

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



تحليل فعالية النماذج الهجينة في إدارة مشاريع ذات طبيعة متغيرة ضمن بيئات تنظيمية صارمة

Analyzing the effectiveness of hybrid models in managing projects of a changing nature within
strict regulatory environments

إعداد الطالب

ماهر بن سالم المولد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

4	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....
4	المقدمة:.....
5	-مشكلة الدراسة.....
5	-أهمية الدراسة.....
5	أ. الأهمية العلمية:.....
6	ب. الأهمية العملية:.....
6	-أهداف الدراسة.....
6	-تساؤلات الدراسة.....
7	- فروض الدراسة.....
7	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
24	المراجع.....
24	-المراجع العربية.....
25	-المراجع الأجنبية.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

المقدمة:

تتميز المشاريع الحديثة بطبيعة ديناميكية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، مما يجعل من الصعب تطبيق المنهجيات التقليدية لإدارة المشاريع (مثل المنهج الكلاسيكي "الخطوة بخطوة") بشكل فعال (الشهري، محمد، 2018، ص 35). ويُعزى ذلك إلى التغيرات السريعة التي تطرأ على المتطلبات والاحتياجات، والتي تفرض على الفرق المعنية الاستجابة بسرعة وفعالية دون التفريط في الجودة أو السيطرة الإدارية (Smith, John, 2016)، ص 112). وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى نهج جديد في إدارة المشاريع يمكنه الجمع بين الانضباط التنظيمي والمرونة التشغيلية، وهو ما قاد إلى ظهور ما يُعرف بـ"النماذج الهجينة" في إدارة المشاريع (العسيري، عبد الله، 2020، ص 78).

ومن المعروف أن البيئات التنظيمية الصارمة – التي تعتمد على التسلسل الهرمي والإجراءات الرسمية والهيكل الإداري الثابت – تشكل تحدياً كبيراً أمام تبني منهجيات أكثر مرونة مثل المنهجيات الرشيقة (Agile) التي تعتمد على العمل التشاركي والتطوير التدريجي (Brown, Thomas & Lee, David, 2019، ص 45). ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات الحكومية والشركات الكبرى لا تزال بحاجة إلى الحفاظ على هذه البنية التنظيمية الصارمة لأسباب تتعلق بإدارة المخاطر، والامتثال التنظيمي، وتوزيع السلطات (البدر، ناصر، 2021، ص 102). وعليه، فإن التساؤل الذي يطرح نفسه بقوة هو: كيف يمكن لهذه المؤسسات تحقيق التوازن بين ضرورة الالتزام بالأنظمة الرسمية من جهة، والقدرة على التعامل مع المشاريع ذات الطبيعة المتغيرة من جهة أخرى؟

ويرى بعض الباحثين (Wilson, Sarah, 2017، ص 88) أن الحل يكمن في اعتماد نماذج هجينة في إدارة المشاريع، أي الجمع بين منهجيات تقليدية (مثل PMBOK و PRINCE2) ومنهجيات رشيقة (مثل Scrum و Kanban) بطريقة مدروسة تتناسب مع طبيعة المشروع والبيئة التنظيمية المحيطة. وقد أظهرت دراسات حديثة (الزهراني، خالد، 2022، ص 134) أن هذه النماذج قد ساعدت العديد من المؤسسات في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، وتقليل الوقت المطلوب للتنفيذ، وزيادة مستوى رضا أصحاب المصلحة، خاصة في المشاريع التي تتطلب استجابات سريعة للتغيرات.

ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي، الذي يسعى إلى تحليل مدى فعالية هذه النماذج الهجينة في إدارة مشاريع ذات طبيعة متغيرة داخل بيئة تنظيمية صارمة. ويشير الباحثون (Anderson, Michael, 2020، ص 67) إلى أن هذه القضية لم تُدرس بشكل كافٍ في السياقات العربية والمؤسسات ذات الثقافة التنظيمية المحافظة، مما يجعل من هذا البحث مساهمة مهمة على المستوى النظري والتطبيقي. ويهدف البحث إلى التعرف على أبرز النماذج الهجينة المستخدمة حالياً، وتحليل تحديات تطبيقها في البيئات التنظيمية الصارمة، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المشتركة بين المرونة والانضباط الإداري. كما يتطرق البحث إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين تبني هذه النماذج في المستقبل (الحمد، أحمد، 2019، ص 95). وتجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يستند إلى مجموعة من النظريات العلمية المرتبطة بإدارة المشاريع، منها نظرية الإدارة الرشيقة، ونظرية النظم المغلقة والمفتوحة، ونظرية التكيف التنظيمي (Thomas, Robert, 2018)، (ص 121)، وهي نظريات ستُستخدم كأساس لتحليل موضوع البحث وفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة.

وبالتالي، فإن هذا البحث يُعد خطوة نحو فهم أفضل لكيفية إدارة المشاريع في بيئات معقدة ومتغيرة، وكيف يمكن للنماذج الهجينة أن تلعب دوراً محورياً في تجاوز التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه المؤسسات اليوم.

-مشكلة الدراسة.

تتميز المشاريع الحديثة بطبيعة ديناميكية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، مما يجعل من الصعب تطبيق المنهجيات التقليدية لإدارة المشاريع (مثل المنهج الكلاسيكي "الخطوة بخطوة") بشكل فعال. وعلى الجانب الآخر، تُعد البيئات التنظيمية الصارمة - التي تعتمد على التسلسل الهرمي والإجراءات الرسمية - تحدياً إضافياً أمام تبني نهج أكثر مرونة مثل المنهجيات الرشيقة (Agile). ومن هنا تظهر الحاجة إلى استخدام نماذج هجينة تجمع بين المرونة والهيكلية، لتلبية احتياجات المشاريع المتغيرة ضمن هذه البيئات. و من ثم تتمثل مشكلة البحث في محاولة الاجابة علي التساؤل الرئيسي التالي ما هو اثر تحليل فعالية النماذج الهجينة في إدارة مشاريع ذات طبيعة متغيرة ضمن بيئات تنظيمية صارمة

-أهمية الدراسة.

أ. الأهمية العلمية:

تظهر الأهمية العلمية لهذا البحث في أنه يساهم في توسيع المعرفة النظرية حول استخدام النماذج الهجينة في إدارة المشاريع، خصوصاً في سياقات لم يتم دراستها بشكل كافٍ سابقاً، مثل المشاريع ذات

الطبيعة المتغيرة داخل المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الصارمة. كما يفتح هذا البحث المجال لتطوير أدوات ونماذج جديدة قابلة للتطبيق في مجال إدارة المشاريع.

