

العنوان

دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع
الخاص بمدينة جدة

إعداد الطالب/

ميمونة خليل الهوساوي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ،،، في رحاب الشكر والعرفان ، أرفع أكف الضراعة إلى من بيده مقاليد الأمور ، ومن إليه يعود الفضل كله ،،، إلى الله تعالى الذي أنار دربي بنوره ، وثبت خطاي بحكمته ، وألهمني الصبر في رحلتي العلميه ،،، إلى روحين طاهرتين تسكنان الفردوس الأعلى ،،، إلى من غرس في قلبي بذور العلم والمعرفة والذي الحبيب وإلى من نسجت أحلامي بخيوط من نور أمي الغالية - رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته - أهديكما ثمرة من ثمار غرسكما الطيب ، سائلة المولى أن يجعل هذا العمل نوراً يضيء قبريكما ويرفع درجاتكما في الجنة إلى صرح العلم الشامخ، جامعة ميد أوشن ،،، يا من احتضنت طموحاتي وفتحت لي آفاقاً جديدة من المعرفة والإبداع ،،، إلى مشاعل النور في دربي ،،،

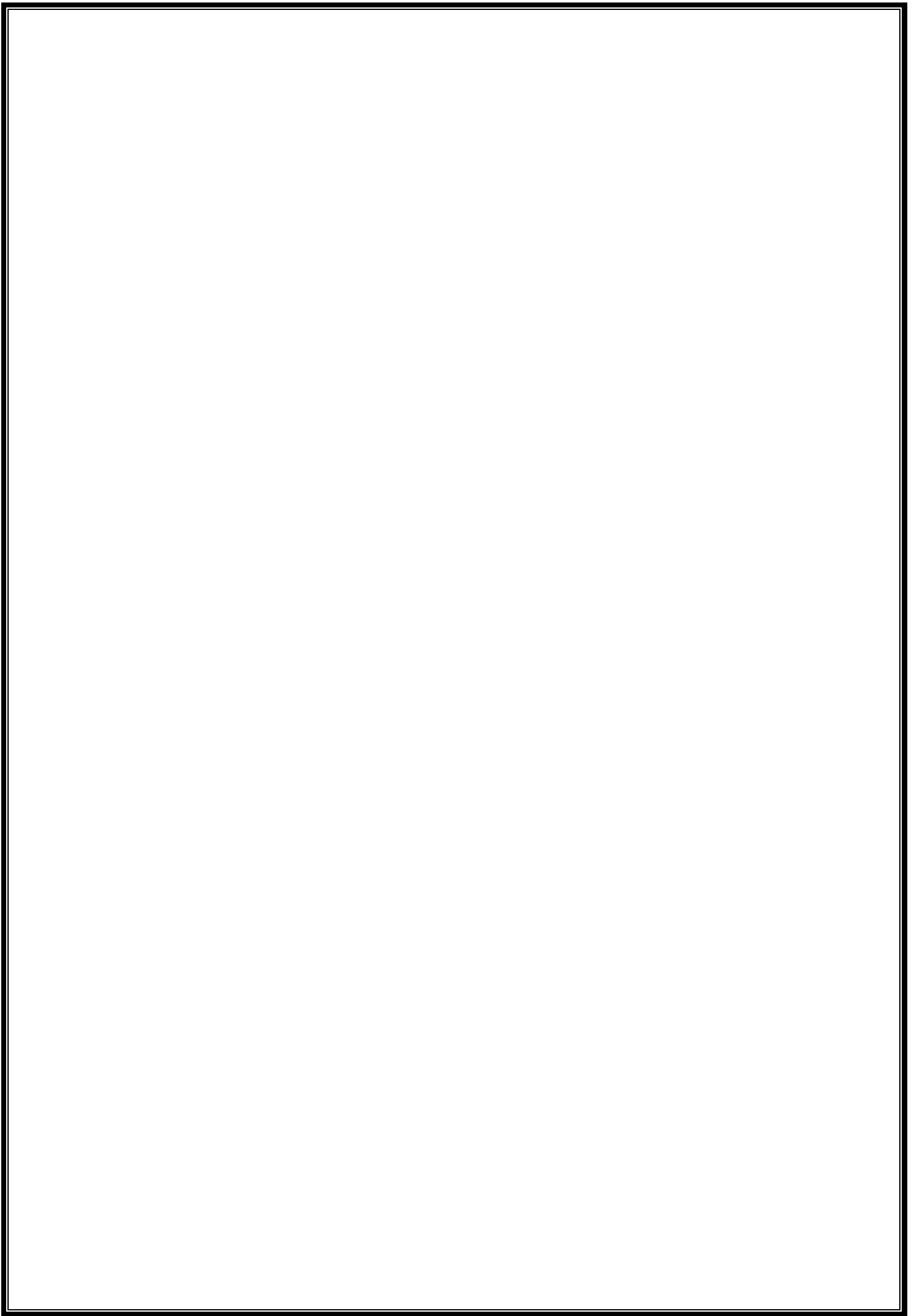
إلى أساتذتي الكرام الدكتور فيصل عبد الحميد والدكتور فائز جراد الذين أضأوا لي طريق المعرفة بعلمهم وحكمتهم

اختكم/ ميمونه الهوساوي

فهرس المحتويات

6.....	المستخلص :
7.....	الفصل الأول.....
8.....	مقدمة.....
9.....	مشكلة الدراسة.....
11.....	أهمية الدراسة.....
13.....	-أهداف الدراسة.....
14.....	-تساؤلات الدراسة.....
15.....	- فروض الدراسة.....
17.....	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
19.....	الفصل الثاني.....
19.....	الدراسات السابقة.....
20.....	-مقدمة.....
21.....	-الدراسات السابقة.....
21.....	أولاً :- الدراسات العربية.....
22.....	ثانياً الدراسات الأجنبية.....
23.....	التحليل المقارن للدراسات السابقة.....
25.....	-الإطار النظري.....
34.....	الفصل الثالث.....
34.....	منهجية الدراسة.....
35.....	-مقدمة.....
36.....	مجتمع البحث وعينته.....
36.....	حدود البحث.....
37.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
38.....	الفصل الرابع.....
38.....	النتائج والتوصيات.....
40.....	تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
40.....	1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
41.....	2. واقع تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة.....
42.....	3. تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على مؤشرات نجاح المشاريع التطويرية.....
44.....	4. العلاقة بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية.....
44.....	5. التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة.....
45.....	6. العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة.....
45.....	7. الآليات المقترحة لتعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة.....

46	8. نتائج الأسئلة المفتوحة
47	توصيات الدراسة
47	1. توصيات موجهة للمنظمات في القطاع الخاص
48	2. توصيات موجهة للجهات التعليمية والتدريبية
48	3. توصيات موجهة للهيئات المهنية والقطاعية
48	4. توصيات لدراسات مستقبلية
50	المراجع
51	-المراجع العربية
51	الكتب
51	الرسائل العلمية
52	المجلات العلمية
52	المؤتمرات والندوات
52	ثانياً: المراجع الأجنبية
52	الكتب
53	المجلات العلمية
53	ثالثاً: المراجع الإلكترونية
55	الملاحق
56	الإستبانة
56	بحث حول
56	دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة
58	المحور الأول: واقع تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة
58	المحور الثاني: تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني
59	المحور الثالث: تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على الالتزام بالميزانية
59	المحور الرابع: تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على تحقيق أهداف المشروع
60	المحور الخامس: تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على رضا العملاء
61	المحور السادس: التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة
61	المحور السابع: العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة
62	المحور الثامن: آليات مقترحة لتعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة
64	Abstract



المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة، وتحديد العوامل المؤثرة في فعالية تطبيق هذه التقنيات ، والتحديات التي تواجه تطبيقها، وسبل تعزيز الاستفادة منها. ولتحقيق هذه الأهداف ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع في القطاع الخاص بمدينة جدة خلال الفترة من 2 يونيو 2025 إلى 4 يوليو 2025، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 213 استبياناً، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 194 استبياناً، بنسبة استجابة بلغت 91.1 % ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن مستوى تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة يتراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لواقع التطبيق 3.65 من 5 ، كما أظهرت النتائج أن تقنية سكرم (Scrum) هي الأكثر استخداماً من القطاع الخاص بمدينة جدة بينما تعد تقنية البرمجة المتطرفة (XP) الأقل استخداماً .

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية بأبعاده المختلفة (الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، تحقيق أهداف المشروع، ورضا العملاء)، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بين 0.684 و 0.766 ، كما كشفت الدراسة عن أن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة تتمثل في مقاومة التغيير من قبل العاملين، ونقص الكفاءات المؤهلة، وعدم توافق الثقافة التنظيمية السائدة مع مبادئ الإدارة الرشيقة ، في حين أن أهم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق هذه التقنيات تتمثل في دعم الإدارة العليا، وتدريب وتطوير مهارات فرق العمل، وتوافق الثقافة التنظيمية مع مبادئ الإدارة الرشيقة .

وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة، من أهمها تعزيز دور الإدارة العليا من دعم تطبيق هذه التقنيات وتطوير الثقافة التنظيمية والاستثمار في تنمية الكفاءات، وتكييف التقنيات بما يتناسب مع طبيعة المشاريع وبيئة العمل وتعزيز مشاركة العملاء، وتبني التكنولوجيا الداعمة، وقياس الأداء والتحسين المستمر .

الكلمات المفتاحية :- إدارة المشاريع الرشيقة، المشاريع التطويرية، القطاع الخاص، سكرم، كانبان، جدة.

الفصل الأول

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتحديات متزايدة تفرض على المؤسسات تبني منهجيات مرنة وفعالة لإدارة مشاريعها، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة والمنافسة الشديدة (الزعي، 2019)، وقد أدت هذه التحديات إلى تطور مفهوم إدارة المشاريع من المنهجيات التقليدية إلى تبني أساليب أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة، ومن أبرز هذه المنهجيات الحديثة منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) (العتيبي والمالكي، 2020). ظهرت منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) في بداية الألفية الجديدة استجابة للقصور الذي أظهرته المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع التطويرية، خاصة مشاريع تطوير البرمجيات، حيث تم توقيع "بيان الإدارة الرشيقة للبرمجيات" عام 2001 (Paasivaara & Lassenius, 2014)، وقد انتشر استخدام هذه المنهجية بشكل واسع في السنوات الأخيرة، لما تتميز به من مرونة في التعامل مع المتطلبات المتغيرة للعملاء والتركيز على تقديم قيمة حقيقية للمستفيدين من المشروع (حسين، 2021). وتعتمد منهجية الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ والأدوات والتقنيات التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات وسرعة تسليمها وزيادة رضا العملاء من خلال المشاركة المستمرة وتقسيم العمل إلى دورات قصيرة (Sprints) مع التقييم المستمر والتحسين المتواصل (القحطاني، 2022). كما تركز على تمكين فرق العمل وتشجيع التواصل المباشر والتعاون بين أعضاء الفريق والعملاء (عبدالرحمن وآخرون، 2018) وفي المملكة العربية السعودية، تشهد بيئة الأعمال تطورات متسارعة تماشيًا مع رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية (الحري، 2020)، وقد فرضت هذه التطورات على مؤسسات القطاع الخاص ضرورة البحث عن أساليب فعالة لإدارة مشاريعها التطويرية بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتعد مدينة جدة من أهم المراكز الاقتصادية في المملكة، حيث تضم العديد من المؤسسات والشركات التي تسعى لتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني أحدث التقنيات والمنهجيات في إدارة المشاريع (الغامدي، 2021) ورغم الانتشار الواسع لمنهجية الإدارة الرشيقة عالميًا، إلا أن تطبيقها من القطاع الخاص السعودي لا يزال في مراحله الأولى (الزهراني والشهري، 2023) وتشير الدراسات إلى وجود تحديات مختلفة تواجه تطبيق هذه المنهجية في بيئة الأعمال السعودية، منها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة والتي قد لا تتوافق مع مبادئ الإدارة الرشيقة، ومنها ما يتعلق بنقص الكفاءات المؤهلة للتعامل مع هذه المنهجية (الشمري، 2022).

وعلى الرغم من وجود دراسات متعددة حول منهجية الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها في مختلف القطاعات، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت دور هذه المنهجية في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص السعودي، وخاصة في مدينة جدة (Al-Zahrani & Al-Shehri, 2023) ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة، والتعرف من التحديات التي تواجه تطبيق هذه المنهجية وسبل التغلب عليها ويتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول واقع تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في القطاع الخاص السعودي، وتوفير رؤية واضحة للمدراء وصناع القرار حول أفضل الممارسات في هذا المجال، بما يعزز من قدرة مؤسسات القطاع الخاص على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية (صالح وعبدالله، 2022).

مشكلة الدراسة.

تواجه المنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة تحديات متزايدة في إدارة مشاريعها التطويرية في ظل بيئة أعمال سريعة التغير ومتطلبات متجددة للعملاء (الحازمي، 2020) ، وقد أشارت الإحصاءات إلى أن نسبة فشل المشاريع التطويرية في القطاع الخاص السعودي تصل إلى 45 % من إجمالي المشاريع ، بينما تعاني 32 % منها من تأخر في الجدول الزمني أو تجاوز للميزانية المخصصة (العنزي، 2021) ، وتُعزى هذه الإخفاقات إلى عدة عوامل من بينها استخدام منهجيات تقليدية في إدارة المشاريع لا تتناسب مع طبيعة المشاريع التطويرية التي تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة (الشهري، 2022) ، وقد أكدت دراسة الهاجري (2019) أن المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع، مثل منهجية الشلال (Waterfall)، تواجه صعوبات كبيرة في التعامل مع التغيرات المستمرة في متطلبات العملاء، مما يؤدي إلى تأخر من تسليم المشاريع وزيادة في التكاليف كما أشارت دراسة القحطاني (2021) إلى أن 68% من مديري المشاريع في القطاع الخاص بمدينة جدة يواجهون تحديات في إدارة التغيرات والمخاطر باستخدام المنهجيات التقليدية، مما ينعكس سلباً على نجاح المشاريع التطويرية

وفي ضوء هذه التحديات، بدأت بعض المنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة بالتحول نحو تبني منهجيات أكثر مرونة في إدارة مشاريعها، ومن بينها منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) (الغامدي والزهراني، 2022) وقد أظهرت الدراسات العالمية أن استخدام هذه المنهجية يمكن أن يسهم في زيادة نسبة نجاح المشاريع بنسبة تتراوح بين 28 % إلى 35 % (Dikert et al, 2016) ، كما أشارت دراسة Serrador & Pinto (2015) إلى أن المشاريع التي تستخدم منهجية الإدارة الرشيقة تحقق درجات أعلى من النجاح من حيث الالتزام بالوقت والميزانية وتحقيق رضا العملاء مقارنة بالمشاريع التي تستخدم المنهجيات التقليدية، ومع ذلك فإن تبني منهجية الإدارة الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة لا يزال محدوداً ويواجه العديد من التحديات فقد أشارت دراسة المالكي (2022) إلى أن نسبة المنظمات التي تبني منهجية الإدارة الرشيقة في إدارة مشاريعها التطويرية من القطاع الخاص بمدينة جدة لا تتجاوز 23 % رغم الفوائد المتعددة التي يمكن أن تحققها هذه المنهجية كما أشارت دراسة عبدالرحمن والنفيعي (2020) إلى وجود فجوة معرفية لدى العديد من مديري المشاريع في القطاع الخاص السعودي حول كيفية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة بفعالية، وخاصة في المشاريع غير البرمجية ، وتكمن مشكلة الدراسة في وجود قصور في فهم دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ، وتحديد العوامل التي تؤثر على فعالية تطبيق هذه التقنيات فقد لاحظ السلمي (2023) أن هناك تبايناً من مستوى نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة بين مختلف المنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة، مما يشير إلى وجود عوامل تنظيمية وثقافية تؤثر على فعالية تطبيق هذه المنهجية .

