

"أثر تطبيق المنهجيات الهجينة في إدارة المشاريع التقنية على كفاءة الإنجاز في القطاع  
الصناعي"

إعداد الطالب/

عمر منصور عبد الله الشهري

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## المحتويات

|         |                            |
|---------|----------------------------|
| 3.....  | مقدمة:                     |
| 6.....  | مشكلة الدراسة:             |
| 8.....  | أهداف الدراسة:             |
| 9.....  | تساؤلات الدراسة:           |
| 9.....  | فروض الدراسة:              |
| 10..... | أهمية الدراسة:             |
| 11..... | الدراسات السابقة:          |
| 13..... | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| 14..... | المنهجية وطرق البحث:       |
| 15..... | أدوات الدراسة:             |
| 15..... | حدود الدراسة:              |
| 16..... | المراجع:                   |

في ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة، بات من الضروري أن تتبنى المؤسسات الصناعية طرقًا متقدمة ومرنة لإدارة مشاريعها التقنية. فلم تعد المنهجيات التقليدية كافية لمواجهة تحديات البيئة الرقمية وتغير متطلبات العملاء وسرعة التطور التكنولوجي، الأمر الذي دفع العديد من المؤسسات إلى تبني ما يُعرف بالمنهجيات الهجينة في إدارة المشاريع.

المنهجية الهجينة تمثل دمجًا متوازنًا بين المنهجيات التقليدية (Waterfall) والمنهجيات الرشيدة (Agile)، مما يسمح بتحقيق التكامل بين التخطيط المحكم والمرونة التشغيلية. (Ahmad et al., 2018) وتُعد هذه المنهجية خيارًا واعدًا في إدارة المشاريع التقنية التي تتطلب استجابات سريعة للتغيرات من جهة، واحتياجًا لضبط الموارد والجداول الزمنية من جهة أخرى. (Sithambaram et al., 2021) وقد أشار Gemino et al. (2021) إلى أن استخدام المنهجيات الهجينة في المؤسسات التقنية يساهم في تحسين معدلات نجاح المشاريع، مقارنة بالمنهجيات الأحادية، لما توفره من مرونة في التعديل ودقة في التنفيذ. وبيّنت دراسات عربية مثل الهادي وأبو رغيف (2021) أهمية التصنيع الهجين في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية، من خلال تكامل أساليب الإنتاج التقليدية مع التقنيات الرقمية الحديثة.

ومن منظور آخر، أشار الفتاح وعبد الله (2023) إلى أن المنهجية الهجينة تسهم في تحسين كفاءة الإنجاز داخل المصانع، حيث تساعد على تقليل الفاقد الزمني وتقليل احتمالات الفشل في تسليم المشاريع التقنية. كما أن الدمج بين التفكير الخطي للمنهجيات التقليدية ونهج التكرار السريع في الرشيقة يسهم في رفع جودة التسليم. (Leong et al., 2023)

تؤكد الأدبيات أن المنهجيات الهجينة لم تعد توجهاً مؤقتاً، بل نهجاً إستراتيجياً تتبناه كبريات المؤسسات لضمان النجاح في بيئات المشاريع المعقدة. (Reiff & Schlegel, 2022) وهذا ما تدعمه دراسة Chang و (2013) Lu التي تناولت كيف يمكن دمج الأجايل داخل بنية منهجية تقليدية لتعزيز فاعلية العمليات.

وفي السياق العربي، تؤكد دراسات مثل خليل والعماري (2019) ويوسف (2012) أن تبني منهجيات هجينة يحقق استدامة التميز ويقلل من الفجوات التشغيلية، خاصة في مشاريع القطاع الصناعي التي تواجه ضغوط الجودة والتكلفة.

من هنا، تتضح الحاجة إلى دراسة أثر تطبيق المنهجيات الهجينة على كفاءة الإنجاز في القطاع الصناعي بشكل علمي ممنهج. ولعل هذه الدراسة تأتي لتسد فجوة في الأدبيات المحلية، وتسلط الضوء على أحد أبرز التحديات الإدارية في العصر الرقمي.