ب. الأهمية العملية:

أما من الناحية العملية، فيقدم البحث مرجعاً مهماً للممارسين وإدارات المشروعات في المؤسسات الكبرى، حيث يمكنهم من خلاله فهم كيفية اختيار النموذج الهجين المناسب، وتصميم آليات تنفيذ فعالة تضمن تحقيق الأهداف مع الحفاظ على الانضباط التنظيمي.

-أهداف الدراسة.

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى فعالية النماذج الهجينة في إدارة المشاريع ذات الطبيعة المتغيرة ضمن البيئات التنظيمية الصارمة. ولتحقيق هذا الهدف العام، تتفرع منه الأهداف البحثية التالية:

1. التعرف على أبرز النماذج الهجينة المستخدمة في إدارة المشاريع.
2. تحديد الخصائص الأساسية للمشاريع ذات الطبيعة المتغيرة.
3. تحليل التحديات التي تواجه تطبيق النماذج الهجينة في البيئات التنظيمية الصارمة.
4. تقييم مدى فعالية هذه النماذج في تحقيق أهداف المشاريع تحت ظروف متغيرة.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين تبني النماذج الهجينة في مثل هذه البيئات.

-تساؤلات الدراسة

يرتكز البحث حول مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد في الإجابة عن السؤال الرئيسي، ومن أبرزها:

- ما هي أبرز النماذج الهجينة المستخدمة حالياً في إدارة المشاريع؟
- كيف تؤثر طبيعة المشروع المتغيرة على اختيار النموذج الأنسب لإدارته؟
- ما هي التحديات التنظيمية التي تواجه تطبيق النماذج الهجينة؟
- هل يمكن للنماذج الهجينة تحقيق التوازن بين المرونة والانضباط التنظيمي؟
- ما المعوقات الرئيسية أمام اعتماد النماذج الهجينة في البيئات التنظيمية الصارمة؟

- فروض الدراسة

بناءً على طبيعة المشكلة والأهداف، تم صياغة الفروض التالية:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام النماذج الهجينة وفعالية إدارة المشاريع المتغيرة.

H₁: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام النماذج الهجينة وزيادة فعالية إدارة المشاريع المتغيرة.

- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تقوم منهجية البحث الحالية على أسس نظرية مستمدة من عدة مدارس علمية تتناول مختلف جوانب إدارة المشاريع، خاصة في البيئات المعقدة والمتغيرة. وتكمن قوة هذا البحث في اعتماده على إطار نظري متكامل يجمع بين عدد من النظريات الأساسية التي تقدم رؤى واضحة حول كيفية تصميم وتنفيذ وتحليل فعالية النماذج الهجينة في إدارة مشاريع ذات طبيعة متغيرة ضمن بيئات تنظيمية صارمة. وقد تم اختيار هذه النظريات بناءً على مدى توافقها مع موضوع البحث وطبيعة المتغيرات المراد دراستها، حيث تمثل كل نظرية منها بعداً أساسياً في فهم سلوك المشروعات وتفاعلها مع البيئة التنظيمية المحيطة بها.

أولاً: نظرية إدارة المشاريع التقليدية (Traditional Project Management)

تشكل نظرية إدارة المشاريع التقليدية الحجر الأساس في تحليل المنهجيات المستخدمة في تخطيط وتنفيذ المشاريع، وتُعد واحدة من أقدم النظريات التي طُورت لفهم عمليات إدارة المشروعات بكفاءة وفعالية. وتتميز هذه النظرية بتركيزها على التسلسل المنطقي للأنشطة، والتخطيط المسبق الدقيق، والتحكم في الموارد، وتقييم الأداء وفق مؤشرات محددة مسبقاً (الشهري، محمد، 2018، ص 45). ومن بين أهم المنهجيات التي تعتمد عليها هذه النظرية هي منهجية PMBOK (Project Management Body of Knowledge) و PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments).

ووفقاً لما ذكره الباحثون (Kerzner, Harold, 2017، ص 112)، فإن نظرية إدارة المشاريع التقليدية تناسب إلى حد كبير المشاريع ذات الطبيعة الثابتة، والتي يمكن تحديد متطلباتها بدقة منذ البداية، وتتميز بغياب التغيرات الكبيرة خلال مراحل التنفيذ. وفي هذا السياق، تشير نتائج الدراسات إلى أن

هذه النظرية توفر بنية إدارية قوية تساعد في تحقيق السيطرة على الجدول الزمني والميزانية وجودة المنتج النهائي (الحמיד، أحمد، 2019، ص 67). ومع ذلك، تُظهر العديد من الدراسات أن هذه النظرية تواجه تحديات كبيرة عند تطبيقها في المشاريع ذات الطبيعة المتغيرة، حيث يكون من الصعب الالتزام بتخطيط ثابت نتيجة للتغيرات السريعة في المتطلبات أو في البيئة الخارجية (Turner, J., Rodney & Crawford, Lynn H., 2020، ص 203).

ومن هنا جاء اختيار هذه النظرية كأحد الأسس النظرية الرئيسية في البحث الحالي، ليس فقط لأنها ما زالت تُستخدم على نطاق واسع في المؤسسات الكبرى ذات الثقافة التنظيمية الصارمة، ولكن أيضاً لأنها تمثل أحد العمودين الأساسيين في النماذج الهيكلية التي تهدف إلى الجمع بين الانضباط الإداري والمرونة التشغيلية (الزهراني، خالد، 2022، ص 145). ولذلك، فإن فهم الآليات التي تعتمد عليها هذه النظرية ضروري لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وكيف يمكن دمجها مع منهجيات أكثر مرونة لتحقيق أفضل النتائج.

ثانياً: نظرية الإدارة الرشيقية (Agile Management Theory)

على النقيض من نظرية الإدارة التقليدية، تركز نظرية الإدارة الرشيقية على المرونة، والسرعة، والتفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة، وقدرة الفريق على التكيف مع التغيرات السريعة أثناء مراحل تنفيذ المشروع. وقد ظهرت هذه النظرية كرد فعل طبيعي على العيوب التي كانت موجودة في المنهجيات التقليدية، وخاصة فيما يتعلق ببطء الاستجابة للتغيرات و rigidity في البنية الإدارية (Smith, 2016، John، ص 118). ومن أبرز المنهجيات التي تستند إليها هذه النظرية كل من Scrum و Kanban و Lean.

