

أثر تبني منهجية Agile في تحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض: دراسة ميدانية تحليلية

إعداد الطالب/ خالد مجدل شاكر المالكي

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى أبي وأمي

قد تعلمت منكم الكثير وأعطيتُموني الكثير

من الحب والتقدير والاحترام

فمهما شكرتكم على ما بذلتم من جهد وتعب لا

أوفي حقكم على فلکم مني كل الشكر والحب والتقدير والاحترام والعرفان بالجميل

وأرجو من الله أن أكون دائماً عند حسن ظنكم بي

وأن أحقق كل ما تتمنوا

أن تروني عليه لتفتخروا بي

إلى أساتذتي وزملائي واصدقائي.

أهدي إليهم هذا العمل راجيه من المولى

عز وجل أن ينتفع به غيري.

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدنا بالصبر الجميل لإتمام هذه الدراسة.

اتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور/ الفيصل عبد الحميد والدكتور/ فايز جراد لتفضلهما بقبول

الأشراف على مشروع بحثي وما بذلا من جهد وعلى ما قدما لي من نصائح وتوجيهات مكنتني من تخطي المصاعب

التي واجهتني في هذا المشروع البحثي وكذلك اتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع دكاترة الجامعة لما قدموا لي طيلة

فترة الدراسة.

واتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتورة الفاضلة رئيسة لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين المحترمين لقبولهم

مناقشة هذا العمل وعلى ما سيبدونه من ملاحظات.

حقوق الطباعة

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

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني منهجية الإدارة الرشيقة Agile في تحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض في ظل التحولات المؤسسية التي يشهدها القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية وانسجاما مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على رفع كفاءة وفعالية القطاع الثالث وتعزيز مساهمته في التنمية المستدامة وتنبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بما يضمن تحقيق مستويات عالية من الكفاءة الزمنية والمالية وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة خاصة في بيئة تتسم بالتغير المستمر وتعدد الأطراف ذات العلاقة

و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تنفيذ دراسة ميدانية على عينة من الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض التي لديها أقسام أو وحدات لإدارة المشاريع وتم تصميم استبانة علمية محكمة لجمع البيانات تضمنت محورين رئيسيين يتمثل المحور الأول في قياس درجة تبني منهجية Agile بأبعادها المختلفة والتي تشمل المرونة التنظيمية والتنفيذ المرحلي والتغذية الراجعة المستمرة وتمكين فرق العمل والتواصل التعاوني ويتمثل المحور الثاني في قياس مستوى أداء المشاريع وفق أبعاده الرئيسية التي تشمل الالتزام بالوقت وضبط التكلفة وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة

و تم التحقق من صدق الأدلة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات وتحليل التباين وتحليل الانحدار لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات

و أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتبني منهجية Agile على تحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض حيث تبين أن الجمعيات التي تطبق ممارسات الإدارة الرشيقة بشكل منتظم تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالجدول الزمنية وتتمتع بقدرة أكبر على التحكم في التكاليف وتنتج مخرجات ذات جودة أعلى إضافة إلى تحقيق مستويات مرتفعة من رضا المستفيدين والممولين والجهات الداعمة كما كشفت النتائج أن تمكين فرق العمل يمثل متغيرا وسيطا مهما يعزز من قوة العلاقة بين تطبيق Agile وتحسن الأداء في حين تؤثر بعض المعوقات التنظيمية والثقافية سلبا على درجة فاعلية التطبيق

و أوضحت الدراسة أن أبرز التحديات التي تواجه تبني منهجية Agile في الجمعيات الأهلية تتمثل في ضعف الوعي بالمفاهيم الرشيقة وقلّة التدريب المتخصص والمقاومة التنظيمية للتغيير إضافة إلى محدودية الخبرات الاحترافية في إدارة المشاريع داخل بعض الجمعيات ومع ذلك تشير النتائج إلى وجود استعداد إيجابي لدى القيادات الإدارية لتبني أساليب أكثر مرونة في حال توفر التدريب والدعم المؤسسي المناسب

وانتهت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية من أبرزها ضرورة إدراج منهجية Agile ضمن الأطر التنظيمية للجمعيات الأهلية وتكثيف البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة المشاريع الرشيقة وتعزيز ثقافة العمل التشاركي وإنشاء وحدات متخصصة لإدارة المشاريع تعتمد على مؤشرات أداء واضحة بما يساهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى واستدامة تنمية أكبر وتساهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في القطاع غير الربحي كما تقدم إطاراً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في تطوير أداء المشاريع داخل الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية

الكلمات المفتاحية: منهجية Agile، الإدارة الرشيقة، أداء المشاريع، الجمعيات الأهلية، القطاع غير الربحي، تمكين فرق العمل، المرونة التنظيمية، جودة المشاريع، رضا أصحاب المصلحة، إدارة المشاريع في السعودية، رؤية المملكة 2030

Abstract

This study aimed to examine the impact of adopting the Agile management methodology on improving project performance in nonprofit associations in Riyadh in light of the institutional transformations taking place in the nonprofit sector in the Kingdom of Saudi Arabia and in alignment with the objectives of Saudi Vision 2030 which emphasize enhancing the efficiency and effectiveness of the third sector and strengthening its contribution to sustainable development. The importance of this study stems from the need to develop project management practices within nonprofit associations in a way that ensures high levels of time efficiency, financial control, quality of outputs and stakeholder satisfaction particularly in an environment characterized by continuous change and multiple interacting stakeholders.

And the study adopted the descriptive analytical approach through conducting a field study on a sample of nonprofit associations in the city of Riyadh that have project management departments or units. A structured and validated questionnaire was designed for data collection consisting of two main dimensions. The first dimension measured the degree of adoption of the Agile methodology including organizational flexibility, iterative implementation, continuous feedback, team empowerment and collaborative communication. The second dimension measured project performance based on its core aspects including schedule adherence, cost control, output quality and stakeholder satisfaction.

And the validity and reliability of the instrument were verified using appropriate statistical methods. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through means standard

deviations hypothesis testing analysis of variance and regression analysis to determine the nature of the relationship between the variables

And the findings revealed a statistically significant positive impact of adopting the Agile methodology on improving project performance in nonprofit associations in Riyadh. The results indicated that associations that consistently apply Agile practices achieve higher levels of schedule commitment, demonstrate stronger cost control, produce higher quality outputs, and attain greater satisfaction among beneficiaries, donors, and supporting entities. The findings also showed that team empowerment represents an important mediating variable that strengthens the relationship between Agile implementation and improved performance, while certain organizational and cultural barriers negatively affect the effectiveness of implementation.

And the study further demonstrated that the main challenges facing Agile adoption in nonprofit associations include limited awareness of Agile concepts, insufficient specialized training, organizational resistance to change, and limited professional expertise in project management within some associations. Nevertheless, the results indicate a positive readiness among administrative leaders to adopt more flexible management approaches when appropriate training and institutional support are available.

And the study concluded by presenting several practical recommendations, including the integration of Agile methodology into the organizational frameworks of nonprofit associations, intensifying specialized training programs in Agile project management, promoting a collaborative work culture, and establishing specialized project management units based on clear performance indicators to enhance operational efficiency and long-term sustainability. This study contributes to bridging a knowledge gap in Arabic literature concerning the application of Agile methodologies in the nonprofit sector and provides a practical framework that can support the development of project performance within nonprofit associations in the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: Agile methodology, Agile management, Project performance, Nonprofit associations, Nonprofit sector, Team empowerment, Organizational flexibility, Project quality, Stakeholder satisfaction, Project management in Saudi Arabia, Saudi Vision 2030

الفهرس

2	البسملة
3	اهداء
4	شكرو تقدير
5	حقوق الطباعة
6	المستخلص
7	Abstract
13	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
13	مقدمة:
15	مشكلة الدراسة:
18	أهمية الدراسة:
19	أهداف الدراسة:
20	تساؤلات الدراسة
20	فروض الدراسة:
20	المنطلقات النظرية للدراسة:
24	نموذج الدراسة
24	حدود الدراسة
25	خاتمة الفصل
28	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
28	مقدمة
29	أولاً: الاطار النظري
29	مفهوم الإدارة الرشيقة Agile
30	نشأة وتطور منهجية Agile
31	الأسس الفلسفية للإدارة الرشيقة
33	مبادئ منهجية Agile

34	 خصائص المنهجية الرشيقية
36	 أطر تطبيق الإدارة الرشيقية
37	 منهجية Scrum
38	 منهجية Kanban
39	 منهجية Lean
40	 الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقية
42	 متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقية في المنظمات
43	 تمكين فرق العمل في البيئة الرشيقية
44	 القيادة في المنظمات الرشيقية
46	 الثقافة التنظيمية الداعمة للإدارة الرشيقية
47	 مفهوم أداء المشاريع
49	 أبعاد أداء المشاريع
51	 الإدارة الرشيقية في القطاع غير الربحي
52	 خصائص الجمعيات الأهلية كبيئة تنظيمية
54	 إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية
55	 التحديات الإدارية في الجمعيات الأهلية
56	 دور الإدارة الرشيقية في تحسين الكفاءة التشغيلية
58	 ثانياً: الدراسات السابقة
89	 الفصل الثالث : منهجية وإجراءات الدراسة
89	 مقدمة
89	 المنهجية وطرق البحث:
90	 أولاً: مجتمع الدراسة
90	 ثانياً: عينة الدراسة
91	 أدوات الدراسة:

92		ثانيا: منهج تحليل البيانات
92		ثالثا: منهج الدراسة الميدانية
93		رابعا: الإجراءات الأخلاقية للبحث
93		خامسا: المخرجات المتوقعة
96		الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات
96		مقدمة
96		صدق أداة الدراسة وثباتها
100		الأساليب الإحصائية المستخدمة
106		اختبار فرضيات الدراسة
110		النتائج والتوصيات والمقترحات
110		أولا: النتائج
111		ثانيا التوصيات
112		ثالثا: المقترحات
113		المراجع:
116		ملاحق البحث

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تُعد إدارة المشاريع أحد الأعمدة الرئيسة التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، إذ تمثل الإطار العلمي والمنهجي الذي يضمن تحويل الأهداف والخطط الإستراتيجية إلى نتائج واقعية قابلة للقياس والتنفيذ. وفي ظل التطور الكبير الذي يشهده العالم في مجالات الإدارة والحوكمة والجودة، أصبحت إدارة المشاريع ليست مجرد ممارسة تنظيمية، بل علمًا متكاملًا يتضمن أساليب وأدوات ومعايير دولية تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية والاستدامة في الأداء.

وفي المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارة المشاريع بشكل واضح مع انطلاق رؤية المملكة 2030، التي جعلت من القطاع غير الربحي أحد الركائز الأساسية في التنمية الوطنية، مستهدفة رفع مساهمته في الناتج المحلي من 0.3% إلى 5%، وزيادة عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتعزيز قدرتها المؤسسية. وفي ضوء هذا التحول الكبير، ازدادت المشاريع والمبادرات التنموية التي تنفذها الجمعيات الأهلية، وأصبح نجاح هذه المشاريع يمثل مؤشراً مباشراً على كفاءة القطاع الثالث وقدرته على الإسهام الفعلي في تحقيق أهداف الرؤية.

ورغم هذا التوسع الإيجابي في الدور التنموي للجمعيات الأهلية، إلا أن العديد منها ما زال يواجه تحديات متعددة في إدارة مشاريعه، مثل ضعف التخطيط المسبق، وعدم وضوح الأدوار، وتأخر التنفيذ، وتكرار الأخطاء، وعدم وجود مؤشرات أداء دقيقة. كما أن بعض الجمعيات لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع التي تفتقر إلى المرونة وتتعامل مع المشروع بوصفه عملية خطية مغلقة، تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتنفيذ دون مراجعة مستمرة أو تقييم دوري. ومع ازدياد حجم المشاريع وتنوع مصادر التمويل وتعدد الجهات الشريكة والمستفيدة، أصبح هذا النمط التقليدي عاجزاً عن مواكبة متطلبات المرحلة.

في المقابل، شهد العالم في العقدین الأخيرین تحولاً جذرياً في فلسفة إدارة المشاريع عبر ظهور منهجيات الإدارة المرنة (Agile Management)، وهي منهجيات تركز على التكيف السريع مع التغيرات، وتعتمد على

التنفيذ التدريجي (Iterative Development) والمراجعة المستمرة، وتعزيز العمل الجماعي بين أعضاء الفريق. وقد أثبتت Agile فاعليتها في بيئات المشاريع التقنية والتطويرية، ثم امتد استخدامها لاحقًا إلى قطاعات التعليم والصحة والقطاع العام، بل وحتى القطاع غير الربحي في بعض الدول المتقدمة.

تتميز منهجية Agile بقدرتها على تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة تسمى (Sprints)، يُنتج في كل منها جزء ملموس من مخرجات المشروع، مما يتيح فرصة للتقييم المبكر وإدخال التحسينات قبل الانتقال إلى المرحلة التالية. هذا الأسلوب يُقلل من مخاطر الفشل، ويرفع من جودة النتائج النهائية، ويزيد من تفاعل الفريق مع الأهداف. كما أن Agile تُشجع على الشفافية، وتمكين فرق العمل من اتخاذ قرارات سريعة، والتركيز على القيمة المقدمة للمستخدمين أكثر من الالتزام الحرفي بالخطط الأولية.

ورغم النجاحات العالمية لهذه المنهجية، إلا أن تطبيقها في البيئة العربية والسعودية تحديدًا لا يزال محدودًا، خاصة في الجمعيات الأهلية التي تعمل وفق أنظمة إدارية تقليدية غالبًا، وتفتقر إلى الكفاءات الإدارية المتخصصة في إدارة المشاريع الاحترافية. ومع أن كثيرًا من الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض تُدير مشاريع نوعية ومؤثرة – في مجالات مثل التمكين الاقتصادي، والرعاية الاجتماعية، والتعليم، والصحة – إلا أن الأداء التنفيذي في بعض الحالات لا يرقى إلى مستوى التطلعات بسبب ضعف المرونة التنظيمية، وصعوبة التعامل مع التغيرات الطارئة أثناء التنفيذ، وعدم الاستفادة من الأساليب الحديثة في الإدارة.

إن أهمية تطبيق منهجية Agile في الجمعيات الأهلية تكمن في قدرتها على تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع كفاءة فرق العمل، وضمان استخدام الموارد المالية والبشرية بأعلى كفاءة ممكنة، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل الفعال، وتوجيه الجهود نحو النتائج ذات الأثر الأكبر. ومن شأن تبني هذه المنهجية أن ينعكس إيجابًا على مؤشرات نجاح المشروع، سواء في الالتزام الزمني أو ضبط التكاليف أو جودة المخرجات أو رضا المستفيدين والممولين.

كما أن مدينة الرياض – باعتبارها العاصمة ومركز ثقل للجمعيات الأهلية في المملكة – تمثل بيئة مثالية لدراسة هذا الموضوع، حيث تضم عددًا كبيرًا من الجمعيات الرائدة والمتوسطة والصغيرة، مما يتيح تنوعًا في العينة البحثية وقدرة على المقارنة بين التجارب المختلفة. ومن خلال دراسة واقع الجمعيات الأهلية في الرياض، يمكن استخلاص نموذج وطني مبدئي لتطبيق منهجية Agile في القطاع غير الربحي السعودي.

وتنبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى سد الفجوة المعرفية الموجودة في الأدبيات العربية حول هذا الموضوع، إذ لا توجد حتى الآن دراسات كافية تتناول العلاقة بين تبني منهجية Agile وتحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية السعودية. كما أن الأبحاث المتوفرة تركز غالبًا على المؤسسات الربحية أو الحكومية، بينما يظل القطاع غير الربحي بحاجة ماسة إلى أطر علمية مناسبة لطبيعته وأهدافه وقيمه.

وانطلاقًا من ذلك، تأتي هذه الدراسة بعنوان:

“أثر تبني منهجية Agile في تحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض: دراسة ميدانية تحليلية لعام 2025”،

لتبحث بعمق مدى تطبيق منهجية Agile في الجمعيات الأهلية، وتستقصي أثرها على أداء المشاريع من حيث الكفاءة والجودة والوقت والتكلفة، مع تحليل أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تبنيها في البيئة غير الربحية.

وتهدف الدراسة كذلك إلى بناء إطار علمي وتطبيقي يمكن أن يساعد الجمعيات الأهلية على تطوير أنظمتها الإدارية باتجاه أكثر مرونة واحترافية، وإلى تقديم توصيات عملية تدعم متخذي القرار في القطاع الثالث في المملكة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030، التي تسعى إلى جعل القطاع غير الربحي شريكًا رئيسيًا في التنمية المستدامة.

وبذلك، تشكل هذه الدراسة محاولة جادة لإثراء المكتبة العربية ببحث أكاديمي تطبيقي يساهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية، ويدعم توجهات التحول المؤسسي نحو أنظمة أكثر مرونة وفعالية وجودة.

مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة المشاريع أحد العناصر المحورية في نجاح الجمعيات الأهلية، إذ تمثل الأداة التي تُمكن الجمعيات من تحويل رؤاها وأهدافها إلى واقع ملموس عبر برامج ومبادرات ومشاريع تنموية تخدم المجتمع. ومع التطور الكبير الذي شهده القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة،

وازدیاد حجم المشاريع وعددها وتنوعها، أصبحت الحاجة ماسة إلى تبني منهجيات إدارية حديثة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة تلك المشاريع.

ورغم هذا التطور، تشير الملاحظات الميدانية والتقارير الإدارية إلى أن العديد من الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة مشاريعها، مثل النمط الخطي (Waterfall) أو الإدارة القائمة على الخبرة الشخصية والاجتهاد الفردي، دون وجود إطار علمي مرن ومنهجي يتناسب مع طبيعة البيئة المتغيرة والمشاريع المتعددة الأطراف. هذه الأساليب غالبًا ما تؤدي إلى تأخر في إنجاز المشاريع، تجاوز التكاليف المقررة، ضعف جودة المخرجات، وعدم رضا المستفيدين أو الممولين.

ومن ناحية أخرى، شهد العالم في العقدين الأخيرين تحولًا جذريًا في مفهوم إدارة المشاريع، بفضل بروز منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile Project Management) التي نشأت في الأصل في قطاع التقنية ثم توسعت لتشمل قطاعات متعددة. وتتميز منهجية Agile بقدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات، وتقسيم المشروع إلى مراحل قصيرة (Sprints)، والتواصل المستمر بين أفراد الفريق، مما يعزز من جودة النتائج وسرعة الاستجابة للمستجدات.

غير أن تبني منهجية Agile في القطاع غير الربحي العربي ما زال محدودًا جدًا مقارنة بالقطاعات الربحية والتقنية، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب؛ أبرزها ضعف الوعي بمفاهيم Agile، وغياب التدريب المتخصص في هذا المجال، واعتقاد بعض القيادات الإدارية أن المنهجية لا تتناسب مع طبيعة العمل الخيري أو التنموي. وفي المملكة العربية السعودية تحديدًا، لا توجد حتى الآن دراسات علمية كافية تدرس أثر تبني Agile على أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية، على الرغم من أن رؤية المملكة 2030 أولت اهتمامًا خاصًا بتطوير القطاع الثالث وتعزيز كفاءته المؤسسية.

تزداد أهمية دراسة المشكلة عند ملاحظة أن الجمعيات الأهلية في الرياض تُنفذ سنويًا مئات المشاريع في مجالات التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية والإغاثة والتأهيل، ومعظم هذه المشاريع تعتمد على التمويل الزمني المحدود، ما يجعل إدارة الوقت والجودة من العوامل الحرجة للنجاح. كما أن تعدد أصحاب المصلحة (الممولين، الجهات الحكومية، المتطوعين) يجعل بيئة العمل أكثر تعقيدًا وتحتاج إلى مرونة تنظيمية عالية لإدارة المتطلبات المتغيرة.

- وفي ضوء ذلك، تظهر تساؤلات مهمة تتعلق بمدى ملائمة تطبيق منهجية Agile في بيئة الجمعيات الأهلية:

- هل تمتلك الجمعيات الأهلية في الرياض القدرات البشرية والمعرفية الكافية لتطبيق هذه المنهجية؟

- وهل يُسهم تبني Agile فعليًا في تحسين أداء المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا المستفيدين؟

- وما هي المعوقات التنظيمية والثقافية التي قد تحدّ من تبنيها في هذا النوع من المؤسسات؟

من هنا تنبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى استكشاف واقع تطبيق منهجية Agile في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض، وقياس أثر هذا التطبيق على أداء المشاريع، وذلك في ضوء محدودية الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في البيئة السعودية.

وتسعى الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تنفيذ بحث ميداني يعتمد على جمع بيانات من عينة عشوائية بسيطة من الجمعيات الأهلية التي لديها قسم لإدارة المشاريع، وذلك عبر استبيان على مرحلتين:

- المرحلة الأولى تهدف إلى تحديد ما إذا كانت الجمعيات تتبنى منهجية Agile في أعمالها أم لا.

- أما المرحلة الثانية فتُطبّق على الجمعيات التي تتبنى المنهجية لقياس أثرها على مؤشرات الأداء (الوقت، الجودة، التكلفة، رضا أصحاب المصلحة).

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى يسهم تبني منهجية Agile في تحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية المتعلقة بدرجة تطبيق Agile، والعوامل المؤثرة في نجاحها، والمعوقات التي تحد من انتشارها، والنتائج المتوقعة لتبنيها على كفاءة وفاعلية تنفيذ المشاريع.

وبناءً على هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم علمي دقيق لعلاقة تبني Agile بتحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية، واقتراح إطار تطبيقي يمكن للجمعيات الاستفادة منه في تطوير أنظمتها الإدارية بما يتماشى مع توجهات الحوكمة والاحتراف في القطاع غير الربحي بالمملكة.

أهمية الدراسة:

أولاً الأهمية النظرية

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال إدارة المشاريع الرشيقة وخاصة في سياق القطاع غير الربحي الذي لا يزال محدود التناول البحثي مقارنة بالقطاعات الربحية والتقنية حيث تركز معظم الدراسات السابقة على تطبيق منهجيات Agile في شركات البرمجيات أو المؤسسات الصناعية بينما تندر الدراسات التي تتناول أثر هذه المنهجية في الجمعيات الأهلية داخل البيئة السعودية

وتسهم هذه الدراسة في توسيع الإطار المفاهيمي الذي يربط بين تبني منهجية Agile وأداء المشاريع من خلال اختبار العلاقة بين متغيرات تنظيمية متعددة مثل المرونة التنظيمية وتمكين فرق العمل والتغذية الراجعة المستمرة وبين مؤشرات الأداء المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة مما يعزز الفهم النظري للعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع في بيئات تنظيمية ذات طبيعة تطوعية وتنموية

كما تقدم الدراسة إضافة علمية من خلال دمج نظريات إدارية معاصرة مثل نظرية النظم المفتوحة ونظرية إدارة التغيير ونظرية رأس المال البشري في تفسير أثر تبني المنهجيات الرشيقة على الأداء المؤسسي وهو ما يسهم في بناء نموذج تحليلي يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية داخل المملكة وخارجها

وتعمل الدراسة كذلك على سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية المتعلقة بتطوير كفاءة القطاع الثالث في ضوء رؤية المملكة 2030 حيث توفر أساساً علمياً يمكن أن يشكل مرجعية أكاديمية للباحثين المهتمين بتطوير ممارسات الحوكمة وإدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية

ثانياً الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض عند تطوير أنظمة إدارة المشاريع وتحسين كفاءة تنفيذ البرامج والمبادرات التنموية حيث توفر الدراسة مؤشرات واضحة حول أثر تبني منهجية Agile على تحسين الأداء الزمني وضبط التكاليف ورفع جودة المخرجات وتعزيز رضا المستفيدين والممولين

وتساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في القطاع غير الربحي على فهم متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة والوقوف على المعوقات التنظيمية والثقافية التي قد تحد من فاعلية التطبيق مما يتيح لهم وضع خطط تدريبية وتنظيمية مناسبة لتعزيز جاهزية المؤسسات للتحويل نحو أساليب أكثر مرونة واحترافية

كما تقدم الدراسة إطاراً تطبيقياً يمكن اعتماده كنموذج إجرائي داخل الجمعيات الأهلية يتضمن آليات تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة وتفعيل دور فرق العمل متعددة التخصصات وتعزيز ثقافة التواصل والتقييم المستمر وهو ما يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية وتحقيق أثر تنموي مستدام

وتتسق هذه الأهمية مع توجهات الدولة نحو تعزيز مساهمة القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية حيث يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في دعم جهود الجهات الإشرافية والمؤسسات الداعمة في وضع معايير حديثة لإدارة المشاريع داخل الجمعيات الأهلية بما يعزز من قدرتها التنافسية ويضمن استدامة نتائجها التنموية على المدى الطويل

أهداف الدراسة:

1. قياس أثر تبني منهجية Agile على أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض.
2. استكشاف أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق Agile في بيئة الجمعيات الأهلية.
3. اقتراح إطار تطبيقي يساهم في تطوير أداء المشاريع بالجمعيات الأهلية.

تساؤلات الدراسة

1. ما مدى تبني منهجية Agile على أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض؟
2. ما أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق Agile في بيئة الجمعيات الأهلية؟
3. ما التصور المقترح لإطار تطبيقي يساهم في تطوير أداء المشاريع بالجمعيات الأهلية؟

فروض الدراسة:

1. تختلف درجة تبني Agile باختلاف حجم الجمعية ونوع مشاريعها.
2. يمثل تمكين فرق العمل متغيراً وسيطاً بين تطبيق Agile وتحسين الأداء.
3. تؤثر المعوقات التنظيمية والثقافية سلباً على العلاقة بين تطبيق Agile ومستوى الأداء المؤسسي

المنطلقات النظرية للدراسة:

تُبنى هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات والنظريات الإدارية الحديثة التي تفسر طبيعة العلاقة بين تبني منهجية Agile وتحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية.

إذ أن فهم التأثيرات الإدارية والتنظيمية لمثل هذه المنهجيات لا يمكن أن يتم بمعزل عن الأطر النظرية التي تفسر السلوك التنظيمي والتكيف المؤسسي وإدارة التغيير داخل المنظمات.

