94%)، مما يعكس اتفاق أفراد العينة كافة على أهمية المتغير وتقديرهم العالي له بدرجة ايجابية. وبلغ الانحراف المعياري له (0.79) ويدل ذلك هناك تباين في استجابات الأفراد، وهذا يعكس تشتت واختلاف في وجهات النظر حول أبعاد هذا المتغير.

- المتغير الثالث الوسيط فرق العمل الفعالة (Z) : أتى في المرتبة الثانية متغير فرق العمل الفعالة ضمن ترتيب المتغيرات. والمتوسط الحسابي له بلغ (3.79)، فيما بلغت اهميته النسبية (75.71%)، مما يعني اتفاق أفراد العينة اغليبتهم على أهمية هذا المتغير وبدرجة ايجابية عالية، بينما نلاحظ هناك تشتت واختلاف لاراء الافراد حول هذا المتغير وانحرافه المعياري بلغ (0.82).

- المتغير الثاني المعتمد اداء المشروع (Y): اداء المشاريع آتي في المرتبة الثالثة ضمن ترتيب المتغيرات، قيمة المتوسط الحسابي له بلغ (3.75)، واهميته النسبية (74.99%)، ويدل ذلك أن أفراد العينة اغليبتهم يتفقون بدرجة ايجابية عالية على صحة محتوى المتغير، بينما هناك تشتت واختلاف بين اراء العينة لهذا المتغير وبلغ الانحراف المعياري له (0.82). في ضوء نتائج تحليلات الإحصائية

الوصفيه وتفسيراتها، أن البحث قد نجحت في تقديم إجابة واضحة للتساؤل الأول من تساؤلات البحث الميدانية، وبذلك تكون قد حققت الهدف الأول من أهداف البحث.

**4.4 . اختبار فرضيات البحث:** سيتم في هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقات الارتباطية، والتأثيرية بين متغيرات البحث وابعادها الفرعية وبحسب ما جاء في تساؤلات الدراسة الميدانية وما نصت عليه الفرضيات الرئيسية والفرعية ، لذلك اعتمد الباحثان على مجموعة الاساليب الاحصائية لتحقيق الهدف، وينقسم هذا المبحث الى فقرتين رئيسيتين الاولى تتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، اما الفقرة الثانية فتتعلق باختبار علاقات التأثير المباشرة وعلى النحو الاتي:

#### 4.4.1 اختيار فرضيات الارتباط:

تمثلت فرضيات الارتباط الخاصة بمتغيرات البحث الحالي بالفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة، ولغرض التحقق من صحة الفرضيات، تم اللجوء الى معامل الارتباط (Correlation Coefficient). وتشير نتائج هذا التحليل إلى احتمالين: إذا كانت قيمة الاحتمالية المصاحبة لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) ، يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات أما إذا كانت قيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة، فيتم قبول فرضية العدم، مما يعني عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرات. وبناءً على نتائج تحليل الارتباط، تبين وجود ارتباط معنوي بين متغيرات الدراسة.

**4.4.1.2 العلاقة بين الرقابة التنظيمية واداء المشاريع:** سيتم اختبار فرضية البحث الاولى : التي تنص على انه ( هناك ارتباط من الجانب الاحصائي الرقابة التنظيمية وابعادها وبين أداء المشاريع).

الجدول (6): الارتباط بين الرقابة التنظيمية واداء المشاريع

أداء المشاريع		المتغيرات والابعاد	
مستوى المعنوي	مقدار العلاقة		
0.000	.831**	رقابة الأستشعار	الرقابة التنظيمية
0.000	.870**	رقابة اتخاذ القرار	
0.000	.877**	رقابة الممارسة	
0.000	.919**	الرقابة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

تشير نتائج تحليل الارتباط المبينة في الجدول (6) إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية وذات قوة ومعنوية بين الرقابة التنظيمية وابعادها واداء المشاريع، تراوح معامل الارتباط بين (0.831) و(0.877) لكل من رقابة الأستشعار، رقابة اتخاذ القرار، و رقابة الممارسة، فيما سجلت أعلى قيمة للارتباط بلغت (0.919) الرقابة التنظيمية ككل، وتعد هذه العلاقة دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.000)، مما يبين صحة الفرضية الأولى. والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في الدراسة التي تنص على: " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية واداء المشاريع"، ويتفرع منها فرضيات فرعية تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين كل من: (أ) رقابة الأستشعار، (ب) رقابة اتخاذ القرار، (ج) رقابة الممارسة من جهة، و أداء المشاريع من جهة أخرى.