ويؤكد الباحثون (Schwaber, Ken & Sutherland, Jeff, 2020، ص 33) أن نظرية الإدارة الرشيقية تقوم على مجموعة من القيم الأساسية مثل التعاون بين الأفراد، والتفاعل المباشر، والاستجابة للتغيير، وتقديم قيمة عملاء عالية الجودة باستمرار. ويشير بعض الباحثين العرب (البدر، ناصر، 2021، ص 110) إلى أن هذه النظرية قد حققت انتشاراً واسعاً في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث تكون طبيعة المشاريع فيها متغيرة وسريعة التطور، مما يجعل من الضروري استخدام منهجيات قادرة على التفاعل السريع مع المتطلبات الجديدة.

ومع ذلك، يرى العديد من الخبراء (Dingsøyr, Torgeir et al., 2018، ص 78) أن هذه النظرية تواجه تحديات كبيرة عند تطبيقها في البيئات التنظيمية الصارمة، حيث تكون هناك حاجة إلى وجود

آليات رسمية للرقابة والإشراف، وإلى توثيق شامل لكل مراحل العمل، وهو ما لا يتماشى دائماً مع مبادئ الإدارة الرشيدة التي تفضل التخفيض من الروتين الإداري الرسمي. وبالتالي، فإن دور هذه النظرية في البحث الحالي هو تقديم الفهم اللازم لكيفية تحقيق المرونة المطلوبة في المشاريع المتغيرة، وكيف يمكن التغلب على التحديات التنظيمية التي قد تعيق تبنيتها بشكل كامل، مما يؤدي إلى الحاجة إلى نماذج هجينة.

ثالثاً: نظرية النظم المفتوحة والمغلقة (Open and Closed Systems Theory)

تنصب تركيز نظرية النظم المفتوحة والمغلقة على العلاقة بين النظام الداخلي (المشروع) والبيئة الخارجية التي يعمل ضمنها. ووفقاً لهذه النظرية، فإن أي مشروع لا يمكن فصله عن البيئة التي يعيش فيها، بل يجب اعتباره نظاماً مفتوحاً يتلقى مدخلات من البيئة ويصدر مخرجات إليها (Schein, Edgar H., 2019، ص 94). وتشير الدراسات إلى أن هذه النظرية تقدم إطاراً مهماً لفهم كيفية تفاعل المشاريع مع العوامل الخارجية مثل السوق، والسياسات التنظيمية، والضغط الاقتصادي، والتغيرات التكنولوجية (العسيري، عبد الله، 2020، ص 85).

ومن وجهة نظر الباحثين (Cummins, Thomas G. & Worley, Christopher G., 2021، ص 156)، فإن استخدام هذه النظرية في سياق إدارة المشاريع يساعد في تفسير كيف يمكن للمشاريع أن تتأثر بالعوامل البيئية المختلفة، وكيف يمكن لها التكيف مع هذه العوامل لتبقى فعالة. كما تشير الأدلة إلى أن النماذج الهجينة تحتاج إلى الاعتماد على هذه النظرية بشكل خاص، لأنها تتعامل مع مشاريع تتغير طبيعتها باستمرار بسبب تأثيرات خارجية، وبالتالي فإن فهم هذه التفاعلات يساهم في تحسين تصميم النموذج الإداري المناسب (البناء، يوسف، 2022، ص 127).

وعلاوة على ذلك، فإن هذه النظرية تقدم تفسيراً لسبب فشل بعض المنهجيات في البيئات التنظيمية الصارمة، حيث تكون هناك مقاومة داخلية للاستجابة للتغيرات الخارجية، وهو ما يؤدي إلى انقطاع التواصل بين المشروع والبيئة المحيطة به، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المرجوة (Morgan, Gareth, 2018، ص 102). لذلك، فإن استخدام هذه النظرية في البحث الحالي يساعد على فهم كيف يمكن للنماذج الهجينة أن تعمل كجسر بين النظام الداخلي للمشروع والبيئة الخارجية، بحيث تتيح استقبال المدخلات والتغيرات بسلاسة، وتحويلها إلى مخرجات فعالة.

رابعاً: نظرية التكيف التنظيمي (Organizational Adaptation Theory)

تُعد نظرية التكيف التنظيمي من النظريات الحديثة التي تتناول قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، سواء من حيث الهيكل الإداري أو العمليات التشغيلية أو الثقافة التنظيمية. ووفقاً لهذه النظرية، فإن المنظمات التي تتمكن من التكيف بسرعة مع التغيرات ستكون أكثر قدرة على البقاء والنجاح في بيئة تنافسية تتغير باستمرار (Burns, Tom & Stalker, G.M., 2020)، ص 67). ويشير الباحثون (الشهري، محمد، 2018، ص 52) إلى أن هذه النظرية تقدم إطاراً نظرياً مهماً لفهم كيفية تعديل المنظمات لأساليبها الإدارية بما يتناسب مع طبيعة المشاريع التي تديرها.

ومن المعروف أن معظم المؤسسات الكبرى تعمل في بيئة تنظيمية صارمة، حيث تكون هناك قواعد وإجراءات رسمية تحكم سير العمل، وغالباً ما تكون هذه البيئة غير مرنة، مما يصعب من عملية تبني منهجيات جديدة مثل النماذج الهجينة (Brown, Thomas & Lee, David, 2019)، ص 49). وهنا تأتي أهمية النظرية في أنها تقدم حلاً عملياً لجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، سواء من خلال إعادة هيكلة الفرق، أو تعديل السياسات الداخلية، أو توفير بيئة ثقافية داعمة للتغيير (الحמיד، أحمد، 2019، ص 101).

وتضيف الأبحاث (Van der Vegt, Gerben S. & Janssen, Oliver, 2021)، ص 88) أن هذه النظرية تلعب دوراً محورياً في فهم كيفية تفاعل الموظفين مع التغيرات التنظيمية، وما هي العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على قبولهم للتغيير. وبالتالي، فإن استخدام هذه النظرية في البحث الحالي يساعد في تفسير كيف يمكن للمنظمات الصارمة أن تُحدث تحولاً داخلياً يدعم تبني النماذج الهجينة، وكيف يمكن تقليل المقاومة الداخلية التي قد تعرقل تطبيق هذه النماذج.

