



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع

عام 2023

أثر الذكاء العاطفي على نجاح إدارة المشاريع بمدينة الرياض

The Impact of Emotional Intelligence on the success of Project Management
in Riyadh

مشرف مشروع التخرج:

د. وليد سلمان

د. فاطمة مصطفى

الطلاب:

بدر عبد الرحمن باعبد

ماجد عزيز الحربي

ريان بكر هوساوي

213000965

20212005158

20223006401

المقدمة:

ضمن إدارة المشروع وجود خطة مناسبة للتنفيذ والتركيز على الأهداف الإستراتيجية، فلو تُركت إدارة المشروع لفريق العمل، سيصبح الفريق يعمل بدون واجبات محددة مناسبة وبدون منهجية محددة لإدارة المشروع [Ben Aston (10/8/2021)].

في كثير من الأحيان يجب أن تتغير أهداف المشروع بما يتماشى مع المخاطر التي يمكن أن تحدث، فبدون إشراف وإدارة من قبل مختصين، يمكن أن يتعثر المشروع بسرعة ولكن الإدارة الجيدة للمشروع، هي ما يمكن الفريق من إعادة التركيز على أهداف المشروع عند الضرورة.

يمكن تعريف إدارة المشاريع على أنها استخدام المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات المحددة لتقديم شيء ذي قيمة للناس، حيث تدخل إدارة المشاريع بعدد كبير من المجالات؛ فمثلاً يعتبر تطوير البرمجيات، وبناء مبنى، وجهود الإغاثة بعد كارثة طبيعية، وتوسيع المبيعات في سوق جديد أمثلة على إدارة المشاريع. [Lavagnon A. 2022]. [Ika]Jeffrey K. Pinto .

ومن الجدير بالذكر أنّ عملية إدارة المشاريع كانت تمارس بشكل غير رسمي أو متخصص عبر التاريخ، إلا أنها بدأت في الظهور كمهنة محددة في منتصف القرن العشرين، حيث أدرك العالم الحاجة لذلك في المجالات المختلفة، وتعد إدارة المشاريع بمنهجية "أجايل Agile"، والتي تم استحداثها في أول الألفية كأسلوب لإدارة المشاريع وتنظيم سير عمل خططها بمرونة أكثر. ومصطلح "أجايل Agile" تعود ترجمته الحرفية إلى الشيء خفيف الحركة أو المرن ذو الرشاقة، ولهذه المنهجية من اسمها نصيب وافر، فهي تعتمد بشكل أساسي على ميزة تسليم المخرج المخطط لتطويره أو الاستراتيجية المخطط لها بشكل متدرج وعلى دورات زمنية ثابتة مجدولة للعمل [3]. ومن أبرز التحديات مقاومة التغيير وضعف التواصل والتعاون [4]. ويعبر التغيير بأنه أحد أهم المفاهيم في الإدارة لتحقيق أداء أكثر ملاءمة لمنظمات تكيف نفسها مع التغييرات التنظيمية (العبادي 2020 ص 683) [5]. كما أشار (Ashta et al 2018) بأنها جهود مخططة ومنظمة ومنسقة تحت قيادة واعية لديها خبرات تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة في ظل التغييرات المحيطة [6]. أن الإدارة الرشيقة هي أحد أهم الأساليب الحديثة لتسيير عملية الإنتاج، وأنها نظام يهتم بإزالة كل أشكال الهدر الموجودة في عمليات الإنتاج، وذلك بممارسة سياسة التطوير الدائم داخل المؤسسات، ولها دور كبير في تحسين العمليات داخل نظام العمل والتخلص من الهدر وتحسين تجربة العميل، فهي تهدف إلى

تطوير الموارد البشرية داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدراتها ومن ثم تنفيذ أهداف المنشأة بأفضل الطرق وأقل تكاليف ممكنة. (عمر، 2018) [7]

مشكلة البحث:

تواجه مكاتب إدارة المشاريع خطر الفشل في تخطيط وتنفيذ المشاريع في عدم وجود إدارة تتبنى المفاهيم الحديثة لتحقيق النجاح حيث تعاني بعض المشاريع من أزمات داخل النظام الإداري بسبب تجاهل التخطيط الإداري السليم للموارد والأنظمة والقوانين والسياسات والكوادر الإدارية الغير مؤهلة تأهيلاً مناسباً، فيمكن باستخدام الذكاء العاطفي في إدارة المشاريع بشكل فعال معالجة الكثير والحد من هذه المخاطر والتنبؤ بالاستخدام الأمثل للموارد عبر مجموعة من الأساليب والقيم والمفاهيم التي تساعد على نجاح المشاريع.

يعرف مكتب ادارة المشاريع بأنه كيان أو قسم داخل المؤسسة يتم توجيه كل ما يتعلق بعمل مشاريع وبرامج المؤسسة وادارتها ضمن صلاحياته، ووظيفته تحسين اداء ونتائج ادارة المشاريع، ومساعدة مدراء المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع ومواجهة التحديات، ومن أبرز التحديات التي يواجه إدارة المشاريع بمنهجية أجائل Agile [8] (مقاومة التغيير، ضعف التواصل والتعاون، نقص الدعم الإداري، نقص ملكية الفريق، العمليات والممارسات غير المتسقة عبر الفرق)

تتضمن مشكلة البحث بالسؤال التالي: ما أثر الذكاء العاطفي على نجاح إدارة المشاريع في مواجهة مقاومة التغيير من وجهة نظر مكاتب إدارة المشاريع؟

تعريف مكتب ادارة المشاريع (PMO) [9]

يعرف مكتب ادارة المشاريع بأنه كيان أو قسم داخل المؤسسة يتم توجيه كل ما يتعلق بعمل مشاريع وبرامج المؤسسة وادارتها ضمن صلاحياته، ووظيفته تحسين اداء ونتائج ادارة المشاريع، ومساعدة مدراء المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع بحيث يتم التعامل مع المشاريع المتنوعة والمختلفة على أنها محفظة (Portfolio) مشاريع تدار بشكل تكاملي.

تعريف الذكاء العاطفي

تعريف مايروسالوفي: لقد قام الباحثان بتقديم سلسلة من المقالات الأكاديمية عن الذكاء الوجداني استمرت منذ عام 1990م وحتى الآن وفي بداية الأمر عرف الباحثان الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على مراقبة مشاعرنا وانفعالاتنا

ومشاعر وانفعالات الآخرين، والتمييز بينهما، واستخدام هذه المعرفة لإرشاد وتوجيه تفكير الشخص وأفعاله ويعرفه ماير وآخرون القدرة على إدراك معاني الانفعالات والاستنتاج، وحل المشكلات على أساس ذلك، والقدرة على قراءة المشاعر المرتبطة بالعواطف وفهم المعلومات الخاصة بها والتحكم في ضبط هذه الانفعالات" كما يعرفه جولمان 1995 [10] بأنه "مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد وهذه المهارات (تؤدي لنجاح في الحياة المهنية تعريف : Bernet, 1996 يرى بيرنت [11] أنو "القدرة على المراقبة والمتابعة السريعة والدقيقة" دون جهد" للإنفعالات التي يمر بها الفرد والمهارات العالية في تحديد الانفعالات الذاتية وانفعالات الآخرين وتنظيمها وتوجيهها تعريف بار أون 9997 Bar-on ويتفق بار أون مع جولمان في تعريف الذكاء العاطفي على انه "مجموعة من الكفاءات الشخصية والاجتماعية". فقد عرفه بأنه "مجموعة من المهارات الاجتماعية والانفعالية والشخصية التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواجهة الضغوط البيئية، ويشمل نموذج الذكاء البار أون على 15 بعدا فرعيا. [12]