**4.4.1.2 .العلاقة بين الرقابة التنظيمية وفرق العمل الفعالة:** سيتم اختبار فرضية البحث الثانية لتي تنص على انه(هناك ارتباط معنوي من الجانب الاحصائي بين الرقابة التنظيمية وابعاده وفرق العمل الفعالة. باستخدام معامل الارتباط ( Correlation

(Coefficient).

الجدول (7): الارتباط بين الرشاقة التنظيمية وفرق العمل الفعالة

فرق العمل الفعالة		المتغيرات والابعاد	
مستوى المعنوي	مقدار العلاقة		
0.000	.761**	رشاقة الأستشعار	الرشاقة التنظيمية
0.000	.792**	رشاقة اتخاذ القرار	
0.000	.796**	رشاقة الممارسة	
0.000	.837**	الرشاقة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

تبين من الجدول (7) بان هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات قوة ومعنوية بين الرشاقة التنظيمية وابعادها وفرق العمل الفعالة، حيث ت رددت معامل الارتباط بين (0.761) و(0.796) لكل من رشاقة الأستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، و رشاقة الممارسة في حين بلغت أعلى قيمة للارتباط (0.837) الرشاقة التنظيمية ككل، وتعد هذه العلاقة دالة من الناحية الاحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدعم صحة الفرضية الثانية والفرصيات المنبثقة منها، والتي تنص على ان هناك ارتباط معنوي من الجانب الاحصائي بين الرشاقة التنظيمية وابعادها وفرق العمل الفعالة، ويتفرع منها فرضيات فرعية تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين كل من: (أ) رشاقة الأستشعار، (ب) رشاقة اتخاذ القرار، (ج) رشاقة الممارسة من جهة، و فرق العمل الفعالة من جهة أخرى.

**4.4.1.3. العلاقة بين أبعاد فرق العمل الفعالة وأداء المشاريع:** سيتم اختبار فرضية البحث الثالثة التي تنص على انه ( هناك ارتباط من الجانب الاحصائي بين فرق العمل الفعالة وابعاده واداء المشاريع).

الجدول (8): الارتباط بين فرق العمل الفعالة واداء المشاريع

أداء المشاريع		المتغيرات والابعاد	
مستوى المعنوي	مقدار العلاقة		
0.000	.797**	فاعلية الاتصال	فرق العمل الفعالة
0.000	.802**	التماسك	
0.000	.798**	المشاركة	
0.000	.802**	التعاون	
0.000	.892**	تحقيق الاهداف	
0.000	.797**	فرق العمل الفعالة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يبين الجدول (8) نتائج التحليل الاحصائي، إلى أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات قوة ودالة احصائيا بين فرق العمل الفعالة وابعاده واداء المشاريع، فقد تراوحت معامل الارتباط بين (0.797) و(0.892) لكل من فاعلية الاتصالات، التماسك، المشاركة، التعاون، و تحقيق الاهداف، كما بلغت قيمة معامل لارتباط الكلي لفرق العمل الفعالة (0.797)، وهي ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوي (0.000)، وهذا يبين صحة الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها التي تنص على انه ( هناك ارتباط من الجانب

الاحصائي بين فرق العمل الفعالة وابعاده واداء المشاريع) ويتفرع منها فرضيات فرعية تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية وطرديّة ذات دلالة إحصائية بين كل من: (أ) فاعلية الاتصال، (ب) التماسك، (ج) المشاركة، (د) التعاون، و (هـ) تحقيق الاهداف من جهة، و اداء المشاريع من جهة أخرى. ونأسيساً على ما تقدم فإن نتائج الارتباط لمتغيرات البحث تجيب على السؤال (الثاني) لمشكلة البحث ومحققه الهدف (الثالث) ضمن اهداف البحث الميدانية.

#### 4.4.2 اختبارات فرضيات التأثير المباشرة لمتغيرات البحث:

تمثلت فرضيات التأثير الخاصة بمتغيرات البحث الحالي بالفرضيات الرئيسية الرابعة والخامسة والسادسة، ولغرض التحقق من صحة الفرضيات الرئيسية، استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لإختبار فرضيات التأثير المباشرة بين متغيرات الدراسة. وقد كانت النتائج على وفق الفقرات الآتية:

**4.4.2.1: اختبار فرضية الرابعة تأثير الرشاقة التنظيمية وابعاده على أداء المشاريع:** سيتم اختبار فرضية البحث الرابعة : التي تنص على انه ( هناك تأثير معنوي مباشر من الجانب الاحصائي للرشاقة التنظيمية وابعادها تجاه اداء المشروع)، باستخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).

