

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر ممارسات الإدارة الرشيدة للمشروعات على نجاح المشروعات في قطاع
تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

نور هاني جاسر بوحليقة

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

Dr. Alaa ahmed

Dr. Yusra dahman

Dr. Sara faried

Dr. Abdulrahim Nader

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

اكتوبر 2025 - الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1	المقدمة:	4
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.2.1	فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3	أهمية الدراسة	6
1.3.1	على المستوى النظري: 6	
1.3.2	على المستوى التطبيقي: 6	
1.4	أسئلة الدراسة	6
1.5	أهداف الدراسة	7
1.6	فرضيات الدراسة	7
1.7	نموذج الدراسة	7
1.8	منهجية الدراسة 8	
1.9	الدراسة الميدانية	8
1.10	مخطط المشروع المقترح	8
2	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	9
2.1	المقدمة:	10
2.2	المتغير المستقل 11	
2.3	المتغير التابع	12
2.4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	12
2.5	الخاتمة	13
14	قائمة المراجع	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهدت بيئات الأعمال في العقدين الأخيرين تغيرات متسارعة مدفوعة بالتحول الرقمي وتزايد تعقيد أصحاب المصلحة وارتفاع توقعات العملاء في ما يتعلق بالسرعة والجودة والقيمة. وفي هذا السياق أصبحت الإدارة الرشيدة للمشروعات إطارًا عمليًا يعزز التكيف والاستجابة السريعة ويخفض الهدر ويركز على القيمة المتولدة للعميل من خلال تكرارات قصيرة وتعلم مستمر وتعاون وثيق مع المستخدمين النهائيين. بينما تظل الأطر التقليدية لإدارة المشروعات ذات فائدة واضحة في البيئات الثابتة ذات المتطلبات المحددة مسبقًا فإن المقاربات الرشيدة تقدم مزايا مهمة في المشروعات كثيفة التعقيد والمتغيرة المتطلبات كما هو الحال في قطاع تقنية المعلومات. المملكة العربية السعودية تشهد تحولًا اقتصاديًا وتقنيًا واسعًا ضمن رؤية 2030 ما أدى إلى نمو حاد في الطلب على حلول الأعمال الرقمية ومنصات الخدمات الحكومية والتجارة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية. ومع تمدد محفظة المشروعات الرقمية تزايد الحاجة إلى ممارسات إدارة قادرة على تقليل مخاطر عدم اليقين وتحسين الملاءمة مع متطلبات المستخدمين وضمان التسليم ضمن الوقت والميزانية. تنطلق هذه الدراسة من سؤال محوري يتعلق بآثر تبني ممارسات الإدارة الرشيدة مثل التخطيط التزايدي وإدارة العمل عبر قوائم الأولويات والاجتماعات اليومية ومراجعات السبرنت والانعكاسات الدورية وإدارة النطاق الديناميكي على أبعاد نجاح المشروعات المتمثلة في الالتزام بالوقت والميزانية وإرضاء العميل وجودة المخرجات وتحقيق المنافع المتوقعة بعد الإطلاق في سياق منشآت تقنية المعلومات السعودية. تقدم الدراسة إطارًا تحليليًا يربط بين نضج الممارسات الرشيدة ونجاح المشروع مع التحكم في العوامل المربكة مثل حجم المشروع ونوعه وخبرة الفريق وبيئة الحوكمة المؤسسية وذلك لبناء دليل عملي يساهم في قرارات التحول المنهجي للمؤسسات التقنية المحلية وبناء قدرات فرق المشاريع على التعلم والتكيف والابتكار المستدامين بما يتوافق مع أفضل المعايير في دليل الهيئة العالمية لإدارة المشروعات وإرشادات المنظمات الرائدة في الرقابة والابتكار التنظيمي (PMI, 2021;

Highsmith, 2010; Rigby et al., 2016).

1.2. مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول عدم وجود دليل محلي كافٍ يوضح إلى أي مدى تؤثر ممارسات الإدارة الرشيقة على نجاح المشروعات في بيئة تقنية المعلومات السعودية وما الشروط السياقية التي تعزز أو تضعف هذا الأثر. رغم وجود أدبيات دولية متنامية حول فاعلية الرقابة فإن قابلية تعميمها على السياقات الوطنية تختلف باختلاف الثقافة المؤسسية والأطر التنظيمية وأنماط الحوكمة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تُظهر الأدبيات ميلاً لقياس الرقابة عبر اعتماد إطار واحد مثل سكرم أو كانبان دون تفكيك الممارسات الفرعية التي قد تحمل تأثيرات متباينة على أبعاد النجاح المختلفة. كما أن كثيراً من الدراسات الدولية تعتمد قياسات ذاتية لنجاح المشروع تركز على رضا الفريق أو الإدراك الإداري بدل مقاييس متوازنة تشمل المثلث التقليدي مع مؤشرات القيمة والمنافع. هناك حاجة لنماذج تحليلية تُدخل متغيرات وسيطة مثل تلاحم الفريق والتمكين ومتغيرات معدلة مثل ديناميكية المتطلبات وتعقيد المهمة ونضج الحوكمة لشرح متى وكيف تعمل الرقابة على نحو أفضل في سياقات مختلفة (Serrador & Pinto, 2015; Conforto et al., 2016).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

في السياق السعودي يوجد تفاوت في تبني الرقابة بين الشركات الناشئة التقنية والمؤسسات الكبرى التي تتطلب التوافق مع أطر تنظيمية وضبطية صارمة. غالباً ما يقتصر التطبيق على طقوس سطحية مثل الاجتماعات اليومية دون تحويلات عميقة في ثقافة التمكين أو آليات التمويل المرحلي أو مقاييس الأداء. كما أن نقص البيانات المحلية المعيارية يحد من قدرة المديرين على مقارنة الأداء وتقدير المنافع المتوقعة من التحول الرشيق على مستوى محفظة المشاريع. بناءً على ذلك ينبثق السؤال الرئيسي الآتي: إلى أي مدى تسهم ممارسات الإدارة الرشيقة في تحسين نجاح مشروعات تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية وما الظروف التي تعظم هذا الأثر أو تحد منه.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية من خلال بناء نموذج سببي يربط بين مستوى نضج الممارسات الرشيقة وأبعاد نجاح المشروع مع اختبار أدوار وسيطة وتعديلية في سياق عربي خليجي قليل التناول في الأدبيات. كما تقدم مقاييس إجرائية قابلة للتكرار لقياس الرشاقة ونجاح المشروع بما يوازن بين المقاييس الصلبة مثل الوقت والميزانية والجودة والمقاييس الناعمة مثل رضا العميل وتبني المستخدم وقيمة الأعمال المتحققة بعد الإطلاق. النتائج سنثري الحوار القائم حول تكامل الرشاقة مع الحوكمة المؤسسية وإدارة المنافع وإدارة المخاطر بما يتجاوز ثنائية رشيق مقابل تقليدي نحو مقاربات هجينة تستند إلى الدليل. (PMI, 2021; Cooper & Sommer, 2016)

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توفر الدراسة دلائل عملية لمديري المشاريع وقادة التحول المؤسسي وصناع السياسات على المستويات التالية. أولاً تحديد الممارسات الرشيقة الأكثر تأثيراً على النتائج التي تهم الرعاية مثل تقليص دورات التسليم وتسريع القيمة. ثانياً تقديم خريطة طريق للتحول تشمل تطوير القدرات وبناء فرق متعددة التخصصات وآليات تمويل تزايدية ومقاييس أداء ملائمة. ثالثاً اقتراح عوامل تمكينية مثل القيادة الداعمة وتمكين الفرق وهيكلية الحوكمة المرنة لتقليل مقاومة التغيير ورفع احتمالات النجاح في مشاريع التحول الرقمي عالية المخاطر في المملكة. هذه المخرجات تدعم قرارات الاستثمار في بناء الكفاءات وتحديث السياسات الداخلية وتبني نماذج هجينة مناسبة للبيئة التنظيمية المحلية.

1.4. أسئلة الدراسة

ما مستوى تبني الممارسات الرشيقة في مشروعات تقنية المعلومات السعودية.
ما العلاقة بين نضج تلك الممارسات وأبعاد نجاح المشروع المتمثلة في الالتزام بالوقت والميزانية وجودة المخرجات ورضا العميل وتحقيق المنافع.
هل يتوسط تلاحم الفريق والتمكين العلاقة بين الرشاقة والنجاح. وهل تعدل ديناميكية المتطلبات وتعقيد المشروع ونضج الحوكمة قوة هذه العلاقة. وما الاختلافات المحتملة بين الشركات الناشئة والمؤسسات الكبيرة.

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام هو قياس أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على نجاح المشروعات في قطاع تقنية المعلومات السعودي. الأهداف التفصيلية تتمثل في بناء مقياس لنضج الممارسات الرشيقة المناسبة للسياق المحلي. قياس أبعاد النجاح بصورة متوازنة. اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين الرشاقة والنجاح. فحص الأثر التعديلي لديناميكية المتطلبات وتعقيد المشروع ونضج الحوكمة. واقتراح إطار تطبيقي للتحويل الرشيق قائم على الأدلة.

1.6. فرضيات الدراسة

- H1. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج الممارسات الرشيقة ونجاح المشروع عبر أبعاده الرئيسية .
- H2 يتوسط تلاحم الفريق وتمكينه العلاقة بين الرشاقة والنجاح بحيث يؤدي ارتفاع التلاحم والتمكين إلى تعظيم أثر الرشاقة H3 . تعدل ديناميكية المتطلبات العلاقة بين الرشاقة والنجاح بحيث تزداد قوة العلاقة في البيئات عالية الديناميكية .
- H4 يقل تأثير الرشاقة على الالتزام بالميزانية عندما يكون تعقيد المشروع مرتفعاً ما لم يصاحبه نضج حوكمة عالٍ H5 .
- تختلف قوة العلاقات وفق نوع المنظمة حيث تكون أقوى في الشركات الناشئة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ما لم تعتمد الأخيرة نموذجاً هجيناً ناضجاً x

1.7. نموذج الدراسة

يقترح النموذج متغيراً مستقلاً هو ممارسات الإدارة الرشيقة ويُقاس عبر مؤشرات التخطيط التزايدى وإدارة الأولويات والاجتماعات اليومية ومراجعات السبرنت والانعكاسات وإدارة النطاق الديناميكي وتكامل العميل. المتغير التابع هو نجاح المشروع ويُقاس بالالتزام بالوقت والميزانية وجودة المخرجات ورضا العميل وتحقيق المنافع بعد الإطلاق. المتغيران الوسيطان هما تلاحم الفريق وتمكين الفريق. المتغيرات المعدلة تشمل ديناميكية المتطلبات وتعقيد المشروع ونضج الحوكمة. يتوقع أن تؤثر الرشاقة مباشرة على النجاح وأن يعزز الوسيطان هذا الأثر وأن تقوي الديناميكية العالية العلاقة بينما يضعفها التعقيد ما لم يُعالج عبر الحوكمة والنماذج الهجينة.

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة منهجًا كمياً تفسيريًا باستخدام تصميم مقطعي. الأداة استبيان مقنن يوزع على مديري المشاريع وقادة الفرق والمحللين في شركات تقنية المعلومات السعودية. يتكون الاستبيان من خمسة محاور تغطي خصائص العينة ونضج الممارسات الرشيدة وأبعاد النجاح ومقاييس التلاحم والتمكين ومقاييس الديناميكية والتعقيد والحوكمة. تُستخدم مقاييس معتمدة مع تكيف لغوي وثقافي وتحقيق صدق المحكمين وصدق البناء عبر التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. يعتمد التحليل الإحصائي على نمذجة المعادلات البنائية لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة والتأثيرات التعديلية مع فحص ملاءمة النموذج ومشكلات التعدد الخطي وتحليل الحساسية. تُستكمل النتائج بمقابلات قصيرة شبه مقننة مع عينة قصدية لتوفير تفسير نوعي للسياق المؤسسي. حجم العينة المستهدف لا يقل عن 200 استجابة صالحة لضمان قوة إحصائية كافية. تراعي الدراسة الاعتبارات الأخلاقية من موافقة مستنيرة وسرية البيانات واستخدامها للأغراض العلمية فقط.

1.9. الدراسة الميدانية

سُتُنَفَّذَت الدراسة في مدينتي الرياض وجدة مع تغطية شركات ناشئة وصغيرة ومتوسطة إضافة إلى وحدات رقمية في مؤسسات كبيرة. يتم التنسيق مع الجمعيات المهنية وشبكات مجتمع إدارة المشاريع لتوزيع الاستبانة. تُدار مقابلات موجزة مع خمسة إلى عشرة مشاركين تمثل أدوارًا متعددة مثل مدير مشروع ومالك منتج ومهندس جودة ومدير مكتب إدارة مشاريع. تُعالج البيانات النوعية عبر التحليل الموضوعي لاستخلاص أنماط موضوعية تفسر نتائج النمذجة الكمية. يُراعى تنوع القطاعات الفرعية مثل الحكومة الإلكترونية والخدمات المصرفية الرقمية والتجارة الإلكترونية وحلول الذكاء الاصطناعي لما لذلك من فروق في ديناميكية المتطلبات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مرحلة التحضير وتشمل مراجعة الأدبيات وصياغة الأداة والموافقة الأخلاقية. مرحلة جمع البيانات وتشمل توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات. مرحلة التحليل وتشمل تنظيف البيانات وبناء المقاييس والتحليل العاملي والنمذجة الهيكلية وتحليل المقابلات. مرحلة الصياغة النهائية وتشمل مناقشة النتائج وتوليف الدروس التطبيقية والتوصيات وبناء الملاحق. تُنفذ المراحل على مدى عشرة أسابيع مع تكرارات أسبوعية لمراجعة المخاطر وضبط النطاق والتواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تباينت الأدبيات في توصيف الرشاقة بين كونها إطاراً منهجياً متكاملاً وكونها مجموعة ممارسات تنظيمية قابلة للتكيف. وقد ركزت الدراسات المبكرة على الفرق البرمجية الصغيرة بينما توسعت الأبحاث اللاحقة إلى المنظمات الكبيرة والنظم المعقدة وسلاسل القيمة المتعددة. كما ظهرت مقاربات هجينة تدمج التخطيط المرحلي التقليدي مع دورات السبرنت الرشيقة لتقليل مخاطر التكامل والحوكمة. يستعرض هذا الفصل أعمالاً محورية حول ممارسات الإدارة الرشيقة وأطر قياس نجاح المشروع وعلاقات الارتباط والسببية بينهما مع إبراز شروط الفاعلية والسياقات التي قد تحد من الأثر. تشير أدلة تراكمية إلى أن الرشاقة تسهم في رفع رضا العملاء وتقليل زمن الدورة وتحسين التوافق مع المتطلبات المتغيرة عندما تتوفر قيادة ممكنة وثقافة تعلم وفرق مستقلة مع حوكمة تكيفية في مستوى المحافظة. كما تسلط الأعمال الحديثة الضوء على أن قيمة الرشاقة تتجلى بوضوح في البيئات عالية الديناميكية بينما قد لا تقدم فائدة كبيرة في المشاريع ذات المتطلبات الثابتة والواجهات القابلة للتنبؤ ما لم تُترجم إلى كفاءة تشغيلية أفضل أو ابتكار منتج ملموس. وتمثل إدارة أصحاب المصلحة المبكرة والتغذية الراجعة المستمرة من العميل عنصراً فارقاً يميز الرشاقة عن النهج الخطية التقليدية ويجعلها أكثر حساسية لقيمة الأعمال وأقرب إلى إدارة المنافع المؤسسية. تستند هذه المراجعة إلى مصادر رصينة تشمل دليل الهيئة العالمية لإدارة المشروعات ودراسات محكمة وكتب مرجعية متخصصة لضمان موثوقية الاستنتاجات وملاءمتها لبناء نموذج الدراسة الحالي (Serrador & Pinto, 2021; PMI, 2021; Rigby et al., 2016; Highsmith, 2010; Cooper & Sommer, 2016; Dikert et al., 2016).

2.2. المتغير المستقل

يمثل المتغير المستقل ممارسات الإدارة الرشيدة التي تتمثل في مجموعة مبادئ وتقنيات تهدف إلى تعظيم القيمة وتقليل الهدر عبر تكرارات قصيرة وتعلم متواصل وتعاون مكثف. من أهم هذه الممارسات التخطيط التزايدي الذي يقسم العمل إلى سبرنت قصيرة تحدد أهدافاً قابلة للقياس وتسمح بإعادة ترتيب الأولويات تبعاً لقيمة الأعمال ومخاطرها. إدارة قائمة المنتج والأولويات تعمل كآلية حوكمة خفيفة لربط قرارات الفريق بقيمة العميل وضمان الشفافية أمام الرعاية. الاجتماعات اليومية القصيرة تُستخدم لتنسيق العمل ورفع العقبات بسرعة وتحسين الانسياب. مراجعات السبرنت تقدم منصة مهيكلية للتغذية الراجعة المباشرة من أصحاب المصلحة بينما توفر جلسات الانعكاس بيئة تعلم مستمر لمعالجة الأسباب الجذرية للمشكلات وتحسين العملية. إدارة النطاق الديناميكي تسمح بإدخال تغييرات مضبوطة ضمن السبرنت أو بين السبرنتات بما يحافظ على الاستقرار التشغيلي ويزيد المواءمة. وتُعد مشاركة العميل والتعاون معه عبر نماذج مالك المنتج وتجاربه المبكرة عاملاً حاسماً لتقليل فجوة التوقعات والارتقاء بجودة القرارات. (Highsmith, 2010; Rigby et al., 2016)

تتطلب هذه الممارسات بنية تنظيمية داعمة تشمل فرقاً متعددة التخصصات ذات صلاحيات اتخاذ القرار وقيادة خادمة تزيل العوائق وتوفر الدعم والسياق أكثر من إصدار الأوامر. كما تستلزم مقاييس أداء مناسبة مثل زمن الدورة ومعدل التسليم وقيمة الميزة بدل الاعتماد الحصري على مؤشرات الالتزام بالخطّة. في بيئات المؤسسة الكبيرة قد تتداخل الرقابة مع متطلبات الامتثال والحوكمة لذلك ظهرت أطر توسعية مثل سيف لإدارة المحافظ والبرامج الرشيدة التي تحاول التوفيق بين الاستقلالية المحلية والمواءمة الاستراتيجية. إلا أن القيمة النهائية لا تنبع من الأطر بحد ذاتها بل من كيفية تجذير المبادئ في الثقافة والسلوك اليومي وهو ما يجعل قياس الرقابة عبر الممارسات أكثر واقعية من الاكتفاء بتبني اسم إطار أو أداة بعينها. وتؤكد الدراسات أن الرقابة لا تعني غياب التخطيط بل تعني تخطيطاً مستمراً متعدد الأفق مع ضبط وثائقي رشيد يتناسب مع المخاطر وقيمة القرار ما يعزز الكفاءة ويوائم بين السرعة والجودة والامتثال في آن واحد. (PMI, 2021; Conforto et al., 2016).

2.3. المتغير التابع

المتغير التابع هو نجاح المشروع. تاريخياً قيس النجاح عبر ثلاثية الوقت والميزانية والنطاق. غير أن الأدبيات الحديثة توسعت لتشمل جودة المخرجات ورضا العميل وتحقيق المنافع على مستوى الأعمال والتأثير التنظيمي الأوسع. يقدم دليل إدارة المشروعات إطاراً يعترف بسياقية النجاح وتعدد أبعاده داعياً إلى التمييز بين نجاح التسليم التكتيكي ونجاح النتائج الاستراتيجية. وفي المشروعات التقنية يتجلى النجاح أيضاً عبر مقاييس التبني ومشاركة المستخدم وتجربة العميل إضافة إلى مقاييس الاعتمادية والأمن والأداء التقني. لذلك تعتمد هذه الدراسة مقياساً متوازناً يتضمن الالتزام بالوقت والميزانية وجودة المنتج ورضا العميل وتحقيق المنافع بعد الإطلاق مع تحديد أوزان نسبية بالتوافق مع الرعاة لضمان ملائمة القياس لسياق كل مشروع. هذا النهج يمنع المفارقة الشائعة المتمثلة في تسليم في الوقت والميزانية دون قيمة فعلية أو في تحقيق ابتكار ذا قيمة مع انحرافات مبررة لم تُدار وفق حوكمة التمويل المرحلي. إذن النجاح يُفهم بوصفه اتفاقاً بين أصحاب المصلحة حول نتائج مرجوة ومؤشرات قابلة للقياس وتعلم مؤسسي مستدام يدعم دورة حياة المنتج لا مرحلة المشروع فحسب (Shenhar, 2021; PMI, 2021; & Dvir, 2007).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

