

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع
أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في شركات تقنية
المعلومات بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالب
عبدالله عبدالرحمن عبدالله الناصر

مشروع تخرج - ٢
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ ٢٠٢٦/٠٦/١٩ – الفصل الثاني

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	١,٣. أهمية الدراسة
٧	١,٣,١. على المستوى النظري
٨	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي
٨	١,٤. أسئلة الدراسة
٩	١,٥. أهداف الدراسة
٩	١,٦. فرضيات الدراسة
١٠	١,٧. نموذج الدراسة
١١	١,٨. منهجية الدراسة
١٢	١,٩. الدراسة الميدانية
١٣	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٦	٢,١. المقدمة
١٦	٢,٢. المتغير المستقل
٢٠	٢,٣. المتغير التابع
٢٤	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٧	٢,٥. الخاتمة
٢٨	قائمة المراجع
٢٩	الملاحق

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مجالات التكنولوجيا والاتصالات والتحول الرقمي، الأمر الذي أدى إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية. وأصبحت المؤسسات تسعى إلى تطوير أساليبها الإدارية والتشغيلية بما يمكنها من التكيف مع المتغيرات المتسارعة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُعد قطاع تقنية المعلومات من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه التغيرات نظرًا لاعتماده المستمر على الابتكار والتطوير التقني، إضافة إلى الحاجة المستمرة لتحديث الأنظمة والبرمجيات بما يتوافق مع متطلبات العملاء واحتياجات السوق. (Kerzner, 2022)

وفي ظل التحديات التي تواجه المؤسسات في إدارة المشاريع التقليدية، برزت إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management) باعتبارها إحدى المنهجيات الحديثة التي تهدف إلى تعزيز المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، مع التركيز على التعاون المستمر بين أعضاء فرق العمل والعملاء وأصحاب المصلحة. وقد نشأت هذه المنهجية في مجال تطوير البرمجيات ثم توسعت لتشمل العديد من المجالات الأخرى نتيجة نجاحها في تحسين جودة المخرجات وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع. (Schwaber & Sutherland, 2020)

وتعتمد إدارة المشاريع الرشيقة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تركز على تقديم قيمة مستمرة للعميل، والتطوير التدريجي للمنتجات والخدمات، وتشجيع العمل الجماعي والتواصل الفعال بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع. كما تتميز هذه المنهجية بقدرتها على التكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المشروع، الأمر الذي يجعلها مناسبة للبيئات الديناميكية التي تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير. (Highsmith, 2010)

ومن ناحية أخرى، يُعد نجاح المشاريع من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويقصد بنجاح المشروع مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المحددة ضمن الوقت والميزانية والجودة المطلوبة، بالإضافة إلى تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة. وقد تطور مفهوم نجاح المشاريع خلال السنوات الأخيرة ليصبح أكثر شمولاً، حيث لم يعد يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فقط، بل أصبح يشمل أيضاً تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. (Project Management Institute, 2021)

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع، حيث تسهم الممارسات الرشيقة في تحسين أداء فرق العمل، وتعزيز التواصل، وتقليل الأخطاء، وزيادة القدرة على

الاستجابة للتغيرات، مما ينعكس إيجاباً على نتائج المشروع ومستوى نجاحه (Serrador & Pinto, 2015). كما أثبتت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تعتمد منهجيات الإدارة الرشيقة تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع (Gemino, Horner Reich, & Serrador, 2021).

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لقطاع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، الذي يشهد نمواً متسارعاً في ظل برامج التحول الرقمي ورؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تسعى المؤسسات التقنية إلى تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق النجاح في مشاريعها المختلفة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

١,٢. مشكلة الدراسة

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المختلفة. ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع تقنية المعلومات، أصبحت المشاريع التقنية أكثر تعقيداً نتيجة التغير المستمر في احتياجات العملاء والتطور السريع في التقنيات المستخدمة واشتداد المنافسة بين الشركات. وقد أدى ذلك إلى زيادة التحديات التي تواجه مديري المشاريع عند التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مما ينعكس بصورة مباشرة على فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها المرجوة.

وعلى الرغم من التطور الكبير الذي شهدته منهجيات إدارة المشاريع خلال السنوات الأخيرة، إلا أن العديد من المشاريع التقنية لا تزال تواجه مشكلات تتعلق بتجاوز الميزانيات المحددة، والتأخر في الإنجاز، وعدم تحقيق مستويات الجودة المطلوبة، وضعف رضا العملاء. وقد دفعت هذه التحديات العديد من المؤسسات إلى تبني إدارة المشاريع الرشيقة باعتبارها إحدى المنهجيات الحديثة التي تساعد على تحسين الأداء وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016).

وتشير الأدبيات السابقة إلى أن إدارة المشاريع الرشيقة تساهم في تحسين كفاءة فرق العمل وتعزيز التواصل بين الأطراف المشاركة في المشروع، إلا أن نتائج الدراسات المتعلقة بمدى تأثيرها على نجاح المشاريع تختلف باختلاف البيئات التنظيمية والقطاعات الاقتصادية. كما أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع ما زالت محدودة مقارنة بالدراسات الأجنبية، وخاصة في قطاع تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، ومدى مساهمة تطبيق مبادئ وممارسات الإدارة الرشيقة في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع، يتضح وجود عدد من الفجوات النظرية التي تستدعي المزيد من البحث والدراسة. فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع الرشيقة، إلا أن معظمها ركز على بيانات أجنبية تختلف في خصائصها التنظيمية والثقافية عن البيئة السعودية.