الإدارة الرشيقة

وقعد عرفها (المطيري، 2019، 87) [13] بأنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح، وفي الوقت الصحيح لحق قيمة من أجل عمل معين، بالإضالة إلى التركيز على مبدأ احترام الإدراوات والوقت في العمل لتقدمه وفق ما هو مطلوب، وفي الوقت المناسب والحصول على الإضافة المرجوة بالجودة المطلوبة. كما أشار (الجعافرة وأبو رشيد، 2020، 241) [14] إلى أن أسلوب العمل الرشيق للمشاريع ينطبق على جميع المظلمات الساعية لتبسيط إجراءات عملياتها من خلال القضاء على الممارسات التي لا تضيف قيمة إلى الأعمال المقدمة إلى الزبون النهائي، بالإضافة إلى أن مفهوم الرشاقة هو مفقود سريع النمو يتضمن تطوير العلاقة لتوفير الجهد والوقت والتكاليف وغيرها، والهدف من ذلك هو الفوز بالزبون.

نشأة إدارة المشاريع الرشيقة:

نشأت إدارة المشروعات الرشيقة عام ٢٠٠١ وتحديدا في تاريخ ١٣ من فبراير، حيث اجتمع عدة أشخاص كان جميعهم قادة فرق يعملون في مجال البرمجيات، وكانوا يعملون بمنهجيات مختلفة منها Crystal و DSDM و SCRUM و Extreme Programing فاجتمعوا لوضع القواعد الأساسية التي تنطبق على كل تلك المنهجيات التي يعملون بها، وبالتالي تأسيس إطار معرفي جديد لإدارة المشروعات تشترك فيه كل هذه المنهجيات. وهذا ما حصل فعلا، وبالتالي تم إعلان ما أطلق عليه فيما بعد Agile Manifesto أي نص إعلان إدارة المشروعات الرشيقة، وهؤلاء

الأشخاص شكلوا منظمة فيما بينهم سُميت Scrum Alliance. (السوادي، 2018) [15]

أهمية البحث:

تنبثق أهمية الدراسة من الحاجة الكبيرة لاستخدام أساليب وتقنيات إدارية حديثة في بيئة الأعمال مما يساهم في مواجهة التحديات في إدارة المشاريع بطريقة تضمن نجاح تنفيذ الأهداف بكفاءة عالية وفعالية من غير فشل ولا هدر في الموارد المادية والبشرية التي تواجهها أساليب الإدارة التقليدية، واستخدام الذكاء العاطفي يساهم ويساعد على إدارة المشاريع بطريقة فعالة وناجحة ومرنة.

أهداف البحث:

للدراسة أهداف رئيسية وأهداف فرعية

أولاً: الهدف الرئيسي

للدراسة هدف رئيسي واحد أثر الذكاء العاطفي في نجاح إدارة المشاريع بأساليب وتقنيات إدارية ناجحة وفعالة للتغلب على التحديات بمقاومة التغيير في مكاتب إدارة المشاريع.

ثانياً: الأهداف الفرعية

التعرف على العوامل الداعمة والمساعدة لنجاح المشروع

التعرف على أبرز التحديات التي يواجهها مدير المشروع

الدراسات السابقة والإطار النظري:

سوف نقوم باستعراض بعض الدراسات والبحوث السابقة والتي من الممكن ان تلامس ما نحن في صدد بحثه فبعض البحوث ذات العلاقة في نطاق الذكاء العاطفي أو نجاح إدارة المشاريع في مقاومة التغيير أو ومنهجية الإدارة الرشيقة

الدراسة الأولى:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية، كما تكون مجتمع الدراسة من صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية، أما وحدة المعاينة فتمثلت في جميع العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية والبالغ عددهم (90) موظفاً وتم استخدام المسح الشامل وذلك بالاعتماد على خبرة الباحث وقسم الموارد البشرية. وتم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً، وتم استرداد 88

