

أثر الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة وتأثيرها على الاستدامة
واستمرارية الأعمال في فندق ألوفت في مدينة الرياض

إعداد الطالب:
احمد محمود رشدي أحمد

الرقم الأكاديمي: 242002034

إشراف:
د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن
د. فايز على جراد

العام الدراسي
2025 – 1447

الإهداء

إلى ربِّ البرياتِ عزَّ وجلَّ: (وعجلتُ إليك ربِّ لترضى) [طه: 84].

إلى رسول الله ﷺ: (طلب العلم فريضة على كل مسلم) [رواه ابن ماجه].

إلى أحقِّ الناسِ بدعواتي، أبي - رحمه الله - الذي كان سندي وملهمي، ووالدتي الغالية التي أفنت حياتها لأصير إلى ما صرت إليه، أطل الله عمرها ومتعها بتمام الصحة والعافية.

إلى نصفي الآخر، ورفيقة دربي، زوجتي الغالية، التي كانت لي نعم العون والدعم في كل خطوة.

إلى فلذات كبدي، أبنائي محمود، وإيهاب، وكارما، حفظهم الله ورعاهم.

إلى شركائي في السراء والضراء، إخوتي الغالين وأبنائهم، من حضر منهم ومن غيَّبه القدر.

إلى كل أحبتي في الله، وإلى من زرعوا في دربي بذور النجاح حتى أتمكن اليوم من حصاد ثمار التفوق.

إليكم جميعاً... أهدي هذا العمل المتواضع، فلکم مني خالص الشكر والامتنان

أحمد محمود رشيدى أحمد سعد

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن، حيث أن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها دون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

أحمد محمود رشيد أحمد

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الجمع بين الأساليب التقليدية في الإدارة والأساليب الرشيقة على استدامة المشاريع في فندق ألوفت الواقع في الرياض في المملكة العربية السعودية، وتعد ديمومة واستمرار المشروع من العوامل الرئيسية المحددة لنجاح أو فشل المشروع والتي تتأثر بصورة كبيرة في الأسلوب الإداري المتبع في المنشأة.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بناء على الاستبانة كأداة للدراسة، التي توزعت على عينة مكونة من 100 موظف في فندق ألوفت، تم الحصول عليها بعد توزيع الاستبانة على موظفي الفندق الذين يبلغ عددهم 120 موظفاً، قد تم بعدها تحليل البيانات إحصائياً.

وقد أظهرت نتائج وجود أثر إيجابي دالّ إحصائية للجمع بين الأساليب التقليدية في الإدارة والأساليب الرشيقة على استدامة المشاريع في فندق ألوفت.

وبناء على نتائج الدراسة، فقد أوصت الدراسة بضرورة تحفيز الدمج بين الأساليب الإدارية المختلفة والأخذ بمزايا كل منها لضمان مشاريع جيدة مستدامة. وكذلك ضرورة إطلاع المدراء والموظفين بصورة دائمة على التحديثات التي تطرأ على الأساليب الإدارية وتعريفهم بمزايا وعيوب كل منها، وعدم إهمال أي من الأساليب الإدارية بمجرد صدور أسلوب أحدث، بل لا بد من الدمج بين مزايا كل منها والأخذ بكل ما يخدم المشروع بمختلف مراحل دورة حياته.

الكلمات المفتاحية: الأساليب التقليدية، الأساليب الرشيقة، ديمومة الاعمال

الشكر والتقدير

(رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) [النمل: 19].

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي أعانني على إتمام هذا العمل المتواضع كرمًا منه وعطفاً، فله الحمد والشكر على ما وهبني من القوة والجلد لإتمام هذه الرسالة.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميد أوشن لما تقدمه من خدمة علمية متميزة في ظل قيادتها الواعية وكادرها العلمي المميز من السادة أعضاء هيئة التدريس، وأخص بالذكر سعادة الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد وسعادة الدكتور / فايز على جراد الذين لم يدخروا جهداً في تقديم الدعم والتوجيه.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى سعادة الأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد على ما قدّموه من توجيهات وآراء قيمة، ونصائح سديدة كان لها الأثر البالغ في إثراء محتوى هذه الرسالة.

كما أعبر عن خالص امتناني لكل من ساهم وعاون من جنود الخفاء الذين سخرهم الله تعالى لمساعدتي في إنجاز هذه الرسالة وإخراجها بهذه الصورة النهائية، ممن لا يتسع المجال لذكرهم، وأخص بالذكر السادة الأساتذة المختصين، وكل من ساهم في توزيع وجمع الاستبانات، وصحبتني من المهندسين بالعمل فجزاهم الله خير الجزاء.

وأخيراً، أوجه شكري وتقديري إلى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد في قراءة محتوى الرسالة، وما تفضلوا به من ملاحظات قيمة وآراء سديدة، والتي سيكون لها أثر فعال في تحسين هذه الرسالة، وجعلها عوناً للباحثين والسائرين على نفس الدرب مستقبلاً.

الى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد رساله شكر وتقدير وعرفان وامتنان ازفها اليكم عبر هذه الرساله.

الباحث/ أحمد محمود رشيدى أحمد سعد

المحتويات

2	حقوق الطباعة
4	المستخلص
5	الشكر والتقدير
7	قائمة الجداول
8	قائمة الأشكال
8	قائمة الملاحق
9	مصطلحات البحث
10	الفصل الأول المدخل العام للبحث
11.....	المقدمة
13.....	مشكلة البحث
14.....	سؤال البحث الرئيسي:
14.....	أسئلة البحث الفرعية:
15.....	أهمية البحث:
16.....	أهداف البحث
16.....	فرضيات البحث
18.....	حدود البحث:
19.....	خاتمة الفصل:
20	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
21.....	مقدمة الفصل
21.....	أولاً: الإطار النظري
31.....	رابعاً: استدامة المشاريع
32.....	ثانياً: الدراسات السابقة
38	الفصل الثالث: منهجية البحث
39.....	مقدمة الفصل
39.....	منهج الدراسة
39.....	مجتمع الدراسة
45	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
46.....	مقدمة الفصل
46.....	الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية
53.....	الإجابة على فرضيات الدراسة:
60.....	النتائج
64.....	التوصيات
65	المراجع
66.....	أولاً: المراجع العربية
69.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
71	الملاحق

قائمة الجداول

- 32 جدول (3.1): مؤشر الصدق البنائي
- 33 الجدول (3.2): مؤشر الاتساق الداخلي
- 34 جدول (3.3): يوضح مؤشرات قياس الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة
- 37 جدول (4.1): الخصائص الديموغرافية
- 38 جدول (4.2): المحك المعتمد في الاستبانة
- 38 جدول (4.3): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة
- 40 جدول (4.4): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الأول "الأساليب التقليدية والرشيقة"
- 42 جدول (4.5): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "استدامة واستمرارية الأعمال"
- 46 جدول (4.6): العلاقة بين نموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال

قائمة الأشكال

9	شكل رقم (1-1) نموذج البحث
17	شكل (2.1). مراحل منهجية الشلال

قائمة الملاحق

64	ملحق رقم (1) الاستبانة
68	شكل (2). الملخص باللغة الإنجليزية

مصطلحات البحث

فيما يلي أبرز التعريفات التي تتعلق بالدراسة كما قدمها ناصر وياغي (2019):

الأساليب التقليدية: أساليب خطية تسلسلية لتنفيذ المشاريع، تتطلب وفق ترتيب خطي للمراحل في تنفيذ المشاريع بحيث لا بد أن يتم الانتهاء من المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها.

الأساليب الرشيقية: أسلوب إداري مرن يتضمن تطوير متطلبات المشروع بصورة دورة طيلة دورة حياة المشروع.

ديمومة المشاريع: قدرة المنشأة على تقديم خدماتها والاستمرار بالمشروع بصورة طويلة المدى دون التأثير بالتغيرات.

الفصل الأول المدخل العام للبحث

المقدمة

سعى الإنسان منذ بداياته للرفي بنفسه من خلال بناء الحضارات تشييد المباني والمشاريع والمنشآت، وقد واجه خلال العصور المختلفة تحديات في إنجاز ذلك، وقد أدت هذه التحديات إلى التقنن في إيجاد بدال وطرق لمواجهة وتخطي هذه التحديات من خلال إيجاد أساليب واستراتيجيات للإدارة الفعالة وإدارة الوقت ورفع مستوى الإنجاز (Wickramasinghe & Disaratna, 2018).

فالإدارة والقيادة تعيش في يومنا هذا عصرًا يتميز بالسعي المستمر لإيجاد الكفاءات المبدعة التي تعد عاملاً هاماً في نجاح المؤسسات والتخلص من التحديات التي قد تحول دون عمل المؤسسة بشكل فاعل، فأمام التقنيات الحديثة والسريعة، أصبحت الأنماط الإدارية والقيادية التقليدية قاصرة عن جعل المنشآت تخوض غمار التنافسية التي تؤهلها لتحقيق التقدم والازدهار، مما يحتم على الإدارة استغلال كل السبل والأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة والمتاحة التي ترتقي بها لمستوى التنافسية وتؤدي بها إلى النجاح والازدهار (الزعنون ومزهر، 2019).

وقد أدى تزايد واتساع حجم المؤسسات وعددها، الناجم عن سرعة التغير والتبدل في هذا العصر إلى زيادة الحاجة إلى وجود إدارة مشاريع فاعلة وقادرة على إدارة المنشأة وتحقيق أهدافها، والرفي بها في عجل التقدم والتطور (هوافد وصالحي، 2016).

كما أن تزايد شعبية منهجيات وأساليب إدارة المشاريع أدت إلى ظهور الحاجة إلى معالجة جمود أساليب إدارة المشاريع التقليدية وعدم استجابتها إلى زيادة تكيف إدارة المشاريع الرشيفة (Lei et al., 2017).

ونظراً لأن الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع تعتمد على التسلسل الروتيني في إجراء المشاريع دون أي إضافات، فقد أظهر رواد الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال حاجتهم لتواجد إدارة رشيدة لمشاريعهم، هذه الإدارة لا بد أن تواكب الثورة التكنولوجية متسارعة الوتيرة في التطور، والتي لا بد

أن تلبية الطلب المتسارع على المشاريع الجديد، وهذا خلق الحاجة لوجود منهجية منظمة للعمل تطور من مسارات المشاريع، وترتب مهام العاملين وفقاً لتسلسل إداري واضح ومنظم (جوارنة، 2022).

وتتبع المنشآت بمختلف أنواعها أساليب وأنماط إدارية مختلفة، فإدارة المشاريع تتميز بأنها متنامية ومتسارعة التطور في المجالات كافة، حيث تعتمد الإرشادات الإدارية ذاتها لتكون إدارة فاعلة، ومع ذلك، فتطبيق مبادئ الإدارة الجيدة بصورة صحيحة يعد من الأمور الصعبة، علاوة على أن الفروقات الشخصية في الاهتمامات والقدرات والإمكانيات يعد أحد محددات التطبيق الفعال لمبادئ الإدارة (Anantatmula & Rad, 2018).

وتعد ديمومة واستمرار المشروع عاملاً رئيساً يحدد نجاح أو فشل المشروع، حيث أن نجاح المشروع يقاس بعوامل عدة منها تأثيره على المدى الطويل، وديمومة نتائجه وقابلية المشروع للتوسع والتكيف مع التغيرات والنمو المستقبلي. كما أن استدامة المشروع تعود عليه بفوائد عديدة أهمها تعزيز القيمة الإجمالية للمشروع، وتقليل المخاطر، وتهذيب ممارسات الموارد البشرية في المنشأة، فتقييم المشروع يتجاوز الالتزام بالميزانيات أو بالجدول الزمني الموضوع له، بل ولا بد أن يتمتع بالاستدامة على المدى الطويل مما يمكن المنشأة من اتخاذ قرارات رشيدة والنظر بشمولية أكثر نحو المستقبل وكذلك تحقيق نجاح وازدهار أكبر للمنشأة (حامد، 2018).