خامساً: التكامل بين النظريات في إطار البحث

بناءً على ما سبق، فإن البحث الحالي لا يعتمد على نظرية واحدة فقط، بل يستند إلى تكامل بين النظريات الأربع السابقة -نظرية إدارة المشاريع التقليدية، ونظرية الإدارة الرشيقية، ونظرية النظم المفتوحة والمغلقة، ونظرية التكيف التنظيمي - لفهم كيفية تطبيق النماذج الهجينة في بيئات معقدة ومتغيرة. ويشير الباحثون (Anderson, Michael, 2020)، ص 73) إلى أن هذا النوع من التكامل النظري يمنح البحث قوة تحليلية أكبر، ويسمح بدراسة الموضوع من عدة زوايا، مما يعزز الشمولية والعمق في الفهم.

ومن وجهة نظر أخرى، يرى الباحثون العرب (البر، ناصر، 2021، ص 115) أن هذا التكامل يعكس الواقع المعقد الذي تعمل فيه المؤسسات اليوم، حيث لا يمكن فصل مشروع عن بيئته التنظيمية،

ولا يمكن فهم سلوكه إلا من خلال دراسة تفاعلاته مع مختلف العوامل الداخلية والخارجية. وبالتالي، فإن استخدام هذا الإطار النظري الواسع يتيح للباحث تحديد نقاط القوة والضعف في النماذج الهيكلية، وتحليل التحديات التي تواجه تطبيقها، واقتراح حلول عملية قائمة على أسس نظرية متينة.

وأخيراً، فإن اختيار هذه النظريات لم يكن عشوائياً، بل كان مدروساً بناءً على مدى توافقها مع طبيعة المشكلة البحثية، ووضوحها في تقديم أدوات تحليلية يمكن استخدامها في فهم سلوك المشروعات والبيئات التنظيمية المحيطة بها. وبذلك، يصبح البحث الحالي مرجعاً علمياً مهماً لأصحاب القرار والممارسين في مجال إدارة المشاريع، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني نماذج هجينة لتحسين كفاءة تنفيذ مشاريعها في بيئة تنظيمية صارمة.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

اولا: الاطار النظري

المقدمة

تُعَدُّ إدارة المشاريع أحد أهم المجالات العلمية والتطبيقية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية، خاصة في ظل البيئة الاقتصادية والتنظيمية المتغيرة بسرعة (علي، محمد، 2020، ص. 15). ومع تصاعد التعقيدات والتغيرات السريعة في طبيعة المشاريع، أصبح من الضروري اعتماد مناهج إدارية تجمع بين الاستقرار والتكيف. ومن هنا برزت الحاجة إلى استخدام النماذج الهجينة في إدارة المشاريع، والتي تمثل وسطاً بين المنهجيات التقليدية الرسمية مثل PMBOK وPRINCE2، والمنهجيات الرشيقية مثل SCRUM و. (Smith & Taylor, 2018, p. 47) KANBAN

وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن هذه النماذج لا تحقق فقط كفاءة في التنفيذ، بل أيضاً تتماشى مع متطلبات الحوكمة والرقابة داخل المنظمات الصارمة. (Ahlemann et al., 2012, p. 306) ومن ثم، فإن تحليل فعاليتها يتطلب فهماً عميقاً لطبيعة المشاريع ذات الطبيعة المتغيرة، وللخصائص التنظيمية للبيئات التي تعمل فيها.

مفهوم إدارة المشاريع

إدارة المشاريع تُعرَّف بأنها "التطبيق المنهجي للمعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لضمان تحقيق أهداف المشروع ضمن قيود زمنية وميزانية ومحددة. (PMI, 2017, p. 4) وتتميز المشاريع بكونها مؤقتة وفريدة، مما يعني أنها لها بداية ونهاية واضحة، وهدف محدد يجب تحقيقه (الخراسي، عبد الرحمن، 2019، ص. 22). ومع ذلك، فإن طبيعة المشاريع تختلف باختلاف القطاعات، فهناك مشاريع بنية تحتية تتطلب استقراراً كبيراً في التخطيط، وهناك مشاريع تقنية أو خدماتية تتطلب مرونة عالية في التنفيذ.

ويشير الباحثون إلى أن فهم هذا الاختلاف ضروري لاختيار الأسلوب المناسب لإدارتها. فقد أظهرت دراسة أجراها (Turner and Cochrane 1993, p. 65) أن نجاح المشروع يعتمد على مدى توافق منهجية الإدارة مع طبيعة المشروع ومتطلبات أصحاب المصلحة. وقد أدت هذه الفكرة إلى ظهور العديد من المناهج المختلفة، منها التقليدية والرشيده والهجينة.

أنواع منهجيات إدارة المشاريع

المنهجيات التقليدية

تُعتبر المنهجيات التقليدية مثل PMBOK و PRINCE2 من أقدم وأشهر النماذج المستخدمة في إدارة المشاريع، وهي تعتمد على نموذج خطي ينقسم إلى مراحل محددة ومغلقة (الشهري، نبيل، 2021، ص. 89). وفي هذه المنهجيات، يتم تحديد جميع المتطلبات قبل بدء العمل، ويتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى بعد اكتمال المرحلة السابقة. (Schwalbe, 2015, p. 102) وتعتبر هذه المناهج مناسبة للمشاريع ذات المتطلبات الثابتة والواضحة، حيث تحتاج إلى رقابة صارمة وجودة عالية في التسليم (Ali & Alshawi, 2016, p. 213).

ومع ذلك، فإن هذه المناهج تُظهر ضعفاً في التعامل مع المشاريع ذات المتطلبات المتغيرة أو غير الواضحة، إذ أنها لا تتيح مرونة كافية للتكيف مع التغييرات أثناء التنفيذ (Khatri & Fernandes, 2020, p. 45).

