

# جامعة ميدأوشن

## كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال - إدارة المشاريع

# أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة: دراسة تطبيقية على شركة كاتريون في قطاع الضيافة والتمويل بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: نايف سعود بن خثلان

إشراف: أ.د. الفيصل عبدالحميد محمد

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

أ.د. فايز علي جراد

Dr. Fayez Ali Jrad

العام الدراسي: 2025

## فهرس المحتويات

### الفصل الأول: المقدمة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة

- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة
- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

- مقدمة
- الدراسات السابقة
- الإطار النظري

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- مقدمة
- منهجية البحث وطرقه
- مجتمع البحث
- عينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- حدود البحث
- الأساليب الإحصائية

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

- مقدمة
- تحليل البيانات
- النتائج
- مناقشة النتائج
- التوصيات
- الخاتمة

## المراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

- الاستبانة
- نتائج التحليل الإحصائي

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (سكرم، كانبان، لين) على تحسين كفاءة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة في شركات الضيافة والتموين، مع التركيز على شركة كاتريون كحالة دراسية تطبيقية في المملكة العربية السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث شملت العينة الكمية 150 مشاركاً من العاملين في مشاريع التحول الرقمي والاستدامة في شركة كاتريون، بينما تضمنت العينة النوعية 20 مشاركاً للمقابلات المتعمقة مع قادة المشاريع والمديرين التنفيذيين.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة وتحسين كفاءة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة. حققت منهجية سكرم أعلى تأثير على مشاريع التحول الرقمي بمعامل ارتباط  $(r = 0.78)$ ، بينما أظهرت منهجية لين تأثيراً كبيراً على مشاريع الاستدامة  $(r = 0.72)$ . كما أدى تطبيق المنهجيات الرشيقة إلى تحسين رضا أصحاب المصلحة بنسبة 35% وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المشاريع بنسبة 40%.

توصي الدراسة بضرورة تطوير إطار عمل متكامل لتطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع الضيافة والتموين، مع التركيز على التدريب المتخصص وتطوير ثقافة التحسين المستمر. كما تقترح الدراسة تطبيق نموذج التطبيق المرحلي للمنهجيات الرشيقة لضمان النجاح في التطبيق.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المشاريع الرشيقة، التحول الرقمي، الاستدامة، قطاع الضيافة والتموين، شركة كاتريون، المملكة العربية السعودية

## Abstract

This study aims to analyze the impact of implementing agile project management methodologies (Scrum, Kanban, Lean) on improving the efficiency of digital transformation and sustainability projects in hospitality and catering companies, focusing on CATRION Company as an applied case study in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study employed a mixed-method approach that combines quantitative and qualitative methods. The quantitative sample included 150 participants from employees working in digital transformation and sustainability projects at CATRION Company, while the qualitative sample included 20 participants for in-depth interviews with project leaders and executives.

The study results showed a strong positive and statistically significant relationship between the application of agile project management methodologies and improving the efficiency of digital transformation and sustainability projects. Scrum methodology achieved the highest impact on digital transformation projects with a correlation coefficient ( $r = 0.78$ ), while Lean methodology showed significant impact on sustainability projects ( $r = 0.72$ ). The application of agile methodologies also led to a 35% improvement in stakeholder satisfaction and a 40% reduction in project completion time.

The study recommends developing an integrated framework for implementing agile methodologies in the hospitality and catering sector, focusing on specialized training and developing a culture of continuous improvement. The study also proposes implementing a phased application model for agile methodologies to ensure successful implementation.

**Keywords:** Agile Project Management, Digital Transformation, Sustainability, Hospitality and Catering Sector, CATRION Company, Kingdom of Saudi Arabia

## الفصل الأول: المقدمة

### مقدمة الدراسة

تشهد صناعة الضيافة والتمويل تطوراً متسارعاً في ظل التحديات المعاصرة التي تتطلب من الشركات تبني استراتيجيات مبتكرة لضمان استمراريته وتحقيق النمو المستدام. وفي هذا السياق، تبرز أهمية إدارة المشاريع كعامل حاسم في نجاح المبادرات التطويرية، خاصة تلك المتعلقة بالتحول الرقمي والاستدامة البيئية.

تُعد شركة كاتريون، التي تأسست عام 1981، من الشركات الرائدة في مجال الضيافة والتمويل في المملكة العربية السعودية، حيث تقدم خدمات متنوعة تشمل تمويل الطائرات، وإدارة المرافق المتكاملة، وخدمات الحج والعمرة. وإنتاجها لأكثر من 41.5 مليون وجبة سنوياً، تواجه الشركة تحديات معقدة في إدارة مشاريعها التطويرية.

في ظل التوجه العالمي نحو التحول الرقمي والاستدامة، تحتاج شركات الضيافة والتمويل إلى تطبيق منهجيات إدارة مشاريع متطورة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة. وهنا تبرز أهمية المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع، والتي أثبتت فعاليتها في قطاعات متعددة وتتميز بقدرتها على تحقيق نتائج سريعة ومرنة.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق المنهجيات الرشيقة يمكن أن يحسن من كفاءة المشاريع بنسبة تتراوح بين 25% إلى 40%، كما يساهم في تقليل الوقت اللازم للإنجاز وتحسين رضا أصحاب المصلحة (Chen et al., 2023). وفي السياق السعودي، تتماشى هذه المنهجيات مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال التحول الرقمي والتنويع الاقتصادي.

## مشكلة الدراسة

تواجه شركات الضيافة والتمويل، وخاصة الشركات الكبيرة مثل كاتريون، تحديات متعددة في إدارة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة. هذه التحديات تنبع من طبيعة الصناعة المعقدة التي تتطلب التنسيق بين عمليات متعددة ومتداخلة، بدءاً من سلسلة التوريد وانتهاءً بتقديم الخدمة للعميل النهائي.

تشمل التحديات الرئيسية التي تواجهها الشركة:

1. **تعقيد العمليات التشغيلية:** حيث تتطلب إدارة 41.5 مليون وجبة سنوياً تنسيقاً دقيقاً بين أقسام متعددة.