ونظراً لأن مدينة الرياض تشهد تطوراً كبيراً ومنتامياً في ريادة المشاريع، وإنشاء الشركات التي تعد نقلة نوعية في المجالات التجارية والتعليمية والترفيهية والصناعية كافة، بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (غرفة الرياض، 2020)، وكذلك للدور المفتاحي الذي يلعبه الأسلوب الإداري المتبع في ضمان الجودة العالية للمشروع، فإن هذه الدراسة تظهر حاجة ملحة لفهم أعمق لأثر الدمج بين أكثر من أسلوب إداري على استمرارية وديمومة المشاريع بالتركيز على الأساليب

التقليدية والأساليب الرشيقة، حيث أنه يتوقع أن تسهم نتائجها في توفير قادة نظرية وعملية لأصحاب المصالح والمشاريع والمسؤولين عن تنفيذها، وكذلك مديري المشاريع في الشركات الناشئة في الرياض على اتخاذ قرارات رشيدة عند اتباع أساليب إدارية معين في إدارة المشاريع، والجمع بين مميزات هذه الأساليب بما يضمن مشاريع متميزة ومستدامة، ويضمن الالتزام بالجدول الزمنية المقررة للمشاريع بجودة عالية.

وتقدم الدراسة الحالية إسهاماً علمياً قيماً من خلال تحليلها الشامل لتأثير الدمج بين الأساليب الإدارية التقليدية والرشيقة وأثرها على ديمومة المشاريع السياحية بالرياض، بالتركز على فندق ألوفت. كما أن نتائج الدراسة تسهم في التخلص من الفجوة البحثية في الأدبيات والدراسات المتوفرة حالياً، وتقدم توصيات للجهات المختصة لتجنب المشكلات التي قد تنتج عن تغيير مدير المشروع. وتستفيد هذه الدراسة من الدراسات الموجودة لفهم وجهات النظر المختلفة حول تأثير الدمج بين الأساليب التقليدية والرشيقة على استمرارية المشاريع في القطاع السياحي، كما تحدد المعطيات التي يتم الحصول عليها من خلال مناقشة الأدبيات المتعلقة بالموضوع، كما أن منهجية الدراسة الحالية تبني عليها.

مشكلة البحث

تعد إدارة المشاريع أحد المجالات المتسارعة النمو في جميع القطاعات، فقد تم عقد الكثير من الأبحاث وتأليف الكثير من الكتب التي تناولت هذا المجال، إلا أن كل منها تم تكييفه ليتناسب مع المجال الذي كتب فيه، كإدارة المشاريع الهندسية أو الصناعية أو غيرها، فالدراسات والأدبيات المتوفرة والمتعلقة بهذا المجال قد ركزت على إدارة المشاريع أو مديري المشاريع بشكل خاص، ودورهم الهام مراحل المشروع المختلفة، كما أن أغلبها قد ركز على أساليب تنفيذ المشاريع بصورة منفردة، كالأاليب التقليدية مثلاً أو الأساليب الرشيقة، وهذا يعني أن هناك بعض الجوانب الهامة

والتي لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسات، وأحد أهم هذه الجوانب فاعلية الجمع بين الأساليب التقليدية والأساليب الرشيقية وأثرها على ديمومة المشاريع.

وبناءً على ما سبق، فقد برزت فكرة الدراسة الحالية، حيث أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على ديمومة المشاريع في المرافق السياحية خاصة الفنادق، أهم هذه العوامل هو الأسلوب المتبع في تنفيذ هذه المشاريع، وتأثير الجمع بين أكثر من أسلوب على استمرارية وديمومة الأعمال بأبعادها (الاستقرار المؤسسي، أرباح المشاريع، استقرار بيئة العمل) (بيجا، 2024).

سؤال البحث الرئيسي:

ما هو تأثير الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقية على الاستدامة واستمرارية الأعمال في فندق ألوفت في مدينة الرياض؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما هو تأثير الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقية على الاستقرار المؤسسي في فندق ألوفت في مدينة الرياض؟
- ما هو تأثير الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقية على أرباح المشاريع في فندق ألوفت في مدينة الرياض؟
- ما هو تأثير الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقية على استقرار بيئة العمل في فندق ألوفت في مدينة الرياض؟

أهمية البحث:

أهمية البحث النظرية:

- يساهم البحث في زيادة القاعدة المعرفية النظرية التي ترتبط بتأثير الدمج بين الأساليب التقليدية والرشيقة على ديمومة واستمرار الأعمال.
- البيانات المحلية المتوفرة في الدراسة تساهم في توفير صورة أكثر دقة وشمولية حول تأثير الدمج بين الأساليب التقليدية والرشيقة على ديمومة واستمرار الأعمال.
- يوفر البحث فرصة دراسة علمية لمقارنة ومقابلة نتائج الدراسة الحالية بنتائج دراسات سابقة أخرى والتعرف على الفجوات الحثية القائمة وإجراء محاولات بحثية أخرى لسد هذه الفجوات.
- يمكن أن تكون نتائج البحث مفيدة في المجال الأكاديمي حيث يمكن أن تكون مرجعاً مفيداً لتصميم وإعداد المناهج الدراسية والجامعية في مجال إدارة الأعمال وخاصة إدارة المشاريع.

أهمية البحث العملية:

- فهم طبيعة التأثير الذي يسببه بتأثير الدمج بين الأساليب التقليدية والرشيقة يمكن أن يساعد الشركات الناشئة على وضع خطط بديلة أو أكثر تكيفاً في حال الاضطرار لتغيير مدير المشروع، من شأن هذه الخطط أن تزيد من كفاءة وفعالية إدارة هذه المشاريع وكذلك قدرتها التنافسية.
- يمكن أن تساعد نتائج الدراسة الحالية مديري المشاريع الذين يتولون إدارة المشاريع في المرافق السياحية عامة والفنادق خاصة على تبني الطرق الأفضل لتنفيذ المشاريع سواء كان ذلك أسلوباً واحداً أم من خلال الدمج بين أكثر من أسلوب.

- يفر البحث توصيات علمية قابلة للتطبيق المباشر في إدارة المشاريع بما يضمن تنفيذ مشاريع ذات جودة عالية قائمة على الأخذ بمميزات الأساليب التقليدية والأساليب الرشيقة في تنفيذ المشاريع.

أهداف البحث

- تقصي تأثير الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة على الاستدامة واستمرارية الأعمال في فندق ألوفت في مدينة الرياض.
- تقصي تأثير الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة على الاستقرار المؤسسي في فندق ألوفت في مدينة الرياض.
- تقصي تأثير الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة على أرباح المشاريع في فندق ألوفت في مدينة الرياض.
- تقصي تأثير الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة على استقرار بيئة العمل في فندق ألوفت في مدينة الرياض.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيس الأول: يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لا يقل عن 68% حول تطبيق الأساليب التقليدية والرشيقة من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوفت.

الفرضية الرئيس الثاني: يوجد مستوى مرتفع ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لا يقل عن 68% حول تطبيق استدامة واستمرارية الاعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألفت

الفرضية الرئيس الثالث: يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق نموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألفت

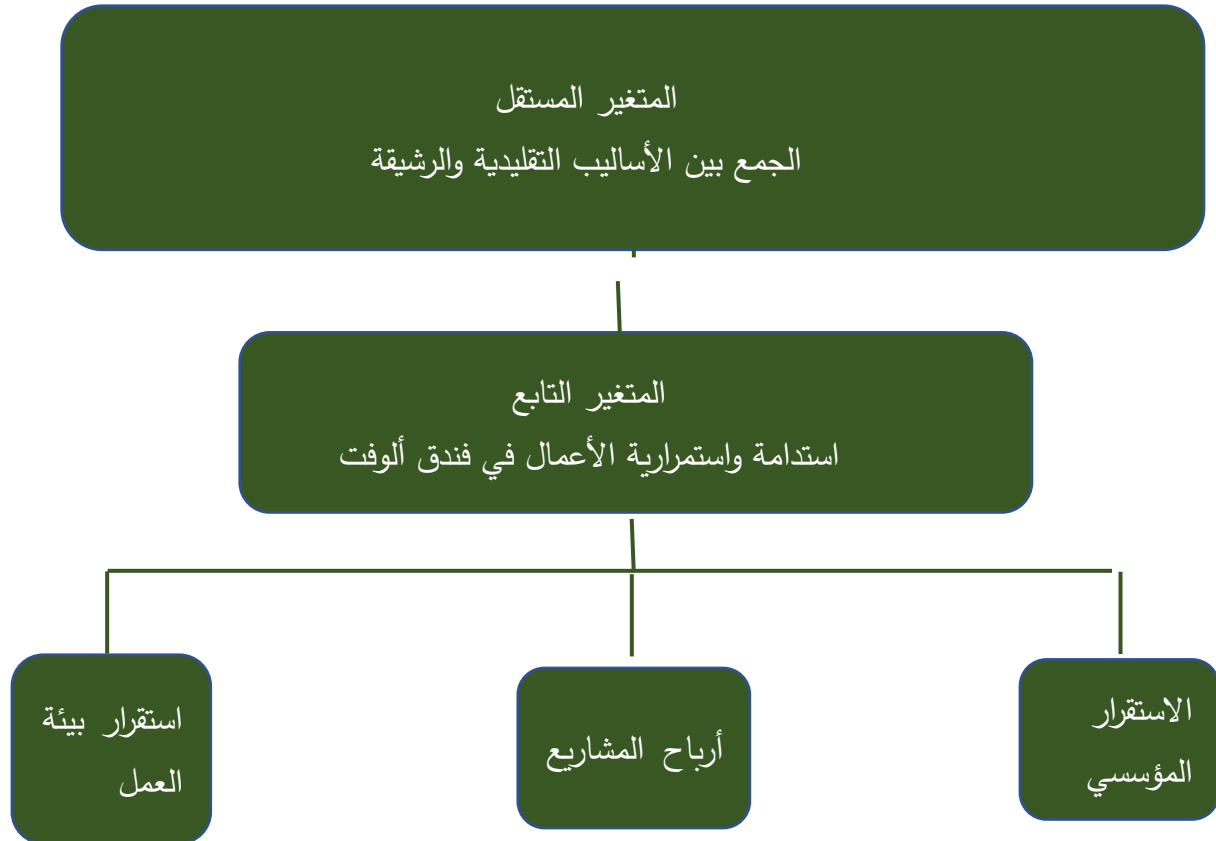
الفرضية الرئيس الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لنموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألفت.

الفرضية الرئيس الخامس: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول الأساليب التقليدية والرشيقة تعزي للمتغيرات الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

الفرضية الرئيس السادس: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين حول استدامة واستمرارية الأعمال تعزي للمتغيرات الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

نموذج البحث:

- المتغير المستقل: الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة في تنفيذ المشاريع.
- المتغير التابع: استدامة واستمرارية الأعمال في المنتجات السياحية.



شكل رقم (1-1) نموذج البحث

حدود البحث:

- المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة على المشاريع السياحية في الرياض، وتحديداً فندق ألوفت.
- المجال البشري: تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في فندق ألوفت في الرياض في المملكة العربية السعودية.
- المجال الزمني: تمت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024-2025.

- المجال الموضوعي: اقتصر هذه الدراسة على أثر الدمج بين الأساليب التقليدية والرشيقة في على استمرارية المشاريع في فندق ألوفت في الرياض.

خاتمة الفصل:

قدم هذا الفصل فكرة عامة عن موضوع البحث والأسباب وراء اختياره كموضوع بحثي، كما تم استعراض مشكلة البحث والتساؤلات التي يسعى للإجابة عنها إضافة إلى أهمية البحث من الناحية النظرية والعملية وكذلك الأهداف المرجو تحقيقها من عقد البحث علاوة على الفرضيات التي يسعى البحث لإثباتها.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث، حيث يتم استعراض متغيرات الدراسة وهما الدمج بين الأساليب التقليدية والرشيقة في المشاريع، واستدامة الأعمال (الاستقرار المؤسسي، أرباح العمل، واستقرار بيئة العمل). كما يتناول الفصل عرضاً لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة وأوجه الاستفادة منها وما يميزها عن الدراسات والأدبيات السابقة.