وعلى الرغم من وجود دراسات متعددة تناولت منهجية الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها في مختلف القطاعات، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت دور هذه المنهجية في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص السعودي، وخاصة في مدينة جدة (الغامدي، 2023) وللاحظ (Alhamazani & Al-Wazzan (2022) أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في مشاريع تطوير البرمجيات، مع وجود فجوة في الدراسات التي تتناول تطبيق هذه المنهجية في المشاريع التطويرية غير البرمجية في القطاع الخاص السعودي

وفي ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :- ما دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

- 1- ما مستوى تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ؟
- 2- ما العلاقة بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية من حيث الالتزام بالوقت والميزانية وتحقيق أهداف المشروع ورضا العملاء ؟
- 3- ما التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة ؟
- 4- ما الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتعزيز فعالية تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة ؟

وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على هذه الأسئلة من خلال تحليل واقع تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة ، والتعرف على العوامل المؤثرة في فعالية هذا التطبيق ، بما يسهم في تقديم توصيات عملية لتعزيز نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص السعودي

أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الأهمية العلمية (النظرية) والأهمية العملية (التطبيقية) على النحو التالي :-

الأهمية العلمية (النظرية) :- تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسة متخصصة حول دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في نجاح المشاريع التطويرية، خاصة في ظل ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع في بيئة الأعمال السعودية (الرشيدي، 2021) وتزداد أهمية هذا الإثراء المعرفي في ضوء ما أشار إليه الزهراني (2022)

من وجود فجوة معرفية في أدبيات إدارة المشاريع العربية فيما يتعلق بتطبيقات المنهجيات الحديثة وخاصة في القطاع الخاص كما تعد هذه الدراسة إضافة مهمة للدراسات التي تناولت منهجية الإدارة الرشيقة ، حيث تركز على تطبيقاتها في المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة، وهو ما يساهم في توسيع نطاق المعرفة حول هذه المنهجية وتطبيقاتها في بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة وقد أكد العتيبي (2020) من أهمية دراسة تطبيقات منهجية الإدارة الرشيقة في سياقات مختلفة للتعرف على العوامل المؤثرة في نجاح تطبيقها وتستمد الدراسة أهميتها أيضاً من كونها تساهم من تطوير إطار نظري يربط بين تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة وعناصر نجاح المشاريع التطويرية ، مما يوفر أساساً علمياً يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية وهذا ما أشار إليه الشمري والقحطاني (2023) .

من الحاجة إلى تطوير أطر نظرية تتناسب مع خصوصية بيئة الأعمال السعودية في مجال إدارة المشاريع إضافة إلى ذلك تتناول الدراسة الحالية تحليل التحديات التي تواجه تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في القطاع الخاص السعودي وهو ما يساهم في فهم أعمق للعوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة في تبني المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع وقد أكد البقمي (2022) على أهمية دراسة العوامل الثقافية والتنظيمية المؤثرة في تبني المنهجيات الإدارية الحديثة في البيئة السعودية .

الأهمية العملية (التطبيقية)

تتجلى الأهمية العملية للدراسة من خلال ما تقدمه من فهم عميق لدور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في تعزيز نجاح المشاريع التطويرية، مما يساعد المنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تبني هذه المنهجية وتطبيق تقنياتها بفعالية وقد أشار المالكي (2021) إلى أن فهم العلاقة بين تطبيق المنهجيات الحديثة ونجاح المشاريع يساهم في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية كما تساهم الدراسة في تقديم إرشادات عملية لمديري المشاريع في القطاع الخاص بمدينة جدة حول كيفية تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة بفعالية، والتعامل مع التحديات التي قد تواجههم خلال عملية التطبيق وهذا ما أكد عليه (Alshehri & Alfaifi 2021) من أهمية توفير إرشادات عملية للمدراء حول كيفية تبني المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع بما يتناسب مع خصوصية البيئة المحلية وتكتسب الدراسة أهمية خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية وتحسين كفاءته وقدرته التنافسية (الحربي، 2023).

فتبني منهجيات حديثة في إدارة المشاريع، مثل منهجية الإدارة الرشيقة، يمكن أن يساهم في تحسين أداء المشاريع التطويرية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في القطاع الخاص السعودي إضافة إلى ذلك ، تقدم الدراسة رؤية واضحة حول التحديات التي تواجه تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة وسبل التغلب

عليها، مما يساعد صناع القرار على وضع السياسات والإجراءات المناسبة لتعزيز تبني هذه المنهجية وتطبيقها بفعالية وقد أشار العمري والسلمي (2023) إلى أهمية تحديد التحديات التي تواجه تبني المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع كخطوة أساسية لوضع استراتيجيات فعالة للتغلب عليها كما يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج التدريب والتأهيل المهني في مجال إدارة المشاريع الرشيقة، بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل السعودي وقد أكد الغامدي (2022) على أهمية تطوير برامج تدريبية متخصصة في منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تتناسب مع متطلبات سوق العمل المحلي وأخيراً، تقدم الدراسة مؤشرات أداء يمكن للمنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة الاستناد إليها لقياس فعالية تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة وتأثيرها على نجاح المشاريع التطويرية وهو ما أشار إليه الثبيتي ومحمد (2021) من أهمية وجود مؤشرات أداء واضحة لقياس تأثير تبني المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع على أداء المنظمات.

-أهداف الدراسة.

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في تحليل دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية :-
- 1- التعرف على مستوى تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ، يهدف هذا الهدف إلى قياس مدى انتشار تقنيات الإدارة الرشيقة في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة، وتحديد أكثر التقنيات استخدام ، وكذلك مستوى نضج تطبيق هذه التقنيات ويشمل ذلك دراسة مدى تطبيق المبادئ الأساسية للإدارة الرشيقة مثل العمل من فرق ذاتية التنظيم ، وتقسيم العمل إلى دورات قصيرة (Sprints) والتواصل المستمر مع العملاء ، والتكيف مع التغيرات
 - 2- تحليل العلاقة بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية
يركز هذا الهدف على دراسة العلاقة ما بين تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة ومؤشرات نجاح المشاريع التطويرية، والتي تشمل الالتزام بالجدول الزمني للمشروع ، والالتزام بالميزانية المحددة، وتحقيق أهداف المشروع، ورضا العملاء كما يسعى إلى تحديد التقنيات الأكثر تأثيراً في تعزيز نجاح المشاريع التطويرية من القطاع الخاص بمدينة جدة
 - 3- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة ، يهدف إلى الكشف عن العقبات والصعوبات التي تواجه المنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة عند تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة من مشاريعها التطويرية وتشمل هذه التحديات الجوانب التنظيمية والثقافية، وكذلك التحديات المتعلقة بالموارد البشرية والتقنية ويسعى هذا الهدف أيضاً إلى فهم أسباب هذه التحديات وتأثيرها على فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة
 - 4- تحديد العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة
يركز هذا الهدف على تحديد العوامل التنظيمية والثقافية والبشرية التي تؤثر على نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة من المشاريع التطويرية ويشمل ذلك دراسة تأثير عوامل مثل دعم الإدارة العليا ، وثقافة المنظمة، ومستوى مهارات فريق العمل، والبنية التحتية التقنية ، وطبيعة المشروع على فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة
 - 5- تقديم توصيات لتعزيز فعالية تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة من القطاع الخاص بمدينة جدة
يهدف إلى تقديم مقترحات وتوصيات عملية لمساعدة المنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة على تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة بفعالية، والتغلب على التحديات التي تواجهها ويشمل ذلك اقتراح استراتيجيات لتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة ، وتطوير مهارات فرق العمل ، وتكييف تقنيات الإدارة الرشيقة بما يتناسب مع خصوصية بيئة الأعمال المحلية
 - 6- تطوير نموذج مقترح لتطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة بفعالية في المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ، يسعى هذا الهدف إلى تطوير نموذج عملي يمكن للمنظمات من القطاع الخاص بمدينة جدة الاستناد إليه عند تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في مشاريعها التطويرية ويراعي هذا النموذج خصوصية بيئة الأعمال المحلية ، والتحديات التي تواجهها المنظمات، والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيق

تقنيات الإدارة الرشيقة ، بما يسهم من تعزيز نجاح المشاريع التطويرية وتحقيق أهدافها من خلال تحقيق هذه الأهداف ، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل لدور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في نجاح المشاريع التطويرية من القطاع الخاص بمدينة جدة ، وتوفير إطار عملي يمكن للمنظمات الاستناد إليه لتعزيز فعالية تطبيق هذه التقنيات ، يسهم في تحسين أداء المشاريع التطويرية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في القطاع الخاص السعودي .

-تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس التالي :- ما دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :-

- 1- ما مستوى تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ؟ يهدف هذا التساؤل إلى تحديد مدى انتشار تقنيات الإدارة الرشيقة في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة جدة ، وتحديد أكثر التقنيات استخداماً مثل سكرم (Scrum) وكانبان (Kanban) وأكس بي XP ومستوى نضج تطبيق هذه التقنيات كما يسعى إلى معرفة مدى التزام هذه المؤسسات بالمبادئ الأساسية للإدارة الرشيقة مثل العمل في فرق ذاتية التنظيم، والتسليم المتكرر للمنتجات ذات القيمة ، والتواصل المستمر مع العملاء
- 2- ما العلاقة بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية من حيث الالتزام بالوقت والميزانية وتحقيق أهداف المشروع ورضا العملاء ؟ يستهدف هذا التساؤل تحليل العلاقة بين تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة المختلفة ومؤشرات نجاح المشاريع التطويرية ويسعى إلى تحديد مدى تأثير هذه التقنيات على قدرة المشاريع على الالتزام بالجدول الزمني المحدد ، والالتزام بالميزانية المقررة ، وتحقيق الأهداف المخطط لها، وتلبية متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم .
- 3- ما التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة ؟ يهدف هذا التساؤل إلى الكشف عن العقبات والصعوبات التي تواجه المنظمات من القطاع الخاص بمدينة جدة عند تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في مشاريعها التطويرية وتشمل هذه التحديات الجوانب التنظيمية مثل هيكل المنظمة وأنظمتها، والجوانب الثقافية مثل مقاومة التغيير والتمسك بالمنهجيات التقليدية، والجوانب البشرية مثل نقص المهارات والخبرات ، والجوانب التقنية مثل عدم توفر البنية التحتية المناسبة
- 4- ما العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة من القطاع الخاص بمدينة جدة ؟ يسعى هذا التساؤل إلى تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ويشمل ذلك دراسة تأثير عوامل مثل دعم الإدارة العليا، وثقافة المنظمة، ومستوى مهارات فريق العمل، والبنية التحتية التقنية، وطبيعة المشروع، ومستوى مشاركة العملاء ، ووضوح الرؤية والأهداف

- 5- ما الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتعزيز فعالية تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة ؟ يهدف هذا التساؤل إلى تحديد الإجراءات والممارسات التي يمكن للمنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة اتخاذها لتعزيز فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في مشاريعها التطويرية ويشمل ذلك تحديد استراتيجيات لتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة، وتطوير مهارات فرق العمل، وتكييف تقنيات الإدارة الرشيقة بما يتناسب مع خصوصية بيئة الأعمال المحلية، وتعزيز مشاركة العملاء، وتطوير آليات لقياس وتقييم أداء المشاريع
- 6- ما النموذج المقترح لتطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة بفعالية في المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ؟ يستهدف هذا التساؤل الوصول إلى نموذج عملي يمكن للمنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة الاستناد إليه عند تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في مشاريعها التطويرية ويسعى إلى تحديد المراحل والخطوات الأساسية لتطبيق هذه التقنيات ، والممارسات الفضلى من كل مرحلة، وآليات التقييم والتحسين المستمر، بما يتناسب مع خصوصية بيئة الأعمال المحلية ويسهم من تعزيز نجاح المشاريع التطويرية من خلال الإجابة على هذه التساؤلات ، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل لدور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة، وتوفير إطار عملي يمكن للمنظمات الاستناد إليه لتعزيز فعالية تطبيق هذه التقنيات بما يسهم في تحسين أداء المشاريع التطويرية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في القطاع الخاص السعودي.

- فروض الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من الفرضية الرئيسة التالية :- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية :-

لفرضية الفرعية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة والالتزام بالجدول الزمني للمشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ، تستند هذه الفرضية إلى مبدأ التسليم المتكرر للمنتجات ذات القيمة في منهجية الإدارة الرشيقة، حيث يتم تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة (Sprints) مما يسهل متابعة التقدم في المشروع والتدخل المبكر لمعالجة أي تأخير كما أن الاجتماعات اليومية القصيرة (Daily Stand-ups) تساعد على متابعة سير العمل بشكل مستمر وتحديد أي معوقات قد تؤثر على الجدول الزمني للمشروع

الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة والالتزام بميزانية المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ، تعتمد هذه الفرضية على أن منهجية الإدارة الرشيقة تركز على تقديم القيمة للعميل وتقليل الهدر من خلال التركيز على المتطلبات ذات الأولوية العالية، مما يسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف غير الضرورية كما أن التقييم المستمر للمشروع يساعد على اكتشاف أي انحرافات في الميزانية مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة وتحقيق أهداف المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ، تستند هذه الفرضية إلى أن منهجية الإدارة الرشيقة تركز على تحقيق أهداف المشروع من خلال التحديد الواضح للمتطلبات وترتيبها حسب الأولوية، والتواصل المستمر مع العملاء لضمان تلبية توقعاتهم كما أن المراجعة المنتظمة للمنتج (Sprint Review) تساعد على التأكد من أن المشروع يسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافه

الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة ورضا العملاء عن المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ، تعتمد هذه الفرضية على أن منهجية الإدارة الرشيقة تضع العميل في مركز العملية التطويرية من خلال مشاركته المستمرة في تحديد المتطلبات وتقييم المنتجات ، مما يضمن تلبية توقعاته واحتياجاته كما أن التسليم المتكرر للمنتجات ذات القيمة يتيح للعميل رؤية تقدم المشروع بشكل ملموس، مما يعزز ثقته ورضاه

الفرضية الفرعية الخامسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة تعزى لمتغير حجم المنظمة (صغيرة، متوسطة، كبيرة) ، تستند هذه الفرضية إلى أن حجم المنظمة قد يؤثر على قدرتها على تبني وتطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة، حيث قد تتمتع المنظمات الكبيرة بموارد أكثر لتوفير التدريب اللازم وتهيئة البنية التحتية المناسبة، بينما قد تتمتع المنظمات الصغيرة والمتوسطة بمرونة أكبر في تبني الممارسات الجديدة

الفرضية الفرعية السادسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في المشاريع التطويرية من القطاع الخاص بمدينة جدة تعزى لمتغير طبيعة المشروع (برمجي، غير برمجي)** تعتمد هذه الفرضية على أن منهجية الإدارة الرشيقة نشأت أصلاً في مجال تطوير البرمجيات، ولذلك قد تكون أكثر ملاءمة للمشاريع البرمجية مقارنة بالمشاريع غير البرمجية ومع ذلك ، فقد توسع استخدام هذه المنهجية في مختلف المجالات، مما يستدعي دراسة مدى فعاليتها في المشاريع غير البرمجية

الفرضية الفرعية السابعة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا ونجاح تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة تستند هذه الفرضية إلى أن دعم الإدارة العليا يعد عاملاً حاسماً في نجاح تبني وتطبيق أي منهجية جديدة، حيث يساهم من توفير الموارد اللازمة وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة وتعزيز ثقافة التغيير والتحسين المستمر

الفرضية الفرعية الثامنة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات فريق العمل ونجاح تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة من المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة** تعتمد هذه الفرضية على أن منهجية الإدارة الرشيقة تتطلب مجموعة من المهارات الخاصة مثل القدرة على العمل في فرق ذاتية التنظيم، والتواصل الفعال، والمرونة في التعامل مع التغيير ، والتفكير النقدي ولذلك ، فإن مستوى مهارات فريق العمل قد يؤثر بشكل كبير على نجاح تطبيق هذه المنهجية ستخضع هذه الفرضيات للاختبار الإحصائي فمن خلال جمع البيانات من المنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة التي تطبق تقنيات الإدارة الرشيقة في مشاريعها التطويرية ، وتحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة هذه الفرضيات .