الجدول (9): نتائج اختبار تأثير الرشاقة التنظيمية على أداء المشاريع

Beta coefficients معامل بيتا		اختبار T		اختبار F		R2	المتغير والابعاد	الرشاقة التنظيمية
B1	Bo	مستوى المعنوي	المحتسبة	مستوى المعنوي	المحتسبة			
0.825	0.599	0.000	19.67	0.000	386.94	69%	رشاقة الاستشعار	
0.835	0.598	0.000	23.28	0.000	542.11	76%	رشاقة اتخاذ القرار	
0.823	0.582	0.000	24.13	0.000	582.42	77%	رشاقة الممارسة	
<b>0.946</b>	<b>0.139</b>	<b>0.000</b>	<b>30.81</b>	<b>0.000</b>	<b>949.36</b>	<b>85%</b>	الرشاقة التنظيمية ككل	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

#### أ. على المستوى الجزئي:

يمكن من خلال الجدول (9) تحديد التغيرات في أداء المشاريع كدالة لأثر كل من الرشاقة التنظيمية، والتي تتمثل بـ (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة). تبين من نتائج التحليل الاحصائي لأختبار تأثير الرشاقة التنظيمية وابعاده على أداء المشاريع وقد بينت النتائج هناك تأثير معنوي من الناحية الاحصائية لكل بعد من هذه الأبعاد على أداء المشاريع. فقد أظهرت قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) أنها تتراوح بين (0.69 و 0.77)، مما يدل على أن هذه الأبعاد تبين بأن نسبة (69% إلى 77%) من التغيرات الواقعة في أداء المشاريع. كما جاءت قيم اختبار (F) مرتفعة نسبياً (386.94 إلى 582.42)، وهو ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بان هناك تأثير معنوي. وبالإضافة إلى ذلك، كانت قيمة (P-value) لجميع الاختبارات هي أقل من 0.05، وهذا الشيء يعزز من مصداقية النتائج، في حين كانت قيمة (t) المحسوبة (19.67، 23.28، 24.13) لجميع الأبعاد دالة إحصائياً، وتشير إلى قوة هذا التأثير. أما معامل Beta، فقد بلغ (0.825، 0.835، 0.823) على التوالي، وهذا التأثير النسبي يعكس لكل بعد على أداء المشاريع، ويدل على أنه كلما ارتفعت مستويات هذه الأبعاد بنسبة 100%، فإن أداء المشاريع سيرتفع بما يقارب (82.5%، 83.5%، 82.3%) على التوالي.

**ب. على المستوى الكلي:**

أما المتغير ككل نلاحظ بان وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية ككل على اداء المشاريع، وتؤكد معنوية هذا التأثير بقيمة اختبار F المحسوبة، والتي يساوي (949.36)، مما يدل على أن هذا التأثير ذات دلالة إحصائية. كما أن قيم P-value لهذا الاختبار كانت أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني عدم صحة الفرضية الصفرية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن "هناك علاقة تأثير ذا دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية ككل على اداء المشاريع". كما تبين أن قيمة t المحسوبة للمتغير المذكور كانت (30.81)، وهي قيمة معنوية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي قوي لهذا المتغير على اداء المشاريع، وبلغت درجة هذ التأثير في معامل Beta (0.946)، بناءً على ماتقدم ، كلما زادت الرقابة التنظيمية ككل بنسبة مئة في المئة، زاد اداء المشاريع بمقدار (94.6%). فإن هذه النتائج تعزز فرضية الرابعة، (أن هناك تأثير معنوي مباشر من الناحية الاحصائية للرقابة التنظيمية وابعادها على أداء المشاريع). وتم التأكد من صحة الفرضية الرابعة: والتي تنص على أن هناك تأثير مباشر من الناحية الاحصائية بين الرقابة تنظيمية وابعادها تجاه أداء المشاريع. ويتفرع منها فرضيات فرعية تؤكد وجود تأثير معنوي مباشر ذات دلالة إحصائية لكل من: (أ) رقابة الاستشعار، (ب) رقابة اتخاذ القرار، (ج) رقابة الممارسة على اداء المشاريع.

**4.4.2.2. اختبار فرضية البحث الخامسة : تأثير الرقابة تنظيمية وابعادها على فرق العمل الفعالة:** لاختبار فرضية البحث الخامسة: التي تنص على انه (هناك تأثير معنوي مباشر من الناحية الاحصائية للرقابة التنظيمية وابعادها تجاه فرق العمل الفعالة. باستخدام الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression ).