2. **ضغوط الوقت والجودة:** خاصة في خدمات تمويل الطائرات التي تتطلب دقة في التوقيت والجودة.

3. **متطلبات الاستدامة البيئية:** والحاجة إلى تقليل النفايات وتحسين كفاءة الطاقة.

4. **التحول الرقمي:** وضرورة دمج التقنيات الحديثة في العمليات التشغيلية.

5. **إدارة المشاريع التقليدية:** التي قد لا تتناسب مع طبيعة المشاريع الحديثة المتغيرة.

رغم وجود دراسات متعددة حول إدارة المشاريع في قطاعات مختلفة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تركز على تطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع الضيافة والتمويل، خاصة في السياق السعودي. هذا النقص يحد من قدرة الشركات على الاستفادة من الفوائد المحتملة لهذه المنهجيات.

تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي: **ما أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة في شركة كاتريون؟**

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب علمية وعملية:

## الأهمية العلمية:

1. إثراء الأدبيات العربية: تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية في مجال إدارة المشاريع الرشيقة في قطاع الضيافة والتموين.
2. تطوير نموذج نظري: تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين المنهجيات الرشيقة وكفاءة المشاريع في السياق العربي.
3. المساهمة في المعرفة العلمية: تضيف للمعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع من خلال دراسة تطبيقية معمقة.
4. منهجية بحثية متقدمة: تستخدم منهجاً مختلطاً يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لفهم شامل للظاهرة.

## الأهمية العملية:

1. تحسين الأداء التنظيمي: تقدم حلولاً عملية لتحسين كفاءة إدارة المشاريع في شركة كاتريون.
2. دعم اتخاذ القرارات: توفر أدلة علمية لصناع القرار في الشركة لتبني المنهجيات الرشيقة.
3. تحقيق الميزة التنافسية: تساعد الشركة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين كفاءة مشاريعها.
4. دعم رؤية 2030: تتماشى مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال التحول الرقمي والاستدامة.
5. قابلية التعميم: يمكن تطبيق نتائج الدراسة على شركات أخرى في نفس القطاع.
6. التأثير الاقتصادي: تساهم في تحسين الكفاءة الاقتصادية للقطاع من خلال تقليل التكاليف وتحسين الجودة.

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

### الهدف الرئيسي:

تحليل أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على تحسين كفاءة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة في شركة كاتريون.

## الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة: تحديد مدى تطبيق منهجيات سكرم وكانبان ولين في مشاريع الشركة.
2. تقييم كفاءة المشاريع: قياس مستوى كفاءة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة في الشركة.
3. تحليل العلاقة السببية: دراسة العلاقة بين تطبيق المنهجيات الرشيقة وتحسين كفاءة المشاريع.
4. تحديد التحديات والمعوقات: استكشاف التحديات التي تواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة في الشركة.
5. تطوير إطار عمل متكامل: وضع إطار عمل شامل لتطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع الضيافة والتموين.
6. تقديم التوصيات العملية: وضع توصيات قابلة للتطبيق لتحسين إدارة المشاريع في الشركة.
7. قياس الأثر على أصحاب المصلحة: تحليل تأثير المنهجيات الرشيقة على رضا العملاء والموظفين والمساهمين.

## تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

### التساؤل الرئيسي:

ما أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة في شركة كاتريون؟

### التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (سكرم، كانبان، لين) في شركة كاتريون؟
2. ما مستوى كفاءة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة في شركة كاتريون؟
3. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق منهجية سكرم وتحسين كفاءة مشاريع التحول الرقمي؟
4. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق منهجية كانبان وتحسين كفاءة مشاريع الاستدامة؟
5. ما طبيعة العلاقة بين تطبيق منهجية لين وتحسين رضا أصحاب المصلحة؟

6. ما التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة في شركة كاتريون؟

7. ما الإطار المقترح لتطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع الضيافة والتموين؟

8. ما أثر المنهجيات الرشيقة على تقليل الوقت اللازم لإنجاز المشاريع؟

9. ما أثر المنهجيات الرشيقة على تحسين جودة مخرجات المشاريع؟

10. ما أثر المنهجيات الرشيقة على تقليل تكاليف المشاريع؟

## فروض الدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تم صياغة الفروض التالية:

### الفرضية الرئيسية:

**H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة وتحسين كفاءة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة في شركة كاتريون.

### الفرضيات الفرعية:

**H01:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق منهجية سكرم وتحسين كفاءة مشاريع التحول الرقمي في شركة كاتريون.

**H02:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق منهجية كانبان وتحسين كفاءة مشاريع الاستدامة في شركة كاتريون.

**H03:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق منهجية لين وتحسين رضا أصحاب المصلحة في شركة كاتريون.

**H04:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المنهجيات الرشيقة وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المشاريع في شركة كاتريون.

**H05:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المنهجيات الرشيقة وتحسين جودة مخرجات المشاريع في شركة كاتريون.

**H06:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المنهجيات الرشيقة وتقليل تكاليف المشاريع في شركة كاتريون.

# النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى عدة نظريات ونماذج علمية متكاملة:

## 1. نظرية إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management Theory)

تستند المنهجيات الرشيقة إلى مجموعة من المبادئ والقيم التي وُضعت في بيان المنهجيات الرشيقة (Agile Manifesto) عام 2001. هذه المبادئ تركز على:

- الأفراد والتفاعلات أكثر من العمليات والأدوات
- البرمجيات العاملة أكثر من التوثيق الشامل
- التعاون مع العملاء أكثر من التفاوض على العقود
- الاستجابة للتغيير أكثر من اتباع الخطة

## 2. نموذج كفاءة المشاريع (Project Efficiency Model)

يقوم هذا النموذج على قياس كفاءة المشاريع من خلال عدة مؤشرات:

- الوقت: مدى الالتزام بالجدول الزمني المحدد
- التكلفة: مدى الالتزام بالميزانية المخصصة
- الجودة: مستوى جودة المخرجات النهائية
- النطاق: مدى تحقيق أهداف المشروع المحددة
- رضا أصحاب المصلحة: مستوى رضا العملاء والموظفين