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على نظرية النظم (Systems Theory) كأطار نظري رئيس، بالإضافة إلى الاستفادة من نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory) ونظريه القيمة المضافة (Value Added Theory) وفيما يلي توضيح لكيفية اعتماد هذه النظريات في إعداد البحث :-

نظرية النظم (Systems Theory) تشكل نظرية النظم الإطار النظري الرئيس لهذه الدراسة، حيث تنظر هذه النظرية إلى المنظمات باعتبارها أنظمة متكاملة تتكون من أجزاء متفاعلة مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة وقد تم تطوير هذه النظرية على يد لودفيج فون بيرتالانفي (Ludwig von Bertalanffy) في أربعينيات القرن العشرين وتم تطبيقها في مختلف المجالات بما في ذلك الإدارة وإدارة المشاريع وتتميز نظرية النظم بأنها توفر إطاراً شاملاً لفهم العلاقات المعقدة بين مختلف عناصر المنظمة وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض وتتناسب هذه النظرية بشكل خاص مع دراسة منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) التي تعتمد على التفاعل المستمر بين مختلف عناصر المشروع والاستجابة السريعة للتغيرات من بيئة المشروع وفي سياق هذه الدراسة، تسهم نظرية النظم في فهم كيفية تأثير تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة على مختلف جوانب المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء) وكيفية تفاعل هذه الجوانب مع بعضها البعض كما تساعد من فهم العلاقة بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة) وفعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة بالإضافة إلى ذلك، تتيح نظرية النظم فهم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، بما في ذلك العملاء والموردين والمنافسين والجهات التنظيمية، وكيفية تأثير هذه العلاقات على نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة وهذا يتناسب مع التركيز الكبير لمنهجية الإدارة الرشيقة على التواصل المستمر مع العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة

نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory) تكمل نظرية التغيير التنظيمي نظرية النظم في هذه الدراسة، حيث تركز على العمليات والعوامل التي تؤثر على نجاح التغييرات في المنظمات وتعد منهجية الإدارة الرشيقة تغييراً جوهرياً في طريقة إدارة المشاريع مقارنة بالمنهجيات التقليدية مما يتطلب فهم عمليات التغيير وكيفية إدارتها بفعالية وتستفيد الدراسة بشكل خاص من نموذج التغيير لكيرت ليوين (Kurt Lewin) الذي يتكون من ثلاث مراحل: إذابة الجليد (Unfreezing) والتغيير (Change) وإعادة التجميد (Refreezing) وتساعد هذه النظرية في فهم التحديات التي تواجه المنظمات عند تبني منهجية الإدارة الرشيقة، وكيفية التغلب عليها من خلال استراتيجيات التغيير المناسبة كما تستفيد الدراسة من نظرية النشر الابتكاري (Diffusion of Innovation Theory) لايفرت روجرز (Everett Rogers) التي تفسر كيفية انتشار الأفكار والممارسات الجديدة داخل المنظمات والمجتمعات وتساعد هذه النظرية في فهم العوامل التي تؤثر على تبني منهجية الإدارة الرشيقة وانتشارها في القطاع الخاص بمدينة جدة

نظرية القيمة المضافة (Value Added Theory) تعتبر نظرية القيمة المضافة إطاراً نظري مهم من هذه الدراسة حيث تركز على كيفية خلق القيمة للعملاء من خلال مختلف العمليات والأنشطة من المنظمة وتتناسب هذه النظرية بشكل خاص مع منهجية الإدارة الرشيقة التي تضع تقديم القيمة للعميل في مركز عملية تطوير المشروع وتساعد نظرية القيمة المضافة في فهم كيفية مساهمة تقنيات الإدارة الرشيقة في تعزيز القيمة المقدمة للعملاء من خلال التركيز على المتطلبات ذات الأولوية العالية والتسليم المتكرر للمنتجات ذات القيمة، والاستجابة السريعة للتغيرات

في متطلبات العملاء كما تساعد في تقييم فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة من منظور القيمة المضافة للعملاء والمنظمة .

التكامل بين النظريات تتكامل هذه النظريات لتوفير إطار نظري شامل لدراسة دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة فنظرية النظم توفر فهم للعلاقات المعقدة بين مختلف عناصر المشروع والمنظمة وبيئتها، ونظرية التغيير التنظيمي تساعد من فهم عمليات التغيير وتحدياته عند تبني منهجية الإدارة الرشيدة، ونظرية القيمة المضافة توفر منظوراً لتقييم فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة من حيث القيمة المقدمة للعملاء والمنظمة ومن خلال هذا الإطار النظري المتكامل ، تسعى الدراسة إلى تحليل دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ، وتحديد العوامل المؤثرة في فعالية تطبيق هذه التقنيات، وتقديم توصيات لتعزيز نجاح تطبيقها.

الفصل الثانى

الدراسات السابقة

-مقدمة

الدراسات السابقة والإطار النظري يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ويهدف هذا الفصل إلى تقديم خلفية نظرية شاملة حول مفهوم إدارة المشاريع الرشيقية وتقنياتها المختلفة ، وعرض نتائج الدراسات السابقة التي تناولت تطبيقات هذه المنهجية في مختلف القطاعات والبيئات ، بما يساهم في تأطير موضوع الدراسة وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها (العتيبي، 2021) ، ينقسم هذا الفصل إلى قسمين رئيسين :: الإطار النظري والدراسات السابقة يتناول القسم الأول الإطار النظري ، حيث يستعرض مفهوم إدارة المشاريع التقليدية وتطورها ، ثم ينتقل إلى توضيح مفهوم إدارة المشاريع الرشيقية ونشأتها وتطورها ، والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها (المالكي، 2022) ، كما يتناول هذا القسم التقنيات المختلفة لإدارة المشاريع الرشيقية مثل سكرم (Scrum)، وكانبان (Kanban)، وإكس بي (XP) مع توضيح خصائص كل تقنية ومجالات تطبيقها (الزهراني، 2020؛ Conforto et al, 2016) ، ويتطرق الإطار النظري أيضاً إلى مفهوم نجاح المشاريع التطويرية ومؤشرات قياسه ، والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقية، مثل الثقافة التنظيمية ، ودعم الإدارة العليا ومهارات فريق العمل، وطبيعة المشروع (الغامدي، 2021؛ Serrador & Pinto, 2015)

كما يستعرض التحديات التي قد تواجه تطبيق هذه التقنيات في بيئات العمل المختلفة، وسبل التغلب عليها (الشهري، 2022؛ Gregory et al, 2016) أما القسم الثاني فيتناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات رئيسية الدراسات التي تناولت تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقية في مختلف القطاعات، والدراسات التي ركزت على العلاقة بين تطبيق هذه التقنيات ونجاح المشاريع، والدراسات التي تناولت التحديات والعوامل المؤثرة في تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقية (القحطاني، 2021) وتشمل المراجعة الدراسات العربية والأجنبية، مع التركيز بشكل خاص على الدراسات التي أجريت في بيئة الأعمال السعودية أو البيئات المشابهة وقد تم ترتيب هذه الدراسات زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، مع تقديم ملخص لكل دراسة يشمل أهدافها ومنهجيتها وأهم نتائجها (الحازمي، 2020؛ Dikert et al, 2016)

وقد أشارت دراسة الهاجري (2019) إلى أن المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع تواجه صعوبات كبيرة في التعامل مع التغييرات المستمرة في متطلبات العملاء، مما يؤدي إلى تأخر في تسليم المشاريع وزيادة في التكاليف بينما أكدت دراسة عبدالرحمن والنفيعي (2020) على وجود فجوة معرفية لدى العديد من مديري المشاريع في القطاع الخاص السعودي حول كيفية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقية بفعالية، وخاصة في المشاريع غير البرمجية وأظهرت دراسة Paasivaara & Lassenius (2014) أن تطبيق منهجية الإدارة الرشيقية يمكن أن يساهم في تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء فريق المشروع، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات وسرعة التسليم كما أشارت دراسة السلمي (2023)

إلى وجود تباين في مستوى نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقية بين مختلف المنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة، مما يشير إلى وجود عوامل تنظيمية وثقافية تؤثر من فعالية تطبيق هذه المنهجية ويختتم الفصل بتعقيب شامل على الدراسات السابقة ، يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والفجوات البحثية التي تم تحديدها، وكيف

تساهم الدراسة الحالية في سد هذه الفجوات (الرشيدي، 2021؛ Al-Zahrani & Al-Shehri, 2023) كما يوضح التعقيب كيفية استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهجية المناسبة وتطوير أدوات جمع البيانات وتحليلها (البقي، 2022) من خلال هذا الاستعراض الشامل للإطار النظري والدراسات السابقة، تسعى الدراسة إلى بناء أساس نظري متين يستند إليه الجانب التطبيقي للدراسة، ويساهم في تحقيق أهدافها المتمثلة في تحليل دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة، وتحديد العوامل المؤثرة في فعالية تطبيق هذه التقنيات، وتقديم توصيات لتعزيز نجاح تطبيقها (الشمري والقحطاني، 2023)

-الدراسات السابقة

أولاً :- الدراسات العربية

- 1- دراسة الهاجري (2019) بعنوان " تقييم فعالية تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في مشاريع تطوير البرمجيات في القطاع الخاص السعودي " هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في مشاريع تطوير البرمجيات في القطاع الخاص السعودي ، والتعرف على العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق هذه المنهجية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 87 من مديري المشاريع والمطورين في شركات تطوير البرمجيات في الرياض وجدة توصلت الدراسة إلى أن 65% من المشاريع التي تستخدم منهجية الإدارة الرشيقة حققت نجاحاً من حيث الالتزام بالوقت والميزانية وتحقيق رضا العملاء، مقارنة بـ 42% من المشاريع التي تستخدم المنهجيات التقليدية كما أظهرت النتائج أن أهم العوامل المؤثرة من نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة هي دعم الإدارة العليا، وكفاءة فريق العمل، والتواصل الفعال مع العملاء (الهاجري، 2019)
- 2- دراسة عبدالرحمن والنفيعي (2020) بعنوان " معوقات تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية " هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية ، وتقديم مقترحات للتغلب على هذه المعوقات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 112 من المهندسين ومديري المشاريع في القطاعين العام والخاص أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المشاريع الهندسية تتمثل في مقاومة التغيير من قبل العاملين ، وضعف الوعي بمبادئ وممارسات الإدارة الرشيقة، وعدم توافق الثقافة التنظيمية السائدة مع متطلبات تطبيق هذه المنهجية كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير هذه المعوقات تعزى لمتغير القطاع (عام/خاص) لصالح القطاع العام (عبدالرحمن والنفيعي، 2020)
- 3- دراسة الغامدي (2021) بعنوان " دور تقنيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع التقنية في شركات الاتصالات السعودية " سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور تقنيات الإدارة الرشيقة من تحسين أداء المشاريع التقنية في شركات الاتصالات السعودية ، والتعرف على أكثر التقنيات تأثيراً في تحسين الأداء استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت على الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات،

حيث شملت عينة الدراسة 95 من مديري المشاريع والمطورين من ثلاث شركات اتصالات سعودية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة وتحسين أداء المشاريع التقنية من حيث الوقت والتكلفة والجودة كما أظهرت النتائج أن تقنية سكرم ((Scrum هي الأكثر استخداماً وتأثيراً في تحسين أداء المشاريع، تلتها تقنية كانبان ((Kanban وأشارت النتائج أيضاً إلى أن 78% من المشاركين يرون أن تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة ساهم في تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء فريق المشروع (الغامدي، 2021)

4- دراسة الشهري (2022) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المؤسسات السعودية " هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المؤسسات السعودية، وتحديد عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في هذا السياق استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 120 من المديرين والعاملين في 15 مؤسسة سعودية تطبق منهجية الإدارة الرشيقة أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة، حيث فسرت الثقافة التنظيمية 64 % من التباين في نجاح تطبيق هذه المنهجية وأشارت النتائج إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً هي التعاون والعمل الجماعي، والمرونة والتكيف مع التغيير، والتعلم المستمر كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الثقافة التنظيمية تعزى لحجم المنظمة لصالح المنظمات الصغيرة والمتوسطة (الشهري، 2022)

5- دراسة السلمي (2023) بعنوان " نموذج مقترح لتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المشاريع غير البرمجية في القطاع الخاص السعودي " سعت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج مقترح لتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المشاريع غير البرمجية من القطاع الخاص السعودي ، بناءً على تحليل تجارب الشركات السعودية في هذا المجال استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة ، حيث تم دراسة 8 حالات لشركات سعودية تطبق منهجية الإدارة الرشيقة في مشاريع غير برمجية واعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق كأدوات لجمع البيانات توصلت الدراسة إلى تطوير نموذج مقترح لتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المشاريع غير البرمجية يتكون من خمس مراحل :- التهيئة والإعداد، والتدريب والتوعية، والتطبيق التجريبي، والتطبيق الشامل، والتقييم والتحسين المستمر كما حددت الدراسة مجموعة من عوامل النجاح الحرجة لتطبيق هذا النموذج، منها دعم الإدارة العليا، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتوفير التدريب المناسب، واختيار المشاريع المناسبة للتطبيق التجريبي (السلمي، 2023)

ثانياً الدراسات الأجنبية

دراسة (Serrador & Pinto (2015 بعنوان

Does Agile work? – A quantitative analysis of agile project success

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع من خلال تحليل كمي لعينة كبيرة من المشاريع استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة 1002 مشروع من مختلف القطاعات والدول توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية

ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع، حيث أظهرت النتائج أن المشاريع التي تطبق هذه المنهجية بدرجة عالية حققت نجاحاً أكبر بنسبة 28 % من المشاريع التي تطبق المنهجيات التقليدية كما أظهرت النتائج أن تأثير تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع كان أقوى في المشاريع ذات التعقيد العالي والبيئات سريعة التغير (Serrador & Pinto, 2015 دراسته (Dikert et al (2016 بعنوان

Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحديات وعوامل النجاح في تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة على نطاق واسع في المنظمات الكبيرة، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات اعتمدت الدراسة على تحليل 52 دراسة منشورة حول تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة على نطاق واسع حددت الدراسة 35 تحدياً تم تصنيفها في تسع فئات رئيسية، منها مقاومة التغيير، وعدم التوافق بين منهجية الإدارة الرشيقة والهياكل التنظيمية القائمة، وصعوبة تحقيق التعاون بين فرق العمل المختلفة كما حددت الدراسة 29 عامل نجاح تم تصنيفها في 11 فئة ، منها الدعم الإداري، وتوفير التدريب والتوجيه، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإدارة الرشيقة، وتكييف منهجية الإدارة الرشيقة بما يتناسب مع سياق المنظمة

3- دراسة (Conforto et al (2016 بعنوان

The building blocks of agility as a team's competence In project management

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العناصر الأساسية للرشاقة كإحدى كفاءات فريق إدارة المشروع، وتحليل العلاقة بين هذه العناصر وأداء المشاريع استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة المتعددة ، حيث تمت دراسة 19 فريق مشروع في 7 شركات برازيلية من مختلف القطاعات توصلت الدراسة إلى تحديد 10 عناصر أساسية للرشاقة، تم تصنيفها في ثلاث فئات: الكفاءات الفردية (مثل المهارات التقنية والقيادية) ، والكفاءات الجماعية (مثل التعاون وتبادل المعرفة)، والعوامل التنظيمية (مثل الثقافة التنظيمية والدعم الإداري) ، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مستوى رشاقة فريق المشروع وأداء المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة والابتكار كما أشارت النتائج إلى إمكانية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المشاريع غير البرمجية مع تكييفها بما يتناسب مع طبيعة هذه المشاريع (Conforto et al,

التحليل المقارن للدراسات السابقة

أوجه الشبه

- 1- المنهجية المستخدمة :- اتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، باستثناء دراسة السلمي (2023) التي استخدمت منهج دراسة الحالة
- 2- النتائج المتعلقة بفعالية المنهجية :- أظهرت جميع الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والميزانية وتحقيق رضا العملاء، مما يؤكد فعالية هذه المنهجية في تحسين أداء المشاريع

- 3- العوامل المؤثرة في النجاح :- اتفقت الدراسات على أهمية بعض العوامل في نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة، مثل دعم الإدارة العليا، وكفاءة فريق العمل، والثقافة التنظيمية المناسبة، والتدريب والتوعية
- 4- التحديات المشتركة :- حددت الدراسات مجموعة من التحديات المشتركة التي تواجه تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة، منها مقاومة التغيير، وضعف الوعي بمبادئ وممارسات الإدارة الرشيقة، وعدم توافق الثقافة التنظيمية السائدة مع متطلبات تطبيق هذه المنهجية

أوجه الاختلاف

- 1- مجال التطبيق :- اختلفت الدراسات في مجال تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة، حيث ركزت دراسة الهاجري (2019) على مشاريع تطوير البرمجيات، بينما تناولت دراسة عبدالرحمن والنفيعي (2020) المشاريع الهندسية، وركزت دراسة الغامدي (2021) على المشاريع التقنية في شركات الاتصالات، أما دراسة السلمي (2023) فقد تناولت المشاريع غير البرمجية بشكل عام
 - 2- التركيز البحثي :- اختلفت الدراسات في تركيزها البحثي، حيث ركزت بعض الدراسات على تقييم فعالية تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة (الهاجري، 2019؛ Serrador & Pinto, 2015) بينما ركزت دراسات أخرى على تحديد المعوقات والتحديات (عبدالرحمن والنفيعي، 2020؛ Dikert et al, 2016) وركزت دراسات أخرى على تحليل العوامل المؤثرة (الشهري، 2022؛ Conforto et al, 2016)
 - 3- حجم العينة ونطاق الدراسة :- تفاوتت الدراسات في حجم العينة ونطاق الدراسة، حيث شملت بعض الدراسات عينات صغيرة نسبياً من منظمات محددة (السلمي، 2023)، بينما شملت دراسات أخرى عينات كبيرة من مختلف المنظمات والقطاعات (Serrador & Pinto, 2015)
 - 4- المنهجية المقترحة للتطبيق :- اختلفت الدراسات في المنهجية المقترحة لتطبيق الإدارة الرشيقة، حيث قدمت دراسة السلمي (2023) نموذجاً مفصلاً للتطبيق في المشاريع غير البرمجية، بينما قدمت دراسات أخرى توصيات عامة دون تحديد خطوات تفصيلية للتطبيق
- الفجوة البحثية من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها في النقاط التالية

- 1- التركيز على القطاع الخاص بمدينة جدة :- على الرغم من تناول بعض الدراسات السابقة لتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المملكة العربية السعودية، إلا أنها لم تركز بشكل خاص على القطاع الخاص بمدينة جدة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه
- 2- الشمولية في دراسة المشاريع التطويرية :- ركزت معظم الدراسات السابقة على نوع محدد من المشاريع (برمجية، هندسية، تقنية)، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة دور تقنيات الإدارة الرشيقة في جميع أنواع المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة
- 3- تحليل العلاقة بين تقنيات محددة ومؤشرات النجاح :- لم تتناول الدراسات السابقة بشكل تفصيلي العلاقة بين تقنيات محددة من تقنيات الإدارة الرشيقة (مثل سكرم، كانبان، إكس بي) ومؤشرات محددة لنجاح المشاريع، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه

- 4- تطوير نموذج متكامل :- تسعى الدراسة الحالية إلى تطوير نموذج متكامل لتطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة، يأخذ في الاعتبار خصوصية بيئة الأعمال المحلية والتحديات التي تواجهها
- 5- دراسة تأثير متغيرات جديدة تتميز الدراسة الحالية بدراسة تأثير متغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل كافٍ، مثل تأثير حجم المنظمة وطبيعة المشروع على فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة من خلال سد هذه الفجوات البحثية، ستقدم الدراسة الحالية إضافة علمية وعملية في مجال تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة، مما يساهم في تعزيز فهم دور هذه التقنيات في نجاح المشاريع وتقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية تطبيقها

-الإطار النظري

مفهوم إدارة المشاريع تعتبر إدارة المشاريع من المجالات الحيوية التي شهدت تطوراً كبيراً خلال العقود الأخيرة، حيث أصبحت ركيزة أساسية لنجاح المنظمات في تنفيذ مبادراتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ويعرف معهد إدارة المشاريع (PMI) ادارته المشاريع بأنها " تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته" (PMI, 2017) وتشمل إدارة المشاريع مجموعة من العمليات المترابطة التي تهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومراقبة أنشطة المشروع بما يضمن تحقيق أهدافه ضمن القيود المحددة للوقت والتكلفة والجودة (العتيبي، 2020)، وقد أشار الزهراني (2021) إلى أن إدارة المشاريع تتضمن خمس مجموعات من العمليات، هي: بدء المشروع، وتخطيط المشروع، وتنفيذ المشروع، ومراقبة وضبط المشروع، وإغلاق المشروع وتتطلب كل مجموعة من هذه العمليات مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات المناسبة لضمان نجاح المشروع كما تشمل إدارة المشاريع عشرة مجالات معرفية، هي إدارة تكامل المشروع، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة جدول المشروع، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع، وإدارة موارد المشروع، وإدارة اتصالات المشروع، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة مشتريات المشروع، وإدارة معني المشروع ويؤكد المالكي (2022).

