

العنوان باللغة العربية

تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء
المشاريع: دراسة حالة على القطاع الخاص

إعداد الطالب/ عبدالله غرم الله الزهراني

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2024

Error! Bookmark not defined. فهرس المحتويات:

5 قائمة الجداول :

6 فهرس الأشكال:

7 Abstract: المستخلص

8 الفصل الأول

9 1.1. المقدمة:

10 1.2. مشكلة الدراسة.

11 1.3. أهمية الدراسة.

12 1.4. أهداف الدراسة.

12 1.5. تساؤلات الدراسة

12 1.6. فروض الدراسة

13 1.7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

15 الفصل الثاني

15 الدراسات السابقة

16 2.1. مقدمة

16 2.2. الدراسات السابقة

19 2.3. الإطار النظري

19 المحور الأول : التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة

20 2.3.1. تعريف التغيير المتكرر

21 2.3.2. أسباب التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة

23.....	2.3.3. استجابة للتحديات والمشكلات في المشروع
24.....	2.3.4. العوامل المؤثرة على قرار تغيير المنهجيات
26.....	المحور الثاني: منهجيات الإدارة في المشاريع
27.....	2.3.5. تعريف بمنهجيات الإدارة
27.....	2.3.6. أهمية اختيار منهجية مناسبة للمشروع
29.....	2.3.7. تطور منهجيات الإدارة عبر الزمن
31.....	2.3.8. أنواع منهجيات الإدارة وأمثلة عليها
35.....	2.3.9. آثار التغيير المتكرر على كفاءة أداء المشاريع
36.....	2.3.10. العوامل المؤثرة في نجاح التغيير المتكرر لمنهجيات الإدارة
38.....	المحور الثالث: إدارة المشاريع
38.....	2.3.11. تعريف إدارة المشاريع
39.....	2.3.12. أهمية إدارة المشاريع في مختلف القطاعات
41.....	2.3.13. تطور إدارة المشاريع عبر الزمن
43.....	2.3.14. عناصر إدارة المشاريع
45.....	2.3.15. دورة حياة المشروع
47.....	2.3.16. أدوات وتقنيات إدارة المشاريع
50.....	2.3.17. التحديات في إدارة المشاريع
53	الفصل الثالث
53	منهجية الدراسة
54.....	3.1. مقدمة.
54.....	3.2. المنهجية وطرق البحث.
57.....	3.3. حدود البحث

58	الفصل الرابع
58	منهجية الدراسة
59	4.1. مقدمة
59	4.2. تحليل البيانات
61	4.2.1. المحور الأول : التغير المتكرر
62	4.2.2. المحور الثاني : منهجيات الإدارة
64	4.2.3. المحور الثالث: أداء المشاريع
67	4.3. النتائج
68	4.4. التوصيات
69	المراجع
69	المراجع العربية
75	المراجع الأجنبية
78	الملاحق
78	الاستبانة
82	الملخص Abstract

قائمة الجداول :

- جدول 1 يوضح خصائص عينة الدراسة 55
- جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت 60
- جدول 3 يوضح نتائج معامل الارتباط لصدق الأداة. 60
- جدول 4 يوضح نتائج معامل ألفا كرو نباخ لثبات الأداة. 60
- جدول 5 يوضح نتائج المحور الاول 61
- جدول 6 يوضح نتائج المحور الثاني 63
- جدول 7 يوضح نتائج المحور الثالث 64
- جدول 8 ملخص نموذج الانحدار 65
- جدول 9 نتائج المعادلة التنبؤية التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع 65

فهرس الأشكال:

شكل 1 متغيرات الدراسة 13

المستخلص : Abstract

يهدف البحث الحالي الي التعرف علي مستوى تطبيق تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة في القطاع الخاص ،التعرف على مواقع تطبيق التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص ، التعرف على تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عمل استبيان تكونت عينة من 111 من الافراد وتشير النتائج إلى تشير النتائج إلى أن التغير المتكرر في منهجيات الإدارة له تأثير إيجابي على كفاءة أداء المشاريع، لكن الأثر ليس متساوياً عبر جميع المتغيرات. منهجيات الإدارة بشكل عام تساهم بشكل أكبر في تحسين كفاءة الأداء مقارنة بالتغير المتكرر، بينما التغير المتكرر من خلال منهجيات الإدارة يظهر تأثيراً ضئيلاً. تسلط نتائج الاستبيان الضوء على تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في المؤسسات، مع التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: التغير المتكرر، منهجيات الإدارة، وأداء المشاريع. تظهر النتائج أن التغيرات المتكررة في منهجيات الإدارة تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمشاريع. أحد أبرز التأثيرات هو الحاجة إلى استراتيجيات محددة للتعامل مع هذه التغيرات، مما يساعد على تقليل الآثار السلبية توصيات لتحسين كفاءة أداء المشاريع وإدارة التغير المتكرر في منهجيات الإدارة: يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع التغيرات المتكررة في منهجيات الإدارة. يتضمن ذلك وضع إطار عمل واضح للتعامل مع التعديلات والتأكد من أن التغييرات تتم بشكل مدروس وشفاف لتقليل التأثيرات السلبية على الأداء.

الفصل الأول

1.1. المقدمة:

في بيئة الأعمال السريعة والمتغيرة باستمرار اليوم، تسعى المنظمات باستمرار لتحسين ممارسات إدارة المشاريع للبقاء قادرة على المنافسة وتسليم المشاريع بكفاءة. واحدة من التحديات الرئيسية التي يواجهها مديرو المشاريع هي التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة، والذي يمكن أن يكون له تأثير كبير على أداء المشاريع. مع انتشار المنهجيات الرشيقة والمختلطة، غالباً ما يُطلب من مديري المشاريع التكيف مع منهجيات وأدوات وتقنيات جديدة، مما قد يكون مستهلكاً للوقت ومكلفاً (رياض وآخرون، 2022).

يمكن أن يؤدي التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة إلى الارتباك ومقاومة التغيير وغياب الوضوح بين أعضاء الفريق، مما يؤثر في النهاية على كفاءة أداء المشروع. علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي التبديل المستمر بين المنهجيات إلى نقص في الاستمرارية، مما يجعل من الصعب قياس التقدم وتحقيق أهداف المشروع. على الرغم من الفوائد المحتملة لتبني منهجيات جديدة، إلا أن التغيير المتكرر يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات في المشروع، وزيادة التكاليف، وانخفاض في معنويات الفريق (أسعد، 2016).

إن تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على أداء المشاريع هو موضوع يثير قلقاً متزايداً في مجتمع إدارة المشاريع. بينما تناولت بعض الدراسات آثار التغييرات في المنهجيات على نتائج المشاريع، هناك حاجة إلى فهم أكثر شمولاً لهذه الظاهرة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشروع، واستكشاف أسباب ونتائج التغييرات في المنهجيات وتحديد استراتيجيات لتخفيف آثارها السلبية (أعراب، 2021).

أحد التأثيرات الرئيسية للتغيير المتكرر هو تعقيد إدارة المشروع. عندما تتغير المنهجية باستمرار، فإن فرق العمل والمشرفين يجدون أنفسهم في حاجة إلى التكيف والتأقلم مع نظام جديد وقد يكون لديهم صعوبة في فهم وتطبيق المفاهيم والأدوات الجديدة. هذا التعقيد قد يؤدي إلى ارتباك وتباطؤ في أداء المشروع، وقد يؤدي إلى زيادة التكاليف وتأخير المواعيد المحددة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة إلى عدم استقرار العملية التنظيمية للمشروع. عندما يتغير النهج المتبع بشكل متكرر، يمكن أن يكون هناك عدم توافق بين فرق العمل والمشرفين بشأن كيفية تنفيذ المشروع

وتطبيق السياسات والإجراءات. هذا عدم الاستقرار يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والتنظيم وزيادة الخطأ والتكرار في العمل (الزبيبي، 2021).

من خلال فحص العلاقة بين تغييرات المنهجيات وأداء المشروع، تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في تطوير ممارسات إدارة المشاريع أكثر فعالية يمكنها التكيف مع الاحتياجات الديناميكية للمشاريع الحديثة. ستوفر نتائج هذه الدراسة رؤى قيمة لمديري المشاريع والمنظمات وأصحاب المصلحة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تغييرات المنهجيات وتحسين كفاءة مشاريعهم.

1.2. مشكلة الدراسة.

في بيئة الأعمال الديناميكية والمتطورة بسرعة اليوم، تسعى المنظمات باستمرار إلى تعزيز ممارسات إدارة المشاريع للحفاظ على التنافسية والكفاءة. يواجه مديرو المشاريع تحدياً كبيراً يتمثل في التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة. وعلى الرغم من أن اعتماد منهجيات جديدة مثل الأساليب الرشيقية والمختلطة يقدم فوائد محتملة من حيث المرونة والاستجابة، فإنه يُدخل أيضاً تحديات كبيرة يمكن أن تؤثر سلباً على أداء المشاريع (جعفر ومعراف، 2022).

يمكن أن يؤدي التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة إلى الارتباك ومقاومة التغيير وغياب الوضوح بين أعضاء الفريق. هذا الارتباك يمكن أن يعطل استمرارية المشروع ويؤدي إلى عدم الكفاءة في تنفيذ المشاريع. كما أن التبديل المستمر بين المنهجيات يمكن أن يؤدي إلى نقص في العمليات الموحدة، مما يجعل من الصعب قياس التقدم والحفاظ على الاتساق وتحقيق أهداف المشروع. علاوة على ذلك، يمكن أن تتسبب هذه التغييرات في تكاليف إضافية، وتأخيرات في المشروع، وانخفاض في معنويات الفريق (فراس، 2023).

على الرغم من الاعتراف بأهمية ممارسات إدارة المشاريع الفعالة، هناك أبحاث محدودة وشاملة حول التأثيرات المحددة للتغييرات المتكررة في منهجيات الإدارة على أداء المشاريع في حدود ما اطلع عليه الباحث. غالباً ما تركز الدراسات الحالية على فوائد المنهجيات الفردية دون معالجة كاملة لتبعات الانتقال بينها. هذا الفراغ في الأدبيات يترك مديري المشاريع والمنظمات دون توجيه واضح حول كيفية التنقل بين هذه التحولات بشكل فعال.

1.3. أهمية الدراسة.

1.3.1. الأهمية النظرية:

1. سيساهم هذا البحث في إثراء المعرفة الموجودة في مجال إدارة المشاريع من خلال تقديم فهم شامل لتأثير التغييرات المتكررة في منهجيات الإدارة على أداء المشروع. سيد الفجوات في الأدبيات الحالية من خلال استكشاف ليس فقط الآثار، ولكن أيضاً الأسباب والآليات الأساسية لمثل هذه التغييرات.
2. يهدف البحث إلى تطوير إطار نظري يوضح العلاقة بين تغييرات منهجيات الإدارة وكفاءة المشروع. يمكن أن يكون هذا الإطار أساساً للدراسات المستقبلية ويساعد في تحسين النظريات الحالية في إدارة المشاريع.
3. من خلال تقييم منهجيات الإدارة المختلفة بشكل منهجي، بما في ذلك النهج التقليدي والرشيق والمختلط، سيوفر هذا البحث رؤى نظرية حول نقاط القوة والضعف لكل منها. يمكن أن يوجه هذا البحث المستقبلي في فحص ملائمة مختلف المنهجيات في سياقات محددة.

1.3.2. الأهمية العملية:

1. ستوفر نتائج هذه الدراسة توصيات عملية لمديري المشاريع والمنظمات حول كيفية إدارة الانتقال بين المنهجيات المختلفة بشكل فعال. سيساعد ذلك في تقليل الارتباك والمقاومة والتعطيل، وبالتالي تعزيز كفاءة المشروع.
2. ستستفيد المنظمات من الأفكار المقدمة حول تكاليف وفوائد تغيير منهجيات الإدارة. سيكونها ذلك من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر اطلاعاً حول متى وكيفية تنفيذ المنهجيات الجديدة لتحقيق أقصى قدر من النجاح في المشاريع.
3. ستبرز الدراسة أهمية التدريب والدعم خلال الانتقالات بين المنهجيات. يمكن للمنظمات استخدام هذه الأفكار لتصميم برامج تدريبية أفضل تعد فرقها للتغييرات، مما يقلل من الاضطرابات ويحافظ على مستويات عالية من الإنتاجية والمعنويات.
4. سيستكشف البحث إمكانيات المنهجيات المختلطة، وسيقدم إرشادات عملية حول كيفية الجمع بين عناصر مختلفة لإنشاء إطار عمل مخصص. يمكن أن يساعد ذلك المنظمات على تحقيق التوازن بين المرونة والاتساق، بما يتناسب مع احتياجاتها ومتطلبات مشاريعها الخاصة.

1.4. أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة في القطاع الخاص.
- 2- التعرف على مواقع تطبيق التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص.
- 3- التعرف على تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص.

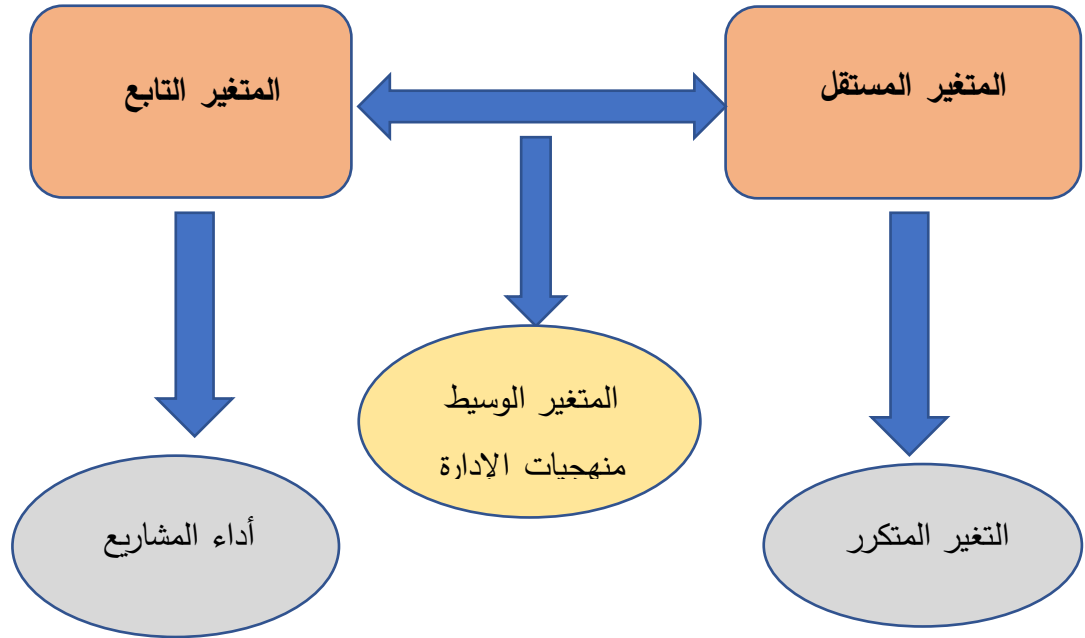
1.5. تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى تطبيق تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة في القطاع الخاص؟
2. ما مواقع تطبيق التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص؟
3. ما تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص؟

1.6. فروض الدراسة

المتغيرات في تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع: دراسة حالة علي القطاع الخاص هي

- المتغير المستقل: التغير المتكرر
- المتغير الوسيط: منهجيات الإدارة
- المتغير التابع: أداء المشاريع



شكل 1 متغيرات الدراسة

تبين لنا من خلال هذا الشكل أن البحث الحالي يحاول دراسة تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع: دراسة حالة على القطاع الخاص، ومن ثم فإن البحث الحالي يقوم على الفرضيات التالية:

- 1- يوجد تأثير دالة إحصائية لتغير المتكرر في القطاع الخاص
- 2- يوجد تأثير دالة إحصائية لمنهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص
- 3- يوجد تأثير دالة إحصائية لتغير المتكرر من خلال منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص

1.7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

إعداد بحث حول "تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع: دراسة حالة على القطاع الخاص" يتطلب اتباع منهجية علمية منهجية لضمان جودة البحث ودقته. تبدأ عملية البحث بتحديد المشكلة والأهداف، حيث يتعين على الباحث أولاً تحديد المشكلة بدقة، وهي كيفية تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص. بعد ذلك، يتم تحديد الأهداف البحثية مثل تقييم تأثير التغييرات المتكررة على نتائج المشاريع وفهم كيفية تأثيرها على فعالية الأداء والنتائج النهائية. يتضمن ذلك مراجعة الأدبيات الحالية لتحديد الفجوات في المعرفة وصياغة سؤال بحث رئيسي يتناول التأثيرات المختلفة للتغير المتكرر.

تلي ذلك مرحلة مراجعة الأدبيات، التي تشمل استعراض الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة. يتم تحليل الأدبيات لتحديد الفجوات في المعرفة الحالية التي يمكن أن يسهم البحث في سدها. توثيق النتائج والنظريات ذات الصلة يعزز بناء إطار البحث ويؤكد على أهمية الدراسة.

بناءً على مراجعة الأدبيات، يتم تطوير الإطار النظري الذي يستند إلى المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة المشاريع والتغيير المتكرر. يشمل ذلك تحديد النظريات الرئيسية وتطوير نموذج نظري يوضح العلاقة بين التغيير المتكرر وكفاءة الأداء. صياغة الفرضيات بناءً على الإطار النظري تساعد في توجيه البحث وتحديد ما إذا كانت الفرضيات تدعم النتائج المتوقعة أم تتناقض معها.

يأتي بعد ذلك تصميم البحث، حيث يتم اختيار المنهجية المناسبة سواء كانت كمية، نوعية، أو مزيجاً من الاثنين. يتم تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة، مثل الاستبيانات أو المقابلات، ووضع خطة مفصلة لتنفيذ البحث وجمع البيانات. يتضمن ذلك تصميم أدوات جمع البيانات وتحديد العينة المستهدفة. عند جمع البيانات، يتم تنفيذ عملية جمع البيانات بناءً على المنهجية المختارة، مثل جمع المعلومات حول المشاريع التي شهدت تغييرات متكررة في منهجيات الإدارة وأداء المشاريع ذات الصلة. بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية أو التحليل النوعي، لتقييم العلاقة بين التغيير المتكرر وكفاءة الأداء بناءً على النتائج.