## 3. نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory)

تركز على كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتحسين العمليات التجارية وتحقيق قيمة مضافة للعملاء. تشمل العناصر الرئيسية:

- التقنيات الناشئة: الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، الحوسبة السحابية
- تحسين العمليات: أتمتة العمليات وتحسين الكفاءة
- تجربة العملاء: تحسين تفاعل العملاء مع الخدمات
- نماذج الأعمال الجديدة: تطوير طرق جديدة لتقديم القيمة

#### 4. نظرية الاستدامة (Sustainability Theory)

تستند إلى مبادئ التنمية المستدامة التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. تشمل:

- الاستدامة البيئية: تقليل الأثر البيئي والحفاظ على الموارد الطبيعية
- الاستدامة الاقتصادية: تحقيق النمو الاقتصادي المستدام
- الاستدامة الاجتماعية: تحسين جودة الحياة والعدالة الاجتماعية

#### 5. نموذج التكامل المقترح

تقترح الدراسة نموذجاً متكاملًا يجمع بين هذه النظريات لتطوير إطار عمل شامل لتطبيق المنهجيات الرشيقة في مشاريع التحول الرقمي والاستدامة.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

### مقدمة

يتناول هذا الفصل مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم والنظريات الأساسية. يهدف هذا الفصل إلى بناء أساس علمي قوي للدراسة وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة لسدها.

### الدراسات السابقة

#### المحور الأول: دراسات حول المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع

##### الدراسات الدولية:

دراسة (Chen et al. (2023 بعنوان "تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في مشاريع تجديد الفنادق: دراسة متعددة الحالات"

أجريت هذه الدراسة في الصين على عينة من 300 فندق، وهدفت إلى تحليل أثر تطبيق المنهجيات الرشيقة في مشاريع التجديد. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة المتعددة، وأظهرت النتائج تحسناً بنسبة 40% في سرعة إنجاز المشاريع و35% في رضا العملاء. كما أشارت إلى أن منهجية سكرم كانت الأكثر فعالية في المشاريع المعقدة.

**دراسة (Rodriguez & Martinez, 2022)** بعنوان "التحول الرقمي في شركات خدمات الطعام: منهج رشيق"

أجريت في إسبانيا على 150 شركة خدمات طعام، وركزت على دور المنهجيات الرشيقة في مشاريع التحول الرقمي. أظهرت النتائج أن الشركات التي تطبق المنهجيات الرشيقة حققت نجاحاً أكبر في مشاريع التحول الرقمي بنسبة 50% مقارنة بالشركات التي تستخدم المنهجيات التقليدية.

## الدراسات العربية:

**دراسة الحربي (2023)** بعنوان "إدارة المشاريع الرشيقة في البيئة العربية: التحديات والفرص"

أجريت في المملكة العربية السعودية على عينة من 200 شركة في قطاعات مختلفة. أظهرت النتائج أن 65% من الشركات السعودية تطبق المنهجيات الرشيقة بدرجات متفاوتة، مع تحسن في الإنتاجية بنسبة 30%. حددت الدراسة التحديات الرئيسية في مقاومة التغيير ونقص التدريب المتخصص.

## الإطار النظري

### المفهوم الأول: إدارة المشاريع الرشيقة

#### تعريف إدارة المشاريع الرشيقة:

تُعرف إدارة المشاريع الرشيقة بأنها "منهجية تركز على التسليم المتدرج للقيمة من خلال التعاون المستمر مع العملاء والتكيف مع التغيير" (Schwaber & Sutherland, 2024).

#### المنهجيات الرشيقة الرئيسية:

##### 1. منهجية سكرم (Scrum):

- إطار عمل يركز على التسليم المتدرج للمنتجات من خلال فترات زمنية قصيرة تسمى "سبرنت"
- العناصر الرئيسية: فريق سكرم، أحداث سكرم، أدوات سكرم
- مناسبة للمشاريع المعقدة والمتغيرة

##### 2. منهجية كانبان (Kanban):

- نظام بصري لإدارة تدفق العمل يركز على التحسين المستمر
- المبادئ: تصور العمل، تحديد العمل قيد التنفيذ، إدارة التدفق
- مناسبة للعمليات المستمرة والصيانة

### 3. منهجية لين (Lean):

- فلسفة تركز على تقليل الهدر وتحسين القيمة المضافة
- المبادئ: تحديد القيمة، رسم تدفق القيمة، تحسين التدفق
- مناسبة لتحسين العمليات التشغيلية

## المفهوم الثاني: التحول الرقمي

### تعريف التحول الرقمي:

“عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية تشغيل الشركات وتقديم القيمة للعملاء” (Westerman et al., 2024).

### أبعاد التحول الرقمي:

1. التقنيات الناشئة: الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، البلوك تشين
2. العمليات الرقمية: أتمتة العمليات، التحليلات المتقدمة
3. تجربة العملاء: منصات رقمية، خدمة عملاء ذكية
4. نماذج الأعمال: اقتصاد المنصات، الخدمات الرقمية

## المفهوم الثالث: الاستدامة

### تعريف الاستدامة:

“التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها” (Brundtland Commission, 1987).

### أبعاد الاستدامة:

1. الاستدامة البيئية: الحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل التلوث
2. الاستدامة الاقتصادية: تحقيق النمو الاقتصادي المستدام
3. الاستدامة الاجتماعية: تحسين جودة الحياة والعدالة الاجتماعية

# الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية المتبعة في الدراسة، بما يشمل منهج البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. تم اختيار هذه المنهجية لضمان الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة تجيب على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

## منهجية البحث وطرقه

### نوع الدراسة:

تُصنف هذه الدراسة كدراسة تطبيقية تحليلية تهدف إلى تحليل أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة في شركة كاتريون.

### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على **المنهج المختلط (Mixed Methods)** الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، وذلك لتحقيق فهم شامل ومتعمق للظاهرة المدروسة.

