

عنوان المشروع

إدارة المشاريع الرشيقة وإدارة المشاريع التقليدية

أسم الطالب

ليلى زكريا الغدير

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إتمام هذا البحث، ولجميع الأشخاص الذين وقفوا بجاني ودعموني خلال هذه الرحلة

أهدي هذا البحث إلى عائلتي وأحبائي الذين كانوا دائماً مصدر الدعم والإلهام لي

## المستخلص:

في عالم الأعمال المعاصر، تعتبر إدارة المشاريع أحد العناصر الحاسمة للنجاح. تتنوع أساليب إدارة المشاريع بين التقليدية والرشيقة، كل منها له مزايا وعيوب خاصة. يهدف هذا البحث إلى دراسة الفروقات بين هذين النهجين وتحديد السياقات التي قد يكون فيها كل منهما الأكثر فعالية.

من خلال تقديم نظرة عامة على كل من النهجين، ومن ثم التركيز على الفروقات الرئيسية بينهما، يسعى هذا البحث إلى تقديم فهم أعمق لكيفية اختيار النهج الأمثل لإدارة المشاريع في مختلف السياقات. يتضح من البحث أن كلا النهجين له مزاياه الخاصة وأن الاختيار بينهما يعتمد على طبيعة المشروع والبيئة التي يعمل فيها.

## الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مستوى تفضيل الموظفين للإدارة التقليدية والإدارة المرنة ومدى تأثيرها عليهم وعلى ادائهم في العمل.

## منهج الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين.

## نتائج الدراسة:

تم ذكر كل بعد من الابعاد والمستوى الذي وصل اليه.

## المساهمة النظرية:

تساهم هذه الإدارة الى معرفة العلاقة بين تأثير المنهجيتين التقليدية والمرنة وتأثيرها على الموظفين.

## التطبيقات العملية:

تقدم الدراسة توصيات للشركات حول أهمية تطبيق الإدارة المرنة على الإدارة التقليدية لسهولة تأثيرها الإيجابي على الموظفين وسرعة التواصل بينهم على عكس الإدارة التقليدية وذلك يرفع من مستوى الأداء في الشركة.

## الكلمات المفتاحية:

الإدارة التقليدية، الإدارة المرنة

|        |                                                        |
|--------|--------------------------------------------------------|
| 3..... | الشكر والتقدير.....                                    |
| 3..... | الاهداء.....                                           |
| 3..... | المستخلص.....                                          |
| 3..... | إدارة المشاريع الرشيقة.....                            |
| 3..... | التعريف.....                                           |
| 3..... | أفكار المنهجية الرشيقة.....                            |
| 3..... | أنواع إدارة المشاريع الرشيقة.....                      |
| 3..... | الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع الرشيقة..... |
| 3..... | تطور إدارة المشاريع الرشيقة.....                       |
| 3..... | أهمية الإدارة الرشيقة في مجال المشروعات.....           |
| 3..... | أهمية الإدارة الرشيقة في مجال البرمجيات.....           |
| 3..... | أهميته.....                                            |
| 3..... | امثلة لتطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات.....          |
| 3..... | اهداف إدارة المشاريع الرشيقة.....                      |
| 3..... | نظرية إدارة المشاريع الرشيقة.....                      |
| 3..... | المبادئ التي تقودها الإدارة الرشيقة.....               |
| 3..... | جدول الدراسات السابقة.....                             |
| 3..... | إدارة المشاريع التقليدية.....                          |
| 3..... | تعريفها.....                                           |
| 3..... | على ماذا تعتمد.....                                    |
| 3..... | تطور إدارة المشاريع التقليدية.....                     |
| 3..... | ابعاد إدارة المشاريع التقليدية.....                    |
| 3..... | الدراسات السابقة.....                                  |
| 3..... | النهج التي تستخدم مع النهج التقليدي.....               |
| 3..... | أنواع إدارة المشاريع التقليدية.....                    |
| 3..... | دراسات سابقة.....                                      |
| 3..... | جدول دراسات سابقة.....                                 |
| 3..... | العلاقة بين الإدارة الرشيقة والإدارة التقليدية.....    |
| 3..... | المقارنة بين الإدارة الرشيقة وإدارة التقليدية.....     |
| 3..... | أنماط الإدارة الرشيقة.....                             |

|        |                        |
|--------|------------------------|
| 3..... | فجوات الإدارة الرشيدة  |
| 3..... | صراعات الإدارة الرشيدة |
| 3..... | جدول مقارنة            |
| 3..... | الملخص                 |
| 3..... | المراجع                |

## إدارة المشاريع الرشيقة

### الإدارة الرشيقة:

هي نهج لإدارة منظمة يدعم مفهوم التحسين المستمر. يهدف هذا النهج إلى تحقيق تغييرات صغيرة وتدرجية في العمليات من أجل تحسين الكفاءة والجودة. يركز على تقديم قيمة للعميل من خلال تحسين الموارد وإنشاء سير عمل ثابت بناءً على متطلبات العملاء الحقيقية. يسعى إلى القضاء على أي إهدار للوقت أو الجهد أو المال من خلال تحديد كل خطوة في عملية تجارية ومراجعة أو استبعاد الخطوات التي لا تخلق قيمة.

**الإدارة الرشيقة** هي نهج ديناميكي ومتكرر لإدارة المشاريع يركز على المرونة والتعاون والتحسين المستمر. تهدف إلى تحقيق تغييرات صغيرة وتدرجية في العمليات من أجل تحسين الكفاءة والجودة. يتميز هذا النهج بالتركيز على تقديم قيمة للعميل من خلال تحسين الموارد وإنشاء سير عمل ثابت بناءً على متطلبات العملاء الحقيقية. يهدف إلى القضاء على أي إهدار للوقت أو الجهد أو المال من خلال تحديد كل خطوة في عملية تجارية ومراجعة أو استبعاد الخطوات التي لا تخلق قيمة.

تطورت الإدارة الرشيقة من قاعدتها في التصنيع، حيث وضعت تويوتا أسس التصنيع في أواخر الأربعينيات. نجحت تويوتا في تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية والكفاءة ووقت الدورة وكفاءة التكلفة من خلال تقليل العمليات التي لا تحقق قيمة للمنتج النهائي. منذ ذلك الحين، انتشرت فلسفة الرشاقة في الإدارة عبر العديد من الصناعات وتطورت إلى مبادئ أساسية للإدارة الرشيقة

المنهجية الرشيقة تعتمد على ثلاثة أفكار بسيطة:

1. **تقديم قيمة من منظور العميل:** يتم تحديد القيمة من خلال تلبية احتياجات ورغبات العملاء الحقيقية.
  2. **التخلص من النفايات:** يهدف إلى القضاء على أي عملية أو نشاط لا يضيف قيمة للمنتج النهائي.
  3. **التحسين المستمر:** يشجع على تحسين العمليات باستمرار
- الإدارة الرشيقة تعتبر مفهومًا عالميًا يمكن تطبيقه في مختلف المجالات، من التصنيع إلى تطوير البرمجيات والعمليات الأخرى

1. Scrum سكرم :منهجية رشيقة متعددة الاستخدامات تركز على تطوير المنتج بشكل تكراري وتحديد الأولويات من خلال قائمة المهام (Backlog) وجلسات التخطيط والاجتماعات اليومية.
  2. Kanban كانبان :تقنية لتطوير المنتج تركز على تدفق العمل وتحسين الكفاءة من خلال تحديد الحدود والتحكم في العمليات.
  3. XP Extreme Programming منهجية تطوير برمجيات تركز على الجودة والتعاون والتحسين المستمر من خلال ممارسات مثل البرمجة المتزايدة والاختبارات الآلية والتكامل المستمر.
  4. Lean الرشاقة :تركز على تحسين الكفاءة والقضاء على الهدار من خلال تحديد القيمة وتحسين العمليات.
  5. Crystal منهجية تطوير برمجيات تركز على تحسين الجودة والتعاون وتكييف العمليات حسب حجم المشروع.
- هذه المنهجيات تساعد في تحقيق الكفاءة وتحسين الجودة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.
- بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع الرشيقة:

#### 1. دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع:

- تعتبر الإدارة الرشيقة من المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج كل أنواع الهدر في المشاريع وتتنبأ بالاستخدام الأمثل للموارد والمشاكل المحتملة.
- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع من خلال دراسة الأدبيات السابقة وتقديم مراجعة نقدية لها.
- يتمحور التحليل حول تأثير الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع وتحسين أداء المنظمات

#### 2. دورات تعليمية عبر الإنترنت:

- يمكنك الاطلاع على دورات مثل "التخطيط في إدارة المشاريع الرشيقة" على منصات مثل Udemy. هذه الدورات تغطي مفاهيم الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها العملية
- يمكنك استكشاف هذه الدراسات والموارد للحصول على مزيد من المعرفة حول إدارة المشاريع الرشيقة.

الإدارة الرشيقة: هي نهج لإدارة منظمة يركز على التحسين المستمر والتكيف مع التغييرات. تهدف إلى تحقيق قيمة للعميل من خلال تحسين الموارد وإنشاء سير عمل ثابت بناءً على متطلبات العملاء الحقيقية.

تعتمد منهجية الرشيقة في الإدارة على ثلاثة أفكار بسيطة للغاية:

1. تقديم قيمة من منظور العميل: يركز على تلبية احتياجات العملاء وتقديم منتج يحقق الوظائف الأساسية.
2. التخلص من النفايات (الأشياء التي لا تحقق قيمة للمنتج النهائي): يهدف إلى القضاء على أي إهدار للوقت أو الجهد أو المال.
3. التحسين المستمر: يسعى لتحقيق تحسينات مستمرة في العمليات.

تعتمد الإدارة الرشيقة على الاحترام والتحسين المستمر، وتشجع على المسؤولية المشتركة والقيادة المشتركة. يمكن تطبيق مفهوم الرشاقة في الإدارة في أي عمل أو عملية إنتاج، من التصنيع إلى التسويق وتطوير البرمجيات. هذا النهج يعتبر أداة إدارة عالمية يمكن تطبيقها في مختلف المجالات والصناعات

تطور إدارة المشاريع الرشيقة قد شهد تطورًا ملحوظًا على مر السنوات. هذه المنهجية تركز على تحقيق الكفاءة والتكيف مع التغييرات بشكل أفضل. إليك بعض النقاط المهمة حول تطور إدارة المشاريع الرشيقة:

#### 1. النشأة والتطور:

- نشأت إدارة المشاريع الرشيقة في مجال تطوير البرمجيات، ولكن سرعان ما انتقلت إلى مجالات أخرى.
- تطورت منهجيات مثل Scrum و Kanban و XP و Lean لتصبح أكثر شمولًا وتطبيقًا على نطاق واسع.

#### 2. المبادئ الأساسية:

- تركز على تقديم قيمة للعميل من خلال تحسين المنتج بشكل مستمر.
- تشجع على التعاون والتواصل المستمر بين أعضاء الفريق والعملاء.

#### 3. التكنولوجيا والأدوات:

- استفادت من تطور التكنولوجيا وظهور أدوات تدعم العمليات الرشيقة مثل أدوات الإدارة والتتبع والتعاون.

#### 4. التطبيقات العملية:

- تم تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في مجموعة متنوعة من المشاريع، بدءًا من تطوير البرمجيات وصولًا إلى التصنيع والتسويق.
- في النهاية، تطور إدارة المشاريع الرشيقة يعكس التغيرات في البيئة والاحتياجات المتغيرة للعملاء، مما يجعلها أكثر فعالية ومرونة في التعامل مع التحديات المعاصرة

**تطورت إدارة المشاريع الرشيقة** لتصبح منهجية أساسية في إدارة المشروعات. مع التطور المستمر في عالم الإدارة والأعمال، أصبحت إدارة المشاريع الرشيقة نهجًا ناجحًا و غير تقليدي لإدارة المشروعات. هذه المنهجية تعتمد على تقسيم العمليات الرئيسية للمشروع إلى دورات صغيرة تُسمى "سياقات السرعة". من أهم مبادئها:

1. تقايص الوقت في التسليم: يُعطى أهمية كبيرة لتقديم قيمة للعميل في وقت مبكر وبشكل مستمر. هذا يساعد في تحقيق رضا العميل وتحسين الجودة.

2. المرونة في التغيير: تعتمد على تطوير المشروع استجابةً للتغيرات المطلوبة، حتى في وقت متأخر من دورة حياة المشروع.

3. تطوير عمل المشروع اعتمادًا على الفريق: يُشجع على التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق لتحقيق الجودة والنجاح.

هذه المنهجية تساهم في تنفيذ مهام العمل بشكل أسرع وتحسين التنظيم والتركيز على العمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، تمكن الإدارة الرشيقة من التكيف مع التغييرات المستمرة وتحقيق رضا العميل.

**الإدارة الرشيدة** أصبحت منهجية أساسية في إدارة المشروعات للعديد من الأسباب. إليك بعض أهميتها:

1. **تحقيق الكفاءة والتحسين المستمر:** تساعد الإدارة الرشيدة على تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر. من خلال تحليل العمليات وتحديد الأنشطة غير الضرورية، يمكن تحسين الأداء بشكل مستمر.
  2. **تقديم قيمة للعميل بشكل أسرع:** تركز الإدارة الرشيدة على تقديم قيمة للعميل في وقت مبكر وبشكل مستمر. هذا يساعد في تحقيق رضا العميل وتحسين العلاقة معه.
  3. **التكيف مع التغييرات:** تمكن الإدارة الرشيدة المشروعات من التكيف مع التغييرات المستمرة. يمكن تعديل الخطط والتحول بسرعة استجابة للظروف المتغيرة.
  4. **تعزيز التعاون والتواصل:** تشجع الإدارة الرشيدة على التعاون بين أعضاء الفريق وتعزز التواصل المستمر. هذا يؤدي إلى تحسين العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.
- باختصار، الإدارة الرشيدة تساهم في تحسين الأداء، تقديم قيمة للعميل، وتمكين الفرق من التكيف مع التغييرات بشكل فعال.

تتميز **المنهجية الرشيقة** في تطوير البرمجيات بالتركيز على اتخاذ القرارات التعاونية والتطوير على مدى دورات قصيرة متعددة بدلاً من عملية من أعلى إلى أسفل مع سلسلة واحدة من المراحل. هذا النهج يُعتبر تحولاً أساسياً نحو إدارة المشاريع وتطوير البرمجيات.