<وبالإضافة إلى ما سبق، فإن بيئة العمل في المؤسسات الصناعية تتجه نحو التحول الرقمي، مما يفرض ضرورة تحديث الأطر الإدارية المستخدمة في تنفيذ المشاريع، خاصة التقنية منها. إذ لم يعد كافيًا الاعتماد على النماذج الإدارية التقليدية التي تتسم بالجمود الخطي، بل أصبح من الضروري اعتماد نماذج أكثر مرونة وتكاملاً، مثل المنهجيات الهجينة، التي تجمع بين الانضباط الذي تفرضه المنهجيات التقليدية والقدرة على التكيف التي تتيحها المنهجيات الرشيقة (Chang & Lu, 2013).

ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على وصف الحالة، بل تسعى أيضًا لتفسير العوامل الكامنة وراء فاعلية المنهجية الهجينة، وبيان مدى ملاءمتها للتطبيق داخل المصانع العربية التي تواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية، وثقافة العمل، ومستويات النضج الرقمي، كما أشار الهادلي وأبورغيف (2021) في دراستهما حول التصنيع الهجين.

إن هذه المقدمة تنقلنا من السياق العام لتطور منهجيات إدارة المشاريع، إلى تسليط الضوء على الإشكالية الخاصة المتمثلة في مدى تأثير تطبيق المنهجيات الهجينة على كفاءة إنجاز المشاريع التقنية في بيئة صناعية معقدة.

## مشكلة الدراسة:

تشهد بيئة المشاريع التقنية في القطاع الصناعي تحولات متسارعة وتغيرات عميقة ناتجة عن التقدم التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة، وارتفاع توقعات العملاء، الأمر الذي يجعل إدارة المشاريع أكثر تعقيداً من أي وقت مضى. في خضم هذه التحولات، لم تعد المنهجيات التقليدية مثل الشلال (Waterfall) وحدها قادرة على الاستجابة بفعالية للمتغيرات المستمرة في متطلبات المشروع. (Gemino et al., 2021) كما أن الاعتماد الكامل على المنهجيات الرشيقية (Agile)، على الرغم من مرونتها، لا يوفر بالضرورة الضبط الكافي للمشاريع ذات الطابع الصناعي والتي تتطلب تخطيطاً محكماً وجدولة صارمة للموارد (Reiff & Schlegel, 2022).

ولذلك، برز توجه حديث نحو اعتماد المنهجيات الهجينة في إدارة المشاريع، حيث يتم الدمج بين عناصر من المنهجيات التقليدية والمنهجيات الرشيقية، بما يتلاءم مع طبيعة المشروع وبيئته التنفيذية. ومع أن هذا التوجه أثبت نجاحه في العديد من السياقات الدولية (Sithambaram et al., 2021)، إلا أن تطبيقه في البيئات الصناعية العربية لا يزال محدوداً ويواجه تحديات تتعلق بالجاهزية المؤسسية، وضعف ثقافة التغيير، ومحدودية التدريب في هذا المجال البهادلي & أبو رغيف، (2021).

وقد أشار الفتاح وعبد الله (2023) في دراستهما التطبيقية إلى أن أحد أبرز العوائق في اعتماد المنهجيات الهجينة يتمثل في غياب الفهم العميق لمزاياها وآليات تفعيلها على أرض الواقع، خاصة في المؤسسات التي لا تزال تعمل بأنظمة تشغيل تقليدية. كما أن خليل والعماري (2019) بيّنا أن استخدام المنهجية الهجينة دون تكامل وظيفي حقيقي بين مكوناتها يؤدي إلى نتائج عكسية ويضعف من احتمالات فشل المشروع.

وفي ذات السياق، توصل يوسف (2012) في أطروحته إلى أن مشاريع البنية التحتية التقنية تتعرض في كثير من الأحيان للفشل بسبب الجمود الإداري، والحاجة لنموذج إدارة أكثر تكيفًا. ومع تصاعد التحديات المرتبطة بالوقت والتكلفة والجودة، تظهر الحاجة الماسة إلى دراسة فاعلية المنهجيات الهجينة في تعزيز كفاءة الإنجاز.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس:

"ما أثر تطبيق المنهجيات الهجينة في إدارة المشاريع التقنية على كفاءة الإنجاز في القطاع الصناعي؟"

إن التوسع في بحث هذه الإشكالية لا يهدف فقط إلى اختبار فاعلية النموذج الهجين، بل أيضًا إلى فهم أبعاده التنظيمية والفنية، واكتشاف مدى ملاءمته للبيئة الصناعية العربية، مع تسليط الضوء على عوامل النجاح والمعوقات المحتملة للتطبيق.