على أن إدارة المشاريع تتطلب اتباع منهجية محددة تتناسب مع طبيعة المشروع وبيئته، حيث تتنوع منهجيات إدارة المشاريع بين المنهجيات التقليدية والمنهجيات الرشيقة وتختلف هذه المنهجيات في فلسفتها وأدائها، مما يتطلب اختيار المنهجية المناسبة لكل مشروع بناءً على خصائصه ومتطلباته

المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع تعد المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع، والتي يطلق عليها أحياناً منهجيات الشلال (Waterfall) من أقدم وأكثر المنهجيات انتشاراً في مجال إدارة المشاريع وتعتمد هذه المنهجيات على مبدأ التتابع الخطي لمراحل المشروع، حيث يتم تنفيذ كل مرحلة بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها (الهجري، 2019) وتتضمن المنهجيات التقليدية عادة المراحل التالية: تحديد المتطلبات، والتصميم، والتنفيذ، والاختبار، والتسليم، والصيانة وقد أشار الغامدي (2021) إلى أن المنهجيات التقليدية تتميز بوضوح خطوات العمل وسهولة تتبعها، وإمكانية التخطيط المسبق للموارد والتكاليف، ووضوح الأدوار والمسؤوليات كما تناسب هذه المنهجيات المشاريع ذات المتطلبات الواضحة والثابتة، والتي يمكن تحديدها بدقة من بداية المشروع ومع ذلك، فقد أظهرت العديد من

الدراسات أن المنهجيات التقليدية تعاني من بعض القصور، خاصة في البيئات سريعة التغير وفي المشاريع ذات المتطلبات المتغيرة فقد أشار عبدالرحمن والنفيعي (2020) إلى أن المنهجيات التقليدية تواجه صعوبة في التعامل مع التغييرات في متطلبات العملاء أثناء تنفيذ المشروع، كما أنها قد تؤدي إلى تأخر اكتشاف المشاكل والأخطاء حتى مراحل متقدمة من المشروع، مما يزيد من تكلفة إصلاحها وقد أشارت دراسة الشمري (2022) إلى أن 65 % من مشاريع تطوير البرمجيات التي تستخدم المنهجيات التقليدية في المملكة العربية السعودية تعاني من تأخر في الجدول الزمني أو تجاوز للميزانية المخصصة كما أظهرت الدراسة أن 45 % من هذه المشاريع لا تلبى توقعات العملاء بشكل كامل، مما يشير إلى وجود قصور في قدرة المنهجيات التقليدية على تلبية احتياجات العملاء المتغيرة ويرى (Serrador & Pinto 2015) أن قصور المنهجيات التقليدية في التعامل مع المتطلبات المتغيرة وبيئات العمل سريعة التطور قد أدى إلى ظهور الحاجة إلى منهجيات أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وهو ما أدى إلى ظهور منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) كبديل يعالج أوجه القصور في المنهجيات التقليدية

نشأة وتطور منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) ظهرت منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) من بداية الألفية الجديدة كرد فعل على قصور المنهجيات التقليدية في إدارة مشاريع تطوير البرمجيات وقد تبلورت مبادئ هذه المنهجية في عام 2001 عندما اجتمع 17 من خبراء تطوير البرمجيات في منتج سكي في ولاية يوتا الأمريكية، وقاموا بصياغة "بيان الإدارة الرشيقة للبرمجيات" (Agile Manifesto) الذي حدد أربع قيم أساسية للإدارة الرشيقة (Paasivaara & Lassenius, 2014): - الأفراد والتفاعلات أكثر أهمية من العمليات والأدوات - البرمجيات العاملة أكثر أهمية من الوثائق الشامل - التعاون مع العملاء أكثر أهمية من التفاوض على العقود - الاستجابة للتغيير أكثر أهمية من اتباع الخطة كما حدد البيان 12 مبدأً أساسياً للإدارة الرشيقة، منها: التسليم المبكر والمستمر للبرمجيات ذات القيمة، والترحيب بالتغييرات في المتطلبات حتى في المراحل المتأخرة من التطوير، والتعاون اليومي بين فريق العمل والعملاء، وبناء المشاريع حول الأفراد المتحمسين، واعتماد التميز التقني والتصميم الجيد كأساس لتعزيز الرقابة (حسين، 2021)

وقد أدى ظهور منهجية الإدارة الرشيقة إلى تحول كبير في مجال إدارة المشاريع، حيث انتقل التركيز من اتباع خطة ثابتة محددة مسبقاً إلى التكيف المستمر مع المتغيرات والتركيز على تقديم قيمة حقيقية للعملاء وقد أشار الغامدي (2021) إلى أن منهجية الإدارة الرشيقة تعتمد على نهج تكراري وتدرجي في تطوير المنتجات، حيث يتم تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة (Sprints) يتم خلالها تطوير جزء من المنتج وتسليمه للعملاء للحصول على تغذية راجعة مباشرة ومع مرور الوقت، تطورت منهجية الإدارة الرشيقة وظهرت العديد من الأطر والتقنيات المندرجة تحتها، مثل سكرم (Scrum)، وكانبان (Kanban)، واكس بي (XP) وليان (Lean) وغيرها وقد ساهم هذا التنوع في زيادة مرونة تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة واتساع نطاق استخدامها ليشمل مختلف أنواع المشاريع وليس فقط مشاريع تطوير البرمجيات (العتيبي والمالكي، 2020) وقد أشار (Dikert et al 2016) إلى أن انتشار منهجية الإدارة الرشيقة قد تجاوز مجال تطوير البرمجيات ليشمل مختلف القطاعات والمجالات، مثل التصنيع، والبناء، والتعليم، والرعاية الصحية، وغيرها كما أصبحت هذه المنهجية تطبق على مستوى المنظمة ككل وليس فقط على مستوى المشاريع الفردية، مما أدى إلى ظهور مفهوم "المنظمة الرشيقة" (Agile Organization)

المبادئ الأساسية لمنهجية الإدارة الرشيقة تقوم منهجية الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تميزها عن المنهجيات التقليدية من إدارة المشاريع وقد أشار القحطاني (2022) إلى أن هذه المبادئ تشكل الأساس الفلسفي لمختلف أطر وتقنيات الإدارة الرشيقة، وتوجه ممارساتها وأساليبها ومن أبرز هذه المبادئ:

- 1- التركيز على العميل وتقديم القيمة تضع منهجية الإدارة الرشيقة العميل في مركز العملية التطويرية، وتركز على تقديم قيمة حقيقية له من خلال تطوير منتجات تلبي احتياجاته وتوقعاته وقد أكد عبدالرحمن وآخرون (2018) على أن منهجية الإدارة الرشيقة تعتمد على التواصل المستمر مع العملاء والحصول على تغذية راجعة منهم بشكل دوري، مما يساعد على ضمان تلبية المنتج النهائي لاحتياجاتهم ويتجلى هذا المبدأ في العديد من ممارسات الإدارة الرشيقة، مثل إشراك العملاء من تحديد متطلبات المشروع وترتيبها حسب الأولوية، وعقد اجتماعات دورية معهم لاستعراض التقدم في المشروع والحصول على ملاحظاتهم، وتطوير المنتج بشكل تدريجي بناءً على هذه الملاحظات (الشهري، 2022)
- 2- التكيف مع التغيير تؤكد منهجية الإدارة الرشيقة على أهمية التكيف مع التغييرات في متطلبات العملاء وبيئة المشروع، بدلاً من مقاومتها أو تجاهلها وقد أشار الحربي (2020) إلى أن منهجية الإدارة الرشيقة تنظر إلى التغيير باعتباره فرصة لتحسين المنتج وتقديم قيمة أكبر للعملاء، وليس تهديداً يجب تجنبه ويتحقق هذا المبدأ من خلال عدة ممارسات، منها تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة (Sprints) تسمح بإعادة تقييم متطلبات المشروع وأولوياته بشكل دوري، واعتماد التخطيط المرن الذي يسمح بتعديل خطة المشروع استجابة للتغيرات الطارئة، وتبني أدوات وتقنيات تسهل إدارة التغيير وتقليل تأثيره السلبي على المشروع (الغامدي، 2021)
- 3- التعاون وتمكين الفريق تركز منهجية الإدارة الرشيقة على أهمية التعاون بين أعضاء فريق المشروع، وبينهم وبين العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين وقد أكد السلمي (2023) على أن منهجية الإدارة الرشيقة تعتمد على بناء فرق عمل ذاتية التنظيم، تتمتع بصلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المشروع ويتجلى هذا المبدأ في العديد من ممارسات الإدارة الرشيقة، مثل عقد اجتماعات يومية قصيرة (Daily Stand-ups) لتبادل المعلومات وتنسيق الجهود بين أعضاء الفريق، وتوزيع المهام بناءً على مهارات وقدرات كل عضو، وتشجيع التواصل المباشر والتعاون المستمر بين أعضاء الفريق (الزهراني والشهري، 2023)
- 4- التسليم المتكرر والمستمر تؤكد منهجية الإدارة الرشيقة على أهمية التسليم المتكرر والمستمر للمنتجات ذات القيمة، بدلاً من الانتظار حتى اكتمال المشروع بالكامل وقد أشار العنزي (2021) إلى أن هذا المبدأ يساعد على اكتشاف المشاكل والأخطاء مبكراً، والحصول على تغذية راجعة من العملاء بشكل دوري، مما يساهم في تحسين جودة المنتج النهائي ويتحقق هذا المبدأ من خلال تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة (Sprints) تستغرق عادة من 2 إلى 4 أسابيع، يتم في نهاية كل دورة تسليم جزء من المنتج قابل للاستخدام كما يتم تطبيق ممارسات مثل التكامل المستمر (Continuous Integration) والتسليم المستمر (Continuous Delivery) لضمان تطوير واختبار وتسليم المنتج بشكل مستمر وبجودة عالية (الغامدي والزهراني، 2022)

5- التحسين المستمر تؤكد منهجية الإدارة الرشيقة على أهمية التحسين المستمر لعمليات وممارسات المشروع، من خلال التعلم من التجارب السابقة وتطبيق الدروس المستفادة وقد أشار الشمري (2022) إلى أن منهجية الإدارة الرشيقة تعتمد على التقييم الدوري لأداء الفريق والمشروع، وتحديد مجالات التحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذها ويتجلى هذا المبدأ في ممارسات مثل اجتماع المراجعة (Sprint Review) الذي يتم فيه استعراض ما تم إنجازه خلال الدورة وتقييمه، واجتماع التأمل (Sprint Retrospective) الذي يهدف إلى تحديد الإيجابيات والسلبيات في أداء الفريق خلال الدورة، ووضع خطة للتحسين في الدورات القادمة (المالكي، 2022)

تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة تضم منهجية الإدارة الرشيقة مجموعة متنوعة من التقنيات والأطر التي تم تطويرها لتطبيق مبادئها في مختلف أنواع المشاريع والبيئات وقد أشار الغامدي (2021) إلى أن هذه التقنيات تختلف في تركيزها وأساليبها، مما يتيح للمنظمات اختيار التقنية المناسبة لطبيعة مشاريعها واحتياجاتها ومن أبرز هذه التقنيات:

1- سكرم (Scrum) تعد تقنية سكرم من أكثر تقنيات الإدارة الرشيقة انتشاراً واستخداماً، حيث تعتمد على تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة (Sprints) مدتها من 2 إلى 4 أسابيع، يتم خلالها تطوير جزء من المنتج وتسليمه للعملاء وقد أشار القحطاني (2021) إلى أن تقنية سكرم تعتمد على ثلاثة أدوار رئيسية: مالك المنتج (Product Owner) الذي يمثل صوت العميل ويحدد متطلبات المشروع وأولوياتها، وسيد السكرم (Scrum Master) الذي يعمل كميسر للفريق ويساعده على تطبيق مبادئ وممارسات سكرم، وفريق التطوير (Development Team) الذي يقوم بتنفيذ المشروع كما تتضمن تقنية سكرم عدة ممارسات وفعاليات، منها اجتماع التخطيط للدورة (Sprint Planning) الذي يتم فيه تحديد ما سيتم إنجازه خلال الدورة، والاجتماع اليومي (Daily Scrum) الذي يهدف إلى متابعة التقدم في المشروع وتنسيق الجهود بين أعضاء الفريق، واجتماع المراجعة (Sprint Review) الذي يتم فيه استعراض ما تم إنجازه خلال الدورة مع العملاء وأصحاب المصلحة، واجتماع التأمل (Sprint Retrospective) الذي يهدف إلى تحسين أداء الفريق في الدورات القادمة (الزهراني، 2020) وقد أظهرت دراسة الغامدي (2021) أن تقنية سكرم تناسب بشكل خاص المشاريع ذات المتطلبات المتغيرة والتي تتطلب تفاعلاً مستمراً مع العملاء، مثل مشاريع تطوير البرمجيات ومشاريع التطوير التنظيمي

2- كانبان (Kanban) تعد تقنية كانبان من تقنيات الإدارة الرشيقة التي تركز على تحسين تدفق العمل وتقليل الهدر، من خلال تصور سير العمل على لوحة كانبان التي تتكون من عدة أعمدة تمثل مراحل العمل المختلفة وقد أشار الشمري (2022) إلى أن تقنية كانبان تعتمد على مبدأ سحب العمل (Pull System) يقوم أعضاء الفريق بسحب المهام من قائمة الانتظار عندما يكونون جاهزين للعمل عليها، بدلاً من دفع المهام إليهم بناءً على جدول زمني محدد مسبقاً وتتميز تقنية كانبان بعدة خصائص، منها تصور سير العمل بشكل مرئي على لوحة كانبان، وتحديد حد أقصى للعمل قيد التنفيذ (WIP Limit) لمنع تحميل الزائد على الفريق، والتركيز على تحسين تدفق العمل وتقليل وقت الدورة (Cycle Time) تطبيق مبدأ التحسين المستمر (Kaizen)

(المالكي، 2022) وقد أظهرت دراسة العتيبي والمالكي (2020) أن تقنية كانبان تناسب بشكل خاص المشاريع ذات الطبيعة المستمرة والتي تتطلب استجابة سريعة للتغيرات، مثل مشاريع الصيانة والدعم الفني