#### دعونا نستعرض بعض أهميته:

1. تكيف العملية: تسمح المنهجية الرشيقة بالتكيف مع التغييرات بشكل أفضل. يمكن تعديل المتطلبات والتصميم والتسليم بشكل مستمر لتلبية احتياجات العملاء.
  2. تسليم سريع: يُمكن تقسيم المشروع إلى تصميمات تدريجية أصغر، مما يسمح بتسليم منتج جزئي بشكل أسرع. هذا يُقلل من وقت الانتظار ويسمح بالتفاعل المباشر مع العملاء.
  3. تحسين الجودة: يُركز على الجودة من خلال التحسين المستمر والتفاعل المستمر مع العملاء. يتم تحسين العملية والمنتج بشكل مستمر.
  4. تقليل المخاطر: يُمكن تحديد المشكلات والمخاطر في وقت مبكر والتعامل معها بشكل فعال. يتم تقديم تسليمات متعددة على مراحل، مما يُقلل من مخاطر الفشل الكبيرة.
  5. تعزيز التعاون: يشجع على التعاون المستمر بين أعضاء الفريق وبين الفريق والعملاء. يُعزز التواصل والتفاعل المباشر.
- باختصار، المنهجية الرشيقة تساهم في تحسين كفاءة تطوير البرمجيات، تقديم منتجات ذات جودة عالية، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

#### أمثلة ناجحة لتطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات:

تتضمن بعض الأمثلة على عمليات تجارية وإنتاجية محددة تستند إلى مفهوم الإدارة الرشيقة ما يلي:

1. الصناعة الرشيقة: تطبيق الإدارة الرشيقة في صناعة التصنيع يساعد في تحسين الإنتاجية وتقليل الهدر. شركة تويوتا كانت من أوائل المؤسسات التي نجحت في تطبيق هذا المفهوم لتحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية والكفاءة.
  2. تطوير البرمجيات: في عام 2003، نشرت ماري وتوم بوبينديك كتاباً يسمى "تطوير البرمجيات: مجموعة أدوات رشيقة"، حيث استخدموا مفاهيم الإدارة الرشيقة لتحسين عمليات تطوير البرمجيات وتقديم قيمة أفضل للعملاء.
  3. الحدود السداسية الرشيقة: (Lean Six Sigma) تجمع بين مبادئ الإدارة الرشيقة ومنهجية ستة سيغما لتحقيق تحسين مستمر في الجودة والكفاءة. تستخدم في مجموعة متنوعة من المجالات مثل الصناعة والخدمات.
  4. بدء التعلم: تطبيق الإدارة الرشيقة في مجال التعليم يساعد في تحسين العمليات التعليمية وتحقيق أفضل نتائج للطلاب.
  5. الرعاية الصحية القائمة على القيمة: تستخدم في تحسين جودة الرعاية الصحية وتقديم خدمات أفضل للمرضى. تركز على تحقيق القيمة العالية للمرضى من خلال تقليل الهدر وتحسين العمليات.
- بفضل تأثيرها الإيجابي على الأداء العام للمؤسسات، يُعتبر مفهوم الإدارة الرشيقة أداة إدارة عالمية يمكن تطبيقها في مختلف المجالات.

الإدارة الرشيقة تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف المهمة في إدارة المشاريع. إليك بعض هذه الأهداف:

1. تقليل النفقات: من خلال تطبيق منهجية الرشاقة، يمكن تقليل أنشطة النفقات والتخلص من العمليات التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي.
2. تحسين الإنتاجية والكفاءة: عندما يركز الموظفون على تقديم القيمة، يصبحون أكثر إنتاجية وكفاءة لأنهم لن يشتتوا بسبب المهام غير الواضحة.
3. تطوير عمليات أكثر ذكاءً (نظام سحب): من خلال إنشاء نظام سحب، لن يتم تقديم العمل إلا إذا كان هناك طلب فعلي، مما يحسن تدفق العمل ويقلل من الهدر.
4. استخدام أفضل للموارد: يهدف الإدارة الرشيقة إلى تحسين استخدام الموارد وتحقيق أقصى استفادة منها.
5. التحسين المستمر: تشجع الإدارة الرشيقة على تحسين العمليات باستمرار وتطوير الأغراض والأشخاص.

باختصار، الإدارة الرشيقة تهدف إلى تحقيق الكفاءة وتقديم قيمة للعميل من خلال تحسين الموارد وتطوير العمليات بشكل مستمر.

المنهجية الرشيقة (الأجايل) في إدارة المشاريع تركز على بناء المنتج على مراحل متعددة. يتم تقسيم العمل إلى فترات زمنية قصيرة، حيث يتم إنتاج منتج حقيقي ومتميز في كل مرحلة. يمكن للزبون التفاعل مع المنتج وتجربته بشكل فعلي، مما يسهل قياس رضا الزبون. تعتمد على التواصل الفعال بين أعضاء الفريق والتطور المستمر والتنظيم الذاتي. هذه المنهجية تسعى لتحقيق الغاية الأهم: رضا العميل وتقديم منتج متميز يلبي متطلباته.

المبادئ التي تقودها المنهجية الرشيقة (الأجايل)؟

- **نيل رضا العميل:**

تحقيق الغاية الأهم وهي رضا العميل وذلك عبر تقديم منتج متميز ومتماثل مع متطلباته. وذلك يكون من خلال التعامل مع التغييرات التي يطلبها بكل ترحيب وحتى لو كانت في مراحل متقدمة من العمل. وكذلك الالتزام بموعد تسليم المنتج.

- **التواصل الفعال**

تواصل المبرمجون مع بعضهم بشكل مستمر طول مدة المشروع. وأفضل الطرق لذلك هي المحادثات المباشرة بينهم (وجهاً لوجه)، حيث تعتبر المنهجية الرشيقة أجدى الطرق لنقل المعلومات فيما بينهم. وأيضاً عمل المبرمجون في مكان واحد أو عن قرب بشكل يومي طوال مدة المشروع.

- **التطور الدائم**

الحفاظ دوماً على نسبة تطور وتقدم دائمة في مهارات ومعرفة الأفراد. ووضع أوج الاهتمام في الحصول على التميز والجودة في التصميم والتطوير التقني.

- **المراقبة والتقييم**

قيام فريق العمل بمراقبة وتقييم مراحل عملها، حرصاً على زيادة فعاليتها وضبط الأخطاء والعمل على تصحيحها، وتقليص الأعمال غير المهمة وغير الضرورية، التي لا تضيف أي أثر على المنتج.

- **التنظيم الذاتي**

تشجع المنهجية الرشيقة التنظيم الذاتي لفريق العمل، إذ أن للتنظيم الذاتي دور كبير في تقديم أفضل متطلبات وهيكلية وتصميم، ومنح أفراد فريق العمل الثقة والتقدير التي من شأنها العمل على زيادة حماسهم وشغفهم، وكذلك تزويدهم ببيئة مناسبة للعمل لأجل الحصول على أفضل نتائج.

الإدارة الرشيقة على مستوى المنظمة هي جانب حاسم لتحقيق الرشاقة داخل المؤسسة. إليك بعض النقاط الرئيسية للنظر فيها:

#### 1. القيادة والإدارة الرشيقة:

- السياق: تعترف المؤسسات بأهمية اعتماد الرشاقة للبقاء تنافسية في أسواق متغيرة بسرعة.
- تأييد القيادة: من الضروري أن يتبنى قادة على جميع المستويات، وليس فقط المديرين العليا، الرشاقة كقيمة أساسية للمؤسسة.
- خارج تطوير البرمجيات: على الرغم من نجاح أساليب الرشاقة داخل فرق تطوير البرمجيات، إلا أن فهم كيفية تجسيد الرشاقة على مستوى المؤسسة لا يزال تحديًا.
- نظرة عامة على البحث: يوفر استعراض منهجي للأدبيات رؤى حول نهج القيادة والإدارة الرشيقة خارج تطوير البرمجيات.

#### 2. التحول الثقافي والتغيير:

- ثقافة التغيير: تتطلب الرشاقة ثقافة شاملة للتغيير على كل مستوى.
- التخصص والرشاقة: المعرفة المتخصصة قيمة، ولكن الرشاقة تتطلب نظرة أوسع تجمع بين العمليات والأشخاص والتكنولوجيا.
- قيمة منظوميه للمؤسسة: يجب أن يكون الرشاقة مؤيدة من قبل القيادة كقيمة استراتيجية للمؤسسة بأكملها.

#### 3. الاستفادة القصوى وتجنب التحديات:

- الرشاقة على نطاق واسع: تمكين تسليم الرشاقة على نطاق واسع يسمح للمؤسسات بتحقيق الفوائد والتغلب على التحديات المماثلة لتلك التي يواجهها المحولون.
- استغلال الفرص: يجب على القادة توضيح كيفية إنشاء الرشاقة للقيمة، وتحديد المجالات التي يمكن أن تساعد فيها ممارسات الرشاقة (مثل العمل عبر الوظائف)، والاستفادة من الفرص بشكل استباقي.

#### 4. دور مديري الرشاقة:

- مديرو الرشاقة: يلعبون دورًا حاسمًا في ضمان النجاح من خلال التفاعل مع الفرق الرشيقة.
- المسؤوليات: يسهم مديرو الرشاقة في تسهيل التعاون، وإزالة العقبات، ودعم الفرق في تحقيق أهدافها.

في الختام، تتطلب الرشاقة على مستوى المؤسسة التزامًا من القيادة، وثقافة تغيير، ونهجًا منظوميًا يدمج العمليات والأشخاص والتكنولوجيا. من خلال تبني الرشاقة، يمكن للمؤسسات التكيف مع البيئات الديناميكية وتقديم القيمة بفعالية

| الدراسة | الموضوع                                           | النتائج الدراسية                                                                               |
|---------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | دراسة حول فوائد وتحديات الإدارة الرشيقة للمشاريع. | أظهرت أهمية الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع وتقليل التكلفة والمخاطر.                    |
| 2       | دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع              | أشارت إلى أن الإدارة الرشيقة تعالج الهدر وتحقق استخدامًا أمثل للموارد وتساهم في نجاح المشاريع. |
| 3       | تأثير الإدارة الرشيقة على أداء المنظمات.          | أظهرت أن الإدارة الرشيقة تحسن أداء المنظمات وتعزز كفاءتها.                                     |

إدارة المشاريع التقليدية هي نهج يتبع عملية التسلسل في تنفيذ المشاريع .

تتضمن بعض المراحل الأساسية التالي:

1. **الجدوى**: تقييم مدى جدوى المشروع من حيث الاقتصادية والتوافق مع أهداف المؤسسة.
2. **التخطيط**: وضع خطة مفصلة للمشروع، بما في ذلك تحديد المهام والموارد والجدول الزمنية.
3. **البناء**: تنفيذ المشروع وتنفيذ المهام المحددة في الخطة.
4. **الاختبار**: التحقق من جودة المشروع والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة.
5. **الإنتاج**: تشغيل المشروع وتسليم المنتج النهائي.
6. **الدعم**: دعم المشروع بعد الانتهاء منه.

تعتمد إدارة المشاريع التقليدية على هذه المراحل الأساسية دون إضافات وغالبًا ما تُستخدم في المشاريع ذات التسلسل ولا تحتاج لتغيرات في مجرى تنفيذها هذا النهج يفترض أنه لا يمكن تغيير المتطلبات وأن أي تغيير يكون فقط في التكلفة والوقت يعتبر مُخطط جانبت أحد أدوات إدارة المشاريع التقليدية، حيث يوفر نظرة عامة للمشروع قبل بدايته ويساعد على تنظيم المهام والجدول الزمنية.

هذه المنهجية تاريخية وقد استخدمت لعقود طويلة في إدارة المشاريع، وعلى الرغم من تطور المنهجيات الأخرى، لا يزال لها دورها في تنفيذ المشاريع بنجاح.

تطور إدارة المشاريع التقليدية قد شهد تغييرات وتطورات على مر العقود. دعونا نلقي نظرة على بعض المحطات الرئيسية في تاريخ تطور هذا المجال:

1. فترة الخمسينات:

- في هذه الفترة، كانت إدارة المشاريع تعتمد بشكل أساسي على المنهجيات التقليدية.
- تركزت على التخطيط، والتنفيذ والمراقبة والإغلاق.
- استخدمت أدوات مثل مخطط جانت لتحديد الجداول الزمنية وتخطيط الموارد.

2. طريقة المسار الحرج:

- في الستينيات والسبعينيات، ظهرت طريقة المسار الحرج (CPM) وطريقة المسار النقطي (PERT).
- تركزت على تحديد المسار الحرج للمشروع وتحديد الأنشطة الحرجة.
- أدت إلى تحسين التخطيط وإدارة المشاريع الكبيرة.

3. تخطيط المشروع:

- في الثمانينيات، تطورت أدوات تخطيط المشروع وأصبحت أكثر تفصيلاً.
- استخدمت أساليب مثل تحليل الشبكات وتقنيات الرسوم البيانية.

4. مقاييس كفاءة المشروع:

- في التسعينيات، تركزت على قياس أداء المشروع وتحسين الجودة.
- استخدمت مقاييس مثل مؤشر الأداء الزمني ومؤشر الأداء التكلفة.

5. الموازنة بين الوقت والتكلفة:

- في الألفية الجديدة، أصبح التركيز على تحقيق التوازن بين الجدول الزمني والتكلفة.
- تطورت أدوات مثل تحليل القيمة المكتسبة (EVM) لقياس أداء المشروع.

6. علاقات الأعمال:

- في العقد الأخير، أصبحت إدارة المشاريع تركز أيضاً على العلاقات البيئية والتواصل.
- تطورت أساليب التفاوض وإدارة الصراع.

هذه المحطات تعكس تطور إدارة المشاريع التقليدية منذ نشأتها وتظهر كيف أصبحت أكثر تعقيداً وتفصيلاً مع مرور الوقت

**إدارة المشاريع التقليدية** تستخدم تقنيات خُدت عبر الزمن لتخطيط النشاطات ومراقبتها وتقدير الزمن الصحيح لبدائها ونهايتها. تهدف بشكل رئيسي للوصول للنتائج المرجوة من المشروع وفق جدول زمني مُحدد مُسبقًا، ودون تجاوز الميزانية. تعتمد على مراحل المشروع الأساسية دون إضافات وغالبًا ما تُستخدم في المشاريع ذات التسلسل ولا تحتاج لتغيرات في مجرى تنفيذها هذا النهج يفترض أنه لا يمكن تغيير المتطلبات، وأن أي تغيير يكون فقط في التكلفة والوقت. يعتبر مُخطط جانث أحد أدوات إدارة المشاريع التقليدية حيث يوفر نظرة عامة للمشروع قبل بدايته ويساعد على تنظيم المهام والجدول الزمنية. هذه المنهجية تاريخية وقد استخدمت لعقود طويلة في إدارة المشاريع، وعلى الرغم من تطور المنهجيات الأخرى، لا يزال لها دورها في تنفيذ المشاريع بنجاح.

#### الدراسات السابقة عن النهج التقليدي:

1. دراسة بعنوان “**المناهج ومهارات القرن الحادي والعشرين**” تسلط الضوء على أهمية مهارات القرن الحادي والعشرين في المناهج الدراسية. تم تصنيف هذه المهارات إلى ثلاث فئات رئيسية: مهارات التعلم والابتكار، والمهارات المهنية والحياتية، ومهارات محو الأمية الرقمية. وعلى الرغم من تضمين أهداف المناهج الحالية لمهارات القرن الحادي والعشرين، إلا أنها لا تزال تعكس الفلسفة التقليدية للتعليم التي تعتبر أن المعرفة لها قيمة في حد ذاتها. لذا يجب أن يتبع بناء المناهج توجهات تساهم في اكتساب المتعلم لهذه المهارات وتطويرها.
2. دراسة أخرى تسلط الضوء على تطور نظرية النهج عبر التاريخ والاختلافات حولها. تستعرض هذه الدراسة تطور المنهجيات التربوية والتحول التي شهدتها المجال. تعرض النماذج المختلفة وتحليلها من منظور تاريخي ونقدي.
3. دراسة أخرى تتناول نظريات المناهج التربوية وتسلط الضوء على الاختلافات حولها. تستعرض هذه الدراسة مفاهيم النهج وتطورها على مر العصور، مع التركيز على النقاط التي تشهد تباينًا في الرؤى والممارسات.