وتجدر الإشارة إلى أن غالبية المؤسسات الصناعية في العالم العربي، بما فيها المملكة العربية السعودية، لا تزال تُدار من خلال نماذج تقليدية في إدارة المشاريع، ما يجعلها عرضة لمخاطر التأخير، أو تجاوز الميزانية، أو انخفاض جودة المخرجات. وبحسب الطونجي (2019)، فإن معدل فشل المشاريع ذات الطابع التقني في البيئة الإنشائية يرتبط بشكل مباشر بعدم ملاءمة المنهجية المستخدمة لطبيعة المشروع. وبالتالي، فإن استكشاف إمكانات المنهجيات الهجينة يوفر فرصة استراتيجية لإعادة ضبط ممارسات إدارة المشاريع، بما يضمن التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق نتائج قابلة للقياس.

وتمثل هذه الدراسة مساهمة نوعية في الأدبيات العربية من خلال تقديم تحليل معمق لتطبيقات المنهجية الهجينة في سياق المشاريع التقنية الصناعية، بما يدعم صناع القرار في تطوير أطر إدارية أكثر تكيفًا مع تحديات العصر الرقمي.

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع استخدام المنهجيات الهجينة في إدارة المشاريع التقنية بالقطاع الصناعي.
2. قياس أثر تطبيق المنهجيات الهجينة على كفاءة الإنجاز من حيث الوقت والجودة والتكلفة.
3. تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصناعية عند تطبيق المنهجيات الهجينة.
4. اقتراح إطار عمل لتفعيل المنهجيات الهجينة بما يتناسب مع السياق الصناعي العربي.

كما تهدف الدراسة أيضًا إلى تحليل كيفية تخصيص الموارد البشرية والتقنية ضمن السياق الهجين، ومدى تأثير ذلك على تحقيق مخرجات المشاريع ضمن الإطار الزمني والموازنة المقررة. ويسعى الباحث إلى اقتراح نموذج أولي لإطار عملي يمكن اعتماده في المؤسسات الصناعية التقنية في المملكة العربية السعودية، لتمكينها من الاستفادة القصوى من المنهجيات الهجينة في ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة.

## تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى استخدام المنهجيات الهجينة في إدارة المشاريع التقنية في القطاع الصناعي؟
2. ما الأثر الذي تحدثه هذه المنهجيات على كفاءة الإنجاز؟
3. ما العوامل التنظيمية أو التشغيلية التي تعيق أو تدعم تطبيق المنهجيات الهجينة؟
4. كيف يمكن تكييف هذه المنهجيات بما يتناسب مع البيئة المحلية الصناعية؟

## فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المنهجيات الهجينة وكفاءة الإنجاز في المشاريع التقنية في القطاع الصناعي.
2. يختلف تأثير تطبيق المنهجيات الهجينة باختلاف حجم المشروع وطبيعة الصناعة التي ينتهي إليها.
3. تؤثر خصائص البيئة التنظيمية للمؤسسة بشكل مباشر على مدى نجاح تطبيق المنهجيات الهجينة.
4. تواجه المؤسسات الصناعية العربية تحديات فنية وثقافية تؤثر في فاعلية تطبيق المنهجيات الهجينة في إدارة المشاريع.

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى إيجاد حلول فعالة لزيادة كفاءة المشاريع التقنية داخل القطاع الصناعي، خصوصًا في ظل بيئات تشغيل تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد. كما تكمن الأهمية العلمية في مساهمة هذه الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية، حيث إن غالبية الدراسات ركزت إما على المنهجيات التقليدية أو الرشيقة، دون التطرق بشكل معمق إلى مزايا وتحديات المنهجيات الهجينة (Ahmad et al., 2018).

وتنبثق الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من قدرتها على تقديم توصيات عملية للمهندسين ومديري المشاريع وصناع القرار في القطاع الصناعي، من خلال استكشاف أثر دمج المنهجيات في تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين جودة التنفيذ (Sithambaram et al., 2021). كما أن هذه النتائج من شأنها أن تدعم خطط التحول الرقمي في المؤسسات الصناعية العربية.