(استبانة، وتم استبعاد) 4 (وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل % (3) الإحصائي حيث بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل) 48 (استبانة بنسبة بلغت) 0939 وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى) $\alpha = 0.05$ لجميع أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الدافعية، ضبط الذات، التعاطف) في تخفيف ضغوط العمل 3 ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى) $\alpha = 0.05$ للأبعاد (الوعي الذاتي، ضبط الذات، التعاطف) في عبء العمل 3 أما الدافعية فكان أثره ظاهري وليس معنوي 3) α وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها تقريب فكرة الذكاء العاطفي بغرض تطوير قدرات الموظف العاطفية، وتطوير مفهوم الدافعية لدى الموظفين وحل كافة المشكلات التي تواجهه بالطرق الإيجابية بعيداً عن القلق والتوتر والعصبية 3

الباحث (الخرشة، الساعد، 2020) عنوان البحث (أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية)

الدراسة الثاني:

هدف الدراسة إلى معرفة مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده (التعاطف، والمعرفة الانفعالية، ضبط الذات) وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية وسط طلاب جامعة الخرطوم، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات البحث في مقياس الذكاء الوجداني، تم استخدام الطريقة الطبقية العشوائية في اختيار عينة البحث، وبلغ حجم العينة (570) طالباً (295 ذكور و 275 إناث) وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: يتسم الذكاء الوجداني بالارتفاع لدى طلاب جامعة الخرطوم بدرجة دالة إحصائية وعند مستوى الدلالة 0.05، وتوجد فروق دالة إحصائية في أبعاد إدارة الانفعالات، وتنظيم الانفعالات بين الذكور والإناث في كل من أبعاد (التعاطف، والمعرفة الانفعالية، والتواصل الاجتماعي)، كما لا توجد فروق دالة إحصائية بين الكليات والأدبية والعملية في الذكاء الوجداني لديهم، كما قدم الباحث عدداً من التوصيات أهمها: على قسم علم النفس تكثيف جهوه لتعزيز ثقافة الذكاء الوجداني وسط طلاب جامعة الخرطوم.

دراسة آدم (2018). " مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية (دراسة ميدانية وسط طلاب جامعة الخرطوم)

الدراسة الثالثة:

دراسة الخولاني والحمداني (2018) بعنوان " استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها على رأس المال الاجتماعي التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية للكليات الأهلية في بغداد ". هدفت

الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات الذكاء العاطفي (الحوافز، القدرات الاجتماعية، التعاطف) والقيادة التحويلية (الإستراتيجية، البداع، الممارسة) على رأس المال الإجتماعي التنظيمي في الكليات الأهلية في بغداد. وتكونت وحدة المعاينة من عمداء الكليات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام في الكليات وتم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة التي بلغت (69) فرداء، وتوزيع الإستبانة عليهم جميعا وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية مع رأس المال الإجتماعي التنظيمي، وأوصت بضرورة التواصل والإستمرار في تطبيق أبعاد استراتيجيات الذكاء العاطفي ونشر المفاهيم الإدارية الحديثة ومواكبة التطور العالمي نحو تحقيق اهداف المنظمة.

الدراسة الرابعة:

دراسة ديمانتي ات (2018) قيم العمل والذكاء العاطفي وبيئة العمل والالتزام الوظيفي بين الجيل Y Damayanti et al., (2018) " Work Values, Emotional Intelligence, Work Environment and Career Commitment among Gen Y" هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين قيم العمل والذكاء العاطفي (بيئة العمل، التنظيم الذاتي، الضغط النفسي) وبيئة العمل والالتزام الوظيفي في الصناعة المصرفية في إندونيسيا. وتم اختبار تجريبي من 51 المجيبين في بنك مانديري، تشير هذه نتائج الدراسة إلى التأثير الكبير والايجابي لقيم العمل والذكاء العاطفي وبيئة العمل على الالتزام الوظيفي. وأشارت النتيجة إلى أن الالتزام الوظيفي تأثر بقيم العمل والذكاء العاطفي وبيئة العمل. وأوصت بتحديد الآثار المترتبة على طرح المساهمات النظرية والعملية لهذه الدراسة.

