



عنوان البحث

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

**The impact of frequent change in )  
management methodologies on the efficiency  
of project performance: a case study on the  
(private business (establishments)**

إعداد الطالب/ عبدالله غرم الله الزهراني

إشراف/

د.الفیصل عبدالحمید محمد

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohame

د.فایز علی جراد

Dr.Fayez Ali Jrad

العام الدراسي:

2024

## مقدمة:

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

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

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

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

بشكل متكرر، يمكن أن يكون هناك عدم توافق بين فرق العمل والمشرفين بشأن كيفية تنفيذ المشروع وتطبيق السياسات والإجراءات. هذا عدم الاستقرار يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والتنظيم وزيادة الخطأ والتكرار في العمل (الزبيبي، 2021).

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

### مشكلة الدراسة:

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

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

على الرغم من الاعتراف بأهمية ممارسات إدارة المشاريع الفعالة، هناك أبحاث محدودة وشاملة حول التأثيرات المحددة للتغييرات المتكررة في منهجيات الإدارة على أداء المشاريع في حدود ما اطلع عليه الباحث. غالبًا ما تركز الدراسات الحالية على فوائد المنهجيات الفردية دون معالجة كاملة لتبعات

الانتقال بينها. هذا الفراغ في الأدبيات يترك مديري المشاريع والمنظمات دون توجيه واضح حول كيفية التنقل بين هذه التحولات بشكل فعال.

### أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

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

### الأهمية العملية:

1. ستوفر نتائج هذه الدراسة توصيات عملية لمديري المشاريع والمنظمات حول كيفية إدارة الانتقال بين المنهجيات المختلفة بشكل فعال. سيساعد ذلك في تقليل الارتباك والمقاومة والتعطيل، وبالتالي تعزيز كفاءة المشروع.
2. ستستفيد المنظمات من الأفكار المقدمة حول تكاليف وفوائد تغيير منهجيات الإدارة. سيمكنها ذلك من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر اطلاعًا حول متى وكيفية تنفيذ المنهجيات الجديدة لتحقيق أقصى قدر من النجاح في المشاريع.
3. ستبرز الدراسة أهمية التدريب والدعم خلال الانتقالات بين المنهجيات. يمكن للمنظمات استخدام هذه الأفكار لتصميم برامج تدريبية أفضل تعد فرقها للتغييرات، مما يقلل من الاضطرابات ويحافظ على مستويات عالية من الإنتاجية والمعنويات.

4. سيستكشف البحث إمكانات المنهجيات المختلطة، وسيقدم إرشادات عملية حول كيفية الجمع بين عناصر مختلفة لإنشاء إطار عمل مخصص. يمكن أن يساعد ذلك المنظمات على تحقيق التوازن بين المرونة والاتساق، بما يتناسب مع احتياجاتها ومتطلبات مشاريعها الخاصة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على:

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

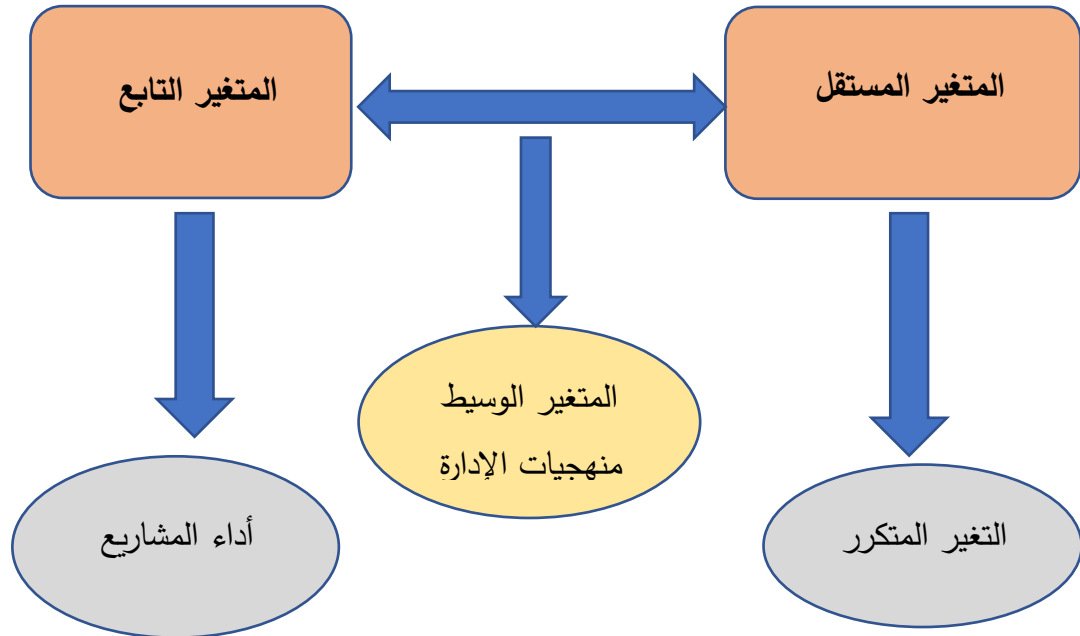
#### تساؤلات الدراسة

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

#### فروض الدراسة:

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

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



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

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

#### الدراسات السابقة:

في دراسة (رياض وآخرون، 2022) هذه الدراسة حول تقييم كفاءة أداء مشاريع دائرة العيادات الطبية الشعبية في العراق، مع التركيز على دراسة حالة الجناح الخاص لمستشفى الزهراء التعليمي في محافظة واسط خلال الفترة من 2015 إلى 2020. يهدف الباحثان إلى قياس مدى كفاءة الأداء للمشاريع الطبية التي تم تنفيذها من خلال مقارنة الأهداف المخططة مع الأداء الفعلي والموارد المستخدمة. تعتمد الدراسة على تحليل بيانات الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيات التنفيذ والإدارة. وخلصت

الدراسة إلى أن هناك فجوات ملحوظة في الأداء مما يؤثر على فعالية المشاريع، وقدمت توصيات لتحسين عمليات التخطيط والإشراف لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

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

في هذه الدراسة زهيرة أعراب (2021) تستعرض هذه الدراسة دور شبكات الأعمال في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الاقتصادية من خلال دراسة حالة مشروع 748 سكن اجتماعي تساهمي. تركز الباحثة على كيفية استغلال شبكات الأعمال لتحقيق أهداف المشروع من خلال تعزيز التنسيق والتعاون بين الأطراف المختلفة المعنية. تتناول الدراسة تأثير هذه الشبكات على عمليات الإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوصلت إلى أن شبكات الأعمال تلعب دوراً حيوياً في تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال توفير الموارد الضرورية والمعرفة والتواصل بين الأطراف المختلفة، مما ساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

#### **تعريف إدارة المشاريع.**

إدارة المشاريع هي مجال معرفي يُعنى بتخطيط وتنظيم وإدارة الموارد لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني معين. تتطلب إدارة المشاريع تحديد أهداف المشروع، وتخطيط المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد المطلوبة، ومراقبة تقدم العمل لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. إدارة المشاريع تُعتبر علماً وفناً في نفس الوقت، حيث تعتمد على استخدام منهجيات وأدوات معينة، بالإضافة إلى المهارات الشخصية والقيادية. الهدف الرئيسي من إدارة المشاريع هو تحقيق أهداف المشروع المحددة ضمن القيود الزمنية والمالية والجودة المحددة مسبقاً. تتضمن عملية إدارة المشاريع عدة مراحل أساسية، بدءاً من تعريف المشروع وتخطيطه، مروراً بتنفيذه، وصولاً إلى مراقبته وإغلاقه. في كل

مرحلة من هذه المراحل، يُشدد على أهمية التواصل الفعال، وإدارة المخاطر، وضمان الجودة. تتطلب إدارة المشاريع وجود قائد مشروع يتمتع بالمهارات القيادية والقدرة على حل المشاكل، بالإضافة إلى القدرة على إدارة فرق العمل وتنسيق الجهود بين مختلف أصحاب المصلحة. يعتبر توثيق المشروع ومراقبة الأداء وإعداد التقارير من العناصر الحيوية التي تساهم في نجاح المشروع. تعد إدارة المشاريع عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح في مختلف المجالات والصناعات، بما في ذلك الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، والبناء، والتسويق، والتمويل. تساعد إدارة المشاريع في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة (رياض وآخرون، 2022).

### أهمية منهجيات الإدارة في المشاريع.

منهجيات الإدارة في المشاريع تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية (شاكر، 2022).

