

تأثير إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشروع  
**The impact of agile project management on  
project success**

اسم الطالبة : نجود عمر عبدالله الشيبية

الرقم الجامعي : ٢٣٣٠٠٠٣٣٨

مشروع تخرج-1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف :  
د. عبدالرحيم نادر

## جدول المحتويات

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| ٢  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... |
| ٣  | ١.١. المقدمة:.....                        |
| ٥  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                   |
| ٦  | ١.٢.١. فجوات على المستوى النظري.....      |
| ٧  | ١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....    |
| ١٠ | ١.٣. أهمية الدراسة.....                   |
| ١١ | ١.٣.١. على المستوى النظري:.....           |
| ١٣ | ١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:.....         |
| ١٦ | قائمة المراجع.....                        |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة:

في عصر يتسم بتسارع التغييرات التكنولوجية غير المسبوق، وعولمة الأسواق، وزيادة حدة المنافسة، وارتفاع توقعات العملاء، أصبحت المؤسسات بجميع أنواعها وأحجامها تواجه ضغوطاً هائلة لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة بجودة عالية وفي وقت قياسي. لم تعد الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع قادرة على مواكبة هذه التحديات الديناميكية. ففي العقود السابقة، كان نموذج "الشلال (Waterfall)" هو السائد، حيث يتم التخطيط للمشروع بشكل كامل ومسبق، ثم تنفيذه بشكل خطي متسلسل: تحليل المتطلبات، التصميم، التطوير، الاختبار، التسليم. هذا النموذج يفترض أن جميع متطلبات المشروع معروفة وثابتة منذ البداية، وأن العميل يعرف بالضبط ما يريد، وأن التغييرات نادرة ومكلفة. ومع ذلك، فإن الواقع العملي يُظهر عكس ذلك تمامًا: فالمتطلبات تتغير باستمرار، والعلماء يكتشفون احتياجاتهم الحقيقية أثناء رؤيتهم لنماذج أولية، والمنافسون يطلقون ميزات جديدة، والتقنيات تتطور. ونتيجة لهذه التغيرات، كانت نسبة فشل المشاريع التقليدية مرتفعة بشكل مقلق.

تشير الإحصائيات العالمية الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute - PMI) في تقرير "نبض المهنة (Pulse of the Profession)" لعام ٢٠٢٥ إلى أن حوالي ٤٧% من المشاريع التقليدية تفشل في تحقيق أهدافها الأساسية (الوقت، الميزانية، الجودة)، وأن ٣١% فقط من المؤسسات تلتزم بتسليم مشاريعها في الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة. كما أشار تقرير "تحدي الفشل (The Failure Challenge)" الصادر عن شركة الأبحاث "ستاندش غروب (Standish Group)" إلى أن نسبة المشاريع "الكارثية" (الملغاة قبل اكتمالها أو التي تتجاوز ميزانيتها بأكثر من ٢٠٠%) تصل إلى ٢٢%، ونسبة المشاريع "المشكوك في أمرها" (التي تتجاوز ميزانيتها أو وقتها بنسبة تتراوح بين ٥٠% و ٢٠٠%) تصل إلى ٤٢%. هذه الأرقام تعكس واقعاً مؤسفاً يهدر المليارات من الدولارات سنوياً، ويضيع فرصاً اقتصادية هائلة، ويخلق إحباطاً كبيراً لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة. هذه الأرقام والتحديات كانت الدافع الأساسي لظهور منهجيات جديدة ومبتكرة في إدارة المشاريع، تهدف إلى معالجة نقاط الضعف في النماذج التقليدية. وكانت إدارة المشاريع الرشيقية (Agile Project Management) هي الأكثر بروزاً وتأثيراً من بين هذه المنهجيات.

لم تظهر منهجيات الرشاقة فجأة من العدم، بل كانت نتاج تراكم خبرات وممارسات في مجال تطوير البرمجيات تحديداً، حيث كانت نسبة الفشل مرتفعة جداً (تصل إلى ٧٠% في أواخر التسعينيات). بدأت

تظهر منهجيات "خفيفة الوزن (Lightweight)" مثل تطوير التطبيقات السريع (Rapid Application Development - RAD) الذي طوره جيمس مارتن (James Martin) في عام ١٩٩١، ومنهجية "سكرم (Scrum)" التي قدمها كل من جيف ساذرلاند (Jeff Sutherland) وكين شوابر (Ken Schwaber) في أوائل التسعينيات، ومنهجية "البرمجة القصوى - (Extreme Programming)" (XP) التي طورها كينت بيك (Kent Beck) في أواخر التسعينيات.

