

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة على نجاح تطبيق منهجية المشاريع
الهجينة – دراسة ميدانية على فروع البنوك السعودية في المنطقة الغربية

أسم الطالب

معاذ ناصر الحربي

251002916

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	1.1. المقدمة
٦	1.2. مشكلة الدراسة.....
٦	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
٧	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٧	1.3. أهمية الدراسة.....
٧	1.3.1. على المستوى النظري
٨	1.3.2. على المستوى التطبيقي.....
٨	1.4. أسئلة الدراسة.....
٨	السؤال الرئيسي:.....
٨	الأسئلة الفرعية:.....
٩	1.5. أهداف الدراسة.....
٩	الهدف الرئيسي:.....
٩	الأهداف الفرعية:.....
١٠	1.6. فرضيات الدراسة.....
١٠	الفرضية الرئيسية:
١٠	الفرضيات الفرعية:.....
١٠	1.7. نموذج الدراسة.....
١١	1.8. منهجية الدراسة
١١	مجتمع وعينة الدراسة.....
١٢	مصادر جمع البيانات.....
١٢	أدوات الدراسة.....
١٢	الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٣	حدود الدراسة.....
١٣	أداة الدراسة (توزيع الفقرات).....

١٣	1.9. الدراسة الميدانية.....
١٤	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
١٥	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٥	2.1. المقدمة.....
١٥	2.2. المتغير المستقل: ثقافة التعلم المستمر.....
١٥	تمهيد ومفهوم ثقافة التعلم المستمر.....
١٦	أهمية ثقافة التعلم المستمر.....
١٧	أهداف ثقافة التعلم المستمر.....
١٨	أبعاد ثقافة التعلم المستمر.....
٢٢	2.3. المتغير التابع: نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة.....
٢٢	تمهيد ومفهوم منهجية المشاريع الهجينة.....
٢٢	أهمية منهجية المشاريع الهجينة.....
٢٣	أهداف منهجية المشاريع الهجينة.....
٢٤	أبعاد نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة.....
٢٦	الدراسات السابقة المرتبطة بمنهجية المشاريع الهجينة.....
٢٨	2.4. العلاقة بين ثقافة التعلم المستمر ونجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة.....
٣٠	2.5. الخاتمة.....
٣٢	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وغير مسبوقة، فرضتها موجات التطور التكنولوجي المتلاحقة، والتحول الرقمي العميقة، وتزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية والمحلية. وقد انعكست هذه التحولات بصورة جلية على القطاع المصرفي، الذي بات يواجه ضغوطاً متصاعدة لتطوير خدماته وتحديث منظوماته التشغيلية، بما يستجيب لمتطلبات العملاء المتغيرة، ويحقق أهداف التحول الرقمي الوطني في إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ومن ثم، أصبح نجاح المؤسسات المصرفية مرهوناً بقدرتها على إدارة مشاريع التطوير والابتكار بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي استدعى البحث عن منهجيات حديثة لإدارة المشاريع تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة (فراج، ٢٠٢١).

وفي ظل هذه التحولات، برزت منهجيات إدارة المشاريع الهجينة (Hybrid Project Management) باعتبارها استجابة ذكية لقصور المنهجيات التقليدية المنفردة، إذ تجمع بين الصرامة الهيكلية لمنهجية الشلال (Waterfall) والمرونة التكيفية لمنهجية الرشيقية (Agile)، بما يتيح للمؤسسات الاستفادة من مزايا كلتا المنهجيتين في آن واحد. وقد أثبتت الدراسات أن المنهجيات الهجينة تُسهم في تحسين معدلات نجاح المشاريع، وتقلل من المخاطر، وتزيد من رضا أصحاب المصلحة، خاصة في المشاريع المعقدة التي تتطلب التوازن بين التخطيط المسبق والاستجابة السريعة للتغيرات. (Leong et al., 2023)

غير أن نجاح تطبيق المنهجيات الهجينة لا يتوقف عند حدود الجوانب الفنية والإجرائية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوامل الثقافية والتنظيمية داخل المؤسسة، وعلى رأسها ثقافة التعلم المستمر. فقد بات من المسلّم به أن المؤسسات التي ترسخ ثقافة التعلم المستمر لدى موظفيها تكون أكثر قدرة على تبني المنهجيات الحديثة، واستيعاب التغييرات، وتطوير الكفاءات البشرية اللازمة لإنجاح المشاريع. ويُعرّف التعلم المستمر بأنه عملية مستدامة لاكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات طوال الحياة المهنية، بما يُمكن الأفراد والمؤسسات من مواكبة التطورات وتعزيز قدراتهم التنافسية (سيد، ٢٠٢٢).