- منهجيات الإدارة توفر إطاراً موحدًا لعمليات وإجراءات إدارة المشاريع، مما يسهل فهمها وتنفيذها من قبل جميع أعضاء الفريق. هذا التوحيد يقلل من الفوضى ويضمن أن الجميع يعمل على نفس الأساسيات والمبادئ.
- تساعد المنهجيات في وضع خطط تفصيلية وجدول زمني محدد للمشروع، مما يساعد في تحديد الأهداف والمعالم الزمنية بوضوح. التخطيط الجيد يساهم في تحديد الموارد اللازمة وتخصيصها بفعالية، مما يساعد في تجنب التأخيرات والمشاكل الناتجة عن سوء التنظيم.
- تساهم منهجيات الإدارة في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة في المراحل المبكرة من المشروع. من خلال استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، يمكن تطوير خطط احتياطية لمواجهة هذه المخاطر وتقليل تأثيرها على المشروع.
- توفر منهجيات الإدارة آليات واضحة للتواصل بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة الآخرين. هذا يعزز التعاون والتنسيق الفعال بين مختلف الأطراف، مما يساعد في حل المشاكل بسرعة وتحقيق الأهداف بشكل أكثر سلاسة.

- تساعد منهجيات الإدارة في وضع معايير وإجراءات لضمان جودة العمل والمنتجات النهائية. من خلال المراجعات المستمرة والاختبارات، يمكن التأكد من أن جميع الأعمال تتم وفقاً للمواصفات المطلوبة وتلبية توقعات العملاء.

### نبذة تاريخية عن تطور منهجيات إدارة المشاريع.

#### 1. البدايات الأولى (قبل القرن العشرين)

في العصور القديمة والوسطى، كانت المشاريع الكبيرة مثل بناء الأهرامات في مصر وسور الصين العظيم تتم بدون منهجيات منظمة. كانت تعتمد بشكل كبير على الخبرة الشخصية والتنظيم البدائي.

#### 2. الثورة الصناعية (القرن الثامن عشر والتاسع عشر)

مع الثورة الصناعية، ظهرت الحاجة إلى تنظيم المشاريع الكبيرة والمعقدة. بدأت مفاهيم التخطيط والتنظيم تأخذ شكلاً أكثر منهجية، خاصة في صناعة البناء والسكك الحديدية (بلال، 2018).

#### 3. مطلع القرن العشرين

في أوائل القرن العشرين، بدأت ممارسات إدارة المشاريع تأخذ شكلاً أكثر علمية:

- هنري جانت: قدم هنري جانت "مخطط جانت" في عام 1910، وهو أداة تخطيط مرئي لإدارة المشاريع.

- فريدريك تايلور: أسس تايلور مبادئ الإدارة العلمية، التي ركزت على تحسين الكفاءة من خلال التحليل المنهجي للمهام.

#### 4. الخمسينيات والستينيات

خلال هذه الفترة، ظهرت عدة مفاهيم ومنهجيات مهمة:

- PERT و CPM: في أواخر الخمسينيات، طورت البحرية الأمريكية تقنية تقييم ومراجعة المشاريع (PERT) لإدارة المشاريع المعقدة. في الوقت نفسه، طور دوان وجيمس كيلبي طريقة المسار الحرج (CPM) لمشاريع البناء.

- PMBOK: تأسس معهد إدارة المشاريع (PMI) في عام 1969، والذي أصدر لاحقًا دليل إلى جسم المعرفة في إدارة المشاريع (PMBOK)، الذي جمع أفضل الممارسات والمعايير في المجال.

#### 5. السبعينيات والثمانينيات

تطورت منهجيات إدارة المشاريع بشكل أكبر مع ظهور البرمجيات والأدوات الرقمية:

- PRINCE2: طورت الحكومة البريطانية منهجية PRINCE في عام 1989، وتم تحديثها إلى PRINCE2 في عام 1996، وهي تركز على إدارة المشاريع في القطاع العام والخاص.
- البرمجيات: ظهرت أدوات برمجية مثل Microsoft Project في الثمانينيات، مما سهل عملية تخطيط ومتابعة المشاريع بشكل كبير.

#### 6. التسعينيات وأوائل الألفية الجديدة

مع تطور التكنولوجيا وزيادة تعقيد المشاريع، ظهرت منهجيات جديدة تركز على المرونة والتكيف:

- أجايل (Agile): تم تقديم منهجية الأجايل في التسعينيات كاستجابة للحاجة إلى إدارة مشاريع البرمجيات بطريقة أكثر مرونة وتكرارية.
- سكرم (Scrum): جزء من أجايل، أصبحت سكرم شائعة لإدارة المشاريع التي تتطلب تفاعلات متكررة وتحديثات مستمرة.