هذه الدراسات تساهم في فهم أفضل للنهج التقليدي وتحديد النقاط التي يمكن تطويرها لتلبية احتياجات التعليم في القرن الحادي والعشرين.

بالإضافة إلى إدارة المشاريع التقليدية، هناك نهج أخرى تُستخدم في إدارة المشاريع. هذه بعض النهج البديلة:

1. إدارة المشاريع الرشيقية: (Agile)

- يركز على التعاون المستمر مع العملاء والتفاعل المستمر بين الفرق.
- يتم تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة (مثل السبرنت) لتحقيق تقدم مستمر.
- يُستخدم في المشاريع التي تتطلب تكيفًا سريعًا مع التغييرات.

2. نهج النموذج البياني: (Waterfall)

- يعتبر مقارنة مع النهج التقليدي.
- يتبع تسلسل خطوات ثابتة من التحليل والتصميم، والتنفيذ، والاختبار والتسليم.
- يُستخدم في المشاريع التي يمكن تحديد متطلباتها بشكل دقيق مسبقًا.

3. نهج النموذج البرمجي: (Incremental)

- يركز على تطوير المشروع بشكل تدريجي.
- يتم تقسيم المشروع إلى مراحل صغيرة يتم تطويرها تباعًا.
- يُستخدم في المشاريع التي تحتاج إلى تسليمات متعددة على مراحل.

4. نهج النموذج الأمني: (Spiral)

- يركز على تقديم تسليمات متعددة على مراحل مع التركيز على تحسين الجودة.
- يتم تقديم تحسينات مستمرة على مراحل.
- يُستخدم في المشاريع التي تتطلب تحسينات مستمرة وتقديمات متعددة.

هذه النهج تعكس تنوع الأساليب المستخدمة في إدارة المشاريع، ويمكن اختيار النهج المناسب حسب طبيعة المشروع ومتطلباته.

1. المنهجية التقليدية في إدارة المشاريع: هي النهج الأكثر شيوعًا في تنفيذ المشاريع. تعتمد على مراحل المشروع الأساسية دون إضافات، وتشمل البدء بالمشروع والتخطيط السليم له، والتنفيذ وفق الجدول الزمني المحدد، والتحكم بمراحل المشروع، وإغلاقه بالشكل السليم. تُستخدم غالبًا في المشاريع ذات التسلسل ولا تحتاج لتغيرات في مجراها.
  2. مخطط جاننت: يُعتبر أب إدارة المشاريع التقليدية. يُستخدم لتخطيط النشاطات وترتيبها قبل بداية المشروع. يُظهر كل نشاط بشريط مُفصل، ويُحدد مدة النشاط وموعد بدايته ونهايته. يُساعد على فهم العلاقة بين المهام المختلفة وتتبع جداول المشروع.
  3. مثلث إدارة المشاريع: يُحدد القيود الإدارية والمالية في المشاريع. يُعتبر الهدف النهائي لكل مشروع هو تحقيق الجودة. يتكون من ثلاثة أركان: المجال، والجودة، والزمن. كلما اختلف أحد القواعد الثلاث كان ما داخله بجودة أقل.
- تُستخدم هذه الأساليب لتنظيم وإدارة المشاريع بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة

بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع التقليدية:

#### 1. إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة:"

- تسلط هذه الدراسة الضوء على إدارة المشاريع من حيث المفهوم، والأهداف، والخصائص، والمراحل والعمليات والمجالات المعرفية التي تغطيها.
  - تقارن بين منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والحديثة من حيث المفهوم والنشأة والأهداف والمميزات والعيوب.
  - توصلت الدراسة إلى أن الميزة الرئيسية للمنهجية التقليدية لإدارة المشاريع هي توفير هيكل لتنظيم المشروع والتحكم فيه، بينما تعتمد المنهجية الحديثة لإدارة المشاريع الرشيقة على مراعاة مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة بالدرجة الأولى.
- #### 2. دراسة المفاهيم التقليدية والحديثة من نظرية إدارة المشروع:
- تسلط هذه الدراسة الضوء على إدارة المشاريع من حيث المفهوم، والأهداف، والخصائص.
  - تستعرض منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والحديثة من حيث المفهوم والنشأة والأهداف والمميزات والعيوب.
  - تسلط الضوء على الفوارق بين المنهجين وتوضح أسباب الاختيار في الختام، يمكنك استكشاف هذه الدراسات والموارد للحصول على مزيد من المعرفة حول إدارة المشاريع التقليدية.

| المحتوى                                                                                                                                                                                                                                 | الموضوع                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| -تعنى إدارة المشاريع بتنظيم وإدارة الموارد، مثل الموارد البشرية والمالية والزمينية، لتحقيق أهداف المشروع. - الهدف الرئيسي هو تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية.                                                                              | المفهوم والاهداف             |
| تشمل مراحل إدارة المشاريع التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والإغلاق. - العمليات تشمل تحديد الأهداف وتخطيط الموارد وتنفيذ الأنشطة ومراقبة التقدم.                                                                                           | الخصائص والمراحل والعمليات   |
| المنهجية التقليدية: تركز على التخطيط المسبق والتحكم الدقيق في المشروع. توفر هيكلًا لتنظيم المشروع.<br><br>المنهجية الحديثة (الرشيقة): تعتمد على تلبية مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة بشكل أسرع. تركز على التعلم المستمر والتحسين المستمر. | المنهجيات التقليدية والحديثة |
| المنهجية التقليدية توفر هيكلًا للتنظيم والتحكم، بينما المنهجية الحديثة تركز على مصالح أصحاب المصلحة. الاختيار يعتمد على طبيعة المشروع واحتياجات المنظمة.                                                                                | المقارنة بين المنهجين        |

العلاقة بين إدارة المشاريع التقليدية وإدارة المشاريع الرشيفة تتجلى في الاختلافات والتشابهات بينهما. دعونا نلقي نظرة على بعض النقاط المهمة:

1. القيود الأساسية للمشروع:

- في الإدارة التقليدية، يكون نطاق العمل ثابتاً، وتتحرك التكلفة والزمن تبعاً له. أما في الإدارة الرشيفة، فالتكلفة والزمن ثابتان، ويتحرك نطاق العمل تبعاً لهما.

2. دور مدير المشروع:

- في الإدارة التقليدية، يميل مدير المشروع إلى الإدارة المركزية ويكون مسؤولاً بشكل كامل عن الخطة ووثائق المشروع وأداء المشروع.
- أما في الإدارة الرشيفة، فالفائد بالخدمة يمكن وفوض للفريق، والمسؤولية تكون جماعية واتخاذ القرار تشاركي في المشروع.

3. التخطيط:

- في الإدارة التقليدية، توضع خطة كاملة ومتكاملة للمشروع في مراحل مبكرة من المشروع.
- أما في الإدارة الرشيفة، فتستخدم خارطة طريق تحدد عدد الإصدارات المتوقعة وتقسّم المشروع إلى تكرارات متساوية الطول.

4. التكلفة والجدول الزمني:

- في الإدارة التقليدية، تحدد التكلفة بدقة وتحاول عدم تجاوزها.
- أما في الإدارة الرشيفة، فتحدد التكلفة بدقة وتستخدم السحب لتحديد العمل قيد الإنجاز.

5. التغييرات والمرونة:

- في الإدارة التقليدية، تحاول السيطرة على التغييرات وتعتبرها مضرّة.
  - أما في الإدارة الرشيفة، فتتّرحب بالتغييرات وتعتبرها جزءاً من العملية.
- في النهاية، الإدارة الرشيفة ليست بديلاً عن الإدارة التقليدية، بل لكل مقام مقال ويمكن استخدام النهج المناسب حسب طبيعة المشروع ومتطلبات العميل

## 1. إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة “دراسة مقارنة:”

- تسلط هذه الدراسة الضوء على إدارة المشاريع من حيث المفهوم، والأهداف، والخصائص، والمراحل والعمليات والمجالات المعرفية التي تغطيها.
- تقدم نماذج دراسات سابقة لمناقشة المنهجيات التقليدية والحديثة لإدارة المشاريع.
- توصلت الدراسة إلى أن الميزة الرئيسية للمنهجية التقليدية هي توفير هيكل لتتظيم المشروع والتحكم فيه، بينما تعتمد المنهجية الحديثة على مراعاة مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة بالدرجة الأولى.

## 2. رسائل ماجستير في إدارة المشاريع:

- يمكنك الاطلاع على رسائل ماجستير في مجال إدارة المشاريع من خلال مكتبة المعرفة. هذه الرسائل تغطي موضوعات متنوعة وتساهم في فهم أفضل للتحديات والفجوات في هذا المجال.

في النهاية، يمكن لهذه الدراسات أن تساهم في تحسين أداء إدارة المشاريع وتقليل الفجوات التي قد تواجهها.

تتجلى العلاقة بين نهج الرقابة والنهج التقليدي في إدارة المشاريع على النحو التالي:

#### 1. النهج التقليدي:

- يعتمد على تخطيط مفصل ومسبق للمشروع، حيث يتم تحديد المتطلبات والمهام بدقة.
- يتبع تسلسلاً ثابتاً للإنتاجية، حيث يتم تنفيذ المهام وفقاً للجدول الزمني المحدد.
- يركز على الوثائق والتقارير المفصلة لتوثيق العمل وتقديم التقارير للإدارة.
- يعتبر الخطأ أمراً غير مقبول ويحاول تجنبه بشكل قاطع.

#### 2. نهج الرقابة:

- يركز على التفاعل المستمر مع العملاء وتحديث المتطلبات بناءً على التغيرات.
- يستخدم دورات قصيرة لتطوير المنتج، حيث يتم تقديم نماذج قابلة للتجربة بشكل متكرر.
- يشجع على التعلم من الأخطاء والتحسين المستمر.
- يعتبر الخطأ جزءاً من العملية ويسعى للتعامل معه بشكل إيجابي.

في الختام، يمكن القول إن نهج الرقابة يسعى لتحقيق الكفاءة والتكيف مع التغيرات، بينما يركز النهج التقليدي على الالتزام بالخطط المحددة والتوثيق الدقيق.

إن إدارة المشاريع الرشيقة هي نهج مرن وتعاوني يُحدث ثورة في كيفية عمل الفرق. على عكس الأساليب التقليدية، يتبنى Agile التغيير، ويقدم النتائج على شكل دفعات قصيرة ("Sprints")، ويقدر الأشخاص على العمليات. وهذا يُترجم إلى إنجاز أسرع للمشروع، وزيادة القدرة على التكيف مع تحولات السوق، وفريق أكثر سعادة وأكثر تفاعلاً.

مبادئ النهج الرشيق تركز على المرونة وقوة الأفراد في قلب إدارة المشروع. هذه القيم الأساسية توجه كل خطوة من خطوات العملية:

### 1. الأفراد والتفاعل حول العمليات والأدوات:

- يعطي Agile الأولوية للأشخاص - رؤاهم ومهاراتهم وقدرتهم على التعاون بفعالية.
- التواصل المفتوح: تعمل اجتماعات الفريق المنتظمة والمواقف والأحداث الماضية على تعزيز الشفافية والتفاهم المشترك.
- تمكين الأفراد: يمتلك أعضاء الفريق مهامهم ويتمتعون بحرية اتخاذ القرارات، مما يعزز الحافز والمساءلة.
- البيئة التعاونية: تعمل الفرق متعددة الوظائف معاً، وتكسر الصوامع وتعزز الملكية المشتركة لأهداف المشروع.

### 2. برمجيات العمل على التوثيق الشامل:

- يركز Agile على تقديم البرامج الوظيفية بشكل متكرر.
- تحديد الأولويات: تقوم الفرق بإعطاء الأولوية للميزات بناءً على قيمة الأعمال واحتياجات العملاء.
- التطوير التكراري: يتم تسليم برامج العمل في دورات قصيرة (Sprints)، مما يسمح بالتغذية الراجعة والتحسين المستمر.
- التركيز على النتائج: يعكس التوثيق برنامج العمل الفعلي بدلاً من الخطة النظرية، مما يقلل من إعادة العمل ويوفر الوقت.

### 3. التعاون في التفاوض على العقد:

- Agile تقدر المشاركة المستمرة مع العملاء، وليس مجرد العقود الموقعة.
- ردود الفعل المبكرة والمتكررة: يشارك العملاء بنشاط في جميع مراحل عملية التطوير، حيث يقدمون وجهة نظرهم

1. التحول الثقافي:

- الفجوة: التحول من الثقافة التقليدية إلى الثقافة الرشيفة يمكن أن يكون تحديًا. قد يواجه الفريق مقاومة للتغيير وصعوبة في تبني مبادئ الرشافة.
- التغلب على الفجوة: التوعية والتدريب المستمر للفريق حول قيم ومبادئ الإدارة الرشيفة. تشجيع الثقة والتعاون بين الأعضاء.

2. التخطيط والتقدير:

- الفجوة: تقدير الوقت والجهد بدقة قد يكون تحديًا، خاصة عند استخدام تقنيات التخطيط الرشيفة.
- التغلب على الفجوة: تحسين مهارات التقدير واستخدام تقنيات مثل تقدير البوكر والتخطيط بالتدرج.

3. التواصل والتعاون:

- الفجوة: التواصل الفعال بين أعضاء الفريق والمشاركين الآخرين قد يكون غير كافٍ.
- التغلب على الفجوة: تعزيز التواصل المستمر واستخدام أدوات مثل اللوحات البيضاء والاجتماعات اليومية.

4. التحسين المستمر:

- الفجوة: عدم الالتزام بالتحسين المستمر قد يؤدي إلى تجاوز الفرص لتحسين العمليات.
- التغلب على الفجوة: تشجيع الفريق على تقديم اقتراحات للتحسين وتنفيذها بشكل منتظم.

5. التحول الرقمي:

- الفجوة: تبني أدوات التكنولوجيا الرشيفة قد يكون تحديًا للمؤسسات التقليدية.
- التغلب على الفجوة: توجيه الاستثمار نحو تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتوفير التدريب على استخدام الأدوات الرشيفة.

في النهاية، يتطلب تجاوز هذه الفجوات التفاني والتعلم المستمر والتحسين المستمر للعمليات.

فجوات إدارة المشاريع الرشيفة:

1. دور الإدارة الرشيفة في تخفيض مخاطر سلسلة التوريد (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في المدينة الصناعية بحسياء):

- هذه الدراسة تسلط الضوء على أسلوب الإدارة الرشيفة ودورها في تقليل الهدر في مختلف أشكاله.
- تستعرض الدراسة فوائد وتحديات الإدارة الرشيفة للمشاريع وتقدم نماذج دراسات سابقة.

2. فوائد وتحديات الإدارة الرشيفة للمشاريع (دراسة وصفية مقارنة):

- تركز هذه الدراسة على مفهوم الإدارة الرشيفة للمشاريع وأهدافها وأهميتها.
- توضح الدراسة فوائد وتحديات الإدارة الرشيفة وتقدم نماذج دراسات سابقة لمناقشة نتائجها.

هذه الدراسات تساهم في فهم أفضل للفجوات والتحديات التي يمكن أن تواجه أساليب الإدارة الرشيفة في مشاريع مختلفة.

الصراعات التي واجهتها الإدارة الرشيدة:

الإدارة الرشيدة تعني إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة، أقل جهد، أسرع فترة زمنية ممكنة، صفورية الأخطاء، و صفورية المخزون. تركز على زيادة الإنتاجية، وأتمتة العمليات الإدارية والتشغيلية.