الدراسة الخامسة:

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما علاقة الأساليب الحديثة للقيادة بالحد من مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض ؟ مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض وعددهم (1400) موظف، وبلغت العينة عدد (303) موظف. منهج وأداة الدراسة: قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، مستخدمة في ذلك الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة. أهم النتائج: 1. كشفت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة من العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية على واقع الأساليب الحديثة للقيادة من وجهة نظرهم بمتوسط (3.03 من 5) . 2. بينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة من العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية موافقون بدرجة متوسطة على واقع مقاومة التغيير التنظيمي بمتوسط (2.91 من 5.00). 3. أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة من العاملين بالخطوط الجوية

العربية السعودية موافقون بدرجة كبيرة على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد بمتوسط (3.51 من 5.00). 4. تبين أن أفراد عينة الدراسة من العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية موافقون بدرجة كبيرة على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة بمتوسط (3.70 من 5.00). 5. اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل نحو (واقع مقاومة التغيير التنظيمي ، وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية على مستوى الفرد) باختلاف متغير العمر لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب الفئات العمرية من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة، ومن 35 سنة إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 سنة فما فوق. أهم التوصيات: السعي الدائم لتطوير وبناء رؤية مستقبلية مشتركة، وغرس ثقافة التغيير بين العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية. العمل على تطوير مشاركة العاملين وتمكينهم من عملهم ومستقبلهم. العمل على معرفة أكبر مصدر لمقاومة العاملين بالخطوط الجوية السعودية للتغيير التنظيمي وتحليل عوامله. الباحث (الرسيني، مها، 2020) عنوان البحث (الأساليب الحديثة للقيادة وعلاقتها بالحد من مقاومة التغيير التنظيمي)

الدراسة السادسة:

مشكلة الدراسة : يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي " ما دور المهارات الإستراتيجية للقيادات الأمنية في إدارة مقاومة التغيير لدى العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض ؟ مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من الضباط من رتبة رائد إلى رتبة لواء من منسوبي المديرية العامة لحرس الحدود والبالغ عددهم (282) ضابطاً . منهج الدراسة : يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسح طريقة المسح الشامل. أهم النتائج : 1- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على مجالات التغيير في حرس الحدود بمتوسط حسابي (4.29 من 5) . 2- أفراد عينة الدراسة موافقون على مظاهر مقاومة العاملين للتغيير في حرس الحدود بمتوسط حسابي (3.46 من 5). 3- افراد عينة الدراسة موافقون على أسباب مقاومة العاملين للتغيير في حرس الحدود بمتوسط حسابي(3.85 من 5). 4- أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع المهارات الاستراتيجية لدى القيادات الأمنية في حرس الحدود (3.95 من 5). 5- أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المهارات الاستراتيجية للقيادات الأمنية تسهم بدرجة كبيرة في إدارة مقاومة التغيير(4.19 من 5). 6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي ومتغير العمر ومتغير الرتبة العسكرية وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية. 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (اسباب مقاومة العاملين للتغيير في حرس

الحدود)، وأظهر الاختبار الفروق لصالح أفراد الدراسة البالغ عدد سنوات خبرتهم (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة). أهم توصيات الدراسة : 1- تبني خطط متدرجة لإشراك وتشجيع جميع العاملين في حرس الحدود للمشاركة في التغيير بما يتوافق مع الخطة العامة لإدارة التغيير . 2- تبني خطط إرشادية وتوعوية للعاملين في حرس الحدود للتعريف بمفهوم إدارة التغيير واستراتيجياته ودورهم فيه وتهيئتهم للاندماج في منظومة التغيير، وتوضيح اختلاف ذلك عن مفهوم تغيير الإدارة (السياسات) واستراتيجياته. 3- إنشاء إدارة في المديرية العامة لحرس الحدود بمسمى (إدارة التطوير) تكون من ضمن مهامها تحديد مجالات التغيير ووضع استراتيجياته ، وتشرف على تنفيذ برامج التغيير ودراسة أسباب مقاومته وتحديد الطرق الملائمة لإدارة مقاومة التغيير.