أولاً: الإطار النظري

يتناول هذا الجزء من الفصل الحديث عن إدارة المشاريع متبوعاً بالحديث عن متغيرات الدراسة وهي الدمج بين الأساليب التقليدية والرشيقة في المشاريع بشقيها (الأساليب التقليدية، والأساليب الرشيقة)، وكذلك استدامة الأعمال بعناصرها (الاستقرار المؤسسي، أرباح العمل، واستقرار بيئة العمل). ومن ثم ينتقل للحديث عن استدامة المشاريع من ناحية عناصرها وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها وكذلك تأثير كل من الأسلوبين المدروسين في البحث عليها.

أولاً: إدارة المشاريع (Project Management):

تعريف المشروع (Project):

تعددت التعريفات التي تم تقديمها لإدارة المشاريع، فقد عرفها خير الدين (2012) المشروع على أنه تنظيم مؤقت لتنفيذ عدد من الأنشطة الموجهة لتحقيق أهداف معينة من خلال استغلال موارد محددة وخلال وقت محدد. أما معهد إدارة المشاريع (2017)، فقد عرف المشروع على أنه مجهود غير دائم يهدف لإنشاء خدمة أو منتج محدد.

من جانب آخر، فقد عرف دودين (2014) المشروع على أنه مجموعة أنشطة غير اعتيادية مترابطة محددة ببدايات ونهايات زمنية معينة يعمل على تنفيذ هذه الأنشطة مجموعة من الأشخاص الذين يتمتعون بكفاءات ومؤهلات محددة لتحقيق أهداف معينة في إطار الزمن والتكلفة والجودة المخطط لها.

تعريف إدارة المشروع:

يعرف حجازي (2013) إدارة المشاريع على أنها مجموعة مبادئ وطرق وأساليب يعتمد عليها مجموعة محددة من الأفراد لتخطيط ومراقبة عملية تنفيذ المشروع، وتتضمن إدارة المشاريع مجموعة من الأسس والقواعد والمبادئ التي تخص التخطيط للمشاريع، وإقرار برنامج زمني يناسب حجم وإمكانات المشروع لتنفيذه، وتوفير الموارد اللازمة، واتخاذ قرارات رشيدة تخص عمليات إدارة المشاريع.

ويعرف الغامدي وآل جابر (2018) إدارة المشروعات على أنها عملية إدارية ممنهجة تركز على عمليات التخطيط والمراقبة والتنفيذ والإشراف على إكمال عمل فريق المشروع لتلبية معايير إنجاز المشروع وتحقيق الأهداف المخططة من خلاله.

أهمية إدارة المشاريع:

يمكن تلخيص أهمية إدارة المشاريع في النقاط التالية (Martins, 2024):

- 1- تعزيز التعاون بين الموظفين والعمل بروح الفريق.
- 2- تحديد الأدوار والمسؤوليات وتوزيعها بصورة عادلة.
- 3- تخطيط وتنفيذ المشاريع وفقاً لمجموعة أهداف واضحة.
- 4- وضع خطط عمل مسبقة تحافظ على التوازن بين فرق العمل.
- 5- زيادة الكفاءة باستخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع.

6- إقرار إطار زمني فعال ومناسب لتنفيذ المشروع.

7- المتابع والتنسيق.

8- التعامل مع المخاطر المحتمل حدوثها بصورة أفضل.

9- التأكد من جودة العمل.

10- التأكد من الاستخدام الفاعل للموارد المتاحة.

عناصر إدارة المشاريع:

تتضمن إدارة المشاريع العناصر التالية (الحديدي، 2020):

1- إدارة نطاق العمل: وتتضمن التخطيط بالمشروع والتأكد من جميع عناصره قبل البدء الفعلي

به.

2- إدارة وقت المشروع: وهو العنصر الأهم، حيث أنه لا بد من وضع تصور مفصل ودقيق للفترة الزمنية التي يمكن أن يستغرقها المشروع لتحويل الأهداف إلى واقع، وإمكانية إجراء بعض التعديلات إن لزم الأمر.

3- إدارة تكلفة المشروع: وتشير إلى إدارة المشروع ضمن نطاق الميزانية المالية المحددة له دون إسراف أو تقليل في الإنفاق، ويستلزم ذلك وضع خطة مالية جيدة تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة.

4- إدارة جودة المشروع: ويتضمن هذا العنصر التأكد من مطابقة المواصفات والمتطلبات الفنية للمشروع لمواصفات ومعايير الجودة المطلوبة لضمان جودة أعلى.

5- إدارة الموارد البشرية للمشروع: وتستلزم تحديد الكفاءات والخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المشروع، وتعزيز التعاون بينهم كأفراد وفرق عمل لضمان تنفيذ أمثل للمشروع.

6- إدارة التواصل: وتستلزم وضع خطط تواصل جيدة وفعالة تضمن التواصل الدائم بين الممول والجهات المعنية والمانحين والقائمين على المشروع وكذلك فرق العمل، مما يضمن سير العمل بيسر وسلاسة.

7- إدارة المخاطر: وتستلزم التنبؤ بالتحديات التي قد ترافق المشروع خلال مراحل التنفيذ للتعامل معها واتخاذ إجراءات تقتضيها الحاجة.

ثانياً: الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع (منهجية الشلال Waterfall):

مفهوم منهجية الشلال:

يعد منهج الشلال أحد المناهج الخطية التسلسلية التي يتم اتباعها لتنفيذ المشاريع، ويتطلب هذا المنهج السير وفق ترتيب المراحل في تنفيذ المشاريع بحيث لا بد أن يتم الانتهاء من المرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التي تليها. وقد اكتسب منهج الشلال اسمه من الشلال حيث أن المياه تتدفق بتسلسل وما ينزل من الماء لا يمكن أن يعود للأعلى، لذلك فإن الإدارة وفقاً لمنهج الشلال لا يمكن أن تتراجع في التقدم الذي تم إحرازه. وعادة ما تمثل المستندات مخرجات المشروع وفقاً لنظام الشلال، حيث يتم استخدام هذه المخرجات كمدخلات للمرحلة التي تليها، علاوة على أنه لا يمكن لأعضاء فريق العمل إجراء أي تغيير على المخرجات التي أقرها المشروع، إلا أن هناك قابلية للتغيير في المتطلبات (ناصر وياغي، 2019).

أهداف منهج الشلال:

عند تحديد الأهداف، تسود عقلية القيادة والسيطرة وتبقى هي المعيار، حيث أن المنشآت التي تتبع هذا المنهج تتبع إجراءات تسلسلية منظمة تسير من الأعلى إلى الأسفل لتحقيق مجموعة من الأهداف الثابتة. ويمكن إيجاز أهداف منهج الشلال فيما يلي (ناصر وياغي، 2019):

1. تحديد كافة الخطوات التفصيلية لخطة المشروع قبل مباشرة التنفيذ.
2. التأكد من نسبة صحة الخطة الموضوعية.
3. تحديد سوق العمل الذي يسوده ظروف مشابهة للمشروع للعمل فيه.
4. وضع خطة للتعامل مع التغييرات التي قد تطرأ وتكييف الخطة الموضوعية معها.
5. إقرار خطة تفصيلية ثابتة وتحديثها بصورة مستمرة.

مراحل إدارة المشاريع وفقاً لمنهج الشلال:

عادة ما يتكون نموذج الشلال من ستة مراحل أساسية تسير وفق تسلسل خطي في مراحل تنفيذ المشروع، وتتمثل هذه المراحل مما يلي (Palmquist et al., 2013):

1. **تحديد المتطلبات (Requirements):** ويتم من خلال تحديد وتوثيق متطلبات المشروع الوظيفية وغير الوظيفية المشروع، حيث يتم جمع المعلومات من المستخدمين والعملاء لتحليلها وتحديد ما يجب أن يكون عليه المشروع.
2. **التصميم (Design):** وتتضمن هذه المرحلة تحويل المتطلبات التي تم تحديدها مسبقاً إلى تصميم فني تفصيلي يحدد الكيفية التي يتم بها بناء المشروع من خلال تصميم الهيكلية العامة للمشروع وتحديد مكونات المشروع وواجهاته والتقنيات اللازمة.

3. اختبار النظام (Testing): ويتم في هذه المرحلة اختبار كافة مكونات المشروع، كما يتضمن

اختبار التكامل الذي يعتبر ضماناً لتكامل العمل بصورته الكلية مع باقي الأجزاء، كما أنه يتضمن

اختباراً وظيفياً يضمن استيفاء كافة الوظائف للمتطلبات التي تم تحديدها مسبقاً.

4. التنفيذ (Implementation): وتتضمن هذه المرحلة تطبيق عناصر التصميم بصورة

تدرجية حيث يوكل لكل فرد مهمة معينة لتنفيذها بصورة تسلسلية قبل تسليم العمل إلى الفريق أو

الفرد الذي يليه.

5. التحقق (Verification): حيث يتم تجميع عناصر المشروع بمجرد اكتمال كل منها وفقاً

للخطة التي تم وضعها، ويتم التجميع بناءً على اختبارات التحقق والتكامل التي تستخدم لضمان

ملائمة كافة العناصر لبعضها البعض، كما أنه يتضمن التحقق من أن كل من ميزات المشروع

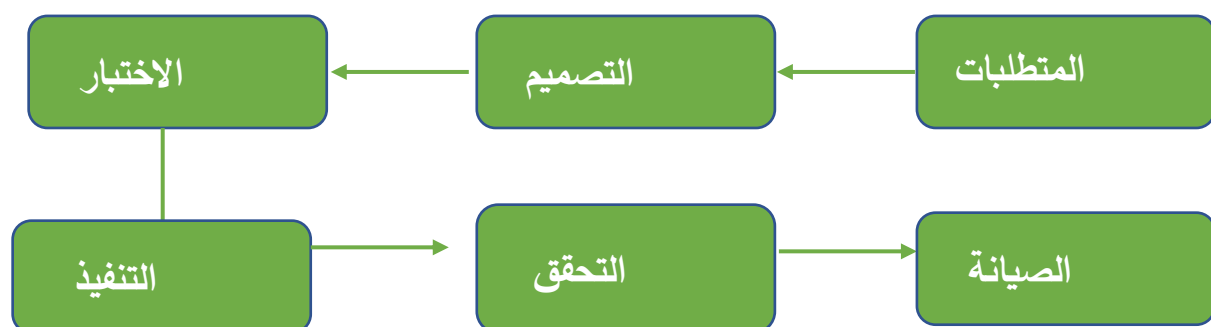
تعمل بصورة صحيحة وتلبي المتطلبات المطروحة لها قبل الانتقال للميزة التي تليها.

6. الصيانة (Deployment & Maintenance): ويكون المشروع في هذه المرحلة قد اكتمل،

ويتم بموجبها معالجة أي أخطاء يتم اكتشافها حتى يتمكن العملاء من استخدام المنتج النهائي.

وخلال مرحلة الصيانة، يمكن إضافة وظائف أو ميزات جديدة تزيد من رضا العملاء عن المشروع.

شكل (2.1) يبين مراحل منهج الشلال.



شكل (2.1). مراحل منهجية الشلال

مميزات منهجية الشلال:

يمكن تلخيص مميزات منهجية الشلال فيما يلي (كنعان وآخرون، 2014):

1. يوفر هيكلًا واضحاً يسهل تنظيم المشروع والتحكم فيه.
2. يوفر الوقت خلال التطوير حيث أنه يحدد تفاصيل ومشكلات التصميم قبل إقرار أي برنامج.
3. يوفر إمكانية التقدير الصحيح للوقت والتكلفة في حال تم الالتزام بالإجراءات بدقة.
4. إمكانية اكتشاف الأخطاء الخطية والتسلسلية في كل مرحلة قبل الانتقال إلى التي تليها.
5. التركيز على العمل بالمستندات يسهل انضمام أي عامل جديد إلى المشروع.
6. يتم إنهاء المهام وفقاً لجدول زمني معين مما يسهل الرقابة على الإدارات والأقسام.
7. يعتبر منهجاً مثالياً للمشروعات الصغيرة حيث أنه يتطلب موارد أقل من غيره من المناهج.
8. سهولة التحكم في تقدم المشروع ومراقبة الموارد المستخدمة في كل من مراحل المشروع.