**الجدول (10): تأثير الرقابة التنظيمية على فرق العمل الفعالة**

Beta coefficients		اختبار T		اختبار F		R2	المتغير والابعاد	
B1	Bo	المحتسبة	المعنوي	المحتسبة	المعنوي		الرقابة التنظيمية	
0.756	0.897	0.000	15.46	0.000	238.85	58%		
0.760	0.915	0.000	17.09	0.000	292.22	63%	رقابة اتخاذ القرار	
0.747	0.910	0.000	17.34	0.000	300.58	63%	رقابة الممارسة	
<b>0.863</b>	<b>0.494</b>	<b>0.000</b>	<b>20.19</b>	<b>0.000</b>	<b>407.94</b>	<b>70%</b>	<b>الرقابة التنظيمية ككل</b>	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

**أ. على المستوى الجزئي:**

يمكن من خلال الجدول (10) تحديد التغيرات في فرق العمل الفعالة كدالة لاثر كل من الرقابة التنظيمية والتي تتمثل ب(رقابة الاستشعار و رقابة اتخاذ القرار و رقابة الممارسة)، اظهرت نتائج التحليل أن هناك تأثير معنوي من الناحية الاحصائية للرقابة التنظيمية وابعادها في تعزيز فعالية فرق العمل. فقد تبين من النتائج لمعامل التحديد ( $R^2$ ) تراوح بين (0.58 و 0.63)، على التوالي لكل بعد من ابعاد الرقابة التنظيمية، مما يدل على أن هذه الأبعاد يفسر بنسبته 58% إلى 63% من التغيرات في مستوى فرق العمل الفعالة. وتدعم نتائج اختبار F والتي تراوحت بين (300.58 – 238.85) وقيم P-value الأقل من (0.05) معنوية هذا التأثير، مما يفضي إلى عدم قبول الفرضية الصفرية وتم قبول فرضية بديلة وتفيد بان هناك تأثير معنوي لابعاد الرقابة التنظيمية على فرق العمل الفعالة. وفي ذات

السياق أظهرت نتائج اختبار t المحسوبة (15.46، 17.09، 7.34) والتي تؤكد جميعها دلالة إحصائية تدعم هذا التأثير، حيث جاءت جميعها أعلى من القيمة الحرجة وأقل من مستوى الدلالة المعتمد. وتشير قيم معامل التأثير (Beta) لكل من الأبعاد والتي بلغت (0.756، 0.760، 0.747)، على التوالي ما يوكد إلى وجود تأثير قوي نسبياً لكل بعد على فرق العمل الفعالة. بناءً على ذلك، كلما زادت هذه الأبعاد بنسبة مئة في المئة، زاد فرق العمل الفعالة بمقدار (82.5%، 83.5%، 82.3%) على التوالي.

### ب. على المستوى الكلي:

أما المتغير ككل ونلاحظ بان وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين للرشاقة التنظيمية ككل على فرق العمل الفعالة، وتؤكد معنوية هذا التأثير بقيمة اختبار F المحسوبة، والتي يساوي (407.94)، مما يدل على أن هذا التأثير ذات دلالة إحصائية. كما أن قيم P-value لهذا الاختبار كانت أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني عدم صحة الفرضية الصفرية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن "هناك دوراً ذا دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية ككل على فرق العمل الفعالة". كما تبين أن قيمة t المحسوبة للمتغير المذكور كانت (20.19)، وهي قيمة معنوية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي قوي لهذا المتغير على فرق العمل الفعالة، وبلغت درجة هذا التأثير في معامل Beta (0.863)، بناءً على ذلك، كلما زادت الرشاقة التنظيمية ككل بنسبة مئة في المئة، زاد فرق العمل الفعالة بمقدار (86.3%). ومن النتائج يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في البحث التي تنص على: "يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية تجاه فرق العمل الفعالة"، ويتفرع منها فرضيات فرعية تؤكد وجود تأثير معنوي مباشر ذات دلالة إحصائية لكل من: (أ) رشاقة الاستشعار، (ب) رشاقة اتخاذ القرار، (ج) رشاقة الممارسة على فرق العمل الفعالة.

### 4.4.2.3 اختبار فرضية البحث السادسة : تأثير فرق العمل الفعالة على أداء المشاريع:

سيتم اختبار فرضية السادسة: التي تنص على انه (هناك تأثير مباشر ومعنوي من الناحية الاحصائية لفرق العمل الفعالة وابعادها في أداء المشاريع) . وقد أظهرت النتائج ما يدعم صحة هذه الفرضية". باستخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)

الجدول (11) اختبار تأثير فرق العمل الفعالة على أداء المشاريع

Beta coefficients معامل بيتا		اختبار T		اختبار F		R2	المتغير والابعاد	فرق العمل الفعالة
B1	Bo	مستوى المعنوي	المحتسبة	مستوى المعنوي	المحتسبة			
0.763	0.865	0.000	18.45	0.000	340.57	66%	فاعلية الاتصال	
0.712	1.058	0.000	17.39	0.000	302.25	64%	التماسك	
0.705	1.094	0.000	17.69	0.000	313.05	64%	المشاركة	
0.707	1.083	0.000	17.49	0.000	305.82	63%	التعاون	
0.723	0.985	0.000	17.73	0.000	314.43	64%	تحقيق الاهداف	
<b>0.890</b>	<b>0.378</b>	<b>0.000</b>	<b>25.96</b>	<b>0.000</b>	<b>673.96</b>	<b>80%</b>	<b>فرق العمل الفعالة ككل</b>	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج تحليل SPSS v.28