ومع ذلك، هناك بعض الصراعات التي قد تواجه الإدارة الرشيدة:

التحول الثقافي:

التحول من الثقافة التقليدية إلى الثقافة الرشيدة يمكن أن يكون تحديًا. قد يواجه الفريق مقاومة للتغيير وصعوبة في تبني مبادئ الرشاقة.

التخطيط والتقدير:

تقدير الوقت والجهد بدقة قد يكون تحديًا، خاصة عند استخدام تقنيات التخطيط الرشيدة.

التواصل والتعاون:

التواصل الفعال بين أعضاء الفريق والمشاركين الآخرين قد يكون غير كافٍ.

التحسين المستمر:

عدم الالتزام بالتحسين المستمر قد يؤدي إلى تجاوز الفرص لتحسين العمليات.

التحول الرقمي:

تبني أدوات التكنولوجيا الرشيدة قد يكون تحديًا للمؤسسات التقليدية.

المنهجية التقليدية والرشيدة:

#### • المنهجية التقليدية:

- تركز على تحديد نطاق العمل وتخطيط مفصل للمشروع.
- تعتمد على تسلسل محدد للمهام وجدول زمنية ثابتة.
- تحتاج إلى توثيق مفصل ومراقبة دورية.

#### • المنهجية الرشيدة:

- تتميز بمرونة أكبر وتعامل مع التغييرات بكفاءة.
- تركز على تحقيق القيمة للعميل وتحسين مستمر.
- تعتمد على التفاعل المستمر مع الفريق والعميل.

في النهاية، يجب أن نتذكر أن كل منهما له مكانته ويمكن أن يكون مناسبًا حسب طبيعة المشروع وظروفه.

| الإدارة الرشيدة                                                                                   | الإدارة التقليدية                                                   |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------|
| تركز على التحسين المستمر والتخلص من الإهدار من خلال تحديد القيمة المضافة للعملاء وتحسين العمليات. | تعتمد على الأساليب والإجراءات التقليدية وتركز على السيطرة والتنظيم. | المنهجية والفلسفة |
| تشجع على المرونة والتعاون بين الفرق وتمنح الموظفين مسؤولية أكبر.                                  | تعتمد على التوجيه الصارم من قبل الإدارة العليا.                     | التوجيه والمرونة  |
| تهدف الى تحقيق الجودة وتقليل التكاليف من خلال تحسين العمليات.                                     | قد تضحي بالجودة من اجل تحقيق الأهداف المالية.                       | التكلفة والجودة   |
| تركز على التنفيذ السريع والتحسين المستمر.                                                         | تعتمد على التخطيط المسبق والتنفيذ وفقا للخطط المحددة.               | التخطيط والتنفيذ  |
| تشجع على التعاون وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة.                                         | قد تعتمد على الحوافز المادية لتحفيز الموظفين.                       | التعاون والتحفيز  |

في النهاية، يعتمد اختيار النمط الإداري على طبيعة المنظمة وأهدافها والظروف المحيطة بها.

## الملخص:

إن التطور الكبير في عالم الأعمال أدى إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع، وتعزز من فاعلية أدائها، فكان لازماً على المنظمات أن تختار المنهجية التي تتناسب مع طبيعة مشروعها لتتمكن من إدارته وتنظيمه بشكل فعال، تسلط هذه الدراسة الضوء على إدارة المشاريع من حيث المفهوم، والأهداف، والخصائص، والمراحل والعمليات والمجالات المعرفية التي تغطيها، ومن ثم التحدث عن منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والحديثة من حيث المفهوم والنشأة والأهداف والمميزات والعيوب، وأخيراً المقارنة بين المنهجتين من خلال تحديد الفوارق بينهما، وتوضيح أسباب الاختيار.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: أن الميزة الرئيسية للمنهجية التقليدية لإدارة المشاريع في أنها توفر هيكلًا لتنظيم المشروع والتحكم فيه، وأن المنهجية الحديثة لإدارة المشاريع الرشيقة تعتمد في بنائها للمشروع على مراعاة مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة بالدرجة الأولى.

موجز المشروع هو وثيقة تقدم ملخصاً لخطة المشروع الكاملة وتحدد أهدافه، ونواتجه، ونطاقه، وجدوله الزمني. يحتوي موجز المشروع على معلومات موجزة عن المشروع، مثل:

1. ملخص / خلفية المشروع: يساعد فريقك على معرفة المشروع، لماذا يحدث هذا المشروع وكيف يضيف قيمة للمنظمة؟
  2. الأهداف والمقاييس: ما هي الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى للمشروع؟ كيف تقيس الإنجازات؟ استخدم أهداف SMART لتحديد المقاييس.
  3. الأشخاص المهمون: قدم مقدمة سريعة للعملاء/المنظمات التي وفرت لك العمل. ثم قدم أعضاء فريقك وأصحاب المصلحة والمصادر الداخلية.
  4. الجدول الزمني للمشروع: حدد بداية المشروع وصياغة جدول زمني موجز لمساعدة فريقك على تتبع التقدم.
- المعلومات المطلوب معرفتها: هذا القسم يتغير حسب المشروع أو احتياجات أصحاب المصلحة

1. مقارنة بين إدارة المشاريع التقليدية والرشيقة (bayhaspm.com)

2. المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث

3. إدارة المشاريع الرشيقة: التطور الذي أعطى النور للشركات نحو النجاح (lpcentre.com)

4. إدارة المشاريع: الجوانب الستة والأهداف والأهمية والأقسام والخصائص - بكة للتعليم (bakkah.com)

5. أساليب الإدارة التقليدية - موضوع (mawdoo3.com)

6. الإدارة الرشيقة: التعريف والفوائد مع 5 أمثلة | المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (ajsrp.com)

7. المنهجية الرشيقة (الأجايل) في إدارة المشاريع - GrowDose

8. Eijkman, H. (2010). Academics and Wikipedia: Reframing Web 2.0+ as a disruptor of traditional academic power-knowledge arrangements. *Campus-wide information systems*, 27(3), 173-185.

9. Kamthan, P. (2016). Using Wiki for Managing Knowledge in Agile Software Development. In *Handbook of Research on Information Architecture and Management in Modern Organizations* (pp. 397-423). IGI Global.

10. الإدارة الرشيقة. فلسفة جديدة للإدارة - Education Magazine

11. Parente, S. (2015). Bridging the Gap: Traditional to Agile Project Management. *PM World Journal*, 4(Fernandez&Fernandez) (2008). *Agile project management—agilism versus traditional approaches. Journal of computer information systems*, 49(2), 10-17.

- Salameh, (2014). What, when, why, and how? A comparison between agile project management and traditional project management methods. *International Journal of Business and Management Review*, 2(5), 52-74. .12
- (Cesarotti&Gubinelli& Introna) (2019). The evolution of Project Management (PM): How Agile, Lean and Six Sigma are changing PM. *Journal of Modern Project Management*, 7 (3). .13
- (Bozheva&Gallo) (2005). Framework of agile patterns. In *European Conference on Software Process Improvement* (pp. 4-15). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg .14
15. مقارنة بين إدارة المشاريع التقليدية والرشيقة (bayhaspm.com) .15
- Masciadra, E. (2017). Traditional project management. *Knowledge and Project Management: A Shared Approach to Improve Performance*, 3-23. .16
- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Microsoft press. .17
- (Santos&Carvalho)(2022). Exploring the challenges and benefits for scaling agile project management to large projects: a review. *Requirements engineering* .18
19. متطلبات التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها» جامعة سوق أهراس (univ-soukahras.dz) .19
- (9)Parente, S. (2015). Bridging the Gap: Traditional to Agile Project Management. *PM World Journal*, 4 .20
- (2020). Agile leadership and agile management on organizational level-a systematic literature review. In *Product-Focused Software Process Improvement: 21st International Conference, PROFES 2020, Turin, Italy, November 25–27, 2020, Proceedings 21* (pp. 20-36). Springer International Publishing. .21
- Juricek,(2014). Agile project management principles. *Lecture Notes on Software Engineering*, 2(2), 172. .22

## الموضوع

إدارة المشاريع المرنة والتقليدية

أسم الطالب

(ليلي زكريا الغدير)

الرقم الجامعي

## مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إتمام هذا البحث، ولجميع الأشخاص الذين وقفوا بجاني ودعموني خلال هذه الرحلة

أهدي هذا البحث إلى عائلتي وأحبائي الذين كانوا دائماً مصدر الدعم والإلهام لي

في عالم الأعمال المعاصر، تعتبر إدارة المشاريع أحد العناصر الحاسمة للنجاح. تتنوع أساليب إدارة المشاريع بين التقليدية والرشيقة، كل منها له مزايا وعيوب خاصة. يهدف هذا البحث إلى دراسة الفروقات بين هذين النهجين وتحديد السياقات التي قد يكون فيها كل منهما الأكثر فعالية.

من خلال تقديم نظرة عامة على كل من النهجين، ومن ثم التركيز على الفروقات الرئيسية بينهما، يسعى هذا البحث إلى تقديم فهم أعمق لكيفية اختيار النهج الأمثل لإدارة المشاريع في مختلف السياقات. يتضح من البحث أن كلا النهجين له مزاياه الخاصة وأن الاختيار بينهما يعتمد على طبيعة المشروع والبيئة التي يعمل فيها.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
|    |                                 |
| 0  | صفحة الغلاف                     |
| 1  | الشكر والتقدير                  |
| 2  | الإهداء                         |
| 3  | المستخلص                        |
| 4  | جدول المحتويات                  |
| 5  | قائمة الأشكال                   |
| 6  | قائمة الجداول                   |
| 7  | المقدمة                         |
| 10 | مشكلة البحث                     |
| 11 | أهمية البحث                     |
| 12 | أسئلة البحث                     |
| 13 | أهداف البحث                     |
| 14 | فرضيات البحث                    |
| 16 | نموذج البحث                     |
| 17 | منهجية البحث                    |
| 19 | الدراسة الميدانية               |
| 23 | مخطط المشروع                    |
| 24 | الدراسات السابقة والإطار النظري |
| 26 | الملخص                          |
| 27 | المراجع                         |
| 28 | الملاحق                         |

|            |                                        |
|------------|----------------------------------------|
| صفحة<br>18 | شكل 1: منهجية اجايل                    |
| صفحة<br>22 | شكل 2: نفوق إدارة الاجايل على التقليدي |
|            |                                        |
|            |                                        |
|            |                                        |
|            |                                        |
|            |                                        |

|            |                                                     |
|------------|-----------------------------------------------------|
| صفحة<br>14 | جدول 1: مقارنة فرضية بين الإدارة الرشيدة والتقليدية |
|            |                                                     |
|            |                                                     |
|            |                                                     |
|            |                                                     |
|            |                                                     |
|            |                                                     |

سنتحدث عن إدارة المشاريع بشكل عام ومختصر، إدارة المشاريع وهي عملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع بهدف تحقيق أهداف المشروع والالتزام بالمعايير المحددة للجودة والوقت والتكلفة. يتضمن مجال إدارة المشاريع العديد من الجوانب والأهداف:

#### 1. العناصر الأساسية لإدارة المشاريع:

- الوقت: يركز على إنجاز المشروع في الوقت المحدد.
- التكاليف: يهتم بمراقبة التكاليف وتحقيق الربح.
- الموارد البشرية: يتعامل مع متابعة أداء الموظفين وتحقيق الإنتاجية.
- المهام: يتضمن متابعة تنفيذ المهام والخطوات اللازمة لإتمام المشروع.

#### 2. أهداف إدارة المشاريع:

- زيادة الإنتاجية.
- تقليل التكاليف.
- إنجاز المشروع في الوقت المحدد.
- تحقيق جميع متطلبات الجودة ورضا العملاء.

#### 3. مراحل تنفيذ المشروع:

- التأسيس: تحديد الرؤية العامة للمشروع.
- التخطيط: وضع خطة تنفيذ المشروع.
- التنفيذ: تنفيذ المهام والأنشطة.
- المراقبة والتحكم: مراقبة تقدم المشروع وتقييمه.
- إنهاء المشروع: إغلاق حسابات المشروع وتحقيق الأهداف.

#### 4. التحديات في إدارة المشاريع:

- إتمام المشروع في الوقت المحدد.
- تحقيق الوضع الأمثل للمشروع.
- تحقيق الأهداف المحددة ورضا جميع الأطراف.

إدارة المشاريع تلعب دورًا مهمًا في تحقيق نجاح المشاريع وتحسين أداء المنظمات.

هناك نموذجين رئيسيين في إدارة المشاريع سنتحدث عنهما وسنبين أوجه الفرق بينهما (إدارة المشاريع التقليدية) - (إدارة المشاريع الرشيقية) الإدارة الرشيقية هي نهج لإدارة المشاريع يهدف الى تحقيق التحسين المستمر وتقديم قيمة للعملاء. هناك بعض الخطوات الأساسية في إدارة المشاريع الرشيقية:

1. تحديد الرؤية والأهداف:
    - تحديد ما يجب تحقيقه من خلال المشروع وتحديد أهداف واضحة.
  2. تخطيط الإصدارات (التكرارات):
    - تقسيم المشروع إلى تكرارات قصيرة (الإصدارات)، وتحديد محتوى كل إصدار.
  3. تخطيط الإصدار الحالي: تحديد المهام والموارد المطلوبة للإصدار الحالي.
  4. تنفيذ الإصدار:
    - تنفيذ المهام والأنشطة المحددة في الإصدار.
  5. مراقبة وتقييم الأداء:
    - مراقبة تقدم العمل وتقييم الأداء بانتظام.
  6. تحسين المستمر:
    - استنتاج الدروس وتطبيق التحسينات على العمليات.
- الإدارة الرشيقية تعتمد على التعاون والتحفيز، وتسعى لتحقيق القيمة للعميل من خلال تحسين العمليات والتخلص من أي إهدار

## الإدارة الرشيقة:

تعرف المنهجية الرشيقة – أجايل بأنها منهجية لإدارة المشاريع البرمجية وغير البرمجية. تركز هذه المنهجية على بناء المنتج على مراحل متعددة، حيث تكون الفترة الزمنية لكل مرحلة قصيرة. ينتج عن كل مرحلة منتجاً متميزاً عن سابقه بخصائص إضافية.

من خلال المنهجية الرشيقة، يمكن للزبون أن يرى كيف يتم تطبيق فكرته بشكل واضح وفعلي، ويمكنه تجربة المنتج وتقييمه وإعطاء الملاحظات أو طلب تعديلات عليه. يصبح من السهل تجاوز أي تعديلات جذرية مستقبلاً، مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة.

هذه المنهجية تساهم في تحقيق نجاح المشروع وتقليل مخاطر الفشل

### 1. نطاق العمل:

- محدد، وواضح لدرجة كبيرة.
- نحاول السيطرة عليه ومنع أي تغييرات فيها إلا إذا كانت مبررة ومهمة لنجاح المشروع.

### 2. التخطيط:

- خطة كاملة ومتكاملة للمشروع في مراحل مبكرة.
- خارطة طريق توضع في بداية المشروع تمثل خطة الإصدارات وعدد التكرارات المتوقعة والهدف في كل منها.

### 3. العمل الجدولي:

- يتم تحديده في مرحلة مبكرة من المشروع ويحتوي على المعالم المهمة وتواريخ انتهاء محددة.
- يتم تحديده بدقة عن طريق الدراسة التفصيلية لحزم ونطاق العمل ومطابقتها مع الموازنة المتاحة من الإدارة.