تفسير النتائج يتضمن مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها بالنظريات والفرضيات المطورة. يتعين على الباحث تحليل ما إذا كانت النتائج تدعم الفرضيات أو تتناقض معها، وتقديم توصيات بناءً على النتائج حول كيفية إدارة التغيير المتكرر بشكل فعال لتحسين كفاءة الأداء في المشاريع. أخيراً، يتطلب إعداد التقرير النهائي كتابة تقرير مفصل يتناول جميع جوانب البحث، بدءاً من تحديد المشكلة ومراجعة الأدبيات، مروراً بتصميم البحث وجمع البيانات، وصولاً إلى تحليل النتائج وتقديم التوصيات. يجب مراجعة التقرير وتدقيقه للتأكد من دقته واكتماله قبل تقديمه. باتباع هذه الخطوات، يضمن الباحث تقديم بحث علمي متكامل ومبني على الأدلة والتفكير النقدي، مما يعزز من جودة النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1. مقدمة

في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت منهجيات الإدارة أداة حاسمة في تحسين كفاءة الأداء وتوجيه المشاريع نحو النجاح. ومع ذلك، يواجه العديد من المؤسسات تحديات ناجمة عن التغييرات المتكررة في هذه المنهجيات. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع، مع التركيز على القطاع الخاص. تعتمد الدراسة على استقصاء مستوى تطبيق هذه التغييرات في الشركات الخاصة، وتحليل مواقع تطبيقها وكيفية تأثيرها على العمليات والإنتاجية. ويرتكز الإطار النظري على عدة نظريات إدارية منها: نظرية الإدارة التكيفية التي تؤكد أهمية التكيف مع التغيرات البيئية، ونظرية الابتكار التنظيمي التي تشير إلى أن التغييرات المنهجية يمكن أن تعزز الابتكار وتحسين العمليات إذا تم إدارتها بشكل صحيح، ونظرية إدارة التغيير التي تركز على كيفية إدارة التغييرات في المؤسسات بفعالية لتقليل الآثار السلبية وتعظيم الفوائد. تهدف هذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتحليل النظريات المختلفة إلى تقديم رؤية شاملة حول تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع، وتقديم توصيات لتحسين استراتيجيات الإدارة والتعامل مع التغييرات بطريقة تضمن تعزيز الأداء والكفاءة في المشاريع.

2.2. الدراسات السابقة

دراسة (أسعد وآخرون، 2016) تقويم إجراءات الرقابة الخارجية على مشاريع الموازنة الاستثمارية للحكومات المحلية. يركز الباحثان على تقييم فعالية الإجراءات الرقابية التي يتم تنفيذها من قبل الهيئات الخارجية لضمان استخدام الأموال المخصصة للمشاريع بشكل صحيح وشفاف. تعتمد الدراسة على تحليل الأساليب والآليات المعتمدة في الرقابة على المشاريع الاستثمارية، وتقييم مدى تحقيقها لأهداف الرقابة المالية والإدارية. ووجدت الدراسة أن هناك تحسينات ملحوظة في إجراءات الرقابة، ولكن هناك حاجة لمزيد من التطوير لزيادة فعالية الرقابة وضمان تحقيق الأهداف الاستثمارية بكفاءة أكبر.

في دراسة (وادي ، 2019) تستعرض الدراسة دور اختيار منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع، مع التركيز على مجموعة شركات المقاولات في ولاية الخرطوم، السودان. تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير منهجيات إدارة المشاريع المختارة على أداء المشاريع ونجاحها. تقييم المنهجيات المختلفة المستخدمة في قطاع المقاولات وكيفية تأثيرها على نجاح المشاريع. استكشاف العوامل التي تساهم في

نجاح أو فشل المشاريع بناءً على منهجية الإدارة المتبعة. تقديم توصيات لتحسين فعالية استخدام منهجيات إدارة المشاريع في الشركات المقاولات السودانية. استخدمت الدراسة منهجية تحليلية تطبيقية، حيث تم جمع البيانات من شركات المقاولات في ولاية الخرطوم. اعتمدت الدراسة على استبيانات ومقابلات لجمع المعلومات من العاملين في الشركات المعنية. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد العلاقة بين اختيار منهجيات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع. أظهرت الدراسة أن اختيار منهجية إدارة المشاريع المناسبة له تأثير كبير على نجاح المشاريع، من خلال تحسين التفاعل بين فرق العمل وتقليل الأخطاء. أثبتت الدراسة أن العوامل مثل الخبرة الفنية، والتدريب، ووجود دعم إداري مؤثران في فعالية منهجيات الإدارة المتبعة. واجهت الشركات تحديات تتعلق بتطبيق المنهجيات بشكل فعال، مثل نقص الموارد أو مقاومة التغيير. ضرورة اختيار منهجية إدارة مشاريع تتناسب مع طبيعة المشروع ومتطلباته. تحسين برامج التدريب والتطوير للفرق العاملة لزيادة كفاءتهم في تطبيق المنهجيات. إجراء تقييمات دورية لفعالية المنهجيات المتبعة وتحديثها حسب الحاجة. توفر الدراسة رؤى قيمة حول كيفية تأثير اختيار منهجيات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في قطاع المقاولات، مع تقديم توصيات عملية لتحسين استخدام هذه المنهجيات لضمان تحقيق نتائج إيجابية.

في دراسة (النسور، 2019). تهدف الدراسة إلى تقييم كيف يمكن لمنهجيات الإدارة المختلفة أن تسهم في تحقيق أهداف المشاريع وتحسين الأداء. استخدمت الدراسة منهجية ميدانية شملت جمع بيانات من مشاريع إنشائية حقيقية باستخدام استبيانات ومقابلات مع مديري المشاريع والعاملين في هذا القطاع. وخلصت النتائج إلى أن اختيار وتطبيق المنهجيات بشكل فعال له تأثير إيجابي ملحوظ على نجاح المشاريع، حيث تسهم العوامل مثل التخطيط السليم، ومراقبة الأداء، وإدارة المخاطر في تحقيق الأهداف بفعالية. كما تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه المشاريع، مثل نقص الموارد وعدم التوافق بين أعضاء الفريق. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بتحسين وتخصيص منهجيات إدارة المشاريع لتلبية متطلبات المشاريع الإنشائية، وتعزيز برامج التدريب، وإجراء تقييمات دورية لمراجعة فعالية المنهجيات. تقدم الدراسة رؤى مهمة لتحسين استخدام منهجيات إدارة المشاريع لضمان تحقيق نتائج إيجابية وفعالة في المشاريع الإنشائية.

في هذه الدراسة زهيرة أعراب (2021) تستعرض هذه الدراسة دور شبكات الأعمال في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الاقتصادية من خلال دراسة حالة مشروع 748 سكن اجتماعي تساهمي. تركز

الباحثة على كيفية استغلال شبكات الأعمال لتحقيق أهداف المشروع من خلال تعزيز التنسيق والتعاون بين الأطراف المختلفة المعنية. تتناول الدراسة تأثير هذه الشبكات على عمليات الإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوصلت إلى أن شبكات الأعمال تلعب دوراً حيوياً في تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال توفير الموارد الضرورية والمعرفة والتواصل بين الأطراف المختلفة، مما ساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

في دراسة (رياض وآخرون، 2022) هذه الدراسة حول تقييم كفاءة أداء مشاريع دائرة العيادات الطبية الشعبية في العراق، مع التركيز على دراسة حالة الجناح الخاص لمستشفى الزهراء التعليمي في محافظة واسط خلال الفترة من 2015 إلى 2020. يهدف الباحثان إلى قياس مدى كفاءة الأداء للمشاريع الطبية التي تم تنفيذها من خلال مقارنة الأهداف المخططة مع الأداء الفعلي والموارد المستخدمة. تعتمد الدراسة على تحليل بيانات الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيات التنفيذ والإدارة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك فجوات ملحوظة في الأداء مما يؤثر على فعالية المشاريع، وقدمت توصيات لتحسين عمليات التخطيط والإشراف لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

في دراسة (الشمري وآخرون، 2023)، إن تدهور الواقع الزراعي، وبالأخص في المناطق المزروعة بالأشجار والتي تُسمى بالغابات، له عدة أسباب، منها ما هو طبيعي متعلق بالمناخ مثل الجفاف وارتفاع درجات الحرارة، ومنها ما يتعلق بسلوك البشر تجاه هذه المناطق مثل القطع الجائر للأشجار وتجريف مساحات واسعة بسبب الكثافة السكانية، فضلاً عن استخدام الأخشاب بأشكال متعددة. يقع المشروع بين محافظتي النجف وكربلاء في ناحية الحيدرية قرب العمود 639. تم تنفيذ المشروع من قبل مديرية الزراعة في محافظة النجف الأشرف عام 2007، حيث تم تنفيذه كمرحلة أولى على مساحة 80 دونماً، وبعدها تم إضافة مساحة 50 دونماً لتصبح مساحة المشروع الكلية 130 دونماً. ويُعتبر من المشاريع المميزة التي قامت بها مديرية الزراعة، ويعد من المشاريع البيئية والخدمية. يعمل المشروع كمصد للرياح، ويقلل من تآكل التربة، كما يحد من انجرافها، ويحول الأرض الصحراوية إلى واحة خضراء. ويساهم أيضاً في دعم المنتج الوطني من خلال استغلال الإنتاج الزراعي من البذور والشتلات، والاستفادة من قطع الأخشاب مستقبلاً، وإنتاج العسل من خلال تربية النحل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من المشروع من الناحية السياحية كمنتجع سياحي في المستقبل. ومن الناحية العلمية، يمكن

أن يُساهم في إجراء البحوث العلمية الزراعية لطلبة الدراسات العليا من خلال التنسيق مع الجامعات العراقية. وتم إجراء عملية تقويم للمشروع باستخدام قوانين المعايير ومؤشرات كفاءة الأداء الاقتصادي.

2.3. الإطار النظري

المحور الأول : التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة

تعد منهجيات الإدارة من الركائز الأساسية في تنظيم وإدارة المشاريع، حيث تساهم في تحديد كيفية تخطيط وتنفيذ ورقابة الأعمال لتحقيق الأهداف المرجوة. على مر الزمن، تطورت منهجيات الإدارة لتواكب التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، مما أدى إلى ظهور مجموعة متنوعة من الأساليب والممارسات التي تعزز من كفاءة الأداء وتحقيق النجاح في المشاريع. ومع تزايد تعقيدات المشاريع وتغيرات السوق المتسارعة، أصبح التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة ظاهرة شائعة في العديد من المؤسسات. هذا التغيير المستمر يمكن أن يكون نتيجة للابتكارات التكنولوجية، تطور أساليب العمل، أو التكيف مع متطلبات جديدة في بيئة العمل. بينما يهدف التغيير إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية، فإنه قد يحمل في طياته تحديات تؤثر بشكل ملحوظ على كفاءة المشاريع (فراس & محمد، 2023).

تتمثل أهمية دراسة تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة في فهم كيف يمكن لهذه التغيرات أن تؤثر على سير العمل، استقرار الفريق، ونتائج المشاريع. من ناحية، يمكن أن يسهم التغيير في إدخال

تحسينات في الأداء من خلال تقديم أساليب جديدة وممارسات أكثر كفاءة. من ناحية أخرى، قد يسبب التغيير المستمر توتراً داخل الفرق ويؤدي إلى فقدان التركيز على الأهداف الأساسية، مما قد يؤثر سلباً على نتائج المشروع (سمير، 2012).

تتضمن هذه الدراسة تحليلاً لآثار التغيير المتكرر على كفاءة أداء المشاريع، بما في ذلك التحديات التي يمكن أن تنشأ، وكيفية إدارة هذه التغيرات بفعالية. سنستعرض أنواع منهجيات الإدارة، أسباب التغيير المتكرر، وتأثيراته على الأداء العام للمشاريع، فضلاً عن استراتيجيات التخفيف من التأثيرات السلبية لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

2.3.1. تعريف التغيير المتكرر

1. التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة:

التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة يشير إلى عملية تعديل أو تحديث الأساليب والممارسات التي تتبعها منظمة لإدارة المشاريع بشكل دوري. يمكن أن يشمل ذلك تبديل المنهجيات من واحدة إلى أخرى، أو إجراء تعديلات على أساليب العمل الحالية استجابة لاحتياجات جديدة أو تحديات ناشئة. الهدف من هذا التغيير هو تحسين الأداء، زيادة الكفاءة، والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة (رياض & صالح، 2022).

2. التغيير المتكرر في المنهجيات:

يمكن تعريف التغيير المتكرر في المنهجيات كعملية تبني وتطبيق منهجيات جديدة بانتظام أو تغيير المنهجيات المستخدمة بشكل متكرر في إدارة المشاريع. هذا يمكن أن يتضمن الانتقال بين منهجيات مختلفة مثل الشلال، الأجايل، السكرم، وكانبان، أو تعديل استراتيجيات الإدارة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمشروع أو السوق.

3. التغيير المتكرر كاستراتيجية إدارية:

في بعض الأحيان، يُعتبر التغيير المتكرر جزءاً من استراتيجية إدارة التغيير، حيث تسعى المنظمة إلى التحسين المستمر من خلال تبني أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة بشكل دوري. في هذا

السياق، يُنظر إلى التغيير المتكرر كوسيلة للتكيف مع التطورات التكنولوجية والتغيرات السوقية بسرعة وفعالية (عفيفي، 2018).

4. التغيير المتكرر من منظور التكيف والابتكار:

يُعرّف التغيير المتكرر من منظور التكيف والابتكار بأنه القدرة على تعديل واستبدال منهجيات الإدارة بشكل مستمر لتلبية المتطلبات المتغيرة والتحديات الجديدة. يتضمن ذلك استجابة سريعة للتغيرات في بيئة الأعمال أو التكنولوجيا من خلال تحسين الأساليب الحالية أو تبني أساليب جديدة لتحسين الأداء وتلبية احتياجات المشروع.

5. التغيير المتكرر كمصدر للتحديات:

يمكن تعريف التغيير المتكرر أيضًا كمصدر للتحديات التي قد تؤثر على استقرار وأداء الفرق والمشاريع. قد يتسبب التغيير المستمر في صعوبة الحفاظ على استقرار العمليات وضمان التناسق بين أعضاء الفريق، مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء العام.

2.3.2. أسباب التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة

1. التطورات التكنولوجية:

تعتبر التغيرات التكنولوجية أحد الأسباب الرئيسية للتغيير المتكرر في منهجيات الإدارة. مع تطور الأدوات والبرمجيات التكنولوجية، تصبح المنهجيات القديمة قديمة ولا تتماشى مع الابتكارات الجديدة. تتطلب هذه التطورات تحديثات دورية في الأساليب والممارسات الإدارية لضمان الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة. على سبيل المثال، قد تؤدي إدخال أدوات إدارة المشاريع الذكية أو تقنيات التحليل المتقدم إلى تبني منهجيات أكثر توافقاً مع هذه التكنولوجيا (فراس، 2023).

2. متطلبات السوق والمنافسة:

تؤدي التغيرات في متطلبات السوق والمنافسة إلى الحاجة المستمرة لتعديل منهجيات الإدارة. الشركات تواجه تحديات مستمرة مثل تغييرات في تفضيلات العملاء، ضغوط تنافسية، ومتطلبات جديدة من السوق. لمواكبة هذه التغيرات وتحقيق النجاح، تحتاج الشركات إلى تبني أساليب جديدة وإعادة تقييم

منهجياتها بانتظام. التكيف السريع مع هذه التغيرات يمكن أن يمنح الشركات ميزة تنافسية هامة ويعزز قدرتها على الاستجابة لاحتياجات السوق (النسور، 2019).

3. تحسين الأداء والكفاءة:

في سعيها لتحقيق أداء أفضل وكفاءة أعلى، قد تقوم الشركات بتغيير منهجيات الإدارة بشكل متكرر. التقييم المستمر لفعالية الأساليب الحالية قد يؤدي إلى إدراك الحاجة لتبني منهجيات جديدة تعزز من كفاءة العمل وتقلل من التكاليف. تحسين الأداء يتطلب تجريب أساليب جديدة وتطبيق تقنيات حديثة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

4. التكيف مع التغيرات الداخلية:

قد تطرأ تغييرات داخلية على المنظمة، مثل إعادة هيكلة الفرق، تغييرات في القيادة، أو تغييرات في الأهداف الاستراتيجية. مثل هذه التغيرات تتطلب أحياناً تعديل منهجيات الإدارة لتتناسب مع الوضع الجديد. عندما يتغير هيكل المنظمة أو استراتيجياتها، يصبح من الضروري تحديث الأساليب الإدارية لضمان توافقها مع الأهداف والمتطلبات الجديدة.

5. ردود الفعل والتقييم المستمر:

تعد ردود الفعل من أعضاء الفريق والعملاء وأصحاب المصلحة جزءاً أساسياً في عملية التغيير المتكرر. تقييم الأداء بناءً على هذه الردود يمكن أن يكشف عن جوانب تحتاج إلى تحسين. بناءً على هذا التقييم، قد تقرر الإدارة تغيير المنهجيات لتلبية المتطلبات المتغيرة وتحسين الأداء العام (وادي، 2019).

6. الابتكار والتجريب:

الابتكار والتجريب هما دافعان قويان للتغيير المتكرر في منهجيات الإدارة. السعي وراء أحدث الأساليب والأدوات في مجال الإدارة يمكن أن يدفع الشركات لتجربة منهجيات جديدة بشكل مستمر. الابتكار يمكن أن يوفر فرصاً لتحسين العمليات وزيادة الفعالية، مما يجعل من الضروري تبني ومراقبة الأساليب الحديثة بشكل مستمر.

2.3.3. استجابة للتحديات والمشكلات في المشروع

1. تحديد المشكلات والتحديات:

تبدأ عملية الاستجابة للتحديات والمشكلات في المشروع بتحديد دقيق للمشكلات التي تواجهها. يمكن أن تشمل هذه المشكلات تأخيرات في الجدول الزمني، تجاوزات في الميزانية، نقص في الموارد، أو مشكلات في الجودة. تحديد المشكلات بدقة يسمح بفهم طبيعتها وتأثيرها على المشروع، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية معالجتها (الشمري وآخرون، 2022).