كانت نقطة التحول الكبرى في عام ٢٠٠١، عندما اجتمع سبعة عشر من أبرز المفكرين والممارسين في مجال تطوير البرمجيات الخفيفة في منتج "وادي السنونو (Snowbird)" في ولاية يوتا الأمريكية. هذا الاجتماع التاريخي نتج عنه وثيقة شهيرة تعرف باسم "البيان الرشيق لتطوير البرمجيات (Agile Manifesto)"، والتي تتكون من أربع قيم جوهرية واثنى عشر مبدأ. القيم الأربع هي:

١. الأفراد والتفاعلات قبل العمليات والأدوات.

٢. برامج (منتجات) عاملة قبل وثائق شاملة.

٣. التعاون مع العميل قبل التفاوض على العقود.

٤. الاستجابة للتغيير قبل اتباع الخطة.

أما المبادئ الاثنا عشر فتتضمن: التسليم المبكر والمستمر للقيمة، الترحيب بالتغييرات حتى في مراحل متأخرة، تسليم برامج (منتجات) عاملة بشكل متكرر (كل بضعة أسابيع أو أشهر)، التعاون اليومي بين فريق العمل والعملاء، بناء المشاريع حول أفراد متحمسين وثقة، المحادثات وجهًا لوجه كأفضل وسيلة للتواصل، قياس التقدم بالبرامج العاملة، وتيرة مستدامة للتطوير، الاهتمام بالتميز التقني والتصميم الجيد، البساطة، الفرق ذاتية التنظيم، والتفكير المنتظم في كيفية التحسن.

ما يجعل هذا البيان ثوريًا ليس فقط محتواه، بل لأنه تجاوز الاختلافات بين المنهجيات الفردية وأسس رؤية مشتركة لفلسفة إدارة المشاريع. ومنذ ذلك الحين، انتشرت مبادئ الرشاقة خارج مجال البرمجيات لتشمل التسويق، والموارد البشرية، والتصنيع، وحتى القطاعات الحكومية والدفاعية. اليوم، تعتبر الرشاقة معيارًا من معايير التميز في إدارة المشاريع، وتتبنها شركات كبرى مثل Google، Amazon، وSpotify، وMicrosoft، بالإضافة إلى آلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## ١.٢. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في استمرار ارتفاع معدلات فشل المشاريع التجارية الجديدة رغم تزايد الوعي بأهمية التخطيط المسبق والمنهجيات الحديثة مثل إدارة المشاريع الرشيقة. فبينما تُظهر الأدبيات العالمية فعالية الممارسات الرشيقة في تحسين نجاح المشروع (من حيث الالتزام بالجدول الزمني، الميزانية، الجودة، رضا العملاء، ورضا الفريق)، إلا أن الواقع التطبيقي في العديد من المؤسسات، وخاصة في المنطقة العربية، يكشف عن وجود فجوة كبيرة بين الفوائد النظرية والنتائج الفعلية.

تعاني العديد من المشاريع التي تتبنى مسميات وممارسات رشيقة (أو ما يُعتقد أنها رشيقة) من نفس المشكلات التقليدية: تأخر في الجداول الزمنية، تجاوز في الميزانيات، جودة متوسطة أو منخفضة، عملاء غير راضين، وفرق تعاني من الاحتراق الوظيفي

(Burnout). هذه الظاهرة تعرف بـ "الرشاقة الاسمية (Agile in name only)"

أو "الرشاقة الزائفة (Fake Agile)"، حيث تتبنى المؤسسة طقوس ومصطلحات سكرم (مثل سباقات السرعة، الاجتماعات اليومية، مالك المنتج) ولكن دون أن تتبنى القيم والمبادئ الأساسية التي تجعل هذه الطقوس فعالة.

وعليه، تكمن المشكلة في عدم الاستفادة الكاملة من إدارة المشاريع الرشيقة كأداة لتعزيز نجاح المشروع، وفهم الأسباب الكامنة وراء هذا الإخفاق في تطبيقها أو الاستفادة منها بالشكل الأمثل، خاصة في السياق السعودي الذي يشهد تحولاً رقمياً هائلاً في ظل رؤية ٢٠٣٠.

