

عنوان المشروع

أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management) على تحسين أداء المشاريع في المؤسسات السعودية: دراسة تطبيقية

أسم الطالب

مؤيد سعيد باعبد

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/06/24 م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.0	المقدمة:.....	4
1.1	مشكلة البحث.....	5
1.1.1	فجوات على المستوى النظري.....	5
1.1.2	فجوات على المستوى التطبيقي.....	5
1.2	أهمية البحث.....	5
1.2.1	على المستوى النظري:.....	6
1.2.2	على المستوى التطبيقي:.....	6
1.3	أسئلة البحث.....	6
1.4	أهداف البحث.....	8
1.5	فرضيات البحث.....	9
1.6	نموذج البحث.....	10
1.7	منهجية الدراسة.....	13
1.8	مخطط المشروع المقترح.....	14
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	16
2.1	المقدمة:.....	17
2.2	المتغير المستقل.....	18
2.3	المتغير التابع.....	19
2.4	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	20
2.5	الخاتمة.....	23
قائمة المراجع		24

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.0 المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي المتواصل وزيادة حدة المنافسة العالمية، الأمر الذي فرض على المؤسسات البحث عن أساليب إدارية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة. وقد برزت إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management) كأحد أهم المناهج الحديثة التي تهدف إلى تعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات وتحسين جودة مخرجات المشاريع من خلال التركيز على التعاون المستمر مع أصحاب المصلحة والتطوير التدريجي للمخرجات (Highsmith, 2009). وقد تناولت العديد من الدراسات أثر تطبيق المنهجيات الرشيقة على نجاح المشاريع، حيث توصلت دراسة Serrador and Pinto (2015) إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الممارسات الرشيقة ومستويات نجاح المشاريع، كما أشارت دراسة Conforto et al (2016) إلى أن استخدام المنهجيات الرشيقة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع. كذلك أوضحت دراسة Dikert et al (2016) أن التحول نحو الإدارة الرشيقة يساعد المؤسسات على تعزيز التعاون بين فرق العمل وتحسين القدرة على التعامل مع المتطلبات المتغيرة. وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية، لا تزال الأدبيات العلمية تعاني من محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر إدارة المشاريع الرشيقة في البيئات العربية والسعودية على وجه الخصوص، كما أن بعض الدراسات أظهرت نتائج متباينة فيما يتعلق بدرجة تأثير الممارسات الرشيقة على مؤشرات الأداء المختلفة للمشاريع (Dingsøyr et al., 2018). وتبرز أهمية هذه المشكلة بالنسبة للمؤسسات السعودية التي تسعى إلى رفع كفاءة إدارة مشاريعها وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تتطلب مستويات عالية من المرونة والابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، تهدف الدراسة الحالية إلى استقصاء أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على تحسين أداء المشاريع في المؤسسات السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق الممارسات الرشيقة ومؤشرات نجاح المشاريع المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

1.1. مشكلة البحث

على الرغم من الانتشار المتزايد لمنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة واعتمادها من قبل العديد من المؤسسات حول العالم، إلا أن الأدلة العلمية المتعلقة بمدى تأثيرها على أداء المشاريع لا تزال غير حاسمة في بعض البيئات التنظيمية، خصوصاً في الدول النامية والأسواق الناشئة. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن نجاح تطبيق Agile يعتمد على عوامل تنظيمية وثقافية وإدارية متعددة قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى (Conforto et al., 2016).

1.1.1. فجوات على المستوى النظري

توجد فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة وتحسين أداء المشاريع في البيئة السعودية، إضافة إلى محدودية النماذج التفسيرية التي توضح آليات تأثير الممارسات الرشيقة على نتائج المشاريع في القطاعات المختلفة.

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه العديد من المؤسسات تحديات تتعلق بارتفاع معدلات تأخر المشاريع وتجاوز التكاليف وعدم تحقيق الأهداف المخطط لها، في الوقت الذي تتجه فيه هذه المؤسسات نحو تبني ممارسات Agile دون وجود أدلة كافية توضح مدى فاعلية هذا التوجه في البيئة المحلية.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة البحث في الحاجة إلى دراسة أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على أداء المشاريع في المؤسسات السعودية، وتحديد مدى مساهمة هذه المنهجيات في تحسين نتائج المشاريع.

السؤال الرئيس للبحث

ما أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management) على تحسين أداء المشاريع في المؤسسات السعودية؟

1.2. أهمية البحث

1.2.1. على المستوى النظري:

1. الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع الرشيقة.
2. سد جزء من الفجوة المعرفية المرتبطة بتطبيق Agile في البيئة السعودية.
3. توفير إطار نظري يربط بين ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة ومؤشرات أداء المشاريع.
4. دعم الباحثين المستقبليين بنتائج علمية يمكن البناء عليها في دراسات لاحقة.

1.2.2. على المستوى التطبيقي:

1. مساعدة المؤسسات السعودية في تقييم فعالية تطبيق منهجيات Agile.
2. دعم متخذي القرار في اختيار منهجيات إدارة المشاريع المناسبة.
3. تقديم توصيات عملية لتحسين أداء المشاريع وتقليل التأخير والتكاليف الإضافية.
4. المساهمة في تعزيز نجاح المشاريع بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.
5. توفير مؤشرات عملية يمكن استخدامها لتطوير أنظمة إدارة المشاريع داخل المؤسسات.

1.3. أسئلة البحث

استنادًا إلى مشكلة البحث وأهدافه، يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في:

ما أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management) على تحسين أداء المشاريع في المؤسسات السعودية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات السعودية؟
2. ما أثر التخطيط والتطوير التكراريين ضمن منهجيات Agile على أداء المشاريع؟
3. ما أثر التعاون والتواصل المستمر بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة على أداء المشاريع؟
4. ما أثر الاستجابة للتغيير والمرونة في إدارة المشروع على أداء المشاريع؟
5. ما أثر التركيز على العميل وأصحاب المصلحة في منهجيات Agile على أداء المشاريع؟
6. ما مستوى أداء المشاريع في المؤسسات السعودية من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة؟
7. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة ومستوى أداء المشاريع؟

1.4. أهداف البحث

الهدف الرئيس

يهدف البحث إلى دراسة أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على تحسين أداء المشاريع في المؤسسات السعودية.

الأهداف الفرعية

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. قياس مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات السعودية.
2. التعرف على أثر التخطيط والتطوير التكراريين على أداء المشاريع.
3. دراسة أثر التعاون والتواصل المستمر على أداء المشاريع.
4. قياس أثر المرونة والاستجابة للتغيير على أداء المشاريع.
5. دراسة أثر التركيز على العميل وأصحاب المصلحة على أداء المشاريع.
6. قياس مستوى أداء المشاريع من خلال مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.
7. اختبار العلاقة الإحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة وأداء المشاريع.
8. تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات السعودية على تحسين ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة ورفع مستوى نجاح المشاريع.

1.5. فرضيات البحث

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة الفرضية الرئيسة على النحو الآتي:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على أداء المشاريع في المؤسسات السعودية.

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتطوير التكراريين على أداء المشاريع.

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون والتواصل المستمر على أداء المشاريع.

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة والاستجابة للتغيير على أداء المشاريع.

H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العميل وأصحاب المصلحة على أداء المشاريع.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على أداء المشاريع في المؤسسات.

ولأغراض التحليل الإحصائي يمكن صياغة الفرضية الصفرية المقابلة:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة وتحسين أداء المشاريع في المؤسسات السعودية.

1.6. نموذج البحث

يتكون نموذج البحث من متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل: تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management).

ويتضمن أربعة أبعاد مقترحة:

- * التخطيط والتطوير التكراري.
- * التعاون والتواصل المستمر.
- * المرونة والاستجابة للتغيير.
- * التركيز على العميل وأصحاب المصلحة.

المتغير التابع: أداء المشاريع.

ويقاس من خلال:

- * الالتزام بالوقت والجدول الزمني.
- * التحكم في التكلفة.
- * جودة مخرجات المشروع.
- * رضا أصحاب المصلحة.

المتغير المستقل

إدارة المشاريع الرشيقة

↓

التخطيط والتطوير التكراري

+

التعاون والتواصل

+

المرونة والاستجابة للتغيير

+

التركيز على العميل وأصحاب المصلحة

↓ تأثير مباشر

المتغير التابع

أداء المشاريع

↓

الوقت

+

التكلفة

+

الجودة

+

رضا أصحاب المصلحة

وتستند فكرة النموذج إلى الأدبيات التي تشير إلى أن Agile يرتبط بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيير والتفاعل المستمر مع العملاء، مع التأكيد على أن مستوى الرشاقة ونتائجها قد تتأثر بالسياق التنظيمي والعوامل المؤسسية.

مكان التطبيق المقترح للبحث

تقترح الدراسة تنفيذ الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات والشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، بحيث تشمل مؤسسات لديها مشاريع وتستخدم كلياً أو جزئياً ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة أو الأساليب الهجينة التي تجمع بين Agile والأساليب التقليدية.

وسيتم استهداف الأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة بإدارة المشاريع، مثل:

- * مديري المشاريع.
- * قادة فرق المشاريع.
- * أعضاء فرق المشاريع.
- * مديري البرامج والمحافظ.
- * المختصين في إدارة المشاريع.

ويمكن تنفيذ الدراسة ميدانياً من خلال توزيع استبانة إلكترونية على عينة من العاملين في إدارة المشاريع داخل المؤسسات السعودية. ولا يشترط في المرحلة الحالية تحديد مؤسسة واحدة؛ لأن الهدف هو دراسة العلاقة بصورة أوسع داخل البيئة السعودية.

وتوجد بالفعل دراسات تطبيقية محدودة في السياق السعودي، من بينها دراسة Mokhtar وKhayyat التي قارنت بين Agile وWaterfall في شركة تأمين سعودية، وخلصت إلى نتائج تشير إلى فاعلية Agile في بعض جوانب أداء المشاريع؛ وهو ما يدعم أهمية إجراء دراسة ميدانية أوسع. (Mokhtar & Khayyat, 2022)

1.7. منهجية الدراسة

من المتوقع أن تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره مناسباً لدراسة العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة وأداء المشاريع.

وسيتم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، بحيث تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية: البيانات الديموغرافية والمهنية للمشاركين، عبارات قياس المتغير المستقل بأبعاده المختلفة، وعبارات قياس المتغير التابع المتمثل في أداء المشاريع.

ومن المتوقع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، بدءاً من "لا أوافق بشدة" وانتهاءً بـ "أوافق بشدة".

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل:

* التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.

* المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة.

* اختبار الثبات، مثل معامل Cronbach's Alpha.

* معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

* تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

* اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة الإحصائية المناسب.

وستركز الدراسة على اختبار ما إذا كان ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات Agile يرتبط بتحسين أداء المشاريع.

1.8. مخطط المشروع المقترح

يمكن تقسيم المشروع إلى المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: تحديد موضوع البحث

اختيار موضوع إدارة المشاريع الرشيق وتحديد المشكلة البحثية.



المرحلة الثانية: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

دراسة مفهوم Agile وأبعاده، ومفهوم أداء المشاريع والعوامل المرتبطة به.



المرحلة الثالثة: بناء النموذج النظري

تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع وصياغة الفرضيات.



المرحلة الرابعة: إعداد أداة الدراسة

تصميم الاستبانة وتحكيمها والتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لأهداف الدراسة.



المرحلة الخامسة: الدراسة الميدانية

تحديد مجتمع الدراسة والعينة وتوزيع الاستبانة وجمع البيانات.



المرحلة السادسة: تحليل البيانات

إدخال البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.



المرحلة السابعة: مناقشة النتائج

مقارنة النتائج بالدراسات السابقة وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري.



المرحلة الثامنة: التوصيات والخاتمة

تقديم التوصيات العملية والبحثية، وبيان حدود الدراسة ومقترحات الدراسات المستقبلية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

صبحت إدارة المشاريع الرشيقة من الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة المشاريع نتيجة الحاجة المتزايدة إلى أساليب قادرة على التعامل مع التغير المستمر في متطلبات المشاريع والبيئات التنظيمية. وقد نشأت المنهجيات الرشيقة بصورة أساسية في مجال تطوير البرمجيات، ثم امتد استخدامها إلى مجالات ومشروعات أخرى، نتيجة قدرتها على دعم العمل التكراري والتعاون المستمر والاستجابة للتغيير. وتشير الأدبيات إلى أن مفهوم الرشاقة في إدارة المشاريع لا ينبغي النظر إليه باعتباره مجرد مجموعة من الأدوات أو الممارسات، وإنما باعتباره قدرة تنظيمية وفريقية على التكيف والاستجابة للمتغيرات وتحقيق القيمة للمستفيدين (Conforto et al., 2016).