## الإدارة التقليدية:

تعتبر إدارة المشاريع التقليدية منهجية تستند إلى مراحل أساسية ي إدارة المشاريع وهذه المنهجية تركز على خطوات وهي: بدء المشروع- التنفيذ- المراقبة والتحكم- الاغلاق.

غالبا تستخدم إدارة المشاريع التقليدية في المشاريع ذات التسلسل ولا تحتاج لتغييرات كبيرة في مجرى العمل

### • نطاق العمل:

- ثابت، وتتحرك التكلفة والزمن تبعاً له (المثلث التقليدي).
- يتحرك نطاق العمل تبعاً للتكلفة والزمن (المثلث المقلوب).

### • دور مدير المشروع:

- يميل إلى الإدارة المركزية ومسؤول بشكل كامل عن الخطة ووثائق المشروع وأداء المشروع.
- قائد بالخدمة يمكّن ويفوض للفريق ويحرص على المحافظة على اتباع المنهجية الرشيقة المستخدمة.

### • المسؤولية:

- جماعية واتخاذ القرار تشاركي في المشروع.
- غير محدد ونرحب بأي تغييرات من قبل العميل في أي وقت.

هناك مشاكل قد تواجه فريق عمل إدارة المشاريع الرشيقة وفريق عمل إدارة المشاريع التقليدية

- فرّق عمل إدارة المشاريع التقليدية قد تواجه العديد من العيوب والتحديات.

هذه بعض النقاط التي يمكن أن تكون عيوبًا في هذا النوع من الإدارة وهي:

1. صعوبة التكيف مع التغييرات.
2. وتحديد تكلفة وجدول زمني من البداية وهذا قد يؤدي إلى تأخيرات أو تجاوز الميزانية.
3. وإدارة المشاريع التقليدية قد تكون أقل مرونة في التعامل مع التغييرات أو التحديثات المستمرة.
4. وقلة التواصل المباشر مع العملاء أثناء تنفيذ المشروع قد يؤدي إلى عدم فهم متطلباتهم بشكل دقيق.
5. وقد يكون التركيز على الجدول الزمني والتكلفة أكثر أهمية من الجودة مما قد يؤدي إلى تقديم منتج غير مرضي.

ولذلك يجب ان يتم اختيار نمط إدارة المشروع بناء على طبيعة المشروع ومتطلباته المحددة.

- فرّق عمل إدارة المشاريع الرشيقة قد تواجه بعض التحديات والعيوب، وعلى الرغم من أن هذه المنهجية تعتبر

فعالة في العديد من الحالات، إلا أنه يجب أن نأخذ في الاعتبار النقاط التالية:

1. التعلم والتكيف: قد يكون من الصعب على بعض الفرق التكيف مع المنهجية الرشيقة إذا كانوا معتادين على الأساليب التقليدية. يحتاج الفريق إلى فهم مبادئ المنهجية وتطبيقها بشكل صحيح.
2. التواصل المستمر: المنهجية الرشيقة تتطلب تواصلًا مستمرًا بين أعضاء الفريق والعملاء. قد يكون من الصعب لبعض الفرق الحفاظ على هذا المستوى المستمر من التواصل.
3. التحديات الثقافية: قد يواجه الفريق تحديات ثقافية في تبني المنهجية الرشيقة، خاصة إذا كانوا يعملون في بيئة تفضل الأساليب التقليدية.
4. التحديات التقنية: قد يكون هناك تحديات في تطبيق المنهجية الرشيقة على مشروعات تقنية معقدة أو متطلبات محددة.
5. التوازن بين السرعة والجودة: المنهجية الرشيقة تركز على التسليم السريع، وقد يؤدي ذلك إلى تجاوز بعض جوانب الجودة أو الاختبارات الدقيقة.
6. التحديات المؤسسية: قد يكون هناك تحديات في تبني المنهجية الرشيقة على مستوى المؤسسة بأكملها، مثل التغيير في الهيكل التنظيمي أو السياسات الداخلية.
7. التحفيز والتعاون: يجب تحفيز أعضاء الفريق وتشجيعهم على التعاون المستمر والالتزام بالأهداف.
8. التقديرات الزمنية والتكلفة: قد يكون من الصعب تقدير الوقت والتكلفة بدقة في مراحل مبكرة من المشروع

تتبع إدارة المشاريع مكانة حيوية في العمليات التجارية اليومية، حيث يعتبر مديرو المشاريع عنصرًا رئيسيًا لنجاح المشاريع. في هذا السياق، يشهد العصر الحالي المبني على البيانات تقدمًا في فهم أعماق إدارة المشاريع وأهميتها في سياق الأعمال التجارية.

تطورت إدارة المشروع لتشمل عمليات التخطيط والتنسيق والإدارة لجميع أنشطة المشاريع الحديثة، حيث يهدف هذا النهج إلى التنبؤ بالتحديات ومنعها خلال تنفيذ المشروع. يقوم مديرو المشاريع باستخدام هذه المعلومات لوضع خطة شاملة تقلل من المخاطر وتضمن نجاح المشروع.

أهمية إدارة المشاريع التقليدية تساعد في توفير الوقت و المال و تحديد الجداول الزمنية والموارد بشكل دقيق مما يقلل من فاقد الوقت والتكاليف الزائدة وتحسين الاتصالات الداخلية تعمل على تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق و المساهمين في المشروع مما يساهم في تحقيق التنسيق و التفاهم الجيد اتخاذ قرارات افضل تنظيماً توفر إطاراً منظماً لاتخاذ القرارات المستندة الى البيانات والمعلومات المتاحة القيادة الناجحة تساعد في تطوير مهارات القيادة والإشراف لدى مديري المشاريع و التركيز على الأهداف تساعد في تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع والعمل نحو تحقيقها.

أهمية إدارة المشاريع الرشيدة توفيراً للقيمة للعميل من تحسين الموارد وإنشاء سير عمل ثابت وتسعى للقضاء على أي إهدار للوقت والجهد والمال والاستجابة السريعة للتغيرات وتعليقات العملاء في نطاق المشروع وإجراء التعديلات دون المساس بالجدول الزمني أو الجودة. الاستخدام الفعال للموارد وتقليل الهدر. التنظيم الذاتي والتواصل الفعال لفريق العمل وتعزيز التواصل المباشر بين أعضاء الفريق. التطوير التكراري من أجل التحسين المستمر باستخدام الدورات التطويرية مما يسمح بتقديم تحديثات إضافية للمشروع بانتظام

- ماهي العيوب التي قد تواجه فريق عمل إدارة المشاريع التقليدية
- ماهي العيوب التي قد تواجه فريق عمل إدارة المشاريع الرشيق
- ما هو النهج الأكثر شهرة في إدارة المشاريع
- فوائد إدارة المشاريع الرشيق
- هل يتم استخدام منهجية إدارة المشروع الأكثر حديثا في مجالات محدودة فقط
- كيف يتم تطبيق إدارة مشروع بالطرق التقليدية

## أهداف البحث:

تتمثل اهداف إدارة المشاريع الرشيقة:

في تحقيق قمة للعميل وتركز على تقديم منتج يلبي احتياجات العميل ويخلق قيمة حقيقية له والتركيز على القيمة والتحسين المستمر وللعمليات والمنتجات من خلال التعلم والتطوير وتسعى للقضاء على أي نشاط غير ضروري يؤدي الى هدر الموارد والتفاعل المستمر مع العملاء والتشجيع على التواصل مع العملاء لفهم متطلباتهم وتحسين المنتج وتهدف الى تحسين العمليات والتكيف مع التغييرات المستمرة وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتحقيق الجودة والتسليم السريع للمنتج ذو جودة عالية في اقصر وقت ممكن.

تتمثل اهداف إدارة المشاريع التقليدية:

الى تحسين جودة العمل: تهدف إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المُنتجة. زيادة الشفافية في المشاريع تسعى لتوضيح العمليات والتواصل بشكل أفضل مع الفرق والعملاء. المرونة في تحديد أولويات العمل تهدف إلى تحديد الأولويات بناءً على احتياجات المشروع والموارد المتاحة. التنبؤ الدقيق بالتكاليف والأموال المُنفقة تسعى لتقدير التكاليف بدقة والتحكم في الميزانية. تسليم المشروع بشكل مُبكر غير متوقع من قبل العميل تهدف إلى تحقيق تقدم وتسليم جزء من المشروع قبل الموعد المتوقع

## فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** تتفوق الإدارة الرشيقة للمشاريع على الإدارة التقليدية في بيئات المشاريع غير المستقرة والتي تتطلب تكيفاً سريعاً مع التغييرات.

**الفرضية الثانية:** تتفوق الإدارة التقليدية للمشاريع في البيئات التي تتطلب تخطيطاً مفصلاً وتنفيذاً صارماً للخطة.

من خلال تقديم نظرة عامة على كل من النهجين، ومن ثم التركيز على الفروقات الرئيسية بينهما، يسعى هذا البحث إلى تقديم فهم أعمق لكيفية اختيار النهج الأمثل لإدارة المشاريع في مختلف السياقات

| المجال المعرفي          | الإدارة الرشيدة                                                                                     | الإدارة التقليدية                                                                                      |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القيود الأساسية للمشروع | التكلفة والزمن ثابتان، ويتحرك نطاق العمل تبعاً لهما                                                 | نطاق العمل ثابت، وتتحرك التكلفة والزمن تبعاً له                                                        |
| دور مدير المشروع        | قائد بالخدمة يمكن ويفوض للفريق ويحرص على المحافظة على اتباع تعليمات المنهجية الرشيدة المستخدمة      | يميل إلى الإدارة المركزية ومسؤول بشكل كامل عن الخطة ووثائق المشروع وأداء المشروع                       |
| نطاق العمل              | غير محدد وغير واضح ونرحب بأي تغييرات فيه من قبل العميل في أي وقت، حتى لو في مراحل متأخرة من المشروع | محدد، وواضح لدرجة كبيرة نحاول السيطرة عليه ومنع أي تغييرات فيها إلا إذا كانت مبررة ومهمة لنجاح المشروع |
| التخطيط                 | تتمثل الخطة بشكل أساسي بخارطة طريق توضع في بداية المشروع                                            | توضع خطة كاملة ومتكاملة للمشروع في مراحل مبكرة من المشروع                                              |
| التقدير                 | بالنقاط                                                                                             | بساعات العمل                                                                                           |
| ضغط الجدول الزمني       | التركيز على تقليل الهدر وتحديد العمل قيد الإنجاز                                                    | زيادة ساعات العمل أو العمل على عدة مهام في نفس الوقت                                                   |
| التكلفة                 | لا يوجد معلومات متاحة                                                                               | يتم تحديدها بدقة عن طريق الدراسة التفصيلية لحزم ونطاق العمل ومطابقتها مع الموازنة المتاحة من الإدارة   |

بعض من النماذج والأمثلة المستخدمة على نطاق واسع في إدارة المشاريع التقليدية:

1. قالب جدول البناء:

- يُستخدم لتنظيم مشروع البناء وتحديد الجدول الزمني للأنشطة المختلفة.
- يساعد في تحديد "كيف" و"لماذا" لمشروع البناء وتحديد الموارد المطلوبة.
- يوفر إطارًا للمشروع للبقاء في الموعد المحدد وداخل الميزانية المحددة.

2. نموذج الحملة التسويقية:

- يُستخدم لتنظيم حملات التسويق وضمان وصول رسائلهم للأشخاص المناسبين.
- يساعد في تحديد الإجراءات اللازمة لبيع سلعك أو خدمتك بنجاح.

3. نموذج تخطيط المشروع:

- يُستخدم لمراقبة أعباء العمل والمهام أثناء التغيير.
- يحدد المعايير والعمليات اللازمة لتنفيذ المشروع.

4. قالب مخطط جانت:

- يُستخدم لمتابعة أنشطة المشروع بصريًا وتحديد المدة الزمنية للمشروع بأكمله.
- يعرض المهام والأنشطة بشكل واضح ويساعد في إدارة المشروع.

هذه النماذج تساعد في تنظيم وتنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.

معنى Agile يعني إدارة المشاريع المرنة، وهي منهجية تقوم على الإبداع والاستجابة للتغيرات والتكيف السريع معها، كما أنها منهجية كاملة لإدارة المشاريع تركز على عملية التخطيط قصير المدى عبر مراحل تطوير قصيرة لتحقيق التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة. كما يشير شرح Agile Methodology إلى الاستمرار في تحسين المشروع طوال دورة حياته من أجل تنفيذه بأعلى جودة وفي أسرع وقت، وتستهدف تعاون فريق العمل لحل المشكلات التي قد يتعرضون لها أثناء العمل على المشروع.

والجدير بالذكر أن عملية إدارة المشاريع الرشيقة تبدأ بالتخطيط لمتطلبات العميل الخاصة بالمنتج، ومن ثم تنفيذها كبرامج، ثم بعد الانتهاء يتسلمها العميل، وتنتهي العملية بإجراء التحسينات والتعديلات بناءً على طلب العميل.

تم الإعلان عن بيان منهجية agile رسميًا في عام 2001 أعلن فيه عن 4 قيم أساسية لإدارة المشروعات الرشيقة يركز من خلالها على قيمة الأعمال، يمكننا تعريف هذه القيم الأساسية كالتالي:

- **منتج فعال اهم من توثيق شامل** تهتم طريقة أجايل بأن يتم إنتاج منتج وفق خصائص أساسية معينة، والمقياس الرئيسي للتقدم هو رضا العميل، وتسليم هذه المنتجات في أقصر وقت ممكن وبفترات منتظمة.
- **فريق العمل اهم من العمليات والأدوات التي نستخدمها** يجب أن تكون فرق العمل ذاتية التنظيم من خلال أن تقوم بتقييم ومراقبة عملها لتصبح أكثر فعالية، تشجع منهجية أجايل على التطوير الدائم للأفراد ومهاراتهم، من خلال إعطاءهم البيئة والثقة المناسبة لتحفيزهم أكثر لإنجاح المشروع.
- التعاون والمشاركة مع العميل أكثر أهمية من التفاوض على العقود** منهجية أجايل تعتمد بشكل أساسي على كسب رضا العميل، لذلك يعتبر الاهتمام بالعملاء هو حجر الأساس لإنجاح المشاريع.
- الاستجابة للتغير اهم من اتباع الخطة المحددة في سير العمل** يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن التغيرات التي يطلبها العميل عند عرض المنتج عليه لها الأولوية، عما هو مخطط له، حيث أن الخطط في منهجية أجايل تكون خطط عامة عن العملية الإنتاجية وعلى مستوى عالٍ وليس خطة شاملة لكل التفاصيل الدقيقة.