قدمت دراسات متعددة أدلة على علاقة موجبة بين تبني الممارسات الرشيدة ونجاح المشروع خاصة في بيئات ديناميكية. أظهر تحليل تلوي أن الرشاقة ترتبط بتحسين الأداء الزمني والرضا والجودة مقارنة بالمناهج التقليدية عندما تكون المتطلبات غير مستقرة ويُتاح للفريق تفاعل وثيق مع العميل. كما بينت أبحاث أخرى أن الأثر لا يعود إلى الطقوس بحد ذاتها بل إلى مبادئ التعلم والتغذية الراجعة وتقليل حجم الدفعات والعمل قيد التقدم والتي تؤدي إلى تقليص المخاطر المعرفية وتبكير اكتشاف العيوب وتحسين مواعيد الحل لقيمة الأعمال. من جهة أخرى تشير أبحاث التنفيذ المؤسسي إلى أن التوسع الرشيق قد يفشل إذا لم تُعالج قضايا الهيكل والحوافز ونظم التمويل إذ يميل التمويل السنوي التقليدي إلى قفل النطاق بدل تمكين التحسين التزايد. وتؤكد الأدلة أن النماذج الهجينة التي تحافظ على بوابات حوكمة استراتيجية مع رشاقة على مستوى فرق التسليم توفر توازناً عملياً في المؤسسات الكبيرة. كما أن ثقافة المساءلة المُمكنة والقيادة الخادمة وتلاحم الفريق تمثل آليات وسيطة تجعل ممارسات الرشاقة تنتج أثراً ملموساً على النجاح. في المقابل قد تصبح الرشاقة أقل فاعلية عندما تكون المتطلبات ثابتة بشكل كبير أو عندما يكون تعقيد التكامل مرتفعاً دون دعم هندسي كافٍ مثل الأتمتة والاختبار المستمر مما يرفع مخاطر الديون التقنية

ويقوض الجودة. لذلك فإن السياق مهم والأثر مشروط بعوامل تمكينية وهي موضوع اختبار في نموذج هذه الدراسة (Serrador & Pinto, 2015; Cooper & Sommer, 2016; Dikert et al., 2016; Rigby et al., 2016).

2.5. الخاتمة

تدل الأدبيات على أن الرشاقة ليست وصفة موحدة بل مجموعة ممارسات يجب تكييفها وفق السياق. نجاحها يعتمد على الثقافة القيادية والحوكمة والقدرات الهندسية وتلاحم الفريق ومشاركة العميل. توجد دلائل قوية على ارتباطها بتحسين رضا العملاء وسرعة التسليم وجودة المواءمة مع المتطلبات المتغيرة مع اختلاف في القوة تبعاً لديناميكية البيئة وتعقيد المهمة. هذا الاستنتاج يبرر اختبار النموذج المقترح في بيئة تقنية المعلومات السعودية ويدعم الحاجة إلى بيانات محلية معيارية وإرشادات تطبيقية للتحول الهجين القابل للتوسع على مستوى المؤسسة.

1. Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2016). The agile–stage-gate hybrid model: A promising new approach and a new research opportunity. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), 513–526.
2. Conforto, E., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2016). Can agile project management be adopted by industries other than software development. *Project Management Journal*, 47(3), 21–34.
3. Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108.
4. Highsmith, J. (2010). *Agile project management: Creating innovative products* 2nd ed. Addison-Wesley.
5. Project Management Institute. PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge PMBOK guide* 7th ed. Project Management Institute.
6. Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
7. Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does agile work. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051.
8. Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.