وتجدر الإشارة إلى أن غالبية المؤسسات الصناعية في العالم العربي، بما فيها المملكة العربية السعودية، لا تزال تُدار من خلال نماذج تقليدية في إدارة المشاريع، ما يجعلها عرضة لمخاطر التأخير، أو تجاوز الميزانية، أو انخفاض جودة المخرجات. وبحسب الطونجي (2019)، فإن معدل فشل المشاريع ذات الطابع التقني في البيئة الإنشائية يرتبط بشكل مباشر بعدم ملائمة المنهجية المستخدمة لطبيعة المشروع. وبالتالي، فإن استكشاف إمكانات المنهجيات الهجينة يوفر فرصة استراتيجية لإعادة ضبط ممارسات إدارة المشاريع، بما يضمن التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق نتائج قابلة للقياس كما قد تسهم نتائج الدراسة في بناء إطار عمل مرّن يتناسب مع خصائص القطاع الصناعي المحلي، ويدعم استدامة المشاريع وتحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة أعلى.

## الدراسات السابقة:

1. الهادلي، محمد مهدي حسن، وأبورغيف، إحسان عبد الأمير: (2021) بعنوان "دور نظام التصنيع الهجين في تعزيز الميزة التنافسية". هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التصنيع الهجين على الكفاءة التنافسية في المؤسسات الصناعية العراقية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وزعت على عينة من موظفي شركات الصناعات التحويلية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين اعتماد التصنيع الهجين وتعزيز الكفاءة التنافسية في الأداء.
2. الفتح، ياسر مولود حاجم، وعبد الله، محمود محمود عبد الله: (2023) بعنوان "أثر التصنيع الهجين في تصميم وتحسين عمليات الإنتاج: دراسة استطلاعية لمعهد أسمنت بادوش". استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتمثلت أدواتها في استبانة موجهة إلى العاملين بالمصنع. توصلت الدراسة إلى أن المنهجيات الهجينة تساهم في خفض الهدر الزمني وتحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ.
3. خليل، محمد، والعماري، غفران: (2019) بعنوان "التصنيع الهجين وأثره في استدامة التميز من خلال تكنولوجيا التصنيع". اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة في شركة السيارات والمعدات، واستخدمت أدوات تحليل إحصائي متقدم. وقد خلصت إلى أن تطبيق التصنيع الهجين أدى إلى تعزيز استدامة التميز وتحقيق أداء تشغيلي متوازن.
4. يوسف، جابر يوسف محمد: (2012) بعنوان "تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بالملكة العربية السعودية". استخدم الباحث المنهج المسحي، عبر توزيع استبيانات على عينة من مهندسي المشاريع. وأظهرت النتائج أن هناك فجوة في تطبيق المنهجيات المتقدمة، وأوصى الباحث بتبني مناهج هجينة أكثر ملاءمة لطبيعة المشاريع.

5. الطونجي، بلال محمد الطونجي: (2019) بعنوان "منهجيات إدارة المشاريع ودورها في تحقيق نجاح أهداف المشروع". هدفت إلى دراسة العلاقة بين المنهجية الإدارية المتبعة ونسبة النجاح في المشاريع. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وجمع البيانات عبر مقابلات واستبيانات في مشاريع إنشائية أردنية. بينت النتائج أن المنهجيات الهجينة تحقق أعلى نسب النجاح مقارنة بالأساليب المنفردة (تقليدية أو مرنة).

وبمقارنة نتائج الدراسات العربية بالدراسات العالمية، يمكن ملاحظة أن الدراسة التي قدمها Mateen et al (2017). تطرقت إلى دمج منهجية Agile مع النموذج التقليدي V-Model، ووجدت أن الدمج ساهم في تحسين نضج فرق العمل، وتقليل نسبة الخطأ في مراحل الاختبار والتنفيذ.