الباحث (الحربي محسن بن عامر ; الأسمرى، عبد العزيز بن سعيد مشرف. ; الكبيسي، عامر خضير مناقش. ; السفلان، علي بن مشهور مناقش. 2014) عنوان البحث (دور المهارات الاستراتيجية للقيادات الأمنية في إدارة مقاومة التغيير)

الدراسة السابعة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي داخل المنظمات حيث هدفت الدراسة الى التأكد من وجود مقاومة للتغيير بالأسلوب الرقمي (البريد الالكتروني الرسمي، حزمة الرقمية التي وفرتها الجامعة لإنجاز العمل الوظيفي الخ) وطبقت الدراسة على عينة طبقية من موظفي المكتبة المركزية وقد افترضت الدراسة الفرض العام التالي: توجد علاقة ارتباط معنوية بين مقاومة التغيير وبين الأدوات الرقمية و هناك علاقة تأثير معنوية بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وهي وجود درجة عالية من الارتباط بين الأدوات الرقمية ومقاومة التغيير ووجود تأثير معنوي للأدوات الرقمية على مقاومة التغيير وهذا ما افصحته عنه نتائج الدراسة وهذا يدل على مرونة القيادة في مسالة التعامل مع العاملين من خلال استخدامها للأدوات الرقمية، وتوصي الدراسة بالتعرف على نفسية الموظفين واكتشاف ردود افعالهم، وبناء ثقافة التغيير لدى الموظفين ودفع الموظفين على الالتزام بمبادئه، واستطلاع آراء الموظفين ومشاكلهم واشراكهم في التغيير المرتبط بوظائفهم، ومساندة المؤسسات التعليمية التحولات الرقمية والمتجددة واستغلالها في دعم اهداف التنمية الاقتصادية المستدامة، الباحث (أنهار محمد , سيف الأشقر , 2021) عنوان البحث (تأثير الادوات الرقمية على مقاومة التغيير في ظل جائحة كورونا دراسة تحليلية لعينة من موظفي المكتبة المركزية/جامعة الموصل)

الدراسة الثامنة:

هدفت هذي الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك الاشرافي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال الشركة الجزائرية الكهرياء والغاز بالمسيلة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، طبقت الدراسة على عينة قوامها 40 عاملا اختيرت بطريقة عشوائية كما تم الاستعانة في الدراسة الحالية باستباني (السلوك الاشرافي ل بن يحي عمار 2010 ومقاومة التغيير لضيفاف زين الدين 2005) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي : 1 . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي الاتوقراطي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي الديمقراطي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عينة الدراسة 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاشرافي ومقاومة التغيير التنظيمي الباحث (بايزيد فاطمة، براح سمية 2021) عنوان البحث (السلوك الاشرافي و علاقته بمقاومة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بالمسيلة)

الدراسة التاسعة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة مقاومة معلمي العلوم والرياضيات في سلطنة عمان للتغيير المتعلق بتطبيق مشروع سلاسل العلوم والرياضيات، والكشف عن مدى تأثر مقاومتهم للتحويل نحو سلاسل العلوم والرياضيات بالتغيرات الديموغرافية (الجنس، والتخصص، والخبرة العملية)، باستخدام المنهج الوصفي. طبقت الدراسة مقياس أوج (Oreg, 2006) لقياس مقاومة معلمي العلوم والرياضيات الوجدانية والسلوكية والمعرفية للتغيير نحو سلاسل العلوم والرياضيات. وقد تم اختيار عينة متاحة من (308) معلمين ومعلمات من تخصصي العلوم والرياضيات في مدارس الحلقة الثانية (5-10) في جميع محافظات سلطنة عمان. وباستخدام الإحصاء الوصفي؛ كشفت النتائج أن مستوى مقاومة معلمي العلوم والرياضيات للتغيير إلى سلاسل العلوم والرياضيات كان منخفضاً، وكشفت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومتهم للتغيير نحو سلاسل العلوم والرياضيات تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتعزى لمتغير التخصص لصالح العلوم، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مقاومتهم للتغيير تعزى لمتغير الخبرة العملية. وقد تم تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات ذات العلاقة، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للبحوث المستقبلية.

