

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص.ماجستير إدارة مشاريع



أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في المؤسسات الحكومية

إعداد الطالب/

خالد الحربي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة:

تشهد المؤسسات الحكومية في العصر الحديث تحولات متسارعة في بيئات العمل نتيجة التطورات التقنية المتلاحقة، وزيادة تعقيد المشروعات الحكومية، وارتفاع توقعات المستفيدين من مستوى الخدمات المقدمة. وأصبحت المشاريع الحكومية تمثل الأداة الرئيسة لتحقيق الخطط الاستراتيجية للدولة في مختلف القطاعات، مثل البنية التحتية، والتحول الرقمي، والتعليم، والصحة، والخدمات الاجتماعية. ومن ثمّ، فإن نجاح هذه المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية ممارسات إدارة المشاريع المتبعة داخل هذه المؤسسات.

وقد اعتمدت المؤسسات الحكومية لفترات طويلة على الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع، التي تركز على التخطيط التفصيلي المسبق والتنفيذ المتتابع للمراحل وفق نماذج جامدة كنموذج الشلال (Waterfall). وهو ما قد يكون مناسباً في البيئات المستقرة، إلا أنه يواجه صعوبات كبيرة في البيئات التي تتسم بالتغير المستمر وعدم وضوح المتطلبات. ومع تزايد حجم وتعقيد المشاريع الحكومية، أصبحت هذه الأساليب أقل قدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، مما أدى إلى ظهور الحاجة الماسّة إلى تبني منهجيات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة.

وفي هذا الإطار، برزت منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) كأحد الاتجاهات الحديثة الأكثر انتشاراً في إدارة المشاريع، إذ تقوم على مبادئ المرونة والتطوير التدريجي التكراري، والتفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة، والتركيز على تقديم قيمة حقيقية للمستفيدين. وتتمثل أبرز أطر العمل الرشيقة في: Scrum، و Kanban، و SAgile (Scaled Agile).

(Framework)، وXP (Extreme Programming). وتُسهّم هذه المنهجيات في تحسين التواصل بين فرق العمل، وتعزيز التعاون، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، وزيادة القدرة على التعامل مع المخاطر والتغيرات المفاجئة.

وعلى الصعيد الدولي، تُشير بيانات معهد إدارة المشاريع (PMI) في تقريره السنوي Pulse of the Profession لعام ٢٠٢٣ إلى أن المنظمات التي تعتمد منهجيات رشيقة تحقق معدلات نجاح أعلى في مشاريعها بنسبة تتراوح بين ٢٥٪ و ٣٥٪ مقارنةً بتلك التي تعتمد الأساليب التقليدية. كما كشف تقرير State of Agile السنوي الصادر عام ٢٠٢٣ أن ٧١٪ من المنظمات حول العالم تعتمد بعض ممارسات Agile، مع نمو ملحوظ في تبني القطاع الحكومي لهذه المنهجيات خلال السنوات الأخيرة.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تتصاعد أهمية تبني أساليب إدارة المشاريع المتطورة في ظل مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ التي تتطلب تنفيذ مئات المشاريع الحكومية الكبرى في قطاعات التحول الرقمي والبنية التحتية والخدمات الحكومية. ورغم الانتشار الواسع للمنهجيات الرشيقة في القطاع الخاص السعودي، إلا أن مستوى تبنيها في القطاع الحكومي لا يزال متفاوتاً، ويرجع ذلك إلى عوامل تنظيمية وثقافية متعددة، مثل مقاومة التغيير، وتعقيد الإجراءات البيروقراطية، وضعف التدريب المتخصص في هذا المجال.