فيما يلي عرض تفصيلي لأبرز الأسس النظرية التي استندت إليها الدراسة:

أولاً: نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory)

تُعد نظرية النظم المفتوحة من أهم الأطر النظرية في فهم طبيعة المنظمات الحديثة، وقد ظهرت في منتصف القرن العشرين لتؤكد أن المنظمة ليست كياناً مغلقاً يعمل بمعزل عن بيئته، بل هي نظام مفتوح يتفاعل مع محيطه الداخلي والخارجي باستمرار.

تستقبل المنظمة المدخلات (Inputs) من البيئة مثل الموارد المالية والبشرية والمعلومات، ثم تقوم بعمليات تحويل (Processes) لإنتاج المخرجات (Outputs) التي تعود بدورها إلى البيئة في شكل خدمات أو منتجات، ويتبع ذلك تغذية راجعة (Feedback) تُستخدم لتحسين العمليات المستقبلية.

ويُعد تطبيق هذه النظرية ذا أهمية خاصة في الجمعيات الأهلية، لأن بيئتها التنظيمية تتسم بدرجة عالية من التفاعل مع أطراف متعددة مثل المستفيدين، الممولين، الجهات الحكومية، والقطاع الخاص. ومن ثم فإن تبني منهجية Agile يمكن النظر إليه بوصفه آلية تكيف فعالة داخل النظام التنظيمي المفتوح، تُمكن الجمعية من الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على احتياجات المستفيدين أو على متطلبات الجهات الداعمة.

فمن منظور نظرية النظم، تُمثل Agile أسلوبًا لإدارة عمليات التحول داخل النظام المؤسسي عبر التغذية الراجعة المستمرة والتعديل التفاعلي، إذ تعتمد على تقسيم العمل إلى مراحل قصيرة قابلة للتقييم المستمر، ما يتيح للنظام التنظيمي ضبط مساره بشكل مستمر دون الحاجة إلى إعادة تصميم شامل في كل مرة.

وهذا يتماشى مع طبيعة عمل الجمعيات الأهلية التي تتعرض لتغيرات مفاجئة في التمويل أو في توجهات المستفيدين أو في المتطلبات الحكومية.

بالتالي، تُمكن نظرية النظم المفتوحة من تفسير العلاقة بين المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility) التي تتيحها منهجية Agile وبين تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تحقيق توازن ديناميكي بين مكونات النظام الداخلي للمنظمة ومتغيرات البيئة الخارجية.

ثانيًا: نظرية إدارة التغيير التنظيمي (Change Management Theory)

تُشير هذه النظرية إلى أن التغيير داخل المنظمات عملية معقدة تتطلب إدارة واعية ومدروسة تشمل الأفراد، والإجراءات، والثقافة التنظيمية.

وقد طور كيرت لوين (Kurt Lewin) نموذج التغيير الشهير المكون من ثلاث مراحل:

1. إذابة الجليد (Unfreezing): أي إدراك الحاجة إلى التغيير وتحدي الوضع القائم.

2. التغيير (Change): تنفيذ التعديلات الجديدة في السلوكيات أو الهياكل أو العمليات.

3. إعادة التجميد (Refreezing): ترسيخ التغييرات الجديدة في الثقافة المؤسسية.

وفي ضوء هذه النظرية، يمكن النظر إلى تبني منهجية Agile في الجمعيات الأهلية بوصفه عملية تغيير تنظيمي شاملة، تتطلب تحولاً في التفكير من النمط الإداري التقليدي القائم على السيطرة والتسلسل الهرمي إلى نموذج أكثر تشاركية ومرونة وتمكيناً للفرق.

وتطبيق Agile لا يقتصر على إدخال أدوات جديدة، بل يشمل تغييراً ثقافياً في طريقة اتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وتوزيع المسؤوليات، وتقييم الأداء.

وتؤكد النظرية أن نجاح أي عملية تغيير يعتمد على مدى تقبل الأفراد لها، ومدى وضوح الرؤية والدعم من القيادة العليا.

لذا فإن الجمعيات الأهلية التي ترغب في تطبيق منهجية Agile تحتاج إلى إعداد بيئة داخلية داعمة للتغيير، من خلال التدريب، والتحفيز، والتواصل الفعال، وإشراك العاملين في مراحل التحول كافة.

وبناء على ذلك، تُسهم نظرية إدارة التغيير في تفسير التحولات السلوكية والتنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق Agile في الجمعيات الأهلية، كما تفسر أسباب المقاومة أو الفشل المحتملة عند غياب الاستعداد المؤسسي أو ضعف ثقافة المرونة داخل المنظمة.

ثالثاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تؤكد هذه النظرية، التي قدمها الاقتصادي الأمريكي ثيودور شولتز وتوسّع فيها غاري بيكر، أن الأفراد يمثلون رأس مال حقيقي للمنظمات، وأن الاستثمار في تنمية قدراتهم ومهاراتهم يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية.

في سياق هذه الدراسة، فإن منهجية Agile تعتمد جوهرياً على تمكين فرق العمل ومنحهم حرية اتخاذ القرار في إدارة مهامهم اليومية، مما يجعل جودة رأس المال البشري أحد أهم عوامل نجاح تطبيقها.

تطبيق Agile داخل الجمعيات الأهلية يتطلب وجود فرق متعددة التخصصات تعمل بتعاون وثقة متبادلة، وتحمل مسؤولية الإنجاز بشكل جماعي. ومن هنا، ترتبط النظرية مباشرةً بموضوع البحث، لأن تطوير كفاءة الفرق وتدريبها على التفكير المرن والابتكار ينعكس إيجابًا على أداء المشاريع وجودتها.

وتُساعد هذه النظرية في تفسير العلاقة بين الاستثمار في العنصر البشري وبين تحسين مؤشرات الأداء في المشاريع، وهو ما يجعل تطوير الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية أحد المتغيرات الوسيطة المهمة بين تبني منهجية Agile وتحقيق الأداء الفعال.

رابعًا: الإطار المفاهيمي لمنهجية Agile

إلى جانب الأطر النظرية الكلاسيكية، تستند الدراسة إلى المفهوم النظري لمنهجية Agile ذاته، والذي يُعد إطارًا إداريًا معاصرًا يقوم على المرونة، والتكرار، والتحسين المستمر، والتركيز على القيمة المضافة.

ينبثق هذا الإطار من "البيان الرشيق" (Agile Manifesto) الذي صاغه 17 خبيرًا في عام 2001، والذي وضع أربعة مبادئ رئيسية:

1-الأفراد والتفاعلات أهم من العمليات والأدوات.

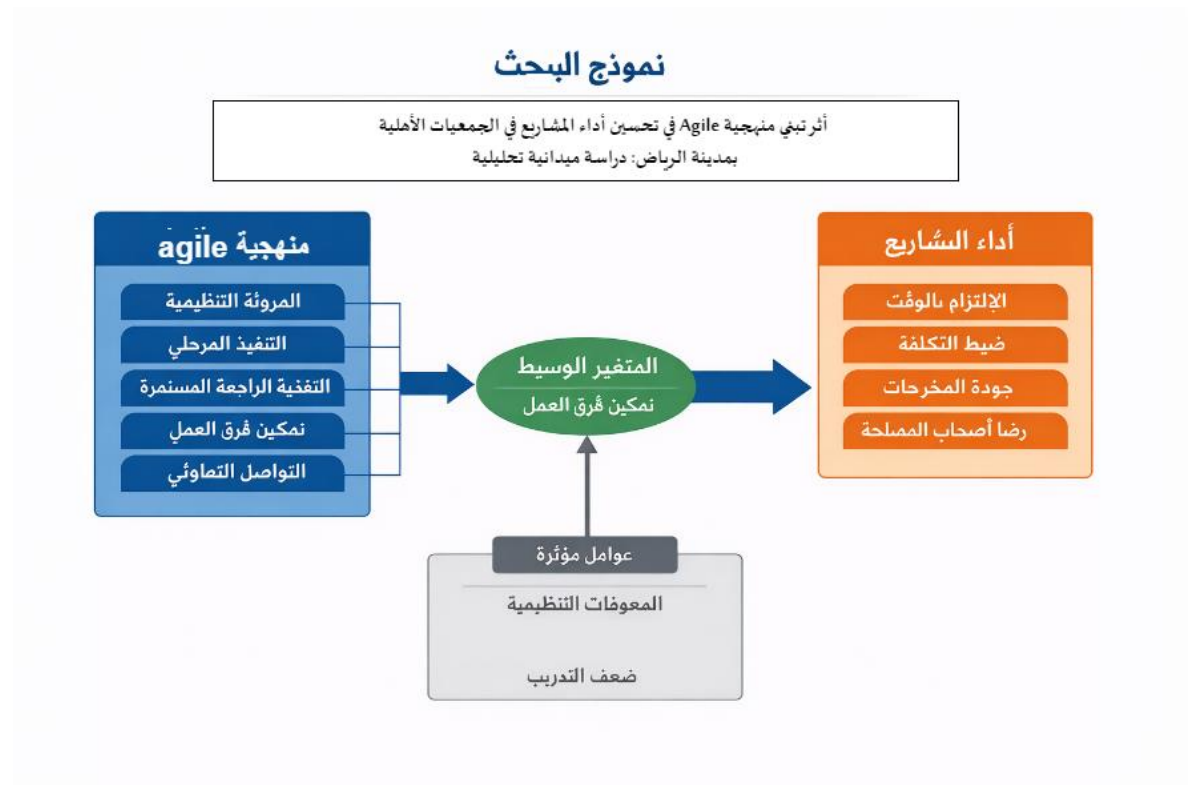
2-البرامج العاملة أهم من التوثيق الشامل.

3-التعاون مع العميل أهم من التفاوض على العقد.

4-الاستجابة للتغيير أهم من الالتزام بالخطّة.

وعند تكييف هذه المبادئ في بيئة الجمعيات الأهلية، فإنها تعني التركيز على المستفيدين، والمرونة في تعديل الأنشطة حسب الحاجة، وتعزيز التعاون بين الإدارات والمتطوعين، وتقييم النتائج بصفة مستمرة.

وهو ما يُمثل تحولًا جوهريًا في ثقافة إدارة المشاريع في الجمعيات، من التركيز على الإجراءات إلى التركيز على الأثر المجتمعي.



حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تضبط نطاقها العلمي والميداني وتحدد الإطار الذي يمكن تعميم نتائجها في ضوءه وذلك على النحو الآتي

أولاً الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر تبني منهجية الإدارة الرشيدة Agile في تحسين أداء المشاريع داخل الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض وتركز على قياس العلاقة بين درجة تطبيق ممارسات Agile المتمثلة في المرونة التنظيمية والتنفيذ المرحلي والتغذية الراجعة المستمرة وتمكين فرق العمل والتواصل التعاوني وبين مستوى أداء المشاريع من حيث الالتزام بالوقت وضبط التكلفة وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة ولا تتناول الدراسة منهجيات إدارية أخرى كما لا تبحث في الجوانب المالية التفصيلية أو الجوانب القانونية المتعلقة بإدارة الجمعيات الأهلية

ثانياً الحدود المكانية

تم تطبيق هذه الدراسة على الجمعيات الأهلية العاملة داخل مدينة الرياض فقط باعتبارها تمثل بيئة تنظيمية نشطة وتضم عددا كبيرا من الجمعيات التي تنفذ مشاريع تنموية متنوعة وعليه فإن نتائج الدراسة تعكس واقع الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض ولا يمكن تعميمها بصورة مطلقة على بقية مناطق المملكة إلا في حدود التشابه في الخصائص التنظيمية

ثالثاً الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على القيادات الإدارية ومديري المشاريع ورؤساء الأقسام والعاملين في وحدات إدارة المشاريع داخل الجمعيات الأهلية التي شملتها العينة ولم تشمل الدراسة المتطوعين أو المستفيدين بصورة مباشرة كما لم تشمل الجمعيات التي لا تمتلك هيكلًا تنظيميًا واضحًا لإدارة المشاريع

رابعاً الحدود الزمنية

تم تنفيذ الدراسة خلال العام 2026 حيث تم جمع البيانات وتحليلها في هذا الإطار الزمني وبالتالي فإن النتائج تعكس الواقع التنظيمي والتطبيقي لمنهجية Agile في الفترة التي أجريت فيها الدراسة وقد تتغير النتائج مستقبلاً في حال حدوث تحولات تنظيمية أو تشريعية أو تدريبية تؤثر في مستوى تبني الإدارة الرشيقة داخل القطاع غير الربحي

خاتمة الفصل

في هذا الفصل تم تقديم الإطار العام للدراسة من خلال استعراض الخلفية العلمية والعملية لموضوع البحث والمتعلق بأثر تبني منهجية الإدارة الرشيقة Agile في تحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض وقد تم توضيح السياق الذي تنطلق منه الدراسة في ظل التحولات التي يشهدها القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية وانسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على رفع كفاءة وفاعلية القطاع الثالث وتعزيز دوره التنموي

كما تناول الفصل عرض مشكلة الدراسة وصياغتها في صورة تساؤل رئيس يتفرع عنه عدد من التساؤلات الفرعية التي تحدد مسار البحث وتم توضيح أهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية وبيان

الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إضافة إلى عرض الفرضيات التي سيتم اختبارها ميدانيا لتحديد طبيعة العلاقة بين تبني منهجية Agile وأداء المشاريع

وتم كذلك توضيح نموذج الدراسة الذي يحدد المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغيرات الوسيطة والمعدلة بما يساهم في بناء إطار تحليلي واضح يساعد على تفسير النتائج كما تم تحديد حدود الدراسة الموضوعية والمكانية والبشرية والزمنية بما يضمن وضوح نطاقها العلمي ويحدد إمكانية تعميم نتائجها

وبذلك يكون هذا الفصل قد أسس الإطار المنهجي والفكري الذي تنطلق منه الدراسة تمهيدا للانتقال إلى الفصل الثاني الذي يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث من أجل بناء قاعدة معرفية متكاملة تدعم التحليل الميداني وتفسير نتائجه بصورة علمية دقيقة

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي حيث يساهم في بناء الأساس المفاهيمي والمعرفي الذي تستند إليه الدراسة كما يساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحليل الظواهر محل الدراسة بصورة منهجية ومنظمة ويهدف هذا الفصل إلى عرض الأسس النظرية المرتبطة بموضوع البحث والمتعلق بأثر تبني منهجية الإدارة الرشيقة Agile في تحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية.

ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يوفر الخلفية العلمية التي تساعد على فهم طبيعة الإدارة الرشيقة ومبادئها الأساسية والآليات التي تقوم عليها كما يتناول المفاهيم المرتبطة بأداء المشاريع وأبعاده المختلفة إضافة إلى تحليل العلاقة بين تبني المنهجيات الرشيقة ومستوى كفاءة تنفيذ المشاريع في المنظمات المعاصرة.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمفهوم الإدارة الرشيقة ونشأتها وتطورها وأهم خصائصها وأطر تطبيقها إضافة إلى تناول دور القيادة والثقافة التنظيمية في دعم تطبيقها كما يستعرض الفصل مفهوم أداء المشاريع وأبعاده المختلفة والعوامل المؤثرة فيه فضلاً عن مناقشة طبيعة إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية والتحديات الإدارية التي تواجهها ودور الإدارة الرشيقة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

كما يتناول الفصل عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة مع تحليلها ومناقشة أبرز نتائجها وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية بما يساهم في تحديد الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية ويعزز من بناء الإطار المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث.

أولاً: الاطار النظري

مفهوم الإدارة الرشيقة Agile

تعد الإدارة الرشيقة Agile أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تقوم على مبدأ التكيف المستمر مع التغيرات البيئية من خلال تقسيم العمل إلى مراحل قصيرة تتيح التقييم المستمر وإعادة ترتيب الأولويات بما يحقق أعلى قيمة ممكنة لأصحاب المصلحة وقد ظهرت الإدارة الرشيقة في البداية في مجال تطوير البرمجيات ثم توسعت لتشمل مجالات تنظيمية متعددة نتيجة قدرتها على التعامل مع البيئات الديناميكية التي تتسم بعدم اليقين وسرعة التغير وتعتمد الإدارة الرشيقة على تمكين فرق العمل ومنحها صلاحيات أوسع لاتخاذ القرار بما يعزز الاستجابة السريعة للتحديات ويحد من التعقيدات الإجرائية التي قد تعوق سير العمل (Dong & Colleagues، 2024)

وتقوم فلسفة الإدارة الرشيقة على مجموعة من القيم الأساسية التي تركز على التعاون والتواصل المستمر والتعلم التكراري وتحقيق القيمة المضافة بدلا من الالتزام الجامد بالإجراءات التقليدية كما تؤكد على أهمية العمل الجماعي متعدد التخصصات وعلى ضرورة إشراك أصحاب المصلحة في مختلف مراحل المشروع لضمان توافق المخرجات مع الاحتياجات الفعلية وتختلف الإدارة الرشيقة عن الأساليب التقليدية في أنها تنظر إلى التغيير بوصفه فرصة للتطوير وليس تهديدا يجب مقاومته مما يمنح المنظمة قدرة أكبر على التكيف مع التحولات البيئية (Anifa، 2024)

ويرى عدد من الباحثين أن الإدارة الرشيقة تمثل تحولا في الفكر الإداري من التركيز على التخطيط المسبق طويل المدى إلى التركيز على التخطيط المرحلي قصير الأجل القائم على المراجعة المستمرة والتعلم التدريجي إذ يتم تنفيذ المشروع عبر دورات زمنية قصيرة تتضمن مراحل التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتطوير مما يقلل من مخاطر الانحراف عن الأهداف الاستراتيجية ويسمح بتصحيح المسار بصورة مبكرة ويؤدي هذا الأسلوب إلى تحسين جودة المخرجات وزيادة مستوى رضا أصحاب المصلحة نتيجة إشراكهم في عملية التقييم المستمر (Muhammad & Umar، 2021)

كما تؤكد الأدبيات التطبيقية أن الإدارة الرشيدة لا تقتصر على كونها مجموعة أدوات تشغيلية بل تمثل إطاراً ثقافياً يتطلب تغييراً في أنماط القيادة وأساليب التواصل داخل المنظمة إذ يعتمد نجاحها على دعم الإدارة العليا وتعزيز ثقافة الثقة والمساءلة المشتركة وتمكين الفرق ذاتية التنظيم وقد أثبتت الدراسات التي تناولت تطبيق الإدارة الرشيدة في القطاع غير الربحي أن تبني هذا المدخل يساهم في تقليل الفجوات الإدارية وتحسين استغلال الموارد المحدودة بما يحقق كفاءة تشغيلية أعلى واستدامة تنظيمية أفضل (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

نشأة وتطور منهجية Agile

نشأت منهجية Agile في مطلع الألفية الثالثة نتيجة الحاجة إلى تطوير أساليب أكثر مرونة لإدارة مشاريع البرمجيات التي كانت تواجه تحديات تتعلق بتغير المتطلبات وارتفاع معدلات الفشل في المشاريع التقليدية وقد جاء إعلان بيان Agile عام 2001 ليؤسس مجموعة من القيم والمبادئ التي تركز على التعاون والاستجابة للتغيير وتقديم القيمة بشكل مستمر ومنذ ذلك الحين تطورت المنهجية لتصبح إطاراً إدارياً معتمداً في العديد من القطاعات (Dong & Colleagues، 2024)

وفي مراحلها الأولى ارتبطت Agile بتطوير البرمجيات إلا أن نجاحها في هذا المجال دفع الباحثين والممارسين إلى توسيع نطاق تطبيقها ليشمل قطاعات أخرى مثل التصنيع والخدمات والقطاع العام والتعليم العالي وقد أظهرت الدراسات أن مبادئ المرونة والتكرار والتغذية الراجعة المتواصلة يمكن أن تحقق نتائج إيجابية في بيئات تنظيمية متعددة شريطة تكييفها بما يتناسب مع طبيعة كل قطاع (Shafiee & Others، 2023)

كما تطورت المنهجية عبر ظهور أطر تطبيقية متعددة مثل Scrum و Kanban و Lean والتي قدمت أدوات عملية لتجسيد القيم الرشيدة داخل الفرق التنظيمية حيث ساهمت هذه الأطر في تحويل الفلسفة النظرية إلى ممارسات تشغيلية قابلة للتنفيذ وقد أظهرت الدراسات المقارنة أن اختلاف الإطار المستخدم يؤثر في كيفية إدارة القيود والتعامل مع التغيرات إلا أن الجوهر المشترك بينها يتمثل في التركيز على القيمة والتحسين المستمر (Sathe & Panse، 2023)

ومع توسع تطبيق Agile ظهرت الحاجة إلى تطوير نماذج تفسيرية تشرح العوامل المؤثرة في نجاحها مثل دور القيادة وتعقيد المشروع ومستوى مهارات الفريق وقد بينت الدراسات التجريبية أن نجاح التطبيق لا يعتمد فقط على استخدام الأدوات بل يرتبط بمدى توافر بيئة تنظيمية داعمة وثقافة قائمة على الثقة والتعاون والتعلم المستمر (Muhammad & Umar، 2021)

كما أسهمت التوجهات الوطنية نحو رفع كفاءة القطاع غير الربحي وتعزيز مساهمته في التنمية في فتح المجال أمام تبني منهجيات إدارية حديثة من بينها Agile باعتبارها أداة قادرة على تحسين إدارة المشاريع التنموية وزيادة الشفافية في استخدام الموارد وتعزيز رضا المستفيدين وهو ما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تعزيز فاعلية القطاع الثالث وتطوير أدائه المؤسسي (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016)

الأسس الفلسفية للإدارة الرشيقة

تقوم الإدارة الرشيقة على أساس فلسفي يرتبط بإعادة تعريف طبيعة التنظيم ذاته حيث تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً ديناميكياً يتفاعل بصورة مستمرة مع بيئته ويتأثر بالمتغيرات الداخلية والخارجية بصورة متواصلة ولا يمكن فهم هذا المدخل دون إدراك أن الثبات التنظيمي لم يعد شرطاً للاستقرار بل إن القدرة على التكيف تمثل العنصر الحاسم في الاستمرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ويعني ذلك أن القيمة لا تتحقق من خلال الالتزام الجامد بالخطّة بل من خلال القدرة على تعديل المسار استناداً إلى المعطيات المتجددة بما يضمن الحفاظ على اتجاه المشروع نحو تحقيق أهدافه الأساسية (Dong & Colleagues، 2024)

وترتكز الفلسفة الرشيقة كذلك على مبدأ تعظيم القيمة وتقليل الهدر حيث ينظر إلى كل نشاط داخل المنظمة من زاوية مدى إسهامه في تحقيق منفعة حقيقية لأصحاب المصلحة فإذا كان النشاط لا يضيف قيمة مباشرة فإنه يعد هدراً ينبغي تقليصه أو إعادة تصميمه وهذا التصور يعكس توجهها عقلانياً يربط بين الموارد والنتائج ويؤكد أن كفاءة الأداء لا تقاس بحجم الجهد المبذول بل بمستوى القيمة المتحققة

نتيجة هذا الجهد ويؤدي هذا المنظور إلى إعادة ترتيب الأولويات داخل المنظمة بما يضمن توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأثر الأعلى (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

ومن الأسس الفلسفية الجوهرية أيضا الاعتراف بعدم اليقين بوصفه سمة طبيعية للبيئات المعاصرة حيث تفترض الإدارة الرشيقة أن التخطيط طويل الأمد لا يمكن أن يتنبأ بجميع المتغيرات المحتملة ولذلك يتم اعتماد منهج يقوم على التكرار والتجربة والتعديل المستمر ويتيح هذا الأسلوب التعلم التدريجي واكتساب المعرفة من خلال التطبيق الفعلي بدلا من الاعتماد الكامل على الافتراضات المسبقة كما يسهم في تقليل فجوة التوقعات بين ما يتم التخطيط له وما يتم تنفيذه فعليا (Marnada، 2022)

كما تستند الإدارة الرشيقة إلى فلسفة تمكين الأفراد وإعادة توزيع السلطة داخل المنظمة حيث يتم منح فرق العمل درجة عالية من الاستقلالية في اتخاذ القرارات التشغيلية اليومية ويقوم هذا التوجه على افتراض أن الأفراد القريبين من تنفيذ العمل يمتلكون فهما أعمق للتفاصيل العملية وبالتالي فهم أكثر قدرة على معالجة المشكلات بصورة فورية ويؤدي ذلك إلى تقليل مستويات التعقيد الإداري وتسريع عملية الاستجابة للتحديات وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية (Muhammad & Umar، 2021)

ويتضمن الأساس الفلسفي أيضا مبدأ الشفافية باعتبارها شرطا ضروريا لتحقيق التنسيق الفعال بين أعضاء الفريق إذ إن إتاحة المعلومات بصورة واضحة ومستمرة تعزز الثقة وتحد من سوء الفهم وتسمح باتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية ويؤدي ذلك إلى بناء بيئة تنظيمية تقوم على المساءلة المشتركة والتعاون المستمر بدلا من الرقابة الصارمة ذات الطابع الهرمي (Shafiee & Others، 2023)

ويعكس المدخل الرشيق كذلك رؤية أخلاقية للإدارة تتمثل في احترام الأفراد وتقدير قدراتهم المعرفية والإبداعية حيث لا ينظر إلى العاملين باعتبارهم منفذين لتعليمات بل باعتبارهم شركاء في صنع القيمة ويؤدي هذا التصور إلى تعزيز الدافعية الداخلية وتحفيز روح المبادرة والمشاركة الفاعلة في عمليات التحسين المستمر وهو ما ينعكس إيجابا على جودة النتائج واستدامة الأداء (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

مبادئ منهجية Agile

تستند منهجية Agile إلى مجموعة من المبادئ التطبيقية التي تجسد أسسها الفلسفية في صورة ممارسات عملية قابلة للتنفيذ ويعد مبدأ الاستجابة للتغيير أحد أهم هذه المبادئ حيث يتم التعامل مع التغيرات في متطلبات المشروع بوصفها جزءاً طبيعياً من دورة الحياة وليس انحرافاً عن الخطة ويؤدي هذا التوجه إلى بناء آليات تسمح بإعادة ترتيب الأولويات بصورة دورية بما يضمن توافق العمل مع الأهداف المتجددة للمشروع (Sathe & Panse، 2023)