2. تقييم أثر المشكلات على المشروع:

بعد تحديد المشكلات، يتعين تقييم تأثيرها على المشروع بشكل شامل. يشمل ذلك تحليل كيف تؤثر هذه المشكلات على التقدم المحرز، الموارد المالية والبشرية، والنتائج النهائية للمشروع. هذا التقييم يمكن أن يساهم في تحديد الأولويات والتأكد من أن استجابة الإدارة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

3. اختيار منهجيات الإدارة المناسبة:

استجابة للتحديات والمشكلات، قد تحتاج الإدارة إلى تغيير منهجيات الإدارة المتبعة في المشروع. على سبيل المثال، إذا كانت المشكلات تتعلق بصعوبات في التخطيط والتنفيذ، قد يكون من المفيد تبني منهجية أكثر مرونة مثل الأجايل (Agile) لتسهيل التكيف السريع مع التغيرات. اختيار المنهجية المناسبة يعتمد على نوع التحديات ومدى تعقيد المشروع (فضيلة & زينب، 2016).

4. تطوير استراتيجيات حل المشكلات:

يجب تطوير استراتيجيات فعالة لمعالجة المشكلات المحددة. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات تحسين عمليات العمل، إعادة تخصيص الموارد، أو إدخال تقنيات جديدة. من الضروري أن تكون هذه الاستراتيجيات مدروسة جيدًا وتستند إلى تحليل شامل للمشكلات لضمان فعاليتها في حل القضايا.

5. تنفيذ التغييرات ومراقبة التقدم:

تنفيذ التغييرات الضرورية في منهجيات الإدارة يتطلب تخطيطاً دقيقاً ومراقبة مستمرة. ينبغي متابعة تنفيذ الاستراتيجيات المعدلة عن كثب لضمان تحقيق النتائج المرجوة. يمكن أن تشمل هذه الخطوة تعديل الخطط وإعادة توزيع الموارد، وضمان أن جميع أعضاء الفريق متماشون مع التغييرات الجديدة (مايا، 2021).

6. تقييم نتائج التغيير وتعلم الدروس:

بعد تنفيذ التغييرات، يجب تقييم نتائجها بشكل دوري لتحديد مدى نجاحها في معالجة المشكلات. يشمل ذلك جمع البيانات حول تأثير التغييرات على الأداء العام للمشروع وتحليل ما إذا كانت قد ساهمت في تحسين الوضع. من الضروري أيضاً الاستفادة من الدروس المستفادة لتطوير استراتيجيات أفضل للتعامل مع المشكلات المستقبلية.

7. تحسين مستمر:

استجابة للتحديات والمشكلات يجب أن تكون جزءاً من عملية التحسين المستمر في إدارة المشاريع. من خلال مراجعة دورية للتحديات التي تمت مواجهتها والاستراتيجيات التي تم تبنيها، يمكن للمنظمات تحسين طرقها في التعامل مع المشكلات وضمان أن تكون أكثر استعداداً للتعامل مع القضايا المستقبلية بشكل أكثر فعالية (همسة، 2022).

4.3.2. العوامل المؤثرة على قرار تغيير المنهجيات

1. تقييم الأداء والنتائج:

يؤثر تقييم الأداء والنتائج على قرار تغيير المنهجيات بشكل كبير. إذا أظهرت تقييمات الأداء أن المنهجيات الحالية لا تحقق النتائج المرجوة أو تؤدي إلى مشاكل في تنفيذ المشاريع، فقد يكون من الضروري تغيير المنهجية. تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل التكاليف، الجودة، والجدول الزمني، يساعد في تحديد فعالية المنهجية الحالية وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتبني منهجيات جديدة لتحسين النتائج (رياض & صالح، 2022).

2. التغييرات في أهداف واستراتيجيات المنظمة:

تغيير الأهداف والاستراتيجيات على مستوى المنظمة يمكن أن يكون دافعاً لتغيير منهجيات الإدارة. عندما تعيد المنظمة تحديد أهدافها أو تطور استراتيجيات جديدة، قد تحتاج إلى تعديل المنهجيات المستخدمة لضمان توافقها مع الأهداف الجديدة. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تنتقل إلى استراتيجيات تركز على الابتكار والمرونة، فقد تحتاج إلى تبني منهجيات مثل الأجايل (Agile) التي تدعم هذه الأهداف بشكل أفضل.

3. ردود فعل العملاء وأصحاب المصلحة:

تلعب ردود فعل العملاء وأصحاب المصلحة دوراً حاسماً في اتخاذ قرار تغيير المنهجيات. إذا كانت هناك شكاوى متكررة من العملاء بشأن جودة المنتج أو الخدمة، أو إذا أشار أصحاب المصلحة إلى وجود مشكلات في عملية التنفيذ، قد يتطلب ذلك تغيير المنهجية لتلبية توقعاتهم بشكل أفضل. الاستماع إلى تعليقات العملاء وأصحاب المصلحة وتحليلها يمكن أن يوفر رؤية قيمة حول ما يحتاج إلى تحسين وكيفية تعديل المنهجيات لتلبية هذه الاحتياجات (فراس، 2023).

4. التغييرات الداخلية في المنظمة:

التغييرات الداخلية مثل إعادة هيكلة الفرق، تغييرات في القيادة، أو تحسينات في الموارد البشرية يمكن أن تؤثر على قرار تغيير المنهجيات. عندما تواجه المنظمة تغييرات داخلية كبيرة، قد يكون من الضروري تعديل المنهجيات لضمان توافقها مع الهيكل الجديد أو لتحسين التنسيق بين الفرق. التغيير في القيادة يمكن أن يجلب رؤية واستراتيجيات جديدة تتطلب تغيير المنهجيات لتحقيق النجاح في السياق الجديد.

5. الظروف الاقتصادية والمالية:

تلعب الظروف الاقتصادية والمالية أيضاً دوراً في اتخاذ قرار تغيير المنهجيات. في الأوقات الاقتصادية الصعبة أو عندما تواجه المنظمة ضغوطاً مالية، قد يتطلب الأمر تعديل المنهجيات لتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة. التحديات المالية يمكن أن تدفع المنظمات إلى البحث عن طرق أكثر فعالية لإدارة الموارد وتحقيق الأهداف، مما يتطلب تغيير المنهجيات بما يتناسب مع الوضع المالي الجديد (جعفر، 2022).

6. تجربة الفرق والمشاريع السابقة:

تؤثر التجارب السابقة للفرق والمشاريع على قرار تغيير المنهجيات. إذا أظهرت التجارب السابقة أن المنهجيات الحالية لم تكن فعالة أو أدت إلى مشكلات معينة، فقد يكون من الضروري تبني منهجيات جديدة. التحليل المستمر للتجارب السابقة والتعلم من النجاحات والإخفاقات يمكن أن يوفر رؤى حول ما يمكن تحسينه وكيفية اختيار منهجيات أكثر فعالية.

المحور الثاني: منهجيات الإدارة في المشاريع

تعتبر منهجيات الإدارة في المشاريع من الركائز الأساسية التي تساهم في تحقيق النجاح والفعالية في تنفيذ المشاريع. تُعرف منهجيات الإدارة بأنها مجموعة من العمليات، الأدوات، والممارسات التي تُستخدم لتوجيه وتنظيم المشاريع من بدايتها حتى نهايتها. تهدف هذه المنهجيات إلى ضمان تنفيذ المشاريع وفقاً للجدول الزمني المحدد، الميزانية المخصصة، والجودة المطلوبة، مع مراعاة تحقيق أهداف المشروع ومتطلبات أصحاب المصلحة.

تتنوع منهجيات الإدارة في المشاريع وتختلف باختلاف طبيعة المشروع واحتياجاته. من بين أكثر المنهجيات شيوعاً نجد منهجية الشلال (Waterfall)، التي تعتمد على التسلسل الخطي في تنفيذ مراحل المشروع، مما يجعلها مناسبة للمشاريع التي تتطلب وضوحاً واستقراراً في المتطلبات. على النقيض، تعتبر منهجية الأجايل (Agile) منهجية أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيرات، حيث تركز على تقسيم المشروع إلى دورات تطوير قصيرة تُمكن من الاستجابة السريعة للتغيرات وتحسينات مستمرة (أسعد، 2016).

منهجية السكرم (Scrum) هي إحدى منهجيات الأجايل التي تُستخدم بشكل واسع في إدارة مشاريع تطوير البرمجيات. تعتمد هذه المنهجية على تقسيم العمل إلى سباقات زمنية قصيرة تُعرف بالسبرنت (Sprint)، مما يسمح للفرق بالتركيز على تحسينات تدريجية وتسليم أجزاء من المشروع بشكل مستمر. أما منهجية كانبان (Kanban)، فتستخدم لوحة بصرية لمتابعة تقدم العمل وتحديد المهام التي تحتاج إلى إنجاز، مما يساعد في تحسين تدفق العمل وتجنب تراكم المهام. التغيرات السريعة في التكنولوجيا، تطور السوق، وزيادة تعقيد المشاريع تدفع الشركات إلى تبني وتحديث منهجيات الإدارة بشكل مستمر. الهدف من ذلك هو تحسين الكفاءة، زيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات، وضمان تحقيق

الأهداف المرجوة. هذه التغيرات تفرض على المؤسسات أن تكون ديناميكية ومرنة في تطبيق أساليب الإدارة لتظل قادرة على المنافسة وتحقيق النجاح في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر. من هنا، يصبح فهم منهجيات الإدارة في المشاريع واختيار الأنسب منها لكل مشروع ضرورة لا غنى عنها. يتطلب ذلك تقييم دقيق لاحتياجات المشروع، وتحدياته، وأهدافه لضمان تبني المنهجية التي ستساهم في تحقيق أفضل النتائج. إن اختيار المنهجية المناسبة وتطبيقها بشكل فعال يمكن أن يكون العامل الفارق بين نجاح المشروع وفشله، مما يبرز أهمية هذا الجانب الحيوي في إدارة المشاريع (جعفر، 2022).

2.3.5. تعريف بمنهجيات الإدارة

هي أساليب ومنهجيات محددة تستخدم لتوجيه وتنظيم العمل ضمن المشاريع لضمان تحقيق الأهداف بنجاح. تشمل هذه المنهجيات مجموعة من المبادئ والقواعد والأدوات التي توفر إطاراً عملياً يساعد في التخطيط، التنفيذ، والمراقبة، مما يساهم في تحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الكفاءة والجودة.

2.3.6. أهمية اختيار منهجية مناسبة للمشروع

1. تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية:

اختيار المنهجية المناسبة للمشروع هو عامل أساسي في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. المنهجية المناسبة توفر إطاراً واضحاً للتخطيط والتنفيذ والمراقبة، مما يساعد في تحقيق النتائج المرجوة ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة. من خلال استخدام منهجية تتناسب مع طبيعة المشروع واحتياجاته، يمكن تحسين تنسيق الأنشطة وتقادي الأخطاء المحتملة، مما يعزز من فرصة نجاح المشروع (بن حميد، 2020).

2. تحسين إدارة المخاطر:

المنهجية المناسبة تساعد في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر بفعالية. كل منهجية إدارة مشاريع توفر أدوات وتقنيات مختلفة لإدارة المخاطر، واختيار المنهجية التي تتناسب مع طبيعة المخاطر في المشروع يعزز القدرة على التعامل مع التحديات بشكل أفضل. على سبيل المثال، منهجيات الأجايل

توفر مرونة للتكيف مع التغيرات، بينما منهجيات مثل PRINCE2 تقدم إطارًا محكمًا لإدارة المخاطر بشكل دقيق (طارق، 2015).

3. تعزيز التعاون والتواصل:

منهجيات الإدارة المختلفة تدعم أنماطًا مختلفة من التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. اختيار المنهجية المناسبة يساعد في تحديد طرق فعالة للتواصل وتبادل المعلومات، مما يعزز التعاون بين الأفراد ويقلل من احتمالات سوء الفهم أو النزاعات. على سبيل المثال، منهجية السكرم تشجع على الاجتماعات اليومية والتقييمات المستمرة، مما يحسن من التواصل وتنسيق العمل داخل الفريق.

4. التكيف مع التغيرات:

المشاريع غالبًا ما تواجه تغييرات غير متوقعة في المتطلبات أو الظروف. اختيار المنهجية المناسبة يعزز القدرة على التكيف مع هذه التغيرات. المنهجيات مثل الأجايل تقدم مرونة استثنائية للتعامل مع التعديلات والتغيرات المستمرة، مما يساعد في تعديل الخطط وتحديث الأهداف بسرعة دون التأثير السلبي على تقدم المشروع (مازن، 2022).

5. تحسين تخصيص الموارد:

تساعد المنهجية المناسبة في تحسين تخصيص الموارد وتوجيهها بشكل فعال. المنهجية التي تتماشى مع طبيعة المشروع تساهم في تحديد احتياجات الموارد بوضوح، وتخصيصها بطريقة تعزز من فعالية العمل وتقلل من الهدر. هذا التحسين في تخصيص الموارد يساهم في تحقيق أهداف المشروع ضمن الميزانية المحددة.

6. ضمان جودة النتائج:

المنهجية المناسبة تساهم في ضمان جودة النتائج من خلال توفير أدوات وتقنيات لضمان الالتزام بالمعايير والمتطلبات. المنهجيات التي تركز على تحسين الجودة، مثل Six Sigma و Lean، توفر استراتيجيات لضمان تقديم مخرجات عالية الجودة وتحقيق رضا العملاء (مدحت، 2014).

7. تسهيل تقييم الأداء:

منهجيات الإدارة توفر معايير وأدوات لتقييم أداء المشروع بانتظام. اختيار المنهجية المناسبة يساعد في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وتقديم تقارير دقيقة حول تقدم المشروع. هذا التقييم الدوري يساهم في تحديد المشكلات في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء.

8. تحقيق رضا أصحاب المصلحة:

اختيار المنهجية المناسبة يؤثر بشكل كبير على رضا أصحاب المصلحة. منهجيات الإدارة التي تتوافق مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة تساهم في تحقيق أهدافهم وضمان تلبية احتياجاتهم. التفاعل الفعال مع أصحاب المصلحة من خلال المنهجية المناسبة يعزز من دعمهم للمشروع ويزيد من فرص نجاحه.

2.3.7. تطور منهجيات الإدارة عبر الزمن

منهجيات الإدارة تطورت بشكل كبير عبر الزمن استجابةً للتغيرات في التكنولوجيا، متطلبات السوق، وأسلوب العمل. هذا التطور يعكس التقدم المستمر في فهم كيفية إدارة المشاريع بفعالية وتحقيق الأهداف بكفاءة. فيما يلي، نستعرض كيف تطورت منهجيات الإدارة عبر الزمن (Sylvia, 2017).

1. فترة ما قبل النهضة الصناعية:

قبل الثورة الصناعية، كانت إدارة المشاريع تعتمد أساساً على أساليب غير منظمة وغير موثقة بشكل جيد. كانت معظم المشاريع تُنفذ باستخدام تقنيات تقليدية وتعتمد على الخبرات الفردية والإدارة اليدوية. كانت هذه الفترة تتميز بالتركيز على المهام اليومية وإدارة الموارد الأساسية دون استخدام منهجيات محددة.

2. فترة الثورة الصناعية (القرن 18 – 19):

مع الثورة الصناعية، بدأت الحاجة إلى تنظيم وإدارة المشاريع بشكل أكثر منهجية تظهر بوضوح. تم تطوير أساليب جديدة لتحسين الكفاءة والإنتاجية في المصانع. في هذا الوقت، كانت الأساليب تركز

على تحسين العمليات الصناعية وتقليل الهدر من خلال تحسين الإنتاجية وتنظيم العمل (Oirere,2022).

3. تطوير منهجية الشلال (Waterfall) (القرن 20):

ظهرت منهجية الشلال في منتصف القرن العشرين كأول منهجية إدارة مشاريع رسمية. اعتمدت على نموذج خطي يتضمن مراحل محددة مثل التحليل، التصميم، التنفيذ، والاختبار. كان هذا النموذج مثاليًا للمشاريع ذات المتطلبات الثابتة والتي لا تتطلب تغييرات كبيرة. تم استخدام منهجية الشلال بشكل واسع في المشاريع الكبيرة مثل بناء المنشآت الكبرى وتطوير البرمجيات.

4. ظهور منهجيات الأجايل (Agile) (أواخر القرن 20):

في أواخر القرن العشرين، ظهرت منهجيات الأجايل كرد فعل للتحديات التي تواجه منهجية الشلال. مع تطور تكنولوجيا المعلومات وزيادة تعقيد المشاريع، أصبحت الحاجة إلى مرونة واستجابة سريعة للتغيرات أكثر أهمية. تم تقديم منهجيات الأجايل التي تعتمد على تقسيم العمل إلى دورات تطوير قصيرة، مما يسمح بالتكيف المستمر مع التغيرات والتعديلات. ومن بين هذه المنهجيات كانت منهجية Scrum و Kanban، والتي قدمت أدوات وأساليب جديدة لتحسين إدارة المشاريع.

5. ظهور منهجيات متقدمة مثل PRINCE2 و Six Sigma (القرن 21):

في القرن الواحد والعشرين، شهدنا تطور منهجيات إدارة المشاريع لتلبية احتياجات أكثر تنوعًا وتعقيدًا. تم تطوير PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) كم منهجية هيكلية تركز على تنظيم المشاريع في مراحل محددة وتقديم إطار عمل محكم لإدارة المخاطر وتوزيع الموارد. في الوقت نفسه، ظهرت منهجية Six Sigma التي تركز على تحسين الجودة وتقليل الأخطاء من خلال استخدام أدوات إحصائية وتقنيات التحليل (Lugasi,2022).

6. التوجهات الحديثة والدمج بين المنهجيات (القرن 21):

مع التقدم التكنولوجي والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، شهدنا دمجًا بين منهجيات الإدارة المختلفة لتلبية احتياجات المشاريع المعقدة. تم تطوير منهجيات مثل Lean-Agile التي تجمع بين

مبادئ الأجايل و Lean لتحسين الكفاءة وتقليل الهدر. بالإضافة إلى ذلك، أصبح استخدام أدوات البرمجيات المتقدمة والتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي جزءًا من المنهجيات الحديثة لتحسين إدارة المشاريع وتقديم رؤى جديدة.