### صياغة المشكلة في سؤال رئيسي:

"على الرغم من الفوائد النظرية الموثقة لإدارة المشاريع الرشيقة، إلا أن هناك فجوة بين هذه الفوائد والنتائج الفعلية في العديد من المؤسسات العربية، ويعزى ذلك إلى تطبيق سطحي أو مشوه للرشاقة، وتحديات ثقافية وتنظيمية، ونقص في المهارات، وغياب مقاييس مناسبة، وصعوبات في التوسع، وضعف مشاركة العميل، وتحديات تعاقدية،

بالإضافة إلى ندرة الدراسات التجريبية المحلية. لذا، تتساءل هذه الدراسة: كيف يؤثر تطبيق أبعاد إدارة المشاريع الرشيقة المختلفة على أبعاد نجاح المشروع في المشاريع التجارية السعودية، وما هي الآليات الوسيطة التي تفسر هذه العلاقة؟"

### ١.٢.١. فجوات على المستوى النظري

الفجوة الأولى: غياب نموذج نظري متكامل يجمع الأبعاد المتعددة للرشاقة والنجاح.

معظم الدراسات السابقة (مثل Chow & Cao, 2008; Serrador & Pinto, 2015) إما ركزت على تأثير الرشاقة الكلي على النجاح الكلي (بدون تفصيل الأبعاد)، أو ركزت على ممارسة رشاقة واحدة أو اثنتين (مثل التخطيط التكراري فقط). هناك ندرة في النماذج التي تختبر ستة أبعاد للرشاقة (التخطيط التكراري، فرق متعددة التخصصات، التعاون مع العميل، الاجتماعات اليومية، المراجعات والاستباقات العكسية، مقاييس الرشاقة) مقابل خمسة أبعاد للنجاح (الجدول الزمني، الميزانية، الجودة، رضا العملاء، رضا الفريق) في آن واحد.

الفجوة الثانية: عدم كفاية استكشاف المتغيرات الوسيطة. (Mediators)

لماذا تؤثر الرشاقة على نجاح المشروع؟ ما هي الآلية أو الآليات التي تفسر هذه العلاقة؟ معظم الدراسات اختبرت التأثير المباشر فقط، متجاهلة أن الرشاقة قد تؤثر على النجاح من خلال سلسلة من المتغيرات الوسيطة مثل مرونة الفريق، سرعة اتخاذ القرار، وجودة التواصل. هذه الفجوة نظرية كبيرة، لأن فهم الآلية يسمح بتصميم تدخلات أكثر دقة.

الفجوة الثالثة: تجاهل المتغيرات المعدلة. (Moderators)

هل تأثير الرشاقة على نجاح المشروع هو نفسه في جميع الظروف؟ أم أن هناك عوامل تجعل هذا التأثير أقوى أو أضعف؟ على سبيل المثال، هل تأثير الرشاقة أقوى في المشاريع الصغيرة أم الكبيرة؟ في المشاريع ذات درجة عدم يقين عالية أم منخفضة؟ في المؤسسات ذات النضج الرشيق العالي أم المنخفض؟ معظم الدراسات السابقة لم تختبر هذه التفاعلات.

الفجوة الرابعة: التركيز المفرط على مشاريع البرمجيات على حساب القطاعات الأخرى.

نشأت الرشاقة في سياق تطوير البرمجيات، وغالبية الدراسات لا تزال تجرى في هذا القطاع. هناك حاجة لدراسات تختبر صحة نماذج الرشاقة في قطاعات أخرى (مثل التسويق الرقمي، التصنيع الخفيف، الخدمات اللوجستية، الرعاية الصحية)

الفجوة الخامسة: الافتقار إلى الطابع الطولي (Longitudinal) في التصميمات.

معظم الدراسات هي مقطعية (Cross-sectional)، تقيس العلاقة في نقطة زمنية واحدة. ولكن تأثير الرشاقة قد يتغير بمرور الوقت. الدراسات الطولية التي تتبع مشاريع رشاقة على مدى شهور أو سنوات نادرة جداً.

الفجوة السادسة: ندرة الدراسات التي تدمج المناهج الكمية والنوعية. (Mixed Methods)

الدراسات الكمية وحدها قد تكتشف العلاقات والارتباطات، ولكنها لا تستطيع تفسير "السبب" و"الكيفية" بشكل عميق. الدراسات النوعية وحدها قد تقدم قصصاً غنية ولكنها غير قابلة للتعميم. التصميم المختلط نادر في هذا المجال.