#### 7. العقد الأخير (2010s)

تواصل تطور منهجيات إدارة المشاريع لتلبية احتياجات الأعمال المتغيرة:

- الكانبان (Kanban): تم تبنيها في إدارة المشاريع لإدارة العمل المستمر والتدفق.
- SAFe: إطار الأجايل على نطاق واسع، طور ل يتيح استخدام مبادئ أجايل في المؤسسات الكبيرة.
- إدارة المشاريع الهجينة: دمج منهجيات تقليدية مثل الشلال مع منهجيات أجايل للحصول على مزايا كل منهما.

#### 8. الحاضر والمستقبل

في الوقت الحالي، تستمر المنهجيات في التطور مع التركيز على التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء لتحسين إدارة المشاريع. يستمر استخدام المنهجيات المرنة والقابلة للتكيف في التعامل مع التعقيدات المتزايدة في بيئة الأعمال الحديثة.

### أنواع منهجيات إدارة المشاريع

هناك العديد من منهجيات إدارة المشاريع التي تم تطويرها لتناسب احتياجات ومتطلبات مختلفة. لكل منهجية مزاياها وتطبيقاتها المثلى، بناءً على طبيعة المشروع، وموارده، وأهدافه. فيما يلي بعض من أشهر أنواع منهجيات إدارة المشاريع:

**منهجية الشلال (Waterfall)** هي منهجية تقليدية تتبع نهجًا خطيًا ومتسلسلاً، حيث يتم إكمال كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية. تتضمن المراحل الأساسية التخطيط، التحليل، التصميم، التنفيذ، الاختبار، والتسليم. هذه المنهجية سهلة الفهم والتطبيق، وتناسب المشاريع ذات المتطلبات المحددة والواضحة. ومع ذلك، فإنها تفتقر إلى المرونة في التعامل مع التغيرات، وقد تواجه صعوبة في معالجة المتطلبات غير المتوقعة (Bashir et al. 2023).

**منهجية الأجايل (Agile)** تقدم بديلاً مرناً وتكرارياً، حيث تركز على تسليم المنتج بشكل تدريجي من خلال تكرارات قصيرة ومتكررة. تتميز هذه المنهجية بالقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة، وتعزز التحسين المستمر والتواصل المستمر مع العملاء. على الرغم من ذلك، قد تكون صعوبة التنفيذ في الفرق الكبيرة وتتطلب تواصلاً مستمراً وفعالاً. إطار عمل سكرم (Scrum) هو جزء من منهجية الأجايل، ويعتمد على فرق صغيرة ذاتية التنظيم تعمل في دورات قصيرة تسمى "سبرنت". يعزز سكرم التعاون والإنتاجية ويسمح بتحديد الأولويات بشكل مستمر. ومع ذلك، قد يكون مرهقاً للأعضاء الجدد في الفريق، ويتطلب تفاعلاً وتواصلاً مستمراً (Taboada et al., 2023).

**منهجية كانبان (Kanban)** تركز على إدارة تدفق العمل وتحسين العمليات من خلال استخدام لوحات مرئية لتتبع المهام. هذه المنهجية توفر مرونة عالية، وتركز على التحسين المستمر، وتقدم رؤية واضحة لتقدم العمل. إلا أنها قد تكون غير مناسبة للمشاريع الكبيرة والمعقدة بدون تعديل. منهجية PRINCE2 هي منهجية رسمية ومفصلة تُستخدم بشكل واسع في المملكة المتحدة وأوروبا، تركز على تقسيم المشروع إلى مراحل يمكن التحكم فيها. توفر PRINCE2 هيكلًا واضحًا ومنظمًا، ومرونة في التكيف مع المشاريع المختلفة. لكنها قد تكون معقدة جدًا للمشاريع الصغيرة وتتطلب الكثير من الوثائق. منهجية إدارة القيمة المكتسبة (EVM) هي تقنية تركز على قياس الأداء والتقدم من خلال مقارنة القيمة

المكتسبة مع التكلفة الفعلية والجدول الزمني. توفر EVM رؤية دقيقة للأداء المالي والزمني، وتساعد في تحديد الانحرافات والتصحيحات المبكرة. ومع ذلك، تتطلب الكثير من البيانات والتحليل وقد تكون معقدة في التنفيذ. منهجية ستة سيجما (Six Sigma) تهدف إلى تحسين الجودة وتقليل العيوب من خلال استخدام أدوات إحصائية وتحليل البيانات. تساعد ستة سيجما في تحسين الجودة والكفاءة، وتقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء. لكنها قد تكون مكلفة وتستغرق وقتًا طويلاً في التنفيذ، وتحتاج إلى تدريب مكثف (Sohi et al.,2023).