7. المستقبل والتوجهات الجديدة:

يتوقع أن تستمر منهجيات الإدارة في التطور مع ظهور تقنيات جديدة وابتكارات في مجال إدارة المشاريع. ستصبح منهجيات الإدارة أكثر تكيفًا مع التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا، مما سيوفر طرقًا جديدة لتحسين الكفاءة والتعاون والتكيف مع التحديات المستقبلية (ASSEFA, 2021).

2.3.8. أنواع منهجيات الإدارة وأمثلة عليها

1. منهجية الشلال (Waterfall):

منهجية الشلال هي إحدى أولى منهجيات إدارة المشاريع التي تعتمد على نموذج خطي وتتابعي. في هذا النموذج، يتم تنفيذ المشروع من خلال سلسلة من المراحل المتتالية التي تشمل التخطيط، التحليل، التصميم، التنفيذ، الاختبار، والتسليم (Ekpah, 2016).

الخصائص:

- تسلسل خطي: في منهجية الشلال، لا يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية حتى يتم إكمال المرحلة السابقة. هذا التتابع الواضح يجعل من السهل تتبع تقدم المشروع.
- تحديد ثابت للمتطلبات: يتم تحديد المتطلبات بوضوح في بداية المشروع، مما يجعلها غير مرنة للتغييرات خلال مراحل التنفيذ اللاحقة.
- تتبع مباشر: بسبب التسلسل الخطي، يكون من السهل تتبع تقدم المشروع وتحديد نقاط التأخير.

العيوب:

- عدم المرونة: التعامل مع التغييرات بعد بدء التنفيذ يكون صعبًا ومكلفًا، مما يجعل المنهجية غير ملائمة للمشاريع التي تتطلب تعديلات متكررة.

- تأخير في اكتشاف الأخطاء: يتم اكتشاف الأخطاء بشكل متأخر خلال مراحل الاختبار، مما قد يؤثر بشكل كبير على الجدول الزمني والتكاليف.

مثال: يُفضل استخدام منهجية الشلال في مشاريع بناء المنشآت أو تطوير البرمجيات حيث تكون المتطلبات ثابتة وغير قابلة للتغيير بشكل كبير.

2. منهجية الأجايل (Agile):

منهجية الأجايل هي نهج مرن لإدارة المشاريع يركز على تقسيم العمل إلى دورات تطوير قصيرة تُعرف بالسبرنتات. توفر هذه المنهجية مرونة في التعامل مع التغييرات وتحديثات مستمرة بناءً على التغذية الراجعة (Cohen et al., 2004).

الخصائص:

- العمل في دورات قصيرة: يُقسم المشروع إلى سبرنتات قصيرة، تتراوح عادةً بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع، مما يسمح بتسليم أجزاء من المشروع بشكل مستمر.
- التفاعل مع العميل: يتم التواصل بشكل منتظم مع العملاء للحصول على تعليقات وتحديثات حول المنتج، مما يعزز التكيف مع التغييرات.
- تحسين مستمر: يركز على تحسين المنتج تدريجياً بناءً على التغذية الراجعة والتغييرات التي تطرأ خلال مراحل السبرنت.

العيوب:

- تحديات في التوثيق: التغييرات المستمرة قد تجعل التوثيق أقل وضوحاً، مما قد يسبب صعوبة في تتبع تفاصيل المشروع.
- إدارة التوقعات: التعديلات المتكررة يمكن أن تجعل إدارة توقعات العملاء صعبة.

مثال: تستخدم منهجية الأجايل بشكل رئيسي في تطوير البرمجيات حيث تتطلب التعديلات المستمرة والتفاعل الوثيق مع العملاء.

3. منهجية السكرم (Scrum):

سكرم هي إحدى تطبيقات منهجية الأجايل وتتميز بتنظيم العمل من خلال سبرنتات قصيرة واجتماعات دورية. توفر منهجية السكرم هيكلًا منظمًا لإدارة المشاريع عبر تحديد أدوار محددة واجتماعات منتظمة لمراجعة التقدم (Sachdeva,2016).

الخصائص:

- سبرنتات قصيرة: ينقسم المشروع إلى فترات قصيرة (عادةً 1-4 أسابيع) مع تحديد أهداف واضحة لكل سبرنت.
- اجتماعات يومية: تُعقد اجتماعات يومية قصيرة (Daily Stand-ups) لمراجعة تقدم العمل وتحديد أي مشاكل تواجه الفريق.
- تقييم دوري: يتم تنظيم اجتماعات تقييمية بعد كل سبرنت لمراجعة الإنجازات وتخطيط السبرنت القادم.

العيوب:

- احتياج إلى التزام: يتطلب التزامًا عاليًا من جميع أعضاء الفريق، مما قد يكون صعبًا في بعض الحالات.
 - تعقيد في التفسير: قد تكون تطبيقات السكرم معقدة لفرق جديدة بسبب كثرة القواعد والعمليات.
- مثال: يستخدم سكرم بشكل فعال في مشاريع تطوير البرمجيات التي تتطلب تحسينات مستمرة وتنسيقًا مكثفًا بين أعضاء الفريق.

4. منهجية كانبان (Kanban):

كانبان هي منهجية تركز على تحسين تدفق العمل باستخدام لوحات بصرية لمتابعة تقدم المهام. تُظهر لوحة كانبان المهام في مراحل مختلفة من التنفيذ، مما يساعد في تحسين الكفاءة وتحديد المشاكل في تدفق العمل (Wakoda et al.,2015).

الخصائص:

- لوحات بصرية: تُستخدم لوحات بصرية لمتابعة تقدم المهام في مراحل مختلفة مثل "قيد الانتظار"، "في التنفيذ"، و"تم الانتهاء".
- تحديد حدود العمل: يتم تحديد حدود للمهام التي يمكن العمل عليها في نفس الوقت لتجنب التراكم وتحسين تدفق العمل.
- تحسين التدفق: يركز على تحسين تدفق العمل والتقليل من الوقت الضائع.

العيوب:

- قد تحتاج إلى تعديلات: قد يتطلب التطبيق الأولي تعديلات للتأكد من أنه يعمل بفعالية في بيئة محددة.
- لا يحدد المواعيد النهائية: لا يتضمن مواعيد نهائية محددة للمشاريع أو المهام، مما قد يؤدي إلى تأخيرات غير متوقعة.

مثال: يُستخدم كانبان في فرق الدعم الفني أو فرق تطوير البرمجيات لتحسين تدفق العمل وتجنب التراكمات.

5. منهجية Lean:

منهجية Lean تركز على تحسين الكفاءة وتقليل الهدر من خلال تحسين العمليات. تعتمد على مبادئ تحسين التدفق والتخلص من الأنشطة غير القيمة لتحقيق أقصى استفادة من الموارد (Cohen, 2018).

الخصائص:

- تحسين مستمر: تسعى إلى تحسين العمليات بشكل مستمر من خلال تحليل وتعديل العمليات لتقليل الهدر.
- قيمة العميل: تركز على تقديم قيمة حقيقية للعميل من خلال تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.
- التخلص من الهدر: تعمل على إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

العيوب:

- تحديات في التنفيذ: تطبيق مبادئ Lean بشكل فعال قد يتطلب تغييرات كبيرة في العمليات وثقافة العمل.
- تأثير على ثقافة العمل: يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية، مما قد يكون صعباً في بعض الحالات.

مثال: تستخدم Lean بشكل واسع في الصناعات التحويلية لتحسين عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

2.3.9. آثار التغيير المتكرر على كفاءة أداء المشاريع

تأثيرات إيجابية:

1. تحسين التكيف مع التغيرات:

- التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة يمكن أن يعزز من قدرة الفريق على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل أو متطلبات المشروع. عندما يتم تبني منهجيات جديدة بشكل مستمر، يتعلم الفريق كيفية التعامل مع التعديلات السريعة والمرونة في استراتيجيات العمل. هذا التكيف يمكن أن يكون مفيداً في بيئات المشاريع الديناميكية حيث تتغير المتطلبات أو الظروف بشكل سريع.
- تحسين القدرة على التكيف يمكن أن يؤدي إلى استجابة أسرع لمتطلبات العملاء أو التغيرات في السوق، مما يعزز من قدرة المشروع على تحقيق أهدافه حتى في ظل الظروف غير المستقرة (Dvir&Lechler,2004).

2. تحسين الابتكار والإبداع:

- التغيير المستمر في منهجيات الإدارة يمكن أن يحفز الابتكار والإبداع داخل الفريق. عندما يتم تطبيق منهجيات جديدة، قد يتم تقديم طرق جديدة للتفكير وحلول غير تقليدية للمشاكل. يمكن أن يؤدي هذا إلى تحسين جودة الحلول والابتكارات التي يتم تقديمها.

- تعزيز الابتكار يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على المشروع، حيث يمكن أن يساهم في تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة وفعالة تميز المشروع عن المنافسين وتحقق نتائج أفضل.

تأثيرات سلبية:

1. فقدان الاستقرار والتوجه الواضح:

- التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة يمكن أن يؤدي إلى فقدان الاستقرار والتوجه الواضح في المشروع. عندما يتم تغيير المنهجية بشكل متكرر، قد يصبح من الصعب على الفريق فهم الأهداف والتوقعات بوضوح. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تباين في الجهود والموارد وعدم وضوح الرؤية بالنسبة لجميع أعضاء الفريق.
- فقدان الاستقرار والتوجه يمكن أن يؤثر سلبًا على كفاءة أداء المشروع، حيث قد يؤدي إلى تكرار الجهود وإعادة العمل، مما يزيد من احتمالية التأخير ويقلل من فعالية الفريق في تحقيق الأهداف.

2. زيادة التعقيد والتوتر في الفريق:

- التغيير المستمر في منهجيات الإدارة يمكن أن يؤدي إلى زيادة التعقيد والتوتر بين أعضاء الفريق. التغييرات المتكررة قد تتطلب تعلم مهارات جديدة والتكيف مع أساليب عمل مختلفة، مما قد يكون مرهقًا ويدعو إلى الإحباط. كما أن التغييرات المتكررة قد تخلق حالات من عدم اليقين والتشويش، مما يزيد من مستويات التوتر بين الأفراد.
- زيادة التعقيد والتوتر يمكن أن تؤثر على الروح المعنوية للفريق وكفاءته، مما يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وزيادة احتمالية حدوث النزاعات أو الأخطاء.

في حين أن التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة يمكن أن يعزز من القدرة على التكيف ويحفز الابتكار، إلا أنه قد يتسبب أيضًا في فقدان الاستقرار وزيادة التعقيد والتوتر. من المهم أن يتم إدارة هذه التغييرات بعناية لضمان تحقيق التوازن بين الفوائد المحتملة والتحديات المترتبة عليها، مما يساعد في الحفاظ على كفاءة أداء المشاريع (Petro,2015).

2.3.10. العوامل المؤثرة في نجاح التغيير المتكرر لمنهجيات الإدارة

✚ توافر الموارد والدعم:

تعد الموارد والدعم من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة. الموارد تشمل العناصر البشرية والمالية والتقنية الضرورية لدعم عملية التغيير. ينبغي أن يتوفر لدى الفريق الأدوات والمعدات والبرامج التدريبية التي يحتاجونها لضمان تنفيذ التغييرات بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب دعم الإدارة العليا دورًا حاسمًا في نجاح التغيير. عندما توفر الإدارة دعمًا قويًا، فإنها تعزز من إمكانية تحقيق التغيير من خلال تقديم التوجيه والتسهيلات الضرورية. وهذا يشمل ضمان توافر الموارد الكافية وتقديم الدعم النفسي والمعنوي للفريق. من جهة أخرى، نقص الموارد أو عدم كفاية الدعم يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات في التنفيذ، زيادة في التكاليف، أو حتى فشل في تحقيق الأهداف المنشودة (المبارك، 2022).

✚ كفاءة فريق العمل والتدريب:

تلعب كفاءة فريق العمل والتدريب دورًا محوريًا في نجاح التغيير المتكرر. يجب أن يكون الفريق مؤهلًا وقادرًا على التكيف مع التغييرات في المنهجيات. يتطلب ذلك امتلاك الفريق للمهارات الفنية والإدارية اللازمة للتعامل مع التغييرات بشكل فعال. تدريب الفريق على المنهجيات الجديدة يعد أمرًا ضروريًا لتقليل الفجوة في المعرفة وضمان أن جميع الأعضاء يفهمون التغييرات ويطبقونها بشكل صحيح. تدريب كافٍ يمكن أن يساعد في تسريع عملية التغيير، تقليل الأخطاء، وتحسين الأداء العام للفريق. ومع ذلك، فإن عدم كفاية التدريب أو ضعف كفاءة الفريق يمكن أن يؤدي إلى مقاومة التغيير، انخفاض الأداء، وزيادة الوقت المستغرق لتطبيق التغييرات بنجاح (محمد، 2022).

✚ وضوح الأهداف والاستراتيجية:

وضوح الأهداف والاستراتيجية هو عامل رئيسي في نجاح التغيير المتكرر. يجب أن تكون الأهداف المتعلقة بالتغيير واضحة ومحددة لضمان أن جميع أعضاء الفريق يفهمون ما هو مطلوب منهم وما يجب تحقيقه. وجود استراتيجية واضحة ومحددة لتنفيذ التغيير يساعد في توجيه الجهود وضمان تحقيق الأهداف المرجوة. تتضمن الاستراتيجية الفعالة خطة عمل، جداول زمنية، ومعايير لقياس النجاح. وضوح الأهداف والاستراتيجية يساهم في توجيه جهود الفريق بشكل فعال ويعزز من تحقيق نتائج إيجابية.

بالمقابل، قد يؤدي عدم وضوح الأهداف أو الاستراتيجية إلى عدم توافق بين أعضاء الفريق، تعارض في الأهداف، وفشل في تحقيق نتائج ملموسة (كريم وآخرون، 2020).

إدارة التغيير بفعالية:

تتضمن إدارة التغيير بفعالية تخطيط وتنفيذ ومراقبة التغييرات لضمان أن العملية تتم بسلاسة. تشمل إدارة التغيير التواصل الجيد مع الفريق، التعامل مع مقاومة التغيير، وتقييم نتائج التغيير. من خلال التواصل الفعال، يتمكن الفريق من فهم أسباب التغيير وفوائده وأثره المحتمل، مما يعزز من قبول التغيير ويقلل من المقاومة. إدارة التغيير بفعالية تساهم في تنفيذ التغييرات بسلاسة، تقليل المشاكل والتحديات، وتعزيز رضا الفريق والعملاء. ومع ذلك، فإن إدارة التغيير الضعيفة يمكن أن تؤدي إلى مقاومة التغيير، فشل في التنفيذ، وتأخير في تحقيق الأهداف (نبيل، 2014).

المحور الثالث: إدارة المشاريع

2.3.11. تعريف إدارة المشاريع

إدارة المشاريع هي مجال معرفي يُعنى بتخطيط وتنظيم وإدارة الموارد لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني معين. تتطلب إدارة المشاريع تحديد أهداف المشروع، وتخطيط المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد المطلوبة، ومراقبة تقدم العمل لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. إدارة المشاريع تُعتبر علماً وفناً في نفس الوقت، حيث تعتمد على استخدام منهجيات وأدوات معينة، بالإضافة إلى المهارات الشخصية والقيادية. الهدف الرئيسي من إدارة المشاريع هو تحقيق أهداف المشروع المحددة ضمن القيود الزمنية والمالية والجودة المحددة مسبقاً. تتضمن عملية إدارة المشاريع عدة مراحل أساسية، بدءاً من تعريف المشروع وتخطيطه، مروراً بتنفيذه، وصولاً إلى مراقبته وإغلاقه. في كل مرحلة من هذه المراحل، يُشدد على أهمية التواصل الفعال، وإدارة المخاطر، وضمان الجودة. تتطلب إدارة المشاريع وجود قائد مشروع يتمتع بالمهارات القيادية والقدرة على حل المشاكل، بالإضافة إلى القدرة على إدارة فرق العمل وتنسيق الجهود بين مختلف أصحاب المصلحة. يعتبر توثيق المشروع ومراقبة الأداء وإعداد التقارير من العناصر الحيوية التي تساهم في نجاح المشروع. تعد إدارة المشاريع عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح في مختلف المجالات والصناعات، بما في ذلك الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، والبناء، والتسويق، والتمويل. تساعد إدارة المشاريع في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء

من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة (رياض واخرون، 2022).

2.3.12. أهمية إدارة المشاريع في مختلف القطاعات

• إدارة المشاريع في القطاع الصناعي:

إدارة المشاريع تلعب دوراً حيوياً في القطاع الصناعي من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وضمان تحقيق معايير الجودة. في المشاريع الصناعية، تتضمن إدارة المشاريع تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة العمليات الصناعية لضمان تحقيق أهداف المشروع بفعالية. من خلال تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، يمكن للمصانع تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية في السوق (حنان، 2023).

• إدارة المشاريع في قطاع التكنولوجيا:

في قطاع التكنولوجيا، تبرز أهمية إدارة المشاريع في تطوير البرمجيات والتطبيقات ومنصات التكنولوجيا الأخرى. يعتمد نجاح المشاريع التكنولوجية على القدرة على التكيف السريع مع التغيرات والتحديات التقنية. من خلال تطبيق منهجيات إدارة المشاريع مثل الأجايل والسكرم، يمكن للشركات التكنولوجية تسريع عملية تطوير المنتجات، تحسين الجودة، وضمان تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. تساعد إدارة المشاريع أيضاً في تحديد الأولويات وإدارة المخاطر التكنولوجية بفعالية (رضوان، 2021).

• إدارة المشاريع في قطاع البناء والتشييد:

تعد إدارة المشاريع أمراً بالغ الأهمية في قطاع البناء والتشييد لضمان تنفيذ المشاريع ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة. يتطلب هذا القطاع تنسيقاً دقيقاً بين مختلف الأطراف المشاركة مثل المهندسين والمعماريين والمقاولين. إدارة المشاريع تساعد في التخطيط السليم، تحديد الموارد المطلوبة، وتنظيم العمل لضمان تحقيق معايير السلامة والجودة. كما تساعد في التعامل مع التحديات مثل التأخيرات وتغيرات التصميم والمشاكل اللوجستية (فضيلة & زينت، 2016).