## مبادئ منهجية إدارة المشاريع الرشيفة:

1. رضا العميل
2. الاستجابة للتغيرات
3. تقديم القيمة بشكل متكرر
4. كسر النمط التقليدي للمشروع
5. التحفيز حول بناء المشروع
6. التواصل المباشر
7. قياس التقدم وفقاً لبرنامج العمل
8. زيادة التنمية المستدامة
9. التميز المستمر
10. التبسيط
11. إنتاج قيمة أكبر بالتنظيم
12. تعزيز فاعلية بالفترات المنتظمة

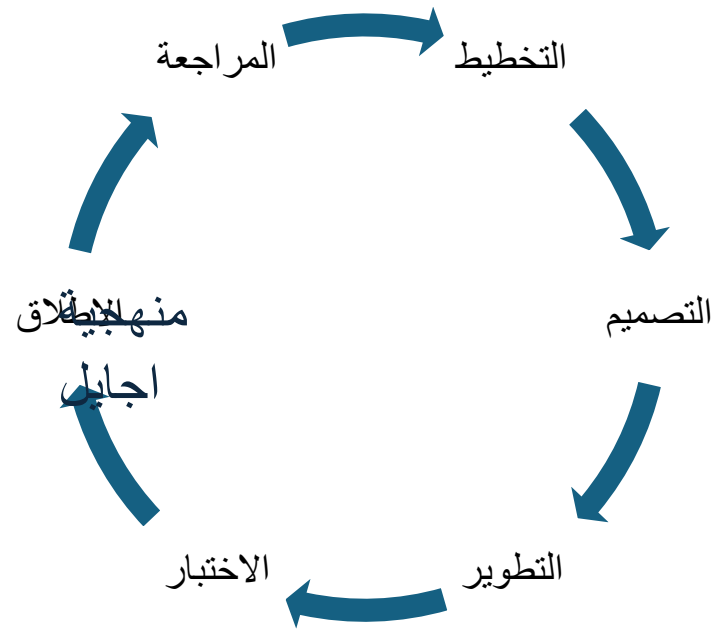
منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تستخدم على نطاق واسع في مختلف المجالات. فهي تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع.

بعض الأمثلة على هذه المنهجيات تشمل:

1. منهجية SCRUM: تستخدم في تطوير البرمجيات وتركز على التعاون والتفاعل المستمر بين الفرق.
  2. منهجية Agile: تركز على التكيف والتحسين المستمر وتستخدم في مجموعة متنوعة من المشاريع.
  3. منهجية PRINCE2: تستخدم في مشاريع البنية التحتية وتركز على التخطيط والتحكم.
  4. منهجية PMI (PMBOK): تستخدم على نطاق واسع في مختلف الصناعات وتركز على مجموعة متنوعة من العمليات والمعرفة.
- يمكن استخدام هذه المنهجيات في مجالات متعددة وليست محدودة إلى مجال واحد فقط

إدارة المشاريع التقليدية تعتمد على مراحل المشروع الأساسية دون إضافات. هذه المراحل تشمل:

1. بدء المشروع: يشمل التخطيط السليم للمشروع.
2. التنفيذ: يتم وفقاً للجدول الزمني المحدد.
3. التحكم بمراحل المشروع: يتم مراقبة تقدم المشروع وضمان تحقيق أهدافه.
4. إغلاق المشروع: يتم بالشكل السليم.



شكل 1: منهجية اجايل

بعد عمل استفتاء عن مدى فعالية منهجية إدارة المشاريع المرنة مقابل إدارة المشاريع التقليدية، تبين من الاستبانة الآتي:

#### إدارة المشاريع التقليدية:

- تعتمد على مراحل محددة وخطط مسبقة
- تناسب المشاريع ذات الطبيعة المستقرة والمتوقعة
- تحتاج إلى توثيق مفصل وتخطيط دقيق قبل بدء المشروع
- تتطلب تغييرات قليلة أثناء تنفيذ المشروع

تعتمد إدارة المشاريع التقليدية على مراحل المشروع الأساسية دون إضافات. يتضمن نموذج الشلال أحد أقدم منهجيات إدارة المشاريع وأكثرها استخدامًا. هذه المنهجية مناسبة للمشاريع ذات المتطلبات المحددة جيدًا حيث لا توجد حاجة إلى قدر كبير من المرونة. نموذج الشلال يتضمن الخطوات التالية:

1. التخطيط / البدء: يتم تحديد أهداف المشروع وتحديد المتطلبات ووضع خطة عامة.
  2. التحليل: يتم تحليل المتطلبات بتفصيل وتحديد المهام والموارد المطلوبة.
  3. التصميم: يتم تصميم الحلول والخطط المفصلة للمشروع.
  4. التنفيذ / التنفيذ: يتم تنفيذ المشروع وتنفيذ المهام والتحكم في الجدول الزمني.
  5. اختبار / ضمان الجودة: يتم اختبار المشروع والتأكد من جودة النتائج.
  6. الانتشار: يتم تطبيق المشروع وتسليمه للعميل.
- من ناحية أخرى، يعتبر نهج إدارة المشروع التقليدي مفضلاً من قبل العديد من المنظمات. إنه نهج متسلسل وأكثر صرامة مقارنة بـ Agile. يتطلب من المشروع إكمال الخطوات بالترتيب قبل الانتقال إلى المرحلة التالية. ومع ذلك، يعاني من عدم المرونة والتحديات في التعامل مع التغييرات السريعة في المشروع

تشجع نموذج "القيادة الخادمة" والتي تعترف ان أعضاء فريق العمل وليس مدير المشروع هم من سيقومون بالجانب الفني للمشاريع ل يصلوا إلى أهداف المشروع وإلى وجود قيمة للمشروع. وهذا المفهوم يغير من طبيعة مدير المشروع في الطرق التقليدية من حيث علاقته مع فريق العمل. القيادة الخادمة في الإدارة الرشيدة للمشاريع تركز على تلبية احتياجات فريق العمل والسعي إلى إزالة كل العوائق أمامهم وتقديم كل الدعم الممكن لزيادة إنتاجية فريق العمل.

يمكننا تعريف أربعة مهام أساسية يقوم بها "القائد الخادم":

1. يقي فريق العمل من المقاطعة أثناء إنجاز المهام.

2. يزيل العوائق من أمام فريق العمل.

3. التواصل وإعادة التواصل لرؤية المشروع.

4. إمداد فريق العمل بالغذاء والماء.

- تركز على التكيف والتحسين المستمر
- تناسب المشاريع المعقدة والمتغيرة
- تعتمد على التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة
- تسمح بتغييرات متكررة أثناء تنفيذ المشروع

**المزايا الرئيسية لإدارة المشاريع المرنة:**

**التكيفية:** تسمح بالتعامل مع التغييرات بشكل أفضل

**التفاعل المستمر:** تشجع على التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق.

**تحسين مستمر:** تسمح بتحسين العملية والمنتج على مر الزمن.

**العيوب المحتملة لإدارة المشاريع المرنة:**

**التعقيد:** قد يكون التنفيذ أكثر تعقيداً بسبب التفاعل المستمر.

**التكلفة:** قد يكون تطبيق أدوات إدارة المشاريع المرنة مكلفاً.

**التواصل المستمر:** يتطلب التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة.

في النهاية، يجب اختيار المنهجية المناسبة بناءً على طبيعة المشروع واحتياجات المنظم

فريق العمل في أجايل يتميز بتكامله، وشموليته وتنوع خبراته ومهاراته. كل فرد في الفريق يتمتع بتخصص معين ولديه معرفة واسعة بجميع جوانب العمل المتعلقة بالمشروع الذي يعمل عليه. على سبيل المثال، يمتلك أخصائي التكنولوجيا معرفة بإدارة المشاريع واتخاذ القرارات وغيرها من المهارات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، فإن هياكل فرق أجايل ثابتة ولا تتغير، وتعمل على تحسين وتكرار تدفق العمل مراراً وتكراراً.

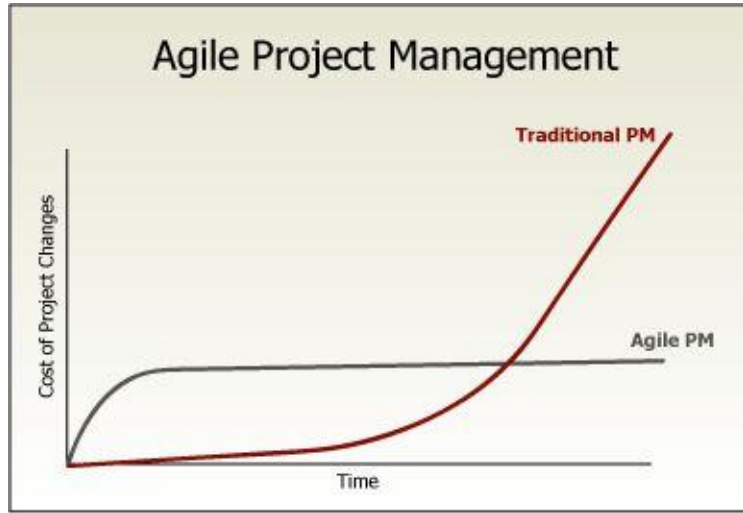
أعضاء فريق أجايل الرئيسيين هم:

1. مالك المنتج: هو القبطان الذي يقود السفينة ويحدد المسار الصحيح. يتحمل مالك المنتج المسؤولية الأساسية عن تحديد الاتجاه لتطوير المنتج أو المشروع. يفهم مالك المنتج متطلبات المشروع ويقوم بتوصيلها إلى فريق التطوير.

2. قائد الفريق: يعمل كوسيط بين الفريق والعوامل الخارجية. يتأكد من تنفيذ المهام كما هو مطلوب ويزيل العقبات التي قد تعيق تقدم المشروع.

3. فريق التطوير: هم الذين يتحملون مسؤولية تحويل الفكرة إلى منتج نهائي. يعملون على تخطيط وتصميم وإنجاز المهام وتحليلها واختبارها خلال كل دورة تطويرية.

4. أصحاب المصلحة: هم المستخدمون النهائيون للمنتج أو رجال الأعمال أو المستثمرين أو البائعين. يضعون أهدافهم وتوقعاتهم للمشروع ويشاركون في الاطلاع على آخر التحديثات الخاصة بالمنتج أو المشروع في نهاية الدورة التطويرية.



شكل 2: تفوق إدارة الاجايل على التقليدي

الإدارة الرشيقة هي نهج لإدارة المشاريع يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر وتقديم قيمة للعملاء. هنا بعض الخطوات الأساسية في إدارة مشروع رشيق:

1. تحديد الرؤية والأهداف:

- تحديد ما يجب تحقيقه من خلال المشروع وتحديد أهداف واضحة.

2. تخطيط الإصدارات (التكرارات):

- تقسيم المشروع إلى تكرارات قصيرة (الإصدارات)، وتحديد محتوى كل إصدار.

3. تخطيط الإصدار الحالي:

- تحديد المهام والموارد المطلوبة للإصدار الحالي.

4. تنفيذ الإصدار:

- تنفيذ المهام والأنشطة المحددة في الإصدار.

5. مراقبة وتقييم الأداء:

- مراقبة تقدم العمل وتقييم الأداء بانتظام.

6. تحسين المستمر:

- استنتاج الدروس وتطبيق التحسينات على العمليات.

الإدارة الرشيقة تعتمد على التعاون والتحفيز، وتسعى لتحقيق القيمة للعميل من خلال تحسين العمليات والتخلص من أي إهدار.

## الفصل الثاني الدراسات السابقة

1. دراسة مقارنة بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة:

- هذه الدراسة تسلط الضوء على إدارة المشاريع من حيث المفهوم والاهداف والخصائص والمراحل والعمليات والمجالات المعرفية التي تغطيها
- تقارن بين منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والحديثة من حيث المفهوم والنشأة والاهداف والمميزات والعيوب
- توصلت الدراسة إلى ان الميزة الرئيسية للمنهجية التقليدية هي توفي هيكلًا لتنظيم المشروع والتحكم فيه
- بينما تعتمد النهجية الحديثة على مراعاة مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة بالدرجة الأولى

2. مقارنة بين إدارة المشاريع التقليدية والحديثة:

- يظهر الجدول في صفحة رقم (12) وجه المقارنة بين إدارة المشاريع الحديثة وإدارة المشاريع التقليدية

تطبيق إدارة المشاريع الحديثة يعتمد على العديد من الجوانب والأدوات التكنولوجية. سأسعرض بعض هذه الجوانب:

1. تطبيقات التواصل:

- التواصل هو عصب إدارة المشاريع. يجب أن يكون هناك تفاعل فعال بين أعضاء الفريق لضمان انسجام العمل وزيادة الإنتاجية. استخدم تطبيقات التواصل مثل البريد الإلكتروني، وتطبيقات الفيديو، والشبكات الاجتماعية لتسهيل التواصل والتفاعل بين أعضاء الفريق. يمكن أن يكون التوظيف عن بعد أحد المجالات التي تستفيد من هذه التطبيقات.
- مثال: استخدم تطبيقات مثل Zoom أو Skype لإجراء اجتماعات عمل مع أشخاص من مناطق مختلفة.

2. إدارة الوقت:

- تطبيقات إدارة الوقت تساعد في تنظيم الجداول الزمنية وتعقب سير العمل وتقديم المشاريع في الوقت المحدد. يمكن أن تكون مفيدة للمشاريع التي تعمل على مراحل متعددة ومن مناطق زمنية مختلفة.
- مثال: استخدم أدوات مثل Toggl لتعقب سير العمل وحساب ساعات العمل وتنظيم الفواتير.

3. إدارة البيانات:

- البيانات أصبحت موردًا مهمًا في إدارة المشاريع. استخدم أدوات لإدارة البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- مثال: استخدم أدوات تحليل البيانات لفهم أداء المشروع وتحسينه.

4. التخطيط في إدارة المشاريع الرشيق:

- تعلم كيفية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيق مثل تحديد القيمة وتطوير متطلبات المنتج .

5. التعاون والقيمة المضافة:

- ركز على تحقيق القيمة المضافة للمشروع من خلال التعاون الفعال بين أعضاء الفريق.
- باستخدام هذه الجوانب والأدوات، يمكن تحسين إدارة المشاريع وتحقيق نجاح أفضل في تنفيذ المشاريع.

هذه الدراسة تساهم في فهم أفضل للمنهجيات المختلفة لإدارة المشاريع وتوفير الأسس لاتخاذ قرارات مناسبة للمنظمات في اختيار المنهجية المناسبة لمشاريعها

## الملخص:

إن التطور الكبير في عالم الأعمال أدى إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع، وتعزز من فاعلية أدائها، فكان لازماً على المنظمات أن تختار المنهجية التي تتناسب مع طبيعة مشروعها لتتمكن من إدارته وتنظيمه بشكل فعال، تسلط هذه الدراسة الضوء على إدارة المشاريع من حيث المفهوم، والأهداف، والخصائص، والمراحل والعمليات والمجالات المعرفية التي تغطيها، ومن ثم التحدث عن منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والحديثة من حيث المفهوم والنشأة والأهداف والمميزات والعيوب، وأخيراً المقارنة بين المنهجيتين من خلال تحديد الفوارق بينهما، وتوضيح أسباب الاختيار.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: أن الميزة الرئيسية للمنهجية التقليدية لإدارة المشاريع في أنها توفر هيكلًا لتنظيم المشروع والتحكم فيه، وأن المنهجية الحديثة لإدارة المشاريع الرشيفة تعتمد في بنائها للمشروع على مراعاة مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة بالدرجة الأولى.

موجز المشروع هو وثيقة تقدم ملخصاً لخطة المشروع الكاملة وتحدد أهدافه، ونواتجه، ونطاقه، وجدوله الزمني. يحتوي موجز المشروع على معلومات موجزة عن المشروع، مثل:

5. ملخص / خلفية المشروع: يساعد فريقك على معرفة المشروع، لماذا يحدث هذا المشروع وكيف يضيف قيمة للمنظمة؟
6. الأهداف والمقاييس: ما هي الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى للمشروع؟ كيف تقيس الإنجازات؟ استخدم أهداف SMART لتحديد المقاييس.
7. الأشخاص المهمون: قدم مقدمة سريعة للعملاء/المنظمات التي وفرت لك العمل. ثم قدم أعضاء فريقك وأصحاب المصلحة والمصادر الداخلية.
8. الجدول الزمني للمشروع: حدد بداية المشروع وصياغة جدول زمني موجز لمساعدة فريقك على تتبع التقدم.
9. المعلومات المطلوب معرفتها: هذا القسم يتغير حسب المشروع أو احتياجات أصحاب المصلحة.