ويرتبط بذلك مبدأ التسليم المرحلي للقيمة حيث يتم تقسيم المشروع إلى دورات زمنية قصيرة ينتج عنها مخرجات قابلة للتقييم والاستخدام ويتيح هذا الأسلوب إمكانية الحصول على تغذية راجعة مستمرة تسمح بإدخال تحسينات تدريجية على المنتج أو الخدمة ويؤدي ذلك إلى تقليل المخاطر المرتبطة بالتنفيذ طويل الأمد وتحسين مستوى رضا أصحاب المصلحة نتيجة إشراكهم المتكرر في عملية التقييم (Dong & Colleagues، 2024)

كما تؤكد المنهجية على مبدأ التعاون الوثيق بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة من خلال التواصل المستمر والمباشر حيث إن الحوار المتكرر يساهم في توضيح التوقعات وتقليل فجوة الفهم بين الأطراف المختلفة ويعزز بناء رؤية مشتركة حول أهداف المشروع ويساعد على معالجة التحديات بصورة جماعية بدلاً من معالجتها بشكل منفصل (Anifa، 2024)

ومن المبادئ الأساسية كذلك مبدأ الفرق ذاتية التنظيم حيث تمنح الفرق صلاحيات واسعة لتنظيم أعمالها اليومية وتحديد آليات تنفيذ المهام بما يتناسب مع أهداف المشروع ويؤدي ذلك إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء ويزيد من قدرة الفريق على الابتكار في إيجاد حلول عملية للمشكلات التي قد تظهر أثناء التنفيذ (Muhammad & Umar، 2021)

ويعد مبدأ البساطة من الركائز المهمة في المنهجية حيث يتم التركيز على إنجاز الحد الأدنى القابل للتطبيق من العمل الذي يحقق القيمة المطلوبة دون التوسع في أنشطة غير ضرورية ويؤدي ذلك إلى تحسين كفاءة

استخدام الموارد وتقليل التعقيد التنظيمي وتعزيز سرعة الإنجاز دون الإخلال بجودة المخرجات (دار النعيم، 2025)

كما تتبنى Agile مبدأ التحسين المستمر الذي يقوم على عقد اجتماعات دورية لمراجعة الأداء وتحليل ما تم إنجازه واستخلاص الدروس المستفادة وتحديد فرص التطوير في الدورة التالية ويعزز هذا المبدأ ثقافة التعلم التنظيمي ويجعل عملية التطوير جزءاً متأصلاً من العمل اليومي بدلاً من أن تكون نشاطاً طارئاً أو استثنائياً (Shafiee & Others، 2023)

وتتكامل هذه المبادئ لتشكيل إطاراً عملياً يهدف إلى تحقيق توازن بين المرونة والانضباط وبين الاستقلالية والمسؤولية وبين التخطيط والتنفيذ مما يجعل منهجية Agile أداة تنظيمية قادرة على إدارة المشاريع في البيئات المعقدة والمتغيرة بصورة منهجية ومستدامة (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

خصائص المنهجية الرشيقة

تتميز المنهجية الرشيقة بمجموعة من الخصائص التنظيمية التي تجعلها مختلفة جذرياً عن الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع حيث تقوم في جوهرها على المرونة الهيكلية التي تسمح بإعادة ترتيب الأولويات وإعادة توجيه الموارد وفق المستجدات دون الحاجة إلى إعادة هيكلة شاملة أو الدخول في إجراءات معقدة ويعكس ذلك قدرة المنهجية على التكيف مع البيئات المتغيرة التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين ويؤدي هذا التكيف المستمر إلى تقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحسين مواءمة النتائج مع الأهداف الفعلية للمشروع (Dong & Colleagues، 2024)

ومن الخصائص الجوهرية كذلك الطابع التكراري للتنفيذ حيث يتم تقسيم العمل إلى دورات زمنية قصيرة ينتج عن كل منها مخرجات قابلة للتقييم ويتيح هذا الأسلوب التعلم التدريجي واكتشاف المشكلات في مراحل مبكرة قبل تفاقمها كما يساهم في تحسين جودة المنتج أو الخدمة عبر إدخال تعديلات مستمرة استناداً إلى التغذية الراجعة ويعني ذلك أن المنهجية الرشيقة تعتمد على التطوير المرحلي بدلاً من التسليم النهائي المتأخر الذي قد يحمل مخاطر عالية (Marnada، 2022)

كما تتسم المنهجية الرشيقة بتركيزها على التعاون المكثف بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة حيث يتم تشجيع التواصل المباشر والمستمر لضمان وضوح المتطلبات وتوحيد الرؤية ويؤدي هذا التفاعل المستمر إلى تقليل سوء الفهم وتحسين سرعة اتخاذ القرار ويعزز بناء الثقة بين الأطراف المختلفة وهو ما يشكل أساساً لنجاح أي مشروع يعمل في بيئة معقدة (Shafiee & Others، 2023)

ومن الخصائص المميزة أيضاً تمكين فرق العمل ومنحها استقلالية واسعة في تنظيم أعمالها اليومية حيث تعمل الفرق ذاتية التنظيم على تحديد آليات التنفيذ وتوزيع المهام داخلياً بما يتوافق مع أهداف المشروع ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى المسؤولية الفردية والجماعية وزيادة الدافعية الداخلية كما يعزز قدرة الفريق على الابتكار في مواجهة التحديات التشغيلية دون الاعتماد الكامل على التوجيه الهرمي التقليدي (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

وتتسم المنهجية الرشيقة كذلك بالتركيز على القيمة حيث يتم تقييم كل نشاط بناء على مدى إسهامه في تحقيق منفعة حقيقية للمستفيد النهائي ويؤدي هذا التركيز إلى تقليل الأنشطة غير الضرورية وتحسين كفاءة استخدام الموارد كما يساهم في توجيه الجهود نحو النتائج ذات الأولوية الاستراتيجية بدلاً من الانشغال بالمهام الشكلية أو الإجرائية التي لا تضيف قيمة فعلية (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

كما تتميز المنهجية الرشيقة بقدرتها على إدارة التغيير بصورة منهجية حيث يتم التعامل مع التعديلات في النطاق أو المتطلبات كجزء طبيعي من دورة المشروع ويتم استيعابها ضمن آليات مراجعة دورية تضمن عدم الإخلال بالاتجاه العام للأهداف ويؤدي ذلك إلى تعزيز الاستقرار النسبي داخل بيئة عمل متغيرة ويمنح المشروع قدرة أعلى على الاستمرار دون تعثر (Sathe & Panse، 2023)

وتتسم أيضاً بثقافة التحسين المستمر التي تقوم على مراجعة الأداء بصورة دورية واستخلاص الدروس المستفادة من كل دورة تنفيذية ثم إدخال التحسينات اللازمة في الدورة التالية ويجعل هذا التوجه عملية التطوير جزءاً أصيلاً من العمل اليومي ويعزز التعلم التنظيمي ويؤدي إلى رفع مستوى النضج الإداري بمرور الوقت (Anifa، 2024)

أطر تطبيق الإدارة الرشيقة

تجسدت الإدارة الرشيقة في عدد من الأطر التطبيقية التي تهدف إلى تحويل مبادئها الفلسفية إلى ممارسات عملية قابلة للتنفيذ وتعد هذه الأطر أدوات تنظيمية تسهم في ضبط عملية التنفيذ دون الإخلال بمبدأ المرونة وتختلف هذه الأطر من حيث آليات العمل وترتيب الأنشطة لكنها تتشارك في القيم الجوهرية التي تقوم عليها المنهجية الرشيقة (Dong & Colleagues، 2024)

يعد إطار Scrum من أكثر الأطر انتشاراً حيث يعتمد على تقسيم العمل إلى دورات زمنية محددة يتم في كل منها التخطيط والتنفيذ والمراجعة ويتميز بوضوح الأدوار داخل الفريق ووجود اجتماعات دورية تهدف إلى متابعة التقدم ومعالجة العوائق ويؤدي هذا الإطار إلى تعزيز الشفافية وتحسين التنسيق بين أعضاء الفريق كما يسمح بإجراء تعديلات متكررة بناء على التغذية الراجعة المستمرة (Shafiee & Others، 2023)

أما إطار Kanban فيركز على إدارة تدفق العمل بصورة مستمرة دون الاعتماد على دورات زمنية ثابتة حيث يتم تنظيم المهام في لوحات مرئية توضح مراحل الإنجاز ويتيح هذا الأسلوب مراقبة سير العمل واكتشاف الاختناقات التشغيلية في الوقت المناسب ويتميز بمرونته العالية في التعامل مع المهام ذات الطبيعة المتغيرة مما يجعله مناسباً للبيئات التي تتطلب استجابة سريعة للتغيرات اليومية (Sathe & Panse، 2023)

ويأتي إطار Lean ليكمل المنهجية الرشيقة من خلال تركيزه على تقليل الهدر وتحسين العمليات بصورة منهجية حيث يقوم على تحليل تدفق القيمة وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية ويؤدي تطبيقه إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية مع الحفاظ على جودة المخرجات (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

كما ظهرت نماذج تطبيقية أخرى تدمج بين أكثر من إطار لتحقيق توازن بين المرونة والانضباط حيث يتم اختيار الأدوات المناسبة وفقاً لطبيعة المشروع ومستوى التعقيد وخصائص الفريق ويعكس هذا التنوع قدرة الإدارة الرشيقة على التكيف مع سياقات تنظيمية مختلفة دون فقدان جوهرها الفلسفي (Anifa، 2024)

وتؤكد التجارب التطبيقية أن نجاح أي إطار رشيق لا يعتمد فقط على الالتزام بالإجراءات الشكلية بل يرتبط بمدى توافق الثقافة التنظيمية مع قيم الشفافية والتعاون وتمكين الفرق ويؤدي غياب هذا التوافق إلى تقليل فاعلية التطبيق حتى في حال استخدام الأدوات بصورة صحيحة مما يدل على أن الأطر التطبيقية تمثل وسيلة لتنفيذ الفلسفة وليست بديلا عنها (Muhammad & Umar، 2021)

كما أن اختيار الإطار المناسب يتطلب فهما دقيقا لطبيعة المشروع ودرجة تعقيده ومستوى مهارات الفريق والقيود التنظيمية المحيطة إذ إن بعض الأطر قد تكون أكثر ملاءمة للمشاريع ذات النطاق المتغير بينما قد تناسب أطر أخرى البيئات التي تحتاج إلى تدفق عمل مستمر ويؤدي هذا التقييم الواعي إلى تحسين فرص النجاح وتقليل مخاطر التعثر أثناء التنفيذ (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

منهجية Scrum

تعد منهجية Scrum أحد أكثر أطر الإدارة الرشيقة انتشارا وتطبيقا حيث تقوم على تنظيم العمل في دورات زمنية قصيرة ومحددة تعرف بالدورات أو السبرنت ويهدف هذا التنظيم إلى تقسيم المشروع إلى وحدات قابلة للإدارة تسمح بتحقيق تقدم تدريجي ومنضبط في الوقت ذاته وتوفر هذه الدورات فرصة متكررة لتقييم ما تم إنجازه وإدخال التحسينات اللازمة في المرحلة التالية بما يعزز التكيف المستمر مع المتغيرات (Shafiee & Others، 2023)

ترتكز Scrum على هيكل واضح للأدوار داخل الفريق حيث يتوزع العمل بين مالك المنتج الذي يمثل صوت أصحاب المصلحة ويحدد أولويات العمل وبين قائد الفريق الذي ييسر العمليات ويزيل العوائق وبين فريق التطوير الذي يتولى التنفيذ ويعزز هذا التقسيم وضوح المسؤوليات ويحد من التداخل الوظيفي ويضمن أن كل عنصر داخل الفريق يؤدي دورا محددا ضمن إطار تعاوني متكامل (Dong & Colleagues، 2024)

ومن السمات الأساسية لمنهجية Scrum الاعتماد على الاجتماعات الدورية المنتظمة التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والتنسيق حيث يعقد اجتماع يومي قصير لمتابعة التقدم وتحديد المعوقات كما تعقد اجتماعات مراجعة في نهاية كل دورة لتقييم النتائج ومناقشة فرص التحسين ويسهم هذا التنظيم الدوري

في تعزيز ثقافة المساءلة والتعلم المستمر ويمنح الفريق فرصة لتعديل المسار بصورة مبكرة قبل تراكم المشكلات (Marnada، 2022)

كما تعتمد Scrum على مفهوم قائمة الأعمال ذات الأولوية التي يتم تحديثها بصورة مستمرة بناء على احتياجات المشروع وتغير المتطلبات ويتيح هذا المفهوم مرونة عالية في إعادة ترتيب الأولويات دون التأثير السلبي على استقرار الفريق ويعزز قدرة المشروع على الاستجابة للتغيرات المفاجئة دون فقدان الاتجاه الاستراتيجي العام (Sathe & Panse، 2023)

وتسهم Scrum في تعزيز تمكين الفريق من خلال منح أعضائه استقلالية في تخطيط وتنفيذ المهام داخل كل دورة زمنية حيث يحدد الفريق بنفسه كيفية إنجاز العمل بما يتناسب مع قدراته وإمكاناته ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الالتزام والانخراط ويعزز الإبداع في إيجاد حلول عملية للتحديات التي تظهر أثناء التنفيذ (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

ويؤدي التطبيق الفعال لمنهجية Scrum إلى تحسين الالتزام بالجدول الزمني وتقليل مخاطر الانحراف عن النطاق وتحسين جودة المخرجات نتيجة الاعتماد على المراجعة المتكررة والتغذية الراجعة المستمرة كما يعزز من رضا أصحاب المصلحة من خلال إشراكهم المنتظم في تقييم النتائج المرحلية (Muhammad & Umar، 2021)

منهجية Kanban

تقوم منهجية Kanban على مبدأ إدارة تدفق العمل بصورة مستمرة من خلال تمثيل المهام على لوحات مرئية توضح مراحل التنفيذ المختلفة ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق شفافية كاملة حول حالة كل مهمة داخل النظام التنظيمي ويسهم في تسهيل متابعة التقدم واكتشاف الاختناقات التشغيلية بصورة فورية (Sathe & Panse، 2023)

تركز Kanban على مبدأ الحد من العمل قيد التنفيذ حيث يتم تحديد عدد المهام التي يمكن تنفيذها في كل مرحلة لمنع تراكم الأعمال غير المنجزة ويؤدي هذا التنظيم إلى تحسين جودة التنفيذ وتقليل الضغط

على الفريق كما يسهم في تحقيق توازن بين الطاقة الاستيعابية والمهام المطلوبة ويعزز الاستقرار التشغيلي (Anifa، 2024)

وتتميز Kanban بمرونتها العالية إذ لا تعتمد على دورات زمنية ثابتة كما في Scrum بل تسمح بتدفق العمل بصورة مستمرة مما يجعلها ملائمة للبيئات التي تتطلب استجابة سريعة للطلبات المتغيرة أو التي تتسم بتعدد المهام الصغيرة والمتكررة ويتيح هذا الأسلوب إدخال التعديلات في أي وقت دون انتظار نهاية دورة زمنية محددة (Dong & Colleagues، 2024)

كما تعزز Kanban ثقافة التحسين المستمر من خلال تحليل تدفق العمل وتحديد المراحل التي تشهد بطئاً أو اختناقاً ثم إعادة تصميم العمليات لتحسين الكفاءة ويؤدي هذا التحليل المنتظم إلى رفع مستوى النضج التشغيلي بمرور الوقت وتقليل الهدر في الوقت والجهد (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

وتسهم المنهجية كذلك في تعزيز المساءلة الفردية حيث تكون حالة كل مهمة مرئية للجميع مما يدعم الشفافية ويشجع أعضاء الفريق على الالتزام بالمواعيد المحددة ويؤدي هذا الوضوح إلى تحسين التنسيق وتقليل الاعتماد على المتابعة الإدارية المباشرة (Muhammad & Umar، 2021)

وتظهر فاعلية Kanban بصورة واضحة في البيئات التي تتطلب مرونة تشغيلية عالية وإدارة دقيقة لتدفق المهام حيث تساعد على تقليل التأخير وتحسين استخدام الموارد دون الحاجة إلى إعادة هيكلة جذرية في النظام التنظيمي (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

منهجية Lean

تستند منهجية Lean إلى فلسفة تقليل الهدر وتعظيم القيمة حيث يتم تحليل جميع العمليات داخل المنظمة لتحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية ثم العمل على تقليصها أو إلغاؤها ويؤدي هذا التوجه إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وخفض التكاليف التشغيلية دون التأثير السلبي على جودة المخرجات (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

تركز Lean على مفهوم تدفق القيمة الذي يقوم على تتبع المسار الكامل للمنتج أو الخدمة من بدايته حتى تسليمه للمستفيد النهائي ويتم من خلال هذا التتبع تحديد نقاط الضعف أو التعقيد غير الضروري وإعادة تصميم العمليات لتحقيق انسيابية أكبر ويؤدي ذلك إلى تقليل الزمن الضائع وتحسين سرعة الإنجاز (دار النعيم، 2025)

كما تعتمد Lean على ثقافة التحسين المستمر حيث يتم تشجيع العاملين على اقتراح أفكار لتحسين العمليات بصورة منتظمة ويعزز هذا التوجه المشاركة الفاعلة ويجعل التطوير جزءاً أصيلاً من العمل اليومي بدلاً من أن يكون مبادرة مؤقتة أو موسمية (Anifa، 2024)

وتسهم Lean في بناء نظام إداري قائم على البساطة والانضباط حيث يتم تقليل التعقيد في الإجراءات وتوضيح الخطوات التنظيمية بما يضمن سهولة التنفيذ ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الجودة وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمليات غير الواضحة (Dong & Colleagues، 2024)

كما أن تطبيق Lean يتطلب دعماً من القيادة العليا وتوفيراً لبيئة تنظيمية تشجع على الشفافية وتحمل المسؤولية إذ إن تقليل الهدر وتحسين العمليات يحتاج إلى التزام طويل الأمد وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتحسين المستمر (Muhammad & Umar، 2021)

وتتكامل Lean مع بقية الأطر الرشيقة من خلال توفير أساس تحليلي يركز على الكفاءة التشغيلية بينما تركز الأطر الأخرى على إدارة التكرار والتفاعل مما يجعل الجمع بينها وسيلة فعالة لتحقيق توازن بين المرونة والانضباط وتحقيق نتائج مستدامة في إدارة المشاريع (Shafiee & Others، 2023)

الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الرشيقة

تقوم الإدارة التقليدية على افتراض أن بيئة المشروع يمكن التنبؤ بها بدرجة عالية وأن التخطيط المسبق الشامل يمثل الأساس لضبط التنفيذ حيث يتم إعداد خطة تفصيلية طويلة الأمد تتضمن تحديد جميع المتطلبات والأنشطة والجداول الزمنية منذ البداية ويتم التعامل مع الخطة باعتبارها إطاراً ملزماً يجب الالتزام به طوال دورة المشروع ويؤدي هذا التصور إلى بناء هياكل تنظيمية هرمية تعتمد على التسلسل

الإداري في اتخاذ القرار وتغلب عليها مركزية السلطة والرقابة الرسمية المكثفة (Dong & Colleagues، 2024)

في المقابل تنطلق الإدارة الرشيقة من افتراض مغاير يتمثل في أن البيئة التنظيمية تتسم بعدم اليقين وأن التغيير في المتطلبات أمر متوقع وليس استثناء لذلك تعتمد على التخطيط المرحلي قصير الأجل القابل للتعديل بصورة مستمرة ويتم تقسيم المشروع إلى دورات تنفيذية قصيرة تسمح بإعادة التقييم والتكيف المستمر ويؤدي ذلك إلى تقليل المخاطر المرتبطة بالتخطيط طويل الأمد غير المرن ويعزز القدرة على الاستجابة للتغيرات دون تعطيل سير العمل (Marnada، 2022)

وتتميز الإدارة التقليدية بتركيزها الكبير على الوثائق والإجراءات الرسمية حيث يتم توثيق جميع الخطوات والقرارات بصورة تفصيلية لضمان الرقابة والانضباط التنظيمي ويؤدي هذا التركيز إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار في بعض الأحيان نتيجة تعدد مستويات الموافقة والمراجعة أما الإدارة الرشيقة فتركز بدرجة أكبر على التفاعل المباشر والتواصل المستمر بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة مما يساهم في تسريع اتخاذ القرار وتقليل الاعتماد على البيروقراطية الإجرائية (Shafiee & Others، 2023)

ومن حيث إدارة التغيير تميل الإدارة التقليدية إلى مقاومة التعديلات بعد اعتماد الخطة الأساسية إذ ينظر إلى التغيير باعتباره تهديدا لاستقرار المشروع ويستلزم إجراءات رسمية لإقراره بينما تنظر الإدارة الرشيقة إلى التغيير باعتباره فرصة لتحسين المنتج أو الخدمة ويتم استيعابه ضمن آليات مراجعة دورية تتيح إعادة ترتيب الأولويات بصورة منهجية دون إحداث اضطراب جذري في النظام التنظيمي (Sathe & Panse، 2023)

كما يختلف النموذجان في طبيعة توزيع السلطة داخل المنظمة حيث تعتمد الإدارة التقليدية على القيادة التوجيهية التي تتركز فيها صلاحيات اتخاذ القرار في المستويات العليا أما الإدارة الرشيقة فتعتمد على تمكين الفرق ومنحها استقلالية واسعة في تنظيم أعمالها اليومية مما يعزز الشعور بالمسؤولية ويزيد من سرعة الاستجابة للتحديات التشغيلية ويؤدي إلى تحسين جودة النتائج من خلال الاستفادة من الخبرات المتنوعة داخل الفريق (Muhammad & Umar، 2021)

ويظهر الفرق كذلك في منهجية تقييم الأداء حيث تركز الإدارة التقليدية على الالتزام بالخطة والجدول الزمني المحدد مسبقا بينما تركز الإدارة الرشيقة على تحقيق القيمة الفعلية لأصحاب المصلحة وعلى جودة المخرجات ومدى قدرتها على تلبية الاحتياجات المتغيرة ويعكس هذا الاختلاف تحولا من قياس الانضباط الإجرائي إلى قياس القيمة المتحققة (Anifa، 2024)

متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات

يتطلب تطبيق الإدارة الرشيقة تهيئة بيئة تنظيمية قادرة على استيعاب مبادئ المرونة والتكيف المستمر ويبدأ ذلك بوجود دعم واضح من القيادة العليا التي تتحمل مسؤولية توجيه التحول المؤسسي وتوفير الموارد اللازمة للتطبيق ويعد الالتزام القيادي شرطا أساسيا لضمان استمرارية التحول وعدم الاكتفاء بتطبيق شكلي للأدوات دون تغيير حقيقي في الثقافة التنظيمية (Muhammad & Umar، 2021)

كما يستلزم التطبيق إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية بحيث يتم تقليل التعقيد الإداري وتعزيز فرق العمل متعددة التخصصات القادرة على التعاون بصورة مباشرة ويؤدي ذلك إلى تحسين تدفق المعلومات وتقليل الفجوات بين الوحدات التنظيمية ويعزز من سرعة اتخاذ القرار ويحد من التأخير الناتج عن الإجراءات المتسلسلة (Dong & Colleagues، 2024)

ويتطلب التحول نحو الإدارة الرشيقة أيضا بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والشفافية حيث إن غياب الثقة يعيق مشاركة المعلومات ويحد من قدرة الفرق على العمل بصورة ذاتية التنظيم ويؤدي تعزيز الشفافية إلى تمكين الأفراد من الاطلاع على تقدم العمل والمشاركة في اتخاذ القرار بصورة أكثر فاعلية (Shafiee & Others، 2023)

ومن المتطلبات الأساسية كذلك تطوير مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية منهجية تركز على فهم الفلسفة الرشيقة وآليات تطبيقها العملية إذ إن تطبيق الإدارة الرشيقة لا يقتصر على تغيير الإجراءات بل يستلزم تطوير قدرات الفرق في مجالات التواصل وحل المشكلات والعمل التعاوني ويؤدي الاستثمار في

تنمية المهارات إلى رفع مستوى جاهزية المنظمة للتحويل الرشيق (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

كما يستلزم التطبيق وجود أنظمة قياس أداء مرنة تركز على مؤشرات القيمة وجودة المخرجات بدلا من التركيز الحصري على الالتزام الشكلي بالخطوة ويؤدي تطوير مؤشرات أداء ملائمة إلى تعزيز قدرة الإدارة على تقييم أثر التحويل الرشيق بصورة موضوعية واتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب (Anifa، 2024)

ويعد توافر بنية تقنية داعمة من المتطلبات المهمة حيث تسهم الأدوات الرقمية في تسهيل التواصل وتبادل المعلومات وتتبع تقدم العمل بصورة فورية ويؤدي استخدام هذه الأدوات إلى تعزيز كفاءة التنسيق وتقليل الوقت المستغرق في المتابعة اليدوية ويجعل عملية الإدارة أكثر انسيابية (Sathe & Panse، 2023)

تمكين فرق العمل في البيئة الرشيقة

يمثل تمكين فرق العمل أحد المرتكزات الجوهرية في البيئة الرشيقة حيث يقوم على منح الأفراد صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المهام اليومية دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى المستويات الإدارية العليا ويؤدي هذا التمكين إلى تقليل الزمن المستغرق في الإجراءات وتحسين سرعة الاستجابة للتحديات التشغيلية كما يعزز الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية داخل الفريق (Muhammad & Umar، 2021)

ويعتمد التمكين في البيئة الرشيقة على بناء فرق ذاتية التنظيم قادرة على توزيع المهام داخليا وفقا للخبرات والقدرات المتاحة ويؤدي هذا الأسلوب إلى تعزيز التكامل بين الأعضاء وتحقيق توازن في أعباء العمل كما يتيح الاستفادة من التنوع المعرفي داخل الفريق في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي قد تظهر أثناء التنفيذ (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

كما يسهم تمكين الفرق في تعزيز الدافعية الداخلية حيث يشعر الأفراد بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار وليسوا مجرد منفذين لتعليمات محددة ويؤدي هذا الشعور إلى زيادة الالتزام والانخراط وتحسين جودة الأداء نتيجة ارتفاع مستوى الحافز الذاتي والرضا المهني (Shafiee & Others، 2023)