وقد أدى انتشار Agile إلى زيادة الاهتمام بدراسة أثره على نجاح المشاريع. وفي هذا السياق، أجرى Serrador and Pinto (2015) دراسة كمية واسعة لدراسة العلاقة بين استخدام Agile ونجاح المشاريع، ووجد الباحثان علاقة إيجابية بين درجة استخدام الممارسات الرشيقة ونجاح المشروع، مع ظهور تأثير إيجابي على أهداف الوقت والميزانية والنطاق ورضا أصحاب المصلحة. (Serrador & Pinto, 2015)

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي توصلت إليها بعض الدراسات، فإن الأدبيات تؤكد أن تطبيق Agile لا يؤدي بالضرورة إلى النتائج نفسها في جميع المؤسسات؛ إذ تتأثر فعاليته بالسياق التنظيمي، والثقافة المؤسسية، وطبيعة المشروع، ومستوى خبرة الفريق، ودعم الإدارة. ولذلك تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة وأداء المشاريع في البيئة السعودية، بما يساهم في تقديم أدلة تطبيقية أكثر ارتباطًا بالسياق المحلي.

2.2. المتغير المستقل

المتغير المستقل: إدارة المشاريع الرشيقة

يقصد بإدارة المشاريع الرشيقة مجموعة من الممارسات والمبادئ التي تهدف إلى إدارة المشاريع بطريقة مرنة وتكرارية، مع التركيز على التعاون المستمر، والاستجابة للتغيير، وتسليم القيمة بصورة تدريجية، وإشراك العميل وأصحاب المصلحة خلال مراحل المشروع.

وتتوافق هذه المرونة مع توجهات إدارة المشاريع الحديثة التي تتيح استخدام الأساليب التنبؤية أو الرشيقة أو الهجينة وفقاً لطبيعة المشروع وسياقه (Project Management Institute [PMI], 2021).

وتختلف الإدارة الرشيقة عن المنهج التقليدي في أنها لا تعتمد بصورة كاملة على التخطيط التفصيلي الثابت في بداية المشروع، وإنما تسمح بتحديث الخطط والمخرجات استناداً إلى المعلومات الجديدة والتغيرات في احتياجات أصحاب المصلحة.

وقد أشار Conforto et al (2016) إلى أن مفهوم الرشاقة في إدارة المشاريع يرتبط بقدرة الفريق على إجراء تغييرات سريعة في التخطيط والتفاعل النشط مع العميل، وأن الرشاقة ليست مجرد خاصية للمنهجية نفسها وإنما قدرة يمكن أن تتأثر بالعوامل التنظيمية.

وفي الدراسة الحالية سيتم قياس إدارة المشاريع الرشيقة من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. التخطيط والتطوير التكراري

يقوم هذا البعد على تقسيم العمل إلى دورات أو مراحل قصيرة يتم خلالها التخطيط والتنفيذ والمراجعة بصورة متكررة، مما يسمح بتعديل مسار المشروع بناءً على النتائج والمعلومات الجديدة.

2. التعاون والتواصل المستمر

يركز Agile على التواصل المباشر والمستمر بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة، بحيث يتم تبادل المعلومات بصورة منتظمة ويتم حل المشكلات بصورة جماعية.

3. المرونة والاستجابة للتغيير

تعد القدرة على الاستجابة للتغيرات في متطلبات المشروع من أهم خصائص الإدارة الرشيدة، حيث لا ينظر إلى التغيير باعتباره تهديدًا للمشروع بالضرورة، بل يمكن التعامل معه باعتباره جزءًا من عملية التطوير والتحسين.

4. التركيز على العميل وأصحاب المصلحة

يركز Agile على تحقيق القيمة للعميل من خلال إشراكه بصورة مستمرة والحصول على التغذية الراجعة منه، مما يساعد على التأكد من أن مخرجات المشروع تتوافق مع احتياجاته.

2.3. المتغير التابع

المتغير التابع: أداء المشاريع

يمثل أداء المشاريع النتيجة التي تسعى الدراسة إلى قياس مدى تأثيرها بتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيدة.

ويعد مفهوم نجاح المشروع متعدد الأبعاد، ولا يقتصر على إنهاء المشروع في الوقت والتكلفة المحددين، وإنما يشمل أيضًا جودة النتائج ومدى رضا أصحاب المصلحة.