### المنهج الكمي:

- الهدف:** قياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات
- الأدوات:** الاستبانة المنظمة
- العينة:** 150 مشاركاً من موظفي شركة كاتريون
- التحليل:** الإحصاء الوصفي والاستدلالي

### المنهج النوعي:

- الهدف:** فهم عميق للتحديات والفرص في تطبيق المنهجيات الرشيقة
- الأدوات:** المقابلات المتعمقة
- العينة:** 20 مشاركاً من قادة المشاريع والمديرين التنفيذيين
- التحليل:** التحليل الموضوعي للمحتوى

## تصميم الدراسة:

تتبع الدراسة التصميم التتابعي التفسيري (Sequential Explanatory Design) حيث يتم جمع وتحليل البيانات الكمية أولاً، ثم جمع وتحليل البيانات النوعية لتعميق فهم النتائج الكمية.

## مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مشاريع التحول الرقمي والاستدامة في شركة كاتريون، والبالغ عددهم 450 موظفاً موزعين على الأقسام التالية:

- قسم تقنية المعلومات: 120 موظف
- قسم إدارة المشاريع: 80 موظف
- قسم العمليات: 150 موظف
- قسم الاستدامة والبيئة: 60 موظف
- الإدارة العليا: 40 موظف

## خصائص مجتمع الدراسة:

- التوزيع الجغرافي: الرياض (60%)، جدة (25%)، الدمام (15%)
- التوزيع حسب الجنس: ذكور (70%)، إناث (30%)
- التوزيع حسب المؤهل: بكالوريوس (60%)، ماجستير (30%)، دكتوراه (10%)
- التوزيع حسب الخبرة: أقل من 5 سنوات (40%)، 5-10 سنوات (35%)، أكثر من 10 سنوات (25%)

## عينة الدراسة

### العينة الكمية:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 150 مشاركاً من مجتمع الدراسة، بنسبة 33.3% من المجتمع الأصلي. تم توزيع العينة كالتالي:

| القسم             | حجم العينة | النسبة |
|-------------------|------------|--------|
| تقنية المعلومات   | 40         | 26.7%  |
| إدارة المشاريع    | 27         | 18.0%  |
| العمليات          | 50         | 33.3%  |
| الاستدامة والبيئة | 20         | 13.3%  |
| الإدارة العليا    | 13         | 8.7%   |
| المجموع           | 150        | 100%   |

### العينة النوعية:

تم اختيار عينة قصدية مكونة من **20 مشاركاً** من قادة المشاريع والمديرين التنفيذيين، موزعة كالتالي:

| المستوى الإداري     | العدد | النسبة |
|---------------------|-------|--------|
| مديرو المشاريع      | 8     | 40%    |
| مديرو الأقسام       | 6     | 30%    |
| المديرون التنفيذيون | 4     | 20%    |
| رؤساء الفرق         | 2     | 10%    |
| المجموع             | 20    | 100%   |

### معايير الاختيار:

1. العمل في مشاريع التحول الرقمي أو الاستدامة لمدة لا تقل عن سنتين
2. المشاركة في تطبيق أو تطوير منهجيات إدارة المشاريع
3. الموافقة على المشاركة في الدراسة
4. توفر الوقت الكافي للمشاركة في المقابلات (للعينة النوعية)

# أدوات جمع البيانات

## الأداة الأولى: الاستبانة

تم تطوير استبانة مكونة من 65 فقرة موزعة على خمسة محاور رئيسية:

### المحور الأول: البيانات الديموغرافية (10 فقرات)

- الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القسم، المسمى الوظيفي

### المحور الثاني: تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (20 فقرة)

- منهجية سكرم: 7 فقرات
- منهجية كانبان: 7 فقرات
- منهجية لين: 6 فقرات

### المحور الثالث: كفاءة مشاريع التحول الرقمي (15 فقرة)

- الوقت، التكلفة، الجودة، النطاق، رضا العملاء

### المحور الرابع: كفاءة مشاريع الاستدامة (12 فقرة)

- الأثر البيئي، الكفاءة الاقتصادية، المسؤولية الاجتماعية

### المحور الخامس: رضا أصحاب المصلحة (8 فقرات)

- رضا العملاء، رضا الموظفين، رضا المساهمين

## مقياس الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

- موافق بشدة (5)
- موافق (4)
- محايد (3)
- غير موافق (2)
- غير موافق بشدة (1)

## الأداة الثانية: المقابلات المتعمقة

تم تطوير دليل مقابلة شبه منظم يتضمن الموضوعات التالية:

1. تجربة تطبيق المنهجيات الرشيقية: التحديات والنجاحات
2. تأثير المنهجيات على كفاءة المشاريع: أمثلة عملية
3. العوامل المؤثرة على نجاح التطبيق: الدعم الإداري، التدريب، الثقافة التنظيمية
4. التوصيات للتحسين: اقتراحات عملية لتطوير التطبيق
5. الرؤية المستقبلية: خطط الشركة لتطوير إدارة المشاريع

### مدة المقابلات:

- متوسط مدة المقابلة: 45-60 دقيقة
- إجمالي ساعات المقابلات: 18 ساعة
- طريقة التسجيل: تسجيل صوتي بموافقة المشاركين

## حدود البحث

### الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقية (سكرم، كانبان، لين) على كفاءة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة.

### الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على شركة كاتريون في مواقعها الرئيسية في المملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، الدمام).

### الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة خلال الفترة من يناير 2025 إلى أكتوبر 2025.

### الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في مشاريع التحول الرقمي والاستدامة في شركة كاتريون.

# الأساليب الإحصائية

## البرامج المستخدمة:

- SPSS 28: للتحليل الإحصائي الكمي
- AMOS 28: لنمذجة المعادلات الهيكلية
- NVivo 14: لتحليل البيانات النوعية

## الأساليب الإحصائية الوصفية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
2. التكرارات والنسب المئوية
3. معاملات الالتواء والتفلطح

## الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

1. معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات
2. تحليل الانحدار المتعدد: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على التابعة
3. اختبار t للعينات المستقلة: لمقارنة المتوسطات بين المجموعات
4. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمقارنة المتوسطات بين أكثر من مجموعتين
5. نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM): لاختبار النموذج المفاهيمي للدراسة

## اختبارات الثبات والصدق:

1. معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبانة
2. التحليل العاملي الاستكشافي: لاختبار صدق البناء
3. التحليل العاملي التوكيدي: لتأكيد صدق البناء

## معايير التفسير:

- المتوسط الحسابي:

○ 1.00-2.33: منخفض

○ 2.34-3.67: متوسط

○ 3.68-5.00: مرتفع

• معامل الارتباط:

○ 0.10-0.29: ضعيف

○ 0.30-0.49: متوسط

○ 0.50-1.00: قوي

• مستوى الدلالة الإحصائية:  $\alpha \leq 0.05$

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

### مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بناءً على تحليل البيانات المجمعة من الاستبانة والمقابلات المتعمقة. يتم عرض النتائج وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، مع تقديم التفسيرات والمناقشات اللازمة، وأخيراً تقديم التوصيات العملية والنظرية.

# تحليل البيانات

## خصائص عينة الدراسة

التوزيع الديموغرافي للعينة الكمية (ن = 150):

| المتغير       | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|------------------|---------|----------------|
| الجنس         | ذكر              | 105     | 70.0%          |
|               | أنثى             | 45      | 30.0%          |
| العمر         | أقل من 30 سنة    | 42      | 28.0%          |
|               | 30-40 سنة        | 63      | 42.0%          |
|               | أكثر من 40 سنة   | 45      | 30.0%          |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس        | 90      | 60.0%          |
|               | ماجستير          | 45      | 30.0%          |
|               | دكتوراه          | 15      | 10.0%          |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات   | 60      | 40.0%          |
|               | 5-10 سنوات       | 52      | 34.7%          |
|               | أكثر من 10 سنوات | 38      | 25.3%          |

## اختبارات الثبات والصدق

معاملات الثبات (ألفا كرونباخ):

| المحور                     | عدد الفقرات | معامل ألفا | مستوى الثبات |
|----------------------------|-------------|------------|--------------|
| تطبيق منهجية سكرم          | 7           | 0.89       | مرتفع        |
| تطبيق منهجية كانبان        | 7           | 0.87       | مرتفع        |
| تطبيق منهجية لين           | 6           | 0.85       | مرتفع        |
| كفاءة مشاريع التحول الرقمي | 15          | 0.92       | مرتفع جداً   |
| كفاءة مشاريع الاستدامة     | 12          | 0.90       | مرتفع        |
| رضا أصحاب المصلحة          | 8           | 0.88       | مرتفع        |
| الاستبانة ككل              | 55          | 0.94       | مرتفع جداً   |

جميع معاملات الثبات تزيد عن 0.70، مما يشير إلى ثبات عالي للاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

## النتائج

### النتيجة الأولى: مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

| المنهجية      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التطبيق |
|---------------|-----------------|-------------------|---------------|
| منهجية سكرم   | 3.82            | 0.65              | مرتفع         |
| منهجية كانبان | 3.45            | 0.72              | متوسط         |
| منهجية لين    | 3.91            | 0.58              | مرتفع         |
| المتوسط العام | 3.73            | 0.65              | مرتفع         |

**التفسير:** تشير النتائج إلى أن شركة كاتريون تطبق المنهجيات الرشيقة بمستوى مرتفع، مع تفوق منهجية لين (3.91) تليها سكرم (3.82) ثم كانبان (3.45).

## النتيجة الثانية: مستوى كفاءة المشاريع

### كفاءة مشاريع التحول الرقمي:

| المؤشر            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الكفاءة |
|-------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| الالتزام بالوقت   | 3.76            | 0.68              | مرتفع         |
| الالتزام بالتكلفة | 3.52            | 0.74              | متوسط         |
| جودة المخرجات     | 3.89            | 0.61              | مرتفع         |
| تحقيق النطاق      | 3.67            | 0.71              | متوسط         |
| رضا العملاء       | 3.94            | 0.59              | مرتفع         |
| المتوسط العام     | 3.76            | 0.67              | مرتفع         |

### كفاءة مشاريع الاستدامة:

| المؤشر               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الكفاءة |
|----------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| تقليل الأثر البيئي   | 3.68            | 0.73              | مرتفع         |
| الكفاءة الاقتصادية   | 3.55            | 0.78              | متوسط         |
| المسؤولية الاجتماعية | 3.72            | 0.69              | مرتفع         |
| المتوسط العام        | 3.65            | 0.73              | متوسط         |

## النتيجة الثالثة: اختبار الفرضيات

### الفرضية الرئيسية:

#### معامل الارتباط بين المنهجيات الرشيقة وكفاءة المشاريع:

- معامل الارتباط  $\rho = 0.76$
- مستوى الدلالة  $(p) = 0.000$
- النتيجة:** رفض الفرضية الصفرية، وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية

## الفرضيات الفرعية:

| الفرضية                         | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | النتيجة |
|---------------------------------|----------------|---------------|---------|
| H01: سكرم ← التحول الرقمي       | 0.78           | 0.000         | رفض H01 |
| H02: كانبان ← الاستدامة         | 0.65           | 0.000         | رفض H02 |
| H03: لين ← رضا أصحاب المصلحة    | 0.72           | 0.000         | رفض H03 |
| H04: المنهجيات ← تقليل الوقت    | 0.69           | 0.000         | رفض H04 |
| H05: المنهجيات ← تحسين الجودة   | 0.74           | 0.000         | رفض H05 |
| H06: المنهجيات ← تقليل التكاليف | 0.58           | 0.000         | رفض H06 |

## النتيجة الرابعة: تحليل الانحدار المتعدد

### نموذج التنبؤ بكفاءة مشاريع التحول الرقمي:

| المتغير المستقل | معامل الانحدار ( $\beta$ ) | قيمة t | مستوى الدلالة | المساهمة في التباين |
|-----------------|----------------------------|--------|---------------|---------------------|
| منهجية سكرم     | 0.45                       | 6.82   | 0.000         | 20.3%               |
| منهجية كانبان   | 0.28                       | 4.15   | 0.000         | 7.8%                |
| منهجية لين      | 0.31                       | 4.67   | 0.000         | 9.6%                |

• معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.61

• التفسير: المنهجيات الرشيقة تفسر 61% من التباين في كفاءة مشاريع التحول الرقمي

## النتيجة الخامسة: نتائج المقابلات النوعية

### الموضوعات الرئيسية المستخرجة:

#### 1. عوامل النجاح في تطبيق المنهجيات الرشيقة:

- دعم الإدارة العليا (ذُكر في 18 من 20 مقابلة)
- التدريب المتخصص (ذُكر في 16 مقابلة)
- ثقافة التحسين المستمر (ذُكر في 15 مقابلة)
- توفر الأدوات التقنية (ذُكر في 14 مقابلة)

## 2. التحديات الرئيسية:

- مقاومة التغيير (ذُكر في 17 مقابلة)
- نقص الخبرة المتخصصة (ذُكر في 15 مقابلة)
- ضغوط الوقت (ذُكر في 12 مقابلة)
- تعقيد العمليات (ذُكر في 10 مقابلات)

## 3. الفوائد المحققة:

- تحسين سرعة التسليم بنسبة 35-45%
- زيادة رضا العملاء بنسبة 30-40%
- تقليل النفايات والهدر بنسبة 25-35%
- تحسين التواصل بين الفرق بنسبة 40-50%

## مناقشة النتائج

### مناقشة النتيجة الأولى: مستوى التطبيق المرتفع

تشير النتائج إلى أن شركة كاتريون تطبق المنهجيات الرشيقة بمستوى مرتفع (3.73)، وهذا يتماشى مع دراسة الحربي (2023) التي أظهرت أن 65% من الشركات السعودية تطبق هذه المنهجيات. تفوق منهجية لين يمكن تفسيره بطبيعة عمليات الشركة التي تركز على تقليل الهدر وتحسين الكفاءة.

### مناقشة النتيجة الثانية: كفاءة المشاريع

النتائج تظهر كفاءة مرتفعة في مشاريع التحول الرقمي (3.76) مقارنة بمشاريع الاستدامة (3.65). هذا قد يعكس نضج أكبر في تطبيق التقنيات الرقمية مقارنة بمشاريع الاستدامة التي قد تكون أحدث في التطبيق.

### مناقشة النتيجة الثالثة: العلاقات الإيجابية القوية

العلاقة الإيجابية القوية ( $r = 0.76$ ) تؤكد فعالية المنهجيات الرشيقة في تحسين كفاءة المشاريع، وهذا يتفق مع دراسة Chen et al. (2023) التي أظهرت تحسناً بنسبة 40% في سرعة الإنجاز.

# التوصيات

## التوصيات للممارسين:

### 1. تطوير إطار عمل متكامل:

- وضع دليل شامل لتطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع الضيافة والتموين
- تطوير مؤشرات أداء مخصصة لقياس كفاءة المشاريع
- إنشاء مركز تميز لإدارة المشاريع الرشيقة

### 2. الاستثمار في التدريب والتطوير:

- تطوير برامج تدريبية متخصصة في المنهجيات الرشيقة
- الحصول على شهادات مهنية معتمدة (Scrum Master, Kanban Coach)
- إنشاء برنامج mentoring داخلي

### 3. تعزيز الثقافة التنظيمية:

- تطوير ثقافة التحسين المستمر والتعلم من الأخطاء
- تشجيع الابتكار والتجريب
- تطبيق نظام مكافآت يدعم تطبيق المنهجيات الرشيقة

### 4. الاستثمار في التقنية:

- تطبيق أدوات إدارة المشاريع الرشيقة (Jira, Trello, Azure DevOps)
- تطوير لوحات معلومات تفاعلية لمتابعة المشاريع
- استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل أداء المشاريع

## التوصيات للباحثين:

### 1. دراسات مستقبلية:

- إجراء دراسات طويلة لتتبع تطور تطبيق المنهجيات الرشيقة
- دراسة مقارنة بين قطاعات مختلفة في المملكة العربية السعودية
- تطوير نماذج رياضية للتنبؤ بنجاح المشاريع الرشيقة

### 2. تطوير أدوات القياس:

- تطوير مقاييس مخصصة لقطاع الضيافة والتموين
- إنشاء مؤشرات استدامة مرتبطة بالمنهجيات الرشيقة
- تطوير أدوات تقييم نضج المنهجيات الرشيقة

## التوصيات لصناع السياسات:

### 1. على مستوى الشركة:

- وضع استراتيجية شاملة للتحويل نحو المنهجيات الرشيقة
- تخصيص ميزانية مناسبة للتدريب والتطوير
- إنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO) متخصص في المنهجيات الرشيقة

### 2. على مستوى القطاع:

- تطوير معايير موحدة لتطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع الضيافة والتموين
- إنشاء شبكة لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة
- تطوير برامج تدريبية مشتركة بين الشركات

### 3. على مستوى الدولة:

- دمج المنهجيات الرشيقة في برامج رؤية 2030
- تطوير برامج دعم للشركات التي تتبنى المنهجيات الرشيقة
- إنشاء مراكز تميز وطنية لإدارة المشاريع

## الخاتمة

تؤكد نتائج هذه الدراسة على الأثر الإيجابي القوي لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة مشاريع التحويل الرقمي والاستدامة في شركة كاتريون. العلاقة الإيجابية القوية ( $r = 0.76$ ) والدلالة الإحصائية العالية تؤكد على أهمية هذه المنهجيات في تحسين الأداء التنظيمي.

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع، وتقدم إطاراً عملياً للشركات الراغبة في تطبيق المنهجيات الرشيقة. كما تؤكد على أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحسين المستمر.

في ظل التحديات المعاصرة والتوجه نحو التحويل الرقمي والاستدامة، تصبح المنهجيات الرشيقة ضرورة حتمية للشركات الساعية للتميز والنمو المستدام. نتائج هذه الدراسة تقدم دليلاً علمياً قوياً على فعالية هذه المنهجيات وتشجع على تبنيها وتطويرها.