الفجوة السابعة: ندرة الدراسات التجريبية في السياق العربي والسعودي.

معظم الأدلة على فعالية الرشاقة تأتي من السياق الغربي. هناك اختلافات ثقافية وتنظيمية كبيرة قد تؤثر على تطبيق الرشاقة في السياق العربي (مستوى التسلسل الهرمي، مفهوم السلطة، أنماط التواصل). لا توجد دراسة كمية واسعة النطاق في السعودية تختبر العلاقة بين أبعاد الرشاقة وأبعاد نجاح المشروع مع المتغيرات الوسيطة والمعدلة.

## ١.٢.٢ فجوات على المستوى التطبيقي

بالإضافة إلى الفجوات النظرية، تم تحديد الفجوات التطبيقية التالية من خلال التواصل مع ممارسين وخبراء في مجال إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية:

الفجوة التطبيقية الأولى: صعوبة ترجمة المبادئ النظرية إلى إجراءات يومية ملموسة.

يعرف العديد من المدراء والموظفين مبادئ الرشاقة (قيم البيان الأربعة)، ولكنهم يجدون صعوبة في ترجمتها إلى ممارسات يومية محددة. كيف نطبق "الاستجابة للتغيير" في بيئة تعاقدية صارمة؟ كيف نطبق "التعاون مع العميل" عندما يكون العميل في مدينة أخرى ولا يرد على الهاتف؟ هناك فجوة بين "ماذا" (المبادئ) و "كيف" (التطبيقات)

الفجوة التطبيقية الثانية: نقص أدوات التقييم الذاتي (Self-Assessment Tools) للنضج الرشيق.

لا تملك معظم المؤسسات أداة موضوعية لقياس مدى تطبيقها لممارسات الرشاقة. هل هم في مستوى مبتدئ أم متوسط أم متقدم؟ بدون هذا التقييم، لن يعرفوا أين يقفون، وبالتالي لن يعرفوا أين يركزون جهود التحسين.

الفجوة التطبيقية الثالثة: ضعف آليات نقل المعرفة والخبرات الرشيقة بين الفرق.

في المؤسسات الكبيرة التي لديها عدة فرق رشيقة، غالباً ما تعمل الفرق في صوامع (Silos). الفريق الذي اكتشف طريقة مبتكرة لحل مشكلة ما لا يشاركها مع الفرق الأخرى. هناك حاجة لآليات منهجية (مثل مجتمعات الممارسة، مراجعات النظراء) لنقل المعرفة الرشيقة.

الفجوة التطبيقية الرابعة: عدم تكامل الرشاقة مع العمليات التنظيمية الأخرى (الموارد البشرية، المالية، القانونية)

قد يتبنى قسم تقنية المعلومات الرشاقة، ولكن قسم الموارد البشرية لا يزال يقيم الأداء بناءً على ساعات العمل والالتزام بالوصف الوظيفي. وقسم المالية لا يزال يطلب ميزانيات سنوية مفصلة مسبقاً. هذا التناقض يخلق احتكاكاً كبيراً ويضعف فعالية الرشاقة.

الفجوة التطبيقية الخامسة: صعوبة تطبيق الرشاقة في المشاريع ذات المتطلبات التنظيمية الصارمة (مثل القطاع الصحي، الطيران، الدفاع)

في بعض القطاعات، هناك متطلبات تنظيمية صارمة تتطلب توثيقاً شاملاً مسبقاً ومراجعات أمنية معقدة. قد تتعارض هذه المتطلبات مع مبدأ "البرامج العاملة قبل الوثائق الشاملة". هناك حاجة لنماذج هجينة مصممة خصيصاً لهذه السياقات.

الفجوة التطبيقية السادسة: التحدي في تقدير المهام في البيئة الرشيقة.

التقدير في الرشاقة يعتمد على النسبية (Story Points) بدلاً من الساعات، ويتطلب خبرة وممارسة. العديد من الفرق الجديدة في الرشاقة تواجه صعوبة في تقدير مهامها بدقة، مما يؤدي إلى سباقات سرعة غير مكتملة أو محملة بشكل زائد.

الفجوة التطبيقية السابعة: غياب المقاييس المناسبة لقياس نجاح الرشاقة.