- مقارنة بين إدارة المشاريع التقليدية والرشيقة (bayhaspm.com)
- إدارة المشاريع: الجوانب الستة والأهداف والأهمية والأقسام والخصائص - بكة للتعليم (bakkah.com)
- شرح منهجية أجايل Agile Methodology: دليل شامل - بكة للتعليم (bakkah.com)
- "Agile vs Traditional Project Management: A Guide to the Right Approach." Orangescrum. 2020
- إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة | "بن ناصر | مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية (sriweb.org)
- المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث
- (mindonmap.com)
- كيف تُطبق منهجية أجايل على الشركات الناشئة، وما هي أدوار فريق العمل؟ (piflow.net)

## فصل الملاحق

## مقدمة تعريفية للاستبيان:

تحية طيبة.

بشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي ومعرفة اقدامكم على استخدام منهجيات إدارة المشاريع ومعرفة انطباعكم ومدى سهولة منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والمرنة وما هو نوع المنهجية التي تستخدموها في أداء مشاريعكم في الشركات او المشاريع الخاصة.

من اجل ذلك نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي مع الإشارة الى ان اجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

## أسئلة الاستبيان:

- الجنس:
  - ذكر
  - أنثى

- العمر:

- 29-20
- 39-30
- 40-وما فوق

- الوظيفة:

- (مكان للإجابة)

- المنصب:

- (مكان للإجابة)

| المتغير variable                                                       | عدد البيانات number of statements | المصدر source  |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------|
| The first variable<br>Agile project<br>المتغير الأول<br>الإدارة المرنة | 10                                | الإدارة المرنة |

- كيف تقيم تجربتك الشخصية مع إدارة المشاريع المرنة حتى الآن؟

☐ [ ] جيدة جدًا

☐ [ ] جيدة

☐ [ ] متوسطة

☐ [ ] ضعيفة

- هل كانت الشركة تستخدم نظام إدارة المشاريع المرنة في مشروعك؟

☐ نعم

☐ لا

- ما هو دور قائد الفريق في الإدارة المرنة؟

☐ (مكان للإجابة)

- ماهي الإدارة المرنة وما هي مبادئها الرئيسية؟

☐ (مكان للإجابة)

- ماهي فوائد استخدام منهجية الإدارة المرنة في المشاريع؟

☐ (مكان للإجابة)

- ما هو مستوى تفضيلك للإدارة المرنة؟
  - [ ] عالي
  - [ ] متوسط
  - [ ] منخفض
- ما هي أهمية الهياكل المرنة في الإدارة المرنة؟
  - [ ] تساهم في تحقيق الاستقرار والتنظيم.
  - [ ] تعزز الابتكار والمرونة.
- هل تعتقد أن الإدارة المرنة تفضل التفوق على الانضباط؟
  - [ ] نعم
  - [ ] لا
- ما هو دور مدير الإدارة المرنة؟
  - [ ] توجيه العمليات اليومية وتحقيق الأهداف.
  - [ ] تشجيع الابتكار وتطوير الموظفين.
- هل تعتقد أن الإدارة المرنة تحتاج إلى تحسين؟
  - [ ] نعم
  - [ ] لا

| variable المتغير                                                                  | number of statements عدد البيانات | source المصدر                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------|
| The second variable<br>Traditional project<br>المتغير الثاني<br>الإدارة التقليدية | 10                                | المؤلف محمد جوارنه سنة (2022)<br>الإدارة التقليدية |

• ما هو مستوى تفضيلك للإدارة التقليدية؟

- ☐ [ ] عالي
- ☐ [ ] متوسط
- ☐ [ ] منخفض

• ما هي أهمية الهيكل التنظيمي الثابت في الإدارة التقليدية؟

- ☐ [ ] يساهم في تحقيق الاستقرار والتنظيم.
- ☐ [ ] يعيق الابتكار والمرونة.

• هل تعتقد أن الإدارة التقليدية تفضل الانضباط أكثر من التفوق؟

- ☐ [ ] نعم
- ☐ [ ] لا

• ما هو دور مدير الإدارة التقليدية؟

- ☐ [ ] توجيه العمليات اليومية وتحقيق الأهداف.
- ☐ [ ] تشجيع الابتكار وتطوير الموظفين.

• هل تعتقد أن الإدارة التقليدية تحتاج إلى تحديث؟

- ☐ [ ] نعم
- ☐ [ ] لا

• ما هو مستوى تفضيلك للإدارة التقليدية؟

- ☐ [ ] عالي
- ☐ [ ] متوسط
- ☐ [ ] منخفض

• ما هي أهمية الهيكل التنظيمي الثابت في الإدارة التقليدية؟

- ☐ [ ] يساهم في تحقيق الاستقرار والتنظيم.
- ☐ [ ] يعيق الابتكار والمرونة.

• هل تعتقد أن الإدارة التقليدية تفضل الانضباط أكثر من التفوق؟

- ☐ [ ] نعم
- ☐ [ ] لا

• ما هو دور مدير الإدارة التقليدية؟

- ☐ [ ] توجيه العمليات اليومية وتحقيق الأهداف.
- ☐ [ ] تشجيع الابتكار وتطوير الموظفين.

• هل تعتقد أن الإدارة التقليدية تحتاج إلى تحديث؟

- ☐ [ ] نعم
- ☐ [ ] لا

استبيان تفاعلي حول فعالية إدارة المشاريع المرنة مقارنة بالتقليدية

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو نوع المشروع الذي تعمل عليه حالياً؟
  - [ ] مشروع تقليدي
  - [ ] مشروع مرن
- هل لديك تجربة سابقة في إدارة مشاريع باستخدام أي منهجية؟
  - [ ] نعم
  - [ ] لا
- ما هي أهمية التكيف مع التغييرات في مشروعك؟
  - [ ] غير مهمة
  - [ ] مهمة
  - [ ] مهمة جداً
- هل تفضل تخطيط مشروعك مسبقاً بتفصيل أم التركيز على التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة؟
  - [ ] التخطيط المسبق
  - [ ] التفاعل المستمر
- كيف تقيم تجربتك الشخصية مع إدارة المشاريع المرنة حتى الآن؟
  - [ ] جيدة جداً
  - [ ] جيدة
  - [ ] متوسطة
  - [ ] ضعيفة
- ما هو دور قائد الفريق في الإدارة المرنة؟
  - (مكان للإجابة)
- ما هي الإدارة المرنة وما هي مبادئها الرئيسية؟
  - (مكان للإجابة)
- ما هي فوائد استخدام منهجية الإدارة المرنة في المشاريع؟
  - (مكان للإجابة)

شكراً لك على الإجابة! يمكنك مشاركة النتائج مع أصدقائك وزملائك لمعرفة آرائهم أيضاً.

استبيان لقياس رضا المشتري عن الشركات التي تعمل بنظام إدارة المشاريع المرنة

- ما هو اسم الشركة التي تعاملت معها؟
  - (مكان للإجابة)
- كم عدد المشاريع التي قمت بها مع هذه الشركة؟
  - (مكان للإجابة)
- هل كانت الشركة تستخدم نظام إدارة المشاريع المرنة في مشروعك؟
  - نعم
  - لا
- كيف تقيم رضاك عن الشركة التي تعاملت معها؟ (من 1 إلى 5، حيث 1 هو غير راض تمامًا و5 هو راضٍ تمامًا)
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
- هل كانت الشركة تتواصل بشكل فعال معك خلال المشروع؟
  - نعم
  - لا
- هل تم تنفيذ المشروع في الوقت المحدد؟
  - نعم
  - لا
- هل تم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة؟
  - نعم
  - لا
- هل ستعامل مع الشركة مرة أخرى في المستقبل؟
  - نعم
  - لا
- ما هي أي تعليقات أو ملاحظات أخرى تود مشاركتها؟
  - (مكان للإجابة)
- ما هو دور قائد الفريق في الإدارة المرنة؟
  - (مكان للإجابة)

- ما هو مستوى تفضيلك للإدارة المرنة؟
  - ☐ [ ] عالي
  - ☐ [ ] متوسط
  - ☐ [ ] منخفض
- ما هي أهمية الهياكل المرنة في الإدارة المرنة؟
  - ☐ [ ] تساهم في تحقيق الاستقرار والتنظيم.
  - ☐ [ ] تعزز الابتكار والمرونة.
- هل تعتقد أن الإدارة المرنة تفضل التفوق على الانضباط؟
  - ☐ [ ] نعم
  - ☐ [ ] لا
- ما هو دور مدير الإدارة المرنة؟
  - ☐ [ ] توجيه العمليات اليومية وتحقيق الأهداف.
  - ☐ [ ] تشجيع الابتكار وتطوير الموظفين.
- هل تعتقد أن الإدارة المرنة تحتاج إلى تحسين؟
  - ☐ [ ] نعم
  - ☐ [ ] لا
- ما هو مستوى تفضيلك للإدارة التقليدية؟
  - ☐ [ ] عالي
  - ☐ [ ] متوسط
  - ☐ [ ] منخفض
- ما هي أهمية الهيكل التنظيمي الثابت في الإدارة التقليدية؟
  - ☐ [ ] يساهم في تحقيق الاستقرار والتنظيم.
  - ☐ [ ] يعيق الابتكار والمرونة.
- هل تعتقد أن الإدارة التقليدية تفضل الانضباط أكثر من التفوق؟
  - ☐ [ ] نعم
  - ☐ [ ] لا
- ما هو دور مدير الإدارة التقليدية؟
  - ☐ [ ] توجيه العمليات اليومية وتحقيق الأهداف.
  - ☐ [ ] تشجيع الابتكار وتطوير الموظفين.
- هل تعتقد أن الإدارة التقليدية تحتاج إلى تحديث؟
  - ☐ [ ] نعم
  - ☐ [ ] لا

|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
|---------------------------------------|-------|--------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مشروع تقليدي                          |       | مشروع مرن                      |       | ما هو نوع المشروع الذي تعمل عليه حاليًا؟                                            |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| نعم                                   |       | لا                             |       |                                                                                     |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       | م                                                                                   |                                                                                                  |
| غير مهمة                              | مهمة  | مهمة جدا                       |       | ما هي أهمية التكيف مع التغييرات في مشروعك؟                                          |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| التخطيط المسبق                        |       | التفاعل المستمر                |       | هل تفضل تخطيط مشروعك مسبقًا بتفصيل أم التركيز على التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة؟ |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| جيدة جدا                              | جيدة  | متوسطة                         | ضعيفة | كيف تقيم تجربتك الشخصية مع إدارة المشاريع المرنة حتى الآن؟                          |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| نعم                                   |       | لا                             |       | هل كانت الشركة تستخدم نظام إدارة المشاريع المرنة في مشروعك؟                         |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| 1                                     | 2     | 3                              | 4     | 5                                                                                   | كيف تقيم رضاك عن الشركة التي تعاملت معها؟ (من 1 إلى 5، حيث 1 هو غير راض تمامًا و5 هو راض تمامًا) |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| نعم                                   |       | لا                             |       | هل كانت الشركة تتواصل بشكل فعال معك خلال المشروع؟                                   |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| نعم                                   |       | لا                             |       | هل تم تنفيذ المشروع في الوقت المحدد؟                                                |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| نعم                                   |       | لا                             |       | هل تم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة؟                                          |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| نعم                                   |       | لا                             |       | هل ستعامل مع الشركة مرة أخرى في المستقبل؟                                           |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| عالي                                  | متوسط | منخفض                          |       | ما هو مستوى تفضيلك للإدارة التقليدية؟                                               |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| تساهم في تحقيق الاستقرار والتنظيم     |       | تعيق الابتكار والمرونة         |       | ما هي أهمية الهيكل التنظيمي الثابت في الإدارة التقليدية؟                            |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| نعم                                   |       | لا                             |       | هل تعتقد ان الإدارة التقليدية تفضل الانضباط أكثر من التفوق؟                         |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| توجيه العمليات اليومية وتحقيق الاهداف |       | تشجيع الابتكار وتطوير الموظفين |       | ما هو دور مدير الإدارة التقليدية؟                                                   |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| نعم                                   |       | لا                             |       | هل تعتقد ان الإدارة التقليدية تحتاج الى تحديث؟                                      |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| توجيه العمليات اليومية وتحقيق الاهداف |       | تشجيع الابتكار وتطوير الموظفين |       | ما هو دور قائد الفريق في الادارة المرنة؟                                            |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| عالي                                  | متوسط | منخفض                          |       | ما هو مستوى تفضيلك للإدارة المرنة؟                                                  |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| تساهم في تحقيق الاستقرار والتنظيم     |       | تعزز الابتكار والمرونة         |       | ما هي أهمية الهياكل المرنة في الإدارة المرنة؟                                       |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |
| نعم                                   |       | لا                             |       | هل تعتقد ان الإدارة المرنة تحتاج الى تحسين؟                                         |                                                                                                  |
|                                       |       |                                |       |                                                                                     |                                                                                                  |

عنوان المشروع

إدارة المشاريع الرشيقة و إدارة المشاريع التقليدية

أسم الطالب

لبلي زكريا الغدير

مشروع تخرج -4

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

## الفصل الرابع: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها احصائياً باستخدام البرامج الإحصائية (اس بي اس اس) الإصدار 28 الفصل الحالي للتحليل الاحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي محل الدراسة باستخدام (اس بي اس اس) الإصدار 28 صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر (اس بي اس اس) 28

## مكونات خصائص عينة الدراسة

### خصائص عينة الدراسة:

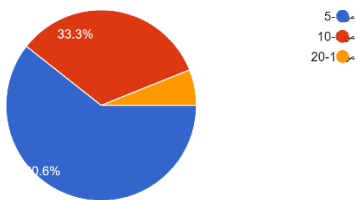
تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للجنس – الفئة العمرية – سنوات الخبرة – المستوى الدراسي.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

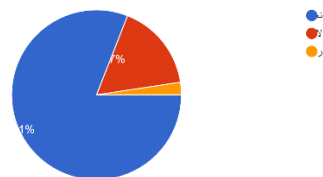
- الجنس يشمل (ذكر، انثى).
- الفئة العمرية تشمل (من 20-29، من 30-39، من 40 وأكثر).
- عدد سنوات الخبرة تشمل (من 1-5، من 6-10، من 11-20).
- المستوى التعليمي يشمل (ثانوي، جامعة، ماجستير، دبلوم).

| المتغير          | فئات المتغير | العدد | نسبة العينة الإجمالية |
|------------------|--------------|-------|-----------------------|
| الجنس            | ذكر          | 24    | 57.1%                 |
|                  | انثى         | 18    | 42.9%                 |
|                  | الإجمالي     |       | 100%                  |
| الفئة العمرية    | 29-20        | 22    | 52.4%                 |
|                  | 39-30        | 15    | 35.7%                 |
|                  | 40 وفوق      | 5     | 11.9%                 |
|                  | الإجمالي     |       | 100%                  |
| عدد سنوات الخبرة | 1-5          | 20    | 60.6%                 |
|                  | 6-10         | 11    | 33.3%                 |
|                  | 11-20        | 2     | 6.1%                  |
|                  | الإجمالي     |       | 100%                  |
| المستوى الدراسي  | ثانوي        | 8     | 24.2%                 |
|                  | بكالوريوس    | 17    | 51.5%                 |
|                  | ماجستير      | 4     | 12.1%                 |
|                  | دبلوم        | 4     | 12.1%                 |
|                  | الإجمالي     |       | 100%                  |

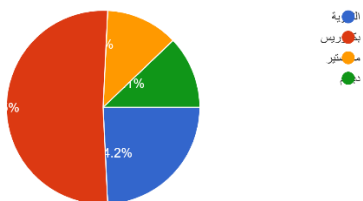
سنو  
رد 33



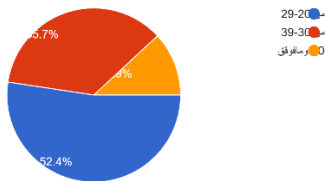
هل 3  
رد 42



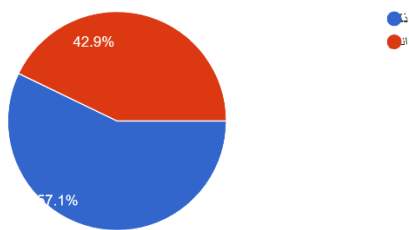
العمد  
رد 33



العمر  
رد 42



الجنس  
رد 42



## قياس صدق وثبات أدوات الدراسة:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط تباين المستخرج (AVE) بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا، من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك.

### صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE).

| المتغير       |              | العبارات | KMO | معدل الارتباط | الانحراف المعياري | P values | متوسط التباين المستخرج |        |
|---------------|--------------|----------|-----|---------------|-------------------|----------|------------------------|--------|
| المتغير الاول | البعد الاول  | A1       |     | .838          | .496              | 0.00     |                        | 9.7211 |
|               |              | A2       |     | .782          | .699              | 0.00     |                        |        |
|               |              | A3       |     | .759          | .364              | 0.00     |                        |        |
|               |              | A4       |     | .321          | .508              | 0.00     |                        |        |
|               | البعد الثاني | B1       |     | .719          | .331              | 0.00     |                        |        |
|               |              | B2       |     | .687          | .692              | 0.00     |                        |        |
|               |              | B3       |     | .641          | .893              | 0.00     |                        |        |
|               | البعد الثالث | Q1       |     | .469          | .489              | 0.00     |                        |        |
|               |              | Q2       |     | .910          | .392              | 0.00     |                        |        |
|               |              | Q3       |     | .906          | .781              | 0.00     |                        |        |
|               |              | Q4       |     | .765          | .918              | 0.00     |                        |        |
|               |              | Q5       |     | .725          | .465              | 0.00     |                        |        |
|               |              | Q6       |     | .688          | 1.284             | 0.00     |                        |        |
|               | البعد الرابع | K1       |     | .911          | .617              | 0.00     |                        |        |
|               |              | K2       |     | .912          | .788              | 0.00     |                        |        |
|               |              | K3       |     | .416          | .839              | 0.00     |                        |        |
|               |              | K4       |     | .428          | .699              | 0.00     |                        |        |
|               |              | K5       |     | .306          | .899              | 0.00     |                        |        |
|               |              | K6       |     | .340          | .383              | 0.00     |                        |        |
|               |              | K7       |     | .813          | .372              | 0.00     |                        |        |

| المتغير        |              | عدد العبارات |  |      |
|----------------|--------------|--------------|--|------|
| المتغير الاول  | البعد الاول  | 4            |  | .453 |
|                | البعد الثاني | 3            |  |      |
|                | البعد الثالث | 6            |  |      |
| المتغير الثاني | البعد الرابع | 7            |  | .404 |
|                |              |              |  |      |
|                |              |              |  |      |
|                |              |              |  |      |

### KMO and Bartlett's Test

|                                                  |                    |         |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .401    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 252.076 |
|                                                  | df                 | 190     |
|                                                  | Sig.               | .002    |

### Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 3.029               | 15.145        | 15.145       | 3.029                               | 15.145        | 15.145       | 2.595                             | 12.974        | 12.974       |
| 2         | 2.807               | 14.037        | 29.182       | 2.807                               | 14.037        | 29.182       | 2.587                             | 12.933        | 25.906       |
| 3         | 2.266               | 11.329        | 40.511       | 2.266                               | 11.329        | 40.511       | 2.322                             | 11.608        | 37.515       |
| 4         | 2.016               | 10.082        | 50.593       | 2.016                               | 10.082        | 50.593       | 1.907                             | 9.533         | 47.048       |
| 5         | 1.641               | 8.203         | 58.796       | 1.641                               | 8.203         | 58.796       | 1.732                             | 8.660         | 55.707       |
| 6         | 1.519               | 7.593         | 66.389       | 1.519                               | 7.593         | 66.389       | 1.607                             | 8.035         | 63.743       |
| 7         | 1.201               | 6.004         | 72.393       | 1.201                               | 6.004         | 72.393       | 1.458                             | 7.290         | 71.033       |
| 8         | 1.056               | 5.278         | 77.671       | 1.056                               | 5.278         | 77.671       | 1.328                             | 6.638         | 77.671       |
| 9         | .887                | 4.433         | 82.104       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10        | .656                | 3.278         | 85.381       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | .577                | 2.885         | 88.266       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12        | .521                | 2.605         | 90.871       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | .451                | 2.257         | 93.128       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14        | .364                | 1.819         | 94.947       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15        | .309                | 1.544         | 96.491       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16        | .248                | 1.242         | 97.733       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17        | .174                | .868          | 98.601       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 18        | .127                | .637          | 99.238       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 19        | .087                | .434          | 99.672       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 20        | .066                | .328          | 100.000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

# Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|                                                             | Component |       |       |       |       |       |       |       |
|-------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                             | 1         | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     |
| تساعد الإدارة المردة على تحسين العمل؟                       | .838      |       |       |       |       |       |       |       |
| هل تعتقد ان الإدارة الفعّلية تحتاج الى تحديث؟               | .782      |       |       |       |       |       |       |       |
| تؤثر الإدارة المردة على أداء الموظفين بشكل إيجابي؟          | .759      |       |       |       |       |       |       |       |
| هل الشركة التي تعمل بها تستخدم نظام الإدارة الفعّلية؟       | -.321     | .732  |       |       |       |       |       |       |
| هل تعرف عن الإدارة الفعّلية والمردة؟                        |           | .719  | .315  |       |       |       |       |       |
| ما هو مستوى تفضيلك للإدارة الفعّلية؟                        |           | .687  | -.418 |       |       |       |       |       |
| تساعد الإدارة الفعّلية على تحسين العمل؟                     | -.344     | .641  |       |       |       |       |       | -.389 |
| ما هو دور قائد الفريق في الإدارة المردة؟                    | .374      | -.469 |       | .428  |       |       |       |       |
| العمر                                                       |           |       | .910  |       |       |       |       |       |
| سنوات الخبرة                                                |           |       | -.906 |       |       |       |       |       |
| ما هو دور مدير الإدارة الفعّلية؟                            |           |       |       | -.765 |       |       | -.395 |       |
| المستوى الدراسي                                             |           | .461  |       | .725  |       |       |       |       |
| تؤثر التكنولوجيا على بيئة العمل؟                            |           | .352  |       | -.399 |       | .388  | .376  |       |
| هل الشركة التي تعمل بها تستخدم نظام الإدارة المردة؟         |           |       |       |       | .813  |       |       |       |
| ما هو مستوى تفضيلك للإدارة المردة؟                          | .315      |       |       |       | .688  |       |       |       |
| تؤثر الإدارة الفعّلية بشكل سلبي على أداء الموظفين           |           |       | .306  | -.514 | -.538 |       |       |       |
| هل تعتقد ان الإدارة المردة تحتاج الى تحديث؟                 |           |       |       |       |       | .793  |       |       |
| الجنس                                                       |           |       | .340  |       |       | -.693 |       |       |
| هل هناك تحدي معين تواجهه شركتك تود معرفة كيفية التعامل معه؟ |           |       |       |       |       |       | .911  |       |
| هل تؤثر الإدارة المردة على التواصل بين الموظفين؟            |           |       |       |       |       |       |       | .912  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. <sup>a</sup>

a. Rotation converged in 13 iterations.

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .453             | .406                                         | 20         |

## Descriptive Statistics

|                                                             | Mean | Std. Deviation | Analysis N | Missing N |
|-------------------------------------------------------------|------|----------------|------------|-----------|
| الجنس                                                       | 1.61 | .496           | 33         | 0         |
| العمر                                                       | 1.64 | .699           | 33         | 0         |
| هل تعرف عن الادارة التقليدية والمرنة؟                       | 2.85 | .364           | 33         | 0         |
| هل الشركة التي تعمل بها تستخدم نظام الادارة التقليدية؟      | 2.48 | .508           | 33         | 0         |
| ما هو دور مدير الادارة التقليدية؟                           | 1.12 | .331           | 33         | 0         |
| هل تعتقد ان الادارة التقليدية تحتاج الى تحديث؟              | 2.67 | .692           | 33         | 0         |
| ما هو مستوى تفضيلك للادارة التقليدية؟                       | 2.12 | .893           | 33         | 0         |
| هل الشركة التي تعمل بها تستخدم نظام الادارة المرنه؟         | 2.64 | .489           | 33         | 0         |
| ما هو دور قائد الفريق في الادارة المرنه؟                    | 1.82 | .392           | 33         | 0         |
| ما هو مستوى تفضيلك للادارة المرنه؟                          | 1.88 | .781           | 33         | 0         |
| هل تعتقد ان الادارة المرنه تحتاج الى تحديث؟                 | 2.03 | .918           | 33         | 0         |
| تؤثر التكنولوجيا على بيئة العمل؟                            | 2.82 | .465           | 33         | 0         |
| المستوى الدراسي                                             | 2.91 | 1.284          | 33         | 0         |
| سنوات الخبرة                                                | 2.55 | .617           | 33         | 0         |
| تساعد الادارة التقليدية على تحسين العمل؟                    | 2.06 | .788           | 33         | 0         |
| هل هناك تحدي معين تواجهه شركتك تود معرفة كيفية التعامل معه؟ | 2.27 | .839           | 33         | 0         |
| تساعد الادارة المرنه على تحسين العمل؟                       | 2.64 | .699           | 33         | 0         |
| تؤثر الادارة المرنه على اداء الموظفين بشكل ايجابي؟          | 2.39 | .899           | 33         | 0         |
| تؤثر الادارة التقليدية بشكل سلبي على اداء الموظفين          | 2.18 | .846           | 33         | 0         |
| هل تؤثر الادارة المرنه على التواصل بين الموظفين؟            | 2.88 | .331           | 33         | 0         |

|               |      |      |    |   |
|---------------|------|------|----|---|
| معلومات شخصية | 2.17 | .383 | 33 | 0 |
| تطوير         | 2.65 | .372 | 33 | 0 |
| التقليدية     | 2.11 | .333 | 33 | 0 |
| المرنة        | 2.35 | .352 | 33 | 0 |

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

## المقدمة:

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية والتوصيات، وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة.

## المساهمة النظرية:

يوجد الكثير من الباحثين ع مدى تفضيل الشركات والموظفين بين المنهجيتين المرنة والتقليدية ومنهم (داريل ريغي، جيف ساذرلاند) وآخرون وهذا البحث يبين مدى تفضيل الموظفين لأي منهجية وماهي المنهجية التي تستخدمها الشركات التي يعملون بها ومدى تأثيرها عليه وعلى الشركة نفسها.

## المساهمة العملية:

تكمن أهمية البحث على عدة شريكات حيث يمكن للشركة الاستفادة من البحث في معرفة تفضيل الموظفين لنوع المنهجية التي يتم التعامل بها في الشركة وكيف انها تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على أداء الموظف في الشركة ومن ثم تطويرها أو استبدالها وتحسين العمل.

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة تعزيز الوعي حول وجود طرق لتطوير العمل.
- ضرورة تشجيع المديرين على تطوير الأعمال والمنهجيات.
- ضرورة معرفة آراء الموظفين عن العمل.
- استخدام المنهجية الأنسب للعمل.

## حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يبين البحث عدم تفضيل الموظفين للمنهجية التقليدية وإنها تؤثر سلباً عليهم وعلى الشركة لأنها تعتبر منهجية قديمة وأنهم يفضلون المنهجية المرنة عليها وتؤثر إيجابياً عليهم وأن من الممكن أن يؤثر نوع المنهجية على التواصل بين الموظفين.
- **الحدود البشرية:** الموظفين والمديرين.
- **الحدود المكانية:** الشركات.
- **الحدود الزمنية:** سيتم إجراء الدراسة عام 2024.

## الدراسات المستقبلية:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أظهرت مدى تفضيل الموظفين للمنهجيات التقليدية والمرنة وتأثيرها إيجابياً وسلباً فإنه يجب معرفة تفضيل الموظفين أكثر للمنهجيات ومعرفة لماذا تؤثر سلباً أو إيجاباً عليهم وأيضاً تطويرها للأفضل.

## الخاتمة:

يهدف هذا البحث الى دراسة ومعرفة تفضيل الموظفين للمنهجية التقليدية والمرنة ومدى تأثيرها عليهم وعلى الشركات التي يعملون فيها وكيف ان كل منهجية من الممكن ان تؤثر بشكل إيجابي او سلبي على بيئة العمل وحتى ان التواصل بين الموظفين يعتمد على نوع المنهجية المستخدمة

وأیضا اثبتت دراسات بان التكنولوجيا تلعب دورا مهما في كل من الإدارة التقليدية والمرنة بحيث ان التكنولوجيا تساعد في الإدارة التقليدية على جمع وتخزين وتنظيم البيانات، مما يسهل على المديرين الوصول الى المعلومات واتخاذ قرارات مستنيرة.

وتساعد التكنولوجيا في الإدارة المرنة بانها تسهل التواصل الفوري بين أعضاء الفريق مما يعزز التعاون السريع واتخاذ القرارات الفورية من الأدوات التي تساعد الموظفين على التواصل بسهولة (Microsoft TEAMS).

**الإدارة التقليدية** تعتمد بشكل كبير على الهياكل التنظيمية والعمليات الثابتة، بينما **الإدارة المرنة** تعتمد على التكيف السريع والتعاون الفوري.

التكنولوجيا في الإدارة التقليدية تُستخدم لتحسين الكفاءة والفعالية، بينما في الإدارة المرنة تُستخدم لتعزيز التكيف والابتكار.

واظهر البحث ان الموظفين يفضلون الإدارة المرنة على الإدارة التقليدية بسبب المرونة في العمل والتعاون وسهولة التواصل الفوري بين الموظفين والتطوير والتعلم المستمر وهي بيئة عمل ايجابية على عكس الإدارة التقليدية فإنها بيئة عمل غير محفزة وقلة مشاركة الموظف والتواصل المحدود.

بناء على نتائج البحث يوصى للشركات والقائمين على الاعمال بتطوير طرق الإدارة المستخدمة وتحديثها ومعرفة رأي الموظف ومستوى تفضيله للإدارات وذلك يكون لصالح الشركة بان يكون الموظف في بيئة عمل ايجابية ومريحة له.

كما يقترح اجراء دراسات وبحوث مستقبلية لتقييم تأثير المنهجيات على اداء الموظفين.