منهجية لين (Lean) تركز على تحسين العمليات من خلال تقليل الهدر وزيادة الكفاءة. تعمل هذه المنهجية على تحسين الكفاءة والإنتاجية، وتقليل التكاليف والهدر. لكنها قد تكون صعبة في التطبيق على العمليات المعقدة، وتتطلب تغييرًا ثقافيًا في المنظمة. منهجية إدارة المشاريع الهجينة (Hybrid) تدمج بين منهجيات الشلال والأجايل للاستفادة من مزايا كل منهما. توفر هذه المنهجية مرونة وتكيفًا مع احتياجات المشروع المختلفة، مع إمكانية استخدام أفضل الممارسات من كل منهجية. ومع ذلك، قد تكون معقدة في التنفيذ وتتطلب توازنًا دقيقًا بين المنهجتين. منهجية إدارة المشاريع القائمة على النتائج (Outcome-Based Project Management) تركز على تحقيق النتائج النهائية بدلاً من العمليات والأنشطة. تساهم هذه المنهجية في التركيز الواضح على تحقيق الأهداف، وتحسين فعالية العمل. لكنها قد تكون صعبة في تحديد وتقييم النتائج بشكل دقيق، وتتطلب وضوحًا عاليًا في تحديد الأهداف (Alzuby,2023).

### أسباب التغيير في منهجيات الإدارة

تتغير منهجيات الإدارة عبر الزمن نتيجة لتطورات متعددة في البيئات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. فهم الأسباب التي تدفع إلى هذا التغيير يمكن أن يساعد في التكيف مع التحولات وتحقيق الفوائد المرجوة. فيما يلي بعض الأسباب الرئيسية للتغيير في منهجيات الإدارة:

#### ➤ التطور التكنولوجي

التقدم التكنولوجي يعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى تغيير منهجيات الإدارة. مع ظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على مواكبة متطلبات العصر الحديث. هذه التقنيات توفر أدوات ووسائل جديدة لجمع البيانات، وتحليلها، واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية وكفاءة. نتيجة لذلك، تم تطوير منهجيات إدارة جديدة تركز على استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء والإنتاجية.

## ➤ التغيرات الاقتصادية

التغيرات في البيئة الاقتصادية العالمية تؤثر بشكل كبير على منهجيات الإدارة. التقلبات الاقتصادية، مثل الأزمات المالية، والتضخم، والتغيرات في العرض والطلب، تتطلب من الشركات التكيف بسرعة للحفاظ على استقرارها ونجاحها. هذا التكيف قد يشمل تبني منهجيات إدارة جديدة تركز على المرونة وتقليل التكاليف، مثل منهجية الأجايل أو اللين، التي تساعد الشركات في التكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة بشكل أسرع وأكثر فعالية. التنافسية العالمية مع العولمة وزيادة التنافسية العالمية، أصبحت الشركات بحاجة إلى تطوير منهجيات إدارة تمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية. التنافسية العالية تتطلب من الشركات تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بشكل مستمر وسريع. هذا الأمر دفع إلى تطوير منهجيات مثل ستة سيجما وإدارة القيمة المكتسبة (EVM)، التي تركز على تحسين الجودة والكفاءة والابتكار المستمر.

## ➤ التغيرات الاجتماعية والثقافية

التغيرات في القيم والتوقعات الاجتماعية والثقافية تؤثر أيضًا على منهجيات الإدارة. مع تزايد الوعي الاجتماعي بقضايا مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، أصبح من الضروري للشركات أن تتبنى ممارسات ومنهجيات تعكس هذه القيم. منهجيات الإدارة المستدامة تركز على تقليل الأثر البيئي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، مما يساعد الشركات على تلبية توقعات العملاء والمجتمع.

## ➤ تطور نظريات الإدارة

تطور نظريات الإدارة بمرور الوقت يساهم في تغيير المنهجيات. على سبيل المثال، الانتقال من النظريات التقليدية مثل الإدارة العلمية إلى النظريات الحديثة التي تركز على السلوك التنظيمي والقيادة التشاركية يعكس تحولاً في الفهم لكيفية إدارة الناس والعمليات. هذه النظريات الجديدة تؤدي إلى تطوير منهجيات إدارة تركز على تحسين التفاعل بين الأفراد، وتعزيز الابتكار، وتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية أكبر.