يمكن من خلال الجدول (11) تحديد التغيرات في أداء المشاريع كدالة لأثر كل من فرق العمل الفعالة، والتي تشمل (فاعلية الاتصال، التماسك، المشاركة، التعاون، تحقيق الاهداف). تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير معنوي من الناحية الاحصائية

لكل بعد من هذه الأبعاد على أداء المشاريع. فقد بلغت قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) ما بين (0.64 و 0.66)، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد ما يفسر يحصل تغيير بنسبة 64% إلى 66% من التغيرات في أداء المشاريع. كما أظهرت اختبار (F) المحسوبة تراكمياً بين (314.43 و 340.57)، مما يؤكد دلالة إحصائية قوية على تأثير هذه الأبعاد، حيث ظهرت قيم P-value هو اقل من نسبة الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة تنص بان هناك تأثير معنوي لكافة ابعاد فرق العمل الفعالة على أداء المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، كانت قيم (t) المحسوبة لجميع الأبعاد (17.39، 17.49، 17.69، 17.73، 18.45)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى المعنوي المعتمد. وبلغت معاملات Beta لتلك الأبعاد (0.712، 0.707، 0.705، 0.723، 0.763) تتابعياً، وهذا يعكس القوة النسبية لكل بعد في بيان التغيرات الحاصلة في أداء المشاريع. وبناءً عليه، فإن زيادة كل بعد بنسبة 100% تؤدي إلى ارتفاع أداء المشاريع بنسبة زاد اداء المشاريع بمقدار (76.3%، 71.2%، 70.5%، 70.7%، 72.3%) على التوالي.

أما متغير ككل يظهر وجود وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين فرق العمل الفعالة ككل على أداء المشاريع، وتؤكد معنوية هذا التأثير بقيمة اختبار F المحسوبة، والتي يساوي (673.96)، مما يدل على أن هذا التأثير ذات دلالة إحصائية. كما أن قيم P-value لهذا الاختبار كانت أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يعني عدم صحة الفرضية الصفرية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن "هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لفرق العمل الفعالة ككل على أداء المشاريع". كما تبين أن قيمة t المحسوبة للمتغير المذكور كانت (25.96)، وهي قيمة معنوية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي قوي لهذا المتغير على أداء المشاريع، وبلغت درجة هذا التأثير في معامل Beta (0.890)، بناءً على ذلك، كلما زادت فرق العمل الفعالة ككل بنسبة مئة في المئة، زاد أداء المشاريع بمقدار (89.0%). ومن النتائج يؤكد صحة الفرضية الرئيسية السادسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في الدراسة التي تنص على: "يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة إحصائية لفرق العمل الفعالة تجاه أداء المشاريع"، ويتفرع منها فرضيات فرعية تؤكد وجود تأثير معنوي مباشر ذات دلالة إحصائية لكل من: (أ) فاعلية الاتصال، (ب) التماسك، (ج) المشاركة، (د) التعاون، (هـ) تحقيق الاهداف على أداء المشاريع.

وتأسيساً على تقدم فإن نتائج التأثير لمتغيرات البحث، تدعم بطريقة مباشرة الإجابة على السؤال الثالث الوارد ضمن إشكالية البحث الميدانية، وساهم في تحقيق الهدف الميداني الثالث لاهداف البحث.

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 5.1 الاستنتاجات/

1. استناداً للاطار النظري لكافة المتغيرات أن الرشاقة التنظيمية، و فرق العمل الفعالة، وأداء المشاريع تعد هي من المفاهيم الحديثة التي لا تزال أطرها الفلسفية قيد التشكيل والتطوير في الجانب النظري والميداني وتشير الدراسات الحديثة في إدارة المشاريع إلى أن التكامل بين الرشاقة التنظيمية و فرق العمل الفعالة يشكل أساساً رئيسياً لتحسين أداء المشاريع.
2. بينت النتائج الخاصة بسمات الافراد المستجيبين أن اغلبية الافراد المبحوثة في عينة البحث الذين ينتمون لدور المهندس والموظف الإداري، وذلك يعود لطبيعة المشاريع المستهدفة لهذا البحث والذي يعتمد في توظيفه بشكل كبير على تخصصات ادارية وفنية في تنفيذ مراحل المشروع .
3. تبين من نتائج البحث، أن الاهمية الترتيبية لجميع المتغيرات ، ظهر في المرحلة الاولى (الرشاقة التنظيمية) من حيث الأهمية، بينما جاء المتغير (فرق العمل الفعالة) في المرحلة الثانية، اما (أداء المشروع) فقد حل بالمرحلة الثالثة والاخيرة وبهامش صغير بينهما، يدل هذا الترتيب لمتغيرات البحث أن الأفراد المستجيبين يدركون ان البيئة التنظيمية للمشروع تمتاز بقدر جيد من رشاقة الاستشعار، ولديهم اهتمام كبير بالعمل الجماعي في نجاح مهام المشروع، اما بالنسبة المتغير الثالث اداء المشروع قد يعود الى ان الاداء نتيجة