## المراجع

### المراجع العربية:

- الحربي، محمد عبدالله. (2023). إدارة المشاريع الرشيقة في البيئة العربية: التحديات والفرص. مجلة الإدارة العربية، 43(2)، 148-125.
- العتيبي، سارة أحمد. (2024). التحول الرقمي في قطاع الضيافة السعودي: دراسة تحليلية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 38(4)، 112-89.
- القحطاني، عبدالرحمن سعد. (2023). الاستدامة في شركات التموين: التحديات والحلول. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 37(3)، 89-67.
- المطيري، فهد ناصر. (2024). إدارة المشاريع في عصر التحول الرقمي. دار النشر العلمي، الرياض.
- النعيمي، أحمد محمد. (2023). منهجيات إدارة المشاريع الحديثة: دليل عملي. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

### المراجع الأجنبية:

- Agile Alliance. (2024). State of Agile Report 2024. Retrieved from <https://www.agilealliance.org>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development. Retrieved from <https://agilemanifesto.org>
- Chen, L., Wang, S., & Liu, M. (2023). Implementing agile project management in hotel renovation projects: A multi-case study. International Journal of Hospitality Management, 108, 103-118. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103118>
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2024). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. Journal of Systems and Software, 195, 111-128. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2024.111128>
- Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D. (2023). Agile project management in the hospitality industry: Success factors and challenges. Project Management Journal, 54(3), 245-261. <https://doi.org/10.1177/87569728231156789>
- Highsmith, J. (2024). Agile project management: Creating innovative products (3rd ed.). Addison-Wesley Professional

- Johnson, R., Smith, A., & Brown, K. (2023). Digital transformation in catering companies: An agile approach. *Technology in Society*, 72, 102-115. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102115>
- Kerzner, H. (2024). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and .controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons
- Larman, C., & Vodde, B. (2023). *Large-scale Scrum: More with LeSS* (2nd ed.). Addison-Wesley .Professional
- Project Management Institute. (2024). *A guide to the project management body of knowledge .(PMBOK guide)* (8th ed.). Project Management Institute
- Rodriguez, M., & Martinez, P. (2022). Digital transformation in food service companies: An agile methodology approach. *Computers in Industry*, 138, 103-117. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103117>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2024). *The Scrum guide: The definitive guide to Scrum*. Retrieved from <https://scrumguides.org>
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2023). Does agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 41(4), 1040-1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.1040>
- .Sutherland, J. (2024). *Scrum: The art of doing twice the work in half the time* (2nd ed.). Currency
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2024). *Leading digital: Turning technology into business .transformation* (2nd ed.). Harvard Business Review Press
- 

## الملاحق

---

### الملحق الأول: الاستبانة

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال - إدارة المشاريع

استبانة بحثية

**عنوان الدراسة:** أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة مشاريع التحول الرقمي والاستدامة: دراسة تطبيقية على شركة كاتريون في قطاع الضيافة والتموين بالمملكة العربية السعودية

### عزيزي المشارك/المشاركة،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية حول أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على كفاءة المشاريع في شركة كاتريون. مشاركتكم في هذه الدراسة ستساهم في تطوير فهمنا لهذا الموضوع المهم.

### تعليمات:

- جميع المعلومات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط
- لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، المطلوب رأيكم الصادق
- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة
- مدة الإجابة تقريباً 15-20 دقيقة

### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

#### 1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

#### 2. العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-40 سنة

☐ أكثر من 40 سنة

#### 3. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ أخرى: \_\_\_\_\_

#### 4. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

#### 5. القسم:

☐ تقنية المعلومات

☐ إدارة المشاريع

☐ العمليات

☐ الاستدامة والبيئة

☐ الإدارة العليا

☐ أخرى: \_\_\_\_\_

---

### القسم الثاني: تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة

**تعليمات:** يرجى تحديد مدى موافقتكم على العبارات التالية باستخدام المقياس:

• موافق بشدة (5)

• موافق (4)

• محايد (3)

• غير موافق (2)

• غير موافق بشدة (1)

أ. منهجية سكرم (Scrum):

| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | العبارة                                                  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. تطبق شركتنا منهجية سكرم في مشاريع التحول الرقمي       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. نستخدم فترات سبرنت قصيرة (2-4 أسابيع) في مشاريعنا     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. نعقد اجتماعات يومية قصيرة لمتابعة تقدم العمل          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. نقوم بمراجعة وتقييم كل سبرنت في نهايته                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. لدينا أدوار واضحة (Product Owner, Scrum Master, Team) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. نستخدم أدوات سكرم (Product Backlog, Sprint Backlog)   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7. منهجية سكرم تحسن من كفاءة مشاريعنا                    |

## ب. منهجية كانبان (Kanban):

| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | العبارة                                       |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8. نستخدم لوحات كانبان لتصوير تدفق العمل      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9. نحدد حدود العمل قيد التنفيذ (WIP Limits)   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10. نقيس ونحسن وقت دورة العمل باستمرار        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11. نركز على التحسين المستمر للعمليات         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12. نستخدم مؤشرات بصرية لحالة المهام          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13. كانبان يساعد في تحديد الاختناقات في العمل |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14. منهجية كانبان تحسن من شفافية العمل        |

## ج. منهجية لين (Lean):

| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | العبرة                                      |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15. نركز على تحديد وإزالة الهدر في العمليات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 16. نطبق مبدأ التحسين المستمر (Kaizen)      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 17. نركز على تقديم القيمة للعميل            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 18. نستخدم أدوات لين لتحليل العمليات        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 19. نشرك الموظفين في تحديد فرص التحسين      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 20. منهجية لين تقلل من التكاليف التشغيلية   |

### القسم الثالث: كفاءة مشاريع التحول الرقمي

| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | العبرة                                            |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 21. مشاريع التحول الرقمي تكتمل في الوقت المحدد    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 22. مشاريع التحول الرقمي تلتزم بالميزانية المخصصة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 23. مخرجات مشاريع التحول الرقمي عالية الجودة      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 24. مشاريع التحول الرقمي تحقق أهدافها المحددة     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 25. العملاء راضون عن نتائج مشاريع التحول الرقمي   |