وقد أظهرت دراسة Serrador and Pinto (2015) أن استخدام Agile يرتبط بتحسين عدد من أبعاد نجاح المشاريع، بما في ذلك الوقت والميزانية والنطاق، كما كان تأثيره واضحًا بصورة خاصة في رضا أصحاب المصلحة.

وبناءً على ذلك، ستعتمد الدراسة الحالية على أربعة مؤشرات رئيسية لقياس أداء المشاريع:

1. أداء الوقت

ويقصد به قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني المخطط له وتقليل التأخيرات في تنفيذ الأنشطة وتسليم المخرجات.

2. أداء التكلفة

ويقصد به قدرة المشروع على تنفيذ الأعمال ضمن الميزانية المعتمدة والسيطرة على الانحرافات والتكاليف الإضافية.

3. جودة مخرجات المشروع

ويقصد بها مدى توافق المنتجات أو الخدمات أو النتائج النهائية للمشروع مع المتطلبات والمعايير المحددة.

4. رضا أصحاب المصلحة

ويقصد به مدى رضا العملاء والمستفيدين وأصحاب المصلحة عن نتائج المشروع وطريقة تنفيذه ومدى تحقيقه للتوقعات.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات السابقة إلى وجود أساس نظري وتطبيقي يدعم وجود علاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة وأداء المشاريع. فالعمل التكراري يسمح للفريق باكتشاف المشكلات بصورة مبكرة وإجراء التحسينات قبل تراكم الأخطاء، بينما يسهم التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في تقليل الفجوة بين متطلبات المشروع والمخرجات الفعلية.

كما أن المرونة والاستجابة للتغيير تسمحان بتعديل أولويات المشروع عند ظهور متطلبات جديدة، في حين أن التركيز المستمر على العميل يساعد على توجيه موارد المشروع نحو المخرجات الأكثر قيمة.

وقد قدمت دراسة Serrador and Pinto (2015) دليلاً كمياً على وجود علاقة إيجابية بين استخدام Agile ونجاح المشاريع، بينما أوضحت دراسة Conforto et al (2016) أن أثر الرشاقة يرتبط بمجموعة من العوامل التنظيمية ولا يمكن تفسيره بمجرد استخدام أدوات Agile. (Serrador & Pinto, 2015)

كما قدمت Conforto and Amaral (2016) نموذجاً هجيناً يجمع بين إدارة المشاريع الرشيقة وStage-Gate، وأظهرت الدراسة أثراً إيجابياً على أداء المشروع وتطوير المنتج، مما يشير إلى إمكانية تحقيق التوازن بين الاستقرار والمرونة في إدارة بعض أنواع المشاريع.

أما في السياق السعودي، فقد تناولت Mokhtar and Khayyat (2022) مقارنة بين Agile وWaterfall في شركة تأمين سعودية، وأشارت النتائج إلى أن Agile كان أكثر فاعلية في بعض الجوانب مقارنة بالمنهج التقليدي، وهو ما يعزز الحاجة إلى إجراء دراسات كمية أوسع داخل المؤسسات السعودية. (Mokhtar & Khayyat, 2022)

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة الحالية أن زيادة مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة قد تؤدي إلى تحسين أداء المشاريع من خلال تحسين إدارة الوقت والتكلفة والجودة وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: Serrador and Pinto (2015)

هدفت دراسة Serrador and Pinto إلى اختبار العلاقة بين استخدام منهجيات Agile ونجاح المشاريع من خلال دراسة كمية واسعة. وركزت الدراسة على تحديد ما إذا كان ارتفاع مستوى استخدام Agile يرتبط بتحسين نتائج المشروع. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام Agile ونجاح المشروع، كما ارتبط استخدام المنهجيات الرشيقية بتحسين أهداف الوقت والميزانية والنطاق، إضافة إلى تأثير واضح في رضا أصحاب المصلحة. وتعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تقدم دعمًا تجريبيًا للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة الحالية.

الدراسة الثانية: Conforto et al. (2016)

ركزت دراسة Conforto وزملائه على مفهوم الرقابة في نظرية إدارة المشاريع، وسعت إلى بناء فهم أكثر وضوحًا لمفهوم Agile. وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة ترتبط بسرعة تغيير خطط المشروع والمشاركة النشطة للعمليات، وأنها ليست مجرد مجموعة من الأساليب التي يتم تطبيقها بصورة آلية. كما أشارت إلى أن مستوى الرقابة يتأثر بعدة عوامل تنظيمية. وتفيد هذه الدراسة في تحديد أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية.