3- إكس بي (Extreme Programming – XP) تعد تقنية إكس بي من تقنيات الإدارة الرشيدة التي تركز على تحسين جودة البرمجيات وزيادة الاستجابة للمتطلبات المتغيرة للعملاء وقد أشار حسين (2021) إلى أن تقنية إكس بي تعتمد على مجموعة من الممارسات المتكاملة، منها البرمجة الثنائية (Pair Programming) التي تتطلب عمل مبرمجين اثنين معاً على نفس المهمة، والتطوير المدفوع بالاختبارات (Test-Driven Development) الذي يتطلب كتابة اختبارات الوحدة قبل كتابة الكود البرمجي، وإعادة هيكلة الكود (Refactoring) لتحسين جودته وقابليته للصيانة، والتكامل المستمر (Continuous Integration) لدمج التغييرات في الكود البرمجي بشكل مستمر واكتشاف المشاكل مبكراً وتتميز تقنية إكس بي بتركيزها الكبير على جودة الكود البرمجي وقابليته للصيانة، وتشجيعها على التواصل المستمر بين أعضاء الفريق والعملاء، وتبنيها لمبدأ البساطة في التصميم والتنفيذ (الهاجري، 2019) وقد أظهرت دراسة الغامدي (2021) أن تقنية إكس بي تناسب بشكل خاص مشاريع تطوير البرمجيات ذات المتطلبات المتغيرة والتي تتطلب جودة عالية، خاصة في المشاريع التي يعمل فيها فريق صغير ومتناسك

المزج بين التقنيات (Hybrid Approaches) من الرغم من وجود العديد من تقنيات الإدارة الرشيدة المحددة، إلا أن العديد من المنظمات تلجأ إلى المزج بين هذه التقنيات بما يتناسب مع احتياجاتها وطبيعة مشاريعها وقد أشار السلي (2023) إلى أن المزج بين التقنيات يمكن أن يجمع بين نقاط القوة في كل تقنية، ويتجنب نقاط الضعف فيها، مما يعزز فعالية تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة ومن أمثلة المزج بين التقنيات: الجمع بين سكرم وكانبان في ما يعرف بـ "سكرامبان" (Scrumban) حيث يتم استخدام إطار سكرم لتنظيم العمل في دورات قصيرة، مع استخدام لوحة كانبان لتصوير سير العمل وتحسين تدفقه ومن الأمثلة الأخرى، الجمع بين سكرم وإكس بي، حيث يتم استخدام إطار سكرم لتنظيم العمل، مع تطبيق بعض ممارسات إكس بي مثل البرمجة الثنائية والتطوير المدفوع بالاختبارات لتحسين جودة الكود البرمجي (الغامدي والزهراني، 2022) وقد أظهرت دراسة العتيبي (2021) أن المزج بين التقنيات يمكن أن يكون فعالاً بشكل خاص في المنظمات التي تنفذ مشاريع متنوعة ذات طبيعة مختلفة، حيث يمكن تكييف التقنيات المستخدمة بما يتناسب مع خصائص كل مشروع

نجاح المشاريع التطويرية :- المفهوم والمؤشرات يعد نجاح المشاريع التطويرية من المفاهيم المعقدة التي تختلف معاييرها باختلاف طبيعة المشروع وأهدافه وتوقعات أصحاب المصلحة وقد عرف الحازمي (2020) نجاح المشروع بأنه "تحقيق الأهداف المحددة للمشروع ضمن القيود المفروضة عليه من حيث الوقت والتكلفة والجودة، مع تلبية توقعات أصحاب المصلحة" ويتفق هذا التعريف مع ما أشار إليه (Serrador & Pinto 2015) من أن نجاح المشروع يتجاوز مجرد الالتزام بالقيود الثلاثية التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة) ليشمل تحقيق القيمة المرجوة من المشروع وتلبية توقعات أصحاب المصلحة وقد حدد العنزي (2021) مجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس نجاح المشاريع التطويرية، وهي

اولاً :- الالتزام بالجدول الزمني يعد الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع من المؤشرات التقليدية لنجاح المشاريع، حيث يقيس قدرة المشروع على تحقيق الأهداف المحددة له في الوقت المخطط له وقد أشار الغامدي (2021) إلى أن

التأخر في تنفيذ المشاريع يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف، وفقدان الفرص السوقية، وتأثر سمعة المنظمة وتتميز منهجية الإدارة الرشيقة بتركيزها على التسليم المتكرر والمستمر للمنتجات ذات القيمة، مما يساعد على تقليل مخاطر التأخر في تنفيذ المشروع كما أن تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة (Sprints) يسهل متابعة التقدم في المشروع واكتشاف أي تأخير مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة (الشهري، 2022)

ثانياً الالتزام بالميزانية يقيس هذا المؤشر قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الميزانية المحددة له، دون تجاوز للتكاليف المخطط لها وقد أشار المالكي (2022) إلى أن تجاوز ميزانية المشروع يمكن أن يؤثر سلباً على ربحية المنظمة وقدرتها على تنفيذ مشاريع أخرى وتساهم منهجية الإدارة الرشيقة في تحسين الالتزام بالميزانية من خلال عدة آليات، منها التركيز على تقديم القيمة للعميل وتقليل الهدر، والتقييم المستمر لتقدم المشروع وتكلفته، والمرونة في تعديل نطاق المشروع ومتطلباته بما يتناسب مع الميزانية المتاحة (القحطاني، 2022)

ثالثاً تحقيق أهداف المشروع يقيس هذا المؤشر مدى نجاح المشروع في تحقيق الأهداف المحددة له، سواء كانت أهداف تقنية أو تنظيمية أو استراتيجية وقد أشار الحربي (2023) إلى أن تحقيق أهداف المشروع يعد من أهم مؤشرات نجاحه، حيث يعكس قدرة المشروع على إحداث التغيير المطلوب وتحقيق القيمة المرجوة منه وتساهم منهجية الإدارة الرشيقة في تعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه من خلال التركيز على تحديد الأهداف بوضوح وترتيبها حسب الأولوية، والتواصل المستمر مع العملاء وأصحاب المصلحة لضمان توافق المشروع مع توقعاتهم، والتكيف مع التغييرات في البيئة والمتطلبات بما يضمن استمرار توافق المشروع مع أهدافه (الغامدي والزهراني، 2022)

رابعاً رضا العملاء يعد رضا العملاء من المؤشرات المهمة لنجاح المشاريع التطويرية، حيث يقيس مدى تلبية المشروع لتوقعات واحتياجات العملاء وقد أشار صالح وعبدالله (2022) إلى أن رضا العملاء يمكن أن يؤثر على استمرارية العلاقة مع العملاء، وسمعة المنظمة، وقدرتها على جذب عملاء جدد وتتميز منهجية الإدارة الرشيقة بتركيزها الكبير على العميل، من خلال إشراكه في تحديد متطلبات المشروع وترتيبها حسب الأولوية، والتواصل المستمر معه للحصول على تغذية راجعة حول المنتج، وتكييف المشروع بما يتناسب مع احتياجاته المتغيرة وقد أظهرت دراسة الغامدي (2021) أن المشاريع التي تطبق منهجية الإدارة الرشيقة تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالمشاريع التي تستخدم المنهجيات التقليدية

العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة على الرغم من الفوائد المتعددة التي يمكن أن تحققها منهجية الإدارة الرشيقة، إلا أن نجاح تطبيقها يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والثقافية والبشرية وقد حدد الشمري والقحطاني (2023) مجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة، وهي

1- دعم الإدارة العليا يعد دعم الإدارة العليا من العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة،

حيث يساهم في توفير الموارد اللازمة، وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة، وتعزيز ثقافة التغيير والتحسين المستمر وقد أشار الغامدي (2021) إلى أن دعم الإدارة العليا يمكن أن يتجلى في عدة صور، منها توفير التمويل اللازم للتدريب وتطوير البنية التحتية، وتعديل السياسات والإجراءات بما يتناسب مع متطلبات تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة، وتشجيع الابتكار والتجريب، والمشاركة الفعالة في الأنشطة والفعاليات المتعلقة بتطبيق هذه المنهجية وقد أظهرت دراسة الشهري (2022) أن المنظمات التي تحظى بدعم قوي من

الإدارة العليا تحقق نجاحاً أكبر في تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة، حيث تمكنت من التغلب على التحديات والمعوقات التي واجهتها خلال عملية التطبيق

2- الثقافة التنظيمية تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة، حيث تؤثر على قدرة المنظمة على تبني مبادئ وممارسات هذه المنهجية وقد أشار الشمري (2022) إلى أن الثقافة التنظيمية التي تتميز بالمرونة، والتعاون، والتعلم المستمر، وتقبل التغيير، تسهم بشكل كبير في نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة وقد أظهرت دراسة الشهري (2022) أن الثقافة التنظيمية تفسر 64% من التباين في نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة، مما يؤكد أهميتها كعامل مؤثر في نجاح هذا التطبيق كما أشارت الدراسة إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً هي التعاون والعمل الجماعي، والمرونة والتكيف مع التغيير، والتعلم المستمر

3- مهارات وخبرات فريق العمل تعد مهارات وخبرات فريق العمل من العوامل المهمة في نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة، حيث تؤثر على قدرة الفريق على تنفيذ المشروع وفق مبادئ وممارسات هذه المنهجية وقد أشار العتيبي (2021) إلى أن منهجية الإدارة الرشيقة تتطلب مجموعة متنوعة من المهارات، منها المهارات التقنية المتعلقة بمجال المشروع، والمهارات الإدارية مثل إدارة الوقت وإدارة المخاطر، والمهارات الشخصية مثل التواصل والتعاون وحل المشكلات وقد أظهرت دراسة Conforto et al (2016) أن الكفاءات الفردية والجماعية لفريق المشروع تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى رشاقة الفريق وقدرته على تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة بفعالية كما أشارت الدراسة إلى أهمية التدريب والتطوير المستمر لفريق العمل لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم في تطبيق هذه المنهجية

4- طبيعة المشروع وبيئته تؤثر طبيعة المشروع وبيئته على مدى ملائمة تقنيات الإدارة الرشيقة له، وعلى كيفية تكيف هذه التقنيات لتناسب مع خصائصه ومتطلباته وقد أشار السلمي (2023) إلى أن المشاريع ذات المتطلبات المتغيرة والتي تتطلب تفاعلاً مستمراً مع العملاء تكون أكثر ملائمة لتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة، مقارنة بالمشاريع ذات المتطلبات الثابتة والمحددة بدقة كما أن بيئة المشروع، سواء من حيث الثقافة السائدة أو التنظيم الإداري أو البنية التحتية التقنية، تؤثر على كيفية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة وفعاليتها وقد أظهرت دراسة Dikert et al (2016) أن تكيف منهجية الإدارة الرشيقة بما يتناسب مع سياق المنظمة وبيئتها يعد من عوامل النجاح الحاسمة في تطبيق هذه المنهجية

تحديات تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في القطاع الخاص السعودي على الرغم من الفوائد المتعددة التي يمكن أن تحققها منهجية الإدارة الرشيقة، إلا أن تطبيقها في القطاع الخاص السعودي يواجه العديد من التحديات وقد حدد عبدالرحمن والنفيعي (2020) مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في المملكة العربية السعودية، وهي :-

أولاً تحديات ثقافية وتنظيمية تتعلق هذه التحديات بالثقافة السائدة في المنظمات السعودية والهيكل التنظيمية التقليدية التي قد لا تتوافق مع متطلبات تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة وقد أشار الشمري (2022) إلى أن من أبرز هذه التحديات :- مقاومة التغيير من قبل العاملين والإدارة، والتمسك بالمنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع، وضعف ثقافة التعاون والعمل الجماعي، والهرمية العالية في الهياكل التنظيمية التي تعيق تمكين فرق العمل واتخاذ القرارات

بشكل سريع وقد أظهرت دراسة عبدالرحمن والنفيعي (2020) أن 72 % من المشاركين يرون أن مقاومة التغيير من قبل العاملين تعد من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المملكة العربية السعودية، تليها عدم توافق الثقافة التنظيمية السائدة مع متطلبات تطبيق هذه المنهجية بنسبة 68 %

ثانياً تحديات بشرية ومهارية تتعلق هذه التحديات بنقص المهارات والخبرات اللازمة لتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة بفعالية وقد أشار الغامدي (2021) إلى أن من أبرز هذه التحديات: نقص الكفاءات المؤهلة في مجال الإدارة الرشيقة وضعف برامج التدريب والتأهيل في هذا المجال، وصعوبة استقطاب والاحتفاظ بالكفاءات المتخصصة نظراً للمنافسة العالية في سوق العمل وقد أظهرت دراسة المالكي (2022) أن 65 % من المنظمات في القطاع الخاص السعودي تعاني من نقص في الكفاءات المؤهلة في مجال الإدارة الرشيقة، مما يعيق قدرتها على تطبيق هذه المنهجية بفعالية

ثالثاً تحديات تقنية وبنية تحتية تتعلق هذه التحديات بالبنية التحتية التقنية اللازمة لدعم تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة وقد أشار الزهراني والشهري (2023) إلى أن من أبرز هذه التحديات :- نقص الأدوات والبرمجيات المناسبة لدعم تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة، وضعف البنية التحتية التقنية في بعض المنظمات، وصعوبة التكامل بين الأنظمة والتطبيقات المختلفة وقد أظهرت دراسة الحازمي (2020) أن 54 % من المنظمات في القطاع الخاص السعودي تعاني من نقص في الأدوات والبرمجيات المناسبة لدعم تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة، مما يؤثر على فعالية هذا التطبيق

ثالثاً تحديات تتعلق بالعملاء وأصحاب المصلحة تتعلق هذه التحديات بالعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين وكيفية إشراكهم في عملية تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة وقد أشار الثبيتي ومحمد (2021) إلى أن من أبرز هذه التحديات: صعوبة إشراك العملاء بشكل مستمر في عملية التطوير، وعدم وضوح متطلبات العملاء وتغيرها المستمر، وتعدد أصحاب المصلحة وتضارب مصالحهم وقد أظهرت دراسة الغامدي (2021) أن 58 % من المشاريع التي تطبق منهجية الإدارة الرشيقة في القطاع الخاص السعودي تواجه صعوبة في إشراك العملاء بشكل مستمر في عملية التطوير، مما يؤثر على فعالية تطبيق هذه المنهجية

القطاع الخاص في مدينة جدة: الواقع والتحديات تعد مدينة جدة من أهم المراكز الاقتصادية في المملكة العربية السعودية ، حيث تضم العديد من المنشآت والشركات في مختلف القطاعات وقد أشار الغامدي (2021) إلى أن القطاع الخاص في مدينة جدة يلعب دوراً محورياً من تنمية الاقتصاد المحلي وتوفير فرص العمل، حيث يضم أكثر من 80 ألف منشأة تعمل من مختلف المجالات وتتميز بيئة الأعمال في مدينة جدة بالتنوع والديناميكية، حيث تضم مزيجاً من الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، العاملة في مختلف القطاعات مثل التجارة، والصناعة، والخدمات، والتقنية، والبناء والتشييد كما تتميز بوجود العديد من المؤسسات التعليمية والبحثية التي تساهم في تطوير الكفاءات وتعزيز الابتكار (الحربي، 2023) ومع ذلك، يواجه القطاع الخاص في مدينة جدة العديد من التحديات في ظل التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة وقد حدد الزهراني (2021) مجموعة من التحديات التي تواجه القطاع الخاص في مدينة جدة، منها: المنافسة المتزايدة محلياً وعالمياً ، والتغيرات في متطلبات العملاء وتوقعاتهم، والتطورات التقنية المتسارعة، وتغيير اللوائح والأنظمة وفي ظل هذه التحديات، تزداد أهمية تبني منهجيات وتقنيات حديثة في

إدارة المشاريع، مثل منهجية الإدارة الرشيقة ، التي يمكن أن تساعد منظمات القطاع الخاص في مدينة جدة على تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أدائها في بيئة الأعمال المتغيرة (العمري والسلمي، 2023)

العلاقة بين تقنيات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية وقد أظهرت دراسة (Serrador & Pinto, 2015) أن المشاريع التي تطبق منهجية الإدارة الرشيقة بدرجة عالية تحقق نجاحاً أكبر بنسبة 28 % من المشاريع التي تطبق المنهجيات التقليدية وفي السياق السعودي، أظهرت دراسة الهاجري (2019) أن 65 % من مشاريع تطوير البرمجيات التي تستخدم منهجية الإدارة الرشيقة في القطاع الخاص السعودي حققت نجاحاً من حيث الالتزام بالوقت والميزانية وتحقيق رضا العملاء، مقارنة بـ 42 % من المشاريع التي تستخدم المنهجيات التقليدية وتتجلى العلاقة بين تقنيات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية في عدة جوانب، منها: - تساعد تقنيات الإدارة الرشيقة على تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشروع من خلال تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة (Sprints) يتم خلالها تطوير جزء من المنتج وتسليمه للعملاء، مما يسهل متابعة التقدم في المشروع واكتشاف أي تأخير مبكراً (الغامدي، 2021) [تسهل تقنيات الإدارة الرشيقة في تحسين الالتزام بميزانية المشروع من خلال التركيز على تقديم القيمة للعميل وتقليل الهدر، والتقييم المستمر لتقدم المشروع وتكلفته (المالكي، 2022) ، تعزز تقنيات الإدارة الرشيقة قدرة المشروع على تحقيق أهدافه من خلال التركيز على تحديد الأهداف بوضوح وترتيبها حسب الأولوية، والتواصل المستمر مع العملاء وأصحاب المصلحة لضمان توافق المشروع مع توقعاتهم (الشهري، 2022) ، تساهم تقنيات الإدارة الرشيقة في تحسين رضا العملاء من خلال إشراكهم في تحديد متطلبات المشروع وترتيبها حسب الأولوية، والتواصل المستمر معهم للحصول على تغذية راجعة حول المنتج، وتكييف المشروع بما يتناسب مع احتياجاتهم المتغيرة (الثبتي ومحمد، 2021) [ومع ذلك، فإن فعالية تقنيات الإدارة الرشيقة من تعزيز نجاح المشاريع التطويرية تتوقف على العديد من العوامل، منها طبيعة المشروع وبيئته، ومدى توافق الثقافة التنظيمية مع متطلبات تطبيق هذه التقنيات، ومستوى مهارات وخبرات فريق العمل، ودعم الإدارة العليا (Dikert et al, 2016) وتوسع الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين تقنيات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة، مما يساهم في تعزيز فهم دور تقنيات الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع التطويرية في البيئة السعودية .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ومع التطور المتسارع من بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، أصبحت المنظمات تبحث عن منهجيات وتقنيات حديثة تمكنها من تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفعالية أكبر وقد ظهرت منهجية الإدارة الرشيقة كأحدى المنهجيات البديلة للمنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع، حيث تتميز بمرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات، وتركيزها على تقديم قيمة حقيقية للعملاء من خلال التسليم المتكرر والمستمر للمنتجات ذات القيمة وقد شهد القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في مدينة جدة، اهتماماً متزايداً بتبني منهجية الإدارة الرشيقة في إدارة المشاريع التطويرية، سعياً لتحسين أداء هذه المشاريع وتعزيز قدرتها التنافسية ومع ذلك، فإن تطبيق هذه المنهجية قد يواجه العديد من التحديات في ظل خصوصية بيئة الأعمال المحلية والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات السعودية وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت منهجية الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها في مختلف البيئات، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت تطبيق هذه المنهجية في بيئة الأعمال السعودية، وخاصة في القطاع الخاص بمدينة جدة وتأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية، من خلال تحليل واقع تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة، وتحديد تأثيرها على نجاح المشاريع التطويرية، والعوامل المؤثرة في فعاليتها تطبيقها، والتحديات التي تواجه تطبيقها، وسبل تعزيز الاستفادة منها وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على موضوع حيوي ومعاصر في مجال إدارة المشاريع.