• إدارة المشاريع في القطاع الحكومي:

تلعب إدارة المشاريع دوراً رئيسياً في القطاع الحكومي لضمان تنفيذ البرامج والمشاريع العامة بفعالية وكفاءة. تتضمن هذه المشاريع عادة تحسين البنية التحتية، تطوير الخدمات العامة، وتنفيذ السياسات الحكومية. من خلال تطبيق مبادئ إدارة المشاريع، يمكن للحكومات تحسين التخطيط وتخصيص الموارد وإدارة المخاطر، مما يساهم في تحقيق الأهداف الوطنية وتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين (نغم، 2016).

• إدارة المشاريع في القطاع الصحي:

في القطاع الصحي، تساهم إدارة المشاريع في تحسين تقديم الرعاية الصحية وتطوير الخدمات الصحية. تشمل المشاريع الصحية تحسين المرافق الصحية، تنفيذ أنظمة المعلومات الصحية، وتطوير البرامج الصحية الوقائية والعلاجية. تساعد إدارة المشاريع في التخطيط والتنظيم والتنفيذ الفعال لهذه المشاريع، مما يضمن تحقيق أهدافها بفعالية وتحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى.

• إدارة المشاريع في قطاع التعليم:

تلعب إدارة المشاريع دوراً مهماً في قطاع التعليم من خلال تحسين البنية التحتية التعليمية وتطوير البرامج الأكاديمية والتدريبية. تشمل المشاريع التعليمية بناء المدارس والجامعات، تطوير المناهج الدراسية، وتنفيذ برامج التدريب للمعلمين. من خلال تطبيق مبادئ إدارة المشاريع، يمكن للمؤسسات التعليمية تحسين التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد، مما يساهم في تحقيق أهداف التعليم وتحسين جودة التعليم المقدم للطلاب (همسة، 2022).

• إدارة المشاريع في قطاع الخدمات:

في قطاع الخدمات، تساعد إدارة المشاريع في تحسين تقديم الخدمات وزيادة رضا العملاء. تشمل المشاريع في هذا القطاع تطوير وتحسين الخدمات المالية، السياحية، اللوجستية، والخدمات المهنية الأخرى. من خلال إدارة المشاريع بفعالية، يمكن للشركات تحسين جودة الخدمات، تقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وتحقيق نجاح الأعمال.

2.3.13. تطور إدارة المشاريع عبر الزمن

إدارة المشاريع لم تكن دائمًا كما نعرفها اليوم. لقد تطورت عبر الزمن نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، ومع تزايد التعقيد في المشاريع، أصبحت الحاجة إلى منهجيات وأدوات أكثر فعالية لتنفيذ المشاريع أكثر إلحاحًا. فيما يلي نظرة على كيفية تطور إدارة المشاريع عبر الزمن:

1. العصور القديمة:

في العصور القديمة، تم تنفيذ مشاريع بناء ضخمة مثل الأهرامات في مصر وسور الصين العظيم. على الرغم من عدم وجود منهجيات رسمية لإدارة المشاريع، إلا أن هذه المشاريع أظهرت تنظيمًا وتنسيقًا كبيرين في الموارد والعمالة والتخطيط. كانت الإدارة تعتمد بشكل كبير على الخبرة الشخصية للقادة والمنظمين (مازن، 2022).

2. الثورة الصناعية:

مع بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، شهد العالم تحولًا جذريًا في طرق الإنتاج والتصنيع. ظهرت الحاجة إلى تنظيم العمل والإنتاج بشكل أكثر فعالية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. تم تطوير أساليب مثل التخصص وتقسيم العمل، والتي ساعدت في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف.

3. أوائل القرن العشرين:

في أوائل القرن العشرين، بدأ ظهور أساليب أكثر منهجية في إدارة المشاريع. قام هنري جانت بتطوير "مخطط جانت" الذي أصبح أداة رئيسية لتخطيط وجدولة المشاريع. كما ساهم فريدريك تايلور بمفاهيم "الإدارة العلمية" التي تركزت على تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تحليل وتطوير العمليات (أحمد، 2014).

4. منتصف القرن العشرين:

شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية زيادة في حجم وتعقيد المشاريع، مما أدى إلى تطوير تقنيات وأدوات جديدة لإدارة المشاريع. تم تطوير منهجية "المسار الحرج" (Critical Path Method CPM -) و"تقنية تقييم ومراجعة البرنامج" (Program Evaluation and Review Technique PERT -) للمساعدة في تخطيط ومراقبة المشاريع المعقدة (طارق & البغدادي، 2015).

5. فترة السبعينات والثمانينات:

في السبعينات والثمانينات، ظهرت الحاجة إلى مناهج أكثر مرونة وفعالية في إدارة المشاريع. تم تطوير منهجية "الشلال" (Waterfall) التي تركز على التخطيط والتنفيذ المنهجي للمشاريع. كما بدأت المؤسسات بتبني مفاهيم الجودة الشاملة وإدارة الجودة لتحسين نتائج المشاريع.

6. فترة التسعينات:

في التسعينات، زادت شعبية منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) والتي تركز على المرونة والتكيف مع التغيرات. تم تطوير منهجيات مثل "سكرم" (Scrum) و"إكستريم برمجة" (Extreme Programming) والتي تركز على تحسين التعاون بين الفرق وتقديم المنتجات بسرعة وكفاءة (لعور، 2018).

7. القرن الحادي والعشرين:

مع بداية القرن الحادي والعشرين، أصبحت التكنولوجيا تلعب دورًا حاسمًا في إدارة المشاريع. ظهرت أدوات برمجية متقدمة تساعد في تخطيط وجدولة ومراقبة المشاريع. كما بدأت المؤسسات بتبني مفاهيم مثل "Lean" و"Six Sigma" لتحسين الكفاءة وتقليل الهدر.

8. العصر الرقمي والتحول الرقمي:

في العصر الرقمي، زادت أهمية إدارة المشاريع بسبب التحولات الرقمية السريعة. ظهرت تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة والتي تساعد في تحسين دقة التنبؤات وتسهيل اتخاذ القرارات. أصبح التحول الرقمي جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة المشاريع، حيث تسعى المؤسسات لتحسين العمليات وتقديم المنتجات والخدمات بسرعة أكبر (بن حميد، 2019).

2.3.14. عناصر إدارة المشاريع

1. نطاق المشروع:

نطاق المشروع يشير إلى كافة الأعمال والعمليات المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع. يتضمن ذلك تحديد الأهداف، المتطلبات، النتائج، والحدود التي تحدد ما سيتم تضمينه وما سيتم استبعاده من المشروع. تحديد نطاق المشروع بشكل دقيق يساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة، ومنع التوسع غير المنضبط الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف والوقت. ومع ذلك، قد يواجه المشروع تحديات مثل تغييرات متكررة أو عدم وضوح المتطلبات، مما قد يؤثر على جدولة المشروع وتكاليفه (رياض & صالح، 2022).

2. الجدول الزمني للمشروع:

الجدول الزمني للمشروع هو خطة تحدد تسلسل وتوقيت الأنشطة اللازمة لإكمال المشروع. يتضمن ذلك تحديد المواعيد النهائية وتوزيع المهام والموارد اللازمة لكل نشاط. يساهم الجدول الزمني في تنظيم الوقت وتحديد الأولويات، ويسمح بمراقبة التقدم مقارنة بالخطط الموضوعة. قد تتعرض المشاريع لتأخيرات غير متوقعة نتيجة لعوامل خارجية، مما يجعل تنسيق الأنشطة وضمان توفر الموارد في الوقت المناسب تحدياً (رضوان، 2021).

3. تكاليف المشروع:

تكاليف المشروع تشمل جميع النفقات المالية اللازمة لإكمال المشروع، بما في ذلك تكاليف الموارد البشرية، المواد، المعدات، والخدمات. يساعد تحديد تكاليف المشروع بدقة في وضع ميزانية مناسبة وضمان توفر التمويل اللازم، ويمكن من التحكم في التكاليف ومراقبتها لتجنب تجاوز الميزانية. ومع ذلك، قد تظهر تكاليف غير متوقعة خلال تنفيذ المشروع، مما يتطلب إدارة فعالة للتغييرات في النطاق أو الجدول الزمني (فراس، 2023).

4. جودة المشروع:

جودة المشروع تشير إلى مدى توافق نتائج المشروع مع المتطلبات والمعايير المحددة. تتضمن ضمان تنفيذ الأعمال بجودة عالية وتلبية توقعات العملاء وأصحاب المصلحة. تحقيق الجودة يساهم في رضا العملاء والحفاظ على سمعة المؤسسة، كما يقلل من العيوب والأخطاء التي قد تتطلب إصلاحات مكلفة. تحديات ضمان الجودة قد تنشأ من تباين مستويات الجودة بين الموردين أو تكاليف تحقيق الجودة العالية (رضوان، 2021).

5. إدارة الموارد البشرية في المشاريع:

إدارة الموارد البشرية تشمل تخطيط وتوظيف وتطوير وإدارة الأفراد الذين سيعملون في المشروع. يتضمن ذلك تحديد أدوار ومسؤوليات الفريق، وتوفير التدريب والتحفيز اللازمين. يساهم توفير الموارد البشرية المناسبة في تحقيق أهداف المشروع، وزيادة إنتاجية الفريق من خلال بيئة عمل ملائمة. إلا أن إدارة النزاعات وتوزيع الموارد البشرية بشكل متوازن قد يشكلان تحدياً (رجاء، 2009).

6. إدارة الاتصالات في المشاريع:

إدارة الاتصالات تتضمن تخطيط وتنفيذ ومراقبة الاتصالات داخل المشروع ومع أصحاب المصلحة الخارجيين. يتطلب ذلك تحديد طرق التواصل، تردد التواصل، والمسؤولين عن التواصل. يساهم التواصل الفعال في تبادل المعلومات الضرورية، وتعزيز الشفافية، وإدارة توقعات أصحاب المصلحة. تحديات التواصل قد تشمل ضمان فعاليته في الفرق الكبيرة أو الموزعة جغرافياً، وإدارة حجم كبير من المعلومات.

7. إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر تشمل تحديد وتحليل وتخطيط الاستجابة للمخاطر التي قد تؤثر على المشروع. يساعد ذلك في تقليل التأثيرات السلبية للمخاطر، وتحسين التخطيط والاستعداد للتغيرات غير المتوقعة. تتضمن إدارة المخاطر تحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها ووضع خطط للتعامل معها. قد يكون من الصعب تحديد جميع المخاطر بدقة، وقد تتطلب إدارة المخاطر تخصيص موارد إضافية.

8. إدارة المشتريات:

إدارة المشتريات تشمل تخطيط وتنفيذ ومراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بشراء المواد والخدمات اللازمة للمشروع. يتضمن ذلك اختيار الموردين، التفاوض على العقود، وإدارة العلاقات مع الموردين. تساهم إدارة المشتريات في توفير المواد والخدمات اللازمة بجودة عالية وتكاليف فعالة، كما تقلل من المخاطر من خلال تنوع المصادر. تحديات إدارة المشتريات تشمل إدارة العلاقات مع الموردين وضمان التزامهم بالجودة والمواعيد، وتقلبات الأسعار (البنیان، 2022).

2.3.15. دورة حياة المشروع

1. مراحل دورة حياة المشروع:

دورة حياة المشروع تشمل خمس مراحل رئيسية، وهي البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والسيطرة، والإغلاق. هذه المراحل تمثل إطارًا منظمًا لإدارة المشروع من البداية حتى النهاية، وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (شويح، 2013).

2. البدء:

في هذه المرحلة، يتم تحديد فكرة المشروع وتقييم جدواه. يتم تحديد الأهداف الأساسية، نطاق المشروع، وأصحاب المصلحة. تشمل الأنشطة الأساسية في هذه المرحلة:

- تعريف المشروع: وضع تعريف واضح للمشروع وأهدافه.
- تحليل الجدوى: دراسة جدوى المشروع لتحديد ما إذا كان يستحق الاستثمار.
- تحديد نطاق العمل: تحديد ما سيتم تضمينه واستبعاده من المشروع.
- تعيين مدير المشروع: اختيار مدير المشروع المناسب وتحديد فريق العمل الأساسي.

أهمية المرحلة:

تعتبر هذه المرحلة أساسية لضمان وضوح الأهداف والاتجاه الصحيح للمشروع. تحديد نطاق المشروع بدقة يمنع التوسعات غير المخططة التي قد تؤدي إلى زيادة التكاليف والوقت (فانز وآخرون، 2016).

3. التخطيط:

في هذه المرحلة، يتم وضع خطة تفصيلية لكيفية تحقيق أهداف المشروع. تشمل الأنشطة والأساليب:

- تطوير خطة المشروع: وضع خطة شاملة تتضمن الجدول الزمني، الميزانية، الموارد، والأنشطة.
- تحديد المتطلبات: جمع وتحليل متطلبات المشروع لضمان تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.
- إعداد خطة المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها.
- وضع خطة الجودة: تحديد معايير الجودة وأساليب ضمانها.

أهمية المرحلة:

تساعد مرحلة التخطيط في تنظيم العمل وتوفير توجيه واضح للفريق. التخطيط الجيد يقلل من المفاجآت والتحديات غير المتوقعة، ويضمن استخدام الموارد بفعالية.

4. التنفيذ:

خلال هذه المرحلة، يتم تنفيذ خطة المشروع وتحويلها إلى واقع ملموس. تشمل الأنشطة والأساليب:

- تنفيذ الأنشطة المخطط لها: تنفيذ الأنشطة وفقاً للجدول الزمني والخطة الموضوعية.
- تخصيص الموارد: توزيع الموارد البشرية والمادية لتنفيذ الأنشطة.
- إدارة الفريق: توجيه وإدارة فريق العمل لضمان تحقيق الأهداف.
- التواصل: الحفاظ على تواصل مستمر مع أصحاب المصلحة لضمان تلبية المتطلبات.

أهمية المرحلة:

تعد مرحلة التنفيذ هي المرحلة التي يتم فيها تحقيق الأهداف الفعلية للمشروع. يتطلب تنفيذ المشروع إدارة فعالة وتنسيقاً دقيقاً لضمان إنجاز الأنشطة بجودة عالية وفي الوقت المحدد (رابعة، 2018).

5. المراقبة والسيطرة:

في هذه المرحلة، يتم مراقبة تقدم المشروع وضمان التزامه بالخطة الموضوعية. تشمل الأنشطة والأساليب:

- مراقبة الأداء: استخدام أدوات ووسائل لمتابعة أداء المشروع مقارنة بالخطة.

- تقييم التقدم: مراجعة التقدم والتحقق من تحقيق الأهداف.
- إدارة التغييرات: التعامل مع التغييرات المطلوبة وإدخال التعديلات اللازمة.
- إعداد التقارير: تقديم تقارير دورية لأصحاب المصلحة حول حالة المشروع.

أهمية المرحلة:

تساعد مرحلة المراقبة والسيطرة في ضمان تحقيق المشروع لأهدافه وفقاً للمعايير المحددة. تسمح بالكشف المبكر عن أي انحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يحافظ على سير المشروع بسلاسة.

6. الإغلاق:

تعد هذه المرحلة الأخيرة في دورة حياة المشروع، حيث يتم إنهاء المشروع وتسليمه لأصحاب المصلحة. تشمل الأنشطة والأساليب:

- تسليم المشروع: تسليم جميع النتائج والوثائق لأصحاب المصلحة.
- إغلاق العقود: إنهاء العقود وتسوية الحسابات المالية.
- مراجعة المشروع: تقييم أداء المشروع واستخلاص الدروس المستفادة.
- توزيع التقارير النهائية: إعداد وتوزيع التقارير النهائية حول نتائج المشروع.

أهمية المرحلة:

تضمن مرحلة الإغلاق إتمام جميع الأنشطة المتعلقة بالمشروع بشكل صحيح وموثق. تساعد في تحقيق الشفافية وتوفير تغذية راجعة لتحسين المشاريع المستقبلية. كما تساهم في تسليم نتائج المشروع بجودة عالية ورضا أصحاب المصلحة.

2.3.16. أدوات وتقنيات إدارة المشاريع

1. أدوات التخطيط:

أدوات التخطيط أساسية في إدارة المشاريع، حيث تساعد في تحديد الأنشطة وتوزيع الموارد وتحديد الجدول الزمني. تشمل أدوات التخطيط (صامد، 2020).

- برامج إدارة المشاريع: هذه البرمجيات مثل Microsoft Project و Asana و Trello توفر واجهات رسومية لتخطيط وإدارة المشاريع. تتيح للمستخدمين إدخال وتحديث معلومات المشروع، تعيين المهام، وتتبع التقدم. تساعد هذه الأدوات في تحديد المهام والمواعيد النهائية، وتنظيم الموارد، وتحليل أوقات التنفيذ.

- جداول جانبية: تعد جداول جانبية أداة رسومية لتخطيط المشاريع تُظهر الأنشطة أو المهام في شكل جدول زمني. تمثل الجداول العلاقات بين المهام وتوضح متى تبدأ وتنتهي كل مهمة. توفر رؤية شاملة للتقدم، مما يسهل متابعة التنفيذ وضمان التزام المشروع بالمواعيد النهائية.

أهمية الأدوات:

تساعد أدوات التخطيط في تنظيم المهام وتحديد أوقات التنفيذ بدقة، مما يساهم في تحسين كفاءة إدارة المشروع وضمان تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني المحدد (محمد، 2018).

2. أدوات تنفيذ المشروع:

أثناء مرحلة التنفيذ، تعتبر أدوات البرمجيات والتطبيقات ضرورية لتحويل الخطط إلى نتائج فعلية:

- البرمجيات والتطبيقات: تتضمن الأدوات مثل Basecamp و Monday.com و JIRA أدوات لإدارة المشاريع تتناول تنفيذ الأنشطة ومتابعة تقدم العمل. توفر هذه الأدوات ميزات مثل تتبع المهام، إدارة الفرق، والتواصل بين الأعضاء. كما تساهم في تسهيل التعاون وتبادل المعلومات بسرعة وفعالية.