وتُعد ثقافة التعلم المستمر ركيزة أساسية في بناء المؤسسات المتعلمة، حيث تُسهم في تنمية المهارات القيادية، وتعزيز روح الابتكار، وتطوير قدرات حل المشكلات لدى العاملين، فضلاً عن دورها في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الهوية المؤسسية. كما أن المؤسسات التي تتبنى هذه الثقافة تتمتع بقدرة أعلى على إدارة التغيير، والتعامل مع تعقيدات المشاريع الحديثة، والاستفادة من الدروس المستفادة لتحسين الأداء المستقبلي (حسين، ٢٠٢١).

وفي السياق المصرفي السعودي، يكتسب موضوع هذه الدراسة أهمية مضاعفة، إذ تسعى البنوك السعودية إلى تعزيز ريادتها الإقليمية والعالمية من خلال تبني أحدث منهجيات إدارة المشاريع، ولا سيما المنهجيات الهجينة، لإنجاز مشاريع التحول الرقمي وتطوير المنتجات والخدمات المصرفية المبتكرة. ومن هنا تأتي أهمية استكشاف العلاقة بين ثقافة التعلم المستمر ونجاح تطبيق المنهجيات الهجينة، بوصفها علاقة استراتيجية تُسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنموية للقطاع المصرفي في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية (الشريف وأبا الحسن، ٢٠٢٥).

2.1 مشكلة الدراسة.

بالرغم من التوسع الملحوظ في تبني البنوك السعودية لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة، ولا سيما المنهجيات الهجينة التي تجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة، إلا أن معدلات النجاح في تطبيق هذه المنهجيات لا تزال متفاوتة، وتواجه عقبات متعددة ترتبط في جوهرها بالجوانب البشرية والثقافية أكثر من ارتباطها بالجوانب الفنية. ويلاحظ أن كثيراً من البنوك تستثمر في الأدوات والتقنيات الحديثة، دون أن تُولي الاهتمام الكافي لبناء ثقافة تنظيمية داعمة، وعلى رأسها ثقافة التعلم المستمر، مما يُضعف قدرتها على تحقيق العوائد المرجوة من تطبيق هذه المنهجيات. وقد كشفت المراجعة الأولية للأدبيات ومسح الواقع الميداني عن وجود فجوات بحثية يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري.