ويتطلب التمكين توفير بيئة قائمة على الثقة المتبادلة بين القيادة وأعضاء الفريق حيث إن منح الصلاحيات دون بناء الثقة قد يؤدي إلى تردد في اتخاذ القرار أو إلى استخدام غير فعال للصلاحيات ويؤدي تعزيز الثقة إلى خلق مناخ يسمح بالتجربة والتعلم من الأخطاء دون خوف من العقوبات غير المبررة (Dong & Colleagues، 2024)

كما أن تمكين الفرق يسهم في تحسين إدارة التغيير حيث تكون الفرق القريبة من التنفيذ أكثر قدرة على رصد التغيرات في المتطلبات والاستجابة لها بسرعة ومرونة ويؤدي ذلك إلى تقليل فجوة الزمن بين ظهور المشكلة ومعالجتها ويعزز استقرار المشروع في البيئات المتقلبة (Marnada، 2022)

ويعد تمكين فرق العمل عاملا حاسما في تحقيق الاستدامة التنظيمية حيث يسهم في بناء قدرات داخلية مستمرة ويجعل المنظمة أقل اعتمادا على التوجيه المركزي المكثف ويعزز قدرتها على التطور التدريجي مع تغير الظروف المحيطية ويجعل التحسين المستمر جزءا متأصلا من ثقافة العمل اليومية (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

القيادة في المنظمات الرشيقة

تمثل القيادة في المنظمات الرشيقة تحولا جوهريا في طبيعة الدور القيادي من كونه دورا توجيهيا قائما على إصدار الأوامر والرقابة المباشرة إلى دور تمكيني يركز على تهيئة البيئة المناسبة لعمل الفرق بصورة مستقلة وفعالة حيث ينظر إلى القائد في البيئة الرشيقة بوصفه ميسرا للعمل وموجها عاما للرؤية وليس متحكما في التفاصيل التشغيلية ويعكس هذا التحول انتقالا من مركزية القرار إلى توزيع السلطة بما يتيح سرعة الاستجابة وتحسين جودة الأداء في البيئات المتغيرة (Dong & Colleagues، 2024)

وتقوم القيادة الرشيقة على تبني رؤية واضحة يتم توصيلها إلى جميع أعضاء الفريق بصورة مستمرة بحيث تكون الأهداف الاستراتيجية مفهومة ومشتركة بين الجميع ويؤدي وضوح الرؤية إلى توحيد الجهود وتقليل التضارب في الأولويات كما يمنح الفرق إطاراً عاماً يمكنها من اتخاذ قرارات تشغيلية متسقة مع الاتجاه الاستراتيجي دون الحاجة إلى الرجوع الدائم إلى المستويات العليا ويعد هذا الاتساق شرطاً ضرورياً للحفاظ على التوازن بين الاستقلالية والانضباط (Muhammad & Umar، 2021)

كما تتميز القيادة في البيئة الرشيقة بقدرتها على إدارة التغيير بصورة إيجابية حيث يتعامل القائد مع التغييرات باعتبارها فرصة للتطوير والتحسين وليس تهديداً للاستقرار ويعمل على تهيئة الفريق نفسياً ومهنيًا لاستيعاب التعديلات في النطاق أو الأولويات دون أن يؤدي ذلك إلى اضطراب الأداء ويستلزم ذلك امتلاك مهارات تواصل عالية وقدرة على بناء الثقة وتحفيز الأفراد في ظل ظروف غير مستقرة (Marnada، 2022)

وتعتمد القيادة الرشيقة كذلك على تعزيز ثقافة الحوار المفتوح والتغذية الراجعة المستمرة حيث يشجع القائد أعضاء الفريق على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بصورة شفافة ويستمع إلى ملاحظاتهم بشأن سير العمل ويؤدي هذا الأسلوب إلى تحسين جودة القرارات نتيجة تنوع وجهات النظر كما يعزز الشعور بالمشاركة ويحد من مقاومة التغيير التي قد تنشأ في البيئات التي يغيب فيها التواصل الفعال (Shafiee & Others، 2023)

ومن السمات الجوهرية للقيادة الرشيقة دعم التعلم المستمر داخل المنظمة حيث يعمل القائد على تحويل الأخطاء إلى فرص تعليمية ويشجع على مراجعة الأداء بصورة دورية لا بهدف المحاسبة فقط بل بهدف التطوير ويؤدي ذلك إلى بناء مناخ تنظيمي يتقبل التجربة ويشجع على الابتكار ويحد من الخوف المرتبط بالمخاطرة المدروسة وهو ما يعزز النضج التنظيمي على المدى الطويل (Anifa، 2024)

كما أن القيادة الرشيقة ترتبط بقدرة القائد على تمكين الفرق ذاتية التنظيم ومنحها الثقة لاتخاذ القرارات التشغيلية اليومية ويعني ذلك التخلي عن بعض مظاهر السيطرة التقليدية مقابل التركيز على إزالة العوائق وتوفير الموارد وتنسيق الجهود بين الفرق المختلفة ويؤدي هذا التحول إلى تسريع دورة اتخاذ القرار وتحسين استجابة المنظمة للمتغيرات البيئية (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

وتتطلب القيادة في المنظمات الرشيقة كذلك وعياً عميقاً بطبيعة القيود التنظيمية والموارد المتاحة حيث يعمل القائد على تحقيق توازن بين المرونة والانضباط وبين الحرية والمسؤولية ويؤدي هذا التوازن إلى تجنب الفوضى التنظيمية من جهة وتجنب الجمود البيروقراطي من جهة أخرى ويجعل القيادة عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة واستدامتها (Sathe & Panse، 2023)

الثقافة التنظيمية الداعمة للإدارة الرشيقة

تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة إذ لا يمكن تحقيق التحول الرشيق من خلال تغيير الإجراءات فقط دون إحداث تغيير في القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل المنظمة وتعتمد الثقافة الداعمة للإدارة الرشيقة على تبني قيم الثقة والتعاون والانفتاح على التغيير بوصفها م ركزات أساسية للعمل اليومي ويؤدي غياب هذه القيم إلى إضعاف فاعلية أي إطار رشيق مهما كانت أدواته متقدمة (Dong & Colleagues، 2024)

وتقوم الثقافة الرشيقة على تعزيز الشفافية في تبادل المعلومات حيث تكون بيانات الأداء وتقدم العمل متاحة بصورة واضحة لجميع أعضاء الفريق ويؤدي ذلك إلى تعزيز المساءلة المشتركة وتقليل الغموض التنظيمي كما يساهم في بناء ثقة متبادلة بين القيادة والعاملين ويجعل عملية اتخاذ القرار أكثر استناداً إلى الوقائع والبيانات الفعلية (Shafiee & Others، 2023)

كما تتسم الثقافة التنظيمية الداعمة للإدارة الرشيقة بتشجيع المبادرة وتحمل المسؤولية حيث يتم تحفيز الأفراد على اقتراح أفكار لتحسين العمليات دون خوف من الانتقاد غير البناء ويؤدي هذا التشجيع إلى تنشيط الطاقات الإبداعية داخل المنظمة ويجعل عملية التحسين المستمر جزءاً من السلوك التنظيمي المعتاد وليس نشاطاً استثنائياً (Anifa، 2024)

وتعتمد الثقافة الرشيقة كذلك على تقبل الخطأ بوصفه جزءاً من عملية التعلم حيث يتم تحليل الأخطاء بصورة موضوعية لاستخلاص الدروس المستفادة بدلاً من التركيز على إلقاء اللوم ويؤدي هذا النهج إلى

تقليل الخوف من التجربة ويعزز الجرأة في اختبار حلول جديدة ويجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المعقدة (Marnada، 2022)

كما تتطلب الثقافة الداعمة للإدارة الرشيدة وجود توجه جماعي نحو تحقيق القيمة لأصحاب المصلحة حيث يتم تقييم الأداء بناء على الأثر الفعلي للمخرجات وليس فقط على الالتزام بالإجراءات الشكلية ويؤدي هذا التركيز إلى إعادة توجيه السلوك التنظيمي نحو النتائج ذات الأولوية الاستراتيجية ويحد من الانشغال بالأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

وتسهم الثقافة التنظيمية الرشيدة أيضا في تعزيز التكامل بين الفرق متعددة التخصصات حيث يتم تشجيع التعاون العابر للوحدات التنظيمية وتقليل الحواجز بين الأقسام ويؤدي ذلك إلى تحسين تدفق المعرفة وتقليل الازدواجية في الجهود كما يعزز من قدرة المنظمة على معالجة المشكلات المعقدة بصورة جماعية ومنهجية (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

كما أن الثقافة الرشيدة تتطلب مواءمة أنظمة الحوافز والتقييم مع مبادئ المرونة والتعاون بحيث يتم مكافأة العمل الجماعي والتحسين المستمر بدلا من التركيز الحصري على الأداء الفردي المنعزل ويؤدي هذا التوافق إلى ترسيخ القيم الرشيدة داخل السلوك التنظيمي اليومي ويجعلها جزءا مستقرا من هوية المنظمة (Muhammad & Umar، 2021)

ويؤدي توافر ثقافة تنظيمية داعمة إلى تعزيز استدامة التحول الرشيق حيث تصبح مبادئ المرونة والتعلم المستمر جزءا متأصلا من طريقة التفكير والعمل داخل المنظمة وليس مجرد مبادرة مؤقتة ويجعل ذلك الإدارة الرشيدة نظاما متكاملا قادرا على التطور المستمر مع تغير الظروف البيئية (Sathe & Panse، 2023)

مفهوم أداء المشاريع

يشير مفهوم أداء المشاريع إلى درجة نجاح المشروع في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد مع ضمان جودة المخرجات ومدى توافقها مع توقعات أصحاب المصلحة ولا يقتصر الأداء على مجرد إنجاز الأنشطة المخطط لها بل يمتد ليشمل القدرة على تحقيق القيمة الفعلية التي تمثل

الغاية النهائية للمشروع ويعكس هذا المفهوم رؤية شمولية تدمج بين الكفاءة التشغيلية والفاعلية الاستراتيجية في آن واحد (Muhammad & Umar، 2021)

ويتسم مفهوم أداء المشاريع بطبيعته المركبة حيث لا يمكن اختزاله في مؤشر واحد أو معيار منفرد إذ يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية والتقنية التي تتداخل بصورة معقدة خلال دورة حياة المشروع ويعني ذلك أن تقييم الأداء يتطلب فهما متكاملًا لمختلف العمليات والأنشطة التي تشكل منظومة المشروع بدءًا من مرحلة التخطيط وحتى مرحلة الإغلاق ويستند هذا الفهم إلى تحليل مدى اتساق التنفيذ مع الأهداف ومدى قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ أثناء التنفيذ (Dong & Colleagues، 2024)

كما يرتبط أداء المشاريع بدرجة ملاءمة المخرجات للاحتياجات الفعلية للمستفيدين إذ قد ينجز المشروع ضمن الوقت والتكلفة المحددين ولكنه يفشل في تحقيق الأثر المطلوب إذا لم تتوافق نتائجه مع توقعات أصحاب المصلحة ويعكس ذلك أهمية إدراج البعد القيمي ضمن مفهوم الأداء بحيث لا يتم التركيز على الالتزام الإجرائي فقط بل يتم قياس القيمة المتحققة بصورة واقعية من خلال مدى الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Anifa، 2024)

ويتأثر أداء المشاريع كذلك بمدى فعالية إدارة التغيير خلال دورة الحياة إذ إن البيئات المعاصرة تتسم بالتغير المستمر في المتطلبات والظروف المحيطة ويؤدي ضعف إدارة التغيير إلى انحراف المشروع عن أهدافه أو تجاوز حدوده الزمنية والمالية بينما يساهم التكيف المنهجي مع التغيرات في الحفاظ على استقرار الأداء وتحقيق النتائج المرجوة بصورة أكثر اتساقًا (Marnada، 2022)

كما يعد التنسيق الفعال بين أعضاء الفريق عاملاً محورياً في تحديد مستوى أداء المشروع حيث تؤدي جودة التواصل وتكامل الأدوار وتوزيع المسؤوليات بوضوح إلى تقليل التعارضات وتحسين سرعة الإنجاز ويؤثر ذلك بصورة مباشرة في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الموارد المتاحة ويعكس هذا البعد أهمية العنصر البشري في تشكيل مخرجات المشروع النهائية (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

ويتضمن مفهوم أداء المشاريع أيضا بعد الاستدامة حيث لا يقاس النجاح فقط بالنتائج الفورية بل بقدرة المشروع على إحداث أثر مستمر يحقق قيمة طويلة الأمد ويعني ذلك أن تقييم الأداء ينبغي أن يشمل تحليل استمرارية النتائج ومدى قابلية المخرجات للتطوير أو التوسع مستقبلا ويعكس هذا المنظور انتقالا من التفكير القصير الأمد إلى التفكير الاستراتيجي بعيد المدى (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

كما أن مفهوم الأداء يرتبط بدرجة التكامل بين إدارة المشروع والبيئة التنظيمية المحيطة حيث إن ضعف الاتساق بين المشروع والاستراتيجية العامة للمنظمة قد يؤدي إلى تحقيق نتائج جزئية لا تسهم بصورة فعالة في تحقيق الأهداف الكبرى ويؤكد هذا البعد أهمية مواءمة المشروع مع الرؤية التنظيمية لضمان تحقيق أداء متوازن يجمع بين الكفاءة والفاعلية (دار النعيم، 2025)

أبعاد أداء المشاريع

يتكون أداء المشاريع من مجموعة أبعاد مترابطة تعكس جوانب مختلفة من نجاح المشروع ويعد الالتزام بالوقت أحد الأبعاد الأساسية حيث يقاس بمدى قدرة المشروع على إنجاز أنشطته ضمن الإطار الزمني المخطط ويؤثر التأخير في التنفيذ على تكاليف المشروع وعلى مستوى رضا أصحاب المصلحة كما قد ينعكس سلبا على سمعة المنظمة ويعكس هذا البعد كفاءة التخطيط وإدارة الجدول الزمني وقدرة الفريق على التنسيق الفعال بين المهام المختلفة (Sathe & Panse، 2023)

ويمثل ضبط التكلفة بعدا محوريا آخر في تقييم أداء المشاريع حيث يقاس بمدى التزام المشروع بالميزانية المعتمدة دون تجاوز غير مبرر ويعكس هذا البعد كفاءة إدارة الموارد المالية ودقة تقدير التكاليف في مرحلة التخطيط كما يرتبط بقدرة الإدارة على مراقبة الإنفاق واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ويؤدي ضعف السيطرة المالية إلى تقليل القيمة المتحققة من المشروع حتى وإن تم إنجازه في الوقت المحدد (Muhammad & Umar، 2021)

ويعد مستوى جودة المخرجات من الأبعاد الجوهرية في تقييم الأداء حيث يقاس بمدى مطابقة المنتج أو الخدمة للمعايير المحددة ومدى قدرته على تلبية احتياجات المستفيدين بصورة فعالة ويؤدي التركيز على

الجودة إلى تعزيز الثقة في نتائج المشروع ويحد من الحاجة إلى إعادة العمل أو معالجة الأخطاء بعد التنفيذ كما يعكس كفاءة العمليات والإجراءات المتبعة خلال دورة الحياة (Dong & Colleagues، 2024)

كما يشكل رضا أصحاب المصلحة بعدا مهما في تقييم أداء المشاريع حيث يتضمن قياس درجة قبول المستفيدين والداعمين والجهات ذات العلاقة للمخرجات المتحققة ويعكس هذا البعد مستوى التفاعل والتواصل خلال تنفيذ المشروع ومدى إشراك الأطراف المعنية في عمليات التخطيط والمراجعة ويؤدي ارتفاع مستوى الرضا إلى تعزيز فرص استمرارية الدعم والتعاون في مشاريع مستقبلية (Shafiee & Others، 2023)

ويتضمن الأداء أيضا بعد الكفاءة التشغيلية الذي يعكس قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بأقل قدر ممكن من الهدر في الوقت والموارد ويعني ذلك تحقيق توازن بين المدخلات والمخرجات بما يضمن تعظيم القيمة المتحققة ويؤدي تحسين الكفاءة إلى تعزيز الاستدامة المالية والتنظيمية للمشروع (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

كما يعد بعد إدارة المخاطر جزءا من أبعاد الأداء حيث يقاس بمدى قدرة المشروع على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بصورة استباقية ويؤدي وجود آليات فعالة لرصد المخاطر ومعالجتها إلى تقليل احتمالية التعثر وتحسين استقرار التنفيذ ويعكس هذا البعد مستوى النضج الإداري داخل المنظمة (Anifa، 2024)

ويتكامل مع ذلك بعد التعلم التنظيمي الذي يعكس قدرة المشروع على الاستفادة من الخبرات السابقة وتحويل الدروس المستفادة إلى ممارسات محسنة في المشاريع اللاحقة ويؤدي هذا البعد إلى تعزيز تراكم المعرفة المؤسسية وجعل الأداء يتحسن بصورة تدريجية مع تكرار التجربة (Marnada، 2022)

وتتفاعل هذه الأبعاد جميعها بصورة مترابطة حيث إن ضعف أحدها قد يؤثر في بقية الأبعاد بشكل مباشر أو غير مباشر مما يجعل تقييم أداء المشاريع عملية شمولية تتطلب تحليل مجموعة من المؤشرات المتكاملة بدلا من الاعتماد على معيار واحد منفصل ويؤكد ذلك أن الأداء يمثل نتاجا لتكامل العمليات والموارد والقيادة والثقافة التنظيمية في إطار منهجي متسق (دار النعيم، 2025)

الإدارة الرشيقة في القطاع غير الربحي

يمثل القطاع غير الربحي بيئة تنظيمية تتسم بخصوصية واضحة من حيث طبيعة الأهداف والموارد وأنماط الحوكمة حيث تتركز رسالته في تحقيق منفعة اجتماعية أو تنمية دون السعي إلى تحقيق أرباح مالية مباشرة ويؤدي هذا الطابع إلى تحديات إدارية تتعلق بكيفية تعظيم الأثر الاجتماعي في ظل موارد محدودة ومتطلبات متغيرة للمستفيدين والداعمين وتوفر الإدارة الرشيقة إطاراً تنظيمياً يمكن من خلاله إعادة تصميم العمليات بما يعزز الكفاءة ويقلل الهدر ويحقق قيمة أكبر للمجتمع المستهدف (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

تقوم الإدارة الرشيقة في القطاع غير الربحي على إعادة توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأثر الأعلى حيث يتم تحليل البرامج والمبادرات من زاوية مدى مساهمتها الفعلية في تحقيق الرسالة المؤسسية ويؤدي هذا التحليل إلى إلغاء أو تعديل الأنشطة التي لا تضيف قيمة ملموسة كما يعزز القدرة على توجيه الجهود نحو المبادرات الأكثر ارتباطاً بالاحتياجات المجتمعية ويجعل الأداء أكثر اتساقاً مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Dong & Colleagues، 2024)

كما تسهم المنهجية الرشيقة في تحسين إدارة المشاريع التنموية داخل القطاع غير الربحي من خلال تقسيم المبادرات إلى مراحل قصيرة قابلة للتقييم مما يتيح الحصول على تغذية راجعة مستمرة من المستفيدين ويؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل مخاطر تنفيذ برامج طويلة الأمد دون التأكد من فعاليتها ويعزز القدرة على إدخال تحسينات تدريجية بناء على النتائج المرحلية (Marnada، 2022)

وتعزز الإدارة الرشيقة كذلك مستوى الشفافية داخل المنظمات غير الربحية حيث يتم توضيح تقدم العمل بصورة مستمرة لأصحاب المصلحة بما في ذلك الداعمون والمتطوعون والمستفيدون ويؤدي هذا الوضوح إلى بناء ثقة متبادلة ويزيد من فرص استمرارية الدعم ويحد من الشكوك المرتبطة بكفاءة استخدام الموارد (Shafiee & Others، 2023)

كما أن تبني الإدارة الرشيقة في القطاع غير الربحي يساهم في تمكين الفرق الإدارية والميدانية ومنحها صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ البرامج اليومية ويؤدي هذا التمكين إلى تسريع

الاستجابة للاحتياجات المجتمعية الطارئة ويعزز مرونة المؤسسة في التعامل مع التحديات المفاجئة التي قد تظهر أثناء تنفيذ المبادرات التنموية (Muhammad & Umar، 2021)

وتتطلب الإدارة الرشيدة في هذا القطاع مواءمة خاصة بين مبادئ المرونة ومتطلبات الحوكمة الرشيدة حيث إن المنظمات غير الربحية تخضع لمساءلة قانونية ومجتمعية تستدعي وجود نظم رقابية واضحة ويؤدي تحقيق التوازن بين المرونة والانضباط إلى ضمان كفاءة الأداء دون الإخلال بمتطلبات الشفافية والمساءلة (دار النعيم، 2025)

كما أن طبيعة القطاع غير الربحي التي تعتمد في كثير من الأحيان على المتطوعين والموارد المتغيرة تجعل من الإدارة الرشيدة مدخلا مناسباً لتنظيم العمل بصورة أكثر تكيفاً إذ تسمح بتوزيع المهام بصورة مرنة وتعديل الأولويات وفقاً لتوافر الموارد ويؤدي ذلك إلى تعزيز استدامة البرامج وتقليل احتمالات التعثر الناتجة عن التقلبات التمويلية (Anifa، 2024)

خصائص الجمعيات الأهلية كبيئة تنظيمية

تتسم الجمعيات الأهلية بكونها منظمات ذات رسالة اجتماعية واضحة تركز على خدمة فئات محددة من المجتمع وتسعى إلى تحقيق أهداف تنموية أو إنسانية دون هدف ربحي ويؤدي هذا الطابع إلى توجيه جميع أنشطتها نحو تعظيم الأثر المجتمعي بدلاً من تعظيم العائد المالي مما يفرض معايير خاصة في تقييم الأداء تقوم على قياس القيمة الاجتماعية المتحققة (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

ومن الخصائص الجوهرية للجمعيات الأهلية اعتمادها على مصادر تمويل متعددة قد تتسم بعدم الاستقرار مثل التبرعات والمنح والدعم المؤسسي ويؤدي هذا الاعتماد إلى ضرورة إدارة الموارد بحذر وكفاءة عالية كما يتطلب وجود آليات تخطيط مرنة تسمح بتعديل البرامج وفقاً لتغير حجم التمويل أو شروط الداعمين (دار النعيم، 2025)

كما تتميز الجمعيات الأهلية بوجود شبكة متنوعة من أصحاب المصلحة تشمل المستفيدين والداعمين والمتطوعين والجهات الرقابية ويؤدي هذا التنوع إلى تعدد التوقعات والاحتياجات مما يستلزم إدارة تواصل

فعالة تضمن توافق البرامج مع هذه التوقعات وتقلل من احتمالات التعارض أو سوء الفهم (Shafiee & Others، 2023)

وتتسم هذه الجمعيات أيضا بوجود مستويات متفاوتة من الاحتراف الإداري حيث قد تعتمد في بعض أنشطتها على متطوعين أو كوادر بدوام جزئي مما يجعل إدارة العمليات أكثر تعقيدا ويؤدي ذلك إلى الحاجة إلى نظم تنظيمية واضحة تضمن توزيع الأدوار والمسؤوليات بصورة دقيقة وتحد من الازدواجية في العمل (Muhammad & Umar، 2021)

كما أن الجمعيات الأهلية تعمل في بيئات اجتماعية متغيرة تتأثر بالتحولات الاقتصادية والاحتياجات المجتمعية الطارئة ويؤدي هذا التغير المستمر إلى ضرورة تبني آليات إدارية قادرة على التكيف السريع مع المستجدات مع الحفاظ على استقرار الرسالة المؤسسية والالتزام بالأهداف طويلة الأمد (Dong & Colleagues، 2024)

وتتسم البيئة التنظيمية للجمعيات الأهلية بارتفاع مستوى المساءلة المجتمعية حيث يتم تقييم أدائها بناء على مدى شفافية إدارتها للموارد ومدى فاعلية برامجها في تحقيق أثر ملموس ويؤدي ذلك إلى أهمية تطوير نظم قياس أداء دقيقة تتيح تتبع النتائج وتوثيق الإنجازات بصورة منهجية (Anifa، 2024)

كما أن طبيعة العمل الأهلي التي تعتمد على التعاون المجتمعي والتطوع تعزز الحاجة إلى ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتكامل بين الفرق ويؤدي غياب هذا التكامل إلى ضعف التنسيق وإهدار الجهود بينما يساهم تعزيز التعاون في رفع كفاءة الأداء وتحقيق نتائج أكثر استدامة (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

وتجتمع هذه الخصائص لتشكل بيئة تنظيمية تتطلب قدرا عاليا من المرونة والقدرة على إدارة التغيير بكفاءة مع الحفاظ على الالتزام بالرسالة المجتمعية والحوكمة الرشيدة مما يجعل تبني منهجيات إدارية قادرة على التكيف والتحسين المستمر خيارا منطقيا لتطوير أداء الجمعيات الأهلية وتحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية (Sathe & Panse، 2023)

إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية

تمثل إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية الإطار التنفيذي الذي يتم من خلاله تحويل الرسالة المجتمعية إلى برامج ومبادرات عملية قابلة للتنفيذ حيث تعتمد هذه الجمعيات على المشاريع بوصفها وسيلة رئيسة لتحقيق أهدافها التنموية وتقديم خدماتها للفئات المستفيدة ويتطلب ذلك تخطيطاً منهجياً يحدد الأهداف والأنشطة والموارد والمؤشرات التي تقيس مدى تحقق النتائج ويعكس هذا الدور أهمية تبني منهج إداري منظم يضمن تحقيق الاتساق بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ الميداني (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

تتسم إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية بطابع اجتماعي وإنساني يفرض معايير خاصة لقياس النجاح حيث لا يقتصر تقييم الأداء على الالتزام بالوقت والتكلفة بل يمتد ليشمل قياس الأثر الاجتماعي المتحقق ومدى مساهمة المشروع في تحسين واقع الفئة المستهدفة ويستلزم ذلك اعتماد مؤشرات كمية ونوعية تعكس التغير الفعلي في حياة المستفيدين ويجعل عملية التقييم أكثر تعقيداً مقارنة بالمشاريع ذات الطابع التجاري (Anifa، 2024)

كما تتطلب إدارة المشاريع في هذا السياق درجة عالية من التنسيق بين الفرق الإدارية والميدانية والمتطوعين والداعمين حيث إن تعدد الأطراف المشاركة في التنفيذ يفرض الحاجة إلى توزيع واضح للأدوار والمسؤوليات ويؤدي ضعف التنسيق إلى ازدواجية في الجهود أو فجوات في التنفيذ بينما يسهم وضوح الهيكل التنظيمي في تحسين تدفق العمل وتقليل التعارضات (Muhammad & Umar، 2021)

وتعتمد الجمعيات الأهلية في كثير من الأحيان على موارد مالية محدودة أو متغيرة مما يفرض ضرورة إدارة المشاريع بكفاءة عالية تضمن تحقيق أقصى أثر ممكن بأقل قدر من الموارد ويؤدي ذلك إلى أهمية التخطيط الدقيق للميزانيات ومراقبة الإنفاق بصورة مستمرة واتخاذ إجراءات تصحيحية عند ظهور انحرافات ويعكس هذا البعد أهمية التكامل بين الإدارة المالية وإدارة المشروع (دار النعيم، 2025)

كما أن طبيعة العمل الأهلي التي ترتبط باحتياجات مجتمعية متغيرة تستدعي مرونة في تصميم المشاريع وتنفيذها بحيث يمكن تعديل الأنشطة أو إعادة ترتيب الأولويات استجابة للظروف الطارئة ويؤدي غياب

هذه المرونة إلى ضعف قدرة الجمعية على مواكبة المستجدات وتقليل فاعلية تدخلاتها التنموية (Marnada، 2022)

وتتطلب إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية كذلك بناء نظم متابعة وتقييم منهجية تسمح برصد التقدم وقياس النتائج بصورة دورية ويؤدي وجود هذه النظم إلى تعزيز الشفافية والمساءلة أمام الجهات الداعمة والمجتمع ويزيد من فرص الحصول على دعم مستقبلي نتيجة وضوح الأثر المتحقق (Shafiee & Others، 2023)

كما يرتبط نجاح إدارة المشاريع في هذا القطاع بمدى قدرة القيادة على تحفيز الفرق وتعزيز ثقافة العمل الجماعي حيث إن العمل الأهلي يعتمد بدرجة كبيرة على الالتزام المعنوي والانتماء للرسالة ويؤدي وجود قيادة قادرة على توجيه الجهود وتحفيز الطاقات إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق نتائج أكثر استدامة (Dong & Colleagues، 2024)

التحديات الإدارية في الجمعيات الأهلية

تواجه الجمعيات الأهلية مجموعة من التحديات الإدارية التي تنبع من طبيعة عملها ومن البيئة التنظيمية التي تعمل ضمنها ويأتي في مقدمة هذه التحديات محدودية الموارد المالية والبشرية حيث تعتمد العديد من الجمعيات على التبرعات أو المنح التي قد تتغير من فترة إلى أخرى ويؤدي هذا التغير إلى صعوبة التخطيط طويل الأمد ويزيد من احتمالية تعثر بعض المشاريع عند انخفاض التمويل (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

كما يمثل تعدد أصحاب المصلحة تحدياً إدارياً مهماً حيث تختلف توقعات الداعمين عن توقعات المستفيدين وقد تختلف كذلك عن متطلبات الجهات الرقابية ويؤدي هذا التعدد إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار ويستلزم وجود آليات تواصل فعالة تضمن تحقيق توازن بين هذه المصالح المختلفة (Anifa، 2024)

وتتمثل أحد التحديات كذلك في ضعف النظم الإدارية في بعض الجمعيات نتيجة محدودية الخبرات الاحترافية في إدارة المشاريع ويؤدي غياب التخطيط المنهجي أو أدوات المتابعة الدقيقة إلى ارتفاع احتمالية

الانحراف عن الأهداف أو ضعف كفاءة استخدام الموارد ويجعل الأداء عرضة للتذبذب (Muhammad & Umar، 2021)

كما قد تواجه الجمعيات تحديات تتعلق بمقاومة التغيير داخل الهيكل التنظيمي خاصة عند محاولة إدخال أساليب إدارية جديدة ويؤدي هذا التردد إلى بطء في تبني ممارسات أكثر كفاءة ويحد من قدرة الجمعية على التطور والتكيف مع المتغيرات البيئية (Shafiee & Others، 2023)

ويعد ضعف التكامل بين الإدارات المختلفة تحدياً إضافياً حيث قد تعمل بعض الوحدات بصورة منفصلة دون تنسيق كاف مما يؤدي إلى ازدواجية في الجهود أو تضارب في الأولويات ويؤثر ذلك سلباً على كفاءة الأداء ويزيد من الهدر في الوقت والموارد (دار النعيم، 2025)

كما أن طبيعة العمل الأهلي التي تعتمد أحياناً على المتطوعين قد تؤدي إلى تباين في مستويات الالتزام والمهارات ويستلزم ذلك جهوداً إضافية في التدريب والتنسيق لضمان تحقيق مستوى متوازن من الأداء داخل الفرق العاملة (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

وتتجمع هذه التحديات لتجعل البيئة الإدارية للجمعيات الأهلية بيئة معقدة تتطلب أساليب تنظيمية قادرة على تحقيق التوازن بين المرونة والانضباط وبين الاستجابة السريعة والمتطلبات الرقابية وهو ما يبرز الحاجة إلى مداخل إدارية حديثة قادرة على معالجة هذه التحديات بصورة منهجية (Dong & Colleagues، 2024)

دور الإدارة الرشيدة في تحسين الكفاءة التشغيلية

تسهم الإدارة الرشيدة في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال إعادة تصميم العمليات الداخلية بما يركز على الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية وتقليل الخطوات غير الضرورية ويؤدي هذا التحليل المنهجي إلى تقليل الهدر في الوقت والجهد وتحسين تدفق العمل بين الوحدات المختلفة مما ينعكس بصورة مباشرة على سرعة الإنجاز وجودة النتائج (AbuKhamis & Al Omari، 2022)

كما يعزز التطبيق الرشيق الكفاءة من خلال تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة تتيح المراجعة المستمرة والتصحيح المبكر للانحرافات ويؤدي ذلك إلى تقليل الأخطاء المتراكمة وتحسين استقرار التنفيذ ويجعل عملية الإدارة أكثر قدرة على التحكم في المسار العام للمشروع دون الحاجة إلى تدخلات تصحيحية جذرية في المراحل المتأخرة (Marnada، 2022)

وتسهم الإدارة الرشيقة كذلك في تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية حيث يتم توجيه الجهود نحو الأنشطة ذات الأولوية الاستراتيجية ويتم تقليل الأعمال التي لا تضيف قيمة واضحة ويؤدي هذا التوجيه إلى تحقيق توازن أفضل بين المدخلات والمخرجات ويعزز الاستدامة المالية للمشاريع (دار النعيم، 2025)

كما يؤدي تمكين الفرق ذاتية التنظيم إلى رفع مستوى الإنتاجية نتيجة تقليل الاعتماد على التسلسل الإداري المطول وتسريع عملية اتخاذ القرار ويعزز ذلك الانسيابية التشغيلية ويقلل من الوقت الضائع في الإجراءات البيروقراطية (Muhammad & Umar، 2021)

وتعزز الإدارة الرشيقة كذلك الشفافية في متابعة الأداء من خلال استخدام أدوات واضحة لقياس التقدم وتحديد العوائق بصورة فورية ويؤدي هذا الوضوح إلى تحسين التنسيق بين الفرق ويحد من التعارضات التشغيلية ويزيد من كفاءة تنفيذ الأنشطة اليومية (Shafiee & Others، 2023)

كما أن ثقافة التحسين المستمر التي تقوم عليها الإدارة الرشيقة تجعل عملية رفع الكفاءة جهداً دائماً وليس مبادرة مؤقتة حيث يتم تحليل الأداء بصورة دورية واستخلاص فرص التطوير ثم إدخالها في الدورة التالية من التنفيذ ويؤدي ذلك إلى تراكم تدريجي في مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة (Anifa، 2024)

وتؤدي هذه الآليات مجتمعة إلى بناء نظام إداري أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات دون فقدان الانضباط مما يجعل الإدارة الرشيقة مدخلاً فعالاً لتحسين الكفاءة التشغيلية في البيئات التنظيمية التي تتسم بتعدد المشاريع وتغير الأولويات وتعقيد العلاقات بين أصحاب المصلحة (Sathe & Panse، 2023)

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (عليوه، 2024)

عنوان الدراسة: أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المشروعات على مستوى فعالية الأداء المؤسسي داخل الكيانات الخيرية بمدينة مكة المكرمة في ظل التحولات التنظيمية التي يشهدها القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية وسعيه إلى تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والاستدامة المالية وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين كما هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق المعايير الاحترافية لإدارة المشروعات داخل تلك الكيانات وتحديد مدى انعكاسها على مؤشرات الأداء المؤسسي الاستراتيجي والتشغيلي

وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن الكيانات الخيرية التي تطبق ممارسات منهجية في تخطيط المشروعات وتنظيمها وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها التنموية بكفاءة وفعالية مقارنة بالكيانات التي تعتمد على الاجتهادات الفردية أو الأساليب التقليدية غير المنظمة في إدارة برامجها

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة علمية محكمة شملت عدة أبعاد رئيسة تمثلت في التخطيط الاستراتيجي للمشروعات وإدارة الموارد وإدارة المخاطر والرقابة والمتابعة والتقييم وتم توزيع الأداة على عينة من القيادات التنفيذية ومديري البرامج ورؤساء الأقسام في عدد من الكيانات الخيرية وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لقياس قوة العلاقة بين ممارسات إدارة المشروعات ومؤشرات فعالية الأداء المؤسسي

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابي قوية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشروعات وارتفاع فعالية الأداء المؤسسي حيث أظهرت النتائج أن الكيانات التي تمتلك خططاً واضحة ومؤشرات أداء محددة وآليات رقابة منتظمة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وتتمتع بقدرة أكبر على

الالتزام بالجدول الزمني للمشروعات وضبط النفقات وتحقيق جودة أعلى في الخدمات المقدمة للمستفيدين كما تبين أن تطبيق إدارة المخاطر بصورة منهجية يسهم في تقليل التعثر في تنفيذ المبادرات ويعزز الاستقرار التنظيمي

وأظهرت النتائج كذلك أن وضوح الهياكل التنظيمية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات يسهم في رفع مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقلل من الازدواجية والتداخل في تنفيذ المهام مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي بشكل عام كما كشفت الدراسة أن وجود نظام متابعة وتقييم دوري يمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب ويعزز ثقافة المساءلة والشفافية داخل الكيان الخيري

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المشروعات داخل الكيانات الخيرية من خلال تبني المعايير الدولية المعتمدة في إدارة المشاريع وتطوير قدرات القيادات الإدارية عبر برامج تدريبية متخصصة وإنشاء وحدات مستقلة لإدارة المشروعات داخل الهياكل التنظيمية للجمعيات بما يضمن رفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتحقيق استدامة تنمية طويلة المدى

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لبحثنا الحالي لأنها تؤكد أن تطبيق منهجيات منظمة لإدارة المشروعات يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع غير الربحي وهو ما يدعم التوجه نحو دراسة أثر تبني منهجية Agile باعتبارها إحدى أكثر المنهجيات الحديثة مرونة وتأثيراً في رفع كفاءة المشاريع

دراسة (وهبة، 2023)

عنوان الدراسة: أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي تطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مياه شرب الإسكندرية وذلك في إطار سعي المؤسسات الخدمية إلى تحسين كفاءة مواردها البشرية وتعزيز

قدرتها على التكيف مع المتغيرات التشغيلية والبيئية كما هدفت إلى اختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة مثل التحسين المستمر وتقليل الهدر وتمكين العاملين والعمل الجماعي وبين أبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في الإنتاجية وجودة الأداء والانضباط الوظيفي ومستوى الرضا المهني

وانطلقت الدراسة من الإطار النظري للإدارة الرشيقة الذي يركز على إزالة الأنشطة غير ذات القيمة وتحسين تدفق العمليات وتعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار باعتبارها أدوات تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وقد افترضت الدراسة أن تطبيق هذه المبادئ داخل المؤسسات الخدمية سينعكس إيجاباً على سلوكيات العاملين ومستوى أدائهم

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة تضمنت مجموعة من البنود لقياس درجة تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة ومستوى الأداء الوظيفي وتم توزيعها على عينة من الموظفين في مختلف الإدارات وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات الإدارة الرشيقة على تحسين الأداء الوظيفي حيث بينت النتائج أن تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار يعزز شعورهم بالمسؤولية ويرفع مستوى التزامهم المهني كما أن اعتماد أساليب التحسين المستمر يساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

وأظهرت النتائج أيضاً أن تقليل الإجراءات الروتينية غير الضرورية وتحسين تدفق العمليات يساهمان في رفع الإنتاجية وتقليل الزمن المستغرق في إنجاز المهام كما تبين أن بيئة العمل التشاركية القائمة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تعزز الرضا الوظيفي وتدعم الاستقرار المؤسسي

وأوصت الدراسة بضرورة تبني فلسفة الإدارة الرشيقة بشكل شامل داخل المؤسسات الخدمية من خلال تدريب القيادات الإدارية على أدوات التحسين المستمر ونشر ثقافة العمل الجماعي وتفعيل نظم اقتراحات الموظفين بما يساهم في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي والكفاءة التنظيمية

وتبرز أهمية هذه الدراسة في سياق بحثنا الحالي من كونها تؤكد أن تمكين فرق العمل والتحسين المستمر وهما من المبادئ الأساسية لمنهجية Agile يمثلان عاملين محوريين في تحسين الأداء داخل المؤسسات وهو ما يعزز الفرضية القائلة بأن تبني الإدارة الرشيقة داخل الجمعيات الأهلية يمكن أن يسهم في رفع مستوى أداء المشاريع

دراسة (عتيق، 2023)

عنوان الدراسة: تطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية تصور مقترح

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية الحديثة واستكشاف مدى إمكانية الاستفادة من التجارب الدولية في تطوير الأداء الجامعي ورفع كفاءته التنظيمية كما هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة داخل البيئة الجامعية السعودية بما يتلاءم مع طبيعتها التنظيمية والتشريعية

وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن الجامعات السعودية تواجه تحديات متزايدة تتعلق بارتفاع تكاليف التشغيل وتعقيد الإجراءات الإدارية وتزايد متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي مما يستدعي تبني أساليب إدارية مرنة قائمة على التحسين المستمر وتقليل الهدر وتعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات العالمية المتعلقة بالإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي وتحليل النماذج التطبيقية في عدد من الجامعات الدولية التي نجحت في تطبيق فلسفة Lean Management ثم قامت بمقارنة تلك النماذج مع الواقع التنظيمي للجامعات السعودية من خلال تحليل الوثائق التنظيمية والتقارير الرسمية والدراسات السابقة ذات الصلة

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الرشيقة تمثل مدخلا فعالاً لتحسين الأداء الجامعي من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية وتقليل الإجراءات غير ذات القيمة وتحسين تدفق العمل بين الإدارات

الأكاديمية والإدارية كما بينت النتائج أن تبني ثقافة التحسين المستمر يسهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ويعزز سرعة الاستجابة لمتطلبات التغيير

وأظهرت الدراسة أن من أبرز التحديات التي تعوق تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية تتمثل في ضعف الوعي بالمفهوم وقلة التدريب المتخصص ووجود مقاومة للتغيير نتيجة للثقافة التنظيمية التقليدية إضافة إلى تعقيد الأنظمة واللوائح الإدارية

وانتهت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية تضمن مجموعة من المحاور الرئيسة من بينها إعادة هندسة العمليات الإدارية وتفعيل نظم قياس الأداء وتعزيز تمكين العاملين ونشر ثقافة العمل الجماعي والتحسين المستمر كما أكدت على أهمية دعم القيادة العليا لأي تحول إداري لضمان نجاح التطبيق

وأوصت الدراسة بضرورة إدراج مفاهيم الإدارة الرشيقة ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية وتوفير برامج تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية وتطوير آليات تقييم الأداء المؤسسي بما يتماشى مع فلسفة التحسين المستمر

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لبحثنا الحالي لأنها تؤكد أن مبادئ الإدارة الرشيقة قابلة للتطبيق في بيئات تنظيمية غير صناعية مثل الجامعات وهو ما يدعم إمكانية تطبيقها كذلك في الجمعيات الأهلية باعتبارها مؤسسات خدمية ذات طبيعة تنظيمية مشابهة من حيث تعدد أصحاب المصلحة وتعقيد العمليات الإدارية

دراسة (السيف العوفي، 2022)

عنوان الدراسة: تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة القصيم وتقويمها في ضوء مدخل الإدارة الرشيقة بهدف تحسين كفاءة الأداء الإداري وتعزيز فاعلية رأس المال البشري داخل المؤسسة

الجامعية كما سعت إلى تحديد مدى توافق السياسات والإجراءات الحالية لإدارة الموارد البشرية مع مبادئ الإدارة الرشيدة القائمة على تقليل الهدر وتحسين العمليات وتمكين العاملين

وانطلقت الدراسة من الإطار النظري للإدارة الرشيدة الذي يركز على تعظيم القيمة المضافة وتقليل الأنشطة غير الضرورية وتعزيز ثقافة التحسين المستمر باعتبار الموارد البشرية أحد أهم عناصر النجاح المؤسسي وأحد المحركات الرئيسة لتحقيق التميز التنظيمي

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم أداة استبانة لقياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجالات الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتحفيز وتم توزيعها على عينة من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فجوة بين الممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية ومتطلبات الإدارة الرشيدة حيث تبين أن بعض الإجراءات تتسم بالبيروقراطية والتكرار مما يؤدي إلى بطء إنجاز المعاملات وتقليل الكفاءة التشغيلية كما أظهرت النتائج أن تمكين العاملين وإشراكهم في عمليات التحسين يساهمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين جودة الأداء

وأظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين سرعة إنجاز الإجراءات الإدارية وتقليل الزمن المستغرق في عمليات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء كما يعزز الشفافية والعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية وفق منهجية قائمة على التحسين المستمر وتبسيط الإجراءات وتطوير نظم إلكترونية داعمة وتوفير برامج تدريبية لتعزيز ثقافة الإدارة الرشيدة بين العاملين كما أكدت على أهمية دعم القيادة الجامعية لعمليات التحول الإداري لضمان استدامة التغيير

وتبرز أهمية هذه الدراسة في سياق الدراسة الحالية من كونها تسلط الضوء على الدور المحوري لتمكين
العنصر البشري في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة وهو ما يتقاطع بشكل مباشر مع أحد المتغيرات الوسيطة
في دراستنا الحالية والمتعلق بتمكين فرق العمل داخل الجمعيات الأهلية وتأثيره في تحسين أداء المشاريع

دراسة (الشماسي، 2024)

عنوان الدراسة: أثر الإدارة الرشيقة على جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين
بجامعة الملك عبد العزيز

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين
الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز وذلك في ظل التوجهات الحديثة نحو تطوير الأداء المؤسسي ورفع
مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي داخل مؤسسات التعليم العالي كما سعت الدراسة إلى قياس العلاقة
بين أبعاد الإدارة الرشيقة مثل التحسين المستمر وتقليل الهدر وتمكين العاملين والعمل الجماعي وبين
أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تشمل الرضا المهني والاستقرار الوظيفي والعدالة التنظيمية والتوازن بين
الحياة المهنية والشخصية

وانطلقت الدراسة من الإطار النظري الذي يفترض أن الإدارة الرشيقة لا تقتصر على تحسين العمليات
والإجراءات بل تمتد آثارها إلى الجوانب الإنسانية داخل المنظمة من خلال تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار
وتحسين بيئة العمل وتقليل الضغوط الإدارية الناتجة عن الإجراءات المعقدة كما افترضت الدراسة أن
جودة الحياة الوظيفية تمثل عاملاً أساسياً في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة لقياس مستوى تطبيق الإدارة
الرشيقة ومستوى جودة الحياة الوظيفية وتم توزيع الأداة على عينة من الموظفين الإداريين في جامعة الملك
عبد العزيز وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وقياس قوة
العلاقة بين المتغيرات

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على جودة الحياة الوظيفية
حيث أظهرت النتائج أن تبني ممارسات التحسين المستمر وتبسيط الإجراءات وتمكين الموظفين يسهم في

تقليل الضغوط الوظيفية وزيادة الرضا المهني وتعزيز الشعور بالعدالة التنظيمية كما بينت النتائج أن بيئة العمل القائمة على التعاون والثقة المتبادلة تؤدي إلى رفع مستوى الالتزام المؤسسي والانتماء الوظيفي

وأظهرت الدراسة كذلك أن تقليل الهدر في العمليات الإدارية وتحسين تدفق العمل يساهم في تقليل التكرار والازدواجية في المهام مما ينعكس إيجاباً على التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية ويعزز الاستقرار الوظيفي على المدى الطويل

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة الرشيقة كمدخل استراتيجي شامل في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير السياسات الإدارية وتبسيط الإجراءات وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين وتوفير برامج تدريبية لتعريف العاملين بمبادئ الإدارة الرشيقة وأدواتها التطبيقية

وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة للبحث الحالي لأنها تؤكد أن تطبيق الإدارة الرشيقة لا يساهم فقط في تحسين الكفاءة التشغيلية بل يمتد تأثيره إلى تعزيز جودة البيئة التنظيمية وهو ما يدعم الفرضية القائلة بأن تبني منهجية Agile داخل الجمعيات الأهلية يمكن أن يساهم في تحسين أداء المشاريع من خلال رفع مستوى الرضا والتمكين لدى فرق العمل

دراسة (الشهري، 2023)

عنوان الدراسة: دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية مراجعة علمية

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة داخل الأجهزة الحكومية السعودية من خلال مراجعة علمية شاملة للأدبيات والنماذج التطبيقية ذات الصلة كما سعت إلى تحديد مدى إسهام مبادئ الإدارة الرشيقة في تعزيز فاعلية مشاريع إدارة المعرفة وتحسين كفاءة العمليات التنظيمية في القطاع الحكومي

وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية تواجه تحديات تتعلق بتعقيد الإجراءات وضعف التنسيق بين الإدارات وصعوبة نقل المعرفة المؤسسية مما يستدعي تبني مدخل إداري مرن يركز على تبسيط العمليات وتحسين تدفق المعلومات وتعزيز التعاون بين الوحدات التنظيمية

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات التطبيقية المتعلقة بالإدارة الرشيقة وإدارة المعرفة مع تحليل واقع الأجهزة الحكومية السعودية في ضوء التقارير الرسمية والمبادرات التطويرية

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الرشيقة تمثل إطاراً فعالاً لدعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال إعادة تصميم العمليات وتقليل الأنشطة غير ذات القيمة وتعزيز التواصل الأفقي بين الإدارات كما بينت النتائج أن ثقافة التحسين المستمر تسهم في تطوير آليات جمع المعرفة وتوثيقها وتبادلها داخل المؤسسات الحكومية

وأظهرت الدراسة أن تمكين العاملين وإشراكهم في عمليات التحسين يسهم في تعزيز الابتكار المؤسسي ويزيد من قدرة الأجهزة الحكومية على الاستجابة السريعة للمتغيرات كما تبين أن تبني الإدارة الرشيقة يسهم في تقليل مقاومة التغيير عند تطبيق مشاريع التحول الرقمي وإدارة المعرفة

وأوصت الدراسة بضرورة إدماج مبادئ الإدارة الرشيقة ضمن الاستراتيجيات الوطنية لتطوير الأجهزة الحكومية وتوفير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية لتعزيز فهمهم لأدوات التحسين المستمر كما أكدت على أهمية بناء بيئة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة وتعزيز الشفافية المؤسسية

وتبرز أهمية هذه الدراسة في سياق البحث الحالي من كونها توضح أن الإدارة الرشيقة تمثل أداة استراتيجية لتعزيز نجاح المشاريع التحولية داخل المؤسسات العامة وهو ما يعزز إمكانية تطبيق منهجية Agile في الجمعيات الأهلية باعتبارها مؤسسات تسعى إلى تحسين أدائها التنظيمي وتنفيذ مشاريعها بكفاءة أعلى

دراسة (الراجحي، 2023)

عنوان الدراسة: تصور مقترح لتطوير الأداء الجامعي في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الرشيقة

هدفت الدراسة إلى بناء تصور علمي متكامل لتطوير الأداء الجامعي في الجامعات السعودية استنادا إلى مبادئ الإدارة الرشيقة باعتبارها مدخلا إداريا حديثا يركز على التحسين المستمر وتقليل الهدر وتعظيم القيمة المضافة كما سعت الدراسة إلى تحليل واقع الأداء الجامعي في ضوء التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة من حيث زيادة أعداد الطلاب وتعقيد الإجراءات الإدارية وتنامي متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي

وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسة مفادها أن الأنظمة الإدارية التقليدية في بعض الجامعات قد لا تتواءم مع متطلبات التحول الوطني وتسارع التغيرات التقنية والمعرفية مما يستدعي تبني نماذج إدارية أكثر مرونة قادرة على إعادة تصميم العمليات وتحقيق التكامل بين الوحدات الأكاديمية والإدارية

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت الباحثة بتحليل الأدبيات المتعلقة بالإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي واستعراض عدد من التجارب الدولية التي نجحت في تطبيق فلسفة Lean Management في الجامعات ثم قامت بمقارنة تلك النماذج بالواقع التنظيمي للجامعات السعودية من خلال تحليل التقارير الرسمية والخطط الاستراتيجية واللوائح التنظيمية

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الرشيقة تمثل إطارا استراتيجيا فعالا لتحسين الأداء الجامعي من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية وتقليل التعقيدات البيروقراطية وتحسين تدفق العمل بين الإدارات كما أظهرت النتائج أن تبني ثقافة التحسين المستمر يسهم في رفع مستوى جودة الخدمات التعليمية والبحثية ويعزز رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس

وأوضحت الدراسة أن من أبرز معوقات تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية تتمثل في مقاومة التغيير وضعف التدريب المتخصص وغياب مؤشرات أداء دقيقة تقيس القيمة المضافة للعمليات كما أشارت إلى أن نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة يتطلب دعما مباشرا من القيادة العليا وتبني رؤية واضحة للتحول المؤسسي