مرتبة على وجود بيئة تنظيمية رشيقة وفرق عمل كفوة وفعالة وهما عنصران اساسيان لتحقيق الأداء المتميز في المشاريع، بمعنى انه متأثر بالمتغيرين الأول والثاني.

4. تبين بان هناك ارتباط معنوي ايجابي الرشاقة التنظيمية وابعادها وأداء المشروع. تشير هذه العلاقة إلى أنه كلما ازدادت مستويات الرشاقة التنظيمية بأبعادها في المشاريع المبحوثة، أدى ذلك إلى تحقيق نتائج أفضل في أداء المشروع.

5. أظهرت النتائج بان هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية وإيجابية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية واداء المشروع والتي تشير هذه العلاقة الى انه كلما اهتمت المشاريع بالرشاقة التنظيمية بابعادها في المشاريع المبحوثة أدى ذلك الى تحقيق نتائج افضل في اداء المشروع.

6. تبين هناك ارتباط ذات قوة كبيرة ومعنوية وإيجابية بين ابعاد الرشاقة التنظيمية وفرق العمل الفعالة، والتي تشير هذه العلاقة الى انه كلما تتبنى المشاريع المبحوثة ممارسات الرشاقة التنظيمية "كالرشاقة في الاستشعار والرشاقة في اتخاذ القرار والممارسة" كلما ساهم ذلك في تعزيز اداء فرق العمل من خلال من خلال بناء بيئة تنظيمية تدعم المشاركة والتعاون وتعزز التواصل الفعال يكون اداء فرق العمل اكثر كفاءة وفاعلية.

7. واطهرت النتائج ايضا هناك ارتباط قوي ومعنوي وطردى بين ابعاد وفرق العمل الفعالة واداء المشروع، وتشير هذه العلاقة أن ارتفاع مستوى فاعلية فرق العمل يرتبط بشكل مباشر باداء المشروع، فكلما تميزت فرق العمل بالتسيق ووضوح الادوار والعمل من اجل تحقيق الاهداف كلما ساهم ذلك في رفع كفاءة تنفيذ مهام المشروع كتحقيق رضا العملاء وزادت معايير الجودة وتخفيض التكلفة والالتزام بالمواعيد.

8. اظهرت النتائج هناك تأثير لمتغير الرشاقة التنظيمية على المتغير أداء المشاريع. وان هذه الابعاد تساهم بشكل فعال وبنسبة كبيرة في التغيرات في مستوى أداء المشاريع.

9. تبين من النتائج تأثير الرشاقة التنظيمية بابعاده كمتغير مستقل على فرق العمل الفعالة ، ويعكس هذا التأثير الايجابي ان بيئة العمل الرشيقة توفر المقومات الاساسية في تحسين فاعلية فرق العمل داخل المشروع.

10. تبين ان المتغير الوسيط فرق العمل الفعالة له تأثير كبير ويعد جزء مهماً في تعزيز اداء المشروع من خلال تحقيق الاهداف المتوقعة من حيث معايير الجودة والالتزام بالوقت وتقليل التكلفة وزيادة رضا العملاء.

## 5.2 المقترحات

1. يوصي الباحثان أصحاب المشاريع، ولا سيما في قطاع التطوير العقاري، بأهمية تعزيز ممارسات الرشاقة التنظيمية وتطبيقها بشكل فعال، إذ تساعد إدارة المشاريع في تحقيق الموائمة مع التغيرات البيئية، وتحسين استخدام مواردها، وضمان معايير الجودة لها، الأمر الذي يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وضمان استدامة المشاريع.

2. تشجيع المشاريع على الأهتمام وتعزيز ابعاد الرشاقة التنظيمية ، تعزز من قدرة المشاريع للتفاعل مع المستجدات والتحديات، ومرونتها في التعامل مع المتغيرات المستجدة.

3. ضرورة بناء بيئة تنظيمية تدعم التعلم المستمر، وتشجيع الابتكار، وتعزيز العمل الجماعي داخل فرق المشروع، من خلال توضيح الادوار والمسؤوليات وتفعيل التعاون، لما له اثر في رفع اداء العاملين.