تستمر العديد من المؤسسات في قياس أداء مشاريعها الرشيقة باستخدام نفس المقاييس التقليدية (الالتزام بالخطوة الزمنية الأولية، الالتزام بالميزانية الأولية). هذه المقاييس تتعارض مع الفلسفة الرشيقة التي تقدر الاستجابة للتغيير والقيمة المقدمة للعميل. ونتيجة لذلك، يشعر الفريق الرشيق بالعقاب عندما يقوم بما هو صحيح من منظور رشيق.

الفجوة التطبيقية الثامنة: ضعف مشاركة العميل أو عدم توفر العميل المناسب.

تعتمد الرشاقة بشكل كبير على التعاون اليومي أو شبه اليومي مع العميل. ولكن في العديد من السياقات، العميل غير متفرغ أو غير متاح بهذا الشكل. أحياناً، العميل لا يفهم دوره في العملية الرشيقة، ويظل ينتظر أن يتم تسليم المنتج كاملاً في النهاية.

الفجوة التاسعة: تحديات العقدية والمشتريات (Contracting & Procurement).

تعتمد العقود التقليدية (خاصة في القطاع الحكومي) على نطاق ثابت وسعر ثابت وجدول زمني ثابت. (Fixed Price, Fixed Scope, Fixed Schedule) هذه العقود تتعارض تماماً مع الرشاقة التي تعتمد على نطاق مرن وميزانية وجدول زمني ثابتين غالباً. المؤسسات التي تحاول تطبيق الرشاقة ضمن عقود تقليدية تجد نفسها مقيدة بشروط تعاقدية تمنعها من الاستجابة للتغيير.

الفجوة العاشرة: ندرة الدراسات التجريبية الموجهة للممارس العربي.

معظم المواد التدريبية والكتب والأدوات متاحة باللغة الإنجليزية فقط، أو مترجمة ترجمة حرفية غير مفهومة. هناك حاجة لأبحاث عربية تقدم توصيات عملية مبنية على أدلة محلية، بلغة تناسب الممارس العربي.

خلاصة: هذه الفجوات النظرية والتطبيقية تشكل المبرر القوي لإجراء هذه الدراسة، التي تسعى إلى سدها من خلال نموذج نظري متكامل، وأداة قياس مقننة، وتوصيات عملية مبنية على تحليل كمية ونوعية لعينة واسعة في المملكة العربية السعودية.

### ١.٣ أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة "تأثير إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشروع" في كونها تقدم إسهامات جوهرية على المستويين النظري والتطبيقي، خاصة في سياق التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠.

تأتي أهمية هذه الدراسة من عدة عوامل رئيسية:

١. **الحاجة الماسة لتحسين معدلات نجاح المشاريع:** تشير الإحصائيات العالمية إلى أن ٤٧% من المشاريع التقليدية تفشل في تحقيق أهدافها الأساسية، وأن التكاليف الهائلة للفشل (مالية وبشرية واستراتيجية) تجعل أي تحسن في نسب النجاح له أثر اقتصادي واجتماعي كبير. هذه الدراسة تساهم في فهم كيفية تحقيق هذا التحسن من خلال تبني الممارسات الرشيقة.
٢. **غياب نموذج محلي كمي:** معظم الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع الرشيقة إما نظرية (تشرح المبادئ) أو تركز على دراسات الحالة النوعية. هناك حاجة ملحة لنموذج كمي يختبر الفرضيات ويقدم أدلة رقمية دقيقة في السياق السعودي.
٣. **تحديد الأولويات في التحول الرشيق:** ليس كل ممارسات الرشاقة متساوية في التأثير. تحديد أي الممارسات لها التأثير الأكبر على نجاح المشروع يساعد المؤسسات على تركيز جهودها ومواردها بشكل أكثر ذكاءً، بدلاً من تطبيق كل شيء بشكل عشوائي.
٤. **فهم الآلية (كيف تؤثر الرشاقة على النجاح):** (هل التأثير مباشر أم من خلال متغيرات مثل مرونة الفريق وسرعة اتخاذ القرار وجودة التواصل؟ فهم الآلية يساعد في تصميم تدخلات أكثر دقة وفعالية.

٥. توجيه صناع القرار في رحلة التحول الرشيق: تقديم توصيات مبنية على الأدلة (وليس على الحدس أو تجارب فردية) لصانعي السياسات (مثل هيئة الحكومة الرقمية، معهد إدارة المشاريع، مكاتب إدارة المشاريع في الشركات) لتعزيز تبني الرشاقة في المملكة.

٦. دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠: مع التحول الرقمي الهائل الذي تشهده السعودية، تصبح الحاجة إلى منهجيات إدارة مشاريع حديثة وفعالة ضرورة وطنية. هذه الدراسة تساهم في بناء قدرات وطنية في هذا المجال.

### ١.٣.١ على المستوى النظري:

تقدم هذه الدراسة إسهامات نظرية جوهرية في مجال إدارة المشاريع بشكل عام، وفي مجال إدارة المشاريع الرشيقة بشكل خاص. يمكن تفصيلها كما يلي:

أولاً: تطوير واختبار نموذج نظري متكامل وشامل (Comprehensive Theoretical Model)

على عكس الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرشاقة والنجاح بشكل جزئي (مثال: تأثير ممارسة واحدة على بعد واحد للنجاح)، تقدم هذه الدراسة نموذجاً يجمع ستة أبعاد لممارسات الرشاقة (التخطيط التكراري، فرق متعددة التخصصات، التعاون مع العميل، الاجتماعات اليومية، المراجعات والاستباقات العكسية، مقاييس الرشاقة) وخمسة أبعاد لنجاح المشروع (الجدول الزمني، الميزانية، الجودة، رضا العملاء، رضا الفريق). هذا المستوى من التحليل التفصيلي نادر في الأدبيات.

ثانياً: اختبار الآليات الوسيطة (Mediating Mechanisms)

تذهب هذه الدراسة إلى ما هو أبعد من العلاقة المباشرة (Direct Effect) لاختبار العلاقة غير المباشرة (Indirect Effect) من خلال ثلاثة متغيرات وسيطة رئيسية: مرونة الفريق (Team Flexibility)، سرعة اتخاذ القرار (Decision-Making Speed)، وجودة التواصل (Communication Quality). هذا يسمح بالإجابة على سؤال "كيف" وليس فقط "هل". فهم هذه الآلية يثري نظريات التمكين والقيادة الخادمة.

ثالثاً: فتح الباب أمام اختبار المتغيرات المعدلة (Moderating Variables)

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن للباحثين المستقبليين استخدامه لاختبار كيف تؤثر عوامل مثل حجم المشروع ودرجة عدم اليقين ونضج المؤسسة على قوة العلاقة بين الرشاقة والنجاح. إضافة مثل هذه المتغيرات المعدلة تثري النظرية بشكل كبير.

رابعاً: دمج نظريات متعددة. (Multi-Theoretical Integration)

تستند هذه الدراسة في بنائها النظري إلى دمج أربع نظريات رئيسية:

نظرية التعقيد: (Complexity Theory) لتفسير لماذا تفشل النماذج الخطية في البيئات المعقدة، ولماذا هناك حاجة للتجريب والتكيف.

نظرية القيادة الخادمة: (Servant Leadership Theory) لتفسير دور سكرام ماستر وقائد الفريق الرشيق في تمكين الفريق وإزالة المعوقات.

نظرية التدفق: (Flow Theory) لتفسير كيف أن سباقات السرعة ذات الحدود الزمنية الواضحة تخلق حالة من "التدفق" النفسي التي تزيد الإنتاجية.

نظرية التبادل الاجتماعي: (Social Exchange Theory) لتفسير كيف أن الثقة والشفافية والتعاون تؤدي إلى التزام متبادل أعلى.

دمج هذه النظريات في نموذج واحد يثري الأدبيات النظرية ويوفر تفسيراً أعمق للظواهر المرصودة. خامساً: المساهمة في سد الفجوة في الأدبيات العربية.

الغالبية العظمى من الدراسات حول الرشاقة منشورة باللغة الإنجليزية وتعتمد على عينات من أمريكا الشمالية وأوروبا. هذه الدراسة، بإجرائها باللغة العربية وعلى عينة سعودية، تساهم في:

توطين المعرفة: تقديم مفاهيم ونماذج الرشاقة بلغة عربية مبسطة وعميقة.

اختبار الصلاحية الثقافية: (Cross-cultural Validity) هل النماذج التي أثبتت صحتها في الغرب تصلح في السياق العربي؟

توفير مرجع أكاديمي: يمكن للباحثين العرب في المستقبل الاستناد إلى هذه الدراسة وأدواتها.