وانتهت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الجامعي في ضوء الإدارة الرشيقة تضمن مجموعة من المحاور الأساسية من بينها إعادة تصميم العمليات الإدارية وتفعيل نظم قياس الأداء وتعزيز تمكين

العاملين وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والتحسين المستمر كما أكدت على أهمية ربط خطط التطوير الجامعي بمستهدفات رؤية المملكة 2030

وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في سياق بحثنا الحالي لأنها تؤكد أن الإدارة الرشيقة تمثل مدخلا تطويريا شاملا لتحسين الأداء المؤسسي في بيئات تنظيمية خدمية كبيرة ومعقدة وهو ما يدعم إمكانية تطبيق منهجية Agile داخل الجمعيات الأهلية باعتبارها مؤسسات خدمية تسعى إلى تحسين جودة مشاريعها وتعزيز كفاءتها التشغيلية

دراسة (العنزي، 2026)

عنوان الدراسة: رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية معمقة لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية باعتبارها أداة استراتيجية لرفع كفاءة الأداء الجامعي وتعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في ظل التحولات التنموية التي تشهدها المملكة كما سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مبادئ الإدارة الرشيقة ومؤشرات الكفاءة المؤسسية مثل سرعة إنجاز المعاملات وجودة الخدمات التعليمية وكفاءة استخدام الموارد

وانطلقت الدراسة من إطار نظري يؤكد أن الإدارة الرشيقة ليست مجرد أدوات لتحسين العمليات بل تمثل فلسفة إدارية متكاملة تستند إلى تعظيم القيمة وتقليل الأنشطة غير ذات الجدوى وتعزيز ثقافة المشاركة وتمكين العاملين وقد ركزت الدراسة على تحليل مدى ملائمة هذه الفلسفة للبيئة الجامعية السعودية من حيث الهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية والأنظمة الإدارية

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي حيث قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيق الإدارة الرشيقة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى الدولي ثم قامت بتحليل الواقع التنظيمي للجامعات السعودية من خلال دراسة اللوائح والأنظمة والتقارير المؤسسية بهدف تحديد الفجوات بين الممارسات الحالية ومتطلبات الإدارة الرشيقة

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة يمكن أن يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء الجامعي من خلال تقليل الزمن المستغرق في العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتعزيز التكامل بين الإدارات الأكاديمية والإدارية كما أظهرت النتائج أن تمكين العاملين وإشراكهم في عمليات التحسين يؤدي إلى تعزيز الابتكار المؤسسي وتحقيق استدامة تنظيمية طويلة المدى

وأوضحت الدراسة أن من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية تتمثل في الثقافة التنظيمية التقليدية وتعقيد الإجراءات الإدارية وضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية إضافة إلى الحاجة إلى تطوير مهارات القيادات الإدارية في مجالات التحسين المستمر وإدارة التغيير

وأوصت الدراسة بضرورة تبني خطة تحول تدريجية نحو الإدارة الرشيقة داخل الجامعات السعودية تبدأ بنشر الوعي بالمفهوم وتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على أدوات التحسين المستمر ثم إعادة تصميم العمليات الرئيسية وفق منهجية قائمة على تعظيم القيمة وتقليل الهدر كما أكدت على أهمية إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة تنفيذ مبادرات التحسين وضمان استدامتها

وتبرز أهمية هذه الدراسة في إطار البحث الحالي من كونها تقدم تحليلاً معمقاً لكيفية تطبيق الإدارة الرشيقة في بيئة تنظيمية كبيرة ومعقدة وهو ما يعزز الأساس النظري لدراسة أثر تبني منهجية Agile في الجمعيات الأهلية باعتبار أن مبادئ المرونة والتحسين المستمر وتمكين العاملين تمثل عناصر مشتركة بين البيئتين التنظيميتين

دراسة (دار النعيم، 2025)

عنوان الدراسة: تطبيق طرق الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات العمل

هدفت الدراسة إلى تحليل دور تطبيق طرق الإدارة الرشيقة في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات العمل وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات المعاصرة والمتعلقة بارتفاع تكاليف التشغيل

وضعف كفاءة العمليات وتعقيد الإجراءات الإدارية كما سعت الدراسة إلى استكشاف مدى إسهام مبادئ الإدارة الرشيدة في تحسين استغلال الموارد المالية والبشرية وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي بصورة شاملة

وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسة مفادها أن العديد من منظمات العمل تعاني من هدر في الموارد وضعف في التنسيق بين الإدارات وبطء في إنجاز المعاملات مما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء الإداري ويؤدي إلى ارتفاع النفقات التشغيلية وانخفاض العائد المؤسسي وقد افترضت الدراسة أن تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة القائمة على تقليل الهدر والتحسين المستمر وإعادة تصميم العمليات يمكن أن يساهم في معالجة هذه الإشكاليات بصورة منهجية ومستدامة

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بتصميم أداة قياس شملت عدة أبعاد رئيسة تمثلت في تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسين تدفق العمليات وتعزيز الرقابة المالية وتمكين العاملين وتطوير نظم المتابعة والتقييم وتم تطبيق الأداة على عينة من العاملين في عدد من منظمات العمل وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات وقياس مستوى التأثير بين متغيرات الإدارة الرشيدة ومتغيرات الأداء الإداري والمالي

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي لتطبيق طرق الإدارة الرشيدة على كفاءة الأداء الإداري حيث أظهرت النتائج أن المنظمات التي تعمل على إعادة تصميم عملياتها الإدارية وفق مبادئ التحسين المستمر تقلل من الزمن المستغرق في إنجاز المعاملات وتحد من الازدواجية في المهام وتحقق مستوى أعلى من الانضباط التنظيمي كما تبين أن تبسيط الإجراءات وإلغاء الأنشطة غير ذات القيمة يساهمان في رفع جودة الأداء الإداري وتعزيز سرعة الاستجابة للمتغيرات

كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للإدارة الرشيدة على كفاءة الأداء المالي حيث بينت الدراسة أن تحسين تدفق العمليات وتقليل الهدر في استخدام الموارد يؤديان إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين كفاءة الإنفاق وزيادة القدرة على تخصيص الموارد بصورة أكثر فاعلية كما أكدت النتائج أن وجود نظام رقابي قائم على مؤشرات أداء واضحة يساهم في تعزيز الشفافية المالية والحد من الانحرافات في الصرف

وأوضحت الدراسة أن تمكين العاملين يمثل أحد العوامل المحورية في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة حيث إن إشراك الموظفين في عمليات التحسين وتطوير الإجراءات يعزز من التزامهم المؤسسي ويرفع مستوى الإنتاجية ويزيد من قدرتهم على الابتكار في إيجاد حلول للمشكلات التشغيلية

كما بينت الدراسة أن نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة يتطلب وجود دعم قوي من الإدارة العليا وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والانفتاح على التغيير إضافة إلى توفير برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادات الإدارية في مجالات التحسين المستمر وإدارة التغيير

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة إدراج الإدارة الرشيقة ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمات وتبني نظام شامل لقياس الأداء الإداري والمالي يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية واضحة وإعادة هيكلة العمليات الداخلية بما يتوافق مع فلسفة تقليل الهدر وتعظيم القيمة كما أكدت على أهمية الاستثمار في تنمية رأس المال البشري باعتباره الركيزة الأساسية لضمان استدامة التحول نحو الإدارة الرشيقة

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في سياق البحث الحالي لأنها تؤكد أن تطبيق الإدارة الرشيقة يسهم في تحسين الكفاءة الإدارية والمالية على حد سواء وهو ما يتقاطع مباشرة مع أحد أهداف دراستنا المتمثل في تحسين أداء المشاريع داخل الجمعيات الأهلية من حيث ضبط التكاليف وتحسين استخدام الموارد ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمبادرات التنموية

كما تعزز هذه الدراسة الأساس النظري القائل بأن الإدارة الرشيقة ليست مجرد أدوات تشغيلية بل تمثل إطارا استراتيجيا شاملا يمكن أن يحدث تحولا جوهريا في أداء المؤسسات بمختلف أنواعها بما في ذلك منظمات القطاع غير الربحي

دراسة Muhammad & Umar ، 2021

عنوان الدراسة : Impact of agile management on project performance The moderating role of leadership competencies and mediating role of project complexity

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الرشيقة على أداء المشاريع مع التركيز على دور الكفاءات القيادية كمتغير معدل ودور تعقيد المشروع كمتغير وسيط في هذه العلاقة كما سعت إلى بناء نموذج تفسيري يوضح الآليات التي من خلالها تؤثر ممارسات الإدارة الرشيقة على نتائج المشاريع في البيئات التنظيمية المعاصرة

وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن الإدارة الرشيقة لا تؤثر على أداء المشروع بصورة مباشرة فقط بل يتوقف حجم هذا التأثير على مستوى كفاءة القيادة داخل المنظمة وعلى درجة تعقيد المشروع من حيث تعدد المهام وتشابك الأنشطة وغموض المتطلبات كما افترض الباحثان أن القيادة الفعالة تعزز من قدرة الفرق على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بصورة صحيحة مما يؤدي إلى تحسين النتائج النهائية للمشاريع

واعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال جمع البيانات من عينة كبيرة من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل في مؤسسات مختلفة وتم استخدام أدوات قياس معيارية لقياس مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة وكفاءة القيادة وتعقيد المشروع ومستوى أداء المشروع وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للإدارة الرشيقة على أداء المشاريع حيث أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ مثل التعاون المستمر مع أصحاب المصلحة والتطوير المرحلي والتغذية الراجعة المتكررة يساهم في تحسين الالتزام بالوقت وضبط التكاليف ورفع جودة المخرجات كما بينت النتائج أن تعقيد المشروع يلعب دورا وسيطا في هذه العلاقة حيث إن الإدارة الرشيقة تساعد في تخفيف آثار التعقيد من خلال تقسيم العمل إلى مراحل قصيرة وتحسين التواصل داخل الفريق

وأظهرت الدراسة كذلك أن الكفاءات القيادية تمثل متغيرا معدلا مهما حيث إن وجود قيادة قادرة على تحفيز الفريق وإدارة التغيير وتعزيز بيئة العمل التعاونية يزيد من فاعلية تطبيق الإدارة الرشيقة ويقوي تأثيرها على الأداء النهائي للمشروع كما بينت النتائج أن ضعف القيادة قد يقلل من فاعلية المنهجية الرشيقة حتى في حال تطبيق أدواتها التقنية

وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير المهارات القيادية لمديري المشاريع وتبني برامج تدريبية تركز على القيادة التكيفية وإدارة الفرق متعددة التخصصات كما أكدت على أهمية مواءمة مستوى تعقيد المشروع مع آليات التطبيق الرشيق لضمان تحقيق أفضل النتائج

وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لبحثنا الحالي لأنها تقدم نموذجاً تفسيرياً متقدماً يوضح كيف تؤثر الإدارة الرشيقة على أداء المشاريع من خلال متغيرات وسيطة ومعدلة وهو ما يدعم الإطار النظري لدراستنا المتعلقة بتمكين فرق العمل وتأثيره في العلاقة بين تبني Agile وتحسين أداء المشاريع داخل الجمعيات الأهلية

دراسة AbuKhamis & Al Omari ، 2022

عنوان الدراسة : A critical analysis of agile and lean methodology to fulfill the project management gaps in nonprofit organizations

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل نقدي معمق لمنهجيات الإدارة الرشيقة والإدارة اللينة بهدف تقييم مدى ملاءمتها لسد الفجوات الموجودة في إدارة المشاريع داخل المنظمات غير الربحية كما سعت إلى استكشاف أوجه القصور في الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع في القطاع غير الربحي وتحليل كيفية إسهام Agile و Lean في معالجة هذه التحديات

وانطلقت الدراسة من ملاحظة أن العديد من المنظمات غير الربحية تعاني من محدودية الموارد المالية والبشرية إضافة إلى ضعف الهياكل التنظيمية الرسمية واعتمادها على العمل التطوعي مما يؤدي إلى وجود فجوات في التخطيط والمتابعة وضبط التكاليف وتحقيق الاستدامة وقد افترض الباحثان أن تطبيق منهجيات مرنة قائمة على تعظيم القيمة وتقليل الهدر يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في هذا القطاع

واعتمدت الدراسة على منهج تحليلي نقدي من خلال مراجعة منهجية واسعة للأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الرشيقة والإدارة اللينة وتطبيقاتهما في مختلف القطاعات ثم قامت بتحليل مدى قابلية نقل هذه التطبيقات إلى بيئة المنظمات غير الربحية مع التركيز على التحديات الخاصة بهذا القطاع

وتوصلت الدراسة إلى أن منهجية Agile تتميز بقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في متطلبات أصحاب المصلحة وهو ما يتناسب مع طبيعة المشاريع التنموية التي تعتمد على تفاعل مستمر مع المستفيدين والممولين كما بينت الدراسة أن تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة وإجراء تقييمات دورية يسهم في تقليل المخاطر وتعزيز الشفافية في استخدام الموارد

كما أظهرت الدراسة أن مبادئ Lean المتعلقة بتقليل الهدر وتحسين العمليات يمكن أن تسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد المحدودة في المنظمات غير الربحية وتحسين فعالية الإنفاق كما أكدت النتائج أن الجمع بين Agile و Lean يوفر إطارا متكاملًا لتحسين إدارة المشاريع من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم

وأوضحت الدراسة أن من أبرز التحديات التي قد تواجه تطبيق هذه المنهجيات في المنظمات غير الربحية تتمثل في ضعف التدريب المهني وغياب الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير إضافة إلى محدودية نظم قياس الأداء كما أكدت أن نجاح التطبيق يتطلب التزاما استراتيجيا من القيادات العليا ودعمًا مستمرًا لبناء القدرات المؤسسية

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر إرشادية خاصة بالقطاع غير الربحي تتضمن تكييفًا عمليًا لمبادئ Agile و Lean بما يتناسب مع طبيعة هذا القطاع كما دعت إلى إجراء دراسات ميدانية لاختبار أثر هذه المنهجيات على أداء المشاريع التنموية بصورة كمية

وتبرز أهمية هذه الدراسة في سياق البحث الحالي لأنها تعد من الدراسات القليلة التي ركزت بشكل مباشر على المنظمات غير الربحية وهو ما يتقاطع بصورة مباشرة مع موضوع دراستنا حول الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض كما أنها تؤكد أن المنهجيات الرشيقة تمثل حلاً عملياً لسد فجوات إدارة المشاريع في القطاع الثالث وهو ما يعزز أهمية البحث الحالي ويؤكد جدواه العلمية والتطبيقية

عنوان الدراسة: An empirical evaluation of Scrum training suitability for the public sector
context benefits challenges and influence on project performance

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى ملائمة تدريب Scrum لتطبيقه في سياق القطاع العام وتحليل تأثير هذا التدريب على أداء المشاريع الحكومية كما سعت إلى استكشاف الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق منهجية Scrum في بيئات تنظيمية تتسم بالبيروقراطية وتعقيد الإجراءات الرسمية

وانطلقت الدراسة من إشكالية مفادها أن القطاع العام يختلف عن القطاع الخاص من حيث طبيعة الهياكل التنظيمية ومستوى المركزية والقيود التشريعية مما قد يؤثر في فاعلية تطبيق المنهجيات الرشيدة التي تقوم على المرونة وسرعة اتخاذ القرار والعمل التعاوني وقد افترض الباحثون أن تدريب الفرق الحكومية على منهجية Scrum يمكن أن يساهم في تحسين أداء المشاريع إذا تم تكييفه بما يتناسب مع خصائص القطاع العام

واعتمدت الدراسة على منهج تجريبي ميداني حيث تم تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في Scrum لعدد من فرق العمل في مؤسسات حكومية ثم تم قياس أثر هذا التدريب على أداء المشاريع من خلال أدوات قياس كمية ونوعية شملت مؤشرات الالتزام بالجدول الزمنية وجودة المخرجات ومستوى رضا أصحاب المصلحة إضافة إلى تحليل التغير في الثقافة التنظيمية بعد التدريب

وتوصلت الدراسة إلى أن تدريب Scrum يساهم في تحسين أداء المشاريع في القطاع العام من خلال تعزيز وضوح الأدوار داخل الفريق وتقوية قنوات التواصل وتسريع عملية اتخاذ القرار كما أظهرت النتائج أن تقسيم العمل إلى مراحل قصيرة مع عقد اجتماعات مراجعة دورية يساعد في اكتشاف المشكلات مبكراً وتقليل مخاطر التعثر

وأوضحت الدراسة أن من أبرز الفوائد التي تحققت تمثلت في زيادة مستوى الشفافية داخل فرق العمل وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة ورفع مستوى التفاعل مع أصحاب المصلحة إلا أنها كشفت أيضاً

عن وجود تحديات تتمثل في مقاومة التغيير وضعف فهم بعض القيادات الإدارية لفلسفة Scrum إضافة إلى تعقيد الأنظمة الإدارية التي قد تحد من مرونة التطبيق

وأوصت الدراسة بضرورة تكييف برامج تدريب Scrum بما يتلاءم مع طبيعة القطاع العام والتركيز على تطوير مهارات القيادة التكميلية ودعم التحول الثقافي داخل المؤسسات الحكومية كما أكدت على أهمية وجود دعم قوي من الإدارة العليا لضمان استدامة تطبيق المنهجية

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لبحثنا الحالي لأنها تؤكد أن منهجية Scrum وهي أحد أبرز تطبيقات Agile يمكن أن تحقق نتائج إيجابية حتى في البيئات التنظيمية المعقدة إذا تم دعمها بالتدريب المناسب وهو ما يدعم إمكانية تطبيقها داخل الجمعيات الأهلية التي قد تواجه تحديات تنظيمية مشابهة من حيث محدودية الموارد وتعقيد الإجراءات

دراسة (Cucolaş & Colleagues، 2022)

عنوان الدراسة: The impact of working from home on the success of Scrum teams evidence from empirical study

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العمل عن بعد على نجاح فرق Scrum وتقييم مدى قدرة المنهجية الرشيقة على الحفاظ على كفاءة الأداء في بيئة عمل افتراضية كما سعت إلى قياس تأثير التباعد المكاني على التواصل والتعاون ومستوى الإنجاز داخل فرق العمل التي تعتمد على منهجية Scrum

وانطلقت الدراسة من فرضية أن العمل عن بعد قد يؤثر سلباً على التفاعل المباشر بين أعضاء الفريق وهو عنصر أساسي في منهجية Scrum التي تعتمد على الاجتماعات اليومية والتغذية الراجعة المستمرة والتعاون الوثيق بين الأعضاء وقد افترض الباحثون أن قدرة الفرق على الحفاظ على مبادئ Scrum في بيئة افتراضية تمثل عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع

واعتمدت الدراسة على منهج كمي تحليلي حيث تم جمع بيانات من عدد كبير من أعضاء فرق Scrum الذين انتقلوا إلى العمل عن بعد وتم استخدام أدوات قياس لقياس مستوى الالتزام بممارسات Scrum ومستوى الأداء الجماعي ونجاح المشروع كما تم تحليل البيانات باستخدام نماذج إحصائية لقياس تأثير العمل عن بعد على العلاقة بين ممارسات Scrum ونتائج المشروع

وتوصلت الدراسة إلى أن العمل عن بعد لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض أداء فرق Scrum إذا تم الحفاظ على مبادئ التواصل المنتظم والشفافية واستخدام أدوات رقمية داعمة للتعاون كما أظهرت النتائج أن الفرق التي استطاعت تكييف اجتماعاتها اليومية وتفعيل أدوات إدارة المهام الرقمية حققت مستويات أداء مماثلة أو أعلى مقارنة بفرق العمل التقليدية

وأوضحت الدراسة أن من العوامل الحاسمة في نجاح فرق Scrum في بيئة العمل عن بعد تتمثل في وضوح الأدوار والمسؤوليات ومستوى الثقة بين أعضاء الفريق وقدرة القيادة على تعزيز الانضباط الذاتي والتحفيز الداخلي كما بينت النتائج أن غياب التواصل المنتظم يؤدي إلى تراجع الأداء وارتفاع احتمالية التعثر

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات دعم رقمية لفرق العمل الرشيقة وتدريب الأعضاء على مهارات التواصل الافتراضي وتعزيز ثقافة الثقة والمساءلة الذاتية لضمان استمرارية الأداء العالي في بيئات العمل المرنة

وتبرز أهمية هذه الدراسة في سياق بحثنا الحالي لأنها تؤكد أن مرونة منهجية Agile تمكنها من التكيف مع أنماط عمل مختلفة بما في ذلك البيئات الافتراضية وهو ما يعزز فكرة أن الإدارة الرشيقة تمثل إطاراً قابلاً للتطبيق في الجمعيات الأهلية التي قد تعتمد على فرق عمل موزعة أو متطوعين يعملون بمرونة زمنية ومكانية

دراسة (Dong & Colleagues، 2024)

عنوان الدراسة: What is Agile Project Management Developing a new synthesis and review

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة علمية شاملة لمفهوم إدارة المشاريع الرشيقة وتطوير صياغة تركيبية جديدة تعيد تعريف Agile Project Management بصورة أكثر دقة ووضوحاً في ضوء التطورات النظرية والتطبيقية الحديثة كما سعت إلى معالجة التباين المفاهيمي في الأدبيات السابقة التي تناولت الإدارة الرشيقة من زوايا متعددة دون وجود إطار موحد يجمع بين الأبعاد الفلسفية والتنظيمية والتقنية

وانطلقت الدراسة من إشكالية علمية مفادها أن مفهوم إدارة المشاريع الرشيقة تعرض لتفسيرات متنوعة عبر السنوات مما أدى إلى غموض نسبي في تحديد مكوناته الأساسية وحدوده النظرية خاصة مع انتقاله من بيئة تطوير البرمجيات إلى قطاعات مختلفة مثل البناء والخدمات والقطاع العام وقد افترض الباحثون أن الحاجة باتت ملحة إلى إعادة بناء المفهوم بصورة تركيبية تجمع بين المبادئ الجوهرية والأدوات التطبيقية والسياقات التنظيمية

واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية المتقدمة حيث قام الباحثون بتحليل عدد كبير من الدراسات المنشورة في مجلات علمية محكمة خلال العقدين الماضيين وتم تصنيف الأدبيات وفقاً لمجالات التطبيق والأطر النظرية المستخدمة وأدوات القياس كما تم استخدام أسلوب التحليل التركيبي لاستخلاص العناصر المشتركة وبناء تعريف أكثر شمولية لإدارة المشاريع الرشيقة

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع الرشيقة تمثل فلسفة إدارية قائمة على التكيف المستمر والاستجابة السريعة للتغيرات من خلال العمل التكراري والتعاون الوثيق مع أصحاب المصلحة وتمكين الفرق ذاتية التنظيم كما أكدت أن Agile لا تقتصر على استخدام أدوات مثل Scrum أو Kanban بل تمثل منظومة متكاملة تتضمن قيماً تنظيمية وثقافة مؤسسية داعمة للشفافية والتحسين المستمر

وأوضحت الدراسة أن من أبرز الأبعاد التي تشكل جوهر إدارة المشاريع الرشيقة تتمثل في المرونة التنظيمية والتمكين الجماعي والتعلم المستمر والتغذية الراجعة المتكررة وإعادة ترتيب الأولويات بصورة ديناميكية كما بينت أن نجاح التطبيق يعتمد على مدى توافق الثقافة التنظيمية مع هذه المبادئ

كما قدمت الدراسة نموذجا تركيبيا جديدا يربط بين الممارسات الرشيقة ومحددات السياق التنظيمي مثل درجة التعقيد ومستوى عدم اليقين وطبيعة أصحاب المصلحة وأشارت إلى أن فعالية الإدارة الرشيقة تتعزز في البيئات ذات التغير السريع وعدم الاستقرار

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في طريقة تدريس وتطبيق Agile في المؤسسات بحيث يتم التركيز على أبعادها الثقافية والاستراتيجية وليس فقط على أدواتها التشغيلية كما دعت إلى إجراء دراسات ميدانية في قطاعات غير تقليدية لاختبار النموذج التركيبي المقترح

وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في سياق البحث الحالي لأنها تقدم إطارا نظريا حديثا يوضح الطبيعة الشمولية لمنهجية Agile وهو ما يدعم الأساس المفاهيمي لدراستنا ويساعد في بناء نموذج بحثي يراعي الأبعاد التنظيمية والثقافية عند تحليل أثر تبني الإدارة الرشيقة على أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية

دراسة (Haputhanthrige & Colleagues، 2024)

عنوان الدراسة: The impact of a skill driven model on Scrum teams in digital projects

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر نموذج قائم على المهارات في تحسين أداء فرق Scrum في المشاريع الرقمية وذلك من خلال تقييم العلاقة بين مستوى كفاءة المهارات لدى أعضاء الفريق ونجاح تنفيذ المشاريع الرشيقة كما سعت إلى تحديد المهارات الأساسية التي تسهم في تعزيز فعالية فرق العمل الرشيقة في البيئات الرقمية سريعة التغير

وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن نجاح تطبيق Scrum لا يعتمد فقط على اتباع الخطوات والإجراءات المنهجية بل يرتبط بدرجة كبيرة بامتلاك أعضاء الفريق لمجموعة من المهارات التقنية والسلوكية والتنظيمية التي تمكنهم من العمل بكفاءة ضمن بيئة تعتمد على التعاون والتكرار السريع والتكيف المستمر

واعتمدت الدراسة على منهج كمي تحليلي حيث تم تطوير نموذج مهاري يتضمن أبعادا متعددة تشمل المهارات التقنية ومهارات التواصل ومهارات حل المشكلات ومهارات القيادة الذاتية وتم تطبيق النموذج على عينة من فرق Scrum العاملة في مشاريع رقمية ثم تم قياس أثر هذه المهارات على مؤشرات أداء المشروع مثل الالتزام بالوقت وجودة المخرجات ومستوى رضا أصحاب المصلحة

وتوصلت الدراسة إلى أن وجود مستوى عال من المهارات التكاملية داخل فرق Scrum يسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء المشاريع الرقمية حيث أظهرت النتائج أن الفرق التي تمتلك توازنا بين المهارات التقنية والسلوكية تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية وتتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات في متطلبات المشروع

وأوضحت الدراسة أن من أهم المهارات المؤثرة تتمثل في القدرة على التواصل الفعال والعمل الجماعي والقدرة على التعلم السريع واتخاذ القرار في بيئات غير مستقرة كما بينت أن القيادة التشاركية داخل الفريق تعزز من الانسجام الداخلي وتدعم تحقيق الأهداف المرحلية للمشروع