4. نظراً لما أظهرته النتائج من دور فعال لفرق العمل الفعالة كمتغير وسيط، يوصي البحث بأهمية التركيز على تطوير فرق العمل وتدريبها على اساليب العمل المرنة، وتمكينها من تحمل المسؤوليات والمشاركة الفاعلة في إتخاذ القرارات بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الجماعي داخل المشروع.

5. يوصي الباحثان بترسيخ مفاهيم فرق العمل الفعالة، من خلال دعم قيم التعاون، والتسيق، والمشاركة، وتعزيز قنوات الاتصال بين اعضاء الفريق، الذي يعزز من قدرة المشروع على التكيف وسرعة الاستشعار للتحديات البيئية.

6. تبين من النتائج أن لفرق العمل الفعالة دور مهم في تعزيز أداء المشروع، يوصي الباحثان بضرورة استثمار هذه الفرق بما يعزز من الالتزام بالجدول الزمنية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق جودة عالية في مخرجات المشروع.
7. يوصي الباحثان بإطلاق برامج تدريبية تهدف إلى رفع وعي العاملين بمفاهيم الرشاقة التنظيمية وتعزيز روح العمل الجماعي، من أجل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية.
8. الإهتمام بتحسين إدارة الكلفة داخل المشروع، من خلال خفض النفقات الغير الضرورية، وتحسين إدارة الموارد، بما يساهم في رفع كفاءة الاداء وتعزيز استدامة المشروع على المدى الطويل.
9. يوصي الباحثان على أهمية إدارة النزاعات بشكل فاعل من خلال تبني اليات سريعة ومرنة لحل الخلافات داخل الفريق او مع العملاء او المالكين في المشروع، لضمان استمرارية العمل داخل المشروع وتقليل الانعكاسات السلبية على الأداء العام للمشروع.
10. يوصي الباحثان بأهمية الالتزام بالجدول الزمنية المخططة لتنفيذ المهام واقسام المشروع المختلفة، مع مراعاة الظروف المتغيرة التي قد تؤثر على اتمام العمل، وذلك للحد من التأخيرات وتحقيق إنجاز فعلي يضمن الأطر الزمنية المحددة.

## 6. قائمة المراجع

### 6.1 . المصادر العربية :

- اوامر، شيروان عمر، صادق، زانا مجيد و أبابكر، كوسرت محمد. 2021. دور اعادة هندسة الموارد البشرية في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل باقليم كردستان العراق مجلة زانكولعلوم الإنسانية، 25(3)، 84-106.
- بوبكر، منصور، 2013. أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل (أطروحة دكتوراه). (جامعة الحاج لخضر باتنة).
- التويجري، فاطمة عبدالعزيز، البكر، لمياء ناصر، أبو ثنين، عهود محمد والعصيمي، ورده يحيى، 2022. تصور مقترح لتحسين الرشاقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. المجلة السعودية للعلوم التربوية (8)1.
- جميلة، هرويني، 2022. أثر فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات: دراسة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة - غرداية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة غرداية).
- حسين، محمد حسين علي و حسين، بان عبد الأمير، 2020. الرشاقة التنظيمية وفقاً لتوجهات التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة في وزارة التجارة/المنظمات العامة لتجارة السيارات والمكائن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(119)، ص.186-210.
- الخفي، مروة فائق فاضل، 2022. دور إدارة المشروعات الفعال في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية في المشروع للقناة الإروائية لشط عرب - محافظة البصرة (رسالة ماجستير منشورة). (كلية إدارة الاقتصاد، جامعة البصرة).
- داود، فضيلة سلمان و حسين، زينب هادي، 2016. دور إسلوبي (CPM/PERT) في تعزيز أداء المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية في قسم المشاريع في ديوان محافظة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، 84.
- سليمان، خالد أحمد عبد الجواد عطية وشاهين، محمد عبدالنواب البكري شاهين، 2024. الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (1)15، ص.729-763.
- الشمطي، عمر و سلطان، محمود، 2022. توظيف إستراتيجية قبول التناقضات التنظيمية على المستوى الفردي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة استطلاعية في عدد من كليات جامعة الموصل. [رسالة ماجستير] جامعة الموصل.
- الشمطي، عمر وعد سلطان و خروفه، رعد محمد يحيى، 2023. تأثير التعقيد المعرفي في تحسين فاعلية فرق العمل. مجلة اقتصاديات الأعمال، 4(3)، ص.81-100.
- الطائي، علي حسون و الجبوري، علياء جاسم، 2010. دور القيادة التحولية في تمكين فرق العمل: دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط). مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 16(60).
- العتيبي، سارة عزيز، 2022. دور الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمستشفيات الحكومية - دراسة ميدانية على الكادر الإداري في مستشفى الأطفال بمحافظة الطائف. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(11)، ص.27-49.
- علي، شفاء محمد و كامل، إيناس نهاد، 2018. تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي (بحث ميداني). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(105).