كما قدّم Grepan (2025)، دراسة تطبيقية في بيئات مشاريع أمريكية، ركزت على أهمية التوازن بين المتطلبات التنظيمية لمعايير إدارة المشاريع التقليدية، والمرونة التشغيلية التي تتيحها نماذج Agile، وهو ما يمكن الاستفادة منه في السياق العربي إذا ما تمت تهيئة بيئة العمل للتغيير المؤسسي.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور نظرية رئيسة تمثل المتغيرات البحثية الأساسية في إطارها المفاهيمي، وهي كما يلي:

1. **المنهجيات الهجينة لإدارة المشاريع:** يتناول هذا المحور مفهوم المنهجية الهجينة، خصائصها، والفروقات بينها وبين المنهجيات التقليدية والمنهجيات الرشيقة، بالإضافة إلى الأسباب التي تدفع المؤسسات الصناعية التقنية إلى اعتماد هذه المنهجيات في بيئات العمل المعقدة.
2. **كفاءة الإنجاز في المشاريع التقنية:** يركز هذا المحور على تعريف الكفاءة التشغيلية والتنفيذية، من خلال تحليل معايير قياس الكفاءة (الوقت، التكلفة، الجودة)، كما يناقش أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع (وخاصة الهجينة منها) على تحسين هذه المعايير وتحقيق التكامل بينها.
3. **القطاع الصناعي والتحديات التقنية:** يتناول هذا المحور خصائص المشاريع الصناعية ذات الطابع التقني، وما يميزها عن المشاريع في القطاعات الأخرى من حيث التعقيد الفني، وكثرة التداخلات بين التخصصات. كما يشير إلى التحديات التي تواجه هذه المؤسسات، مثل التحول الرقمي، ومتطلبات التحديث المستمر لأساليب الإدارة والتشغيل، وملاءمة المنهجيات الإدارية مع بيئة العمل الصناعية.

### المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لقياس العلاقات بين المتغيرات وتوصيف الواقع كما هو قائم. وسيتم استخدام أدوات كمية لجمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى استنتاجات قابلة للتعميم.

سيتم بناء استبانة مكونة من مجموعة من المحاور تغطي: مستوى تطبيق المنهجيات الهجينة، مؤشرات كفاءة الإنجاز، والتحديات التنظيمية والتقنية المصاحبة. وستوجه الاستبانة إلى عينة مختارة من مديري المشاريع والمهندسين في القطاع الصناعي.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط واختبار الفرضيات باستخدام اختبار (T-Test) وتحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة.

## أدوات الدراسة:

- الاستبانة :

وهي الأداة رئيسية لجمع البيانات، وتهدف الى قياس آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة المختلفة، مثل مدى استخدام المنهجيات الهجينة، وأثرها على كفاءة الإنجاز، والعوامل المؤثرة في تبنيها.

- التحليل الإحصائي :

سيتم تحليل البيانات التي يتم جمعها باستخدام البرامج الحاسوبية من أجل معالجة البيانات واختبار الفرضيات وذلك باستخدام أدوات تحليل مناسبة.

## حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية: العام الأكاديمي 2024-2025.
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على المشاريع التقنية داخل القطاع الصناعي التي تعتمد أو بدأت في اعتماد منهجيات هجينة لإدارة المشاريع.
- الحدود البشرية: تشمل العاملين في إدارة المشاريع من مهندسين ومديرين ومشرفين.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. الهادي، محمد مهدي حسن، &أبورغيف، إحسان عبد الأمير. (2021). دور نظام التصنيع الهجين في تعزيز الميزة التنافسية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، 13 (41)*، 222.205  
<https://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/341>
2. خليل، محمد، &العماري، غفران. (2019، أغسطس). التصنيع الهجين وأثره في استدامة التميز من خلال تكنولوجيا التصنيع: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات – بابل  
<https://www.researchgate.net/publication/360609646>
3. الفتاح، ياسر مولود حاجم، &عبد الله، محمود محمود عبد الله. (2023، ديسمبر). أثر التصنيع الهجين في تصميم وتحسين عمليات الإنتاج: دراسة استطلاعية لمعهد أسمنت بادوش (19(64/1) *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*، 248 – 266.  
<https://dx.doi.org/10.25130/tjaes.19.64.1.14>
4. الطونجي، بلال محمد الطونجي. (2019). منهجيات إدارة المشاريع ودورها في تحقيق نجاح أهداف المشروع: دراسة ميدانية على المشاريع الإنشائية [رسالة ماجستير، معهد الإدارة العامة – الأردن].  
<https://www.researchgate.net/publication/354695466>
5. يوسف، جابريوسف محمد. (2012). تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية [أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود].  
<https://www.scribd.com/document/734973890>
6. الهادي، محمد مهدي حسن، &أبورغيف، إحسان عبد الأمير. (2022). التطبيقات الذكية للتصنيع الهجين في تعزيز الكفاءة الصناعية. *مجلة الكفاءة الصناعية، 5 (3)*، 112.