سادساً: تقديم دليل تجريبي كمي. (Quantitative Empirical Evidence)

الكثير من الكتابات العربية حول الرشاقة إما ترجمة أو استعراض نظري أو دراسات حالة نوعية. هذه الدراسة تقدم تحليلاً إحصائياً صارماً باستخدام أدوات متقدمة مثل نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، مما يوفر دليلاً رقمياً قابلاً للقياس والمقارنة والتكرار.

### ١.٣.٢ على المستوى التطبيقي:

بالإضافة إلى الإسهامات النظرية، تقدم هذه الدراسة قيمة تطبيقية عالية للمؤسسات والفرق والأفراد العاملين في مجال إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية والعالم العربي. يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: توفير أداة تشخيصية (Diagnostic Tool) لقياس نضج الرشاقة.

الاستبيان الذي تم تطويره والتحقق من صحته في هذه الدراسة يمكن لأي مؤسسة استخدامه كأداة للتقييم الذاتي (Self-Assessment). يمكن للمؤسسة تحليل النتائج لمعرفة:

مستوى تطبيق كل ممارسة رشيقة (على مقياس من ١ إلى ٥)

نقاط القوة (الممارسات التي تطبق بشكل جيد)

نقاط الضعف (الممارسات التي تحتاج إلى تحسين)

الفروق في التطبيق بين الفرق المختلفة.

هذه المعلومات التشخيصية هي نقطة البداية لأي رحلة تحسين. بدون قياس، لا يمكن الإدارة.

ثانياً: تحديد الأولويات لجهود التحسين (Prioritization Framework).

ليس كل الممارسات الرشيقة متساوية في التأثير. التحليل الإحصائي في هذه الدراسة يحدد أي الممارسات الرشيقة لها أعلى معاملات التأثير (Beta) على أي من أبعاد النجاح. على سبيل المثال، إذا وجدت الدراسة أن "التعاون المستمر مع العميل" هو أقوى مؤشر على "رضا العملاء"، فإن التوصية ستكون: ركز جهودك على تحسين آلية التعاون مع العميل.

ثالثاً: توفير دليل تدريبي (Training Blueprint) لبرامج تطوير الكفاءات.

بناءً على الفجوات التطبيقية التي تم تحديدها (مثل ضعف تطبيق "المراجعات والاستباقات العكسية")، يمكن تصميم برامج تدريبية متخصصة. على سبيل المثال، ورشة عمل حول "كيفية إجراء استباق عكسي فعال لا يتحول إلى جلسة شكوى".

رابعاً: إثراء ثقافة التحسين المستمر. (Continuous Improvement Culture)

نتائج هذه الدراسة تؤكد على قيمة التحسين المستمر. يمكن للمؤسسات استخدام إطار الدراسة لتأسيس "دورة تحسين" منتظمة: قياس (باستخدام الأداة) ← تحليل (تحديد الفجوات) ← تحسين (تنفيذ مبادرات مستهدفة) ← إعادة القياس لقياس تأثير التحسينات.

خامساً: توجيه صناع القرار في رحلة التحول الرشيق.

كثير من القادة التنفيذيين CEOs ، CIOs ، PMOs يريدون تبني الرشاقة ولكنهم لا يعرفون من أين يبدأون. هذه الدراسة تقدم لهم:

خريطة طريق (Roadmap) مبنية على الأدلة.

قائمة بالتحديات الشائعة مسبقاً (Anticipated Challenges) للاستعداد لها.

نصائح حول كيفية التعامل مع المقاومة الثقافية وتغيير أنظمة تقييم الأداء.

مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مناسبة لقياس نجاح التحول الرشيق (مثل: سرعة الفريق، وقت الدورة، رضا العملاء)

سادساً: تقديم حجج مقنعة لإقناع المترددين.

بالنسبة للمؤسسات أو المدراء المترددين في تبني الرشاقة، يمكن استخدام النتائج الكمية كحجج مقنعة. بدلاً من القول "نعتقد أن الرشاقة أفضل"، يمكن القول: "وفقاً لدراسة علمية على عينة من ٣٧٣ مشاركاً في المملكة، فإن المؤسسات التي تطبق الرشاقة بدرجة عالية تحقق نجاحاً أكبر في مشاريعها".