## ➤ الحاجة إلى المرونة والتكيف

في عالم الأعمال اليوم، أصبحت المرونة والتكيف مع التغيرات أمراً حيوياً للبقاء والنجاح. الشركات التي تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع الظروف المتغيرة تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات والفرص. هذا الحاجة إلى المرونة دفعت إلى تطوير منهجيات إدارة مرنة مثل الأجايل والهجينة، التي تسمح بإجراء تعديلات سريعة وفعالة على الخطط والمشاريع بناءً على التغيرات الفورية في البيئة الداخلية والخارجية.

## التأثيرات الإيجابية للتغير في منهجيات الإدارة

تحديث وتغيير منهجيات الإدارة يمكن أن يؤدي إلى العديد من التأثيرات الإيجابية على المنظمات. هذه التأثيرات تساهم في تحسين الأداء الكلي للشركات وزيادة قدرتها على التكيف مع البيئات المتغيرة. فيما يلي شرح لبعض هذه التأثيرات الإيجابية:

### ➤ تحسين الكفاءة والإنتاجية

تغيير منهجيات الإدارة غالبًا ما يهدف إلى تبني ممارسات وأساليب جديدة لتحسين الكفاءة والإنتاجية. على سبيل المثال، منهجيات مثل اللين (Lean) والأجايل (Agile) تركز على تقليل الهدر وتحسين تدفق العمل. باستخدام هذه المنهجيات، يمكن للشركات تحقيق إنتاجية أعلى من خلال تحسين العمليات وتقليل الوقت الضائع. هذا يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات وتحسين استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية.

### ➤ تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات

من خلال تبني منهجيات مرنة مثل الأجايل والهجينة، تستطيع الشركات التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والبيئة التنافسية. هذه المنهجيات تتيح للشركات تعديل خططها واستراتيجياتها بشكل مستمر بناءً على التغيرات الفورية في الظروف. هذا النوع من المرونة يمكن أن يساعد الشركات على البقاء متقدمة في المنافسة والتفاعل بشكل أكثر فعالية مع التحديات والفرص الجديدة (مظلوم، 2016).

### ➤ تحسين جودة المنتجات والخدمات

منهجيات الإدارة الحديثة مثل ستة سيجما (Six Sigma) تركز بشكل كبير على تحسين الجودة وتقليل العيوب. بتطبيق هذه المنهجيات، يمكن للشركات تحقيق مستويات أعلى من الجودة في منتجاتها وخدماتها، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتقليل التكاليف المرتبطة بالإصلاحات وإعادة العمل. الجودة العالية تعزز أيضًا سمعة الشركة وتزيد من قدرتها على جذب العملاء والاحتفاظ بهم.

### ➤ تعزيز الابتكار والإبداع

تغيير منهجيات الإدارة يمكن أن يحفز الابتكار والإبداع داخل المنظمة. منهجيات مثل الأجايل تتيح فرق العمل المرونة لتجربة أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة بشكل أسرع. هذه البيئة التفاعلية تعزز التعاون بين الأعضاء وتشجع على التفكير الإبداعي، مما يمكن أن يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية (عفيفي، 2018).

## ➤ زيادة رضا الموظفين وتحسين ثقافة العمل

من خلال تبني منهجيات إدارة تركز على إشراك الموظفين وتطويرهم، يمكن للشركات زيادة رضا الموظفين وتحسين ثقافة العمل. على سبيل المثال، منهجيات الإدارة التشاركية وتعزيز العمل الجماعي تعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية بين الموظفين. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتقليل معدل دوران الموظفين.

## ➤ تحقيق استدامة الأعمال

تغيير منهجيات الإدارة لتبني ممارسات مستدامة يمكن أن يساعد الشركات على تحقيق استدامة طويلة الأمد. من خلال التركيز على الاستدامة وتقليل الأثر البيئي، يمكن للشركات تحسين سمعتها بين العملاء والمجتمع، والتوافق مع التشريعات البيئية المتزايدة. الاستدامة يمكن أن تؤدي أيضًا إلى تقليل التكاليف على المدى الطويل من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل النفايات (فضيلة، 2016).

## ➤ تعزيز التنافسية

التبني الناجح لمنهجيات الإدارة الحديثة يمكن أن يمنح الشركات ميزة تنافسية في السوق. من خلال تحسين الكفاءة، والجودة، والابتكار، والقدرة على التكيف، يمكن للشركات تقديم قيمة أعلى للعملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل من المنافسين. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وتحقيق نمو مستدام.