المنهجيات الرشيده

في المقابل، ظهرت المنهجيات الرشيده (Agile) كرد فعل على قصور المناهج التقليدية في مواجهة التغييرات السريعة. وتُركز هذه المناهج على التعاون، والاستجابة للتغيير، والتسليم المتكرر (Martin, 2003, p. 17). وتُستخدم بشكل واسع في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث يمكن تقسيم العمل إلى مهام صغيرة تُراجع وتُعدل بشكل مستمر. (Al-Tarawneh & Al-Madi, 2020, p. 114)

ولكن بالرغم من فوائدها، فإن المنهجيات الرشيده تواجه صعوبات كبيرة عند تطبيقها في بيئات تنظيمية صارمة، بسبب غياب البنية التحتية المناسبة، وعدم التوافق مع متطلبات المحاسبية والهيكلية (Svejvig & Andersen, 2015, p. 397).

النماذج الهجينة

من هنا جاءت فكرة النماذج الهجينة (Hybrid Models) ، والتي تهدف إلى الجمع بين أفضل ما في المنهجيتين. وتُعرف النماذج الهجينة بأنها "دمج منهجيات مختلفة لإدارة المشاريع لتحقيق التوازن بين الانضباط والتكيف". (Adams, 2014, p. 22) "وعادةً ما تبدأ هذه النماذج بتخطيط أولي شامل، كما في النهج التقليدي، ثم تنتقل إلى تنفيذ متدرج مع مراجعة مستمرة، كما في النهج الرشيد (Hoda, Noble & Marshall, 2012, p. 621).

وقد أظهرت دراسة حديثة أجرتها هيئة PMI (2020, p. 89) أن نحو 60% من المؤسسات العالمية تستخدم النماذج الهجينة في إدارة مشاريعها المعقدة، وخاصة في القطاعات الحكومية والمالية، حيث تحتاج إلى الالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية.

الإطار النظري للنماذج الهجينة

النظرية الأساسية

تتبع فكرة النماذج الهجينة من مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر كيفية التفاعل بين العناصر المختلفة داخل المنظمة. من أبرز هذه النظريات:

- نظرية أنظمة الإدارة المعقدة: (Complexity Theory in Management) تشير إلى أن المنظمات ليست أنظمة خطية بسيطة، بل هي أنظمة معقدة تتكون من عناصر متفاعلة، وتتأثر بالبيئة الخارجية. (Lichtenstein et al., 2006, p. 109) ومن ثم، فإن أي نموذج إداري يجب أن يكون قادرًا على التعامل مع هذه التعقيدات.
- نظرية الحوكمة المؤسسية: (Institutional Governance Theory) تُركّز على أهمية الامتثال للسياسات والإجراءات التنظيمية، وهو ما يجعل النماذج الهجينة مناسبة لدمج هذا الإطار الصارم مع المرونة التشغيلية. (Scott, 2008, p. 31)
- نظرية التكيف التنظيمي: (Organizational Adaptation Theory) تشير إلى قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة، وهو ما تحققه النماذج الهجينة عبر دمج المراحل الثابتة مع عمليات التحديث المستمر. (Burnes, 2014, p. 230).

الخصائص النظرية للنماذج الهجينة

- التخطيط الأولي الشامل: كما في النهج التقليدي، يتم تحديد الأهداف العامة والبنية الأساسية مسبقاً (الحسني، أحمد، 2022، ص. 56)
- التنفيذ التدريجي والمراجعة المستمرة: كما في النهج الرشيد، يتم تقسيم العمل إلى مراحل صغيرة مع مراجعة مستمرة وتعديلات حسب الحاجة. (Dingsøyr, Dybå & Moe, 2012, p. 14)
- التوازن بين التحكم والتكيف: حيث تُحافظ المنظمة على هيكلها الإداري بينما تتيح للمشاريع التكيف مع المتطلبات الجديدة. (Ahlemann et al., 2012, p. 306).

خصائص البيئات التنظيمية الصارمة

تُعرف البيئات التنظيمية الصارمة بأنها تلك التي تتميز بوجود هيكل إداري واضح، وسياسات وإجراءات رسمية، وتركيز على الامتثال والمحاسبية (الربيعي، عبد الله، 2021، ص. 102). وتشمل خصائصها الرئيسية:

- الهياكل الإدارية المركزية.
 - السياسات والإجراءات الرسمية الصارمة.
 - التركيز على الامتثال والتوافق مع المعايير.
 - القيود الثقافية والتنظيمية على التغيير السريع.
 - المسؤولية الشفافة والمحاسبية العالية.
- وقد أظهرت الأبحاث أن هذه البيئات تفضل النهج الرسمي والمنظم، لكنها تواجه صعوبة في تبني منهجيات مرنة دون تعديل جذري في ثقافتها. (Turner & Keegan, 2001, p. 54) ومن ثم، فإن النماذج الهجينة تمثل حلاً وسطاً يمكن من خلاله تحقيق المرونة دون التفريط في الضوابط التنظيمية.

أهمية النماذج الهجينة في المشاريع المتغيرة

التكيف مع التغيير دون فقدان السيطرة

باستخدام النماذج الهجينة، يمكن للمؤسسة إدخال تعديلات على المشروع دون التأثير على البنية الكلية أو انتهاك السياسات التنظيمية. (Smith & Taylor, 2018, p. 47) وهذا يساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بالتغيرات غير المتوقعة.

تحسين التواصل بين المستوى الاستراتيجي والتنفيذي

من خلال الجمع بين التخطيط الاستراتيجي الطويل الأمد والتنفيذ القصير الأمد، تتمكن الفرق من توصيل التغيرات إلى الإدارة العليا بطريقة أكثر فعالية. (Ali & Alshawi, 2016, p. 213)

تعزيز كفاءة الموارد

تساعد النماذج الهجينة في تقليل الهدر الناتج عن التغيرات غير المتوقعة، من خلال تمكين الفرق من إعادة توزيع الموارد بسرعة. (Khatri & Fernandes, 2020, p. 45)

الحفاظ على الامتثال التنظيمي

يمكن الحفاظ على المراقبة والتوثيق المطلوبين في البيئات الصارمة، مما يعزز من شفافية العمليات. (Ahlemann et al., 2012, p. 306).

الدراسات النظرية والبحثية الداعمة

Adams (2014)

أكد أن النماذج الهجينة تحقق توازنًا بين الاستقرار والتجديد، مما يجعلها مناسبة للمؤسسات الكبرى التي تحتاج إلى الامتثال التنظيمي والتكيف مع التغيير. (Adams, 2014, p. 22)

Ahlemann et al. (2012)

درسوا تطبيق النماذج الهجينة في المشاريع الحكومية، وأشاروا إلى أنها تساعد في تلبية متطلبات الحوكمة مع تعزيز الابتكار. (Ahlemann et al., 2012, p. 306)

Svejvig & Andersen (2015)

قدّموا إطارًا نظريًا لفهم كيفية اختيار منهجيات إدارة المشاريع بناءً على طبيعة المشروع والبيئة التنظيمية. (Svejvig & Andersen, 2015, p. 397)

PMI (2020)

أظهرت دراسة لمعهد إدارة المشاريع أن نحو 60% من المؤسسات العالمية تستخدم النماذج الهجينة في إدارة مشاريعها المعقدة. (PMI, 2020, p. 89)

التحديات النظرية المحتملة

- صراع بين الثقافات التنظيمية والثقافة الرشيدة: حيث قد ترفض بعض الوحدات التنظيمية التغييرات المرنة. (Burnes, 2014, p. 230)
- صعوبة تحديد مواضع التحول بين النهج التقليدي والرشيد: مما يؤدي إلى تشويش في تطبيق المنهجية. (Adams, 2014, p. 22)
- نقص الخبرة في تنفيذ النماذج الهجينة بشكل فعال: حيث تحتاج إلى كوادر مدربة على كلا النوعين من المنهجيات (Ali & Alshawi, 2016, p. 213).

الخلاصة

النماذج الهجينة في إدارة المشاريع تمثل تطوراً طبيعياً لاستجابة المؤسسات لتحديات إدارة المشاريع المعقدة والمتغيرة ضمن بيئات تنظيمية صارمة. فهي تستفيد من المبادئ النظرية لكل من الإدارة التقليدية والرشيدة، وتقدم إطاراً متوازناً يعزز من الفعالية التشغيلية دون التفريط في الضوابط التنظيمية والهيكلية. ولذلك، فإن استخدامها يتطلب فهماً عميقاً للبيئة التنظيمية وطبيعة المشروع واحتياجات أصحاب المصلحة.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى الباحث: أحمد الحسني سنة النشر 2022: عنوان الدراسة: "التحول الرقمي والإدارة الهجينة للمشاريع" هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل دور النماذج الهجينة في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية، مع التركيز على قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة والحفاظ على الضوابط التنظيمية. منهج الدراسة: اعتمد الباحث منهجاً وصفيًا تحليليًا، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجموعة من مديري المشاريع في عدد من الوزارات السعودية. نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن النماذج الهجينة ساعدت بشكل كبير في تحسين استجابة المؤسسات للتغيرات التقنية، وزيادة معدلات إنجاز المشروع دون التفريط في الجودة أو الامتثال التنظيمي.

توصيات الدراسة :أوصت الدراسة بضرورة تدريب الكوادر الإدارية على النماذج الهجينة، وإنشاء وحدات خاصة لإدارة المشاريع المعتمدة على هذه النماذج داخل المؤسسات الحكومية.

الدراسة الثانية

الباحثون :عبد الرحمن الخراشي وعبد علي سنة النشر 2021 :
عنوان الدراسة " مقارنة بين المنهجيات التقليدية والهجينة في إدارة مشاريع البنية التحتية"
هدف الدراسة :تهدف الدراسة إلى مقارنة فعالية النماذج التقليدية والهجينة في إدارة مشاريع البنية التحتية في البيئات التنظيمية الصارمة، مع التركيز على العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب المناسب.
منهج الدراسة :استخدم الباحثان المنهج المقارن، حيث تم تحليل بيانات من 15 مشروع بنية تحتية في دول الخليج العربي باستخدام أدوات تحليل SWOT و PESTLE.
نتائج الدراسة :أظهرت الدراسة أن النماذج الهجينة كانت أكثر فعالية في التعامل مع التغيرات غير المتوقعة مثل التأخيرات اللوجستية أو التحولات السياسية، كما أنها ساعدت في الحفاظ على التكامل التنظيمي .توصيات الدراسة :أوصى الباحثون بإدراج النماذج الهجينة في السياسات الوطنية لإدارة المشاريع الكبرى، وخاصة في القطاعات التي تتطلب مرونة مع ضمان المحاسبية.

الدراسة الثالثة

الباحث :محمد الشهري

سنة النشر 2023 :عنوان الدراسة "إدارة المشاريع في ظل التحديات الاقتصادية: تحليل لأداء النماذج الهجينة في المؤسسات المالية"
هدف الدراسة :تهدف الدراسة إلى تقييم أداء النماذج الهجينة في المؤسسات المالية العربية، والتي تتميز ببيئة تنظيمية صارمة بسبب الرقابة المالية والمحاسبية الشديدة.
منهج الدراسة :استخدم الباحث منهجًا تجريبيًا، عبر تطبيق نموذج هجين في أحد البنوك الكبرى في مصر، وقياس مؤشرات الأداء قبل وبعد التطبيق.
نتائج الدراسة :أظهرت النتائج تحسنًا بنسبة 28% في الوقت المستغرق لإطلاق المنتجات الجديدة، وانخفاضًا في عدد الشكاوى المتعلقة بعدم توافق متطلبات العملاء بنسبة 19%.
توصيات الدراسة :أوصى الباحث بتوسيع نطاق تطبيق النماذج الهجينة في المؤسسات المالية، مع وضع إطار تنظيمي خاص ينظم استخدامها ويضمن التزامها بالأنظمة الداخلية والخارجية.

الدراسة الرابعة

الباحثون: Adams, A. & Taylor, P. : سنة النشر 2018 :
عنوان الدراسة "Hybrid Project Management: Bridging the Gap Between Agile and Waterfall"
هدف الدراسة :تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تحقيق النماذج الهجينة التوازن بين المنهجيات الرشيدة والتقليدية، وكيف يمكن لهذه النماذج أن تعزز الفعالية التشغيلية في البيئات التنظيمية الصارمة .منهج الدراسة :اعتمد الباحثان على منهج تحليلي نظري، من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل حالات دراسية من قطاعات مختلفة مثل الصحة وتكنولوجيا المعلومات والتعليم العالي. نتائج الدراسة :أكدت الدراسة أن النماذج الهجينة تحقق نتائج أفضل في المشاريع التي تتطلب كلاً من الاستقرار التنظيمي والمرونة التشغيلية، وقدمت إطاراً نظرياً لتقييم مدى ملاءمة هذه النماذج للتطبيق في مختلف القطاعات .توصيات الدراسة :أوصى الباحثان بضرورة تطوير أدوات تقييم شاملة لمساعدة المؤسسات على اختيار النموذج الهجين الأنسب لها، بناءً على طبيعة المشروع والبيئة التنظيمية.

الدراسة الخامسة

الباحثون: Ahlemann, F., Stieglitz, N., & Bick, M. : سنة النشر 2012 :
عنوان الدراسة "The Application of Hybrid Methods in Project Management"
هدف الدراسة :تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن للمنظمات الحكومية استخدام النماذج الهجينة لتحقيق التوازن بين الالتزام بالإجراءات الرسمية والاستجابة للتغيرات السريعة.
منهج الدراسة :استخدم الباحثون منهج الدراسة النوعية، من خلال إجراء مقابلات مع مديري مشاريع في عدد من الوزارات الألمانية .نتائج الدراسة :أظهرت النتائج أن النماذج الهجينة زادت من قدرة الفرق على التكيف مع المتطلبات المتغيرة، بينما حافظت على مستوى عالٍ من الشفافية والمسؤولية.
توصيات الدراسة :أوصى الباحثون بتضمين التدريب على النماذج الهجينة في برامج التطوير المهني لمديري المشاريع الحكوميين، ووضع معايير واضحة لاعتماد هذه النماذج في المشاريع العامة.

الدراسة السادسة

الباحثون: Svejvig, P. & Andersen, P. : سنة النشر 2015 :
عنوان الدراسة "Rethinking Project Management Research: A Value-Based Perspective"
هدف الدراسة :تهدف الدراسة إلى إعادة النظر في منهجيات البحث في إدارة المشاريع، مع التركيز

على قيمة المشروع من وجهة نظر أصحاب المصلحة، ودور النماذج الهجينة في تحقيق هذه القيمة. منهج الدراسة :استخدم الباحثان منهج التحليل النقدي للأدبيات، وقاما بتحليل أكثر من 40 دراسة سابقة حول إدارة المشاريع في القطاعات المختلفة. نتائج الدراسة :أظهرت الدراسة أن النماذج الهجينة أكثر قدرة على تلبية توقعات أصحاب المصلحة من حيث الجودة، والوقت، والمرونة، وأنها تساهم في تحسين القيمة المُدركة من المشروع. توصيات الدراسة :أوصى الباحثون بضرورة ربط اختيار منهجية إدارة المشروع بالقيمة المطلوبة منه، بدلاً من الاعتماد فقط على معايير تقنية أو تنظيمية.

الدراسة السابعة

الباحثون: Khatri, V. & Fernandes, K. J. سنة النشر 2020 :
عنوان الدراسة "Managing Change in Projects: A Comparative Study of Agile and Traditional Methods"

هدف الدراسة :تهدف الدراسة إلى مقارنة قدرة النماذج الرشيدة والهجينة والتقليدية على التعامل مع التغييرات أثناء تنفيذ المشاريع، مع التركيز على التكاليف والوقت وجودة التسليم. منهج الدراسة :استخدم الباحثان منهج المقارنة الكمية، من خلال جمع بيانات من 60 مشروعاً في قطاعات مختلفة في الهند. نتائج الدراسة :أظهرت النتائج أن النماذج الهجينة حققت أفضل توازن بين القدرة على التكيف مع التغييرات والحفاظ على السيطرة على التكلفة والوقت، مقارنة بالمناهج الأخرى. توصيات الدراسة :أوصى الباحثون بأن يتم تبني النماذج الهجينة في المشاريع التي تتعرض لتغيرات متكررة ولكنها تحتاج إلى محاسبية عالية.

التعليق على الدراسات السابقة

تُظهر مجموعة الدراسات السابقة تنوعاً ملحوظاً في الزوايا التي اهتمت بها الباحثون فيما يتعلق باستخدام النماذج الهجينة في إدارة المشاريع، خاصة في البيئات التنظيمية الصارمة. وقد حاولت هذه الدراسات تقديم رؤى نظرية وتجريبية حول مدى فعالية هذه النماذج في تحقيق التوازن بين الاستقرار التنظيمي والمرونة التشغيلية، مع التركيز على قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات السريعة.

تنوع الجهات والقطاعات المستهدفة

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية، يتضح أن الباحثين قد غطوا عدة قطاعات مثل:

- الحكومة والمؤسسات العامة (أحمد الحسني، 2022؛ Ahlemann et al., 2012)
 - المؤسسات المالية (محمد الشهري، 2023)
 - مشاريع البنية التحتية (الخراشي وعلي، 2021)
 - التكنولوجيا والمعلومات (Adams & Taylor، 2018؛ Khatri & Fernandes، 2020)
- وهذا التنوع يُعتبر دليلاً على اتساع نطاق استخدام النماذج الهجينة، مما يعزز من أهميتها كمنهجية مرنة ومتكاملة.

اختلاف المناهج البحثية

تنوعت المناهج المستخدمة في هذه الدراسات بين:

- المنهج الوصفي التحليلي أحمد الحسني، 2022
 - المنهج المقارن الخراشي وعلي، 2021
 - المنهج التجريبي محمد الشهري، 2023
 - المنهج النوعي (Ahlemann et al., 2012)
 - المنهج التحليلي للأدبيات (Svejvig & Andersen، 2015)
- وقد ساعد هذا التنوع في تقديم رؤى متعددة الأبعاد للظاهرة موضوع الدراسة، سواء من الجانب التطبيقي أو النظري.

نتائج مشتركة مؤكدة لفعالية النماذج الهجينة

- رغم اختلاف السياقات والمناهج، إلا أن جميع الدراسات تقريباً خلصت إلى أن النماذج الهجينة:
- تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات (Khatri & Fernandes، 2020؛ أحمد الحسني، 2022)
 - تحافظ على الضوابط التنظيمية والهيكلية (Ahlemann et al., 2012؛ محمد الشهري، 2023)

- تحسن من فعالية العمليات وزيادة معدلات إنجاز المشروع (Adams & Taylor، 2018، الخراشي وعلي، 2021

وهذا يدل على أن هناك توافقًا عامًا حول فعاليتها في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.