تتضح الفجوة النظرية في أن الدراسات السابقة تناولت كلاً من ثقافة التعلم المستمر ومنهجيات إدارة المشاريع الهجينة بصورة منفصلة في الغالب، حيث ركزت دراسة فراج (٢٠٢١) ودراسة سيد (٢٠٢٢) على التعلم المستمر ودوره في تعزيز الهوية الثقافية والتنمية المستدامة، في حين انصبَّ اهتمام دراسات أخرى مثل دراسة Alsubaie و Sarbazhosseini (2025) ودراسة Kavuru (2024) على القدرات البشرية ومتطلبات نجاح المنهجيات الهجينة، دون الربط الصريح بين المتغيرين. كما أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومنهجيات إدارة المشاريع، كدراسة Piwowar-Sulej (2021)، أُجريت في بيئات غير عربية وفي قطاعات أخرى غير القطاع المصرفي السعودي، مما يُبرز الحاجة إلى إطار نظري متكامل يربط بين ثقافة التعلم المستمر بأبعادها المختلفة ونجاح تطبيق المنهجيات الهجينة في السياق المصرفي السعودي. علاوة على ذلك، تقتصر المكتبة العربية إلى دراسات تُقدم تصوراً نظرياً واضحاً لكيفية إسهام مكونات ثقافة التعلم المستمر في تعزيز عوامل النجاح الحرجة لتطبيق المنهجيات الهجينة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، يلاحظ الباحث ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت تطبيق المنهجيات الهجينة في القطاع المصرفي السعودي بوجه عام، وفي فروع البنوك بالمنطقة الغربية بوجه خاص. فعلى الرغم من أن دراسة السالمي والجهني (٢٠٢٤) تناولت دور التقنية الرقمية في دعم التعلم المستمر، ودراسة عويد والحميري (٢٠٢٢) تناولت تأثير القيادة في ثقافة التعلم المستمر، إلا أن هذه الدراسات أُجريت في قطاعات تعليمية وأكاديمية، ولم تتطرق إلى القطاع المصرفي. كما أن دراسة الشريف وأبا الحسن (٢٠٢٥) ركزت على منهجيات إدارة المشاريع في قطاع المقاولات بمنطقة الرياض، دون التطرق إلى القطاع المصرفي أو إلى المنطقة الغربية. ويُضاف إلى ذلك أن البنوك السعودية تواجه تحديات عملية في تطبيق المنهجيات الهجينة، تتمثل في مقاومة التغيير، وضعف الكفاءات البشرية المؤهلة، وقصور برامج التدريب والتطوير المستمر، مما يستدعي إجراء دراسة ميدانية تكشف عن طبيعة هذه التحديات وسبل التغلب عليها.

وبناءً على ما تقدم من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما دور ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة بفروع البنوك السعودية في المنطقة الغربية؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع حيوي يجمع بين متغيرين بالغين الأثر في بيئة الأعمال المعاصرة، وتنقسم أهميتها إلى مستويين رئيسيين:

1.3.1. على المستوى النظري

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية بإطار نظري متكامل يربط بين ثقافة التعلم المستمر ونجاح تطبيق منهجيات المشاريع الهجينة، وهو ربط لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.
- تُقدم الدراسة إضافة معرفية لحقل إدارة المشاريع، من خلال تسليط الضوء على البُعد الثقافي والتنظيمي بوصفه عاملاً محورياً في نجاح المنهجيات الهجينة، إلى جانب الأبعاد الفنية والإجرائية.
- تُمثل الدراسة استجابة لتوصيات الدراسات السابقة التي دعت إلى إجراء بحوث ميدانية في بيئات وقطاعات متنوعة، خاصة في القطاع المصرفي العربي والسعودي.

- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية مستقبلية لدراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة ومعدّلة في العلاقة بين ثقافة التعلم المستمر ونجاح المشاريع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُزود الدراسة صانعي القرار في البنوك السعودية بنتائج علمية موثقة، تُمكنهم من تصميم استراتيجيات فاعلة لبناء ثقافة التعلم المستمر، بما يدعم نجاح مشاريع التحول الرقمي والتطوير المؤسسي.
- تُقدم الدراسة توصيات عملية لإدارات الموارد البشرية في القطاع المصرفي بشأن تصميم برامج التدريب والتطوير المستمر، بما يتواءم مع متطلبات المنهجيات الهجينة.
- تُسهم نتائج الدراسة في توجيه مديري المشاريع في البنوك السعودية نحو الممارسات الأكثر فاعلية في تطبيق المنهجيات الهجينة، وتجنب العقبات الشائعة التي تواجه هذا التطبيق.
- تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الرامية إلى تطوير القطاع المالي وتعزيز كفاءته، من خلال تقديم رؤى تطبيقية تخدم أهداف التحول الرقمي في القطاع المصرفي.
- تُفيد نتائج الدراسة الجهات التنظيمية والرقابية في القطاع المصرفي، من خلال تقديم تصور واضح عن واقع تطبيق المنهجيات الهجينة، وسبل دعم البنوك في تبني الممارسات الحديثة.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما دور ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة بأبعادها (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي، دعم القيادة للتعلم، البنية التحتية للمعرفة) على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى توافر ثقافة التعلم المستمر بأبعادها المختلفة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟
٢. ما مستوى نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟

٣. ما أثر التعلم الفردي على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟
٤. ما أثر التعلم الجماعي على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟
٥. ما أثر التعلم التنظيمي على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟
٦. ما أثر دعم القيادة للتعلم على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟
٧. ما أثر البنية التحتية للمعرفة على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟
٨. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة بأبعادها (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي، دعم القيادة للتعلم، البنية التحتية للمعرفة) على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية.