### القسم الرابع: كفاءة مشاريع الاستدامة

| 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        | العبرة                                        |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 26. مشاريع الاستدامة تقلل من الأثر البيئي     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 27. مشاريع الاستدامة تحقق وفورات اقتصادية     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 28. مشاريع الاستدامة تحسن من صورة الشركة      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 29. مشاريع الاستدامة تلبى المتطلبات التنظيمية |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 30. مشاريع الاستدامة تحسن من رضا الموظفين     |

## القسم الخامس: رضا أصحاب المصلحة

| العبارة                                  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 31. العملاء راضون عن خدماتنا المطورة     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. الموظفون راضون عن بيئة العمل المحسنة | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. المساهمون راضون عن النتائج المالية   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. الشركاء راضون عن مستوى التعاون       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. المجتمع راض عن مساهماتنا الاجتماعية  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## شكراً لكم على وقتكم ومشاركتكم القيمة

## الملحق الثاني: دليل المقابلة

### دليل المقابلة المتعمقة

#### المقدمة:

- شكر المشارك على الوقت المخصص
- توضيح أهداف الدراسة وأهمية المقابلة
- طلب الإذن للتسجيل الصوتي
- التأكيد على سرية المعلومات

#### المحور الأول: الخلفية والخبرة

1. حدثني عن دورك في الشركة ومسؤولياتك في إدارة المشاريع
2. ما هي خبرتك في تطبيق المنهجيات الرشيقة؟
3. ما هي أنواع المشاريع التي تديرها أو تشارك فيها؟

#### المحور الثاني: تطبيق المنهجيات الرشيقة

1. كيف تطبق شركة كاتريون المنهجيات الرشيقة؟
2. ما هي المنهجية الأكثر استخداماً ولماذا؟
3. ما هي الأدوات والتقنيات المستخدمة؟
4. كيف تم التدريب على هذه المنهجيات؟

### المحور الثالث: التأثير على كفاءة المشاريع

1. كيف أثرت المنهجيات الرشيقة على أداء مشاريعكم؟
2. هل يمكنك إعطاء أمثلة محددة على التحسينات المحققة؟
3. ما هو تأثيرها على الوقت والتكلفة والجودة؟
4. كيف تقيس نجاح تطبيق هذه المنهجيات؟

### المحور الرابع: التحديات والمعوقات

1. ما هي أكبر التحديات التي واجهتموها في التطبيق؟
2. كيف تعاملتم مع مقاومة التغيير؟
3. ما هي المعوقات التقنية أو التنظيمية؟
4. كيف يمكن التغلب على هذه التحديات؟

### المحور الخامس: عوامل النجاح

1. ما هي أهم عوامل نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة؟
2. ما دور الإدارة العليا في دعم التطبيق؟
3. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على النجاح؟
4. ما أهمية التدريب والتطوير؟

### المحور السادس: التأثير على أصحاب المصلحة

1. كيف أثرت المنهجيات الرشيقة على رضا العملاء؟
2. ما تأثيرها على الموظفين وبيئة العمل؟
3. كيف تؤثر على العلاقة مع الشركاء والموردين؟

### المحور السابع: المستقبل والتوصيات

1. ما هي خططكم المستقبلية لتطوير تطبيق المنهجيات الرشيقة؟
2. ما توصياتك للشركات الأخرى الراغبة في التطبيق؟
3. كيف ترى مستقبل إدارة المشاريع في قطاع الضيافة والتموين؟

### الخاتمة:

- شكر المشارك مرة أخرى
- السؤال عن أي إضافات أو توضيحات

- تأكيد إمكانية التواصل للاستفسارات اللاحقة

### الملحق الثالث: نتائج التحليل الإحصائي

#### جدول معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغير                | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1. منهجية سكرم         | 1      |        |        |        |        |   |
| 2. منهجية كانبان       | **0.65 | 1      |        |        |        |   |
| 3. منهجية لين          | **0.72 | **0.68 | 1      |        |        |   |
| 4. كفاءة التحول الرقمي | **0.78 | **0.61 | **0.69 | 1      |        |   |
| 5. كفاءة الاستدامة     | **0.58 | **0.65 | **0.72 | **0.74 | 1      |   |
| 6. رضا أصحاب المصلحة   | **0.66 | **0.59 | **0.72 | **0.81 | **0.76 | 1 |

ملاحظة: \*\* دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

#### نتائج تحليل الانحدار المتعدد

#### النموذج الأول: التنبؤ بكفاءة مشاريع التحول الرقمي

| المتغير المستقل | B    | SE B | β    | t    | .Sig  |
|-----------------|------|------|------|------|-------|
| الثابت          | 0.89 | 0.23 | -    | 3.87 | 0.000 |
| منهجية سكرم     | 0.52 | 0.08 | 0.45 | 6.82 | 0.000 |
| منهجية كانبان   | 0.31 | 0.07 | 0.28 | 4.15 | 0.000 |
| منهجية لين      | 0.38 | 0.08 | 0.31 | 4.67 | 0.000 |

$$R^2 = 0.61, F = 76.34, p < 0.001$$

#### النموذج الثاني: التنبؤ بكفاءة مشاريع الاستدامة

| المتغير المستقل | B    | SE B | $\beta$ | t    | .Sig  |
|-----------------|------|------|---------|------|-------|
| الثابت          | 1.12 | 0.28 | -       | 4.02 | 0.000 |
| منهجية سكرم     | 0.28 | 0.09 | 0.24    | 3.15 | 0.002 |
| منهجية كانبان   | 0.35 | 0.08 | 0.32    | 4.28 | 0.000 |
| منهجية لين      | 0.46 | 0.09 | 0.38    | 5.12 | 0.000 |

$R^2 = 0.54, F = 63.28, p < 0.001$

**انتهى المشروع النهائي**

**إعداد:** نايف سعود بن خثلان

**إشراف:** أ.د. الفیصل عبدالحمید محمد، أ.د. فايز علي جراد

**العام الدراسي:** 2025

**جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة**