

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



عنوان البحث

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

إعداد الطالب/ خالد مجدل شاكر المالكي

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

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

وفي المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارة المشاريع بشكل واضح مع انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي جعلت من القطاع غير الربحي أحد الركائز الأساسية في التنمية الوطنية، مستهدفة رفع مساهمته في الناتج المحلي من ٣,٠٪ إلى ٥,٠٪، وزيادة عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتعزيز قدرتها المؤسسية. وفي ضوء هذا التحول الكبير، ازدادت المشاريع والمبادرات التنموية التي تنفذها الجمعيات الأهلية، وأصبح نجاح هذه المشاريع يمثل مؤشراً مباشراً على كفاءة القطاع الثالث وقدرته على الإسهام الفعلي في تحقيق أهداف الرؤية.

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

في المقابل، شهد العالم في العقدين الأخيرين تحولاً جذرياً في فلسفة إدارة المشاريع عبر ظهور منهجيات الإدارة المرنة (Agile Management)، وهي منهجيات تركز على التكيف السريع مع التغيرات، وتعتمد على التنفيذ التدريجي (Iterative Development) والمراجعة المستمرة، وتعزيز العمل الجماعي بين أعضاء الفريق. وقد أثبتت Agile فاعليتها في بيئات المشاريع التقنية والتطويرية، ثم امتد استخدامها لاحقاً إلى قطاعات التعليم والصحة والقطاع العام، بل وحتى القطاع غير الربحي في بعض الدول المتقدمة.

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

ورغم النجاحات العالمية لهذه المنهجية، إلا أن تطبيقها في البيئة العربية والسعودية تحديدًا لا يزال محدودًا، خاصة في الجمعيات الأهلية التي تعمل وفق أنظمة إدارية تقليدية غالبًا، وتفتقر إلى الكفاءات الإدارية المتخصصة في إدارة

المشاريع الاحترافية. ومع أن كثيرًا من الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض تُدير مشاريع نوعية ومؤثرة – في مجالات مثل التمكين الاقتصادي، والرعاية الاجتماعية، والتعليم، والصحة – إلا أن الأداء التنفيذي في بعض الحالات لا يرقى إلى مستوى التطلعات بسبب ضعف المرونة التنظيمية، وصعوبة التعامل مع التغيرات الطارئة أثناء التنفيذ، وعدم الاستفادة من الأساليب الحديثة في الإدارة.

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

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

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

وانطلاقًا من ذلك، تأتي هذه الدراسة بعنوان:

“أثر تبني منهجية Agile في تحسين أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض: دراسة ميدانية تحليلية لعام ٢٠٢٥”،

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

وتهدف الدراسة كذلك إلى بناء إطار علمي وتطبيقي يمكن أن يساعد الجمعيات الأهلية على تطوير أنظمتها الإدارية باتجاه أكثر مرونة واحترافية، وإلى تقديم توصيات عملية تدعم متخذي القرار في القطاع الثالث في المملكة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى جعل القطاع غير الربحي شريكًا رئيسيًا في التنمية المستدامة.

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

مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة المشاريع أحد العناصر المحورية في نجاح الجمعيات الأهلية، إذ تمثل الأداة التي تُمكن الجمعيات من تحويل رؤاها وأهدافها إلى واقع ملموس عبر برامج ومبادرات ومشاريع تنموية تخدم المجتمع. ومع التطور الكبير الذي شهده القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، وازدياد حجم المشاريع وعددها وتنوعها، أصبحت الحاجة ماسة إلى تبني منهجيات إدارية حديثة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة تلك المشاريع.

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

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

غير أن تبني منهجية Agile في القطاع غير الربحي العربي ما زال محدودًا جدًا مقارنة بالقطاعات الربحية والتقنية، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب؛ أبرزها ضعف الوعي بمفاهيم Agile، وغياب التدريب المتخصص في هذا المجال، واعتقاد بعض القيادات الإدارية أن المنهجية لا تتناسب مع طبيعة العمل الخيري أو التنموي. وفي المملكة العربية السعودية تحديدًا، لا توجد حتى الآن دراسات علمية كافية تدرس أثر تبني Agile على أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية، على الرغم من أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ أولت اهتمامًا خاصًا بتطوير القطاع الثالث وتعزيز كفاءته المؤسسية.

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

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

• هل تمتلك الجمعيات الأهلية في الرياض القدرات البشرية والمعرفية الكافية لتطبيق هذه

المنهجية؟

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من اعتبارات علمية وميدانية ووطنية، إذ تمثل محاولة لسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية التي تناولت تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) في القطاع غير الربحي، خصوصًا الجمعيات الأهلية السعودية.

فعلى الصعيد العلمي، تُعد الدراسة من أوائل البحوث التي تختبر أثر تبني منهجية Agile في بيئة الجمعيات الأهلية المحلية، مما يثري المعرفة النظرية العربية حول تكامل مفاهيم المرونة التنظيمية وإدارة المشاريع الحديثة (معهد إدارة المشاريع، ٢٠٢١).