وتقدم إضافة علمية وعملية في مجال تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في البيئة السعودية كما أنها تساهم في توفير معلومات وبيانات يمكن أن تساعد صناع القرار في القطاع الخاص على تبني أفضل الممارسات في مجال إدارة المشاريع، وتحسين أداء مشاريعهم، وتعزيز قدرتهم التنافسية في بيئة الأعمال المحلية والعالمية وتتبنى هذه الدراسة منهجية علمية رصينة، تجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية، وتعتمد على أدوات بحثية مناسبة لجمع وتحليل البيانات، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، تساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ## المنهجية وطرق البحث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره وقد تم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال استبيان إلكتروني تم تصميمه وفقاً للمعايير العلمية، وتحكيمة من قبل مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال إدارة المشاريع والمنهجية البحثية، للتأكد من صدقه وثباته وقدرته على قياس متغيرات الدراسة وقد تضمن الاستبيان ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول تناول الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، والقسم الثاني تضمن ثمانية محاور تقيس متغيرات الدراسة (واقع تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة، تأثيرها على الالتزام بالجدول الزمني، تأثيرها على الالتزام بالميزانية، تأثيرها على تحقيق أهداف المشروع، تأثيرها على رضا العملاء، التحديات التي تواجه تطبيقها، العوامل المؤثرة في نجاح تطبيقها، آليات مقترحة لتعزيز تطبيقها)، والقسم الثالث تضمن ثلاثة أسئلة مفتوحة تتيح للمستجيبين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول موضوع الدراسة وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات القسم الثاني من الاستبيان وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة الدراسة في الفترة من 2 يونيو 2025 إلى 4 يوليو 2025، من خلال

البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي المهنية مثل LinkedIn مع متابعة دورية للتذكير بالمشاركة في الاستبيان وبعد جمع البيانات، تم إدخالها ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) والأساليب الإحصائية الاستدلالية (كتحليل الانحدار، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار T، وتحليل التباين الأحادي) لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج الدراسة

مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مجال إدارة المشاريع في القطاع الخاص بمدينة جدة، بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم، سواء كانوا مديري مشاريع، أو مطوري برمجيات، أو مسؤولي ضمان جودة، أو مخططي مشاريع، أو سكرم ماسترز، أو ملاك منتجات، أو غيرهم من العاملين في هذا المجال ونظراً لصعوبة حصر جميع أفراد مجتمع البحث وتحديد إطار دقيق له، فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مختلف القطاعات والمنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة، روعي فيها تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والتخصصات والقطاعات لضمان الحصول على بيانات متنوعة وشاملة تعكس واقع تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على 213 فرداً من أفراد مجتمع البحث، وبلغ عدد الاستبيانات المكتملة والصالحة للتحليل الإحصائي 194 استبياناً، بنسبة استجابة بلغت 91,1 % وهي نسبة جيدة تعزز من موثوقية نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها

حدود البحث

الحدود الموضوعية اقتصرَت الدراسة على تحليل دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة (Scrum, Kanban, XP, etc) من نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة ، من حيث تأثيرها على الالتزام بالجدول الزمني ، والالتزام بالميزانية، وتحقيق أهداف المشروع، ورضا العملاء كما تناولت الدراسة التحديات التي تواجه تطبيق هذه التقنيات، والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيقها، وآليات تعزيز الاستفادة منها

الحدود المكانية تم تطبيق الدراسة في القطاع الخاص بمدينة جدة ، المملكة العربية السعودية، حيث شملت مختلف المنظمات والشركات العاملة في هذا القطاع، سواء كانت شركات تقنية معلومات، أو مؤسسات خدمات مالية، أو شركات اتصالات، أو شركات استشارات، أو شركات تطوير عقاري، أو شركات تصنيع، أو غيرها من المنظمات في القطاع الخاص

الحدود الزمانية تم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات في الفترة من 2 يونيو 2025 إلى 4 يوليو 2025، وهي فترة كافية لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليلها والوصول إلى نتائج موثوقة

الحدود البشرية استهدفت الدراسة العاملين في مجال إدارة المشاريع في القطاع الخاص بمدينة جدة، بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم، حيث شملت مديري المشاريع، ومطوري البرمجيات، ومسؤولي ضمان الجودة، ومخططي المشاريع، وسكرم ماسترز ، وملاك المنتجات، وغيرهم من العاملين في هذا المجال

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :-

1- الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

2- الإحصاء الاستدلالي

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين - اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحليل التباين وقد تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) كحد أقصى لقبول وجود فروق ذات دلالة إحصائية أو علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة

3- الدراسة الاستطلاعية قبل تطبيق الدراسة الرئيسية، تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من 30

فرداً من مجتمع البحث، بهدف التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد مدى وضوح عباراتها وملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغ (0.91)، وتراوح قيم معامل ألفا كرونباخ للمحاور المختلفة بين (0.83) و(0.94)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى ثبات جيد لأداة الدراسة وصلاحيها للتطبيق كما تم إجراء بعض التعديلات على صياغة بعض العبارات بناءً على ملاحظات المشاركين في الدراسة الاستطلاعية، لضمان وضوحها وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة الرئيسية

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها لتحليل دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة. وتعكس هذه النتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي تم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 213 مشاركاً، حيث تم الحصول على 194 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها 91.1 %، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على تساؤلات محددة حول واقع تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة، وتأثير هذه التقنيات على مختلف مؤشرات نجاح المشاريع التطويرية، بما في ذلك الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، وتحقيق أهداف المشروع، ورضا العملاء، كما سعت الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق هذه التقنيات، والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيقها، وآليات تعزيز الاستفادة منها في بيئة الأعمال السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبارات الفروق الإحصائية، وقد ساعدت هذه الأساليب في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تعكس واقع تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة، وتأثيرها على نجاح المشاريع التطويرية.

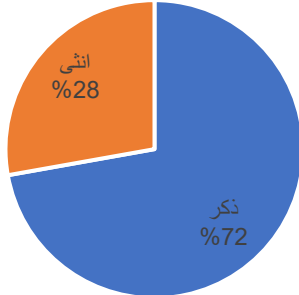
وتكتسب نتائج هذه الدراسة أهمية خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو تبني منهجيات وتقنيات حديثة في إدارة المشاريع، سعياً لتحسين أداء هذه المشاريع وتعزيز قدرتها التنافسية، كما أن هذه النتائج تساهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة من البيئة السعودية، وتقدم رؤى وتوصيات عملية يمكن أن تساعد صناع القرار في القطاع الخاص على تبني أفضل الممارسات في مجال إدارة المشاريع.

ويختتم هذا الفصل بمجموعة من التوصيات المستندة إلى نتائج الدراسة، والتي تهدف إلى تعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة، وتحسين فعاليتها في تعزيز نجاح المشاريع التطويرية. كما يقدم الفصل مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تثري هذا المجال البحثي وتساهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في البيئة السعودية.

تحليل البيانات ونتائج الدراسة

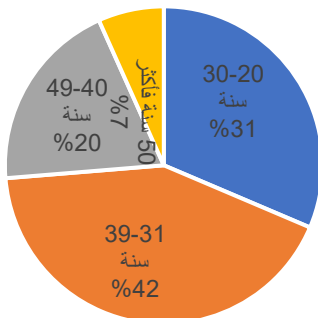
1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الدراسة والبالغ عددهم 194 مشاركاً، وقد أظهرت النتائج ما يلي:



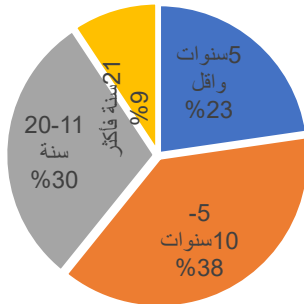
الجنس: أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين في الدراسة كانوا من الذكور بنسبة 72.2 % (140 مشاركاً)، بينما بلغت نسبة الإناث 27.8 % (54 مشاركة)

العمر:- توزعت أعمار المشاركين على النحو التالي:



- 30-20 سنة: 31.4 % (61 مشاركاً)
- 39-31 سنة: 42.3 % (82 مشاركاً)
- 49-40 سنة: 19.6 % (38 مشاركاً)
- 50 سنة فأكثر: 6.7 % (13 مشاركاً)

سنوات الخبرة: توزعت خبرات المشاركين على النحو التالي:

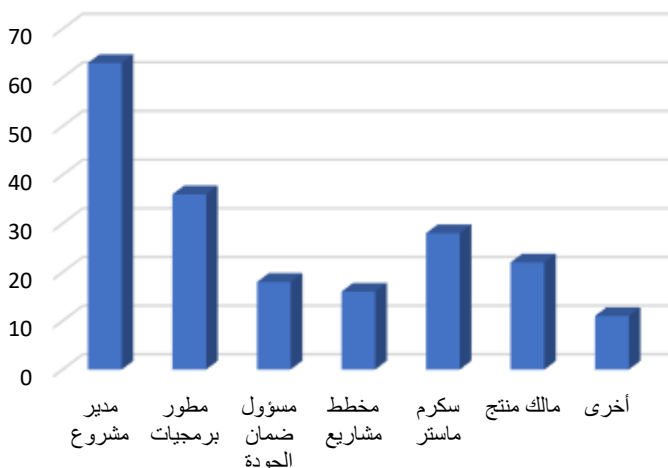


- 5 سنوات وأقل: 22.7 % (44 مشاركاً)
- 10-5 سنوات: 38.1 % (74 مشاركاً)
- 20-11 سنة: 29.9 % (58 مشاركاً)
- 21 سنة فأكثر: 9.3 % (18 مشاركاً)

المستوى التعليمي: أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يحملون درجة

البكالوريوس بنسبة 55.2 % (107 مشاركين)، يليهم حملة الماجستير بنسبة 31.4 % (61 مشاركاً)، ثم حملة الدبلوم بنسبة 8.2 % (16 مشاركاً)، وحملة الدكتوراه بنسبة 4.1 % (8 مشاركين)، وأخيراً حملة الثانوية العامة فأقل بنسبة 1.0 % (2 مشاركين).

شكل (المسمى الوظيفي)



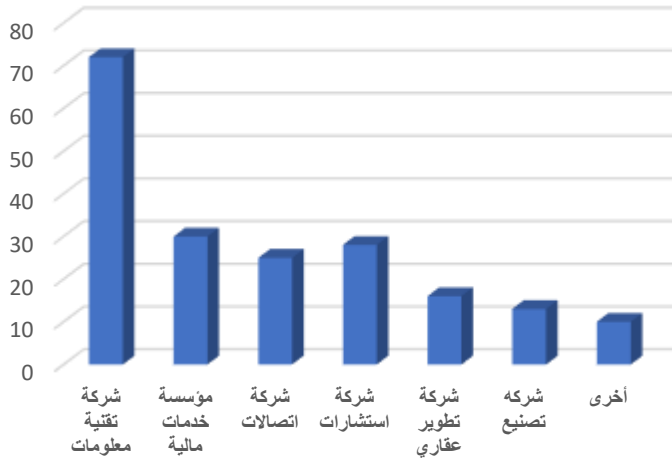
المسمى الوظيفي: توزعت المسميات الوظيفية للمشاركين على النحو التالي:

- مدير مشروع: 32.5 % (63 مشاركاً)
- مطور برمجيات: 18.6 % (36 مشاركاً)
- مسؤول ضمان جودة: 9.3 % (18 مشاركاً)
- مخطط مشاريع: 8.2 % (16 مشاركاً)
- سكرم ماستر: 14.4 % (28 مشاركاً)
- مالك منتج: 11.3 % (22 مشاركاً)

- أخرى: 5.7% (11 مشاركا)

نوع المنظمة: توزعت أنواع المنظمات التي يعمل بها المشاركون على النحو التالي:

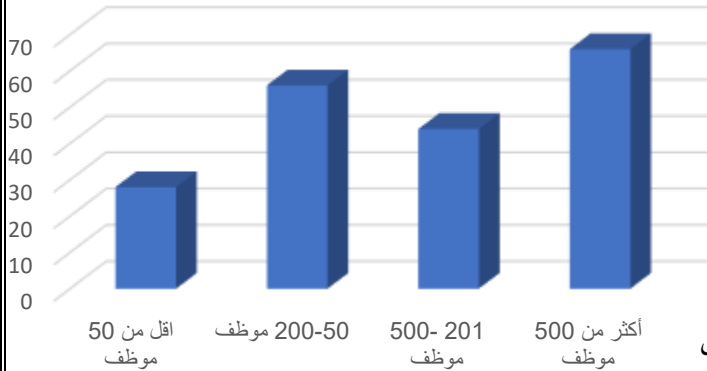
شكل (نوع المنظمة)



- شركة تقنية معلومات: 37.1% (72 مشاركا)
- مؤسسة خدمات مالية: 15.5% (30 مشاركا)
- شركة اتصالات: 12.9% (25 مشاركا)
- شركة استشارات: 14.4% (28 مشاركا)
- شركة تطوير عقاري: 8.2% (16 مشاركا)
- شركة تصنيع: 6.7% (13 مشاركا)
- أخرى: 5.2% (10 مشاركين)

حجم المنظمة: توزعت أحجام المنظمات التي يعمل بها المشاركون على النحو التالي:

شكل (حجم المنظمة)



- أقل من 50 موظف: 14.4% (28 مشاركا)
- 200-50 موظف: 28.9% (56 مشاركا)
- 500-201 موظف: 22.7% (44 مشاركا)
- أكثر من 500 موظف: 34.0% (66 مشاركا)

تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة: توزعت إجابات المشاركين حول مدى تطبيق منظماتهم لمنهجية الإدارة الرشيقة على النحو التالي:

- نعم، بشكل كامل: 22.7% (44 مشاركا)
- نعم، بشكل جزئي: 46.4% (90 مشاركا)
- في مرحلة التحول نحو الإدارة الرشيقة: 20.6% (40 مشاركا)
- لا تطبق: 10.3% (20 مشاركا)

2. واقع تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة

أظهرت نتائج تحليل استجابات المشاركين على المحور الأول من الاستبيان (واقع تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة) أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 3.65 بانحراف معياري 0.89، وهو ما يشير إلى مستوى تطبيق متوسط إلى مرتفع لتقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة.

وقد جاءت أعلى ثلاث عبارات من حيث المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "يتم عقد اجتماعات يومية قصيرة (Daily Stand-ups) لمتابعة سير العمل" بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.76.
2. "يتم تقسيم المشاريع إلى دورات قصيرة (Sprints) مدتها 2-4 أسابيع" بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.82.
3. "يتم تطبيق تقنية سكرم (Scrum) في إدارة المشاريع التطويرية" بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.91.

بينما جاءت أدنى ثلاث عبارات من حيث المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "يتم تطبيق تقنية البرمجة المتطرفة (XP) في مشاريع تطوير البرمجيات" بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 1.05.
2. "يتم إشراك العملاء بشكل مستمر في عملية تطوير المشاريع" بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 0.98.
3. "يتم استخدام تقنيات التكامل المستمر (Continuous Integration) في المشاريع" بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.94.