الأهداف الفرعية:

١. تحديد أثر التعلم الفردي كأحد أبعاد ثقافة التعلم المستمر على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة.
٢. تحديد أثر التعلم الجماعي في تعزيز نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة داخل البنوك المدروسة.
٣. تحديد أثر التعلم التنظيمي على قدرة البنوك في تطبيق المشاريع الهجينة بفاعلية.
٤. قياس أثر دعم القيادة للتعلم في دفع عجلة نجاح المشاريع الهجينة داخل بيئة العمل المصرفي.
٥. قياس أثر البنية التحتية للمعرفة (نظم المعلومات، قواعد البيانات، منصات المشاركة) على نجاح تطبيق المشاريع الهجينة.

٦. الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
٧. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لصانعي القرار في القطاع المصرفي السعودي لتعزيز ثقافة التعلم المستمر بما يدعم نجاح المشاريع الهجينة.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

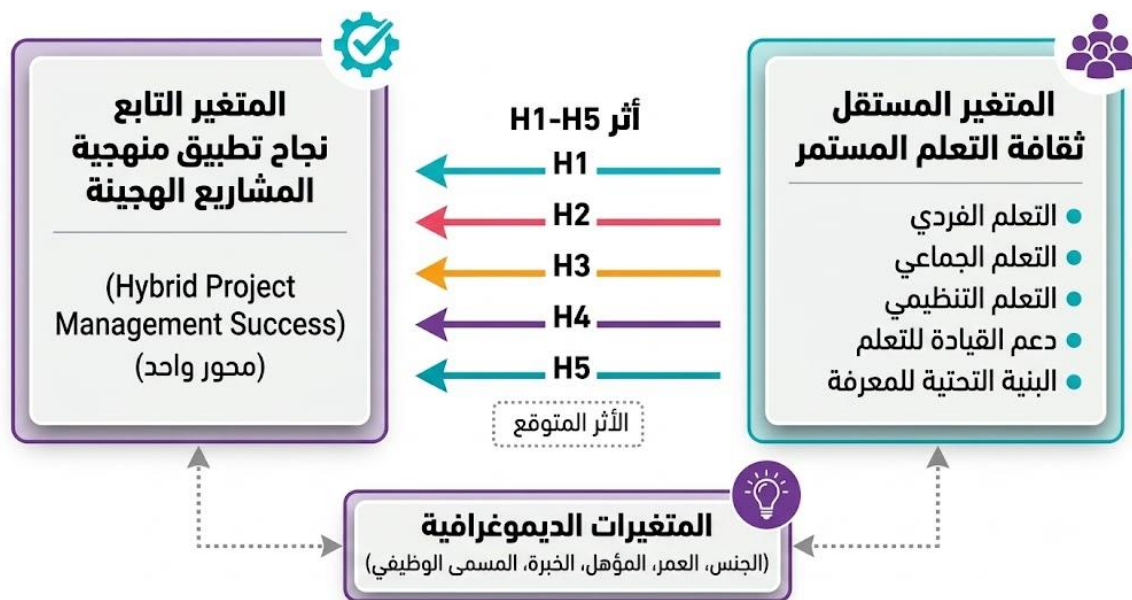
H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التعلم المستمر بأبعادها مجتمعة على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية.

الفرضيات الفرعية:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الفردي على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم الجماعي على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة.
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة.
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدعم القيادة للتعلم على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة.
- H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية للمعرفة على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة.
- H06: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

1.7. نموذج الدراسة

يوضح النموذج العلاقة بين المتغير المستقل (ثقافة التعلم المستمر) بأبعاده الخمسة، والمتغير التابع (نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة)



شكل (١.١): النموذج المقترح للدراسة المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

1.8 منهجية الدراسة

الفقرة الأولى: سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة في دور ثقافة التعلم المستمر ونجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في القطاع المصرفي السعودي، وسوف يقوم الباحث بجمع البيانات وتحليلها إحصائياً بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها.

الفقرة الثانية: كما سيستعين الباحث بالأسلوب الكمي عبر توزيع استبانة إلكترونية على مفردات عينة الدراسة، وسوف يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، إلى جانب الاستفادة من المنهج الاستقرائي في مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بما يسهم في بناء الإطار النظري وتفسير النتائج الميدانية.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فروع البنوك السعودية العاملة في المنطقة الغربية (مكة المكرمة، المدينة المنورة، جدة، الطائف)، والذين يشغلون مناصب إدارية ووظيفية ذات صلة بإدارة المشاريع والتطوير المؤسسي. ويبلغ عدد البنوك السعودية العاملة في المملكة نحو (١١) بنكاً محلياً، تدير مجتمعة ما يزيد عن (١,٢٠٠) فرع في المنطقة الغربية، ويعمل بها ما يقارب (١٨,٥٠٠) موظف وموظفة وفق آخر الإحصاءات المتاحة.

وسوف يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، حيث سيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (ستيفن ثامبسون) بمستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، ليصل حجم العينة إلى نحو (٣٧٧) (مفردة، وسوف يقوم الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة تحسباً لحالات عدم الاستجابة أو الاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات التي سوف يتم جمعها ميدانياً عبر أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض الدراسة، والموزعة على أفراد العينة.
- **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي (البنك المركزي السعودي - ساما)، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

أدوات الدراسة

سوف يقوم الباحث بتصميم استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وسوف يتم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتأكد من صدقها الظاهري وثباتها قبل توزيعها على أفراد العينة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يستخدم الباحث برنامج (SPSS V.28) في تحليل البيانات، من خلال الأساليب الإحصائية الآتية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا

كرونباخ لقياس الثبات، معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات، اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر ثقافة التعلم المستمر بأبعادها الخمسة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي، دعم القيادة للتعلم، البنية التحتية للمعرفة) على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة.
- **الحدود المكانية:** فروع البنوك السعودية العاملة في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية (جدة، مكة المكرمة، المدينة المنورة، الطائف).
- **الحدود البشرية:** العاملون في المستويات الإدارية الوسطى والعليا، ومديرو المشاريع، وأعضاء فرق العمل في البنوك محل الدراسة.
- **الحدود الزمنية:** سوف يتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام ٢٠٢٦م.

أداة الدراسة (توزيع الفقرات)

المحور	المتغير / البُعد	عدد الفقرات
المتغير المستقل	التعلم الفردي	4
	التعلم الجماعي	4
	التعلم التنظيمي	4
	دعم القيادة للتعلم	4
	البنية التحتية للمعرفة	4
المتغير التابع	نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة (أحادي المحور)	10
	إجمالي فقرات الاستبانة	30

1.9. الدراسة الميدانية

سوف يقوم الباحث بتنفيذ الدراسة الميدانية وفق الخطوات الآتية: تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على المحكمين المتخصصين للتحقق من الصدق الظاهري،

يليه تطبيق دراسة استطلاعية على عينة مبدئية مكونة من (30) مفردة لاختبار ثبات الأداة عبر معامل ألفا كرونباخ. وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة، سوف يتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٤٠٠) موظف وموظفة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية، ثم تفريغ البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ، للوصول إلى النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة، وتقديم التوصيات المناسبة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المحتوى	الفصل
الإطار العام للدراسة (المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، منهجية الدراسة، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة)	الفصل الأول
الإطار النظري والدراسات السابقة (المبحث الأول: ثقافة التعلم المستمر – المبحث الثاني: منهجية المشاريع الهجينة – المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها)	الفصل الثاني
منهجية الدراسة وإجراءاتها (منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات الأداة، الأساليب الإحصائية المستخدمة)	الفصل الثالث
عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	الفصل الرابع
مناقشة النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، والدراسات المقترحة	الفصل الخامس
قائمة المراجع العربية والأجنبية، الاستبانة، قائمة المحكمين	المراجع والملاحق

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة من أهم الركائز التي يستند إليها البحث العلمي، إذ يُوفّر الأرضية المعرفية التي تنطلق منها الدراسة الحالية، ويُسهّم في بلورة مشكلة البحث وصياغة فروضه وتحديد أبعاده. ومن خلال استعراض ما توصّل إليه الباحثون السابقون، يستطيع الباحث تحديد الفجوات المعرفية التي لم تُغطَّ بعد، وبناء تصوّر متكامل حول المتغيرات المدروسة والعلاقات القائمة بينها. وفي ظلّ التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، ولا سيما في القطاع المصرفي الذي يُعدّ من أكثر القطاعات تأثراً بالتحوّل الرقمي وتغيّر توقّعات العملاء، أصبح من الضروري أن تتبنّى المؤسسات المصرفية ثقافةً تنظيميةً تُشجّع على التعلم المستمر وتُمكنها من تبني منهجيات إدارية حديثة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف، وفي مقدّمتها منهجية إدارة المشاريع الهجينة.

ويسعى هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية المرتبطة بمتغيّري الدراسة الحالية، وهما: ثقافة التعلم المستمر بوصفها المتغيّر المستقل، ونجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة بوصفه المتغيّر التابع، وذلك من خلال التطرّق إلى مفهوم كلّ متغيّر وأهميّته وأهدافه وأبعاده، ثم عرض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذين المتغيّرين، وصولاً إلى توضيح طبيعة العلاقة النظرية بينهما، وبما يُشكّل قاعدة صلبة تنطلق منها الدراسة الميدانية في الفصول اللاحقة.

2.2. المتغيّر المستقل: ثقافة التعلم المستمر

تمهيد ومفهوم ثقافة التعلم المستمر

يُشكّل مفهوم ثقافة التعلم المستمر أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها على أجندة المنظمات المعاصرة، وذلك في ظلّ التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وتساعد حدة المنافسة، وتزايد الاعتماد على المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً لا يقلّ أهمية عن الموارد المادية والبشرية التقليدية. وقد أشار سيد (٢٠٢٢) إلى أنّ التعلم المستمر يُمثّل عملية منهجية ومنظمة يسعى الأفراد من خلالها إلى تطوير معارفهم

ومهاراتهم وقدراتهم بصورة مستمرة طوال حياتهم المهنية، بما يُمكنهم من التكيف مع المتغيرات ومواكبة التطورات في مجالات عملهم. كما أوضح فراخ (٢٠٢١) أنَّ التعلم المستمر بات فريضةً مستقبليةً لا غنى عنها لتحقيق التنمية المستدامة، إذ لم يعد التعلم مرتبطاً بمرحلة عمرية محدّدة أو بمؤسسة تعليمية بعينها، بل أصبح عمليةً ممتدةً تُرافق الإنسان طوال حياته.

ويُنظر إلى ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة بوصفها منظومةً من القيم والمعتقدات والممارسات التي تُشجّع الأفراد والفرق على اكتساب المعرفة وتبادلها وتوظيفها بصورة مستمرة. وقد بيّن عويد والحميري (٢٠٢٢) أنَّ هذه الثقافة تتجلى في مجموعة من السلوكيات التنظيمية، كالانفتاح على الأفكار الجديدة، وتقبّل التغيير، ودعم التجريب والابتكار، وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم بدلاً من معاقبة مرتكبيها. ومن هذا المنطلق، فإنّ المنظمات التي تتبنّى ثقافة التعلم المستمر لا تقتصر على تدريب موظفيها بصورة عرضية، بل تُرسخ التعلم بوصفه أسلوب حياة ومكوّنًا جوهرياً من مكوّنات هويّتها التنظيمية. وفي السياق ذاته، أشار Novrianto وآخرون (٢٠٢٤) إلى أنَّ ثقافة التعلم المستمر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم العقلية النامية Growth Mindset ، والتي تفترض أنَّ القدرات والمهارات قابلة للتطوير والنمو من خلال الجهد والممارسة، على عكس العقلية الثابتة التي تنظر إلى القدرات باعتبارها معطيات جامدة.