أما على الصعيد التطبيقي، فإن نتائجها ستُسهم في تقديم مؤشرات كمية وكيفية تساعد القيادات الإدارية على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المشاريع التنموية.

وعلى الصعيد الوطني، تأتي الدراسة منسجمة مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على رفع كفاءة القطاع غير الربحي وتعزيز استدامة أثره التنموي (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

أهداف الدراسة:

- ١- قياس أثر تبني منهجية Agile على أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض.
- ٢- استكشاف أبرز المعوقات التي تحدّ من تطبيق Agile في بيئة الجمعيات الأهلية.
- ٣- اقتراح إطار تطبيقي يسهم في تطوير أداء المشاريع بالجمعيات الأهلية.

تساؤلات الدراسة

- ١- ما مدى تبني منهجية Agile على أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض؟
- ٢- ما أبرز المعوقات التي تحدّ من تطبيق Agile في بيئة الجمعيات الأهلية؟
- ٣- ما التصور المقترح لإطار تطبيقي يسهم في تطوير أداء المشاريع بالجمعيات الأهلية؟

فروض الدراسة:

- ١- تختلف درجة تبني Agile باختلاف حجم الجمعية ونوع مشاريعها.

٢- يمثل تمكين فرق العمل متغيراً وسيطاً بين تطبيق Agile وتحسين الأداء.

٣- تؤثر المعوقات التنظيمية والثقافية سلباً على العلاقة بين تطبيق Agile ومستوى الأداء المؤسسي

الدراسات السابقة:

تشير الأدبيات إلى توسّع استخدام منهجيات Agile في قطاعات متعددة بعد أن أثبتت فاعليتها في تحسين جودة النتائج وسرعة الإنجاز (Schwaber & Sutherland, 2020).

وتُظهر دراسات عالمية أن تطبيق Agile يرفع من قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيير ويُحسّن التنسيق بين فرق العمل (Rigby et al., 2016).

أما في السياق العربي، فقد ركّزت بعض الأبحاث على القطاع الحكومي أو التقني، بينما ندر تناول القطاع غير الربحي.

على سبيل المثال:

-العنزي (٢٠٢٢) في دراسته حول تطبيق إدارة المشاريع في الجمعيات الخيرية السعودية، أشار إلى الحاجة إلى نماذج مرنة تستجيب للتغيرات التمويلية والتنظيمية.

-الحربي (٢٠٢١) أكّد أن المنهجيات التقليدية لا تتلاءم مع طبيعة العمل التطوعي، وأوصى بتبني أساليب أكثر تشاركية.

وبذلك تسدّ الدراسة الحالية فجوة بحثية من خلال اختبار أثر Agile في بيئة الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض اعتماداً على بيانات ميدانية وتحليل علمي باستخدام أدوات كمية ونوعية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

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

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

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

أولاً: نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory)

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

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

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

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

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

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

ثانياً: نظرية إدارة التغيير التنظيمي (Change Management Theory)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ثالثاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

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

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

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

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

رابعًا: الإطار المفاهيمي لمنهجية Agile

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

ينبثق هذا الإطار من "البيان الرشيق" (Agile Manifesto) الذي صاغه ١٧ خبيرًا في عام ٢٠٠١، والذي وضع أربعة مبادئ رئيسية:

١-الأفراد والتفاعلات أهم من العمليات والأدوات.

٢-البرامج العاملة أهم من التوثيق الشامل.

٣-التعاون مع العميل أهم من التفاوض على العقد.

٤-الاستجابة للتغيير أهم من الالتزام بالخطّة.

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

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

المنهجية وطرق البحث:

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

أولاً: مجتمع الدراسة

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

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

وفق بيانات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لعام ٢٠٢٤، يتجاوز عدد الجمعيات الأهلية النشطة في الرياض (١٥٠٠ جمعية)، تعمل بأحجام مختلفة، منها جمعيات كبرى ذات مشاريع استراتيجية، وأخرى متوسطة وصغيرة تركز على خدمات محددة أو مشاريع قصيرة المدى.

ثانيًا: عينة الدراسة

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

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

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

٣- أن تكون قد نفذت مشروعًا واحدًا على الأقل خلال السنوات الثلاث الأخيرة (٢٠٢٢-٢٠٢٤).

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

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

المرحلة الثانية: تطبيق الاستبيان الرئيس على الجمعيات التي أظهرت نتائج المرحلة الأولى أنها تتبنى جزئيًا أو كليًا منهجية Agile في إدارة مشاريعها، وذلك لقياس أثر هذا التبني على الأداء المؤسسي وجودة التنفيذ. يُتوقع أن يتراوح حجم العينة في المرحلة الثانية ما بين (٦٠ إلى ٨٠ جمعية)، تمثل مستويات مختلفة من الخبرة والحجم والنشاط.