كما أن بعض الدراسات ركزت على تطوير البرمجيات بشكل خاص، في حين لم تتناول بشكل كافٍ أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في قطاع تقنية المعلومات بصورة عامة. إضافة إلى ذلك، ما زالت الحاجة قائمة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع في ظل المتغيرات الحديثة المرتبطة بالتحول الرقمي والتطور التكنولوجي.

وتسعى الدراسة الحالية إلى المساهمة في سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع في قطاع تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تشير الممارسات العملية إلى أن العديد من شركات تقنية المعلومات تواجه تحديات تتعلق بكيفية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بصورة فعالة تحقق الأهداف المرجوة منها. كما أن مستوى تبني هذه المنهجيات يختلف من شركة إلى أخرى تبعاً لاختلاف الثقافة التنظيمية والخبرات الإدارية ومستوى التأهيل المهني للعاملين.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بتطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات السعودية، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تقيس أثر هذا التطبيق على نجاح المشاريع داخل شركات تقنية المعلومات. كما أن نتائج الدراسات السابقة لا توفر صورة واضحة عن مدى مساهمة الإدارة الرشيقة في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع داخل البيئة السعودية.

لذلك تأتي هذه الدراسة لتوفير نتائج علمية يمكن أن تساعد المؤسسات التقنية على فهم واقع تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة والاستفادة من نتائجها في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في دراسة أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، حيث يُعد كل من إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع من الموضوعات الحيوية التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة.

١,٣,١. على المستوى النظري

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع، من خلال تقديم إطار نظري يوضح المفاهيم المرتبطة بهذين المتغيرين والعلاقة بينهما. كما تسهم الدراسة في دعم الأدبيات العربية في هذا المجال، خاصة في ظل محدودية الدراسات العربية التي تناولت أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في قطاع تقنية المعلومات.

كذلك تساعد الدراسة الباحثين والمهتمين بمجال إدارة المشاريع على فهم أفضل للممارسات الرشيقة ودورها في تحسين نتائج المشاريع، كما تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بموضوع الدراسة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل شركات تقنية المعلومات ومديري المشاريع في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحسين آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة. كما تساعد النتائج المتوقعة المؤسسات على تعزيز قدرتها على تحقيق النجاح في مشاريعها من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بصورة أكثر فعالية.

ومن المتوقع أن تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المرتبطة بإدارة المشاريع، وتحسين مستويات الأداء والجودة ورضا العملاء، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التقنية في المملكة العربية السعودية.

١,٤. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تساعد في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج علمية تسهم في فهم العلاقة بين إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية. وتتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

١. ما مستوى تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما مستوى نجاح المشاريع في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع؟
٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع؟
٥. إلى أي مدى تسهم ممارسات الإدارة الرشيقة في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع؟

١,٥. أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

الهدف الرئيسي

التعرف على أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

١. التعرف على مستوى تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في شركات تقنية المعلومات .
٢. قياس مستوى نجاح المشاريع في شركات تقنية المعلومات .
٣. دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع .
٤. تحديد أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع .
٥. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين ممارسات إدارة المشاريع داخل شركات تقنية المعلومات .

١,٦. فرضيات الدراسة

اعتماداً على أهداف الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

H1:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الصفرية

H0:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

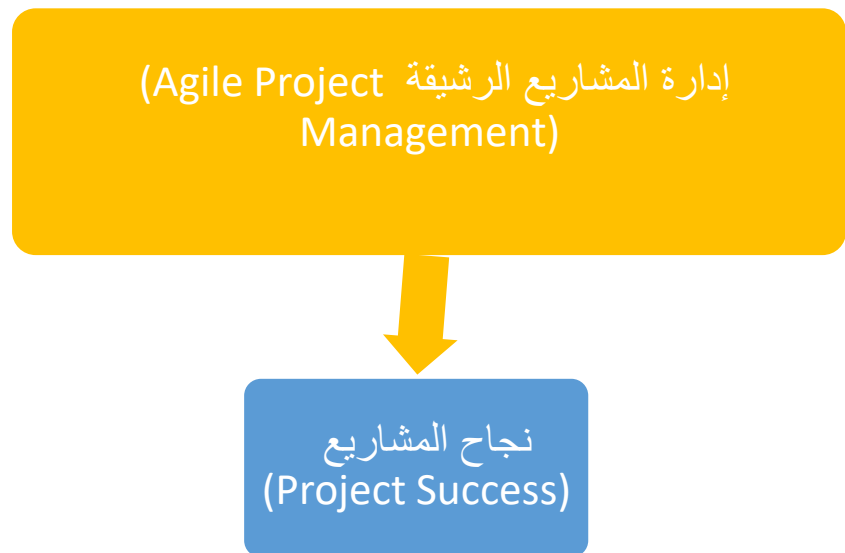
المتغير المستقل

إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management)

المتغير التابع

نجاح المشاريع (Project Success)