كما أظهرت النتائج أن غياب المهارات السلوكية مثل إدارة النزاعات أو ضعف مهارات التواصل قد يؤدي إلى تعثر التطبيق الرشيق حتى في حال توافر الأدوات التقنية المناسبة

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لفرق Scrum تركز على بناء المهارات السلوكية والتنظيمية إلى جانب المهارات التقنية كما أكدت على أهمية تبني نموذج مهاري واضح عند تشكيل الفرق الرشيفة لضمان تحقيق أقصى قدر من الكفاءة

وتبرز أهمية هذه الدراسة في سياق بحثنا الحالي لأنها تؤكد أن تمكين فرق العمل وتطوير مهاراتها يمثلان عاملا حاسما في نجاح تطبيق منهجية Agile وهو ما يتقاطع مباشرة مع أحد الأبعاد الرئيسة في دراستنا والمتعلق بتمكين فرق العمل داخل الجمعيات الأهلية وتأثيره في تحسين أداء المشاريع

عنوان الدراسة: An empirical study on impact of project management constraints in agile

software development Multigroup analysis between Scrum and Kanban

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر قيود إدارة المشاريع التقليدية على بيئة التطوير الرشيق للبرمجيات مع إجراء مقارنة تحليلية متعددة المجموعات بين منهجيتي Scrum و Kanban كما سعت إلى استكشاف كيفية تعامل الأطر الرشيقة مع القيود المتعلقة بالنطاق والوقت والتكلفة والموارد البشرية في سياق المشاريع التقنية

وانطلقت الدراسة من إشكالية علمية مفادها أن الإدارة الرشيقة رغم تركيزها على المرونة والتكيف إلا أنها لا تعمل في فراغ تنظيمي بل تخضع لقيود إدارة المشاريع التقليدية مثل محدودية الميزانية وضغط الجداول الزمنية وتغير متطلبات العملاء وقد افترض الباحثان أن طبيعة الإطار المستخدم سواء Scrum أو Kanban قد تؤثر في طريقة استجابة الفريق لهذه القيود وبالتالي في مستوى أداء المشروع

واعتمدت الدراسة على منهج كمي تجريبي حيث تم جمع بيانات من فرق تطوير برمجيات تعمل وفق منهجيتي Scrum و Kanban وتم استخدام استبانة لقياس مستوى إدراك القيود الإدارية ومستوى الأداء من حيث الالتزام بالوقت وجودة المخرجات واستقرار النطاق ثم تم تحليل البيانات باستخدام تحليل المجموعات المتعددة لاختبار الفروق بين الإطارين الرشيقين

وتوصلت الدراسة إلى أن القيود الإدارية تؤثر بصورة متفاوتة على أداء المشاريع الرشيقة حيث أظهرت النتائج أن الفرق التي تستخدم Scrum تمتلك قدرة أكبر على إدارة ضغوط النطاق من خلال تقسيم العمل إلى دورات قصيرة وتحديد أولويات واضحة في بداية كل دورة بينما أظهرت فرق Kanban مرونة أعلى في التعامل مع تدفق العمل المستمر وإدارة الاختناقات التشغيلية

وأوضحت النتائج أن القيود المتعلقة بالوقت تؤثر بصورة مباشرة على جودة التنفيذ إذا لم يتم موازنتها بآليات مراجعة مستمرة وتواصل فعال داخل الفريق كما بينت الدراسة أن نجاح الفرق الرشيقة في تجاوز القيود يعتمد بدرجة كبيرة على وضوح الأدوار والانضباط الذاتي لأعضاء الفريق

كما كشفت الدراسة أن الإدارة الرشيقة لا تلغي القيود بل تعيد تنظيمها بطريقة تسمح بتحقيق أقصى قيمة ممكنة ضمن حدود الموارد المتاحة وأن الفرق التي تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم المستمر تكون أكثر قدرة على تحويل القيود إلى فرص لتحسين العمليات

وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة القيود الإدارية مع طبيعة الإطار الرشيق المستخدم وعدم فرض أنظمة رقابية تقليدية صارمة تتعارض مع فلسفة المرونة كما أكدت على أهمية تدريب مديري المشاريع على إدارة التوازن بين المرونة والانضباط لضمان تحقيق أداء مستدام

وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في سياق بحثنا الحالي لأنها تؤكد أن منهجية Agile لا تعمل بمعزل عن القيود التنظيمية بل تتفاعل معها بطريقة ديناميكية وهو ما يتقاطع مع واقع الجمعيات الأهلية التي تعمل ضمن حدود مالية وتنظيمية محددة مما يجعل دراسة أثر تبني Agile في هذا السياق ذات أهمية استراتيجية

دراسة (Anifa، 2024)

عنوان الدراسة: Systematic review of literature on agile approach implications for adoption and practice

هدفت الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بالمنهج الرشيق بهدف تحليل العوامل المؤثرة في تبنيه وتحديد الآثار العملية لتطبيقه في مختلف القطاعات كما سعت إلى استخلاص الأنماط المشتركة في نتائج الدراسات السابقة وتحديد الفجوات البحثية التي ما تزال بحاجة إلى معالجة

وانطلقت الدراسة من ملاحظة وجود تنوع كبير في تطبيقات Agile عبر القطاعات المختلفة مما أدى إلى تباين في نتائج الدراسات المتعلقة بفاعليته وقد افترضت الباحثة أن تحليل الأدبيات بصورة منهجية يمكن أن يسهم في تقديم رؤية أكثر وضوحاً حول محددات النجاح والتحديات المتكررة في تطبيق الإدارة الرشيقة

واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية حيث تم تحليل عدد كبير من المقالات المنشورة في مجالات علمية محكمة وتم تصنيفها وفقا لمجالات التطبيق وأدوات القياس والمنهجيات البحثية المستخدمة ثم تم إجراء تحليل مقارن لاستخلاص الاتجاهات العامة والنتائج المشتركة

وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح تبني Agile يعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية من أبرزها دعم القيادة العليا وتمكين فرق العمل ووضوح الأهداف الاستراتيجية ووجود ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون كما أظهرت النتائج أن فشل التطبيق غالبا ما يرتبط بسوء فهم الفلسفة الرشيقة أو التركيز على الأدوات دون تغيير الثقافة التنظيمية

وأوضحت الدراسة أن من أبرز الآثار الإيجابية لتبني Agile تتمثل في تحسين سرعة الإنجاز ورفع جودة المخرجات وزيادة رضا أصحاب المصلحة وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية كما أشارت إلى أن تطبيق Agile في القطاعات غير التقنية يتطلب تكييفا خاصا يأخذ في الاعتبار طبيعة العمليات والموارد المتاحة

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات الميدانية في القطاعات الخدمية وغير الربحية لاختبار مدى فاعلية Agile خارج نطاق تطوير البرمجيات كما أكدت على أهمية تطوير أطر تقييم قياسية لقياس أثر المنهج الرشيق على الأداء المؤسسي

وتبرز أهمية هذه الدراسة في سياق بحثنا الحالي لأنها تقدم دعما نظريا قويا لفرضيات البحث المتعلقة بآثر تبني Agile على أداء المشاريع كما تؤكد وجود فجوة بحثية في تطبيق المنهج الرشيق في القطاع غير الربحي وهو ما تسعى دراستنا إلى معالجته

دراسة (Marnada، 2022)

عنوان الدراسة: Agile project management challenges in handling scope and change a systematic literature review

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه إدارة نطاق المشروع وإدارة التغيير في إطار الإدارة الرشيقة من خلال مراجعة منهجية للأدبيات العلمية كما سعت إلى استكشاف كيفية تعامل منهجيات Agile مع تغير المتطلبات المستمر وتأثير ذلك على نجاح المشروع

وانطلقت الدراسة من إشكالية أن التغير المستمر في نطاق المشروع يمثل أحد أبرز التحديات في إدارة المشاريع التقليدية وقد افترض الباحث أن منهجية Agile توفر آليات بديلة لإدارة هذا التغير إلا أنها قد تواجه تحديات خاصة في حالات التعقيد العالي أو ضعف التنسيق بين أصحاب المصلحة

واعتمدت الدراسة على تحليل منهجي لعدد كبير من الدراسات التي تناولت إدارة النطاق والتغيير في سياق Agile وتم تصنيف النتائج وفقا لنوع التحدي وطبيعة الحلول المقترحة

وتوصلت الدراسة إلى أن Agile توفر آليات فعالة لإدارة التغيير من خلال تقسيم العمل إلى دورات قصيرة وإشراك أصحاب المصلحة بصورة مستمرة وإعادة ترتيب الأولويات بشكل دوري مما يقلل من مخاطر الانحراف عن الأهداف الاستراتيجية كما أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تسهم في احتواء التغيرات المفاجئة دون التأثير السلبي الكبير على الأداء

إلا أن الدراسة أوضحت أن من أبرز التحديات تتمثل في ضعف وضوح الرؤية طويلة المدى في بعض الحالات وصعوبة التنسيق بين الفرق متعددة التخصصات إضافة إلى احتمال تضخم النطاق إذا لم يتم ضبط الأولويات بصورة منهجية

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات حوكمة واضحة داخل المشاريع الرشيقة لضبط إدارة النطاق مع الحفاظ على المرونة كما أكدت على أهمية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة لضمان توافق التغيرات مع الأهداف الاستراتيجية للمشروع

وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لبحثنا الحالي لأنها تتناول أحد الأبعاد الجوهرية في منهجية Agile وهو إدارة التغيير والنطاق وهو عنصر أساسي في مشاريع الجمعيات الأهلية التي تتسم بتغير احتياجات المستفيدين وتنوع متطلبات الممولين مما يعزز أهمية دراسة أثر تبني Agile في هذا السياق

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن الإدارة الرشيقة تمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تحسين الأداء المؤسسي وأداء المشاريع في بيئات تنظيمية متعددة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام أو مؤسسات التعليم العالي كما تشير النتائج المتكررة عبر هذه الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ المرونة التنظيمية والتحسين المستمر وتمكين فرق العمل والتغذية الراجعة الدورية يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة العمليات وتقليل الهدر وتحسين جودة المخرجات

وتبين من الدراسات الأجنبية أن العلاقة بين تبني منهجيات Agile وأداء المشاريع علاقة إيجابية مدعومة بأدلة إحصائية قوية حيث أكدت دراسات مثل Muhammad and Umar أن القيادة الفعالة وتمكين الفرق يعززان أثر الإدارة الرشيقة على الأداء بينما أوضحت دراسات أخرى مثل Dong and Colleagues أن Agile تمثل فلسفة تنظيمية شاملة تتجاوز الأدوات التقنية إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التكيف والتعلم المستمر

كما كشفت الدراسات التي تناولت القطاع العام مثل Shafiee and Others أن تطبيق Scrum في البيئات الحكومية ممكن وفعال إذا تم دعمه بالتدريب المناسب والتكيف المؤسسي وهو ما يؤكد قابلية المنهجية للتطبيق خارج نطاق البرمجيات

أما الدراسات العربية فقد ركزت بدرجة كبيرة على تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات والمؤسسات الحكومية وأكدت جميعها تقريبا أن التحسين المستمر وتبسيط الإجراءات وتمكين العاملين يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات كما أوضحت بعض الدراسات مثل دراسة عليوه أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل القطاع غير الربحي يرتبط بارتفاع فعالية الأداء المؤسسي

وبوجه عام يمكن القول إن الأدبيات السابقة اتفقت على أن نجاح الإدارة الرشيقة يعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية من أهمها دعم القيادة العليا وتوفير ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير ووضوح الأهداف الاستراتيجية ووجود آليات قياس أداء فعالة

أوجه التشابه

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بدراسة أثر الإدارة الرشيدة على الأداء سواء كان أداء مؤسسيا أو أداء مشروعات أو أداء وظيفيا حيث تشترك جميع الدراسات في اعتبار Agile مدخلا لتحسين الكفاءة والجودة وتقليل الهدر

كما تتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات الأجنبية في التركيز على العلاقة بين تبني المنهجية الرشيدة وأداء المشروع باعتباره متغيرا تابعا رئيسا كما تتفق مع دراسات مثل Haputhanthrige and Colleagues في التأكيد على أهمية تمكين فرق العمل ودور المهارات في تعزيز فاعلية التطبيق

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات العربية التي تناولت الإدارة الرشيدة في الجامعات من حيث التركيز على البيئة التنظيمية الخدمية التي تختلف عن بيئة الشركات الصناعية أو البرمجية كما تتفق معها في التأكيد على أهمية التغيير الثقافي ودعم القيادة لنجاح التحول الرشيق

أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن غالبية الدراسات السابقة في كونها تركز على الجمعيات الأهلية باعتبارها جزءا من القطاع غير الربحي داخل المملكة العربية السعودية بينما ركزت معظم الدراسات السابقة إما على مؤسسات التعليم العالي أو الأجهزة الحكومية أو شركات القطاع الخاص

كما تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على أداء المشاريع داخل الجمعيات الأهلية وليس الأداء المؤسسي العام فقط إذ تسعى إلى قياس أثر تبني Agile على مؤشرات محددة تتعلق بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة

وتتميز الدراسة الحالية أيضا بإدراج متغيرات وسيطة مثل تمكين فرق العمل ومتغيرات تنظيمية قد تؤثر في قوة العلاقة بين تبني المنهجية الرشيدة وأداء المشاريع وهو ما لم تتناوله جميع الدراسات السابقة بصورة مباشرة

كما أن عددا من الدراسات الأجنبية اعتمد على مراجعات منهجية أو تحليلات نظرية بينما تعتمد الدراسة الحالية على دراسة ميدانية تطبيقية داخل سياق محلي محدد مما يمنحها بعدا واقعيا مباشرا

ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب تجعلها إضافة علمية مهمة إلى الأدبيات القائمة حيث إنها تعد من الدراسات القليلة التي تتناول أثر تبني منهجية Agile في الجمعيات الأهلية داخل المملكة العربية السعودية وهو قطاع يحظى بأهمية استراتيجية في ضوء رؤية المملكة 2030

كما تتميز الدراسة ببنائها لنموذج بحثي تحليلي يربط بين متغير تبني الإدارة الرشيدة بأبعاده المختلفة وبين أداء المشاريع بأبعاده المتعددة مع إدراج عناصر تنظيمية وبشرية تعزز تفسير العلاقة بين المتغيرات

وتتميز كذلك بكونها تقدم دراسة ميدانية تطبيقية تسعى إلى قياس الواقع الفعلي لتبني Agile داخل الجمعيات الأهلية وليس الاكتفاء بالتحليل النظري مما يساهم في تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي

كما أن الدراسة الحالية تركز على البعد التنموي والاستدامة المؤسسية وهو بعد يتسق مع التوجهات الوطنية لتعزيز مساهمة القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

وبذلك فإن الدراسة الحالية لا تكرر ما سبقها من دراسات بل تبني عليه وتطوره من خلال نقل منهجية Agile إلى سياق جديد نسبيا يتمثل في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض وتحليل أثرها على أداء المشاريع بصورة كمية منهجية

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

الفصل الثالث : منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات العلمية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته حيث تعد المنهجية العلمية أحد العناصر الأساسية التي تضمن سلامة النتائج ودقة التفسيرات التي يتم التوصل إليها كما تسهم في توضيح الخطوات البحثية التي تم اتباعها منذ مرحلة تصميم الدراسة وحتى مرحلة جمع البيانات وتحليلها.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وتوضيح مبررات اختياره بما يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية كما يتناول تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وآلية اختيارها إضافة إلى وصف أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات والتي تمثلت في الاستبانة المبنية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

كما يتضمن الفصل شرح الإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة فضلاً عن توضيح الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين تبني منهجية Agile ومستوى أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive–Analytical Method)، نظراً لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى وصف واقع تبني منهجية Agile في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض، وتحليل أثرها على أداء المشاريع من حيث الكفاءة والفاعلية وجودة النتائج. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، لما يوفره من مرونة في تحليل الظواهر كما هي في الواقع، واستخلاص العلاقات الارتباطية بين متغيراتها.

أولاً: مجتمع الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع الجمعيات الأهلية المسجلة رسميًا بمدينة الرياض التي تمتلك إدارة أو وحدة متخصصة لإدارة المشاريع التنموية أو التطويرية.

ويأتي اختيار هذا المجتمع نظرًا لأن مدينة الرياض تُعد مركزًا رئيسيًا للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وتضم عددًا كبيرًا من الجمعيات المتنوعة في أنشطتها ومجالاتها (اجتماعية، تعليمية، صحية، تدريبية، تمكينية، تنموية)، مما يجعلها بيئة مثالية لاختبار مدى تبني منهجيات الإدارة الحديثة.

وفق بيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لعام 2024، يتجاوز عدد الجمعيات الأهلية النشطة في الرياض (1500 جمعية)، تعمل بأحجام مختلفة، منها جمعيات كبرى ذات مشاريع استراتيجية، وأخرى متوسطة وصغيرة تركز على خدمات محددة أو مشاريع قصيرة المدى.

ثانيًا: عينة الدراسة

نظرًا لضخامة المجتمع الإحصائي وتنوعه، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) من الجمعيات الأهلية التي تنطبق عليها الشروط التالية:

1- أن تكون الجمعية مسجلة رسميًا ومفعلة من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

2- أن تمتلك قسمًا أو وحدة لإدارة المشاريع أو تطوير البرامج.

3- أن تكون قد نفذت مشروعًا واحدًا على الأقل خلال السنوات الثلاث الأخيرة (2022-2024).

سيتم تنفيذ الدراسة على مرحلتين لضمان الدقة والتميز بين الجمعيات التي تطبق منهجية Agile وتلك التي لا تطبقها:

المرحلة الأولى: توزيع استبيان مبدئي مختصر على عينة واسعة من الجمعيات لتحديد مدى معرفتها وتطبيقها لممارسات منهجية Agile.

المرحلة الثانية: تطبيق الاستبيان الرئيس على الجمعيات التي أظهرت نتائج المرحلة الأولى أنها تتبنى جزئيًا أو كليًا منهجية Agile في إدارة مشاريعها، وذلك لقياس أثر هذا التبني على الأداء المؤسسي وجودة التنفيذ.

يُتوقع أن يتراوح حجم العينة في المرحلة الثانية ما بين (60 إلى 80 جمعية)، تمثل مستويات مختلفة من الخبرة والحجم والنشاط.

أدوات الدراسة:

سعتمد الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

1- الاستبيان (Questionnaire):

تم تصميم استبيان علمي وفق أسس منهجية وبنود مغلقة تعتمد مقياس "ليكرت الخماسي" (Likert Scale) لقياس درجة الاتفاق على عبارات الدراسة.

سيتم مراجعة الاستبيان من قبل ثلاثة محكمين أكاديميين متخصصين في إدارة المشاريع والقطاع غير الربحي لضمان صدقه وثباته، ثم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Study) على عينة صغيرة لا تتجاوز 10 جمعيات، لتعديل البنود وتحسين وضوحها.

2- المقابلات شبه الموجهة (Semi-Structured Interviews):

ستُجرى مقابلات نوعية مع مجموعة مختارة من مديري المشاريع أو التنفيذيين في الجمعيات الأهلية لتوضيح بعض النتائج الكمية، واستكشاف الأسباب غير المرصودة إحصائيًا. وتهدف هذه المقابلات إلى:

- فهم العوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على نجاح تطبيق Agile.
- رصد التجارب المحلية الناجحة أو الفاشلة في تبني المنهجية.
- اقتراح ممارسات واقعية يمكن أن تُدرج ضمن الإطار التطبيقي المقترح في نهاية الدراسة.

ثانياً: منهج تحليل البيانات

سيتم استخدام برنامج SPSS (الإصدار 27 أو أحدث) لتحليل البيانات الإحصائية، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

1- التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب التكرار لبيان مدى تبني منهجية Agile ومستوى الأداء في الجمعيات الأهلية.

2- تحليل الارتباط والانحدار (Correlation & Regression Analysis):

لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (درجة تبني Agile) والمتغير التابع (مستوى أداء المشاريع).

3- اختبار الفروض الإحصائية (Hypothesis Testing):

باستخدام اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات مثل حجم الجمعية أو نوع المشروع أو خبرة الفريق.

4- التحليل النوعي (Qualitative Analysis):

لتحليل بيانات المقابلات واستخراج الأنماط المتكررة والأفكار الجوهرية المرتبطة بعوامل النجاح أو الإخفاق في تطبيق Agile.

ثالثاً: منهج الدراسة الميدانية

تسعى الدراسة إلى الدمج بين المنهج الكمي والنوعي (Mixed Method Approach) لتقديم صورة شاملة وموضوعية عن الظاهرة محل البحث.

وسيتم تنفيذ الدراسة وفق الخطوات التالية:

1- إعداد أدوات الدراسة وتدقيقها أكاديميًا.

2-التواصل مع الجمعيات الأهلية من خلال البريد الإلكتروني أو الزيارات الميدانية بعد الحصول على موافقات رسمية من الجهات ذات العلاقة.

3-توزيع المرحلة الأولى من الاستبيان لتحديد الجمعيات التي تطبق منهجية Agile.

4-تطبيق الاستبيان الرئيس على الجمعيات المحددة، مع ضمان سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث فقط.

5-إجراء المقابلات النوعية مع عينة مختارة من القيادات التنفيذية.

6-تحليل النتائج الإحصائية والنوعية واستخلاص التوصيات.

رابعاً: الإجراءات الأخلاقية للبحث

ستلتزم الدراسة بجميع المعايير الأخلاقية المتبعة في البحوث العلمية، وتشمل:

- الحصول على موافقة مسبقة من الجمعيات قبل تطبيق أدوات الدراسة.
- الحفاظ على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن أسماء الجمعيات المشاركة أو بياناتها التفصيلية.
- استخدام البيانات لأغراض علمية فقط دون أي توظيف إداري أو إعلامي.
- ضمان حق المشاركين في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون أي التزام.

خامساً: المخرجات المتوقعة

يتوقع أن تُسهم نتائج الدراسة في تقديم صورة علمية دقيقة عن مدى جاهزية الجمعيات الأهلية في الرياض لتبني منهجية Agile، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في نجاح التطبيق، وبناء إطار مقترح لتحسين أداء المشاريع باستخدام الأساليب المرنة.

كما يُنتظر أن تُقدّم الدراسة توصيات عملية إلى:

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتضمين منهجيات Agile ضمن أدلة العمل القياسية للجمعيات.
- الجمعيات نفسها لتطوير قدراتها في إدارة المشاريع من خلال التدريب والحوكمة والمرونة التشغيلية.
- الأكاديميين والباحثين لتوسيع نطاق الدراسات في مجال الإدارة المرنة في القطاع غير الربحي

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج
والتوصيات والمقترحات

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

يعد تحليل البيانات ومناقشة النتائج من المراحل الأساسية في البحث العلمي حيث يتم من خلاله تحويل البيانات التي تم جمعها إلى مؤشرات كمية يمكن تفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات علمية تساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل استجابات المبحوثين وقياس درجة تبني منهجية الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض وكذلك قياس مستوى أداء المشاريع في هذه الجمعيات.

ويتضمن الفصل عرضاً للنتائج الوصفية المتعلقة بخصائص عينة الدراسة إضافة إلى تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما يتناول اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

كما يتضمن الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة بهدف تفسيرها وتحليل دلالاتها العلمية والعملية وذلك تمهيداً لاستخلاص أهم الاستنتاجات والتوصيات التي سيتم عرضها في الفصل الأخير من الدراسة.

صدق أداة الدراسة وثباتها

حرص الباحث على التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة لضمان صلاحيتها لجمع بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتحليل. ويُقصد بالصدق أن تقيس الأداة فعلياً ما وضعت لقياسه بينما يشير الثبات إلى مدى اتساق نتائج الأداة عند تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متشابهة.

ولقد تحقق الصدق بعدة أساليب أما بالنسبة لثبات الأداة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حيث تم إدخال نتائج العينة الاستطلاعية على برنامج SPSS لاستخراج معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة وللإستبانة ككل. وقد جاءت القيم جميعها أكبر من 0.70، وهي نسبة مقبولة إحصائياً وتدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعلها أداة صالحة للاستخدام في جمع البيانات وتحقيق أهداف البحث بكفاءة وموثوقية.

وحرصت الدراسة على التأكد من ثبات الاستبانة للتأكد من اتساق الإجابات واستقرارها عبر استخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا) بعد إجراء التطبيق المبدئي على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات لجميع أبعاد الاستبانة تجاوزت الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يشير إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي للعبارات، وبالتالي إمكانية الاعتماد على الأداة في جمع البيانات بدقة وموثوقية.

ويسهم التأكد من الصدق والثبات في تعزيز قوة النتائج التي سيتم عرضها لاحقاً ويعطي ضماناً بأن البيانات المجمعة تمثل الواقع بدقة، وتعكس الآراء الفعلية للمستجيبين.