أدوات الدراسة:

سعت الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

١- الاستبيان (Questionnaire):

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

يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: مدى تبني الجمعية لممارسات منهجية Agile (مثل تقسيم المشاريع إلى مراحل، الاجتماعات اليومية، تقييمات نهاية الدورة، المرونة في التعديلات، تمكين الفرق).

المحور الثاني: أثر تبني Agile على أداء المشاريع (من حيث الوقت، التكلفة، جودة المخرجات، رضا المستفيدين والممولين).

المحور الثالث: المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق المنهجية (مثل ضعف التدريب، مقاومة التغيير، ضعف الإمكانيات التقنية، غياب الدعم القيادي).

سيتم مراجعة الاستبيان من قبل ثلاثة محكمين أكاديميين متخصصين في إدارة المشاريع والقطاع غير الربحي لضمان صدقه وثباته، ثم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Study) على عينة صغيرة لا تتجاوز ١٠ جمعيات، لتعديل البنود وتحسين وضوحها.

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

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

وتهدف هذه المقابلات إلى:

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

ثانياً: منهج تحليل البيانات

سيتم استخدام برنامج SPSS (الإصدار ٢٧ أو أحدث) لتحليل البيانات الإحصائية، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

١- التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

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

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

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

٣- اختبار الفروض الإحصائية (Hypothesis Testing):

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

٤- التحليل النوعي (Qualitative Analysis):

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

ثالثاً: منهج الدراسة الميدانية

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

وسيتم تنفيذ الدراسة وفق الخطوات التالية:

١- إعداد أدوات الدراسة وتدقيقها أكاديمياً.

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

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

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

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

٦- تحليل النتائج الإحصائية والنوعية واستخلاص التوصيات.

رابعاً: الإجراءات الأخلاقية للبحث

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

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

خامساً: المخرجات المتوقعة

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

كما يُنتظر أن تُقدّم الدراسة توصيات عملية إلى:

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

حدود الدراسة:

١- الحدود المكانية (Spatial Boundaries):

تقتصر الدراسة على الجمعيات الأهلية العاملة في مدينة الرياض فقط، وذلك لأن العاصمة تُعد مركزاً رئيسياً للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وتضم أكبر عدد من الجمعيات النشطة مقارنة ببقية المناطق. كما أن تنوع الأنشطة في جمعيات الرياض (اجتماعية، تنمية، صحية، تعليمية، تمكينية) يجعلها بيئة مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

٢- الحدود الزمانية (Temporal Boundaries):

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من بداية عام ٢٠٢٢ حتى نهاية عام ٢٠٢٥، وهي فترة شهدت نمواً ملحوظاً في استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع، وإطلاق مبادرات تطوير القطاع غير الربحي ضمن برامج التحول الوطني.

كما تم تحديد العام الأكاديمي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ كإطار زمني لتطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات.

٣-الحدود الموضوعية (Objective Boundaries):

تركز الدراسة على أثر تبني منهجية Agile على أداء المشاريع في الجمعيات الأهلية، ولا تتناول المنهجيات الأخرى في إدارة المشاريع (مثل PRINCE2 أو Waterfall) إلا في سياق المقارنة النظرية عند الحاجة.

كما تقتصر مؤشرات الأداء محل القياس على أربعة محاور أساسية هي:

- الوقت (Timeliness)
- التكلفة (Cost Control)
- الجودة (Quality)
- رضا أصحاب المصلحة (Stakeholders Satisfaction)

٤-الحدود المنهجية (Methodological Boundaries):

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام للتحليل، ولم تعتمد مناهج تجريبية أو دراسات حالة معمقة (Case Study) بسبب اتساع نطاق الجمعيات وتنوعها.

كما تم استخدام الاستبيان والمقابلات وتحليل الوثائق بوصفها أدوات أساسية لجمع البيانات، ولم يتم استخدام الملاحظة الميدانية المباشرة نظرًا لطبيعة المشاريع الإدارية وصعوبة تتبع مراحل تنفيذها عمليًا

المراجع:

مراجع عربية

- ١- معهد إدارة المشاريع (PMI). (٢٠٢١). الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK – الإصدار السابع (الترجمة العربية الرسمية).
- ٢- شوابر، كين & سذرلاند، جيف. (٢٠٢٠). الدليل الرسمي لمنهجية سكرم – النسخة العربية. Scrum.org.
- ٣- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). الوثيقة الرسمية لرؤية المملكة ٢٠٣٠. الرياض: مركز الإنجاز والتخطيط الوطني.
- ٤- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٤). التقرير السنوي لأداء الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- ٥- العنزي، فهد بن محمد. (٢٠٢٢). تحديات إدارة المشاريع في الجمعيات الأهلية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٣٤(٢).
- ٦- الحربي، أحمد بن ناصر. (٢٠٢١). فاعلية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في القطاع غير الربحي السعودي. مجلة الإدارة والتنمية، ١٢(١).

مراجع أجنبية

- ٧- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. PMI
- ٨- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide. Scrum.org
- ٩- Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. Harvard Business Review, 94(5), 40–50.