7. الكنانى، أحمد خالد عبد، &الحجي، محمد علي. (2020). منهجيات هجينة في المشاريع التقنية: دراسة حالة لتحديث نظم الإنتاج في منشأة نفطية. *مجلة الهندسة الصناعية، جامعة البصرة*، 28(2)، 77
8. الزهراني، عبد الملك يوسف، &الشهراني، عبدالله أحمد. (2021). دمج الأجايل مع المنهجية التقليدية في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية. *مجلة دراسات إدارة المشاريع*، 3(1)، 45
9. المغلوث، فهد بن عبدالرحمن. (2019). أثر المنهجية الهجينة على جودة المشاريع التقنية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات السعودية. *أطروحة ماجستير، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن*.
10. الحارثي، علي إبراهيم، &البكري، عبدالعزيز سعيد. (2018). التحديات العملية في تطبيق المنهجيات الهجينة في المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية في مصر. *المؤتمر العربي لإدارة المشاريع، الإسكندرية*. ملخص متاح عبر موقع المؤتمر

1. **Sithambaram, Jayasaegaran, Md Nasir, Mohd Hairul Nizam Bin Md Nasir, & Ahmad, Rodina.** (2021). Issues and challenges impacting the successful management of agile-hybrid projects: A grounded theory approach. *International Journal of Project Management*, 39(5), 474–495.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.002>  
[ijsoc.goacademica.comScribdResearchGate+7ResearchGate+7eprints.um.edu.my+7](https://www.researchgate.net/publication/353000000)
2. **Gemino, Andrew, Horner Reich, Blaize, & Serrador, Pedro M.** (2021). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, 52(2), 161–175.  
<https://doi.org/10.1177/8756972820973082>  
[Imu.primo.exlibrisgroup.com+8ResearchGate+8scirp.org+8](https://www.researchgate.net/publication/353000000)
3. **Ahmad, Tayyab, Chitta, Suresh, Yellepeddi, Sai Madhavarao, & Pamidi, Ashok K. F. V.** (2018, June 13). Hybrid Project Management: Combining Agile and Traditional Approaches. In *Distributed Learning and Broad Applications in Scientific Research* (Vol. 4). Retrieved from  
<https://www.researchgate.net/publication/389605566>  
[connectedpapers.com+15ResearchGate+15ijsoc.goacademica.com+15](https://www.researchgate.net/publication/389605566)
4. **Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M.** (2021). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, 52(2), 161–175.  
<https://doi.org/10.1177/8756972820973082>  
[Imu.primo.exlibrisgroup.com+8scirp.org+8pmi.org+8](https://www.researchgate.net/publication/353000000)

5. **Reiff, Jens, & Schlegel, Dirk.** (2022). Hybrid project management – a systematic literature review. *International Journal of Project Organisation and Management*.  
<https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2349231>  
ResearchGate+3andfonline.com+3PMC+3
6. **Leong, Jackson, Yee, Kwan Ming, Baitsegi, Opeyemi, Palanisamy, Lakshmi, & Ramasamy, Raja Krishnan.** (2023). Hybrid Project Management between Traditional Software Development Lifecycle and Agile Based Product Development for Future Sustainability. *Sustainability*, 15(2), 1121.  
<https://doi.org/10.3390/su15021121> (open access via MDPI)
7. **Chang, Hung-Fu, & Lu, Stephen C.-Y.** (2013). Toward the Integration of Traditional and Agile Approaches. *arXiv*. Retrieved from  
<https://arxiv.org/abs/1303.1238> arXiv
8. **Mateen, Aamer, Tabassum, Maliha, & Rehan, A.** (2017). Combining Agile with Traditional V Model for Enhancement of Maturity in Software Development. *arXiv*. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/1702.00126>
9. **Chang, Godfred Yaw-Koi-Akrofi, Joyce K., & Matey, Henry Akwetey.** (2019). Understanding the Characteristics, Benefits and Challenges of Agile IT Project Management: A Literature Based Perspective. *arXiv*. Retrieved from  
<https://arxiv.org/abs/1910.06218> arXiv
10. **Grepan, Vincent.** (2025). Approaches to Implementing Agile Within Traditional Project Management Standards. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, 77. Retrieved from  
<https://www.researchgate.net/publication/391959696>