الدراسة الثالثة: Conforto and Amaral (2016)

تناولت هذه الدراسة إطارًا هجينًا يجمع بين إدارة المشاريع الرشيقية وStage-Gate في الشركات القائمة على التكنولوجيا. وأظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا لهذا النموذج على أداء المشروع وتطوير المنتجات، واقترحت الدراسة أن الجمع بين الاستقرار والمرونة يمكن أن يكون مناسبًا لبعض المشاريع التي تحتاج إلى التخطيط وفي الوقت نفسه إلى القدرة على التكيف مع التغيير.

الدراسة الرابعة: Mokhtar and Khayyat (2022)

تناولت الدراسة تطبيق Agile مقارنة بالمنهج التقليدي Waterfall في شركة تأمين داخل المملكة العربية السعودية. واعتمدت على دراسة حالة واستبيان لجمع البيانات، ووجدت أن استخدام Agile يمكن أن يقدم قيمة أكبر في بعض جوانب إدارة المشاريع، خاصة فيما يتعلق بسرعة تقديم النتائج وبعض الجوانب المرتبطة بالجودة. وتكتسب الدراسة أهمية خاصة للبحث الحالي لأنها تناولت البيئة السعودية بصورة مباشرة، إلا أن نطاقها يقتصر على حالة واحدة، مما يترك مجالًا لدراسة العلاقة في عدد أكبر من المؤسسات والقطاعات السعودية.

3M

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية المرونة والتعاون والتفاعل المستمر في تحسين قدرة فرق المشاريع على التعامل مع التغيرات. كما تشير الأدلة الكمية إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق Agile وبعض مؤشرات نجاح المشاريع، خاصة الوقت والميزانية ورضا أصحاب المصلحة.

ومع ذلك، تظهر عدة فجوات بحثية يمكن للدراسة الحالية معالجتها. فعلى المستوى النظري، لا تزال هناك حاجة إلى دراسة العلاقة بين أبعاد محددة من ممارسات Agile وبين أبعاد متعددة لأداء المشروع ضمن نموذج واحد. كما أن مفهوم الرشاقة نفسه يتأثر بالسياق التنظيمي ولا يمكن افتراض أن تطبيق المنهجيات الرشاقة يؤدي إلى النتائج نفسها في جميع البيئات.

أما على المستوى التطبيقي، فتظل الدراسات التي تختبر هذه العلاقة في المؤسسات السعودية محدودة مقارنة بالأدبيات الدولية، كما أن بعض الدراسات المحلية ركزت على حالات أو قطاعات محددة. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية لتوسيع نطاق البحث من خلال دراسة مجموعة من المؤسسات السعودية واختبار العلاقة إحصائياً بين تطبيق Agile وأداء المشاريع.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأساس النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع إدارة المشاريع الرشاقة وأداء المشاريع. وأظهرت الأدبيات أن Agile يعتمد على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تركز على التخطيط التكراري والتعاون المستمر والمرونة والاستجابة للتغيير والتركيز على العميل. كما تبين أن أداء المشروع يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات، من أهمها الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

وأشارت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية محتملة بين تطبيق Agile ونجاح المشاريع، إلا أن قوة هذه العلاقة قد تختلف باختلاف طبيعة المشروع والسياق التنظيمي والثقافة المؤسسية. كما تبين وجود حاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية. ولذلك تبنت الدراسة الحالية نموذجاً يختبر أثر إدارة المشاريع الرشاقة بأبعادها الأربعة المقترحة على أداء المشاريع بأبعاده الأربعة، بهدف تقديم دليل ميداني يمكن الاستفادة منه في المؤسسات السعودية.

Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660–674. <https://doi.org/10.1016/j.iiproman.2016.01.007>

Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2016). Agile project management and stage-gate model—A hybrid framework for technology-based companies. *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.02.003>

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108 <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>

Dingsøyr, T., Moe, N. B., Fægri, T. E., & Seim, E. A. (2018). Exploring software development at the very large-scale: A revelatory case study and research agenda for agile method adaptation. *Empirical Software Engineering*, 23(1), 490–520. <https://doi.org/10.1007/s10664-017-9524-2>

Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley Professional.

Mokhtar, R., & Khayyat, M. (2022). A comparative case study of Waterfall and Agile Management. *SAR Journal*, 5(1), 52–62. <https://doi.org/10.18421/SAR51-07>

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.iiproman.2015.01.006>