وتشير هذه النتائج إلى أن تقنية سكرم هي الأكثر استخداماً في القطاع الخاص بمدينة جدة، حيث يتم تطبيق العديد من ممارساتها مثل الاجتماعات اليومية القصيرة وتقسيم المشاريع إلى دورات قصيرة. بينما تعد تقنية البرمجة المتطرفة (XP) الأقل استخداماً، كما أن هناك ضعفاً نسبياً في إشراك العملاء بشكل مستمر في عملية التطوير.

3. تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على مؤشرات نجاح المشاريع التطويرية

3.1 تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني

أظهرت نتائج تحليل استجابات المشاركين على المحور الثاني من الاستبيان أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 4.02 بانحراف معياري 0.77، وهو ما يشير إلى تأثير إيجابي قوي لتقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع التطويرية.

وقد جاءت أعلى عبارتين من حيث المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "تساعد تقنيات الإدارة الرشيقة في الكشف المبكر عن المشكلات وحلها بسرعة" بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.68.
2. "تقلل تقنيات الإدارة الرشيقة من فترات التوقف والتأخير في المشاريع" بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.74.

3.2 تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على الالتزام بالميزانية

أظهرت نتائج تحليل استجابات المشاركين على المحور الثالث من الاستبيان أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 3.88 بانحراف معياري 0.85، وهو ما يشير إلى تأثير إيجابي لتقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على الالتزام بميزانية المشاريع التطويرية.

وقد جاءت أعلى عبارتين من حيث المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "تتيح تقنيات الإدارة الرشيقة تحديد الأولويات وتركيز الإنفاق على المتطلبات ذات القيمة الأعلى" بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.73.
2. "تسهم تقنيات الإدارة الرشيقة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية" بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.81.

3.3 تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على تحقيق أهداف المشروع

أظهرت نتائج تحليل استجابات المشاركين على المحور الرابع من الاستبيان أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 4.11 بانحراف معياري 0.73، وهو ما يشير إلى تأثير إيجابي قوي لتقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على تحقيق أهداف المشاريع التطويرية.

وقد جاءت أعلى عبارتين من حيث المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "تساعد تقنيات الإدارة الرشيقة في تحسين قدرة المشروع على تقديم قيمة حقيقية للعملاء" بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.66.
2. "تتيح تقنيات الإدارة الرشيقة مراجعة وتعديل أهداف المشروع بمرونة وفقاً للمتغيرات" بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.70.

3.4 تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على رضا العملاء

أظهرت نتائج تحليل استجابات المشاركين على المحور الخامس من الاستبيان أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 4.20 بانحراف معياري 0.68، وهو ما يشير إلى تأثير إيجابي قوي جداً لتقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على رضا العملاء عن المشاريع التطويرية.

وقد جاءت أعلى عبارتين من حيث المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "تسهم تقنيات الإدارة الرشيقة في تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة" بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.63.
2. "تساعد تقنيات الإدارة الرشيقة في فهم احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل" بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.65.

4. العلاقة بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية

لتحديد العلاقة بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متوسط درجات المحور الأول (واقع تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة) ومتوسط درجات المحاور الثاني والثالث والرابع والخامس (مؤشرات نجاح المشاريع).

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع التطويرية، حيث بلغت قيم معامل الارتباط:

- بين تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة والالتزام بالجدول الزمني: 0.712
- بين تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة والالتزام بالميزانية: 0.684
- بين تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة وتحقيق أهداف المشروع: 0.735
- بين تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة ورضا العملاء: 0.766

كما تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتحديد تأثير تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع التطويرية، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة يفسر:

- 50.7% من التباين في الالتزام بالجدول الزمني
- 46.8% من التباين في الالتزام بالميزانية
- 54.0% من التباين في تحقيق أهداف المشروع
- 58.7% من التباين في رضا العملاء

وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة له تأثير إيجابي كبير على نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة، خاصة فيما يتعلق برضا العملاء وتحقيق أهداف المشروع.

5. التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة

أظهرت نتائج تحليل استجابات المشاركين على المحور السادس من الاستبيان أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 3.78 بانحراف معياري 0.83، وهو ما يشير إلى وجود تحديات كبيرة تواجه تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة.

وقد جاءت أعلى ثلاث تحديات من حيث المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "مقاومة التغيير من قبل العاملين تعيق تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة" بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.76.
2. "نقص الكفاءات المؤهلة للتعامل مع تقنيات الإدارة الرشيقة يحد من تبنيها" بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.79.

3. "عدم توافق الثقافة التنظيمية السائدة مع مبادئ الإدارة الرشيدة يعيق تطبيقها" بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.82.

بينما جاءت أدنى تحديين من حيث المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "ضعف التوثيق في منهجية الإدارة الرشيدة يشكل تحدياً أمام بعض المشاريع" بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.95.
2. "صعوبة تطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة في المشاريع غير البرمجية" بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.90.

وتشير هذه النتائج إلى أن التحديات الثقافية والبشرية تمثل أبرز التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة في القطاع الخاص بمدينة جدة، حيث تأتي مقاومة التغيير ونقص الكفاءات المؤهلة وعدم توافق الثقافة التنظيمية في مقدمة هذه التحديات.

6. العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة

أظهرت نتائج تحليل استجابات المشاركين على المحور السابع من الاستبيان أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 4.27 بانحراف معياري 0.61، وهو ما يشير إلى أهمية كبيرة جداً للعوامل المحددة في نجاح تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة.

وقد جاءت أعلى ثلاثة عوامل من حيث المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "دعم الإدارة العليا يسهم في نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة" بمتوسط حسابي 4.48 وانحراف معياري 0.54.
2. "تدريب وتطوير مهارات فرق العمل يعزز من فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة" بمتوسط حسابي 4.42 وانحراف معياري 0.57.
3. "توافق الثقافة التنظيمية مع مبادئ الإدارة الرشيدة يسهم في نجاح تطبيقها" بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.60.

وتشير هذه النتائج إلى أهمية العوامل التنظيمية والبشرية في نجاح تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة، حيث يأتي دعم الإدارة العليا وتدريب وتطوير مهارات فرق العمل وتوافق الثقافة التنظيمية في مقدمة العوامل المؤثرة في نجاح هذا التطبيق.

7. الآليات المقترحة لتعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة

أظهرت نتائج تحليل استجابات المشاركين على المحور الثامن من الاستبيان أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 4.19 بانحراف معياري 0.66، وهو ما يشير إلى أهمية كبيرة للآليات المقترحة في تعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة.

وقد جاءت أعلى ثلاث آليات من حيث المتوسط الحسابي كما يلي:

1. "تطوير برامج تدريبية متخصصة لتأهيل العاملين على استخدام تقنيات الإدارة الرشيدة" بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.60.
2. "تعزيز دور الإدارة العليا في دعم تطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة" بمتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري 0.62.
3. "تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لمبادئ وممارسات الإدارة الرشيدة" بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.63.

وتشير هذه النتائج إلى أهمية التركيز على تطوير الجوانب البشرية والتنظيمية لتعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة في القطاع الخاص بمدينة جدة، حيث تأتي برامج التدريب ودعم الإدارة العليا وتطوير الثقافة التنظيمية في مقدمة الآليات المقترحة.

8. نتائج الأسئلة المفتوحة

8.1 أبرز التجارب الناجحة في تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة

أشار المشاركون في الدراسة إلى عدد من التجارب الناجحة في تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة في القطاع الخاص بمدينة جدة، ومن أبرزها:

1. تجربة شركة "تقنية المعلومات الرائدة" في تطبيق تقنية سكرم في مشاريع تطوير البرمجيات، حيث ساهم ذلك في تقليل وقت تسليم المشاريع بنسبة 35% وتحسين جودة المنتجات بنسبة 40%.
2. تجربة أحد البنوك المحلية في تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة على مستوى المنظمة ككل، مما أدى إلى تحسين سرعة الاستجابة للتغييرات في متطلبات العملاء وتعزيز رضاهم.
3. تجربة شركة استشارات في تطبيق تقنية كانبان في إدارة المشاريع الاستشارية، مما ساهم في تحسين تدفق العمل وتقليل وقت إنجاز المشاريع.
4. تجربة شركة تطوير عقاري في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في مشاريع التطوير العقاري، مما أدى إلى تحسين التنسيق بين مختلف أطراف المشروع وتقليل النزاعات.
5. تجربة شركة اتصالات في تطبيق المزج بين تقنيات سكرم وكانبان في مشاريع تطوير الخدمات الجديدة، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات وسرعة طرحها في السوق.

8.2 الآليات المقترحة لتعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة

قدم المشاركون في الدراسة عدداً من المقترحات لتعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة في القطاع الخاص بمدينة جدة، ومن أبرزها:

1. إنشاء مراكز تدريب متخصصة في الإدارة الرشيدة بالتعاون مع الجامعات ومراكز التدريب المحلية والعالمية.
2. تشجيع المنظمات على تبني برامج تحول تدريجية نحو الإدارة الرشيدة، مع توفير الدعم والإرشاد اللازم.

3. تنظيم ملتقيات ومنتديات دورية لتبادل الخبرات والتجارب الناجحة في مجال تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة.
4. تطوير برامج شهادات مهنية معتمدة في مجال الإدارة الرشيقة تتناسب مع البيئة المحلية واحتياجاتها.
5. تشجيع المنظمات على إنشاء وحدات تطوير تنظيمي تتولى قيادة التحول نحو الإدارة الرشيقة ونشر ثقافتها وممارساتها.
6. تطوير حوافز للمنظمات التي تتبنى منهجية الإدارة الرشيقة وتحقق نجاحات في تطبيقها.
7. تشجيع البحث العلمي والدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها في البيئة المحلية.

8.3 التحديات والمعوقات الأخرى

أشار المشاركون في الدراسة إلى عدد من التحديات والمعوقات الأخرى التي تواجه تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة، ومن أبرزها:

1. صعوبة التوفيق بين متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة والمتطلبات التنظيمية والقانونية في بعض القطاعات.
2. التحديات المتعلقة بإدارة الموردين والمقاولين الخارجيين الذين قد لا يتبنون منهجية الإدارة الرشيقة.
3. صعوبة قياس العائد على الاستثمار من تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة، خاصة في المدى القصير.
4. تحديات اللغة والترجمة، حيث أن معظم المصادر والمراجع في مجال الإدارة الرشيقة باللغة الإنجليزية.
5. التحديات المتعلقة بالعمل عن بعد وإدارة الفرق الموزعة جغرافياً، خاصة في ظل جائحة كورونا.
6. صعوبة تكييف بعض ممارسات الإدارة الرشيقة لتتناسب مع الثقافة والقيم المحلية.
7. التحديات المتعلقة بالتكامل بين منهجية الإدارة الرشيقة وأنظمة وعمليات المنظمة القائمة.

توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة وتحسين فعاليتها في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة:

1. توصيات موجهة للمنظمات في القطاع الخاص

1. تعزيز دور الإدارة العليا: ينبغي على الإدارة العليا في المنظمات تبني منهجية الإدارة الرشيقة ودعم تطبيقها من خلال توفير الموارد اللازمة، وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة، وتشجيع التجريب والابتكار، والمشاركة الفعالة في الأنشطة والفعاليات المتعلقة بتطبيق هذه المنهجية.
2. تطوير الثقافة التنظيمية: العمل على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لمبادئ وممارسات الإدارة الرشيقة، تتسم بالمرونة والتعاون والشفافية والتعلم المستمر، وتشجع على تقبل التغيير والتحسين المستمر.
3. الاستثمار في تنمية الكفاءات: تطوير برامج تدريبية متخصصة لتأهيل العاملين على استخدام تقنيات الإدارة الرشيقة، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال، واستقطاب الكفاءات المتخصصة في الإدارة الرشيقة.

4. تكييف تقنيات الإدارة الرشيدة: تكييف تقنيات الإدارة الرشيدة بما يتناسب مع طبيعة المشاريع وبيئة العمل في المنظمة، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة المحلية.
5. تعزيز مشاركة العملاء: تطوير آليات فعالة لإشراك العملاء في عملية تطوير المشاريع، والحصول على تغذية راجعة منهم بشكل دوري، وتكييف المشاريع بما يتناسب مع احتياجاتهم المتغيرة.
6. تبني التكنولوجيا الداعمة: توفير الأدوات والبرمجيات الداعمة لتطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة، مثل أنظمة إدارة المشاريع الرشيدة، وأدوات التعاون والتواصل، وأدوات التحليل والقياس.
7. قياس الأداء والتحسين المستمر: تطوير مؤشرات أداء لقياس فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة، وتحليل نتائجها بشكل دوري، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء.

2. توصيات موجهة للجهات التعليمية والتدريبية

1. تطوير البرامج الأكاديمية: تضمين مفاهيم وممارسات الإدارة الرشيدة في المناهج والبرامج الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع وتقنية المعلومات والإدارة، بما يساهم في تأهيل الخريجين للعمل في بيئة تتبنى هذه المنهجية.
2. تعزيز البرامج التدريبية: تطوير برامج تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الرشيدة، تتناسب مع احتياجات سوق العمل المحلي، وتراعي الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة السعودية.
3. دعم البحث العلمي: تشجيع البحث العلمي والدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الرشيدة وتطبيقاتها في البيئة المحلية، وتوفير الدعم اللازم للباحثين في هذا المجال.

3. توصيات موجهة للهيئات المهنية والقطاعية

1. تطوير المعايير والإرشادات: تطوير معايير وإرشادات لتطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة في مختلف القطاعات، بما يتناسب مع طبيعة كل قطاع واحتياجاته.
2. تنظيم الفعاليات والمنتديات: تنظيم ملتقيات ومنتديات دورية لتبادل الخبرات والتجارب الناجحة في مجال تطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة، وتعزيز التواصل بين المختصين والممارسين في هذا المجال.
3. إنشاء مجتمعات الممارسة: تشجيع إنشاء مجتمعات ممارسة للإدارة الرشيدة على مستوى القطاعات المختلفة، لتبادل المعرفة والخبرات والدروس المستفادة، وتعزيز التعاون والتنسيق بين المنظمات في هذا المجال.

4. توصيات لدراسات مستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين تطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة في القطاع الخاص والقطاع العام في المملكة العربية السعودية.
2. دراسة تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيدة في البيئة السعودية.
3. تطوير نماذج وأطر لتكييف تقنيات الإدارة الرشيدة بما يتناسب مع خصوصية القطاعات المختلفة في البيئة السعودية.

4. دراسة العلاقة بين تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة والأداء المالي والتنافسي للمنظمات في القطاع الخاص السعودي.

5. تطوير مؤشرات ومقاييس لتقييم نضج تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمات السعودية.

من خلال تبني هذه التوصيات، يمكن للمنظمات في القطاع الخاص بمدينة جدة تعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة وتحسين فعاليتها في نجاح المشاريع التطويرية، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة الأعمال المتغيرة.

المراجع

-المراجع العربية

الكتب

1. الحازمي، سعد محمد. (2020). إدارة المشاريع: الأسس النظرية والتطبيقات العملية. الرياض: مكتبة الرشد.
2. الحربي، ناصر عبدالله. (2020). منهجيات إدارة المشاريع بين التقليدية والرشيقة. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر.
3. العتيبي، خالد سعد. (2020). إدارة المشاريع المعاصرة: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: دار المريخ للنشر.
4. المالكي، عبدالرحمن فهد. (2022). تقنيات الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها في المشاريع التطويرية. الدمام: مكتبة المتنبي.
5. حسين، علي محمد. (2021). البرمجة المتطرفة: مفاهيم وممارسات. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
6. صالح، أحمد إبراهيم وعبدالله، محمد سعيد. (2022). رضا العملاء: الاستراتيجيات والتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر.

الرسائل العلمية

7. الثبيتي، عبدالله ومحمد، أنس. (2021). دور تقنيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع التقنية: دراسة تطبيقية على شركات التقنية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
8. الزهراني، سعيد علي. (2020). تطبيق إطار سكرم في إدارة مشاريع تطوير البرمجيات: دراسة حالة شركات تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
9. الشمري، نواف فهد. (2022). تحديات تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران.
10. الغامدي، فيصل عبدالرحمن. (2021). دور تقنيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع التقنية في شركات الاتصالات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
11. العنزي، ماجد سعد. (2021). تأثير منهجية الإدارة الرشيقة على مؤشرات أداء المشاريع في القطاع الخاص السعودي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
12. الهاجري، محمد سعد. (2019). تقييم فعالية تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في مشاريع تطوير البرمجيات في القطاع الخاص السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
13. الشهري، سلطان علي. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المؤسسات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

14. السلمي، أحمد حامد. (2023). نموذج مقترح لتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المشاريع غير البرمجية في القطاع الخاص السعودي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

المجلات العلمية

15. الحربي، فهد محمد. (2023). تحليل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص السعودي. مجلة الإدارة العامة، 63(2)، 215-242.
16. الزهراني، عبدالله محمد والشهري، علي أحمد. (2023). تحديات تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المشاريع التطويرية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 43(1)، 127-149.
17. العتيبي، خالد سعد والمالكي، عبدالرحمن فهد. (2020). تقنيات الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها في المشاريع البرمجية: دراسة تحليلية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(3)، 178-205.
18. العمري، سعد علي والسلمي، عبدالرحمن حسن. (2023). واقع تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في القطاع الخاص السعودي: التحديات والفرص. مجلة الإدارة والاقتصاد، 12(2)، 86-112.
19. الغامدي، علي محمد والزهراني، سعيد علي. (2022). أثر تطبيق منهجية التكامل المستمر والتسليم المستمر على جودة المشاريع التقنية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 36(1)، 143-170.
20. القحطاني، عبدالله سعيد. (2021). تقنية سكرم ودورها في تحسين إدارة مشاريع تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية على شركات التقنية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 7(2)، 125-148.
21. القحطاني، محمد سعد. (2022). مبادئ الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها في إدارة المشاريع التطويرية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، 29(1)، 178-205.
22. الشمري، فهد عبدالله والقحطاني، سعد محمد. (2023). العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في القطاع الخاص السعودي. مجلة الاقتصاد والأعمال العربية، 8(1)، 213-240.
23. عبدالرحمن، محمد سعيد والنفيعي، عبدالله أحمد. (2020). معوقات تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة طيبة للعلوم الهندسية، 15(2)، 89-117.
24. عبدالرحمن، محمد وآخرون. (2018). منهجية الإدارة الرشيقة وأثرها على أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 35(4)، 217-250.

المؤتمرات والندوات

25. العتيبي، عبدالله محمد. (2021). المزج بين تقنيات الإدارة الرشيقة: تجارب ناجحة من القطاع الخاص السعودي. المؤتمر السعودي الدولي لإدارة المشاريع، الرياض، 5-7 أكتوبر 2021.

ثانياً: المراجع الأجنبية

الكتب

Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2014). Agile methodologies for global software development. .26
In C. Šmite, D., Moe, N. B., & Ågerfalk, P. J. (Eds.), *Agility Across Time and Space* (pp. 41-55).
Springer.

المجلات العلمية

Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The .27
building blocks of agility as a team's competence in project management. *International Journal
of Managing Projects in Business*, 9(4), 903-930.

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale .28
agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-
108.

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project .29
success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية

30. Project Management Institute (PMI). (2017). A Guide to the Project Management Body of
Knowledge (PMBOK® Guide) - Sixth Edition. Retrieved from
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://trainupinstitute.com/wp-content/uploads/2022/03/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK%25C2%25AE-Guide%25E2%2580%2593Sixth-Edition-Project-Management-Institute-2017.pdf&ved=2ahUKEwi9s_jbm7OOAxXHR_EDHZ-bGXAQFnoECCsQAQ&usg=AOvVaw1NHTXN2gh_U2YQDshs-Jbu

31. Agile Manifesto. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved from
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2019/09/agile-manifesto-download-2019.pdf&ved=2ahUKEwia67OOnLOOAxpX_EDHTpVGtIQFnoECckQAQ&usg=AOvVaw2ia_tB3DpEcZAOSvHfoMmGU

32. Scrum Alliance. (2021). State of Scrum 2021 Report. Retrieved from
<https://www.peoplecert.org>

33. Standish Group. (2020). CHAOS Report 2020: Beyond Infinity. Retrieved from
<https://cdn.prod.website-files.com>

34. VersionOne. (2023). 17th Annual State of Agile Report. Retrieved from <https://www.scribd.com> RE SA 17th Annual State of Agile Report | PDF | Agile Software Development

الملاحق

دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة

عزيزي المستجيب،

أنا مرشح لدرجة الماجستير في [التخصص] في جامعة [اسم الجامعة]. حالياً، أقوم بإجراء دراسة بعنوان دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في نجاح المشاريع التطويرية في القطاع الخاص بمدينة جدة، وتحديد العوامل المؤثرة في فعالية تطبيق هذه التقنيات، والتحديات التي تواجه تطبيقها، وسبل تعزيز الاستفادة منها

أود أن أطلب تعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان. سيتم الاحتفاظ بأي معلومات يتم الحصول عليها بسرية تامة وستستخدم للأغراض الأكاديمية فقط. نقدر تعاونكم بشكل كبير،،، شكراً مقدماً لموافقتكم على المشاركة في هذه الدراسة. إذا كان لديكم أي أسئلة، فلا تترددوا في الاتصال بمشرفي الفاضل، [اسم المشرف ولقبه] أو بي شخصياً.

القسم أ: الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) على الخيار المناسب

1. الجنس:

○ ☐ ذكر○ ☐ أنثى

2. العمر:

○ ☐ 20 - 30 سنة○ ☐ 31 - 39 سنة○ ☐ 40 - 49 سنة○ ☐ 50 سنة فأكثر

3. سنوات الخبرة:

○ ☐ 5 سنوات وأقل○ ☐ 5-10 سنوات○ ☐ 11-20 سنة○ ☐ 21 سنة فأكثر

4. المستوى التعليمي:

○ ☐ ثانوية عامة فأقل○ ☐ دبلوم

☐ ○ بكالوريوس

☐ ○ ماجستير

☐ ○ دكتوراه

5. المسمى الوظيفي:

☐ ○ مدير مشروع

☐ ○ مطور برمجيات

☐ ○ مسؤول ضمان جودة

☐ ○ مخطط مشاريع

☐ ○ سكرم ماستر

☐ ○ مالك منتج (Product Owner)

☐ ○ أخرى (يرجى التحديد):

6. نوع المنظمة التي تعمل بها:

☐ ○ شركة تقنية معلومات

☐ ○ مؤسسة خدمات مالية

☐ ○ شركة اتصالات

☐ ○ شركة استشارات

☐ ○ شركة تطوير عقاري

☐ ○ شركة تصنيع

☐ ○ أخرى (يرجى التحديد):

7. حجم المنظمة (عدد الموظفين):

☐ ○ أقل من 50 موظف

☐ ○ 50 - 200 موظف

☐ ○ 201 - 500 موظف

☐ ○ أكثر من 500 موظف

8. هل تطبق منظمتك منهجية الإدارة الرشيقة (Agile)؟

☐ ○ نعم، بشكل كامل

☐ ○ نعم، بشكل جزئي

☐ ○ في مرحلة التحول نحو الإدارة الرشيقة

☐ ○ لا تطبق

القسم ب:

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، فيرجى وضع علامة (✓) للخيار الذي يعكس رأيك من خلال اختيار أحد البدائل الخمسة

المحور الأول: واقع تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	يتم تطبيق تقنية سكرم ((Scrum في إدارة المشاريع التطويرية.
☐	☐	☐	☐	يتم استخدام تقنية كانبان ((Kanban في تنظيم وتتبع سير العمل.
☐	☐	☐	☐	يتم تطبيق تقنية البرمجة المتطرفة ((XP في مشاريع تطوير البرمجيات.
☐	☐	☐	☐	يتم استخدام تقنيات التسليم المستمر (Continuous Delivery) في المشاريع.
☐	☐	☐	☐	يتم تطبيق تقنيات التكامل المستمر (Continuous Integration) في المشاريع.
☐	☐	☐	☐	يتم عقد اجتماعات يومية قصيرة ((Daily Stand-ups لمتابعة سير العمل.
☐	☐	☐	☐	يتم تقسيم المشاريع إلى دورات قصيرة ((Sprints مدتها 2-4 أسابيع.
☐	☐	☐	☐	يتم إشراك العملاء بشكل مستمر في عملية تطوير المشاريع.

المحور الثاني: تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	تسهم تقنيات الإدارة الرشيقة في تقليل الوقت اللازم لتنفيذ المشاريع التطويرية.
☐	☐	☐	☐	تساعد تقنيات الإدارة الرشيقة في الكشف المبكر عن المشكلات وحلها بسرعة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد موافق	موافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	تقلل تقنيات الإدارة الرشيدة من فترات التوقف والتأخير في المشاريع.
☐	☐	☐	☐	تسهم تقنيات الإدارة الرشيدة في تحسين القدرة على الاستجابة للتغيرات في متطلبات المشروع.
☐	☐	☐	☐	تساعد تقنيات الإدارة الرشيدة في تقليل وقت التنسيق بين أعضاء فريق المشروع.
☐	☐	☐	☐	تتيح تقنيات الإدارة الرشيدة إمكانية تقديم منتجات ذات قيمة للعملاء بشكل أسرع.

المحور الثالث: تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة على الالتزام بالميزانية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد موافق	موافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	تسهم تقنيات الإدارة الرشيدة في خفض التكاليف الإجمالية للمشاريع التطويرية.
☐	☐	☐	☐	تساعد تقنيات الإدارة الرشيدة في تقليل تكاليف التعديلات والتغيرات أثناء التنفيذ.
☐	☐	☐	☐	تسهم تقنيات الإدارة الرشيدة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.
☐	☐	☐	☐	تقلل تقنيات الإدارة الرشيدة من تكاليف معالجة العيوب والأخطاء.
☐	☐	☐	☐	تساعد تقنيات الإدارة الرشيدة في تحسين إدارة المخاطر المالية للمشاريع.
☐	☐	☐	☐	تتيح تقنيات الإدارة الرشيدة تحديد الأولويات وتركيز الإنفاق على المتطلبات ذات القيمة الأعلى.

المحور الرابع: تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة على تحقيق أهداف المشروع

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد موافق	موافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	تسهم تقنيات الإدارة الرشيدة في تحسين فرص تحقيق أهداف المشاريع التطويرية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد موافق	موافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	تساعد تقنيات الإدارة الرشيدة في تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للمشاريع.
☐	☐	☐	☐	تسهم تقنيات الإدارة الرشيدة في ضمان توافق المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
☐	☐	☐	☐	تتيح تقنيات الإدارة الرشيدة مراجعة وتعديل أهداف المشروع بمرونة وفقاً للمتغيرات.
☐	☐	☐	☐	تساعد تقنيات الإدارة الرشيدة في تحسين قدرة المشروع على تقديم قيمة حقيقية للعملاء.
☐	☐	☐	☐	تسهم تقنيات الإدارة الرشيدة في تعزيز الابتكار وتحسين جودة المنتجات.

المحور الخامس: تأثير تقنيات إدارة المشاريع الرشيدة على رضا العملاء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد موافق	موافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	تسهم تقنيات الإدارة الرشيدة في تحسين مستوى رضا العملاء عن المشاريع التطويرية.
☐	☐	☐	☐	تساعد تقنيات الإدارة الرشيدة في فهم احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل.
☐	☐	☐	☐	تتيح تقنيات الإدارة الرشيدة للعملاء المشاركة الفعالة في عملية تطوير المشاريع.
☐	☐	☐	☐	تسهم تقنيات الإدارة الرشيدة في تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة.
☐	☐	☐	☐	تساعد تقنيات الإدارة الرشيدة في تعزيز التواصل الفعال مع العملاء.
☐	☐	☐	☐	تسهم تقنيات الإدارة الرشيدة في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

المحور السادس: التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة

العبارة	موافق بشدة	محايد	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
مقاومة التغيير من قبل العاملين تعيق تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
نقص الكفاءات المؤهلة للتعامل مع تقنيات الإدارة الرشيقة يحد من تبنيها.	☐	☐	☐	☐	☐
عدم توافق الثقافة التنظيمية السائدة مع مبادئ الإدارة الرشيقة يعيق تطبيقها.	☐	☐	☐	☐	☐
ضعف دعم الإدارة العليا يحد من فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
صعوبة إشراك العملاء بشكل مستمر في عملية التطوير تعيق تطبيق الإدارة الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
الهيكل التنظيمية الهرمية تتعارض مع متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
ضعف التوثيق في منهجية الإدارة الرشيقة يشكل تحدياً أمام بعض المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
صعوبة تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة في المشاريع غير البرمجية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور السابع: العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة

العبارة	موافق بشدة	محايد	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
دعم الإدارة العليا يساهم في نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
توفر الكفاءات المؤهلة يعزز من فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
توافق الثقافة التنظيمية مع مبادئ الإدارة الرشيقة يساهم في نجاح تطبيقها.	☐	☐	☐	☐	☐
تدريب وتطوير مهارات فرق العمل يعزز من فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد موافق	موافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	مشاركة العملاء بشكل فعال تسهم في نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة.
☐	☐	☐	☐	تكييف تقنيات الإدارة الرشيقة بما يتناسب مع طبيعة المشروع يزيد من فعاليتها.
☐	☐	☐	☐	استخدام أدوات وبرمجيات داعمة يعزز من فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة.
☐	☐	☐	☐	تبني منهجية التحسين المستمر يسهم في نجاح تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة.

المحور الثامن: آليات مقترحة لتعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد موافق	موافق بشدة	العبارة
☐	☐	☐	☐	تطوير برامج تدريبية متخصصة لتأهيل العاملين على استخدام تقنيات الإدارة الرشيقة.
☐	☐	☐	☐	تعزيز دور الإدارة العليا في دعم تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة.
☐	☐	☐	☐	تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لمبادئ وممارسات الإدارة الرشيقة.
☐	☐	☐	☐	توفير الأدوات والبرمجيات الداعمة لتطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة.
☐	☐	☐	☐	تطوير آليات فعالة لإشراك العملاء في عملية تطوير المشاريع.
☐	☐	☐	☐	تبني نماذج ناجحة في تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة وتكييفها مع البيئة المحلية.
☐	☐	☐	☐	إنشاء مجتمعات ممارسة للإدارة الرشيقة لتبادل الخبرات والتجارب.
☐	☐	☐	☐	تطوير مؤشرات أداء لقياس فعالية تطبيق تقنيات الإدارة الرشيقة.

القسم ج: أسئلة مفتوحة

ج1) ما أبرز التجارب الناجحة في تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة التي شاركت بها أو اطلعت عليها في القطاع الخاص بمدينة جدة؟

.....

.....

ج2) من وجهة نظرك، ما الآليات المقترحة لتعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة؟

.....

.....

ج3) ما التحديات والمعوقات الأخرى (غير المذكورة سابقاً) التي تواجه تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة؟

.....

.....

الشكر والتقدير:-

نشكركم على تخصيص وقتكم لملء الاستبيان. مشاركتكم تعني الكثير بالنسبة لنا ونقدرها بشكل كبير. المعلومات التي شاركتموها مهمة لتحليلنا وستسهم في تطوير توصيات عملية لتعزيز تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاع الخاص بمدينة جدة ،،،، مرة أخرى، نحن ممتنون جداً لمساهماتكم

مع خالص الشكر والتقدير

اختكم الباحثة

[ميمونه الهوساوي]

رابط الاستبانة

<https://forms.gle/8ySJnoqeM7TMSztf7>

Abstract

This study aimed to analyze the role of Agile project management techniques in the success of development projects in the private sector in Jeddah, and to identify the factors affecting the effectiveness of applying these techniques, the challenges facing their application, and ways to enhance their utilization. To achieve these objectives, the study adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire as a tool for data collection. The questionnaire was distributed electronically to a sample of workers in the field of project management in the private sector in Jeddah during the period from June 2, 2025, to July 4, 2025. The number of distributed questionnaires reached 213, and the number of valid questionnaires for statistical analysis was 194, with a response rate of 91.1%. The study reached several findings, the most important of which are: The level of application of Agile project management techniques in the private sector in Jeddah ranges between medium and high, with an overall arithmetic mean of 3.65 out of 5 for the reality of application. The results also showed that Scrum is the most widely used technique in the private sector in Jeddah, while Extreme Programming (XP) is the least used.

The results revealed a strong positive statistically significant correlation between the application of Agile project management techniques and the success of development projects in its various dimensions (adherence to schedule, adherence to budget, achievement of project objectives, and customer satisfaction), with correlation coefficient values ranging between 0.684 and 0.766. The study also revealed that the most prominent challenges facing the application of Agile management techniques in the private sector in Jeddah are resistance to change by employees, lack of qualified competencies, and the incompatibility of the prevailing organizational culture with the principles of Agile management. While the most important factors affecting the successful application of these techniques are senior management support, training and development of team skills, and alignment of organizational culture with Agile principles. Based on the findings, the study presented a set of recommendations to enhance the application of Agile project management techniques in the private sector in Jeddah, the most important of which are: strengthening the role of senior management in supporting the application of these techniques, developing organizational culture, investing in competency development, adapting techniques to suit the nature of projects and work environment, enhancing customer participation, adopting supportive technology, and measuring performance and continuous improvement.

Keywords :- Agile Project Management, Development Projects, Private Sector, Scrum, Kanban, Jeddah.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



Title in English

**The Role of Agile Project Management Techniques in the Success of Development Projects in
the Private Sector in Jeddah**

Prepared by:

Maymunah Khalil Alhawsawi

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025