## ➤ تحسين اتخاذ القرارات

الاعتماد على منهجيات الإدارة القائمة على البيانات والتحليل مثل إدارة القيمة المكتسبة (EVM) يمكن أن يحسن عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة. هذه المنهجيات توفر رؤى دقيقة وشاملة حول الأداء والتقدم، مما يساعد القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على معلومات واقعية. تحسين جودة القرارات يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أكثر فعالية وكفاءة (معاد، 2018).

## دور القيادة والإدارة العليا في إدارة التغيير

تلعب القيادة والإدارة العليا دورًا حيويًا في إدارة التغيير داخل المنظمات. يمكن تلخيص دورها في عدة نقاط رئيسية تشمل تحديد رؤية واضحة، التوجيه والتواصل، التحفيز والدعم، إدارة المقاومة، وضمان تنفيذ التغيير.

## ➤ تحديد رؤية واضحة

أحد أهم أدوار القيادة والإدارة العليا هو تحديد رؤية واضحة للتغيير وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه الرؤية. يجب أن تكون القيادة قادرة على صياغة رؤية استراتيجية تبين كيف سيساهم التغيير في تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل. رؤية واضحة ومشاركة تساعد على توجيه جهود الموظفين وتوحيدهم حول الأهداف المشتركة.

## ➤ التوجيه والتواصل

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في توجيه عملية التغيير من خلال وضع خطط استراتيجية وتحديد الأهداف المرحلية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على القيادة التواصل بفعالية مع جميع مستويات المنظمة لضمان فهم الجميع للتغيرات المطلوبة وأسبابها. التواصل المستمر والمفتوح يعزز الشفافية ويقلل من الشائعات والمخاوف غير المبررة.

## ➤ التحفيز والدعم

القيادة الفعالة تعزز تحفيز الموظفين وتشجعهم على قبول التغيير والمشاركة فيه بنشاط. يجب على القادة تقديم الدعم المستمر للموظفين من خلال توفير الموارد اللازمة، التدريب، والتوجيه. التحفيز يمكن أن يكون عن طريق الاعتراف بالجهود، تقديم مكافآت، وتشجيع الابتكار، والمبادرات الفردية، والجماعية.

## ➤ إدارة المقاومة

التغيير غالبًا ما يواجه مقاومة من الموظفين الذين يشعرون بعدم الارتياح أو القلق بشأن المستقبل. هنا يأتي دور القيادة في التعرف على مصادر المقاومة ومعالجتها بفعالية. يمكن أن يشمل ذلك التحدث مباشرة مع الموظفين لتهنئة مخاوفهم، تقديم توضيحات إضافية حول التغيرات وفوائدها، وتقديم الدعم اللازم لتسهيل عملية التكيف.

## ➤ ضمان تنفيذ التغيير

دور القيادة لا ينتهي عند وضع الخطط وتوجيه الفرق؛ بل يجب على القادة متابعة تنفيذ التغيرات والتأكد من أنها تسير حسب المخطط. هذا يتطلب مراقبة التقدم، تقييم الأداء، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. القادة يجب أن يكونوا مستعدين للتدخل عند الحاجة وتقديم الدعم والتوجيه لضمان نجاح التغيير.

## ➤ بناء ثقافة التغيير

لتسهيل إدارة التغيير، يجب على القيادة العليا العمل على بناء ثقافة تنظيمية تقدر التغيير وترى فيه فرصة للنمو والتحسين. هذا يتطلب تعزيز قيم المرونة، التعلم المستمر، والابتكار. بناء ثقافة إيجابية تجاه التغيير يمكن أن يساعد على تقليل المقاومة وزيادة المشاركة الفعالة من الموظفين.

### المنهجية وطرق البحث:

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

### أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات مفصلة من المشاركين حول آرائهم وتجاربهم المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، ستشمل الدراسة استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات المستمدة من الاستبيان. من بين هذه الأساليب، سيتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لقياس مدى موثوقية وثبات الاستبيان، وهو مؤشر مهم لقياس الاتساق الداخلي للمقياس المستخدم. كما سيتم حساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفهم توزيع البيانات وتحديد الاتجاهات العامة في الردود. وأخيراً، سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي لفحص العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ستساعد هذه الأساليب الإحصائية في تقديم فهم أعمق وأكثر دقة للبيانات المجمعة، وبالتالي تعزيز موثوقية وفعالية النتائج المستخلصة من الدراسة.