مميزات منهجية الشلال:

يمكن تلخيص عيوب منهجية الشلال فيما يلي (Palmquist et al., 2013):

1. من الصعب التعديل على المنهجية حيث أن تحديد المتطلبات والتصميم يكونان في مرحلة مبكرة وقد يكون صعباً التعديل في حال اكتشاف خطأ أو تغيير في المتطلبات.
2. تتطلب هذه المنهجية التحديد الدقيق لكافة التفاصيل المطلوبة بصورة مبكرة، مما قد يجعل من الصعب التكيف مع التقنيات التكنولوجية المتسارعة.
3. لا تضمن هذه المنهجية تواصلًا مباشراً مع العملاء، حيث أن التحديد المبكر للمتطلبات قد يقطع التواصل المستمر مع العملاء، مما قد يجعل النتائج مخالفة أو غير موافقة تماماً لتوقعات العملاء.

4. تسلسل الخطوات والمراحل يؤخر تسليم المنتج النهائي لحين انتهاء كافة المراحل، هذا يعني عدم إمكانية تجربة المنتج إلا بعد انتهاء كافة المراحل وبالتالي صعوبة القيام بأي تعديلات متأخرة.
5. صعوبة استخدامه للمشاريع الكبيرة التي لا تكون تسلسلية بالعادة.

ثالثاً: الأساليب الرشيقة في إدارة المشاريع:

مفهوم الأساليب الرشيقة

تتضمن الإدارة الرشيقة سلوكيات وأفعال ذات تأثير على المرؤوس من ناحية التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ في بيئة العمل والاستجابة لها وتحقيق مصالح المنشأة بناء على التقدير والاحترام السائد بين أطراف المنشأة، ويتميز هذا النمط من الإدارة بسهولة التعامل وحاجتها لمستويات عالية من الصبر خلال فترات التدريب والتطوير إضافة إلى الحزم في الحالات التي تتضمن حل المشكلات (Ali& Lohman, 2016).

ويؤكد السعيد (2018) أن التطورات المتسارعة التي نعيشها قد خلقت الحاجة إلى تواجد إدارة تتميز بالديناميكية والمرونة والقدرة على مواجهة التحديات، حيث أن الإدارة لا بد أن تكون مستعدة دوماً وقادرة على متابعة التغيرات المؤثرة على المشاريع.

كما يشير هجيرة (2019) إلى أن الإدارة الرشيقة أحد المداخل الأساسية لتطوير المنشآت واستمراريتها بناء على التركيز على سلوك المدير الإيجابي وتوجيهه للعاملين نحو تحقيق أهداف المنشأة.

أهداف الأساليب الرشيقة

تتمثل أهداف الإدارة الرشيقة فيما يلي (الشمري، 2024):

1. اتخاذ القرارات الرشيدة القادرة على التكيف مع التغيرات الخارجية.

2. التأكيد على رفاهية العاملين في المنشأة.

3. إنشاء النموذج الرشيق والمميز للمشروع.

4. تحقيق ميزة تنافسية للمشروع.

5. التقليل من تكاليف المشروع.

6. توفير الوقت والجهد.

7. تسهيل وتيسير تصميم المشاريع.

المبادئ الأساسية للأساليب الرشيقة

تعتمد الإدارة الرشيقة على خمسة مبادئ أساسية تُشكل حجر الزاوية في هذه الفلسفة، حيث تساعد هذه المبادئ الشركات في سعيها نحو الكفاءة والتحسين المستمر وتعظيم القيمة للعملاء، تتمثل هذه المبادئ في التالي (تيسير، 2024):

1. **تحديد القيمة:** حيث تبدأ كل خطوة بفهم دقيق لما يعتبره العميل ذو قيمة. تتضمن هذه الخطوة الحاسمة تحليلاً مفصلاً لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم لضمان تركيز الشركة على ما هو مهم حقاً. يمكن للشركات تبسيط عملياتها والتخلص مما لا يضيف قيمة من خلال تحديد القيمة من منظور العميل.

2. **رسم خريطة تدفق القيمة:** بعد تحديد القيمة، من الضروري وضع تصوّر لجميع العمليات (تدفق القيمة) التي تُسهم في خلق هذه القيمة. ولا بد لهذا التصميم أن يغطي جميع مراحل العملية، وأن يسلط الضوء على النشاطات غير الهامة التي لا تُضيف قيمة. الهدف من هذه المرحلة هو الحصول على رؤية واضحة لتدفق الإنتاج أو الخدمة لتحديد الهدر والقضاء عليه.

3. **إنشاء تدفق مستمر:** فتحسين سلسلة القيمة يهدف إلى جعل عمليات الإنتاج أو الخدمة أكثر سلاسة، ويتم ذلك من خلال الحد من الانقطاعات والتأخيرات، ويمكن للشركات ضمان تدفق

مستمر يزيد من المرونة. كما أن التدفق المستمر يتيح استجابة أسرع لمتطلبات العملاء ويحسن الجودة الشاملة.

4. إنشاء نظام إنتاج قائم على الطلب:

على عكس أنظمة الإنتاج القائمة على الطلب التقليدية، تُشجع الإدارة الرشيقة نظامًا قائمًا على الطلب. في هذا النظام، يُحفّز طلب العملاء الإنتاج مباشرةً، مما يُقلّل المخزون ويُقلّل التكاليف. وتهدف هذه المرحلة إلى إنتاج ما يلزم فقط، في الوقت والكمية المناسب.

5. السعي نحو الكمال:

يُشكل السعي نحو الكمال أساس فلسفة الإدارة الرشيقة بأكملها. وهو يعني التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات. ومن خلال ترسيخ ثقافة تُشجع جميع الموظفين على تحديد فرص التحسين، يُمكن للشركات الابتكار باستمرار والحفاظ على تنافسيتها. كما يتضمن السعي نحو الكمال التكيف مع تغيرات السوق والتقنيات الجديدة لتحسين القيمة المُقدمة للعملاء باستمرار.

6. تقليل المخاطر وتحسين الجودة

حيث أنه يتم قسيم المشروعات إلى أجزاء صغيرة قابلة للإدارة، وهذه الإصدارات تسمح بتحديد المخاطر والحد منها مما يضمن جودة عالية للمشروعات.

7. رفض أفكار ومبادئ الإدارة التقليدية المعتمدة على الخبراء بصورة أساسية.

8. لا بد أن يشترك كافة العاملين في المشروع بصفة شركاء رئيسيين في عمليات التطوير المستمرة.

مميزات الأساليب الرشيقة

يمكن تلخيص مميزات الأساليب الرشيقة فيما يلي (الغامدي، 2022):

1. تسجيع وتعزيز التواصل الفعال.

2. التركيز على القيمة وتقديمها.

3. تشجيع تشكيل فرق منظمة ذاتياً وتعزيزها.
4. تعزيز بيئة داعمة تتيح التجربة والمخاطرة.
5. الحرص على التحسين باستمرار بناء على جلسات مراجعة وتقديم تغذية راجعة.

رابعاً: استدامة المشاريع

تعريف استدامة المشاريع

يمكن تعريف استدامة أو استمرارية المشاريع على أنها القدرة التي تتمتع بها المنشأة تمكّنها من مواصلة تقديم أعمالها وخدماتها بالمستويات التي تم تحديدها مسبقاً بعد وقوع حدث معطل (كامل ورضوان، 2016).

أبعاد استدامة المشاريع

يمكن إيجاز أبعاد استدامة المشاريع في التالي (مورفو، 2014):

1. الاستقرار المؤسسي.
2. التشغيل والصيانة المستمرة لمرافق المشروع.
3. التدفق الدائم للأرباح والفوائد الصافية.
4. الاستقرار البيئي.
5. المشاركة المجتمعية المستمرة.

عناصر استدامة المشاريع

يمكن إيجاز عناصر استدامة المشاريع في التالي (مورفو، 2014):

1. استغلال الموارد الطبيعية بصورة فعالة.

2. التعليم.

3. الاستقرار السكاني.

4. الإدارة المتكاملة للنظم البيئية.

5. التغيرات الثقافية والاجتماعية

6. تحسين الاقتصاد السوقي.

خصائص استدامة المشاريع

1. القدرة على التكيف: وهي القدرة على التغير والموائمة مع التغيرات التي قد تطرأ بكفاءة وسرعة عالية.

2. القدرة على التدقيق: وتهدف للتأكد من موثوقية المعلومات وصحتها لضمان المصداقية والاستدامة والحوكمة الرشيدة.

3. القابلية للتنفيذ: حتى تتحقق استدامة المشاريع، يجب أن تكون المشاريع واقعية قابلة للتحقيق، وقابلة للتنفيذ.

4. قابلة التوسع: قابلية المشروع للتوسع من خلال الإضافة والتعديل على الوظائف الموجودة.

5. قابلية التصحيح: قابلية العيوب للتصحيح، لتلبية المطالب والتغيرات الحديثة.

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم أهم الدراسات والأدبيات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

الدراسات العربية

دراسة مطر (2024): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيدة في تحسين الكفاءة الإدارية بين العاملين في إدارة المرافق في إحدى الجامعات الخاصة بمدينة جدة في المملكة.

وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، حيث كانت الاستبانة أداة الدراسة، وقد تشكلت الاستبانة المستخدمة من 30 فقرة، في حين اشتمل مجتمع الدراسة على 335 العاملين كموظفين مرافق في الجامعة المستهدفة، حيث اختيرت عينة عشوائية تكونت من 180 موظف من الذكور والإناث.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها العلاقة المباشرة والإيجابية بين الإدارة الرشيدة وتحسين الكفاءات الإدارية لدى عينة الدراسة.

وبناء على نتائج الدراسة، فقد أوصت بأهمية إشراك موظفي المرافق بصورة فاعلة في تطوير استراتيجيات التفكير المرن، والذي يتوقع أن يساهم في تعزيز الكفاءات الإدارية بين الموظفين.

دراسة الشهري وعقلين (2023): هدفت الدراسة إلى تقصي دور الإدارة الرشيدة في دعم وتعزيز مشاريع الإدارة المعرفية في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين.

وقد استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى الوصفي للتوصل إلى النتائج وبناء نموذج يتناسب مع النماذج الناجحة عالمياً.

وقد أكدت الدراسة على أن الإدارة الرشيدة أحد الركائز الرئيسية في تحقيق نجاح تنظيم المشاريع وتنفيذها لتتکامل أهداف ومبادئ هذه الإدارة مع أهداف إدارة المعرفة.

وقد أوصى الباحثون بأهمية تبني الأجهزة الحكومية للمنهج الرشيق كمدخل إداري لتنفيذ مشاريع الإدارة المعرفية بكفاءة وجودة عالية.

دراسة الرواجفة والصريرية (2023): هدفت الدراسة إلى تنفيذ الدور الذي تلعبه الإدارة الرشيقة في تطوير وإبداع العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة، حيث وزعت الاستبانة على عينة الدراسة المكون من العاملين في 9 شركات صناعية في الأردن. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التصنيع الرشيد يواجه العديد من التحديات أهمها ضعف الكفاءات العمالية ونقص المعرفة والتدريب.

وأوصت الدراسة بأهمية تبني الثقافة الاستثمارية في الموظفين والمدراء والعمال وتبني الأسس السليمة للتصنيع الرشيق بما يضمن الرقي بالشركات الصناعية.