الباحث (خاتمة الرشيد وياسر المهدي وعائشة الحارثي ومحمود عامر) عنوان البحث (مقاومة المعلمين للتغيير في مناهج العلوم والرياضيات بسلطنة عمان)

الدراسة العاشر:

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

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

الباحث (عثمان بن ناصر، خليل عبد الحميد ياغي 2020) عنوان البحث (إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة "دراسة مقارنة")

الدراسة الحادية عشر:

في هذه الدراسة تم التركيز على مفهوم الإدارة الرشيقة للمشاريع من قبل باحثين ومؤسسات، وعلّق بإيجاز على هذه المفاهيم، وكذا تعرضت الدراسة لأهداف الإدارة الرشيقة للمشاريع وأهميتها بإيجاز، ومن ثم أسهبت الدراسة في ذكر فوائد وتحديات الإدارة الرشيقة للمشاريع، وضربت نماذج الدراسات سابقة وناقشت نتائجها كلا على حده، وكذلك وضحت الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة للمشاريع، وأوضحت مدى أهمية وأفضلية الإدارة الرشيقة للمشاريع على غيرها من الأساليب التقليدية، وأنها الحل الأمثل والأسرع من حيث الأداء والأقل تكلفة وخطورة لأصحاب المشاريع والعملاء ككل، وخلصت في النهاية إلى الإقرار بأفضلية الإدارة الرشيقة للمشاريع على غيرها من الأساليب رغم وجود بعض التحديات والعراقيل التي تقف في طريق نجاحها؛ فلا تزال هي الأفضل من بين كل الأساليب التقليدية، الباحث (الغزاوي، الشريف، 2019) عنوان البحث (فوائد وتحديات الإدارة الرشيقة للمشاريع).

الدراسة الثانية عشر:

تعتبر الإدارة الرشيقة من المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج كل أنواع الهدر في المشاريع وتتنبأ بالاستخدام الأمثل للموارد والمشاكل المحتملة فتعمل على حلها مما يساهم في نجاح المشاريع، ومن هنا هدفت هذه الورقة لمناقشة وتحليل دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع بمختلف مجالاتها وذلك بتحليل الدراسات السابقة التي تناولت هذا

الموضوع ثم تقديم مراجعة نقدية لها، وذلك لسد عدة فجوات مثل حصر الدراسات الحديثة في هذا الحقل والتي تعتبر قليلة من وجهة نظر الباحثين ومن ثم التعرف على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها تلك الدراسات والتي تتمحور حول تأثير الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع والارتقاء بأداء المنظمات .

ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي. أما نتائج الدراسة الحالية فقد أظهرت الأثر الكبير للإدارة الرشيقة والذي يكسب المشاريع التي تطبقها ميزات متعددة منها تحسين الإنتاجية في الأعمال الريادية والمساعدة على التخلص من الهدر المالي والبشري، والتخلص من الترهل الإداري وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، بالإضافة إلى تحسين التعامل مع عنصر الوقت في تحقيق أهداف المشروع، والنجاح في تحقيق سياسة التطوير الدائم داخل المشاريع واستمرارية نجاح تدفق العمليات من مرحلة التصنيع وحتى مرحلة الإنتاج، وقلة حدوث الأخطاء نتيجة التميز التقني للإدارة الرشيقة، وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التجريبية والاستكشافية حول أثر الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع، وضرورة تطوير وتدريب الموارد البشرية داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدراتهم حول تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة وذلك لتشجيع تطبيقها وتطبيق آلياتها والعمل عليها وتسهيل فهمها ومعرفة نتائجها، الباحث (الحري، الغامدي، 2021) عنوان البحث (دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع)

الدراسة الثالثة عشر:

الغرض من هذه الدراسة هو الإجابة عن التساؤل ، ما اذا كان تحدي اهمال الجوانب البشرية التي من بينها المخاوف والقلق والتغيير لها علاقة بنقص العمل بالذكاء العاطفي ،وتم الوصول الى ان الذكاء العاطفي مرتبط بشكل كبير بالتحديات المتعلقة بالإنسان في المجتمعات التي تعمل بمنهجية من حيث القلق والتحفيز والثقة المتبادلة وكفاءة التواصل ، ومن ثم فإن اهمال الجوانب البشرية يؤدي الى خطر عدم معرفة نجاح او فشل المشاريع ، والبنية التي ستكون مرتبطة بهذه الاثار هي الذكاء العاطفي، الباحث (Tan Trung Luong، 2021) عنوان البحث (هل تفشل مشاريع نظم المعلومات المدارة الرشيقة بسبب النقص الذكاء العاطفي؟ Do Agile Managed Information Systems Projects Fail Due to a Lack of Emotional Intelligence Systems Projects Fail Due to a Lack

المراجع

- 1 By Ben Aston (10/8/2021), "[Why Is Project Management So Important To An Organization?](#)", thedigitalprojectmanager, Retrieved 19/4/2022. Edited.
- 2 "[What is Project Management?](#)", pmi, Retrieved 19/4/2022. Edited.
- 3 [إدارة المشاريع وفق منهجية "أجايل Agile"](#)
- 4 <https://vidscola.com/atlassian-tooling>
- 5 العبادي ، سوسن محمد (2020) اثر إدارة الغير في الاداء التنظيمي : دراسة تطبيقية في مجلس الاعيان الاردني . المجلة الاردنية في إدارة الاعمال مجلد 16 عدد 4 ص 680 – 710
- 6 "Change management in Indo ،Paul (2018) ،and Hughes ،Peter. ،Stokes ،Ashok. ،Ashta - Japanese cross - cultural collaborative contexts: Parallels between traditional Indian Journal of Organizational Change ،philosophy and contemporary Japanese management" . pp.154-172 ،Vol. 31 Issue: 1 ،Management
- 7 نجيب، (2018) الإدارة الرشيقة تحسن الإنتاجية وتخفض الهدر متاح عبر الرابط: <https://makkahnewspaper.com/article/1089558>
- 8 [Why Agile Doesn't Work in Every Case & What Are the Top Agile Challenges?](#)
- 9 [مكتب ادارة المشاريع \(PMO\) وتطبيقه في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية](#)
- 10 Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. Psychological Inquiry, 15, 197-215.
- 11 جولمان، دانيال. ذكاء المشاعر، ترجمة هشام الحناوي، هلا للنشر والتوزيع القاهرة 2000. ص 11
- 12 Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties. In G. Geher (Ed.), Measuring emotional intelligence: common ground and controversy (pp. 115-145). New York: Nova Science Publishers, Inc

- 13** المطيري، مطيرة ضيف الله. (2019) "دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج 11، ع 29، ص 87
- 14** الجعافرة، خالد ارشيد، وأبو جليل، محمد منصور يوسف. (2020). "أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية – عمادة البحث العلمي، مج 16، ملحق ص 241.
- 15** السوادي، بهس، (2018) نشأة إدارة المشروعات الرشيقة وأهم مبادئها، متاح عبر: [/https://bayhaspm.com/agile-project-management-principles](https://bayhaspm.com/agile-project-management-principles)

الخاتمة :

وفي ختام بحثنا هذا حول أثر الذكاء العاطفي على نجاح إدارة المشاريع بالمنهجية الرشيقة ومواجهة تحدي مقاومة التغيير، حيث تم اختيار الموضوع من بين مواضيع عدة بالإتفاق مع أعضاء الفريق الذين لم يدخروا جهدا في العمل على البحث والتلخيص مع قلة البحوث والدراسات باللغة العربية وهو ما زادنا حرصا على اكمال الدراسة لاثراء المحتوى العربي .

ونرجو أن نكون قد وفقنا في عرض الخطة البحثية بشكل يلي متطلبات شهادة الماجستير في إدارة المشاريع من جامعة الجميع الذكية .