ومن هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى التعرف على أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال قياس مستوى التطبيق الفعلي، وتحليل علاقته بمؤشرات النجاح المختلفة من التزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية تُسهّم في تحسين ممارسات إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات الحكومية لتطوير أدائها في مجال إدارة المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تعاني من مشكلات متعددة ومتكررة، من أبرزها تأخر الإنجاز عن الجداول الزمنية المحددة، وتجاوز التكاليف المعتمدة، وضعف جودة المخرجات، وعدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالشكل المطلوب. وتُشير الإحصاءات الدولية إلى أن نحو ٧٠٪ من المشاريع الحكومية الكبرى تتجاوز ميزانياتها أو جداولها الزمنية وفقًا لتقرير McKinsey Global Institute لعام ٢٠٢١. وتُشير هذه المشكلات إلى وجود فجوة حقيقية بين التخطيط والتنفيذ، وإلى الحاجة الملحة إلى مراجعة الأساليب والمنهجيات المستخدمة في إدارة المشاريع الحكومية.

ويرتبط جزء كبير من هذه التحديات بالاعتماد على الأساليب التقليدية الجامدة التي تفتقر إلى المرونة اللازمة للتعامل مع التغيرات المستمرة في متطلبات المشاريع واحتياجات المستفيدين. كما أن ضعف التواصل والتنسيق بين فرق العمل وأصحاب المصلحة يُسهم في زيادة احتمالية حدوث الانحرافات عن الخطط الموضوعة، وتراكم التغيرات غير المدارة التي تُعرّض المشروع برمته للخطر.

وفي ظل التوجه العالمي المتصاعد نحو تبني منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة، تسعى العديد من المؤسسات الحكومية حول العالم إلى الاستفادة من هذه المنهجيات لتحسين كفاءة تنفيذ مشاريعها. إلا أن الأدلة العلمية الميدانية حول مدى تأثير هذه المنهجيات على نجاح

المشاريع الحكومية في البيئة السعودية تحديدًا لا تزال شحيحة ومحدودة، مما يُعوق صانعي القرار من اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أدلة واضحة في هذا الشأن.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في المؤسسات الحكومية؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب متكاملة، من أبرزها:

١. الأهمية العلمية: تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بتطبيق المنهجيات الرشيقة في القطاع الحكومي، وسد الفجوة البحثية القائمة في السياق السعودي والخليجي. كما تُقدم إطارًا مفاهيميًا ملائمًا لفهم العلاقة بين المنهجيات الرشيقة ونجاح المشاريع الحكومية يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية متعددة.

٢. الأهمية العملية: تُساعد نتائج الدراسة المؤسسات الحكومية على تشخيص واقع ممارسات إدارة مشاريعها، وتحديد مواطن القوة والضعف في تطبيق المنهجيات الرشيقة.

كما تُوفر أدلة ميدانية لدعم قرارات تبني هذه المنهجيات أو تطويرها، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الإنفاق الحكومي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

٣. الأهمية الاستراتيجية: تدعم الدراسة صانعي القرار في الجهات الحكومية في اختيار المنهجيات الأنسب لطبيعة مشاريعهم، بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تطوير الأداء الحكومي وتحقيق التميز المؤسسي.

٤. الأهمية التطويرية: تُسهم نتائج الدراسة في رفع كفاءة مديري المشاريع والعاملين في هذا المجال بالمؤسسات الحكومية، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بتطبيق المنهجيات الرشيقة، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمرونة والابتكار في بيئة العمل الحكومية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والتطبيقية، على النحو الآتي:

١. التعرف على مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات الحكومية السعودية، ورصد الممارسات الفعلية السائدة فيها.

٢. قياس مستوى نجاح المشاريع الحكومية وفق معايير محددة تشمل: الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية المعتمدة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة.

٣. تحديد طبيعة الأثر وحجمه لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع الحكومية بأبعاده المختلفة.

٤. التعرف على أبرز التحديات والعوامل المُعيقة التي تحول دون التطبيق الفعّال لمنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات الحكومية.

٥. رصد العوامل الحرجة المُيسِّرة التي تعزز فاعلية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في البيئة الحكومية السعودية.

٦. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تُساهم في تحسين أداء المشاريع الحكومية ورفع معدلات نجاحها.