وفي إطار البيئة المصرفية، يكتسب مفهوم ثقافة التعلم المستمر أهميةً مضاعفةً؛ إذ يواجه القطاع المصرفي تحديات جسيمة نتيجة التحوّل الرقمي، وظهور التقنيات المالية Fintech ، وتغيّر توقّعات العملاء، وتشدّد المتطلبات الرقابية. وقد أوضحت السالمي والجهني (٢٠٢٤) أنَّ توظيف التقنيات الرقمية في دعم التعلم المستمر أصبح ضرورةً لا مفرّ منها لتمكين الأفراد من مواكبة هذه التحوّلات المتسارعة.

أهمية ثقافة التعلم المستمر

تتبع أهمية ثقافة التعلم المستمر من كونها استجابةً حتميةً للتحوّلات المعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العالم المعاصر، ومن قدرتها على تزويد المنظمات والأفراد بالأدوات اللازمة للتكيف مع هذه التحوّلات وتحويلها إلى فرص للنمو والتطوّر. ولم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على ما اكتسبه موظفوها من معارف ومهارات

في مراحل سابقة، بل باتت بحاجة إلى تحديث مستمر لهذه المعارف والمهارات لضمان استمرار قدرتها التنافسية وبقائها في السوق.

ويشير حسين (٢٠٢١) إلى أنّ أهمية ثقافة التعلم المستمر تتجلى في عدّة جوانب، أبرزها: أولاً، تنمية المهارات القيادية والإدارية لدى الأفراد وتمكينهم من مواجهة التحديات المتجدّدة في بيئة العمل؛ ثانياً، تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والإبداع من خلال إتاحة الفرصة أمام الأفراد لاستكشاف أفكار جديدة وتجريب حلول مبتكرة؛ ثالثاً، تحسين مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية من خلال رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين؛ رابعاً، تعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الموظفين الذين يشعرون بأنّ منظماتهم تستثمر في تطويرهم المهني؛ خامساً، بناء قاعدة معرفية تنظيمية تُشكّل ذاكرةً مؤسسيةً تحمي المنظمة من فقدان المعرفة عند مغادرة الموظفين.

ويرى الحافظي (٢٠٢٣) أنّ أهمية ثقافة التعلم المستمر تتضح كذلك في قدرتها على تعزيز جودة الخدمات المقدّمة، وتحسين تجربة المتعاملين، وترسيخ القيم المؤسسية الإيجابية، وذلك من خلال ما توفّره من فرص لتنمية الوعي المهني والأخلاقي للعاملين. كما أضاف (Okwir (2025 أنّ ثقافة التعلم المستمر تُشكّل ركيزةً أساسيةً في القيادة التعليمية والإدارية الحديثة، إذ تُمكن القادة من تطوير رؤيتهم الاستراتيجية، وتحسين قدرتهم على اتخاذ القرار، وقيادة التغيير التنظيمي بصورة فعّالة. ومن جانبه، أشار Alt وآخرون (٢٠٢٢) إلى أنّ ثقافة التعلم المستمر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنمية مهارات التفكير التأملي وممارسات التعلم مدى الحياة، والتي أصبحت من المهارات الجوهرية في القرن الحادي والعشرين.

وعلى المستوى المصرفي بصورة خاصة، تُسهم ثقافة التعلم المستمر في تمكين المصارف من مواكبة التطوّرات التقنية المتسارعة، وتحسين قدرتها على إدارة المخاطر، وتطوير منتجات وخدمات مالية مبتكرة تُلبّي احتياجات العملاء المتغيّرة، فضلاً عن تعزيز الامتثال للمتطلبات الرقابية المتزايدة التعقيد.