### حدود الدراسة:

❑ **الحدود الزمانية:** سوف يتم إجراء هذه الدراسة خلال 2024 م.

❑ **الحدود المكانية:** في القطاع الخاص.

❑ **الحدود الموضوعية:** يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى تطبيق تأثير التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة في القطاع الخاص والتعرف على مواقع تطبيق التغيير المتكرر في منهجيات الإدارة

على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص. التعرف على تأثير التغير المتكرر في منهجيات الإدارة على كفاءة أداء المشاريع في القطاع الخاص..

□ الحدود البشرية: سوف يتم التطبيق على عدد من العاملين في القطاع الخاص .

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية

1. Alzuby, F. A., & Aljaghbeer, M. I. (2023). أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن .مؤتة للدراسات الانسانية والاجتماعية. 38(4) ,
2. أسعد خليل لازم، & أ. م. د. محمد حلو داود. (2016). تقييم إجراءات الرقابة الخارجية على مشاريع الموازنة الاستثمارية للحكومات المحلية: تقييم إجراءات الرقابة الخارجية على مشاريع الموازنة الاستثمارية للحكومات المحلية *Journal of Accounting and Financial Studies* (JAFS), 11(34).
3. أعراب، زهيرة. (2021). دور شبكات الأعمال في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الاقتصادية: دراسة حالة مشروع 748 سكن إجتماعي تساهمي.
4. بومعروف & جعفر. (2022). في ظل وجود المخاطر (ERP) تأثير أنماط المراقبة على أداء مشاريع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).
5. رياض علي هادي & أ. م. د. صالح مهدي البرهان. (2022). تقييم كفاءة أداء مشاريع دائرة العيادات الطبية الشعبية في العراق (دراسة تطبيقية في الجناح الخاص لمستشفى الزهراء التعليمي في واسط للمدة 2015-2020) *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 14(45).
6. رياض علي هادي، & أ. م. د. صالح مهدي البرهان. (2022). تقييم كفاءة أداء مشاريع دائرة العيادات الطبية الشعبية في العراق (دراسة تطبيقية في الجناح الخاص لمستشفى الزهراء التعليمي في واسط للمدة 2015-2020) *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*, 14(45).

7. عفيفي & محمد محمود. (2018). تطوير أداء إدارة وقت مشاريع تصميم أقمشة المفروشات المطبوعة كصناعة صغيرة ومتوسطة بالسوق المصرية. *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية3*, (العدد 11(2), 634-650.
8. فراس علي الزعبي & محمد اسماعيل الجبيري. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن *Humanities and Social Sciences Series*, 38(4).
9. فضيلة سلمان داود & زينب هادي حسين. (2016). دور إسلوبي (CPM/PERT) في تعزيز أداء المشاريع الإنشائية دراسة تطبيقية في قسم المشاريع في ديوان محافظة بغداد *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(94), 84-84.
10. م. مايا الزبيبي & أ. د. محمد زياد. (2021). تحديد مؤشرات أداء مشاريع قطاع الإسكان في سوريا. *مجلة جامعة البعث-سلسلة العلوم للهندسة المدنية والمعمارية*. 43(17), 43.
11. معاذ الجزائري & رغداء بلال. (2018). تقييم أداء مشاريع التعاون الدولي في سورية وفقاً لمعايير OECD-DAC: تطبيق على برنامج التحديث والتطوير الصناعي *Tishreen (IMUP-Syria) University Journal-Economic and Legal Sciences Series*, 40(1).
12. نغم يوسف عبد الرضا & حميد مظلوم كاظم. (2016). تقييم اداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(89), 268-268.
13. همسة مهدي شاكر. (2022). *ادارة اداء المشاريع باستخدام نمذجة معلومات البناء (Doctoral dissertation, جامعة ديالى).*

#### المراجع باللغة الأجنبية

1. Bashir, H. A., Sheikh, N. A., & Nasir, A. (2023). Impact of agile management on project performance: Evidence from I.T sector of Pakistan. *PLOS ONE*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249311>
2. Taboada, I., Daneshpajouh, A., Toledo, N., & de Vass, T. (2023). Artificial Intelligence Enabled Project Management: A Systematic Literature Review. *Applied Sciences*, 13(8), 5014. <https://doi.org/10.3390/app13085014>
3. Sohi, H., Hertogh, M., & Bosch-Rekveltdt, M. (2023). How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. *PLOS ONE*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278361>