الشكل (١): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحث

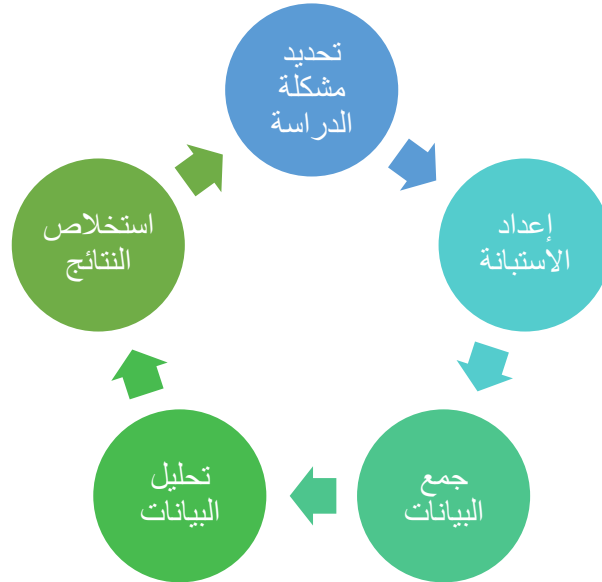
ويعبر النموذج السابق عن العلاقة التي تسعى الدراسة إلى اختبارها، حيث يُفترض أن يؤثر مستوى تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة بصورة مباشرة في مستوى نجاح المشاريع داخل شركات تقنية المعلومات.

١,٨. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في شركات تقنية المعلومات وتحليل أثرها على نجاح المشاريع.

كما تعتمد الدراسة على جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية. وتشمل المصادر الثانوية الكتب العلمية والدوريات المحكمة والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع. أما المصادر الأولية فتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال البرامج الإحصائية المتخصصة بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف البحث.



المصدر: إعداد الباحث.

١,٩. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من البحث، حيث سيتم تطبيق الدراسة على مجموعة من العاملين ومديري المشاريع في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال إدارة وتنفيذ المشاريع التقنية داخل شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة مناسبة من العاملين ومديري المشاريع باستخدام أسلوب المعاينة الملائم، بما يضمن تمثيل أفراد المجتمع المستهدف.

أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لما تتميز به من سهولة التطبيق وإمكانية الحصول على معلومات دقيقة من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية مناسبة.

أساليب التحليل الإحصائي المقترحة

سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل:

- التكرارات والنسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- معامل ارتباط بيرسون .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط .
- اختبار الدلالة الإحصائية .

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

يتكون المشروع المقترح من فصلين رئيسيين بالإضافة إلى قائمة المراجع، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

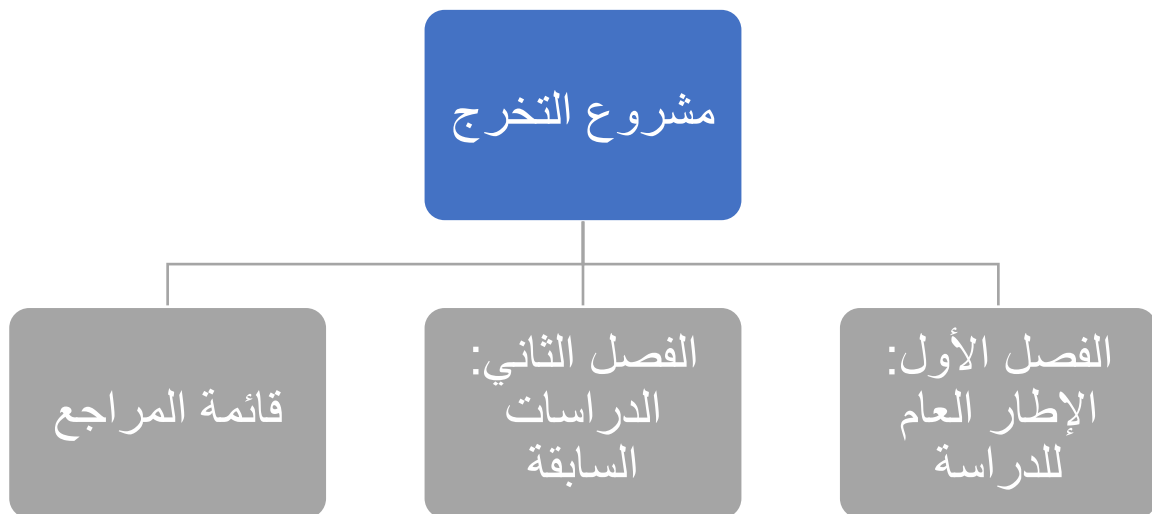
- المقدمة .
- مشكلة الدراسة .
- الفجوات النظرية والتطبيقية .
- أهمية الدراسة .
- أسئلة الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- فرضيات الدراسة .
- نموذج الدراسة .
- منهجية الدراسة .
- الدراسة الميدانية .
- مخطط المشروع المقترح .

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- المقدمة .
- المتغير المستقل .
- المتغير التابع .
- العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .
- الخاتمة .

قائمة المراجع

تتضمن جميع المراجع العربية والأجنبية المستخدمة في إعداد الدراسة وفق أسلوب التوثيق APA الإصدار السابع.



المصدر: إعداد الباحث

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من الركائز الأساسية في أي بحث علمي، حيث يسهمان في بناء الأساس المعرفي للموضوع محل الدراسة وتوضيح المفاهيم المرتبطة به والعلاقات القائمة بين متغيراته. ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع الرشيقة باعتبارها المتغير المستقل، ونجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين المتغيرين في ضوء الدراسات والأبحاث السابقة.

وتزايد الاهتمام خلال السنوات الأخيرة بإدارة المشاريع الرشيقة نتيجة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال والتكنولوجيا، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أساليب إدارية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة. كما أصبح نجاح المشاريع من المؤشرات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات لتقييم أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع في مختلف القطاعات الاقتصادية. (Project Management Institute, 2021)

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف تكوين إطار علمي يساعد على فهم طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية.

٢,٢. المتغير المستقل : إدارة المشاريع الرشيقة

مفهوم إدارة المشاريع الرشيقة

تُعرف إدارة المشاريع الرشيقة بأنها منهجية إدارية حديثة تعتمد على المرونة والتكيف المستمر مع التغيرات أثناء تنفيذ المشروع، مع التركيز على التعاون بين أعضاء الفريق والعملاء وأصحاب المصلحة بهدف تحقيق أفضل النتائج الممكنة. وقد ظهرت هذه المنهجية استجابةً للتحديات التي واجهتها الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع، خاصة في البيئات التي تتسم بالتغير المستمر وعدم وضوح المتطلبات منذ بداية المشروع (Schwaber & Sutherland, 2020).

وتقوم الإدارة الرشيقة على مبدأ التطوير التدريجي للمشروعات من خلال تقسيم العمل إلى مراحل قصيرة ومتكررة تسمح بمراجعة النتائج بشكل مستمر وإجراء التحسينات اللازمة. ويساعد هذا الأسلوب المؤسسات على اكتشاف المشكلات مبكرًا والتعامل معها بصورة أكثر فعالية مقارنة بالأساليب التقليدية.

كما تُعد إدارة المشاريع الرشيقة من أكثر المنهجيات استخدامًا في قطاع تقنية المعلومات، حيث تتطلب المشاريع التقنية مرونة عالية وقدرة مستمرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء والتطورات التكنولوجية (Highsmith, 2010).

نشأة إدارة المشاريع الرشيقة وتطورها

بدأت فكرة الإدارة الرشيقة بالظهور في تسعينيات القرن الماضي نتيجة الحاجة إلى تطوير أساليب أكثر كفاءة في إدارة مشاريع البرمجيات. وفي عام ٢٠٠١ تم إصدار "بيان أجائل (Agile Manifesto)" الذي وضع مجموعة من القيم والمبادئ التي شكلت الأساس الفكري لمنهجية الإدارة الرشيقة.

وقد ركز البيان على أهمية الأفراد والتفاعل بينهم أكثر من العمليات والأدوات، وأهمية التعاون مع العملاء أكثر من التفاوض التعاقدية، والاستجابة للتغيير أكثر من الالتزام الصارم بالخطّة. ومنذ ذلك الحين انتشرت المنهجيات الرشيقة مثل Scrum و Kanban و Extreme Programming في مختلف القطاعات (Schwaber & Sutherland, 2020).

ومع تطور بيئة الأعمال وتزايد أهمية التحول الرقمي، أصبحت الإدارة الرشيقة إحدى الممارسات الإدارية الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين قدرتها على الابتكار وتحقيق النجاح في المشاريع.

خصائص إدارة المشاريع الرشيقة

تتميز إدارة المشاريع الرشيقة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها مناسبة للبيئات المتغيرة، ومن أهم هذه الخصائص:

١. المرونة في التعامل مع التغيرات .
٢. التطوير التدريجي للمشروع .
٣. التركيز على رضا العميل .
٤. التواصل المستمر بين أعضاء الفريق .
٥. التحسين المستمر للأداء .

٦. سرعة الاستجابة للمشكلات والتحديات .

٧. تعزيز العمل الجماعي والتعاون .

وتساعد هذه الخصائص المؤسسات على تحقيق نتائج أفضل وتحسين جودة المخرجات وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.(Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016)

مبادئ إدارة المشاريع الرشيقة

تعتمد الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه عملية إدارة المشاريع، ومن أبرزها:

- تحقيق رضا العميل من خلال التسليم المستمر للقيمة .
- الترحيب بالتغيرات في متطلبات المشروع .
- تسليم أجزاء قابلة للاستخدام من المشروع بصورة متكررة .
- التعاون المستمر بين فرق العمل والعملاء .
- بناء فرق عمل ذاتية التنظيم .
- التركيز على الجودة والتحسين المستمر .
- تبسيط العمليات وتقليل الهدر .

وقد أثبتت الدراسات أن الالتزام بهذه المبادئ يسهم في تحسين أداء المشاريع ورفع مستويات النجاح التنظيمي (Highsmith, 2010).

مزايا إدارة المشاريع الرشيقة

توفر إدارة المشاريع الرشيقة العديد من المزايا للمؤسسات، ومن أهمها:

- زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات .
- تحسين جودة المنتجات والخدمات .
- تعزيز رضا العملاء .
- تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع .
- تحسين التواصل بين أعضاء الفريق .

• تسريع عمليات الإنجاز .

• تحسين كفاءة استخدام الموارد .

وأشارت دراسة (Serrador and Pinto, 2015) إلى أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الرشيقة تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد المنهجيات التقليدية.

تحديات إدارة المشاريع الرشيقة

على الرغم من المزايا العديدة للإدارة الرشيقة، إلا أن تطبيقها يواجه بعض التحديات، من أهمها:

• مقاومة التغيير من قبل العاملين .

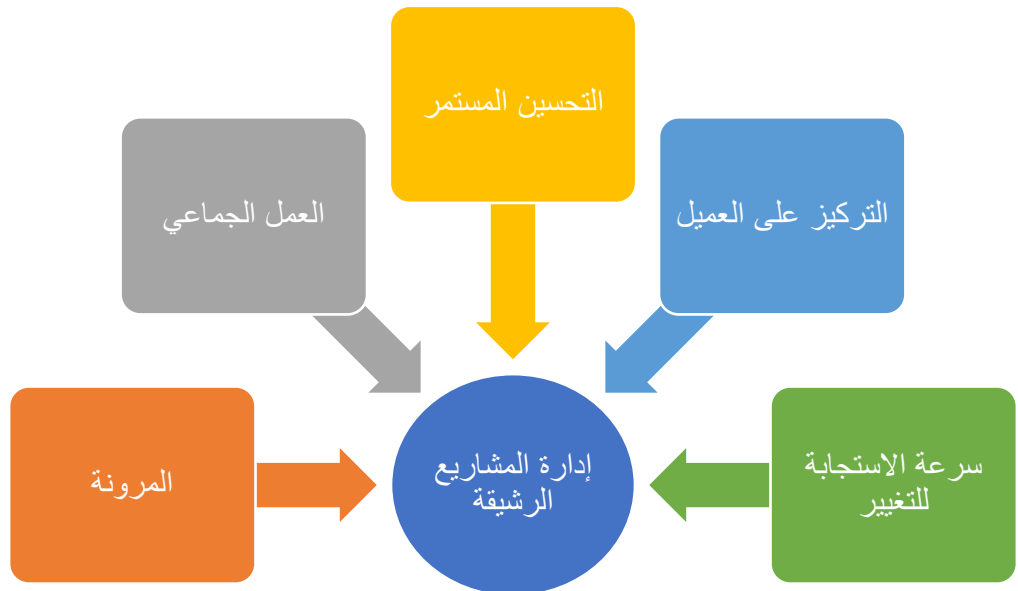
• ضعف الخبرة بالممارسات الرشيقة .

• الحاجة إلى تدريب مستمر .

• صعوبة تطبيقها في بعض المشاريع الكبيرة .

• الحاجة إلى تواصل مستمر وفعال بين جميع الأطراف .

وتشير الدراسات إلى أن نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة يعتمد بدرجة كبيرة على دعم الإدارة العليا وتوافر الثقافة التنظيمية المناسبة. (Conforto et al., 2016)



المصدر: إعداد الباحث

٢,٣. المتغير التابع : نجاح المشاريع

مفهوم نجاح المشاريع

يُعد نجاح المشاريع من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات إدارة المشاريع، وذلك لما له من دور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. ويشير مفهوم نجاح المشاريع إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً ضمن الإطار الزمني والميزانية المخصصة ومستوى الجودة المطلوب، بالإضافة إلى تحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة. (Project Management Institute, 2021)

وقد كان مفهوم نجاح المشاريع في السابق يقتصر على ما يُعرف بالمثلث التقليدي لإدارة المشاريع، والذي يتكون من الوقت والتكلفة والجودة. إلا أن التطورات الحديثة في إدارة المشاريع أدت إلى توسيع هذا المفهوم ليشمل عناصر أخرى مثل رضا العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة والاستدامة طويلة المدى (Shenhar & Dvir, 2007).

كما أن نجاح المشاريع يختلف باختلاف طبيعة المشروع وأهدافه وأصحاب المصلحة المرتبطين به، حيث قد يُنظر إلى المشروع على أنه ناجح من وجهة نظر الإدارة العليا بينما قد يختلف تقييم العملاء أو المستخدمين النهائيين له. ولذلك أصبح نجاح المشاريع مفهوماً متعدد الأبعاد يتطلب النظر إلى مجموعة متنوعة من المؤشرات والمعايير عند تقييمه.

أهمية نجاح المشاريع

تنبع أهمية نجاح المشاريع من الدور الحيوي الذي تؤديه المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. فالمشاريع الناجحة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو والاستدامة. وتتمثل أهمية نجاح المشاريع فيما يلي:

١. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

٢. زيادة رضا العملاء والمستفيدين .

٣. تحسين جودة المنتجات والخدمات .

٤. تعزيز سمعة المؤسسة في السوق .

٥. رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة .

٦. زيادة فرص النمو والتوسع .

٧. تحسين الأداء المالي للمؤسسة .

وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تحقق معدلات مرتفعة من نجاح المشاريع تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من ارتفاع معدلات فشل المشاريع (Kerzner, 2022).

أبعاد نجاح المشاريع

أصبح نجاح المشاريع في الوقت الحاضر يُنظر إليه باعتباره مفهومًا متعدد الأبعاد، حيث لا يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فقط، بل يشمل مجموعة من الأبعاد الأخرى التي تعكس الأداء الحقيقي للمشروع.

ومن أهم أبعاد نجاح المشاريع:

أولاً: نجاح إدارة المشروع

ويقصد به قدرة فريق المشروع على تنفيذ المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد والميزانية المقررة ومستوى الجودة المطلوب.

ثانياً: نجاح المنتج أو الخدمة

ويتمثل في قدرة المشروع على تقديم منتج أو خدمة تلبي احتياجات العملاء وتحقق المتطلبات المحددة مسبقاً.

ثالثاً: رضا العملاء

يُعد رضا العملاء من أهم مؤشرات نجاح المشاريع، حيث يعكس مدى قبول العملاء لمخرجات المشروع واستفادتهم منها.

رابعاً: تحقيق الأهداف الاستراتيجية

يقيس هذا البعد مدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ودعم خططها المستقبلية.

خامساً: تحقيق القيمة المضافة

ويشير إلى المنافع التي تحققها المؤسسة نتيجة تنفيذ المشروع، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو تنظيمية. وقد أوضح (Shenhar and Dvir (2007 أن نجاح المشاريع يجب أن يُقاس من خلال مجموعة متكاملة من الأبعاد وليس من خلال معيار واحد فقط.

معايير قياس نجاح المشاريع

تعتمد المؤسسات على عدد من المعايير لتقييم مدى نجاح المشاريع، ومن أبرز هذه المعايير:

الالتزام بالوقت

ويعني إنجاز المشروع ضمن الفترة الزمنية المحددة دون تأخير يؤثر على تحقيق الأهداف.

الالتزام بالتكلفة

ويقصد به تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوزات مالية كبيرة.

جودة المخرجات

ويقاس مدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المطلوبة.

رضا العملاء

ويتمثل في مستوى رضا العملاء عن نتائج المشروع والخدمات المقدمة لهم.

تحقيق أهداف المشروع

ويقاس مدى نجاح المشروع في تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً.

رضا أصحاب المصلحة

ويشير إلى مدى رضا الجهات والأفراد المرتبطين بالمشروع عن نتائجه النهائية.

وتُعد هذه المعايير من أكثر المؤشرات استخداماً في تقييم نجاح المشاريع بمختلف أنواعها (Project

Management Institute, 2021).

عوامل نجاح المشاريع

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع، ومن أهمها:

١. وجود قيادة فعالة للمشروع .
٢. وضوح الأهداف والمتطلبات .
٣. كفاءة فريق العمل .
٤. التخطيط الجيد للمشروع .
٥. إدارة المخاطر بفعالية .
٦. التواصل المستمر بين الأطراف المعنية .
٧. دعم الإدارة العليا .
٨. الاستخدام الفعال للتكنولوجيا .
٩. القدرة على التكيف مع التغيرات .
١٠. تطبيق منهجيات إدارة المشاريع المناسبة .

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الإدارة الرشيقة تعد من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز نجاح المشاريع بسبب تركيزها على المرونة والتحسين المستمر والتواصل الفعال.(Gemino, Horner Reich, & Serrador, 2021)

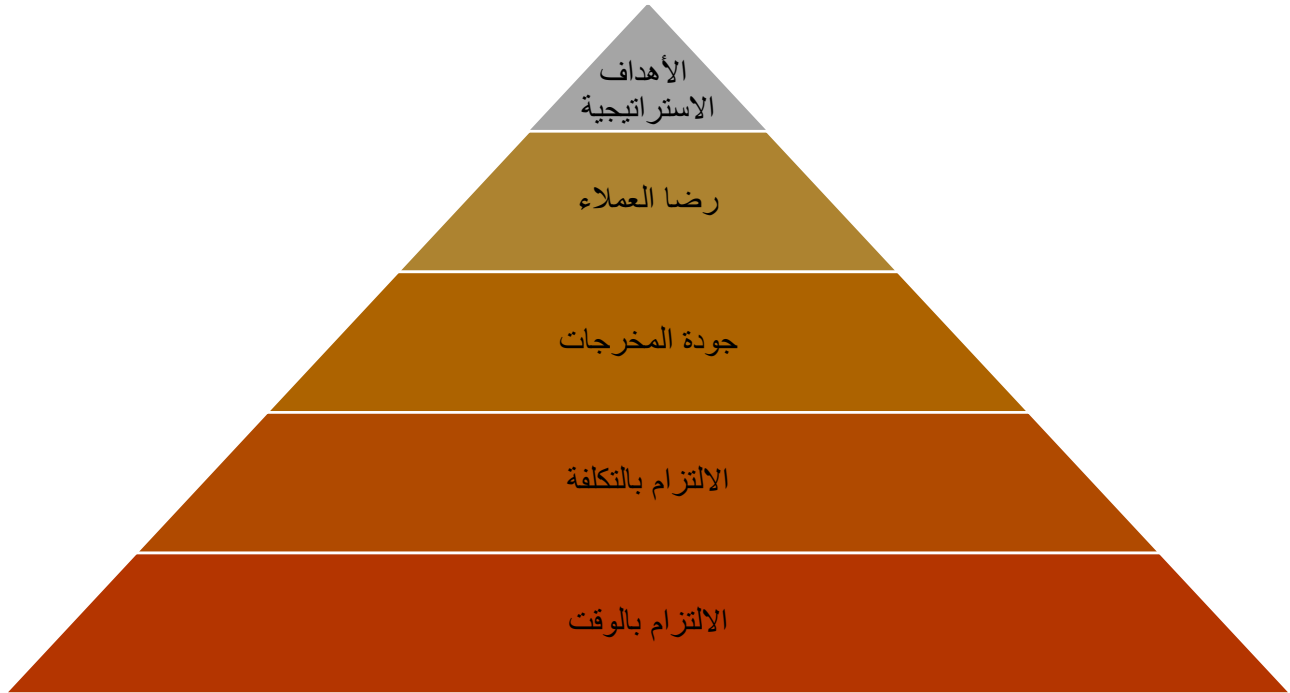
مؤشرات نجاح المشاريع في قطاع تقنية المعلومات

يتميز قطاع تقنية المعلومات بطبيعة خاصة تختلف عن القطاعات الأخرى، حيث تتسم مشاريعه بسرعة التغير والتطور المستمر. لذلك تعتمد شركات تقنية المعلومات على مجموعة من المؤشرات الخاصة لتقييم نجاح مشاريعها، ومن أهمها:

- سرعة تسليم المشروع .
- كفاءة أداء النظام أو البرنامج المطور .

- جودة الحلول التقنية المقدمة .
- رضا المستخدمين النهائيين .
- قابلية التوسع والتطوير المستقبلي .
- تحقيق العائد المتوقع من المشروع .

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التقنية التي تعتمد الممارسات الرشيدة تتمتع بمعدلات أعلى من النجاح في هذه المؤشرات مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية. (VersionOne, 2021)



المصدر: إعداد الباحث

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين إدارة المشاريع الرشيدة ونجاح المشاريع من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات إدارة المشاريع خلال السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، وخاصة

في قطاع تقنية المعلومات. وقد سعت العديد من الدراسات إلى استكشاف مدى مساهمة الممارسات الرشيدة في تحسين نتائج المشاريع وتعزيز فرص نجاحها.

وتستند إدارة المشاريع الرشيدة إلى مجموعة من المبادئ التي تركز على المرونة والتكيف المستمر مع التغيرات، والتعاون بين أعضاء الفريق، والتواصل المستمر مع العملاء، والتحسين المتواصل للأداء. ومن المتوقع أن تؤدي هذه المبادئ إلى تحسين جودة المخرجات وتقليل المخاطر وزيادة رضا العملاء، وهي جميعها عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم نجاح المشاريع. (Highsmith, 2010)

كما تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تطبق الممارسات الرشيدة تتمتع بقدرة أكبر على التعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجه المشاريع مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية. ويعود ذلك إلى طبيعة الإدارة الرشيدة التي تسمح بإجراء التعديلات والتحسينات بصورة مستمرة أثناء تنفيذ المشروع، مما يقلل من احتمالية الفشل ويزيد من فرص تحقيق الأهداف المحددة.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع الرشيدة ونجاح المشاريع

أجرت **Serrador and Pinto (2015)** دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين تطبيق الممارسات الرشيدة ونجاح المشاريع. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات عدد كبير من المشاريع في قطاعات مختلفة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين تطبيق الإدارة الرشيدة وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، كما بينت أن المشاريع التي تطبق المبادئ الرشيدة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء وجودة المخرجات مقارنة بالمشاريع التقليدية.

وفي دراسة أخرى، قام **Rigby, Sutherland, and Takeuchi (2016)** بتحليل دور الإدارة الرشيدة في المؤسسات الحديثة، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن المنهجيات الرشيدة تساعد المؤسسات على تحسين سرعة الإنجاز والاستجابة للتغيرات وتحقيق نتائج أفضل في المشاريع المعقدة. كما أكدت الدراسة أن نجاح الإدارة الرشيدة يعتمد على مدى التزام المؤسسة بثقافة التعاون والعمل الجماعي.

كما هدفت دراسة **Conforto et al. (2016)** إلى استكشاف أثر المرونة الإدارية على أداء المشاريع. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الممارسات الرشيدة يساهم في تحسين التواصل بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، ويزيد من قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر والتعامل مع التغيرات غير المتوقعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع.

وفي دراسة أجراها **Gemino, Horner Reich, and Serrador (2021)** حول أثر الإدارة الرشيدة على أداء المشاريع التقنية، أظهرت النتائج أن فرق العمل التي تعتمد المنهجيات الرشيدة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة

والإنتاجية مقارنة بالفرق التي تستخدم الأساليب التقليدية. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى نجاح المشاريع التقنية.

وأجرى **Alqudah and Razali (2022)** دراسة تناولت دور الممارسات الرشيقة في تحسين أداء المشاريع التقنية، حيث بينت النتائج أن تطبيق الإدارة الرشيقة يساعد على تحسين جودة المخرجات وتقليل معدلات التأخير وزيادة رضا العملاء. كما أكدت الدراسة أن الإدارة الرشيقة أصبحت من المتطلبات الأساسية لنجاح المشاريع في البيئات التقنية الحديثة.

كذلك أوضحت دراسة **Moe, Dingsøyr, and Dybå (2010)** أن العمل الجماعي والتعاون المستمر بين أعضاء الفريق يمثلان عنصرين أساسيين في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة. وأشارت الدراسة إلى أن الفرق التي تتمتع بدرجة عالية من التعاون والتنسيق تحقق نتائج أفضل مقارنة بالفرق التي تعاني من ضعف التواصل.

أما دراسة **VersionOne (2021)** فقد أظهرت أن المؤسسات التي تطبق الممارسات الرشيقة تحقق معدلات نجاح أعلى في المشاريع مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد المنهجيات التقليدية. كما أشارت نتائج التقرير إلى أن الإدارة الرشيقة تسهم في تحسين سرعة تسليم المشاريع وزيادة جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

تحليل العلاقة بين المتغيرين

من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح وجود اتفاق بين معظم الباحثين على أن إدارة المشاريع الرشيقة تسهم بصورة إيجابية في نجاح المشاريع. ويعود ذلك إلى مجموعة من العوامل، من أهمها:

١. تعزيز المرونة في إدارة المشاريع .
٢. تحسين التواصل بين أعضاء الفريق .
٣. زيادة سرعة الاستجابة للتغيرات .
٤. تحسين جودة المخرجات .
٥. رفع مستوى رضا العملاء .
٦. تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع .
٧. تحسين كفاءة استخدام الموارد .

كما أن الإدارة الرشيفة تساعد المؤسسات على التركيز على القيمة المقدمة للعميل، وهو ما يؤدي إلى تحسين نتائج المشروع وزيادة احتمالية نجاحه. ويُعد هذا الأمر ذا أهمية خاصة في قطاع تقنية المعلومات الذي يتسم بسرعة التغير والحاجة المستمرة إلى الابتكار والتطوير.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة المشاريع الرشيفة تمثل أحد العوامل المهمة التي تؤثر في نجاح المشاريع، وأن زيادة مستوى تطبيق الممارسات الرشيفة داخل شركات تقنية المعلومات من المتوقع أن يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع ورفع معدلات نجاحها.

٢,٥. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم المتعلقة بإدارة المشاريع الرشيفة باعتبارها المتغير المستقل، ونجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين المتغيرين في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة. وقد أظهرت المراجعة النظرية أن إدارة المشاريع الرشيفة تُعد من المنهجيات الحديثة التي تسهم في تحسين أداء المشاريع من خلال تعزيز المرونة والتعاون والاستجابة السريعة للتغيرات.

كما بينت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المشاريع الرشيفة ونجاح المشاريع، حيث تؤدي الممارسات الرشيفة إلى تحسين جودة المخرجات وتقليل المخاطر وزيادة رضا العملاء، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى نجاح المشاريع. وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى الإدارة الرشيفة تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع.

وفي ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل، تتوقع الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع الرشيفة على نجاح المشاريع في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية، وهو ما سيتم التحقق منه من خلال الدراسة الميدانية المقترحة.

قائمة المراجع (APA 7)

- Alqudah, M., & Razali, R. (2022). Agile project management and project performance. *International Journal of Project Management*.
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660–674.
- Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success. *Project Management Journal*, 52(1), 19–35.
- Highsmith, J. (2010). *Agile Project Management: Creating Innovative Products* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
- Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding agile teams. *Information and Software Technology*, 52(5), 480–491.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). PMI.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Scrum.org.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management*. Harvard Business School Press.
- VersionOne. (2021). *15th State of Agile Report*. VersionOne.

الملاحق

الملحق (أ)

عزيزي المشارك،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان "أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في شركات تقنية المعلومات بالمملكة العربية السعودية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات مشروع التخرج. يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية بكل موضوعية، علماً بأن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم.

أولاً: البيانات الشخصية

١- الجنس:

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

٢- العمر:

• ☐ أقل من ٢٥ سنة

• ☐ من ٢٥ إلى ٣٥ سنة

• ☐ من ٣٦ إلى ٤٥ سنة

• ☐ أكثر من ٤٥ سنة

٣- المؤهل العلمي:

• ☐ دبلوم

• ☐ بكالوريوس

• ☐ ماجستير

• ☐ دكتوراه

٤- سنوات الخبرة:

• ☐ أقل من ٥ سنوات

• ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

• ☐ من ١١ إلى ١٥ سنة

• ☐ أكثر من ١٥ سنة

ثانياً: إدارة المشاريع الرشيقة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تستجيب الشركة بسرعة للتغيرات أثناء تنفيذ المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
يوجد تعاون فعال بين أعضاء فريق المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
يتم التركيز على احتياجات العميل ومتطلباته بشكل مستمر	☐	☐	☐	☐	☐
تعتمد الشركة على التحسين المستمر في تنفيذ المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
يتم عقد اجتماعات دورية لمتابعة تقدم العمل	☐	☐	☐	☐	☐
تتم معالجة المشكلات والتحديات بسرعة عند ظهورها	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: نجاح المشاريع

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم إنجاز المشاريع ضمن الوقت المحدد	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المقررة	☐	☐	☐	☐	☐
تتميز مخرجات المشاريع بجودة عالية	☐	☐	☐	☐	☐
تحقق المشاريع الأهداف المخطط لها	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	يشعر العملاء بالرضا عن نتائج المشاريع
☐	☐	☐	☐	☐	تحقق المشاريع قيمة مضافة للشركة

مقياس الإجابة:

١ = موافق بشدة

٢ = موافق

٣ = محايد

٤ = غير موافق

٥ = غير موافق بشدة

شكراً لكم على تعاونكم ومساهمتم في إنجاح هذه الدراسة.

رابط الاستبيان

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSedgUYbOI3rwvXyyzomsK79jkmUT1myYR-wrmZDFThcEvZzAA/viewform?usp=publish-editor>

جدول (١): أداة البحث

المتغير	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	أداة القياس
البيانات الشخصية	4	1-4	أسئلة اختيار من متعدد
إدارة المشاريع الرشيدة	6	5-10	مقياس ليكرت الخماسي
نجاح المشاريع	6	11-16	مقياس ليكرت الخماسي
المجموع	16	1-16	-

المصدر: إعداد الباحث.