تساؤلات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات الحكومية السعودية؟

٢. ما مستوى نجاح المشاريع في المؤسسات الحكومية السعودية وفق المعايير المحددة؟

٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع الحكومية؟

٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على الالتزام بالميزانية المخصصة للمشاريع الحكومية؟

٥. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على جودة مخرجات المشاريع الحكومية؟
٦. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية؟
٧. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات الحكومية السعودية؟
٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نجاح المشاريع الحكومية تُعزى لاختلاف مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة؟

فروض الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوعها، يمكن صياغة فروضها على النحو الآتي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع في المؤسسات الحكومية السعودية.

الفرض الثاني: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على الالتزام بالوقت المحدد في المشاريع الحكومية.

الفرض الثالث: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على التحكم في تكاليف المشاريع الحكومية والالتزام بميزانياتها المعتمدة.

الفرض الرابع: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على جودة مخرجات المشاريع الحكومية.

الفرض الخامس: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على مستوى رضا أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية.

الفرض السادس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ في مستوى نجاح المشاريع الحكومية تُعزى لاختلاف مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة وللمتغيرات الديموغرافية كالخبرة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع إدارة المشاريع الحديثة، وبخاصة المنهجيات الرشيقة وأثرها على نجاح المشاريع في مختلف القطاعات. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

أولاً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Serrador & Pinto (2015: نُشرت في مجلة International Journal of Project Management تحت عنوان "Does Agile Work? A Quantitative Analysis of Agile Project Success"، وهدفت إلى اختبار أثر منهجية Agile على نجاح المشاريع من خلال تحليل كمي لعينة مكونة من ١٠٠٢ مشروع في قطاعات متنوعة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات. وخلصت إلى أن المشاريع التي تعتمد Agile تحقق نتائج أفضل في الكفاءة التشغيلية والرضا العام مقارنةً بالمشاريع التقليدية. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا البحث في بناء أبعاد نجاح المشاريع وتطوير أداة القياس المستخدمة.

دراسة (Nuottila et al. (2016: نُشرت في مجلة Journal of Project, Program & Portfolio Management تحت عنوان "Challenges of Agile in Government"، وقيمت التحديات الرئيسية التي تواجه الوكالات الحكومية في تطبيق Agile عبر منهج دراسة الحالة. حددت الدراسة أبرز التحديات في: صرامة البيروقراطية، ومحدودية الصلاحيات التفويضية، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وغموض متطلبات المستفيدين في البيئات الحكومية. تستفيد الدراسة الحالية من هذا البحث في تحديد التحديات المتوقعة في البيئة الحكومية السعودية تحديداً.

دراسة (Stare (2014: نُشرت في مجلة Procedia - Social and Behavioral Sciences تحت عنوان "Agile Project Management in Product Development Projects"، واعتمدت المنهج المختلط الكمي والكيفي في دراسة أثر Agile على مشاريع التطوير في بيئات مختلفة. وخلصت إلى أن تطبيق Agile يُحسن بصورة ملحوظة معدلات التسليم في الوقت المحدد

وجودة المنتج النهائي، مع تأكيد أهمية دعم الإدارة العليا والتدريب الكافي للفريق كعوامل حاسمة لنجاح التطبيق.

دراسة (Laanti et al. (2011: نُشرت في مجلة Information and Software Technology تحت عنوان "Agile methods rapidly replacing traditional methods at Nokia"، واستعرضت التحول من المنهجيات التقليدية إلى الرشيقية في بيئة المشاريع الكبرى باستخدام منهج المسح الميداني. وأثبتت أن هذا التحول أسهم في تقليل دورة تطوير المنتجات بنسبة ٣٥٪، وتحسين تعاون الفرق المتعددة، مع تحديد متطلبات إدارة التغيير اللازمة للانتقال الناجح.

دراسة (Lapham et al. (2012: صادرة عن معهد هندسة البرمجيات بجامعة كارنيجي ميلون تحت عنوان "Considerations for Using Agile in DoD Acquisition"، وناقشت إمكانية تطبيق Agile في مشاريع الاستحواذ الحكومي الأمريكي عبر التحليل المقارن. اقترحت الدراسة نموذجًا هجينًا يجمع بين مرونة Agile وانضباطية المتطلبات الحكومية، مع تحديد شروط نجاح التطبيق في بيئة الرقابة الصارمة. استفادت الدراسة الحالية من هذا النموذج في اقتراح إطار عمل ملائم للسياق الحكومي السعودي.

ثانياً: الدراسات العربية

دراسة (Alenezi et al. (2020: نُشرت في مجلة International Journal of Computer Applications تحت عنوان "Challenges of Implementing Agile Methodologies in IT Projects in Saudi Arabia"، وهدفت إلى استكشاف التحديات التي تواجه شركات تقنية المعلومات السعودية في تطبيق منهجيات Agile باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت إلى أن أبرز التحديات تتمثل في ضعف ثقافة التوثيق، وتحفظات الإدارة العليا على التفويض، وصعوبة اجتذاب متخصصين مؤهلين. تختلف الدراسة الحالية في تركيزها الحصري على القطاع الحكومي وقياس الأثر المباشر على نجاح المشاريع.

دراسة العنزي (٢٠٢٠): نُشرت في مجلة الإدارة العامة تحت عنوان "إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لعوامل النجاح والفشل"، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من مديري المشاريع الحكومية السعودية. وكشفت الدراسة أن ضعف منهجيات إدارة المشاريع المتبعة يُمثل أحد أبرز أسباب تعثر المشاريع الحكومية، وأوصت بتبني منهجيات مرنة تتكيف مع التغيرات المتسارعة. تُكمل الدراسة الحالية هذا البحث بالتركيز على منهجية Agile كحل مقترح قابل للتطبيق.

وبمراجعة الدراسات السابقة، يتبين وجود اتجاه عالمي متصاعد نحو تبني المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع، وأن معظم الدراسات أثبتت أثرها الإيجابي على نجاحها. غير أن الفجوة البحثية تتجلى في شح الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الأثر في سياق المؤسسات الحكومية السعودية تحديداً، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تُشكّل الإطار الفكري لفهم العلاقة بين تطبيق المنهجيات الرشيقة ونجاح المشاريع، ومن أبرزها:

١. نظرية النظم (Systems Theory): تنظر هذه النظرية إلى المشروع بوصفه نظامًا متكاملًا يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة التي تعمل معًا لتحقيق أهداف محددة. فأي خلل في أحد عناصر المشروع يؤثر على أداء النظام ككل، وهذا ما يُفسّر أهمية التكامل بين مختلف جوانب تطبيق منهجيات Agile من التخطيط التكراري وصولاً إلى مشاركة أصحاب المصلحة. وتدعم هذه النظرية الفرضية القائلة بأن تطبيق Agile بشكل منظومي متكامل يؤدي إلى تحسين مستوى نجاح المشاريع الحكومية.

٢. نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives - MBO): تركز هذه النظرية على أهمية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، ومشاركة الفريق في صياغتها وتحقيقها ومراجعتها دوريًا. وهو ما يتوافق جوهريًا مع مبادئ المنهجيات الرشيقة التي تُرسّخ مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد أولويات العمل، والمراجعة الدورية للأهداف خلال كل دورة تطوير (Sprint Review).

٣. نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory): تؤكد هذه النظرية أن نجاح تطبيق أي منهجية جديدة في المنظمات يستلزم إدارة فعالة للتغيير تشمل تهيئة البيئة التنظيمية، وتوعية العاملين، وتقديم الدعم المستمر من القيادة، وإدارة مقاومة التغيير بشكل استباقي. ويُستأنس بنموذج كوتر الثماني الخطوات (Kotter's 8-Step Model) كإطار مرجعي لتفسير تحديات التحول نحو Agile في الجهات الحكومية.