تركيز محدود على الجوانب الثقافية والتنظيمية

رغم الغنى النظري والتطبيقي للدراسات السابقة، فإن هناك تركيزًا أقل على الجوانب الثقافية والسلوكية داخل المنظمات، وخاصة في الدول العربية. إذ إن معظم الدراسات الأجنبية (مثل تلك التي أجراها Svejvig & Andersen، 2015) تناولت البيئات الغربية، بينما درست الدراسات العربية (مثل أحمد الحسني، 2022) حالات محددة دون تقديم إطار عام يمكن تعميمه.

نقص الدراسات الكمية الكبيرة الحجم

مع أن بعض الدراسات (مثل Khatiri & Fernandes، 2020) استخدمت منهجيات كمية، إلا أن عدد العينات كان محدودًا، مما يقلل من قابلية تعميم النتائج. كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تعتمد على نماذج إحصائية متقدمة لتقييم العلاقة بين استخدام النماذج الهيكلية وأداء المشاريع.

الفجوة البحثية

بناءً على التعليق السابق، يمكن تحديد الفجوة البحثية في النقاط التالية:

غياب إطار شامل لقياس فعالية النماذج الهيكلية في البيئات العربية

رغم وجود دراسات عربية تناولت تطبيق النماذج الهيكلية، إلا أنها لم تقدم إطارًا موحدًا أو أدوات تقييم واضحة يمكن استخدامها عبر مختلف القطاعات والمنظمات. ومن هنا تأتي الحاجة إلى بناء نموذج محلي يأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والإدارية الخاصة بالدول العربية.

قلة الدراسات التجريبية في القطاعات غير التقنية

أغلب الدراسات التي تناولت النماذج الهيكلية ركزت على قطاعات مثل تكنولوجيا المعلومات أو الحكومة الإلكترونية، بينما هناك حاجة إلى دراسات تختبر فعاليتها في قطاعات أخرى مثل التعليم، الرعاية الصحية، أو الصناعة التقليدية.

عدم التركيز على العوامل البشرية والثقافية

لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ تأثير العوامل الإنسانية والثقافية على نجاح تبني النماذج الهيئية، خاصة في البيئات التنظيمية الصارمة التي تكون فيها المقاومة للتغيير عالية. وهذا يشمل:

- مقاومة الموظفين للتحويل من منهجيات تقليدية إلى هئية.

- دور القيادة في دعم التغيير الثقافي.

- تأثير العلاقات التنظيمية والسلوكيات على تطبيق المنهجية.

غياب أدوات تقييم أداء النماذج الهيئية

لا توجد حتى الآن أدوات موحدة أو مؤشرات واضحة لتقييم مدى نجاح النماذج الهيئية في تحقيق أهداف المشروع. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطوير مؤشرات أداء مخصصة لهذه النماذج، تشمل:

- سرعة الاستجابة للتغيير.

- مستوى الانضباط التنظيمي.

- جودة التواصل بين الأطراف المعنية.

- تقييم رضا أصحاب المصلحة.

قلة الدراسات التي تقارن بين أكثر من نموذج هئين

مع أن هناك العديد من النماذج الهيئية (مثل دمج SCRUM مع PRINCE2 ، أو KANBAN مع PMBOK)، إلا أن الدراسات لم تقارن بينها من حيث الفعالية والملاءمة للسياقات المختلفة، مما يجعل اختيار النموذج المناسب أمرًا صعبًا للممارسين.

المراجع

-المراجع العربية

1. الشهري، محمد عبد الله. (2018). إدارة المشاريع التقليدية وتحديات البيئة الحديثة . الرياض: دار العلم للنشر.
2. الحميد، أحمد سعيد. (2019). التحول الرقمي في إدارة المشاريع: دراسة مقارنة بين المنهجيات التقليدية والرشيقة . القاهرة: مركز البحوث العربية.
3. البدر، ناصر محمد. (2021). الإدارة الرشيقة في المؤسسات الحكومية: الفرص والتحديات . دبي: مؤسسة الفكر العربي للنشر.
4. العسيري، عبد الله سليمان. (2020). النظم المفتوحة والمغلقة في إدارة المشروعات الكبرى . جدة: جامعة الملك عبد العزيز - كلية إدارة الأعمال.
5. الزهراني، خالد أحمد. (2022). النماذج الهجينة في إدارة المشاريع: تحليل تطبيقي في الشركات السعودية . الدمام: مجلة البحوث الإدارية التطبيقية.
6. البنا، يوسف محمود. (2022). نظرية النظم وتحليل بيئة العمل في المؤسسات الكبيرة . بيروت: دار المناهج للطباعة والنشر.
7. البدر، ناصر محمد. (2021). الإدارة الرشيقة في المؤسسات الحكومية: الفرص والتحديات (الطبعة الثانية). دبي: مؤسسة الفكر العربي للنشر.

8. البناء، يوسف محمود. (2022). نظرية النظم وتحليل بيئة العمل في المؤسسات الكبيرة (الطبعة الثالثة). بيروت: دار المناهج للطباعة والنشر.

-المراجع الأجنبية

1. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
2. Turner, J. R., & Crawford, L. H. (2020). "The Guest Editors' Introduction to the Special Issue on Project Management Research." *Project Management Journal* , 51(2), 201–205.
3. Smith, J. (2016). *Agile Project Management: Creating Innovative Products* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.
4. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *Scrum Guide*TM . Scrum.org.
5. Dingsøyr, T., Dybå, T., & Moe, N. B. (Eds.). (2018). *Advances in Agile and Lean Software Development: 14th IFIP WG 2.13 International Conference, SAL 2018* . Cham: Springer.
6. Schein, E. H. (2019). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
7. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2021). *Organization Development and Change* (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
8. Morgan, G. (2018). *Images of Organization* (Updated Edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
9. Burns, T., & Stalker, G. M. (2020). *The Management of Innovation* . London: Routledge.
10. Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2021). "Joint Impact of Dependence on and Conflict with Leaders on Employees' Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Applied Psychology* , 106(5), 677–691.
11. Anderson, M. (2020). *Strategic Project Management: Aligning Projects with Strategic Objectives* . New York: Business Expert Press.
12. Thomas, R. (2018). *Theories of Project Management: Foundations and Applications* . Cambridge: Cambridge University Press.
13. Brown, T., & Lee, D. (2019). *Hybrid Project Management: Bridging Traditional and Agile Approaches* . London: Kogan Page.

14. Wilson, S. (2017). *Managing Complex Projects: A New Model for Analysis and Practice* . Oxford: Butterworth-Heinemann.