دراسة طيبة، غبار وشعبين (2022): هدفت الدراسة إلى تقصي آثار الإدارة الرشيقة على تحقيق التنمية المستدامة في شركة صلة الكائنة في محافظة جدة.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة مكونة من 303 موظفاً وموظفةً من العاملين في شركة صلة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الرشيقة لعبت دوراً مهماً بنسبة عالية في شركة صلة، حيث أثبتت الدراسة أن الشركة قد حققت مستويات عالية من التنمية المستدامة.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوظيف أساليب القيادة الرشيقة في المنشآت بمختلف أنواعها، ومحاولة الأخذ بمميزات هذا الأسلوب الإداري والحد من تحدياته.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Sirisha et al., 2024): قدمت هذه الورقة تحليلاً مقارناً لمنهجيتين شائعتي

الاستخدام لإدارة المشاريع هما المنهج التقليدي والمنهج الرشيق.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المقارن.

وأظهرت الورقة أن نموذج Agile بنهجها التكراري والمرن، بينما تتميز Waterfall ببنيتها الخطية والمتسلسلة. من خلال دراسة عوامل رئيسية مثل القدرة على التكيف، وإشراك أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر، وتعقيد المشروع، تهدف الدراسة إلى استكشاف نقاط القوة والضعف في كلتا المنهجيتين. يستند التحليل إلى تطبيقات عملية في مختلف القطاعات، مما يوفر رؤى ثاقبة حول متى يكون كل نهج أكثر فعالية. تشير النتائج إلى أنه في حين أن Agile مناسب تمامًا للمشاريع التي تتطلب القدرة على التكيف والتعاون، فإن Waterfall يبقى مفيدًا للمشاريع ذات المتطلبات الواضحة والنطاق المحدد جيدًا.

واختتمت الورقة بتوصيات لاختيار المنهجية المناسبة بناءً على نوع المشروع واحتياجات المؤسسة. دراسة (Andei et al., 2019): هدفت الدراسة إلى تحليل أسلوب الشلال والرشيق في الإدارة لتحديد الأنسب منهما لعمل مشروع برمجي.

وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي والتحليلي بناءً على استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 15 مبرمج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن يوجد حل سحري عند اختيار منهجية المشروع، إذ يجب مراعاة العديد من العوامل. كما أظهرت أن منهجية الشلال تعد حلاً أفضل للمشاريع الصغيرة ذات المتطلبات المحددة جيدًا والتي لن تتغير، بينما تُفضّل Agile عندما يكون التسليم المستمر والملاحظات أمرًا مهمًا، والمتطلبات غير محددة جيدًا، ويكون وقت التسويق أكثر أهمية من إصدار نسخة كاملة الميزات.

دراسة (Massen, 2018): هدفت هذه الورقة البحثية إلى تحليل اثنين من أهم اتجاهات نماذج أعمال تطوير المنتجات في مجال تكنولوجيا المعلومات، وهما نموذج الشلال ونموذج أجایل، وآخرهما استراتيجية التكيف مع متطلبات العملاء المتزايدة وبيئة الأعمال المتغيرة.

وقد استندت دراسة الحالة إلى تحليل تطبيقهما داخل شركة Avira Soft S.R.L. وأكدت نتائج الدراسة على فوائد استخدام نموذج أجایل في Avira Soft S.R.L بدءًا من عام 2011 مقارنةً بنموذج تطوير المنتجات السابق "شلال".

وقد أظهر نتائج المقارنة أن نموذج أجایل قد تضمن بعض التحسينات على نموذج الشلال، ولكنه طرح أيضًا تحديات جديدة تتعلق بالثقافة التنظيمية، والتواصل بين أعضاء الشركة، وتزايد الضغط من أجل التحسين المستمر. ومع ذلك، فإن هذين النموذجين يمثلان مثالاً لكيفية تطور نماذج أعمال تطوير منتجات تكنولوجيا المعلومات، ويشكلان أساسًا لاستراتيجيات تطوير المنتجات المستقبلية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور أهمها:

1- ساعدت مراجعة الدراسات السابقة الباحث في تحديد الفجوة البحثية والتعرف عليها.

2- الاستفادة من الإطار النظري للأدبيات في تصميم وعقد هذه الدراسة.

3- تحديد منهج البحث والطريقة والأدوات المناسبة له.

4- اختيار العينة بصورة صحيحة.

5- إبراز الأهمية العملية والنظرية للدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تركز هذه الدراسة بصورة خاصة على المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية وبصورة خاصة أكثر على مدينة الرياض وفندق ألوفت على وجه التحديد. وتأتي هذه الدراسة في إطار التركيز على رؤية السعودية 2030 واهتمامها الكبير بالمشاريع السياحية التي تعد واجهة للمملكة.

كما أن هذه الدراسة تتناول الجمع بين المنهجين وهما المنهج التقليدي والمنهج الرشيق على خلاف الدراسات السابقة التي صبت تركيزها إما على واحد من هذه المناهج وإما على عقد مقارنة فيما بينهما.

كما أن هذه الدراسة تتناول أثر الجمع بين هذين المنهجين وأثره على أحد الجوانب الإدارية المهمة وهي ديمومة المشاريع. علاوة على ذلك، فإن الدراسة تتميز بتحديد تركيزها الجغرافي وتزامنهما مع التغيرات والتطورات التي تشهدها المملكة في يومنا هذا.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث، تم يتم استعراض متغيرات الدراسة وهما الدمج بين الأساليب التقليدية والرشيقة في المشاريع، واستدامة الأعمال (الاستقرار المؤسسي، أرباح العمل، واستقرار بيئة العمل). كما تتبعه الحديث عن أهم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأوجه الاستفادة منها وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات والأدبيات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة الفصل

تعتبر منهجية وإجراءات الدراسة عنصراً مهماً يتم من خلاله إنجاز الجانب العملي للدراسة، حيث ستعرض الباحث من خلال هذا الفصل المنهج المتبع في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة الفعلية والتأكد من الصدق والثبات للاستبانة، ومن ثم عرض محتوى الاستبانة ومن ثم عرض لمبررات اختيار الاختبارات المعلمية، ومن ثم عرض للاختبارات الإحصائية المتبعة في الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع من خلال استخدام أدوات لجمع البيانات وكانت أبرزها في الدراسة هي الاستبانة، وبناءً على ذلك استخدم الباحث هذا الأسلوب ليتناسب مع هدف الدراسة الرئيس المتمثل بدراسة أثر تطبيق نموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة وتأثيرها على استدامة واستمرارية الأعمال في فندق ألوفت في الرياض

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في فندق ألوفت في الرياض _ السعودية من (120) موظف استناداً على إحصائيات صادرة عن إدارة الموارد البشرية للفندق، واتباع الباحث أسلوب الحصر الشامل وذلك لقلّة حجم مجتمع الدراسة.

توزيع الاستبانات ونسبة الاسترداد:

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (120 موظف) استبانة خلال الفترة ما بين 07 مارس حتى 11 مارس من عام 2025، وتم استرداد (100) استبانة من أصل من (120) استبانة بنسبة استرداد (83.33%) وتعتبر نسبة الاسترداد التي تزيد عن 40% و50% مقبول ويمكن على الاعتماد عليها في تعميم نتائج الدراسة.

وصف مكونات الاستبانة:

تتمثل الاستبانة من قسمين رئيسيين، حيث يتكون القسم الأول والمتمثل بالخصائص الديموغرافية وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، بينما يتمثل القسم الثاني بالمحور المستقل (الأساليب التقليدية والرشيقة) حيث تكونت هذا المحور من (11) فقرة، بينما يتمثل المحور التابع (استدامة واستمرارية الأعمال) ويتكون من (7) فقرات.

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

معايير الصدق:

صدق المحكمين:

يعتبر صدق المحكمين المرحلة الأساسية بعد تأصيل نموذج الدراسة وهو عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين في المجال الأكاديمي وذلك للتأكد من سلامة الاستبانة، حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على (5) محكمين (مرفق ملحق رقم 3 يوضح أسماء المحكمين)، وبعد تحكيم الاستبانة استجابت الباحثة لكافة التعديلات ومن ثم قامت بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة (مرفق ملحق رقم 4 الاستبانة النهائية للتوزيع)، ومن ثم قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال المحكمين استخدمت الباحثة معادلة لاوشي لحساب نسبة صدق المختصين،

حيث بلغت نسبة صدق المختصين "المحكمين" (0.93)، وتعتبر هذه النسبة مقبولة ويمكننا الاعتماد على الاستبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

مؤشر الصدق البنائي:

تشير النتائج الموضحة في الجدول (1) الى تحقق مؤشر الصدق البنائي، حيث تم التحقق من هذا المؤشر ما بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة من خلال معامل ارتباط بيرسون، وبلغ مستويات الدلالة اقل من 0.05.

جدول (3.1): يوضح نتائج مؤشر الصدق البنائي

رقم	البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
1	الأساليب التقليدية والرشيقة	0.957**	0.000	معنوي
2	استدامة واستمرارية الأعمال	0.893**	0.000	معنوي

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

معايير الثبات:

مؤشر الاتساق الداخلي:

اعتمدت الباحثة للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على اختبار معامل ارتباط بيرسون، ويتم الحكم على صلاحية هذا المؤشر من خلال مستوى الدلالة الاختبار إذا كان أقل من مستوى 0.05 فتكون الفقرة محققة الاتساق الداخلي للفقرة (بانتفاء الفقرة للبعد أي ارتباطها) والعكس صحيح. وتشير النتائج بالجدول (2) الي تحقق مؤشر الاتساق الداخلي لكافة فقرات الاستبانة، حيث كانت جميع معاملات الارتباط لكافة فقرات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.01، باستثناء الفقرة الثالث من المتغير المستقل وذلك لان قيمة مستوى الدلالة 0.276 اكبر من

0.05، حيث سيتم استثناءها من التحليل الاحصائي في الفصل التالي.

الجدول (3.2): يوضح نتائج مؤشر الاتساق الداخلي

رقم	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
المتغير المستقل: الأساليب التقليدية والرشيقة				
1	تتبع المنشأة التي أعمل بها تسلسلاً واضحاً في تنفيذ المشاريع	0.796**	0.000	دالة إحصائية أي يوجد اتساق داخلي
2	تتبع المنشأة التي أعمل بها الأساليب التقليدية في تنفيذ المشروعات	0.786**	0.000	
3	تتميز المشاريع التي تنفذها المنشأة التي أعمل بها بالجودة	0.110	0.276	
4	تتبع المنشأة التي أعمل بها الأساليب الرشيقة في تنفيذ المشروعات	0.750**	0.000	
5	الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في تنفيذ المشاريع تشجع على الإبداع والابتكار	0.792**	0.000	
6	الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في تنفيذ المشاريع يقوم على خطط واضحة لجميع المشاركين في تنفيذ المشروع	0.817**	0.000	
7	يشارك جمع المشاركين في المشروع بوضع الخطط اللازمة لتنفيذ المشاريع في المنشأة التي أعمل بها	0.794**	0.000	
8	يسبق تنفيذ المشاريع في المنشأة التي أعمل بها عملية دراسة جدوى وحالة عمل بناء عليها يتم اتخاذ القرار بشأن تنفيذ المشروع	0.557**	0.000	
9	تقوم المنشأة بعقد لقاءات دورية يتم من خلالها إطلاع الموظفين على أحدث التطورات في مجال تنفيذ المشاريع	0.712**	0.000	
10	تحرص المنشأة على تبني أحدث الأساليب الإدارية في تنفيذ المشاريع	0.834**	0.000	
11	تجمع المنشأة بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة في تنفيذ المشاريع	0.811**	0.000	

المتغير التابع: استدامة واستمرارية الاعمال			
دالة إحصائية أي يوجد اتساق داخلي	0.000	**0.677	1 تتميز المشاريع التي تفذها المنشأة التي أعمل بها بالديمومة والاستمرارية
	0.000	**0.813	2 تتميز المنشأة التي أعمل بها بالاستقرار المؤسسي
	0.000	**0.787	3 تحرص المنشأة التي أعمل بها على عمل الصيانة والتوصيلات اللازمة لمرافق المشاريع بصورة مستمرة
	0.000	**0.796	4 تعبر المنشأة التي أعمل بها دوماً عن رضاها عن نتائج وأرباح المشاريع التي يم تنفيذها
	0.000	**0.774	5 تتميز المنشأة التي أعمل بها باستقرار بيئة العمل
	0.000	**0.783	6 تحرص المنشأة دوماً على توزيع عوائد وأرباح المشاريع بصورة عادلة
	0.000	**0.744	7 تحرص المنشأة التي أعمل بها على إشراك المجتمع المحلي في بعض جوانب المشاريع التي تعمل على تنفيذها

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

ثبات أداة الدراسة

تشير النتائج الى تحقق معيار الثبات من خلال مؤشرات كرونباخ الفا واوميغا الموزونة،

حيث بلغ مؤشر كرونباخ الفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.931) واوميغا الموزونة (0.936).

جدول (3.3): يوضح مؤشرات قياس الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة

المحاور	الوصف	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	أوميغا الموزونة
"المتغير المستقل": الأساليب التقليدية والرشيقة		10	0.901	0.913
"المتغير التابع": أداء المنظمات		7	0.882	0.880
الدرجة الكلية للاستبانة		17	0.931	0.936

مبررات استخدام الاختبارات المعلمية في الدراسة

اعتمد الباحث على الاختبارات المعلمية دون الاختبار اللامعلمية وذلك من خلال مبررات دون الاعتماد على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي وهي (1. حجم العينة يزيد عن 30 استبانة تبعاً لنظرية النهاية المركزية. 2. استخدام الباحث مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية بغض النظر عن حجم العينة، وبناءً على هذه المبررات تم الاعتماد على الاختبارات المعلمية..

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث في تحليل البيانات من خلال البرنامج الاحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (spss v24) وفيما يلي عرض للاختبارات الإحصائية:

1. معامل ارتباط بيرسون لقياس معيار الاتساق الداخلي والبنائي والعلاقات بين المتغيرات.
2. كرونباخ الفا واوميجا الموزونة.
3. التكرارات والنسب والأشكال البيانية.
4. الوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.
5. الانحدار الخطي البسيط.
6. اختبار ت لعينتين مستقلتين.
7. اختبار ف تحليل التباين الأحادي.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

ومناقشة النتائج

مقدمة الفصل

يتضمن هذا الفصل عرضاً لوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية ومن ثم عرض للتحليل الإحصائي والوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومعامل الاختلاف، ومن ثم الإجابة على فرضيات الدراسة من خلال اختبارات معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط واختباري ت لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي.

الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية

يوضح الجدول (4.1) الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية، حيث بلغ عدد المستجيبين (100) من الموظفين العاملين فندف ألوفت في الرياض.

جدول (4.1): يوضح نتائج للخصائص الديموغرافية (عدد المستجيبين=100)

المتغير	العدد	%	المتغير	العدد	%
النوع	ذكر	90.0	أقل من 30	10	10.0
الاجتماعي	أنثى	10.0	31 الى 35	18	18.0
المؤهل	بكالوريوس فأقل	96.0	36 الى 41	30	30.0
العلمي	دراسات عليا	4.0	41 سنة فأكثر	42	42.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.0	مهندس	82	82.0
	6 الى 10	14.0	اخرى	18	18.0
	11 الى 15	32.0			
	16 سنة فأكثر	50.0			

المقياس المعتمد في الاستبانة (المحك المعتمد):

جدول (4.2): يوضح المحك المعتمد في الاستبانة

مقياس ليكرت	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الموافقة
أعارض بشدة = 1	1 أقل من 1.8	20% أقل من 36%	منخفضة جداً
أعارض = 2	1.8 أقل من 2.60	36% أقل من 52%	منخفضة
محايد = 3	2.60 أقل من 3.40	52% أقل من 68%	متوسطة
موافق = 4	3.40 أقل من 4.20	68% أقل من 84%	مرتفعة
موافق بشدة = 5	4.20 الى 5	84 % الى 100%	مرتفعة جداً

نتائج التحليل الوصفي للأساليب التقليدية والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال

يوضح الجدول (4.3) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات المستقلة والتابعة المتمثلة بالأساليب

التقليدية والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال.

جدول (4.3): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس
---	77.8%	18.50%	0.72	3.89	المحور الأول "الأساليب التقليدية والرشيقة"
--- —	77.6%	17.01%	0.66	3.88	المحور الثاني "استدامة واستمرارية الأعمال"

حيث نلاحظ من خلال الجدول (4.3) أعلاه النتائج التالية:

- بلغ الوسط الحسابي للمحور الأول "الأساليب التقليدية والرشيقة" (3.89 من الدرجة 5 بوزن نسبي 77.8%) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري 0.72 بمعامل اختلاف 18.5% وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالي بين أفراد مجتمع الدراسة بالإجابات).

- بلغ الوسط الحسابي للمحور الثاني "استدامة واستمرارية الأعمال" (3.88 من الدرجة 5 بوزن نسبي 77.6%) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري 0.66 بمعامل اختلاف 17.01% وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت عالي في الإجابات (أي تجانس عالي بين أفراد مجتمع الدراسة بالإجابات).

- تشير النتائج إلى أن متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة فقرات ومحاور الدراسة يميل نحو الموقف الإيجابي (أي الموافقة المرتفعة أكبر من القيمة المتوسط 3)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات ومحاور الدراسة، حيث بلغ قيمة اختبار ت للمحور الأول (12.441 بمستوى دلالة 0.000) وللمحور الثاني (13.313 بمستوى دلالة 0.000).

نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "الأساليب التقليدية والرشيقة"

يوضح الجدول (4.4) نتائج التحليل الوصفي للمحور الأول "الأساليب التقليدية والرشيقة"، ويتكون هذا المحور من 10 فقرات.

جدول (4.4): نتائج التحليل الاحصائي لفقرات المحور الأول "الأساليب التقليدية

والرشيقة"

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	82.4%	19.9%	0.82	4.12	1- تتبع المنشأة التي أعمل بها تسلسلاً واضحاً في تنفيذ المشاريع
1	87.2%	15.6%	0.68	4.36	2- تتبع المنشأة التي أعمل بها الأساليب التقليدية في تنفيذ المشروعات
8	74.0%	27.8%	1.03	3.70	3- تتبع المنشأة التي أعمل بها الأساليب الرشيقة في تنفيذ المشروعات
6	77.2%	23.8%	0.92	3.86	4- الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في تنفيذ المشاريع تشجع على الإبداع والابتكار
7	77.2%	25.4%	0.98	3.86	5- الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في تنفيذ المشاريع يقيم على خطط واضحة لجميع المشاركين في تنفيذ المشروع
10	71.6%	29.6%	1.06	3.58	6- يشارك جمع المشاركين في المشروع بوضع الخطط اللازمة لتنفيذ المشاريع في المنشأة التي أعمل بها

3	80.4%	21.4%	0.86	4.02	7- يسبق تنفيذ المشاريع في المنشأة التي أعمل بها عملية دراسة جدوى وحالة عمل بناء عليها يتم اتخاذ القرار بشأن تنفيذ المشروع
9	73.6%	28.0%	1.03	3.68	8- تقوم المنشأة بعقد لقاءات دورية يتم من خلالها إطلاع الموظفين على أحدث التطورات في مجال تنفيذ المشاريع
4	78.0%	24.6%	0.96	3.90	9- تحرص المنشأة على تبني أحدث الأساليب الإدارية في تنفيذ المشاريع
5	78.0% 111	25.4%	0.99	3.90	10- تجمع المنشأة بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة في تنفيذ المشاريع
---	77.8%	18.50%	0.72	3.89	الدرجة الكلية للمحور الأول: الأساليب التقليدية والرشيقة

حيث نلاحظ من خلال الجدول (4) أعلاه النتائج التالية:

- بلغ الوسط الحسابي للمحور الأول "الأساليب التقليدية والرشيقة" (3.89 من الدرجة 5 بوزن نسبي 77.8%) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري 0.72 بمعامل اختلاف 18.5% وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالي بين أفراد مجتمع الدراسة بالإجابات).

- فيما يتعلق بتحليل فقرات المحور الأول، حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثانية "تتبع المنشأة التي أعمل بها الأساليب التقليدية في تنفيذ المشروعات " وبلغ الوسط الحسابي (4.36 من الدرجة 5 بوزن نسبي 87.2%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، وبلغ الانحراف المعياري 0.68 بمعامل اختلاف 15.6% وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالي بين أفراد مجتمع الدراسة بالإجابات)، والحد الأدنى للفقرة السادسة " يشارك جمع المشاركين في المشروع بوضع الخطط اللازمة لتنفيذ المشاريع في المنشأة التي أعمل بها" وبلغ الوسط الحسابي (3.58 من الدرجة 5 بوزن نسبي 71.6%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري 1.06 بمعامل اختلاف 29.6% وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالي بين أفراد مجتمع الدراسة بالإجابات).

نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "استدامة واستمرارية الأعمال"

يوضح الجدول (4.5) نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني "استدامة واستمرارية الأعمال"، ويتكون هذا المحور من 7 فقرات.

جدول (4.5): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني " استدامة واستمرارية

الأعمال

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
3	82.8%	17.39%	0.72	4.14	1- تتميز المشاريع التي تفذها المنشأة التي أعمل بها بالديمومة والاستمرارية
1	84.4%	20.38%	0.86	4.22	2- تتميز المنشأة التي أعمل بها بالاستقرار المؤسسي

2	84.0%	%16.43	0.69	4.20	3- تحرص المنشأة التي أعمل بها على عمل الصيانة والتصليلات اللازمة لمرافق المشاريع بصورة مستمرة
5	74.8%	%24.33	0.91	3.74	4- تعبر المنشأة التي أعمل بها دوماً عن رضاها عن نتائج وأرباح المشاريع التي يم تنفيذها
4	80.4%	%21.39	0.86	4.02	5- تتميز المنشأة التي أعمل بها باستقرار بيئة العمل
7	67.6%	%28.99	0.98	3.38	6- تحرص المنشأة دوماً على توزيع عوائد وأرباح المشاريع بصورة عادلة
6	70.4%	%29.26	1.03	3.52	7- تحرص المنشأة التي أعمل بها على إشراك المجتمع المحلي في بعض جوانب المشاريع التي تعمل على تنفيذها
---	%77.6	%17.01	0.66	3.88	الدرجة الكلية للمحور الثاني: استدامة واستمرارية الأعمال

حيث نلاحظ من خلال الجدول (5) أعلاه النتائج التالية:

- بلغ الوسط الحسابي للمحور الثاني "استدامة واستمرارية الأعمال" (3.88 من الدرجة 5 بوزن نسبي 77.6%) وتشير هذه النتيجة الى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري 0.66 بمعامل اختلاف 17.01% وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالي بين أفراد مجتمع الدراسة بالإجابات).

- فيما يتعلق بتحليل فقرات المحور الثاني، حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثانية " تتميز المنشأة التي أعمل بها بالاستقرار المؤسسي " وبلغ الوسط الحسابي (4.22 من الدرجة 5 بوزن نسبي 84.4%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، وبلغ الانحراف المعياري 0.86 بمعامل اختلاف 20.38% وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالي بين أفراد مجتمع الدراسة بالإجابات)، والحد الأدنى للفقرة السادسة " تحرص المنشأة دوماً على توزيع عوائد وأرباح المشاريع بصورة عادلة" وبلغ الوسط الحسابي (3.38 من الدرجة 5 بوزن نسبي 67.6%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري 0.98 بمعامل اختلاف 28.99% وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالي بين أفراد مجتمع الدراسة بالإجابات).

الإجابة على فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيس الأول: والتي تنص على "يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول تطبيق الأساليب التقليدية والرشيقة من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألفت"

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام المتوسطات والأوزان النسبية لمعرفة مستوى موافقة العاملين في فندق ألفت حول تطبيق الأساليب التقليدية والرشيقة، حيث تشير النتائج الموضحة في جدول (3) بأن الوسط الحسابي حول تطبيق الأساليب التقليدية والرشيقة من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألفت بلغ (3.89 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.72) بمعامل اختلاف 18.5% وبوزن نسبي (77.8%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة ولتعزير هذه النتيجة استخدم الباحث اختبار ت لعينة واحدة حيث بلغ قيمة ت = 12.441 بمستوى دلالة = 0.000،

وهذه النتيجة تجيب على فرضية الدراسة الرئيس الأول الذي ينص على " يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول تطبيق الأساليب التقليدية والرشيقة من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوفت "

الفرضية الرئيس الثاني: والتي تنص على " يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول تطبيق استدامة واستمرارية الاعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوفت "

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام المتوسطات والأوزان النسبية لمعرفة مستوى موافقة العاملين في فندق ألوفت حول تطبيق استدامة واستمرارية الاعمال، حيث تشير النتائج الموضحة في جدول (3) بأن الوسط الحسابي حول تطبيق استدامة واستمرارية الاعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوفت بلغ (3.88 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.72) بمعامل اختلاف 17.01% وبوزن نسبي (77.6%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفعة ولتعزيز هذه النتيجة استخدم الباحث اختبار ت لعينة واحدة حيث بلغ قيمة ت = 13.313 بمستوى دلالة = 0.000، وهذه النتيجة تجيب على فرضية الدراسة الرئيس الثاني الذي ينص على " يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول تطبيق استدامة واستمرارية الاعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوفت "

الفرضية الرئيس الثالث: التي تنص على " يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق نموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوفت "

والجدول (4.6) يوضح نتائج الفرضية الرئيس الثالث، ومن خلال نتائج نستنتج أن هناك وجود علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق نموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوفت، وهذا يفسر بأن زيادة تطبيق نموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة سيؤدي الي زيادة مستوى تحقيق استدامة واستمرارية الأعمال، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.725) بمستوى دلالة (0.000) أقل من 0.05.

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الرئيس الثالث " يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق نموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوفت"

جدول (4.6): يوضح العلاقة بين نموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة واستدامة

واستمرارية الأعمال

المتغير التابع " استدامة واستمرارية الأعمال "			محااور الدراسة
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	العدد	
0.000	0.725 **	100	المتغير المستقل " الأساليب التقليدية والرشيقة "

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

الفرضية الرئيس الرابع: التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوفت "

ومن خلال نتائج الجدول (4.7) يوضح بوجود أثر ايجابي لنموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوft، حيث بلغ معامل الأثر (0.670) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق نموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق مستوى استدامة واستمرارية الأعمال بمقدار (0.670) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وقد بلغ قيمة معامل التحديد (52.6%: أي أن نسبة 52.6% من الجمع من الأساليب التقليدية والرشيقة يفسر التباين الحاصل في استدامة واستمرارية الأعمال) والباقي يرجع الى عوامل اخر لم تذكر منها الخطأ العشوائي).

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الدراسة الرئيس الرابع التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لنموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوft"

جدول (4.7): يوضح نتائج أثر الفرضية الرئيس الرابع

معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة معامل الأثر	الأثر
0.526 (%52.6)	0.000	0.670	الأساليب التقليدية والرشيقة ← استدامة واستمرارية الأعمال
	0.000	1.275	قيمة الحد الثابت للنموذج الرئيسي

الفرضية الرئيس الخامس: التي تنص على " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الأساليب التقليدية والرشيقة تعزى للمتغيرات الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

جدول (4.8): نتائج الفرضية الرئيس الخامس

" الأساليب التقليدية والرشيقة "			الخصائص الديموغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
لا يوجد فروق	0.457	ت = -0.746	الجنس
لا يوجد فروق	0.058	ف = 2.579	العمر
لا يوجد فروق	0.065	ف = -1.867	المستوى التعليمي
لا يوجد فروق	0.300	ف = 1.238	سنوات الخبرة
لا يوجد فروق	0.711	ت = -0.372	الوظيفة الحالية

يوضح الجدول (4.8) نتائج الفرضية الرئيس الخامس، وتشير النتائج الي ما يلي:

1- الجنس: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.457 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأساليب التقليدية والرشيقة تعزى لمتغير الجنس.

2- العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.058 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأساليب التقليدية والرشيقة تعزى لمتغير العمر.

3- المستوى التعليمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.065 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأساليب التقليدية والرشيقة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4- سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.300 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأساليب التقليدية والرشيقة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5- الوظيفة الحالية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.711 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الأساليب التقليدية والرشيقة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

الفرضية الرئيس السادس: التي تنص على " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول استدامة واستمرارية الأعمال تعزى للمتغيرات الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

جدول (4.9): نتائج الفرضية الرئيس السادس

الخصائص الديموغرافية	" استدامة واستمرارية الأعمال "		
	قيمة الاختبار الاحصائي	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	ت = -0.128	0.899	لا يوجد فروق
العمر	ف = 1.005	0.394	لا يوجد فروق
المستوى التعليمي	ف = -2.359	0.020	يوجد فروق

"استدامة واستمرارية الأعمال"			الخصائص الديموغرافية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
لصالح الماجستير		متوسط البكالوريوس = 3.85 متوسط الماجستير = 4.64	
لا يوجد فروق	0.201	ف = 1.571	سنوات الخبرة
لا يوجد فروق	0.660	ت = 0.442	الوظيفة الحالية

يوضح الجدول (4.9) نتائج الفرضية الرئيس السادس، وتشير النتائج الي ما يلي:

1- الجنس: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.899 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول استدامة واستمرارية الأعمال تعزى لمتغير الجنس.

2- العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.394 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول استدامة واستمرارية الأعمال تعزى لمتغير العمر.

3- المستوى التعليمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.020 أقل من 0.05) نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول استدامة واستمرارية الأعمال تعزى لمتغير المستوى التعليمي، والفروق لصالح الحاصلين على درجة ماجستير.

4- سنوات الخبرة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.300 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول استدامة واستمرارية الأعمال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5- الوظيفة الحالية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.660 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول استدامة واستمرارية الأعمال تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

النتائج

نتائج المحور الأول: الأساليب التقليدية والرشيقة

كانت نتيجة استجابة المشاركين في الدراسة للمحور أعلاه هو "موافق" بمتوسط حسابي 3.89 حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (3.58 و 4.36).
فيما يتعلق بالعبارات الفردية، فقد حصلت العبارة "تتبع المنشأة التي أعمل بها الأساليب التقليدية في تنفيذ المشروعات" على الترتيب الأول بنتيجة "موافق بشدة" ووسط حسابي (4.36) ووزن نسبي (87.2%).

وقد جاءت في المرتبة الثانية عبارة "تتبع المنشأة التي أعمل بها تسلسلاً واضحاً في تنفيذ المشاريع" بنتيجة "موافق" ووسط حسابي (4.12) ووزن نسبي (82.4%).
وفي المرتبة الثالثة جاء عبارة "يسبق تنفيذ المشاريع في المنشأة التي أعمل بها عملية دراسة جدوى وحالة عمل بناء عليها يتم اتخاذ القرار بشأن تنفيذ المشروع" بنتيجة "موافق" ووسط حسابي (4.02) ووزن نسبي (80.4%).

أما المرتبة الرابعة، فقد جاء عبارة "تحرص المنشأة على تبني أحدث الأساليب الإدارية في تنفيذ المشاريع بننتيجة "موافق" ووسط حسابي (3.90) ووزن نسبي (78%)

وقد احتلت عبارة "تجمع المنشأة بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة في تنفيذ المشاريع" المرتبة الخامسة بننتيجة "موافق" ووسط حسابي (3.90)، ووزن نسبي (78%).

أما عبارة "الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في تنفيذ المشاريع تشجع على الإبداع والابتكار" فقد أتت في المرتبة السادسة بننتيجة "موافق" ووسط حسابي (3.86) ووزن نسبي (77.2%).

وقد جاءت عبارة "الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في تنفيذ المشاريع يعم على خطط واضحة لجميع المشاركين في تنفيذ المشروع" في المرتبة السابعة بننتيجة "موافق" ووسط حسابي (3.86) ووزن نسبي (77.2%).

واحتلت عبارة "تتبع المنشأة التي أعمل بها الأساليب الرشيقة في تنفيذ المشروعات" المرتبة الثامنة بننتيجة "موافق" ووسط حسابي (3.70) ووزن نسبي (74%).

واحتلت عبارة "تقوم المنشأة بعقد لقاءات دورية يتم من خلالها إطلاع الموظفين على أحدث التطورات في مجال تنفيذ المشاريع" المرتبة التاسعة بننتيجة "موافق" ووسط حسابي (3.68) ووزن نسبي (73.6%).

وفي المرتبة العاشرة جاءت عبارة "يشارك جمع المشاركين في المشروع بوضع الخطط اللازمة لتنفيذ المشاريع في المنشأة التي أعمل بها" بمتوسط حسابي (3.58) ووزن نسبي (71.6%).

نتائج المحور الثاني: استدامة واستمرارية الأعمال

كانت نتيجة استجابة المشاركين في الدراسة للمحور أعلاه هو "موافق" بمتوسط حسابي

(3.88) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لكل العبارات بين (3.52 و 4.22).

وفيما يتعلق بالعبارة الفردية، فقد حصلت عبارة "تتميز المنشأة التي أعمل بها بالاستقرار المؤسسي" على المرتبة الأولى بنتيجة "موافق بشدة" ومتوسط حسابي (4.22) ووزن نسبي (84.4%).

وحصلت عبارة "تحرص المنشأة التي أعمل بها على عمل الصيانة والتصليلات اللازمة لمرافق المشاريع بصورة مستمرة" على المرتبة الثانية حيث جاءت نتيجتها "موافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.20) ووزن نسبي (84%).

وحصلت عبارة "تتميز المشاريع التي تفذها المنشأة التي أعمل بها بالديمومة والاستمرارية" على المرتبة الثالثة حيث جاءت نتيجتها "موافق" بمتوسط حسابي (4.14) ووزن نسبي (82.8%). وجاءت عبارة "تتميز المنشأة التي أعمل بها باستقرار بيئة العمل" على المرتبة الثالثة حيث جاءت نتيجتها "موافق" بمتوسط حسابي (4.02) ووزن نسبي (80.4%).

وفي المرتبة الخامسة جاءت عبارة "تعبر المنشأة التي أعمل بها دوماً عن رضاها عن نتائج وأرباح المشاريع التي يتم تنفيذها" بنتيجة "موافق" ومتوسط حسابي (4.73) ووزن نسبي (74.8%). واحتلت عبارة "تحرص المنشأة التي أعمل بها على إشراك المجتمع المحلي في بعض جوانب المشاريع التي تعمل على تنفيذها" على المرتبة السادسة بنتيجة "موافق" ووسط حسابي (3.52) ووزن نسبي (70.4%).

احتلت المرتبة السابعة عبارة "تحرص المنشأة دوماً على توزيع عوائد وأرباح المشاريع بصورة عادلة" حيث جاءت نتيجتها "موافق" بمتوسط حسابي (3.38) ووزن نسبي (67.6%).

في ضوء ما سبق، يمكن تلخيص النتائج التي توصلت لها الدراسة فيما يلي:

1. يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول تطبيق

الأساليب التقليدية والرشيقة من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوفت.

2. يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول تطبيق

استدامة واستمرارية الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوفت

3. يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق نموذج الجمع بين

الأساليب التقليدية والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في

فندق ألوفت

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لنموذج الجمع بين الأساليب التقليدية

والرشيقة واستدامة واستمرارية الأعمال من وجهة نظر الموظفين العاملين في فندق ألوفت.