٤. البيان التأسيسي للمنهجيات الرشيقة (Agile Manifesto - 2001): يُمثّل هذا البيان الصادر عن ١٧ متخصصًا في تطوير البرمجيات المرجع النظري الأصيل لمنهجية Agile، ويرتكز على أربع قيم محورية: تفضيل الأفراد والتفاعل على العمليات والأدوات، وتفضيل المنتج العامل على التوثيق الشامل، وتفضيل تعاون العميل على التفاوض التعاقدية،

وتفضيل الاستجابة للتغيير على اتباع الخطة الجامدة. وتُشكّل هذه القيم الأساس الذي تنبثق منه متغيرات الدراسة وفروضها.

٥. نموذج نجاح المشاريع (Iron Triangle Model): يُحدّد هذا النموذج الكلاسيكي ثلاثة أبعاد رئيسية لنجاح المشاريع هي: النطاق، والوقت، والتكلفة، التي تُشكّل معًا المثلث الحديدي لإدارة المشاريع. وتُضيف الدراسات الحديثة لهذا النموذج بُعدي الجودة ورضا أصحاب المصلحة لتكتمل صورة النجاح المتوازن. وتعتمد الدراسة الحالية على هذا النموذج الموسّع في قياس نجاح المشاريع الحكومية وفق أبعاده الخمسة المتكاملة.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف واقع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات الحكومية، وتحليل العلاقة بينها وبين مستوى نجاح المشاريع، والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة قابلة للتعميم. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من مجتمع الدراسة ثم تنظيمها وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

نوع الدراسة:

تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية الكمية، وهي تُصنّف ضمن الدراسات الارتباطية السببية التي تسعى إلى قياس أثر المتغير المستقل (تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة) على المتغير التابع (نجاح المشاريع الحكومية).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية السعودية، سواء كانوا مديري مشاريع، أو أعضاء فرق عمل، أو مشرفين، أو قادة مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، في الجهات التي تضم وحدات متخصصة في إدارة المشاريع أو مكاتب التحول الرقمي.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية مناسبة من مجتمع الدراسة بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والجهات الحكومية.

أسلوب جمع البيانات:

سُتستخدم الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، إضافة إلى الاستفادة من المصادر الثانوية كالتقارير الرسمية والدراسات السابقة.

أساليب تحليل البيانات:

سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، تشمل:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستويات المتغيرات.
- معاملات الارتباط (بيرسون) لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار فروض الأثر.

- اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق بين المجموعات.
- تحليل العوامل التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء للأداة.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استبانة مُصمَّمة في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، مكوَّنة من أربعة محاور رئيسية كما يلي:

أولاً: البيانات العامة

١. المسمى الوظيفي (مدير مشروع / عضو فريق / مشرف / أخرى)
٢. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع
٣. المؤهل العلمي
٤. الجهة الحكومية التي يعمل بها المستجيب
٥. نوع المشاريع التي يُشارك في إدارتها

ثانياً: محور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة

١. تعتمد الجهة التي أعمل بها على منهجيات رشيقة في إدارة المشاريع.
٢. يتم تقسيم المشروع إلى مراحل قصيرة ومحددة الأهداف (Sprints).
٣. يتم إشراك أصحاب المصلحة بشكل مستمر أثناء تنفيذ المشروع.

٤. تتسم فرق العمل بالمرونة في التعامل مع التغيرات والمتطلبات الجديدة.
٥. يتم عقد اجتماعات دورية لمتابعة تقدم المشروع (Daily Stand-up / Sprint Review).
٦. تتوفر أدلة وإجراءات واضحة لتطبيق المنهجيات الرشيقة في الجهة.
٧. يحصل العاملون على تدريب كافٍ في المنهجيات الرشيقة وأدواتها.
٨. تدعم الإدارة العليا تطبيق المنهجيات الرشيقة وتوفر الموارد اللازمة لذلك.

ثالثاً: محور نجاح المشاريع

٩. يتم إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وفق الجداول الزمنية المعتمدة.
١٠. يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوزات تُذكر.
١١. تحقق المشاريع الأهداف الاستراتيجية المخططة لها.
١٢. تتسم مخرجات المشاريع بالجودة العالية وتستوفي معايير الجودة المحددة.
١٣. يشعر المستفيدون والعملاء بالرضا الكافي عن نتائج المشاريع.
١٤. تقل نسبة المشكلات والأخطاء أثناء تنفيذ المشروع.
١٥. يتم التعامل مع مخاطر المشروع بفعالية واستباقية.
١٦. يتم توثيق الدروس المستفادة بعد انتهاء المشروع واستثمارها في المشاريع اللاحقة.

رابعاً: محور التحديات

١٧. مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين أو المديرين.
١٨. ضعف الوعي بمفهوم المنهجيات الرشيقة وفلسفتها.
١٩. نقص الكوادر المؤهلة والمدربة في مجال Agile.

٢٠. تعقيد الإجراءات الإدارية والرقابية في الجهة الحكومية.

٢١. ضعف الدعم والتوجيه من الإدارة العليا.

٢٢. محدودية الموارد التقنية والأدوات المساندة لتطبيق Agile.

وتُستخدم في الاستبانة درجات مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة) لقياس استجابات المستجيبين. كما ستُحكّم الاستبانة من قبل عدد من المتخصصين في إدارة المشاريع والقياس والتقييم قبل توزيعها للتحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على أبعاد النجاح الأربعة: الالتزام بالوقت، والميزانية، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة.

٢. الحدود المكانية: تُجرى الدراسة في المؤسسات الحكومية السعودية ذات الوحدات المتخصصة في إدارة المشاريع أو مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، مع التركيز على منطقة الرياض كمرحلة أولى.

٣. الحدود الزمانية: تمتد فترة تطبيق الدراسة الميدانية خلال عامي ٢٠٢٥-٢٠٢٦ م.

٤. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في مجال إدارة المشاريع الحكومية ممن لديهم خبرة مباشرة في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة أو التعامل معها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الجعيدي، عبد الله بن أحمد. (٢٠١٨). إدارة المشاريع الحديثة. الرياض: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العساف، صالح بن حمد. (٢٠١٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). إدارة المشروعات: الأسس والتطبيقات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

العنزي، سعد فلاح. (٢٠٢٠). إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لعوامل النجاح والفشل. مجلة الإدارة العامة، ٦٠(٢)، ٨٩-١٢٤.

الغامدي، أحمد عبد الله. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي: التحديات والفرص في ضوء رؤية ٢٠٣٠. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٣)، ٢١٥-٢٤٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Alenezi, H., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2020). Challenges of Implementing Agile Methodologies in IT Projects in Saudi Arabia. International Journal of Computer Applications, 174(5), 8-15

Beck, K., et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved from <https://agilemanifesto.org>

,Kerzner, H. (2019). Project Management: A Systems Approach to Planning Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley

Laanti, M., Salo, O., & Abrahamsson, P. (2011). Agile methods rapidly replacing traditional methods at Nokia. Information and Software Technology, 53(3), 276-299.

.Lapham, M., et al. (2012). Considerations for Using Agile in DoD Acquisition CMU/SEI-2010-TN-002. Carnegie Mellon University

.Nuottila, J., Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Challenges of Agile in Government Journal of Project, Program & Portfolio Management, 7(2), 115-130

.OECD. (2019). Digital Government Review of the Kingdom of Saudi Arabia OECD Publishing

Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 7th Edition. PMI

Project Management Institute. (2023). Pulse of the Profession: The Power of Agile. PMI Annual Report

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide: The Definitive Guide to
.Scrum. Scrum.org

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile Work? A Quantitative Analysis of
Agile Project Success. International Journal of Project Management, 33(5), 1040-
.1.51

.Stare, A. (2014). Agile Project Management in Product Development Projects
.Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119, 295-304

UNDP. (2020). Public Sector Project Management Handbook. United Nations
.Development Programme

Wysocki, R. K. (2019). Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme
.Wiley .(1th ed)