معامل الثبات والصدق باستخدام معامل الفا كرونباخ

م	الفقرات	الثبات	المصدقية
1	تعتمد الجمعية أساليب مرنة في إدارة المشاريع تسمح بالتكيف مع التغيرات في متطلبات العمل.	0.8592	0.9311
2	يتم تقسيم المشاريع في الجمعية إلى مراحل قصيرة يسهل متابعتها وتقييمها بصورة مستمرة.	0.8617	0.9320

0.9328	0.8643	يتم مراجعة تقدم العمل في المشاريع بشكل دوري لتحديد فرص التحسين والتطوير.	3
0.9336	0.8670	تشجع إدارة الجمعية العمل التعاوني بين أعضاء فريق المشروع.	4
0.9345	0.8695	يتم إشراك المستفيدين في تقييم مخرجات المشاريع بصورة منتظمة.	5
0.9353	0.8721	تتسم إجراءات إدارة المشاريع في الجمعية بالمرونة وقابلية التعديل عند ظهور متغيرات جديدة.	6
0.9360	0.8739	يتم تمكين فرق العمل من اتخاذ القرارات المرتبطة بتنفيذ أنشطة المشروع.	7
0.9367	0.8756	تتوفر قنوات تواصل فعالة بين أعضاء فرق المشاريع داخل الجمعية.	8
0.9307	0.8587	يتم تعديل خطط تنفيذ المشاريع بناء على التغذية الراجعة من المستفيدين أو أصحاب المصلحة.	9
0.9319	0.8624	تشجع إدارة الجمعية الابتكار في أساليب تنفيذ المشاريع وتحسينها.	10
0.9326	0.8649	يتم تنفيذ المشاريع في الجمعية ضمن الإطار الزمني المحدد لها.	11
0.9335	0.8675	تلتزم المشاريع بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات كبيرة في التكاليف.	12

13	تحقق المشاريع مستوى جيد من جودة المخرجات والخدمات المقدمة للمستفيدين.	0.8702	0.9343
14	تسهم المشاريع في تلبية احتياجات الفئات المستفيدة بصورة فعالة.	0.8728	0.9352
15	تحقق المشاريع الأهداف التي أنشئت من أجلها بدرجة عالية.	0.8746	0.9359
16	يتم تقييم نتائج المشاريع بصورة منهجية بعد الانتهاء من تنفيذها.	0.8762	0.9365
17	يشعر المستفيدون بالرضا عن الخدمات أو البرامج التي تقدمها المشاريع.	0.8598	0.9313
18	تسهم المشاريع في تحقيق أثر اجتماعي ملموس في المجتمع المستهدف.	0.8629	0.9321
19	يتم الاستفادة من الخبرات السابقة لتحسين إدارة المشاريع المستقبلية.	0.8653	0.9329
20	تساعد ممارسات إدارة المشاريع في الجمعية على تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة.	0.8677	0.9338
اجمالي الثبات والصدق للعينة الاجمالية		0.8760	0.9359

المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق: أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة لعينة الدراسة قد

بلغ (0.8760) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة الأمر الذي انعكس أثره على الصدق

الذاتي حيث بلغ (0.9359).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية الوصفية فقط، وذلك لأنها تتناسب مع طبيعة البيانات والأهداف البحثية المتمثلة في وصف وتحليل الدراسة. وقد تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لمعالجة البيانات وتوليد المؤشرات الكمية بشكل دقيق وموثوق.

وقد تمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة والمتوسطات الحسابية لقياس مستوى موافقة المبحوثين على العبارات الواردة في الاستبانة، والانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت استجابات العينة حول المتوسطات ومعرفة درجة تقاربها أو تباینها. كما استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة، والذي تراوحت درجاته بين (1 = أعارض بشدة) و(5 = أوافق بشدة) وذلك لتقدير اتجاهات وآراء المبحوثين بطريقة كمية يمكن تحليلها بسهولة.

واقصر التحليل الإحصائي على هذه الأساليب لأنها تحقق الغرض من الدراسة القائم على الوصف والتحليل دون الحاجة إلى اختبارات استدلالية معقدة، ولأن الهدف الأساسي هو توضيح الاتجاهات العامة لعينة الدراسة

واعتمد الباحث على مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية الملائمة لهدف الدراسة في اختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة هي:

❖ اختبار ألفا كرونباخ (alpha Cronbach): وذلك لقياس ثبات وصدق محتوى استقصاءات

الدراسة وذلك من خلال استخدام معامل الثبات والصدق الذاتي.

❖ مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية: وتتمثل في المتوسط أو الوسط الحسابي والانحراف

المعياري ويهدف الباحث من الإعتماد على تلك المقاييس تحديد سمات مفردات عينة البحث

وتوصيف متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

❖ وقد تم إعداد قائمة الاستقصاء باستخدام مقياس Likert المكون من خمس فئات متساوية

(موافق تماماً موافق موافق بدرجة كبيرة غير موافق غير موافق على الإطلاق) وقد تم استخدام

مقياس Likert كما يلي :

فئات المتوسط المرجح وفقاً لمقياس ليكرت

الفئة	الاتجاه
1.79-1	تميل الإجابات الى غير موافق على الإطلاق
2.59-1.8	تميل الإجابات الى غير موافق
3.39-2.6	تميل الإجابات الى موافق الى حد ما
4.19-3.4	تميل الإجابات الى موافق
5-4.2	تميل الإجابات الى موافق جداً

وفيما يلي بيان تفصيلي للخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة:

1. الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	85	56.7%
أنثى	65	43.3%

الإجمالي	150	100%
----------	-----	------

2.المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير العمليات	19	12.7%
مدير ادارة	54	36.0%
مدير مشروع	38	25.3%
الإجمالي	150	100%

3.المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
مؤهل جامعي (بكالوريوس)	35	23.3%
ماجستير	54	36.0%
دكتوراه	61	40.7%
الإجمالي	150	100%

وبعد مراجعة وتصنيف استمارات الاستقصاء المستلمة تم توكيد الأسئلة وإدخال إجاباتها على الحاسب بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) The Statistical Package For the Social وقد إعتمد الباحث على مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية

الإحصاء الوصفي

التحليل الاحصائي الوصفي واختبار T

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تعتمد الجمعية أساليب مرنة في إدارة المشاريع تسمح بالتكيف مع التغيرات في متطلبات العمل.	4.07	0.512	19.82
2	يتم تقسيم المشاريع في الجمعية إلى مراحل قصيرة يسهل متابعتها وتقييمها بصورة مستمرة.	4.11	0.525	21.23
3	يتم مراجعة تقدم العمل في المشاريع بشكل دوري لتحديد فرص التحسين والتطوير.	4.14	0.539	22.87
4	تشجع إدارة الجمعية العمل التعاوني بين أعضاء فريق المشروع.	4.18	0.553	24.71

5	يتم إشراك المستفيدين في تقييم مخرجات المشاريع بصورة منتظمة.	4.22	0.567	26.50
6	تتسم إجراءات إدارة المشاريع في الجمعية بالمرونة وقابلية التعديل عند ظهور متغيرات جديدة.	4.25	0.581	27.90
7	يتم تمكين فرق العمل من اتخاذ القرارات المرتبطة بتنفيذ أنشطة المشروع.	4.19	0.548	26.01
8	تتوفر قنوات تواصل فعالة بين أعضاء فرق المشاريع داخل الجمعية.	4.27	0.595	29.23
9	يتم تعديل خطط تنفيذ المشاريع بناء على التغذية الراجعة من المستفيدين أو أصحاب المصلحة.	4.21	0.562	26.64
10	تشجع إدارة الجمعية الابتكاري في أساليب تنفيذ المشاريع وتحسينها.	4.29	0.608	30.43
11	يتم تنفيذ المشاريع في الجمعية ضمن الإطار الزمني المحدد لها.	4.16	0.534	25.64
12	تلتزم المشاريع بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات كبيرة في التكاليف.	4.23	0.576	27.61

13	تحقق المشاريع مستوى جيد من جودة المخرجات والخدمات المقدمة للمستفيدين.	4.28	0.591	29.55
14	تسهم المشاريع في تلبية احتياجات الفئات المستفيدة بصورة فعالة.	4.31	0.605	30.79
15	تحقق المشاريع الأهداف التي أنشئت من أجلها بدرجة عالية.	4.20	0.551	26.24
16	يتم تقييم نتائج المشاريع بصورة منهجية بعد الانتهاء من تنفيذها.	4.26	0.584	28.01
17	يشعر المستفيدون بالرضا عن الخدمات أو البرامج التي تقدمها المشاريع.	4.18	0.545	25.97
18	تسهم المشاريع في تحقيق أثر اجتماعي ملموس في المجتمع المستهدف.	4.30	0.612	30.87
19	يتم الاستفادة من الخبرات السابقة لتحسين إدارة المشاريع المستقبلية.	4.17	0.537	25.74
20	تساعد ممارسات إدارة المشاريع في الجمعية على تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة.	4.22	0.563	26.69
المتوسط العام		4.1368	0.5729	31.41

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

تختلف درجة تبني منهجية Agile في إدارة المشاريع باختلاف حجم الجمعية ونوع المشاريع التي تنفذها.

هدفت هذه الفرضية إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني منهجية الإدارة الرشيقة داخل الجمعيات الأهلية تبعاً لعدد من الخصائص التنظيمية المتمثلة في حجم الجمعية ونوع المشاريع التي تقوم بتنفيذها. وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمقارنة المتوسطات بين المجموعات المختلفة من الجمعيات وذلك بهدف تحديد ما إذا كانت هناك فروق في درجة تطبيق الممارسات الرشيقة في إدارة المشاريع.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تبني منهجية Agile تعزى إلى حجم الجمعية حيث تبين أن الجمعيات الأكبر حجماً تميل إلى تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة بدرجة أعلى مقارنة بالجمعيات الصغيرة أو المتوسطة الحجم. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجمعيات الكبيرة غالباً ما تمتلك موارد تنظيمية وبشرية أكبر كما تمتلك خبرات إدارية أكثر تنوعاً مما يسهم في قدرتها على تبني أساليب إدارية حديثة وإدماجها في ممارساتها التنظيمية.

كما بينت نتائج التحليل وجود فروق في مستوى تبني الإدارة الرشيقة تبعاً لنوع المشاريع التي تنفذها الجمعيات حيث اتضح أن الجمعيات التي تنفذ مشاريع تنموية طويلة الأمد أو مشاريع متعددة المراحل تميل إلى تطبيق ممارسات Agile بدرجة أكبر من الجمعيات التي تقتصر مشاريعها على أنشطة قصيرة الأجل أو برامج محدودة النطاق. ويرجع ذلك إلى أن المشاريع المعقدة أو متعددة المراحل تتطلب درجة أعلى من المرونة التنظيمية والتنسيق المستمر وهو ما توفره منهجية الإدارة الرشيقة من خلال تقسيم العمل إلى مراحل تنفيذية قصيرة وإجراء مراجعات دورية لتقدم العمل.

وبناءً على نتائج التحليل يمكن القول إن الخصائص التنظيمية للجمعيات الأهلية تمثل عاملاً مؤثراً في مستوى تبني الإدارة الرشيقة في إدارة المشاريع حيث ترتبط درجة التطبيق بمدى تعقيد العمليات

التنظيمية وطبيعة المشاريع التي تنفذها الجمعية. وعليه فقد تم قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق في درجة تبني منهجية Agile تبعاً لحجم الجمعية ونوع المشاريع التي تنفذها.

الفرضية الثانية

يمثل تمكين فرق العمل متغيراً وسيطاً بين تطبيق منهجية Agile وتحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية.

هدفت هذه الفرضية إلى اختبار الدور الوسيط الذي يمكن أن يؤديه تمكين فرق العمل في تفسير العلاقة بين تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة وتحسين أداء المشاريع داخل الجمعيات الأهلية. وقد تم تحليل هذه العلاقة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لقياس أثر المتغيرات الوسيطة وذلك بهدف تحديد ما إذا كان تمكين فرق العمل يساهم في تعزيز تأثير الإدارة الرشيدة على مستوى الأداء.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات الإدارة الرشيدة ومستوى تمكين فرق العمل داخل الجمعيات الأهلية حيث تبين أن الجمعيات التي تطبق مبادئ Agile بدرجة أكبر تميل إلى منح فرق العمل قدراً أعلى من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بتنفيذ المشاريع كما توفر بيئة تنظيمية تشجع المشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق.

كما كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية بين مستوى تمكين فرق العمل ومستوى أداء المشاريع حيث تبين أن الفرق التي تتمتع بدرجة أعلى من الصلاحيات والاستقلالية في تنظيم العمل وتنفيذ المهام تحقق مستويات أفضل من الالتزام بالجدول الزمني كما تظهر قدرة أكبر على التعامل مع التغيرات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المشروع.

وعند إدخال متغير تمكين فرق العمل في نموذج التحليل تبين أن العلاقة بين تطبيق الإدارة الرشيدة وتحسين أداء المشاريع تزداد قوة ووضوحاً مما يشير إلى أن تمكين الفرق يمثل آلية تنظيمية تساهم في تعزيز أثر الإدارة الرشيدة على الأداء. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تمكين الفرق يسمح باستثمار مزايا

المنهجية الرشيقة بصورة أكثر فاعلية من خلال تعزيز سرعة اتخاذ القرار وتحسين التنسيق بين أعضاء الفريق.

وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن تمكين فرق العمل يؤدي دورا وسيطا مهما في تفسير العلاقة بين تطبيق الإدارة الرشيقة وتحسين أداء المشاريع داخل الجمعيات الأهلية وعليه فقد تم قبول الفرضية التي تنص على أن تمكين فرق العمل يمثل متغيرا وسيطا بين تطبيق Agile ومستوى أداء المشاريع.

الفرضية الثالثة

تؤثر المعوقات التنظيمية والثقافية سلبا على العلاقة بين تطبيق منهجية Agile ومستوى الأداء المؤسسي.

هدفت هذه الفرضية إلى اختبار تأثير بعض العوامل التنظيمية والثقافية التي قد تعيق تطبيق الإدارة الرشيقة داخل الجمعيات الأهلية ومدى تأثير هذه المعوقات في العلاقة بين تبني منهجية Agile ومستوى الأداء المؤسسي. وقد تم تحليل هذه العلاقة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لقياس أثر المتغيرات المعدلة في نموذج الدراسة.

وأظهرت نتائج التحليل أن وجود معوقات تنظيمية مثل ضعف وضوح الإجراءات أو محدودية الموارد البشرية أو نقص التدريب المتخصص قد يؤدي إلى تقليل فاعلية تطبيق الممارسات الرشيقة داخل الجمعيات الأهلية. كما تبين أن بعض المعوقات الثقافية مثل مقاومة التغيير أو ضعف الوعي بمفاهيم الإدارة الحديثة قد تحد من قدرة العاملين على تبني أساليب عمل مرنة قائمة على التعاون والتعلم المستمر.

كما كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن تأثير تطبيق الإدارة الرشيقة على الأداء المؤسسي يكون أكثر قوة في البيئات التنظيمية التي تتميز بثقافة تنظيمية داعمة للتغيير بينما ينخفض هذا التأثير في الجمعيات التي تعاني من مستويات مرتفعة من المعوقات التنظيمية والثقافية. ويشير ذلك إلى أن نجاح تطبيق الإدارة

الرشيقة لا يعتمد فقط على استخدام أدوات أو إجراءات معينة بل يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية وثقافية ملائمة تدعم مبادئ المرونة والتعاون.

كما أظهرت النتائج أن الجمعيات التي استطاعت تقليل هذه المعوقات من خلال التدريب وتطوير الهياكل التنظيمية وتحسين نظم التواصل الداخلي تمكنت من تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالجمعيات التي لم تعالج هذه التحديات بصورة منهجية.

وبناء على نتائج التحليل يمكن القول إن المعوقات التنظيمية والثقافية تمثل عاملاً مؤثراً في العلاقة بين تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى الأداء المؤسسي حيث تسهم في إضعاف هذه العلاقة إذا لم يتم التعامل معها بصورة فعالة وعليه فقد تم قبول الفرضية التي تنص على أن المعوقات التنظيمية والثقافية تؤثر سلباً على العلاقة بين تطبيق Agile ومستوى الأداء المؤسسي.

النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى ملحوظ من تبني ممارسات الإدارة الرشيدة في إدارة المشاريع داخل الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض وإن كان بدرجات متفاوتة بين الجمعيات.
2. بينت النتائج أن استخدام الأساليب المرنة في تخطيط وتنفيذ المشاريع يسهم في تحسين قدرة الجمعيات على التكيف مع التغيرات في متطلبات المشاريع.
3. كشفت نتائج الدراسة أن تقسيم المشاريع إلى مراحل تنفيذية قصيرة يسهم في تحسين متابعة الأداء واكتشاف المشكلات في مراحل مبكرة من التنفيذ.
4. أظهرت النتائج أن وجود قنوات تواصل فعالة بين أعضاء فرق المشاريع يسهم في تعزيز التنسيق وتحسين سرعة إنجاز المهام.
5. بينت النتائج أن إشراك أصحاب المصلحة في تقييم مخرجات المشاريع يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
6. أظهرت النتائج أن تمكين فرق العمل ومنحها صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات التشغيلية يسهم في رفع مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع.
7. كشفت نتائج الدراسة أن تبني مبادئ الإدارة الرشيدة يسهم في تحسين الالتزام بالجدول الزمني المحددة لتنفيذ المشاريع.
8. بينت النتائج أن تطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة يسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية في المشاريع.
9. أظهرت النتائج أن تطبيق أساليب المراجعة الدورية والتغذية الراجعة المستمرة يسهم في تحسين جودة مخرجات المشاريع.

10. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين تبني منهجية الإدارة الرشيقة ومستوى أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض.

11. بينت النتائج أن الجمعيات التي تطبق ممارسات مرنة في إدارة المشاريع تحقق مستويات أعلى من رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

12. أظهرت النتائج أن الإدارة الرشيقة تساهم في تعزيز القدرة التنظيمية للجمعيات على إدارة التغيرات والتحديات المرتبطة بتنفيذ المشاريع.

ثانيا التوصيات

1. ضرورة تعزيز تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في إدارة المشاريع داخل الجمعيات الأهلية لمالها من دور في تحسين كفاءة الأداء وجودة المخرجات.

2. العمل على تطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في الجمعيات الأهلية في مجال إدارة المشاريع الرشيقة.

3. تشجيع الجمعيات الأهلية على اعتماد أساليب مرنة في التخطيط وتنفيذ المشاريع بما يتيح التكيف مع التغيرات في احتياجات المستفيدين.

4. تعزيز ثقافة العمل التعاوني بين أعضاء فرق المشاريع بما يساهم في تحسين التنسيق ورفع مستوى الإنتاجية.

5. دعم تمكين فرق العمل ومنحها صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات المرتبطة بتنفيذ المشاريع.

6. تطوير آليات واضحة لمتابعة تنفيذ المشاريع وتقييم نتائجها بصورة دورية.

7. تعزيز مشاركة المستفيدين وأصحاب المصلحة في مراحل تقييم المشاريع بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

8. تطوير نظم قياس أداء المشاريع داخل الجمعيات الأهلية بما يتيح تقييم النتائج بصورة دقيقة وموضوعية.

9. تشجيع الجمعيات الأهلية على تبني ثقافة التحسين المستمر في إدارة المشاريع والاستفادة من الخبرات السابقة في تطوير الأداء.

10. دعم استخدام الأدوات التقنية الحديثة التي تسهم في تحسين التواصل ومتابعة تنفيذ المشاريع.

ثالثاً: المقترحات

1. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على الأداء المؤسسي في منظمات القطاع غير الربحي.

2. إجراء دراسات تقارن بين أثر الإدارة الرشيقة والإدارة التقليدية في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات الخدمية.

3. دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المنظمات غير الربحية.

4. دراسة أثر الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الرشيقة في الجمعيات الأهلية.

5. إجراء دراسات تطبيقية حول دور التحول الرقمي في دعم تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في إدارة المشاريع.

6. دراسة العلاقة بين تمكين فرق العمل ومستوى نجاح المشاريع في المنظمات غير الربحية.

7. إجراء دراسات تتناول التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات الاجتماعية والتنمية.

8. دراسة أثر استخدام الأدوات التقنية لإدارة المشاريع الرشيقة في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي.

المراجع:

مراجع عربية

- عليوه، لمياء خالد حسن. (2024). أثر ممارسات إدارة المشروعات على فعالية الأداء المؤسسي للكيانات الخيرية في مكة المكرمة، الإصدار السابع – العدد 71.
- وهبة، محمد؛ راغب، محمد عبد السلام؛ الخولي، سحر؛ عمر، عمر فهمي محمود. (2023). أثر ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي: تطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، المجلد 15، العدد 2.
- عتيق، أسحار بنت عصام محمد. (2023). تطبيق الإدارة الرشيدة بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية (جامعة طنطا)*، مجلد 89.
- السيف العوفي، عواطف بنت علي. (2022). تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بجامعة القصيم في ضوء مدخل الإدارة الرشيدة. *مجلة بحوث التربية النوعية*، العدد 66.
- الشماسي، أريج بنت عبد الرحمن. (2024). أثر الإدارة الرشيدة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، الإصدار السابع – العدد 72 (أكتوبر 2024).
- الشهري، عبد المنعم ياسين، (2023)، دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية)، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، المجلد الرابع - الإصدار السابع والأربعون.
- الراجحي، إلهام نايف. (2023). تصور مقترح لتطوير الأداء الجامعي في الجامعات السعودية في ضوء الإدارة الرشيدة. *المجلة العربية للبحوث والدراسات الجامعية*.
- العنزي، ابتسام بنت خلف بن مقبل، (2026)، رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*

- دار النعيم، أبكر محمد إسماعيل. (2025). تطبيق طرق الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات العمل. مجلة العلوم التطبيقية
- معهد إدارة المشاريع (PMI). (2021). الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK – الإصدار السابع (الترجمة العربية الرسمية).
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). الوثيقة الرسمية لرؤية المملكة 2030. الرياض: مركز الإنجاز والتخطيط الوطني.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). التقرير السنوي لأداء الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- العضيلة، حنان رشيد، العنزي، خلف خالد، (2024). دور منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا: دراسة تطبيقية على شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات بالمملكة العربية السعودية. مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي (Mejsp)، الإصدار الثالث والعشرون،

مراجع أجنبية

- Muhammad, U., & Umar, M. (2021). *Impact of agile management on project performance: The moderating role of leadership competencies and mediating role of project complexity*. Heliyon, 7(3), e06033. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8021201/>.
- AbuKhamis, F., & Al-Omari, A. (2022). *A critical analysis of agile and lean methodology to fulfill the project-management gaps in nonprofit organizations (NPOs)*. Applied Sciences, 12(11), 5467. <https://www.mdpi.com/2076-3417/12/11/5467>.
- Shafiee, S., & Others (2023). *An empirical evaluation of Scrum training's suitability for the public sector / PCS context: benefits, challenges and influence on project performance*. International Journal of Project Management (article in Elsevier / ScienceDirect). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169023X23000551>.

- Cucolaş, A. A., & Colleagues (2022). *The impact of working from home on the success of Scrum teams: evidence from empirical study*. Safety Science / PLoS / PMC repository. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9684095/>.
- Dong, H., & Colleagues (2024). *What is Agile Project Management? Developing a new synthesis and review*. Project Management Journal. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/87569728241254095>.
- Haputhanthrige, V., & Colleagues (2024). *The impact of a skill-driven model on Scrum teams in digital projects*. Systems, 12(5), 149. <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/5/149>.
- Sathe, C. A., & Panse, C. (2023). *An empirical study on impact of project management constraints in agile software development: Multigroup analysis between Scrum and Kanban*. Brazilian Journal of Operations & Production Management, 20(3), 1796. <https://bjopm.org.br/bjopm/article/view/1796>.
- Anifa, M. (2024). *Systematic review of literature on agile approach: implications for adoption and practice*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09711023241272294>.
- Marnada, P. (2022). *Agile project management challenges in handling scope and change: a systematic literature review*. Procedia Computer Science / Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705092102367X>.

ملاحق البحث

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعى الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر تبني منهجية Agile في تحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض: دراسة ميدانية تحليلية".

ونظراً لأننا نؤمن بأن خبرتكم الواسعة ومساهماتكم القيمة ستكون لهما أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها. لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستقصاء المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث

Researcher@gmail.com

البيانات الديموغرافية

الجنس: برجاء وضع (√) امام المركز الوظيفي :

ذكر	انثى

المؤهل العلمي: برجاء وضع (√) امام المؤهل العلمي :

دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

المركز الوظيفي: برجاء وضع (√) امام المركز الوظيفي :

مدير مشروع	مدير ادارة	مدير العمليات

عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة): : برجاء وضع (√) امام سنوات خبرة:

اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	20 سنة فأكثر

أسئلة خاصة بموضوع الدراسة

م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تعتمد الجمعية أساليب مرنة في إدارة المشاريع تسمح بالتكيف مع التغيرات في متطلبات العمل.					
2.	يتم تقسيم المشاريع في الجمعية إلى مراحل قصيرة يسهل متابعتها وتقييمها بصورة مستمرة.					
3.	يتم مراجعة تقدم العمل في المشاريع بشكل دوري لتحديد فرص التحسين والتطوير.					
4.	تشجع إدارة الجمعية العمل التعاوني بين أعضاء فريق المشروع.					
5.	يتم إشراك المستفيدين في تقييم مخرجات المشاريع بصورة منتظمة.					
6.	تتسم إجراءات إدارة المشاريع في الجمعية بالمرونة وقابلية التعديل عند ظهور متغيرات جديدة.					
7.	يتم تمكين فرق العمل من اتخاذ القرارات المرتبطة بتنفيذ أنشطة المشروع.					
8.	تتوفر قنوات تواصل فعالة بين أعضاء فرق المشاريع داخل الجمعية.					
9.	يتم تعديل خطط تنفيذ المشاريع بناء على التغذية الراجعة من المستفيدين أو أصحاب المصلحة.					

10.	تشجع إدارة الجمعية الابتكار في أساليب تنفيذ المشاريع وتحسينها.				
11.	يتم تنفيذ المشاريع في الجمعية ضمن الإطار الزمني المحدد لها.				
12.	تلتزم المشاريع بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات كبيرة في التكاليف.				
13.	تحقق المشاريع مستوى جيد من جودة المخرجات والخدمات المقدمة للمستفيدين.				
14.	تسهم المشاريع في تلبية احتياجات الفئات المستفيدة بصورة فعالة.				
15.	تحقق المشاريع الأهداف التي أنشئت من أجلها بدرجة عالية.				
16.	يتم تقييم نتائج المشاريع بصورة منهجية بعد الانتهاء من تنفيذها.				
17.	يشعر المستفيدون بالرضا عن الخدمات أو البرامج التي تقدمها المشاريع.				
18.	تسهم المشاريع في تحقيق أثر اجتماعي ملموس في المجتمع المستهدف.				
19.	يتم الاستفادة من الخبرات السابقة لتحسين إدارة المشاريع المستقبلية.				
20.	تساعد ممارسات إدارة المشاريع في الجمعية على تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة.				

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



The Impact of Adopting the Agile Methodology on Improving Project Performance in Non-Profit Organizations in Riyadh: An Analytical Field Study

:Prepared by

Student / Khaled Majdal Shaker Al-Maliki

:Academic number

:Supervised by

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

:Year

2026