أهمية الأدوات:

تساعد أدوات التنفيذ في تنفيذ الخطط بشكل منظم وفعال، مما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة وضمان أن جميع أعضاء الفريق يعملون وفقاً لنفس الخطط والتوجيهات (زمارة وآخرون، 2019).

3. تقنيات إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر ضرورية لضمان نجاح المشروع من خلال تحديد وتقييم المخاطر واتخاذ خطوات للتقليل من تأثيرها:

- تحليل SWOT: تقنية تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) تُستخدم لتقييم الوضع الحالي للمشروع. يساعد هذا التحليل في التعرف على المجالات التي يمكن تحسينها وتحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على المشروع.
- تقييم المخاطر: يشمل تقييم المخاطر تحديد المخاطر المحتملة، تقييم احتمال حدوثها وتأثيرها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها. يتم استخدام أدوات مثل تحليل الشجرة وخرائط المخاطر لتصنيف المخاطر وتحديد الأولويات في التعامل معها.

أهمية التقنيات:

تساعد تقنيات إدارة المخاطر في تقليل تأثير المخاطر على المشروع من خلال تحديدها مبكرًا وتطبيق استراتيجيات للحد من تأثيرها، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بنجاح (أعراب، 2021).

4. أدوات المراقبة والتحكم:

تُستخدم أدوات المراقبة والتحكم لمتابعة تقدم المشروع وضمان التزامه بالخطة:

- تقارير الأداء: تقارير الأداء تقدم معلومات حول تقدم المشروع مقارنة بالخطة. تشمل هذه التقارير تحليل الأداء، مقارنة معايير الأداء، وتقديم رؤى حول ما إذا كان المشروع يسير وفقًا للجدول الزمني والميزانية.
- أدوات التتبع: تشمل أدوات التتبع البرمجيات مثل MS Project و JIRA التي تتيح تتبع تقدم المهام، مراقبة استخدام الموارد، وتحديث الحالة بشكل دوري. توفر هذه الأدوات رؤية دقيقة للتقدم وتساعد في التعرف على أي انحرافات عن الخطة.

أهمية الأدوات:

تساعد أدوات المراقبة والتحكم في ضمان تحقيق المشروع لأهدافه من خلال تتبع الأداء واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب. تساهم في ضمان أن المشروع يسير وفقًا للجدول الزمني والميزانية المحددة، مما يسهم في نجاح المشروع (أسعد، 2016).

تعتبر أدوات وتقنيات إدارة المشاريع ضرورية لتحقيق النجاح في إدارة المشاريع. من خلال استخدام أدوات التخطيط لتنظيم المهام، وأدوات التنفيذ لتحويل الخطط إلى عمل فعلي، وتقنيات إدارة المخاطر للتقليل من التأثيرات السلبية، وأدوات المراقبة والتحكم لمتابعة الأداء وضمان التزام المشروع بالخطّة، يمكن تعزيز فعالية إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

2.3.17. التحديات في إدارة المشاريع

1. التحديات المتعلقة بالوقت والجدول الزمني:

إدارة الوقت والجدول الزمني هي واحدة من أكبر التحديات التي تواجه مديري المشاريع. تتضمن هذه التحديات (رجاء رشيد، 2009).

- تحديد الجدول الزمني الواقعي: وضع جدول زمني دقيق يمكن أن يكون صعبًا، خاصةً عندما يتطلب المشروع تنسيقًا مع فرق متعددة أو يعتمد على موردين خارجيين. أي تأخير في المهام يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الجدول الزمني الكامل للمشروع.
- إدارة المواعيد النهائية: يمكن أن تؤدي الضغوط الزمنية إلى صعوبة في الوفاء بالمواعيد النهائية، مما يتطلب جداول زمنية مرنة وواقعية. التأخير في أحد الأنشطة قد يؤدي إلى تأخير في الأنشطة الأخرى المرتبطة.
- تقدير الوقت: التقدير غير الدقيق للوقت اللازم لإكمال الأنشطة يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في الجدول الزمني. تأخر المهام أو تعقيد الأنشطة غير المتوقعة يمكن أن يسبب مشاكل كبيرة في إتمام المشروع في الوقت المحدد.

أهمية المعالجة:

من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لتقدير الوقت، استخدام أدوات تخطيط دقيقة، وإجراء متابعة دورية لضمان الالتزام بالجدول الزمني. التكيف السريع مع التغييرات والتحديات يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف المحددة.

2. التحديات المتعلقة بالتكاليف والميزانية:

تعتبر إدارة التكاليف والميزانية من الجوانب الحيوية في نجاح أي مشروع. تشمل التحديات الرئيسية:

- تقدير التكاليف بدقة: تقدير تكاليف المشروع بدقة أمر معقد، حيث يمكن أن تتغير التكاليف بسبب تغييرات في نطاق العمل، أسعار المواد، أو تكاليف العمالة. أي خطأ في التقدير يمكن أن يؤدي إلى تجاوز الميزانية.
- إدارة النفقات: تحتاج إلى متابعة دقيقة للنفقات للتأكد من أن المشروع يبقى ضمن الميزانية المحددة. يمكن أن تكون التكاليف غير المتوقعة مثل تأخيرات المشروع أو تغييرات النطاق تؤثر سلبًا على الميزانية.
- التحكم في التكاليف: يتطلب التحكم الفعال في التكاليف مراقبة دقيقة والتدخل المبكر عند الحاجة. تحتاج إلى أدوات وتقنيات لتتبع النفقات وتحديد مناطق الهدر المحتملة.

أهمية المعالجة:

من الضروري وضع ميزانية واضحة وتقديرات دقيقة، ومراقبة النفقات بانتظام، وتطبيق استراتيجيات للسيطرة على التكاليف. التنبؤ بالمشكلات المالية والتعامل معها بسرعة يمكن أن يساهم في الحفاظ على استقرار الميزانية (الراوي، 2019).

3. التحديات المتعلقة بالجودة:

إدارة جودة المشروع تضمن تحقيق المعايير والمتطلبات المحددة. تشمل التحديات المتعلقة بالجودة:

- تحديد معايير الجودة: تحديد معايير الجودة ومتطلبات الأداء بدقة يمكن أن يكون معقدًا، ويحتاج إلى توضيح لضمان فهم جميع أعضاء الفريق لمتطلبات الجودة.

- ضمان التوافق مع المعايير: ضمان أن جميع جوانب المشروع تتوافق مع معايير الجودة المحددة يمكن أن يتطلب مراجعات وتفتيشات دورية. أي انحراف عن هذه المعايير يمكن أن يؤثر سلبًا على جودة المنتج النهائي.
- إدارة التغييرات: يمكن أن تؤدي التغييرات في النطاق أو التصميم إلى التأثير على جودة المشروع. تحتاج إلى آليات لضمان أن أي تغييرات لا تؤثر سلبًا على الجودة.

أهمية المعالجة:

تتطلب إدارة الجودة وضع معايير واضحة، مراقبة مستمرة، وتقييم دوري لضمان تحقيق المتطلبات. يجب على الفرق التحقق من الجودة على جميع المستويات ومعالجة أي مشاكل بشكل استباقي لضمان تسليم منتج نهائي ذو جودة عالية (رضوان، 2021).

4. التحديات المتعلقة بالمخاطر والتغييرات:

إدارة المخاطر والتغييرات في المشروع تتطلب استراتيجيات فعالة لتقليل التأثيرات السلبية:

- تحديد المخاطر وتقييمها: تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها يمكن أن يكون تحديًا، حيث يتطلب فهمًا شاملاً لجميع جوانب المشروع وتوقع المشاكل المحتملة.
- إدارة التغييرات: التغييرات في نطاق المشروع أو التصميم يمكن أن تؤدي إلى مشاكل في التنفيذ وتؤثر على الجدول الزمني والتكاليف. إدارة التغييرات بفعالية يتطلب استراتيجيات لضمان التكيف السريع مع التعديلات دون التأثير السلبي على المشروع.
- التعامل مع الطوارئ: الحاجة إلى الاستجابة للطوارئ والمشاكل غير المتوقعة يمكن أن تتطلب تعديلات سريعة وإدارة فعالة لضمان عدم تأثر المشروع بشكل كبير.

أهمية المعالجة:

يجب وضع خطة لإدارة المخاطر تشمل تقييم المخاطر وتحديد استراتيجيات للتعامل معها. إدارة التغييرات بفعالية وتعامل مرّن مع الطوارئ يمكن أن يساهم في تقليل التأثيرات السلبية وضمان استمرارية المشروع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1. مقدمة.

تعتبر منهجية الدراسة الركيزة الأساسية التي يدور حولها البحث العلمي، حيث توفر إطاراً منظماً لتصميم البحث وتنفيذ خطواته. في هذا الفصل، نسلط الضوء على المنهجية التي تم اعتمادها في دراسة "تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع: دراسة حالة على القطاع الخاص". يهدف الفصل إلى تقديم نظرة شاملة على كيفية تنفيذ البحث، بما في ذلك الطرق المستخدمة لجمع وتحليل البيانات، ووصف مجتمع البحث، بالإضافة إلى تحديد حدود البحث التي قد تؤثر على النتائج والتفسيرات. يتضمن الفصل ثلاث عناصر رئيسية:

المنهجية وطرق البحث: يستعرض هذا الجزء الأساليب البحثية التي تم تبنيها، بما في ذلك الأدوات والتقنيات المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها. يتناول ذلك وصف أدوات البحث مثل الاستبيانات، طرق التحليل الإحصائي، وأي أساليب أخرى تم استخدامها في الدراسة.

مجتمع البحث يوضح هذا الجزء الفئة المستهدفة من المشاركين في الدراسة، ويشمل تحديد خصائص مجتمع البحث، مثل حجم العينة، وصفها الديموغرافي، وكيفية اختيارهم. يتناول أيضاً كيفية تمثيل هؤلاء المشاركين لنطاق الدراسة وما إذا كانت هناك أي اعتبارات خاصة مرتبطة بالمجتمع الذي تم دراسته.

حدود البحث يقدم هذا الجزء توضيحاً لنطاق البحث ونتائجه وقد تؤثر على دقة وموثوقية النتائج. تعتبر هذه التفاصيل أساسية لفهم كيف تم تنفيذ البحث وما هي الأسس التي بنيت عليها النتائج المستخلصة. من خلال عرض منهجية البحث بشكل مفصل، يساهم هذا الفصل في توفير تقييم شامل لفعالية التغييرات المتكررة في منهجيات الإدارة وتأثيرها على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص.

3.2. المنهجية وطرق البحث.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مستوى تطبيق تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة في القطاع الخاص والتعرف على مواقع تطبيق التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص، التعرف على تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص.

، وخلال ذلك اعتمدت الباحث على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تم فيها تطبيق أداة لجمع البيانات وهي الاستبيان والذي تم تصميمه من قبل الباحث، ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ثم تم إجراء تحليل لهذه البيانات من خلال استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) من أجل الوصول إلى النتائج العلمية.

- **البيانات الثانوية:** والتي تتعلق بالمعلومات العلمية الموثوقة والتي تم جمعها من الكتب العلمية والأبحاث والدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة، والمقالات البحثية المنشورة والتي لها صلة بمتغيرات الدراسة.

تُعد البيانات الأولية والثانوية جزءاً أساسياً من منهجية البحث. البيانات الأولية توفر معلومات مباشرة من المشاركين من خلال أدوات مخصصة مثل الاستبيانات، مما يعزز من دقة النتائج العلمية. بينما توفر البيانات الثانوية سياقاً نظرياً وموثوقاً من المصادر العلمية السابقة، مما يساعد في تفسير وتحليل النتائج بشكل أكثر شمولية.

مجتمع البحث

تكونت الدراسة من عينة من العاملين والبالغ عددهم (111) ، وخلال الآتي يتم عرض تفصيل شامل لخصائص العينة:

جدول 1 يوضح خصائص عينة الدراسة

الخصائص	ك	%
جنس العينة	ذكور	44
	إناث	60
العمر	أقل من 30 سنة	33.3
	من 31 - 40 سنة	27.75
	من 41 - 50 سنة	27.75
	من 51 سنة فأكثر	22.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس	45
	ماجستير	36
	دكتوراه	19
	اقل من 5 سنوات	40

30	33	6: 10 سنوات	سنوات الخبرة
20	22	من 11 - 15 سنة	
10	11	من 16 سنة فأكثر	
%100	111	المجموع	

تتألف عينة الدراسة من 111 من العاملين في القطاع الخاص، وقد تم اختيار هذه العينة لتكون ممثلة لمجتمع البحث بشكل دقيق. تشمل العينة تنوعاً ملحوظاً في الخصائص الأساسية التي قد تؤثر على نتائج الدراسة وتساهم في تحليل تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع.

الجنس: توزع الأفراد في العينة بين الذكور والإناث بشكل متوازن نسبياً، حيث شكل الذكور 40% والإناث 60%. هذا التوزيع يعكس تنوعاً جنسياً يمكن أن يؤثر في تجارب العمل المختلفة، مما يعزز من شمولية النتائج وقدرتها على تقديم رؤى متعددة الأبعاد.

تتنوع الأعمار في العينة عبر أربع فئات رئيسية. ف 33.3% من المشاركين هم أقل من 30 سنة، مما يعكس وجود جيل الشباب النشط في القوة العاملة. بينما 27.75% من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، مشيرين إلى الأفراد في مرحلة النضج المهني. كما أن 27.75% آخرين ينتمون إلى فئة العمر بين 41 و 50 سنة، مما يضيف ثراءً من حيث الخبرات المتنوعة. وأخيراً، 22.2% من المشاركين هم في سن 51 سنة فأكثر، مما يعكس وجود خبرات طويلة الأمد.

يشمل توزيع المؤهلات العلمية تنوعاً واضحاً؛ حيث يمتلك 45% من المشاركين درجة البكالوريوس، و 36% يحملون درجة الماجستير، بينما 19% لديهم درجة الدكتوراه. هذا التوزيع يعكس اختلافاً في مستويات التعليم، مما قد يؤثر في الفهم والتطبيق لمفاهيم التغيير وإدارة المشاريع.

سنوات الخبرة: تتفاوت سنوات الخبرة بين المشاركين بشكل يعكس تنوعاً في الخبرة العملية. فقد شكل الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات 40% من العينة، مما يشير إلى وجود عدد كبير من المبتدئين في المجال. أما 30% لديهم خبرة تتراوح بين 6 و 10 سنوات، في حين أن 20% يمتلكون خبرة بين 11 و 15 سنة. أخيراً، 10% من المشاركين لديهم خبرة تزيد عن 16 سنة، مما يوفر نظرة عميقة في تأثير الخبرة الطويلة على أداء المشاريع. تعكس خصائص العينة تنوعاً من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، مما يوفر قاعدة بيانات غنية لتحليل تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع. يساهم هذا التنوع في تقديم صورة شاملة وموثوقة حول كيفية تأثير العوامل المختلفة على إدارة المشاريع في القطاع الخاص.

3.3. حدود البحث

- الحدود الزمانية: سوف يتم إجراء هذه الدراسة خلال 2024 م.
- الحدود المكانية: في القطاع الخاص.
- الحدود الموضوعية: يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى تطبيق تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة في القطاع الخاص والتعرف على مواقع تطبيق التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص. التعرف على تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص..
- الحدود البشرية: سوف يتم التطبيق على عدد من العاملين في القطاع الخاص

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

4.1. مقدمة

في هذا الفصل، نقدم تحليلاً شاملاً للبيانات التي تم جمعها خلال دراسة "تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع: دراسة حالة على القطاع الخاص". يهدف هذا الفصل إلى تقديم نتائج دقيقة وموثوقة حول تأثير التغييرات المتكررة في منهجيات الإدارة على أداء المشاريع، وذلك بناءً على البيانات التي تم تحليلها، يتناول الفصل أربع نقاط رئيسية:

تحليل البيانات: يتناول هذا الجزء كيفية تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأدوات والأساليب البحثية المناسبة، بما في ذلك الإجراءات الإحصائية والنوعية المستخدمة لاستخلاص المعلومات الرئيسية.

النتائج: يعرض هذا الجزء النتائج الرئيسية المستخلصة من تحليل البيانات، مع التركيز على كيفية تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص. يتضمن ذلك تفسير النتائج وتقديم رؤى حول مدى توافقها مع الفرضيات المطروحة.

التوصيات: بناءً على النتائج، يقدم هذا الجزء توصيات عملية لتحسين إدارة المشاريع وتطبيق منهجيات الإدارة بشكل أكثر فعالية. تهدف التوصيات إلى تقديم إرشادات قيمة للمديرين وصانعي القرار في القطاع الخاص لتعزيز كفاءة الأداء وتقليل الآثار السلبية للتغيير المتكرر. من خلال هذا الفصل، نسعى لتوفير فهم عميق للتأثيرات الفعلية للتغيير المتكرر على أداء المشاريع وتقديم حلول عملية تعزز من فعالية الإدارة في المشاريع المستقبلية.

4.2. تحليل البيانات

تكونت أداة الدراسة من استبيان، تم تطبيقها على عينة الدراسة، ونوضحها خلال الآتي:
والذي تكون من ثلاث محاور :

- المحور الأول : التغيير المتكرر ويتضمن 5 فقرات
- المحور الثاني: منهجيات الإدارة ويتضمن 5 فقرات
- المحور الثالث: أداء المشاريع ويتضمن 5 فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة على بنود الاستبيان؛ حيث يتم احتساب الدرجة على هذا الاستبيان وفقاً للجدول التالي:

جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت

مستويات الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

تم استخدام الاتساق الداخلي من أجل قياس صدق الأداة، وذلك من خلال قياس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه؛ حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للمحور التابع لها، ويوضحها الجدول التالي:

جدول 3 يوضح نتائج معامل الارتباط لصدق الأداة.

صدق الأداة								
المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.81	0.000	1	0.75	0.000	1	0.79	0.000
2	0.73	0.000	2	0.61	0.000	2	0.69	0.000
3	0.87	0.000	3	0.81	0.000	3	0.87	0.000
4	0.88	0.000	4	0.80	0.000	4	0.70	0.000
5	0.70	0.000	5	0.83	0.000	5	0.66	0.000

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن جميع الفقرات تتمتع بمعامل ارتباط تراوح بين (0.51: 0.88)، وجميعها كانت دالة عند مستوى دلالة (0.000) مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمعامل صدق عالي. من أجل حساب معامل الثبات للاستبيان، قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتعرف على درجة ثبات الأداة، ويوضح الجدول التالي معامل الثبات.