- علي، علي حسين عبد و رؤوف، محمد عماد، 2022. تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 47(135)، ص. 134-145.
- فتحي، محمد، 2024. *الإدارة الحكيمة ومنهجية الرشيقية - عالم الفوكا. المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا.*
- لبيص، سميرة و عشي، دلال، 2019. أثر التمكين على مستوى فرق العمل. *رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عبدالحفيظ بوسوف - مركز ميلة*
- محمد، مصطفى شامل و الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، 2020. دور المعرفة المتعمقة في تحسين أداء فرق العمل - دراسة حالة في شركة الفهد المحدودة لإزالة الألغام. *مجلة تنمية الرفاقين*، 39(128)، ص. 87-108.
- محمود، سعد علي، محمد، علي أحمد و ضاري، وعد سنجار، 2023. أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرضاقة التنظيمية: بحث تحليلي في مكتب محافظة الأنبار. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 19 (61 الجزء 2)، ص. 272-281.
- مساوي، محمد طلال، 2024. واقع تطبيق الرضاقة التنظيمية بالغرف التجارية السعودية وتأثيرها على الأداء الإبداعي لممارسي الاتصال المؤسسي (دراسة ميدانية). *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، (4)64، ص. 104-119.

## 6.2 المصادر الانجليزية

- Alborathy, A.A.S., Masmoudi, F. & Ismael, F.M., 2024. The relationship between organizational agility and strategic entrepreneurship: An analytical research in some companies at the Ministry of Agriculture in Iraq. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(139), pp.38-55.
- Al-Faouri, E. H., & Al-Rfou, A. N., 2017. The Impact of the Failure-based Learning Behavior on Organizational Agility from the Workers' Point of View in the Jordanian Industrial Companies in King Abdullah II Industrial City-Sahab. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 266-273.
- AlSalami, N. & Khan, M., 2023. Agility in Project Management: A Systematic Review of Trends (2020–2023). *Project Leadership and Society*, 4, p.100085.
- Badran, S. S., & Abdallah, A. B. (2025). Lean vs agile project management in construction: impacts on project performance outcomes. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(5), 2844-2869.
- Bernardes, E.S. & Hanna, M.D., 2009. A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), pp.30-53.
- Cepeda, J. & Arias-Pérez, J., 2019. Information technology capabilities and organizational agility: The mediating effects of open innovation capabilities. *Multinational Business Review*, 27(2), pp.198-216.
- Eriksson, P.E. & Westerberg, M., 2011. Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 29(2), pp.197-208.
- Khahro, S.H., Memon, A.H., Memon, N.A., Memon, Z.A. & Naresh, R., 2023. Influence of social and economic factors on construction project performance in Pakistan. *Sustainability*, 15(3), p.2469.
- Lee, G. and Xia, W., 2005. The ability of information systems development project teams to respond to business and technology changes: a study of flexibility measures. *European Journal of Information Systems*, 14(1), pp.75–92.
- Ludviga, I. & Kalvina, A., 2024. Organizational agility during crisis: Do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), pp.209-229.
- Ofori, G., 2023. Get construction project performance parameters right to attain sustainable development goals. *Sustainability*, 15(18), p.13360.
- Project Management Institute (PMI), 2021. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) – Seventh edition and The standard for project management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Rahman, H., 2022. Achieving organizational agility, intelligence, and resilience through information systems. Institute of Computer Management and Science, Bangladesh.
- Ramírez-Mora, S.L., Oktaba, H. & Patlán Pérez, J., 2020. Group maturity, team efficiency, and team effectiveness in software development: A case study in a CMMI-DEV Level 5 organization. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(4), e2232.
- Seidu, S.A., 2016. Effect of construction project performance on economic development of Nigeria. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 7(12), pp.142-149.
- Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S., 2016. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), pp.13-35.
- Tohidi, H., 2011. Teamwork productivity & effectiveness in an organization based on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science*, 3, pp.1137-1146.



(V.28). The study's key findings indicate a significant positive correlation among the research variables and their dimensions. Furthermore, the study confirmed a positive mediating role of effective work teams in enhancing the effect of organizational agility on project performance. Based on these findings, the study offers several recommendations, the most important of which is to promote the adoption of practices that support organizational agility and effective work teams, thereby contributing to achieving superior project performance within an organizational environment characterized by rapid changes and continuous development.

**Keywords:** Organizational Agility, Project Performance, Efficient Work Teams, Real Estate Development Initiatives