5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين

حول الأساليب التقليدية والرشيقة تعزي للمتغيرات الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى

التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

6. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط استجابة المبحوثين

حول استدامة واستمرارية الأعمال تعزي للمتغيرات الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر،

المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

7. يلعب الدمج بين الأساليب التقليدية والحديثة في إدارة المشاريع دوراً هاماً وإيجابياً في استمرارية

وديمومة الأعمال في المنشأة.

وتتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Sirisha et al., 2024) ودراسة (Andei et al., 2019)

التي أثبتت وتقصت أهمية ومجالات استخدام كل من المنهجين المستهدفين في الدراسة الحالية كل

منها في مجال معين، إلا أنها تختلف مع هذه الدراستين في كون الدراسة الحالية ركزت على الأخذ

بمزايا المنهجين وربطهما باستمرارية الأعمال.

كما أن الدراسة الحالية تختلف مع نتائج دراسة مطر (2024) و الرواجفة والصريرة (2023) ودراسة طيبة، غبار وشعبين (2022) التي ركزت على الإدارة الرشيدة ودورها في متغيرات متعددة كاللتنمية المستدامة وإبداع العاملين، إلا أنها أهملت الأسلوب التقليدي واعتبرته أسلوباً منتهي الصلاحية، إلا أن هذه الدراسة قد أخذت بمزايا المنهج التقليدي وتقصت أثر دمجها مع المنهج الحديث على ديمومة الأعمال في فندق ألوفت في الرياض.

التوصيات

في ضوء ما سبق من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

1. تحفيز الدمج بين الأساليب الإدارية المختلفة والأخذ بمزايا كل منها لضمان مشاريع جيدة مستدامة.
2. ضرورة إطلاع المدراء والموظفين بصورة دائمة على التحديثات التي تطرأ على الأساليب الإدارية وتعريفهم بمزايا وعيوب كل منها.
3. عدم إهمال أي من الأساليب الإدارية بمجرد صدور أسلوب أحدث، بل لا بد من الدمج بين مزايا كل منها والأخذ بكل ما يخدم المشروع بمختلف مراحل دورة حياته.
4. استخدام الطرق العلمية التي ثبت فاعليتها في الوصول إلى أكبر وأجود قدر من المخرجات الفعالة.
5. عقد المزيد من الدراسات التي تستهدف الأساليب الإدارية المختلفة في شتى القطاعات والمجالات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

بيجا، ألبرتو (2024). أسرار الفنادق المستدامة التي يجب أن يعرفها كل مسافر. مسترد من

<https://www.drivingeco.com/ar/secretos-hoteles-sostenibles-viajero->
[./debe-conocer](https://www.drivingeco.com/ar/secretos-hoteles-sostenibles-viajero-)

تيسير، محمد (2022). الإدارة الرشيدة: التعريف والفوائد مع خمسة أمثلة. المدونة العربية مسترد

من

<https://blog.ajsrp.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%>

[A7%D8%B1%D8%A9-](https://blog.ajsrp.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-)

[./%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B4%D9%8A%D9%82%D8%A9](https://blog.ajsrp.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-)

جوارنة، محمد (2022). أساليب الإدارة التقليدية. *الاقتصاد المالي*، 7(13)، 45-57.

حامد، فريدة (2018). سر نجاح المشاريع الرائدة وديمومتها. *جريدة الشرق*. مسترد من

<https://al-sharq.com/opinion/29/08/2018/%>

حجازي، هيثم (2013). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى. عمان: دار صفاء للنشر

والتوزيع.

خير الدين، موسى (2012). *إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في دراسة إدارة المشاريع*.

عمان: دار وائل للنشر.

دودين، أحمد (2014). *إدارة المشاريع المعاصرة: نظري وكمي*. عمان: دار اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع.

الرواجفة، مصعب، الصرايرة، صفاء (2023). دور نظام الإدارة الرشيقة في تحقيق التطوير والإبداع لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن "دراسة ميدانية على العاملين في الشركات الصناعية بالأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(4)، 1-9.

الزعنون، محمد ؛ ومزهر، رمزي (2019). ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية: من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 4(12).

السعيد، داوود (2018). أثر أنماط القيادة على نجاح إدارة التغيير بالمؤسسات الجزائرية: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح بورقلة.

الشمري، مي (2022). إدارة الموارد البشرية الرشيقة. عمان: زاد ناشرون وموزعون.

الشهري، عبد المنعم، وعقيلي، عثمان (2023). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع الإدارة المعرفية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية (مراجعة علمية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4(47)، 46-181.

طيبة، حسن، غبار، هاشم، شعيبين، معاذ (2022). أثر القيادة الرشيدة على تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية لموظفي شركة صلة بمحافظة جدة)، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 4(4)، 3688-3742.

الغامدي، عبد الله، آل جابر، علي (2018). عناصر التكامل والنجاح في إدارة معرفة المشروعات مع نموذج مقترح لإدارة المعرفة في بيئة المشروعات. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.

غرفة الرياض (2020)، قراءة وصفية مقارنة المشاريع التنموية الكبرى بمنطقة الرياض. مسترد من

<https://marsad.chamber.sa/ResearchAndStudies/ResAndStudies/ResearchAndStudiesList/pdf>

كامل، محمود، رضوان، أحمد (2016). دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية : مدخل تحسين الأداء. مجلة جامعة عين شمس، 1(25).

مطر، عبد الرحمن (2024). دور تطبيق الإدارة الرشيدة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين (دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5(58)، 28-53.

ناصر، عثمان، وياغي، خليل (2019). دراسة مقارنة: إدارة المشاريع بين الأساليب التقليدية والحديثة. الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية "نظرة بين الحاضر والمستقبل". 623-647.

هجيرة، شاحب (2019). القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية لمؤسسة الغاز والكهرباء (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر: جامعة باتنة.

هوافد، رابح، وصالحي، عبد الكريم (2016). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الابتدائي: من وجهة نظر معلمهم دراسة في ظل نموذج هيرسي وبلانشار. مجلة سلوك، 3(1)، 157-177.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ali, J. & Lohman, T. (2016). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility. *Journal of Management and Strategy*. 4(2).
- Anantatmula, V. S., & Rad, P. F. (2018). Role of organizational project management maturity factors on project success. *Engineering Management Journal*, 30(3), 165-178.
- Andrei, B. A., Casu-Pop, A. C., Gheorghe, S. C., & Boiangiu, C. A. (2019). A study on using waterfall and agile methods in software project management. *Journal of Information Systems & Operations Management*, 125-135.
- Lei, H., Ganjeizadeh, F., Jayachandran, P. K., & Ozcan, P. (2017). A statistical analysis of the effects of scrum and Kanban on software development projects. *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, 43, 59–67. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2015.12.00>
- Maassen, M. A. (2018). Product development models in the IT sector-From Waterfall to Agile Project Management Models in the case of AVIRA SOFT SRL. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 568-578.
- Martins, J. (2024). What is project management? Benefits, process, and tools. ASANA. Retrieved from <https://asana.com/resources/benefits-project-management>.
- Morfaw, J. (2014). Fundamentals of project sustainability. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Palmquist, M. S., Lapham, M. A., Miller, S., Chick, T., & Ozkaya, I. (2013). Parallel worlds: Agile and waterfall differences and similarities. *Software Engineering Institute*, 1(1), 1-3.

Sirisha, G., Sarada, V., EP, J., Haralayya, D. B., RamaKrishna, B. V., & Bisen, D. (2024). Project Management Methodologies: A Comparative Analysis of Agile and Waterfall Approaches. *Journal of Information Systems & Operations Managemen*, 14(5).

الملاحق

ملحق رقم (1). الاستبانة

استمارة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة الاستبانة

السيد: المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد الدراسة البحثية الموسومة:

اثر تطبيق نموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة وتأثيرها على استدامة واستمرارية الأعمال في فندق ألوفت في الرياض

من إعداد الطالب: احمد محمود رشدي

تهدف الاستبانة إلى دراسة اثر تطبيق نموذج الجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة وتأثيرها على استدامة واستمرارية الأعمال في المنتجعات السياحية في الرياض، وتعد مشاركتكم وقراءة فقرات الاستبانة بدقة وتمعن، ودقة الإجابة، تعزز من قيمة النتائج المستخرجة والتوصيات، لذا نرجو تفضلكم باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علماً بأن الإجابة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتتسم بالسرية.

مع الشكر والتقدير

أولاً: الخصائص الديموغرافية

الرجاء اختيار الإجابة التي تعبر عنك:

1. الجنس

() أنثى

() ذكر

2. المؤهل العلمي

() دراسات عليا

() بكالوريوس فأقل

3. سنوات الخبرة

() 6 إلى 10 سنوات

() أقل من 5 سنوات

() 16 سنة فأكثر

() 11 - 15 سنة

ثانياً: محاور الدراسة:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
المحور الأول: الأساليب التقليدية والأساليب الرشيقية					
					11- تتبع المنشأة التي أعمل بها تسلسلاً واضحاً في تنفيذ المشاريع
					12- تتبع المنشأة التي أعمل بها الأساليب التقليدية في تنفيذ المشروعات
					13- تتبع المنشأة التي أعمل بها الأساليب الرشيقية في تنفيذ المشروعات
					14- الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في تنفيذ المشاريع تشجع على الإبداع والابتكار
					15- الأسلوب الذي تتبعه المنشأة في تنفيذ المشاريع يقوم على خطط واضحة لجميع المشاركين في تنفيذ المشروع
					16- يشارك جمع المشاركين في المشروع بوضع الخطط اللازمة لتنفيذ المشاريع في المنشأة التي أعمل بها
					17- يسبق تنفيذ المشاريع في المنشأة التي أعمل بها عملية دراسة جدوى وحالة عمل بناء عليها يتم اتخاذ القرار بشأن تنفيذ المشروع

					18- تقوم المنشأة بعقد لقاءات دورية يتم من خلالها إطلاع الموظفين على أحدث التطورات في مجال تنفيذ المشاريع
					19- تحرص المنشأة على تبني أحدث الأساليب الإدارية في تنفيذ المشاريع
					20- تجمع المنشأة بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة في تنفيذ المشاريع
المحور الثاني: استدامة المشاريع					
					8- تتميز المشاريع التي تفيها المنشأة التي أعمل بها بالديمومة والاستمرارية
					9- تتميز المنشأة التي أعمل بها بالاستقرار المؤسسي
					10- تحرص المنشأة التي أعمل بها على عمل الصيانة والتصليلات اللازمة لمرافق المشاريع بصورة مستمرة
					11- تعبر المنشأة التي أعمل بها دوماً عن رضاها عن نتائج وأرباح المشاريع التي يتم تنفيذها
					12- تتميز المنشأة التي أعمل بها باستقرار بيئة العمل
					13- تحرص المنشأة دوماً على توزيع عوائد وأرباح المشاريع بصورة عادلة

					14- تحرص المنشأة التي أعمل بها على إشراك المجتمع المحلي في بعض جوانب المشاريع التي تعمل على تنفيذها
--	--	--	--	--	---

Abstract

This study aimed to investigate the impact of combining traditional management methods with agile approaches on project sustainability at the Aloft Hotel, located in Riyadh, Saudi Arabia. Project sustainability is one of the key factors determining project success or failure, and is greatly influenced by the management style adopted by the facility.

The study adopted a descriptive-analytical approach using a questionnaire as the study tool. The questionnaire was distributed to a sample of 100 employees at the Aloft Hotel. The questionnaire was then distributed to the hotel's 120 employees. The data obtained was then statistically analyzed.

The results showed a statistically significant positive impact of combining traditional management methods with agile approaches on project sustainability at the Aloft Hotel.

Based on the study's findings, the study recommended the need to encourage the integration of different management approaches and leverage the advantages of each to ensure sustainable projects. It is also necessary to constantly inform managers and employees of any updates to management methods and to familiarize them with the advantages and disadvantages of each. It is also necessary not to neglect any management method simply because a newer method is introduced. Rather, it is necessary to combine the advantages of each method and to adopt everything that serves the project at all stages of its life cycle.

Key words: Traditional methods, Agile Methods, Project Continuity