جدول 4 يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة.

البعد	عدد العبارات	ثبات المحور
-------	--------------	-------------

0.78	5	البعد الأول
0.79	5	البعد الثاني
0.79	5	البعد الثالث

يتضح من الجدول السابق تمتع الاستبيان بمستوى ثبات عالي حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان (0.78 – 0.79)، والاستبيان ككل بمحاوره (0.78)، وهذا يدل أن المقياس يتمتع بمعامل ثبات أي ثبات النتائج في كل مرة يطبق فيها المقياس وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في تعميم النتائج.

✓ الإجراءات

خلال هذه الدراسة تم إتباع مجموعة من الإجراءات من أجل الوصول إلى النتائج، وتطبيق الأداة على عينة التطبيق ثم إرسال الينك الخاص بالتطبيق وقم تم التطبيق بشكل إلكتروني، وبعدما تم الانتهاء تم إدخال البيانات وتحليلها من أجل التوصل إلى النتائج العلمية الموثوقة.

✓ الأساليب الإحصائية

تم إدخال البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة باستخدام برنامج (SPSS- V.22) وقد تنوعت الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة البيانات، ومنها:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوصل إلى النتائج العلمية الموثوقة.
- معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون للتأكد من ثبات الأداء.

من خلال تطبيق أدوات الدراسة على العينة توصلنا إلى عدد من البيانات والمعلومات تمكنا من خلالها التوصل إلى النتائج الإحصائية التالية.

4.2.1. المحور الأول : التغير المتكرر

تم استخدام كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف التغير المتكرر، وقد أظهرت النتائج

جدول 5 يوضح نتائج المحور الاول

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع في مؤسستي.	3.783	1.229	5

2	التغييرات المتكررة في أساليب الإدارة تؤدي إلى عدم استقرار في تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع.	3.953	1.121	4
3	التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة ينعكس بشكل سلبي على رضا الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسة.	14.09	1.049	3
4	وجود استراتيجيات محددة للتعامل مع التغييرات المتكررة في منهجيات الإدارة يساعد في تقليل آثارها السلبية على الأداء.	4.310	0.855	1
5	تطبيق منهجيات إدارة متغيرة بشكل مستمر يتسبب في زيادة الضغط والتحديات على فريق العمل.	4.230	1.006	2

يتضح من الجدول السابق نتائج استجابات المحور الأول من الاستبيان الذي يختص بقياس " التغيير المتكرر "؛ حيث تبين لنا أن البند (4) الذي نص على " وجود استراتيجيات محددة للتعامل مع التغييرات المتكررة في منهجيات الإدارة يساعد في تقليل آثارها السلبية على الأداء." حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.310) وانحراف معياري (0.855)، يليه البند (5) والذي نص على " تطبيق منهجيات إدارة متغيرة بشكل مستمر يتسبب في زيادة الضغط والتحديات على فريق العمل." بقيمة متوسط حسابي (4.230)، وانحراف معياري (1.006)، ثم يليه البند (3) والذي نص على " التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة ينعكس بشكل سلبي على رضا الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسة." بقيمة متوسط حسابي (4.019)، وانحراف معياري (1.049)، يليه البند رقم (2) والذي نص على " التغييرات المتكررة في أساليب الإدارة تؤدي إلى عدم استقرار في تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع." والذي حصل على متوسط حسابي (3.953) وانحراف معياري (1.121).

4.2.2. المحور الثاني : منهجيات الإدارة

تم استخدام كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف منهجيات الإدارة ، وقد أظهرت النتائج

جدول 6 يوضح نتائج المحور الثاني

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المؤسسات تقوم بمراجعة وتحديث منهجيات الإدارة بانتظام لضمان توافقها مع التغيرات والاحتياجات الحالية في السوق.	4.778	0.425	1
2	الشركة تشارك بانتظام بنتائج وتقييمات تطبيق منهجيات الإدارة مع جميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة لتوفير شفافية ومشاركة فعّالة.	4.522	0.539	2
3	تساهم منهجيات الإدارة التي تعتمد عليها الشركة بشكل كبير في تحقيق أهداف المشاريع وزيادة فعالية الأداء العام.	4.224	0.688	3
4	تواجه الشركات بعض التحديات في تطبيق منهجيات الإدارة، مثل نقص الموارد أو مقاومة التغيير، والتي يتم التعامل معها من خلال استراتيجيات محددة.	4.113	0.644	5
5	تطبيق منهجيات إدارة يتم بشكل منتظم في الشركات لتحسين إدارة المشاريع والعمليات.	4.168	0.866	4

يتضح من الجدول السابق نتائج استجابات **المحور الثاني** من الاستبيان الذي يختص بقياس "

منهجيات الإدارة؛ حيث تبين لنا أن البند (1) الذي نص على " المؤسسات تقوم بمراجعة وتحديث منهجيات الإدارة بانتظام لضمان توافقها مع التغيرات والاحتياجات الحالية في السوق." حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.778) وانحراف معياري (0.425)، يليه البند (2) والذي نص على " الشركة تشارك بانتظام بنتائج وتقييمات تطبيق منهجيات الإدارة مع جميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة لتوفير شفافية ومشاركة فعّالة." بقيمة متوسط حسابي (4.522)، وانحراف معياري (0.539)، ثم يليه

البند (3) والذي نص على " تساهم منهجيات الإدارة التي تعتمد عليها الشركة بشكل كبير في تحقيق أهداف المشاريع وزيادة فعالية الأداء العام." بقيمة متوسط حسابي (4.223)، وانحراف معياري (0.688)، يليه البند رقم (5) والذي نص على " تطبيق منهجيات إدارة يتم بشكل منتظم في الشركات لتحسين إدارة المشاريع والعمليات." والذي حصل على متوسط حسابي (4.168) وانحراف معياري (0.866).

4.2.3. المحور الثالث: أداء المشاريع

تم استخدام كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف أداء المشاريع، وقد أظهرت النتائج

جدول 7 يوضح نتائج المحور الثالث

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المرونة في التكيف مع التغيرات المتكررة في منهجيات الإدارة تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على قدرة الفرق على تحقيق الأهداف بفعالية.	3.509	0.977	5
2	التعديلات المتكررة في منهجيات الإدارة تتطلب تنسيقاً مكثفاً مع أصحاب المصلحة لضمان توافق التغييرات مع توقعاتهم ومتطلباتهم.	3.782	4.783	1
3	تكرار التغير في منهجيات الإدارة يؤثر بشكل ملحوظ على استقرار وفعالية فرق العمل في مشاريعنا، مما يؤدي إلى تأخير في إنجاز المهام.	3.529	1.189	4
4	مؤسستنا تعمل على تحسين استراتيجيات إدارة التغيير لتقليل التأثير السلبي للتغيرات المتكررة في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع.	3.657	1.173	3
5	التغير المتكرر في منهجيات الإدارة يمكن أن يؤثر سلباً على جودة العمل النهائي للمشاريع، حيث قد يتسبب في عدم وضوح الأهداف والمعايير.	3.716	0.965	2

يتضح من الجدول السابق نتائج استجابات **المحور الثالث** من الاستبيان الذي يختص بقياس " أداء المشاريع حيث تبين لنا أن البند (2) الذي نص على " التعديلات المتكررة في منهجيات الإدارة تتطلب تنسيقاً مكثفاً مع أصحاب المصلحة لضمان توافق التغييرات مع توقعاتهم ومتطلباتهم." حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.782) وانحراف معياري (3.781)، يليه البند (5) والذي نص على " التغير المتكرر في منهجيات الإدارة يمكن أن يؤثر سلباً على جودة العمل النهائي للمشاريع، حيث قد يتسبب في عدم وضوح الأهداف والمعايير." بقيمة متوسط حسابي (3.716)، وانحراف معياري (0.965)، ثم يليه البند (4) والذي نص على " مؤسستنا تعمل على تحسين استراتيجيات إدارة التغيير لتقليل التأثير السلبي للتغيرات المتكررة في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع." بقيمة متوسط حسابي (3.657)، وانحراف معياري (1.173)، يليه البند رقم (3) والذي نص على "تكرار التغير في منهجيات الإدارة يؤثر بشكل ملحوظ على استقرار وفعالية فرق العمل في مشاريعنا، مما يؤدي إلى تأخير في إنجاز المهام." والذي حصل على متوسط حسابي (3.529) وانحراف معياري (1.189).

نتائج التساؤل : ما تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معاملات الانحدار لتأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص ، كالتالي:

جدول 8 ملخص نموذج الانحدار

R	R ²	R ² المعدلة	F	Sig
0.29	0.09	0.267	6.75	0.001

جدول 9 نتائج المعادلة التنبؤية التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قيمة بيتا	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	يوجد تأثير دالة إحصائية لتغير المتكرر في القطاع الخاص
0.04	3.07	0.28	0.04	0.12	

0.001	2.05	0.22	0.09	0.15	يوجد تأثير دالة إحصائية لمنهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص
0.05	0.44	0.11	0.06	0.08	يوجد تأثير دالة إحصائية لتغير المتكرر من خلال منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص

في تحليل تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص، تم استخدام نموذج الانحدار لتقييم العلاقة بين المتغيرات. الجدول 9 يلخص نتائج نموذج الانحدار، حيث يظهر أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.29. هذا يشير إلى وجود علاقة ضعيفة إلى متوسطة بين التغير المتكرر في منهجيات الإدارة وكفاءة أداء المشاريع. معامل التحديد (R^2) يساوي 0.09، مما يعني أن 9% فقط من التباين في كفاءة الأداء يمكن تفسيره بواسطة التغير المتكرر في منهجيات الإدارة. أما قيمة معامل التحديد المعدلة، التي تساوي 0.267، فهي تأخذ في اعتبارها عدد المتغيرات المستقلة في النموذج، وتظهر أن نسبة التباين المفسرة بعد التعديل تكون أعلى قليلاً. قيمة F ، التي تبلغ 6.75، تشير إلى أن النموذج الإحصائي ملائم بشكل كبير، بينما قيمة Sig ، التي تبلغ 0.001، تدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية، حيث إن القيمة أقل من مستوى الدلالة المعتاد 0.05.

توضح نتائج المعادلة التنبؤية تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص، حيث يظهر معامل الانحدار للتغير المتكرر بمقدار 0.12 تأثيراً إيجابياً واضحاً على كفاءة الأداء، وهو ذو دلالة إحصائية بمستوى 0.04، مما يشير إلى وجود تأثير حقيقي. بالنسبة لتأثير منهجيات الإدارة بشكل عام، فإن معامل الانحدار البالغ 0.15 يدل على تأثير إيجابي قوي على كفاءة الأداء، مع مستوى دلالة يبلغ 0.001، مما يبرز أهمية تبني منهجيات فعالة. أما تأثير التغير

المتكرر من خلال منهجيات الإدارة، فقد أظهر معامل انحدار قدره 0.08، وهو تأثير ضئيل، حيث يقترب مستوى الدلالة من 0.05، مما يشير إلى وجود تأثير لكنه ليس قويًا بشكل كبير.

4.3. النتائج

تشير النتائج إلى أن التغير المتكرر في منهجيات الإدارة له تأثير إيجابي على كفاءة أداء المشاريع، لكن الأثر ليس متساويًا عبر جميع المتغيرات. منهجيات الإدارة بشكل عام تساهم بشكل أكبر في تحسين كفاءة الأداء مقارنة بالتغير المتكرر، بينما التغير المتكرر من خلال منهجيات الإدارة يظهر تأثيرًا ضئيلاً.

تسلط نتائج الاستبيان الضوء على تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في المؤسسات، مع التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: التغير المتكرر، منهجيات الإدارة، وأداء المشاريع. تظهر النتائج أن التغيرات المتكررة في منهجيات الإدارة تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمشاريع. أحد أبرز التأثيرات هو الحاجة إلى استراتيجيات محددة للتعامل مع هذه التغيرات، مما يساعد على تقليل الآثار السلبية. التغيرات المتكررة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الضغط والتحديات على فرق العمل، مما يؤثر على استقرارهم ورضاهم داخل المؤسسة. كما أن هذه التغيرات قد تعرقل تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع، مما يتطلب إدارة فعالة لهذه التغيرات لضمان استمرارية الأداء الجيد.

تؤكد النتائج على أهمية مراجعة وتحديث منهجيات الإدارة بانتظام لضمان توافقها مع التغيرات الحالية في السوق. الشفافية في مشاركة نتائج وتقييمات تطبيق منهجيات الإدارة مع جميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة تساهم في تعزيز التعاون والمشاركة الفعالة. كما تساهم المنهجيات الإدارية في تحقيق أهداف المشاريع وزيادة فعالية الأداء، مما يشير إلى أهمية اعتماد منهجيات إدارة جيدة لتحقيق النجاح في المشاريع.

تشير النتائج إلى أن التعديلات المتكررة في منهجيات الإدارة تتطلب تنسيقاً مكثفاً مع أصحاب المصلحة لضمان تلبية التوقعات والمتطلبات. في حالة عدم وضوح الأهداف والمعايير بسبب التغيرات المتكررة، قد تؤثر هذه التغيرات سلباً على جودة العمل النهائي للمشاريع. كما أن تحسين استراتيجيات إدارة التغير يمكن أن يساهم في تقليل التأثيرات السلبية لهذه التغيرات على كفاءة الأداء. في الختام، فإن التغيرات المتكررة في منهجيات الإدارة تؤثر بشكل ملحوظ على استقرار وفعالية فرق العمل، مما يستدعي اتخاذ خطوات لتحسين إدارة التغير وتحقيق أهداف المشاريع بشكل فعال.

تؤكد نتائج الاستبيان على أن التغير المتكرر في منهجيات الإدارة يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على أداء المشاريع، لكن يمكن تخفيف هذه التأثيرات من خلال تبني استراتيجيات مناسبة ومراجعة مستمرة للمنهجيات الإدارية. الشفافية والتنسيق مع أصحاب المصلحة وتحديث المنهجيات بانتظام هي عناصر أساسية لتحقيق أداء جيد وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

4.4. التوصيات

توصيات لتحسين كفاءة أداء المشاريع وإدارة التغير المتكرر في منهجيات الإدارة:

- يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع التغيرات المتكررة في منهجيات الإدارة. يتضمن ذلك وضع إطار عمل واضح للتعامل مع التعديلات والتأكد من أن التغيرات تتم بشكل مدروس وشفاف لتقليل التأثيرات السلبية على الأداء.
- تعزيز التنسيق مع أصحاب المصلحة من خلال اجتماعات دورية وتواصل مستمر لضمان أن التعديلات في منهجيات الإدارة تتماشى مع توقعاتهم ومتطلباتهم. يمكن استخدام أدوات التواصل الرقمي لتسهيل هذا التنسيق.
- يجب على المؤسسات القيام بمراجعة وتحديث منهجيات الإدارة بشكل دوري للتأكد من أنها تواكب التغيرات والاحتياجات الحالية في السوق. هذا يضمن توافق المنهجيات مع الأهداف الاستراتيجية ويعزز فعالية الأداء.
- تبني نهج الشفافية من خلال مشاركة نتائج وتقييمات تطبيق منهجيات الإدارة مع جميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقارير دورية واجتماعات تعاونية.
- تقديم برامج تدريبية مستمرة للكوادر العاملة على كيفية التعامل مع التغيرات في منهجيات الإدارة. التركيز على بناء مهارات التكيف والمرونة يمكن أن يساعد في تقليل تأثير التغيرات على استقرار فرق العمل.
- التأكد من وضوح الأهداف والمعايير في جميع مراحل المشروع، حتى في ظل التغيرات المتكررة. وضع أهداف ومؤشرات أداء واضحة يمكن أن يساعد في توجيه جهود الفرق وتحسين جودة العمل النهائي.
- تقديم دعم للموظفين في التعامل مع الضغوط الناتجة عن التغيرات المتكررة. يمكن تنفيذ برامج دعم نفسي وتحفيز الموظفين للمساعدة في الحفاظ على رضاهم واستقرارهم.

- إجراء تقييم دوري لفعالية التعديلات في منهجيات الإدارة من خلال جمع وتحليل بيانات الأداء. هذا يتيح تحديد التعديلات التي تحقق نتائج إيجابية وتلك التي قد تحتاج إلى إعادة تقييم.

المراجع

المراجع العربية

1. Al-Mahdy, Y. (2007). منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية Structural Equation Modeling Method (SEM) and Applications in Educational Administration Researches. *Education and Development* , 40, 9-41. والتنمية

2. Alwakeel, M. (2023). أثر منهجية ستة سيكما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على إمكانات نموذج التميز الأوروبي EFQM دراسة تطبيقية على مركز تحديث الصناعة المصرية. (مجلة البحوث والدراسات العربية). 49(78) ,
3. Alzuby, F. A., & Aljaghbeer, M. I. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مؤتم للدراسات الانسانية والاجتماعية. 38(4) ,
4. Samad, M. A. (2020). التطبيقات التكنولوجية الحديثة ودورها في إدارة الوثائق والبيانات الضخمة وفق منهجيات إدارة الوثائق والأرشفة الإلكترونية: تجربة الإدارة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء " ناسا" نموذجاً. (60) *Cybrarians Journal* .
5. الاستاذ المساعد سمير عباس احمد & ,المدرس المساعد عبد علي حنظل. (2012). استخدام النسب المالية كأداة لتقييم كفاءة الاداء *Journal of Baghdad College of Economic sciences University*, (32).
6. أسعد خليل لازم & ،أ. م. د. محمد حلو داود. (2016). تقييم إجراءات الرقابة الخارجية على مشاريع الموازنة الاستثمارية للحكومات المحلية: تقييم إجراءات الرقابة الخارجية على مشاريع الموازنة الاستثمارية للحكومات المحلية *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, 11(34).
7. أسعد خليل لازم, & أ. م. د. محمد حلو داود. (2016). تقييم إجراءات الرقابة الخارجية على مشاريع الموازنة الاستثمارية للحكومات المحلية: تقييم إجراءات الرقابة الخارجية على مشاريع الموازنة الاستثمارية للحكومات المحلية. *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, 11(34).
8. أعراب، زهيرة. (2021). دور شبكات الأعمال في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الاقتصادية: دراسة حالة مشروع 748 سكن إجتماعي تساهمي.
9. أعراب، زهيرة. (2021). دور شبكات الأعمال في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الاقتصادية: دراسة حالة مشروع 748 سكن إجتماعي تساهمي.
10. بن حميد & ،أسماء يوسف. (2020). دراسة أثر استخدام استراتيجيات التنفيذ المختلفة للمشروعات الانشائية على أداء الاطراف الرئيسية في مشاريع الانشاءات باستخدام نموذج الأداء العام.