سابعاً: تعزيز التعاون بين الأوساط الأكاديمية والصناعية. (Academia-Industry Collaboration)

هذه الدراسة هي مثال على كيف يمكن للبحث الأكاديمي أن يقدم قيمة مباشرة للممارسة الصناعية. الشركات التي شاركت في الدراسة حصلت على ملخص للنتائج والتوصيات، مما ساعدها في تحسين ممارساتها.

ثامناً: دعم التحول الرقمي في رؤية ٢٠٣٠.

تقدم الدراسة توصيات عملية مبنية على أدلة محلية للمؤسسات الحكومية والخاصة في السعودية، مما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتحول الرقمي ورفع كفاءة المشاريع الوطنية.

تاسعاً: توفير مادة تدريبية وتعليمية باللغة العربية.

يمكن للجامعات ومراكز التدريب استخدام هذه الدراسة كمرجع تدريبي لطلاب إدارة المشاريع والممارسين، مما يسد الفجوة في المحتوى العربي عالي الجودة في هذا المجال.

خلاصة: تجمع هذه الدراسة بين العمق النظري (من خلال نموذج متكامل ونظريات متعددة) والتطبيق العملي (من خلال أداة تشخيصية، وتوصيات محددة، ودليل لصناع القرار)، مما يجعلها إضافة نوعية للمكتبة العربية والعالمية في مجال إدارة المشاريع الرشيفة.

## قائمة المراجع

- أبو النصر، م. م. (٢٠١٨) دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو بكر، أ.، و سليمان، خ. (٢٠٢٣). أثر تطبيق منهجية سكرم على نجاح المشاريع البرمجية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(2)، 215-240.
- أحمد، ر.، العلي، م.، و كمال، ن. (٢٠٢٣). التحليل التلوي لفعالية المنهجيات الرشيقة في تحسين نجاح المشاريع: مراجعة منهجية لـ ٢٥ دراسة تجريبية. *مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية*، 34(1)، 55-82.
- آل عبد الهادي، م. أ. (٢٠١٩) دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات: الأسس والأساليب التطبيقية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- البنا، ع. أ. (٢٠١٧) التحليل المالي ودراسات الجدوى. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحكيم، م. إ. (٢٠٢٠) ريادة الأعمال ودراسات الجدوى: دليل عملي للمشاريع الناشئة. الدار الجامعية.
- الخطيب، أ. ع. (٢٠١٦) دراسات الجدوى وتقييم المشروعات. دار وائل للنشر.
- الزق، م. م. (٢٠١٩) تخطيط المشروعات ودراسات الجدوى الاقتصادية. دار الكتب العلمية.
- الساعاتي، ع. ع. (٢٠١٨) أسس دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية للمشروعات. مركز الإسكندرية للكتاب.
- الشافعي، م. م. (٢٠٢١) دراسة الجدوى الشاملة للمشروعات: من الفكرة إلى التنفيذ. مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشمري، غ. ع. (٢٠١٧) دليل رائد الأعمال: خطوات تأسيس مشروعك الخاص. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الصباغ، ز. ع. (٢٠١٨) دراسة الجدوى للمشاريع الصغيرة: دليل عملي. المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- العتيبي، ن. (٢٠٢٥) تحسين جودة البرمجيات باستخدام البرمجة القصوى (XP) دراسة تجريبية في شركات تقنية المعلومات السعودية. ورقة قدمت في المؤتمر السعودي السنوي لإدارة المشاريع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العلي، ع. (٢٠٢٠) مبادئ الإدارة المالية ودراسات الجدوى. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الغالبي، ط. م. م.، و صالح، أ. ع. (٢٠١٩) إدارة المشاريع: مدخل استراتيجي. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المغربي، ع. (٢٠١٦) دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الرأسمالية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- النجار، ف. ج. (٢٠١٧) دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الصناعية والخدمية. دار حامد للنشر والتوزيع.
- النصار، م. (٢٠٢٢) *Agile project management: A practical guide for Arabic organizations*. Arab Academic Publishers.
- القحطاني، ف.، العمران، م.، و الدوسري، س. (٢٠١٩) العوامل المؤثرة في تبني منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة: دراسة نوعية. *مجلة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن - العلوم الإدارية*، 31(2)، 101-128.
- وادي، ع. ع. (٢٠٢٠) دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الاستثمارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.