11. البنيان & أحلام بخيت ناصر. (2022). مراجعة منهجية لدراسات المرونة التنظيمية في الإدارة التربوية الموثقة في المكتبة الرقمية السعودية في الفترة من (2017-2021) *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*. 361-397, 41(195), (
12. بومعروف & جعفر. (2022). *في ظل وجود المخاطر (ERP) تأثير أنماط المراقبة على أداء مشاريع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة* (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).
13. بومعروف, & جعفر. (2022). *في ظل وجود المخاطر (ERP) تأثير أنماط المراقبة على أداء مشاريع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة* (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).
14. حنان عبدالله نذير. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*. 159-203, (95),
15. د. طارق حامد سرحان & أ. م. د صلاح صاحب شاكر البغدادي. (2015). *تقويم أداء مشاريع البناء والتشغيل والتحويل (BOT) بحث تطبيقي في الشركة العامة للسمنت الجنوبية Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 10(31).*
16. د. مدحت عبد الرحمن يوسف & م. أحمد محمد عثمان. (2014). *أمتلية أداء المشاريع وتكلفتها باستخدام نموذج مختلط من هندسة القيمة والذكاء الاصطناعي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*. 1(32),
17. الدكتور مازن إبراهيم. (2022). *تطوير مؤشرات ضبابية لتقييم أداء المشاريع التنظيمية في سوريا. مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم للهندسة المدنية والمعمارية*. 44(7),
18. رابعة فؤاد الحوامة & منيرة الشрман. (2018). *إمكانية تطبيق مبادئ منهجية سيجما ستة (Six Sigma) في الإدارة المدرسية في محافظة جرش من وجهة نظر المديرين والمشرفين IUG Journal of Educational & Psychological Studies, 26(4).*
19. رجاء رشيد. (2009). *تقويم كفاءة الاداء من خلال معيار العائد دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات Journal of Baghdad College of Economic sciences University, (19).*

20. رضوان & ,عرين جاسم عبد اللطيف .(2021) .أثر الضريبة على أداء المشاريع الصغيرة في القطاع الزراعي في فلسطين من وجهة نظر أصحاب المشاريع الزراعية (Doctoral dissertation, An-Najah National University).
21. رضوان & ,عرين جاسم عبد اللطيف .(2021) .أثر الضريبة على أداء المشاريع الصغيرة في القطاع الزراعي في فلسطين من وجهة نظر أصحاب المشاريع الزراعية (Doctoral dissertation, An-Najah National University).
22. رياض علي هادي & ,أ. م. د. صالح مهدي البرهان. (2022). تقييم كفاءة أداء مشاريع دائرة العيادات الطبية الشعبية في العراق (دراسة تطبيقية في الجناح الخاص لمستشفى الزهراء التعليمي في واسط للمدة 2020-2015) *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 14(45).
23. رياض علي هادي, & أ. م. د. صالح مهدي البرهان. (2022). تقييم كفاءة أداء مشاريع دائرة العيادات الطبية الشعبية في العراق (دراسة تطبيقية في الجناح الخاص لمستشفى الزهراء التعليمي في واسط للمدة 2020-2015). *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 14(45).
24. رياض علي هادي, & أ. م. د. صالح مهدي البرهان. (2022). تقييم كفاءة أداء مشاريع دائرة العيادات الطبية الشعبية في العراق (دراسة تطبيقية في الجناح الخاص لمستشفى الزهراء التعليمي في واسط للمدة 2020-2015). *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 14(45).
25. رياض علي هادي & ,أ. م. د. صالح مهدي البرهان. (2022). تقييم كفاءة أداء مشاريع دائرة العيادات الطبية الشعبية في العراق (دراسة تطبيقية في الجناح الخاص لمستشفى الزهراء التعليمي في واسط للمدة 2020-2015) *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 14(45).
26. زمارة, ع. م. م., علاء محمد محمود, حماد, طارق عبد العال, أمين & ,محمود أحمد. (2019). أثر استخدام منهجية الستة سيجما على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية وترشيد التكاليف ببيئة العمل بقطاع المطارات .مجلة العلوم البيئية. 484-455, (3)48 ,

27. الشمري، عباس عصفور، ودبين، زينب جواد. (2023). تقييم كفاءة الأداء لمشروع الغابات في محافظة النجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج 19 ، ع 4، 118 – 136
28. شويح محمد. (2013). *تحليل منهجية إدارة الأعمال* (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر)
3. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).
29. عبد المنعم محمد إبراهيم، م & .محمد. (2019). استخدام منهجية ستة سيجا كمدخل للميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 371-428, 49(2) ,
30. عفيفي، & محمد محمود. (2018). تطوير أداء إدارة وقت مشاريع تصميم أقمشة المفروشات المطبوعة كصناعة صغيرة ومتوسطة بالسوق المصرية. *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية* 3, (العدد 11 (2)), 650-634.
31. غانم، ع. ج. س & .عصام جمال سليم. (2016). تطبيقات منهجية البحث الفينومينولوجية في بحوث الإدارة التعليمية. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية* 35, ((167-جزء2)), 215-179.
32. فائز هميل سريح الصبيحي، د. صالح اب اراهيم يونس الشعباني & ساكار ظاهر عمر. (2016). في خفض كمف جودة التعميم six sigma منهجية اعتماد دراسة تطبيقية في كمية الإدارة والاقتصاد بجامعة الانبار *Al-Anbar University Journal of Economic & Administration Sciences*, 8(15).
33. فراس علي الزعبي & محمد اسماعيل الجغبير. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. *Humanities and Social Sciences Series*, 38(4).
34. فراس علي الزعبي، & محمد اسماعيل الجغبير. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. *Humanities and Social Sciences Series*, 38(4).
35. فضيلة سلمان داود & زينب هادي حسين. (2016). دور إسلوبي (CPM/PERT) في تعزيز أداء المشاريع الإنشائية دراسة تطبيقية في قسم المشاريع في ديوان محافظة بغداد *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(94), 84-84.

36. فضيلة سلمان داود, & زينب هادي حسين. (2016). دور إسلوبي (CPM/PERT) في تعزيز أداء المشاريع الإنشائية دراسة تطبيقية في قسم المشاريع في ديوان محافظة بغداد. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22 (94), 84-84.
37. كريم قاسم محمد م. هدى مهدي أحمد م. م. عقيل حميد فرحان جامعة ديالى/كلية الإدارة والاقتصاد. (2020). تطبيق منهجية الانحرافات المعيارية الستة للاختبار والتقييم في التعليم العالي مع تطبيق عملي *ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL*. (EASJ)(formerly AL-DANANEER JOURNAL), 1(20).
38. لعور, عبد الحفيظ, صادق & محمد (مشرف). (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتقييم أداء إدارة المشاريع. (Doctoral dissertation).
39. م. م. محمد جاسم محمد علوان & أ. م. محمد مزعل الراوي. (2019). التقييم الاقتصادي لواقع المشاريع الصناعية العامة ومقارنتها بالمشاريع المختلطة والخاصة في العراق وسبل النهوض بها للمدة. (2004-2017).
40. م. م. محمد جاسم محمد علوان & أ. م. محمد مزعل الراوي. (2019). التقييم الاقتصادي لواقع المشاريع الصناعية العامة ومقارنتها بالمشاريع المختلطة والخاصة في العراق وسبل النهوض بها للمدة. (2004-2017).
41. م. مايا الزبيبي, & أ. د. محمد زياد. (2021). تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا. مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم للهندسة المدنية والمعمارية. (17)43 ,
42. المبارك, ع & .عائذ. (2022). حوكمة الشركات وتعويضات التنفيذيين في المملكة العربية السعودية: منهجية مختلطة. *المجلة العربية للإدارة*.
43. محمد احمد على الحاج. (2018). *تقويم كفاءة تطبيق الوظائف الإدارية في أداء المشاريع الهندسية* (Doctoral dissertation, كلية الدراسات العليا جامعة دنقلا).
44. محمد جاسم محمد علوان & أ. م. محمد مزعل الراوي. (2020). التقييم الاقتصادي لواقع مشاريع الصناعة التحويلية في العراق للمدة. (2004-2017).
45. معاذ الجزائري, & رغداء بلال. (2018). تقييم أداء مشاريع التعاون الدولي في سورية وفقاً لمعايير OECD-DAC: تطبيق على برنامج التحديث والتطوير الصناعي (Tishreen). IMUP-Syria). *University Journal-Economic and Legal Sciences Series*, 40 (1).

46. نبيل، ن. أ & ،نهى أحمد. (2014). نحو نموذج مقترح لإدارة التغيير في بناء القدرات المحلية. *Journal of Urban Research*, 13(1), 15-31.
47. النور، بلال ابراهيم . (2019). منهجيات إدارة المشاريع ودورها في تحقيق نجاح أهداف المشروع: دراسة ميدانية للمشاريع الإنشائية .الإداري، (158)41، 12-56 .معهد الإدارة العامة .
<https://doi.org/10.52789/0302-041-158-00>
48. نغم يوسف عبد الرضا & حميد مظلوم كاظم. (2016). تقييم اداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(89), 268-268.
49. نغم يوسف عبد الرضا, & حميد مظلوم كاظم. (2016). تقييم اداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(89), 268-268.
50. همسة مهدي شاكر . (2022). *ادارة اداء المشاريع باستخدام نمذجة معلومات البناء* (Doctoral dissertation, جامعة ديالى).
51. همسة مهدي شاكر. (2022). *ادارة اداء المشاريع باستخدام نمذجة معلومات البناء* (Doctoral dissertation, جامعة ديالى).
52. وادي، يونس. مختار (2019). *دور اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات المقاولات - ولاية الخرطوم - السودان* [The Role of Choosing Project Management Methodologies in Project Success: Applied Study on Sudanese Contracting Companies Group]. رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، السودان.

المراجع الأجنبية

1. Alshdiefat, A. S. (2018). *Developing an assessment model for the adoption of building information modelling to reduce the cost of change orders in the jordanian construction industry* (Doctoral dissertation).

2. ASSEFA, A. (2021). *THE EFFECT OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM ON EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE CASE OF AWASH BANK SC* (Doctoral dissertation, ST. MARY'S UNIVERSITY).
3. Bashir, H. A., Sheikh, N. A., & Nasir, A. (2023). Impact of agile management on project performance: Evidence from I.T sector of Pakistan. *PLOS ONE*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249311>
4. Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An introduction to agile methods. *Adv. Comput.*, 62(03), 1-66.
5. Cohen, R. I. (2018). Lean methodology in health care. *Chest*, 154(6), 1448-1454.
6. Dvir, D., & Lechler, T. (2004). Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. *Research policy*, 33(1), 1-15.
7. Ekpah, F. B. (2016). *Factors affecting success of public sector construction project, perspective of contruction firms in Sekondi Takoradi metropolis* (Doctoral dissertation, University Of Education, Winneba.).
8. Hung, C. L., & Shiu, P. J. (2014). Evaluating project performance by removing external effects: Implications to the efficiency of research and development resource allocation. *Research evaluation*, 23(4), 366-380.
9. Hwang, B. G., & Low, L. K. (2012). Construction project change management in Singapore: Status, importance and impact. *International journal of project management*, 30(7), 817-826.
10. Lugasi, L. A. (2022). *Project Management Practices and Quality of Housing Projects in Parklands, Nairobi County, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
11. Oirere, B. (2022). *Project Management Practices and Performance of Smallholder Horticultural Empowerment Projects: a Case of Japan International Corporation Agency Projects in Kajiado County, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

12. Petro, Y., & Gardiner, P. (2015). An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1717-1729.
13. Sachdeva, S. (2016). Scrum methodology. *Int. J. Eng. Comput. Sci*, 5(16792), 16792-16800.
14. Serrador, P., & Turner, J. R. (2014). The relationship between project success and project efficiency. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 75-84.
15. Sohi, H., Hertogh, M., & Bosch-Rekveldt, M. (2023). How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. *PLOS ONE*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278361>
16. Sylvia, C. (2017). An Investigation into the factors affecting project performance among contractors in Lusaka District of Zambia.
17. Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., & de Vass, T. (2023). Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*, 13(8), 5014. <https://doi.org/10.3390/app13085014>
18. Wakode, R. B., Raut, L. P., & Talmale, P. (2015). Overview on kanban methodology and its implementation. *IJSRD-International Journal for Scientific Research & Development*, 3(02), 2321-0613.

الملاحق

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله

يسعدنا أن نطلب منكم التكرم بالمساعدة في دراستنا الموسومة " تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع: دراسة حالة على القطاع الخاص". نحن بحاجة إلى مساعدتكم من خلال الإجابة على هذه الاستبانة بكل شفافية وصدق. نؤكد لكم بأن جميع الإجابات ستظل سرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

سيكون مساهمتكم في هذه الدراسة ذات أهمية بالغة لفهم الأثر التنظيمي لنظم المعلومات الإدارية في المستشفى، وسيساعدنا ذلك في تطوير فهمنا وتحليلنا لهذا الموضوع المعقد.

نقدر تفضلكم بالموافقة على المشاركة في هذه الدراسة، ونشكركم مقدماً على وقتكم وتعاونكم.

الباحث

البيانات الأساسية:

أنثى

الجنس: ذكر

العمر:

- أقل من 30 سنة ().
- من 31 - 40 سنة ().
- من 41 - 50 سنة ().
- من 51 سنة فأكثر ().

المؤهل العلمي:

- بكالوريوس ().
- ماجستير ().
- دكتوراه ().

سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ().
- من 6 - 10 سنوات ().

• من 11 - 15 سنة ().

• من 16 سنة فأكثر ().

يرجاء الإجابة على البنود التالية:

التسلسل	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل : التغير المتكرر						
1	التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع في مؤسستي.					
2	التغييرات المتكررة في أساليب الإدارة تؤدي إلى عدم استقرار في تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع.					
3	التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة ينعكس بشكل سلبي على رضا الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسة.					
4	وجود استراتيجيات محددة للتعامل مع التغييرات المتكررة في منهجيات الإدارة يساعد في تقليل آثارها السلبية على الأداء.					
5	تطبيق منهجيات إدارة متغيرة بشكل مستمر يتسبب في زيادة الضغط والتحديات على فريق العمل.					
المتغير الوسيط : منهجيات الإدارة						
1	المؤسسات تقوم بمراجعة وتحديث منهجيات الإدارة بانتظام لضمان توافقها مع التغيرات والاحتياجات الحالية في السوق.					
2	الشركة تشارك بانتظام نتائج وتقييمات تطبيق منهجيات الإدارة مع جميع أعضاء الفريق					

				وأصحاب المصلحة لتوفير شفافية ومشاركة فعّالة.	
				تساهم منهجيات الإدارة التي تعتمد على الشركة بشكل كبير في تحقيق أهداف المشاريع وزيادة فعالية الأداء العام.	3
				تواجه الشركات بعض التحديات في تطبيق منهجيات الإدارة، مثل نقص الموارد أو مقاومة التغيير، والتي يتم التعامل معها من خلال استراتيجيات محددة.	4
				تطبيق منهجيات إدارة يتم بشكل منتظم في الشركات لتحسين إدارة المشاريع والعمليات.	5

المتغير التابع : أداء المشاريع

				المرونة في التكيف مع التغيرات المتكررة في منهجيات الإدارة تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على قدرة الفرق على تحقيق الأهداف بفعالية.	1
				التعديلات المتكررة في منهجيات الإدارة تتطلب تنسيقاً مكثفاً مع أصحاب المصلحة لضمان توافق التغييرات مع توقعاتهم ومتطلباتهم.	2
				تكرار التغيير في منهجيات الإدارة يؤثر بشكل ملحوظ على استقرار وفعالية فرق العمل في مشاريعنا، مما يؤدي إلى تأخير في إنجاز المهام.	3
				مؤسستنا تعمل على تحسين استراتيجيات إدارة التغيير لتقليل التأثير السلبي للتغيرات المتكررة في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع.	4

					5	التغير المتكرر في منهجيات الإدارة يمكن أن يؤثر سلباً على جودة العمل النهائي للمشاريع، حيث قد يتسبب في عدم وضوح الأهداف والمعايير.
--	--	--	--	--	---	---

شكراً لتعاونكم معنا....

الملخص Abstract

The current research aims to identify the level of application of the impact of frequent changes in management methodologies in the private sector, identify the areas of application of frequent changes in management methodologies on the efficiency of project performance in the private sector, and determine the impact of frequent changes in management methodologies on the efficiency of project performance in the private sector. The study used the descriptive-analytical method by conducting a survey with a sample consisting of 111 individuals. The results indicate that frequent changes in management methodologies have a positive impact on the efficiency of project performance, but the effect is not uniform across all variables. Generally, management methodologies contribute more to improving performance efficiency compared to frequent changes, while frequent changes through management methodologies show a minimal impact. The survey results highlight the impact of frequent changes in management methodologies on project performance efficiency in

organizations, focusing on three main aspects: frequent changes, management methodologies, and project performance. The results show that frequent changes in management methodologies significantly affect the overall



performance of projects. One of the prominent effects is the need for specific strategies to deal with these changes, which helps reduce negative impacts. Recommendations to improve project performance efficiency and manage frequent changes in management methodologies include Organizations should develop effective strategies to deal with frequent changes in management methodologies. This involves establishing a clear framework for managing adjustments and ensuring that changes are made in a thoughtful and transparent manner to minimize negative impacts on performance.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management

Title in English

The Impact of Frequent Changes in Management Methodologies on Project Performance Efficiency: A Case Study on the Private Sector (establishments)

Prepared by:

Abdullah Ghurmallah Al-Zahrani

Supervised by:

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.Fayez Ali Jrad

Year:2024