أهداف ثقافة التعلم المستمر

تتعدّد الأهداف التي تسعى ثقافة التعلم المستمر إلى تحقيقها داخل المنظمات، وتتّوّع هذه الأهداف بحسب طبيعة المنظمة ورسالتها والبيئة التي تعمل فيها. ويشير سيد (٢٠٢٢) إلى أنّ ثقافة التعلم المستمر تسعى إلى

تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي: أولاً، تعزيز الهوية الثقافية والمهنية للأفراد داخل المنظمة من خلال ترسيخ منظومة من القيم والمعارف المشتركة؛ ثانياً، تنمية القدرات المعرفية والذهنية للعاملين وتمكينهم من التعامل مع المعلومات المتزايدة الحجم والتعقيد؛ ثالثاً، تحقيق التوازن بين متطلبات العمل الحالية ومتطلبات المستقبل من خلال إعداد كوادر بشرية قادرة على مواكبة التغيرات المتوقعة.

كما يشير حسين (٢٠٢١) إلى أنّ برامج التعلم المستمر تسعى إلى تحقيق أهداف نوعية، من أبرزها: أولاً، تنمية المهارات القيادية لدى الكبار وتمكينهم من ممارسة أدوار قيادية فعالة في مؤسساتهم ومجتمعاتهم؛ ثانياً، تنمية مهارات التفكير النقدي وحلّ المشكلات واتخاذ القرار في ظلّ ظروف متغيرة ومعقدة؛ ثالثاً، ترسيخ قيم التعلم الذاتي والاعتماد على النفس في اكتساب المعرفة وتطوير الذات؛ رابعاً، بناء شبكات علاقات مهنية تُتيح تبادل الخبرات والتعلم المتبادل بين الأفراد.

ويضيف Novrianto وآخرون (٢٠٢٤) أنّ ثقافة التعلم المستمر تستهدف كذلك ترسيخ العقلية النامية لدى العاملين، وتحفيزهم على تجاوز المناطق المألوفة، وتقبّل التحديات بوصفها فرصاً للتعلم والنمو، فضلاً عن تعزيز مرونتهم النفسية وقدرتهم على التعافي من الإخفاقات. كما يشير Okwir (2025) إلى أنّ ثقافة التعلم المستمر تسعى إلى تحقيق التنمية المهنية المستدامة للقيادات، وتعزيز قدرتهم على قيادة التغيير، وتطوير رؤية استراتيجية تُواكب المستقبل، وبناء منظمات متعلّمة قادرة على التكيف والتجديد الذاتي.

أبعاد ثقافة التعلم المستمر

تمّ تحديد أبعاد ثقافة التعلم المستمر في الدراسة الحالية استناداً إلى ما ورد في دراسات كلّ من عويد والحميري (٢٠٢٢)، وأبو غياض والصوفي (٢٠٢٢)، والدهامشة والحيلة (٢٠٢٥)، بالإضافة إلى ما طرحه Novrianto وآخرون (٢٠٢٤) في هذا السياق، وذلك على النحو الآتي:

البُعد الأول: التعلم الفردي، ويُشير إلى مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها الفرد بمبادرة ذاتية لاكتساب معارف ومهارات جديدة وتطوير قدراته المهنية. ويتضمّن هذا البُعد الاستعداد الشخصي للتعلم، والدافعية الذاتية لاكتساب المعرفة، والقدرة على التعلم الذاتي المنظم، فضلاً عن استخدام مصادر التعلم المتنوّعة كالقراءة

والدورات التدريبية والمنصات الرقمية. وقد أوضح فراج (٢٠٢١) أنَّ التعلم الفردي يُشكّل حجر الزاوية في ثقافة التعلم المستمر، إذ لا يمكن أن تتحقّق هذه الثقافة على المستوى التنظيمي دون أن تكون متجذّرةً على المستوى الفردي أولاً.

البُعد الثاني: التعلم الجماعي، ويُشير إلى العمليات التي يتشارك فيها أعضاء الفريق أو المجموعة في اكتساب المعرفة وتبادلها من خلال التفاعل والحوار والعمل التشاركي. ويتضمّن هذا البُعد ممارسات كجلسات العصف الذهني، والاجتماعات التشاورية، ومجتمعات الممارسة، والتعلم من خلال المشاريع المشتركة، فضلاً عن تبادل التغذية الراجعة بين أعضاء الفريق. ويُعدّ هذا البُعد ذا أهمية خاصة في البيئة المصرفية التي تعتمد على العمل الفريقي في تقديم الخدمات وحلّ المشكلات.

البُعد الثالث: التعلم التنظيمي، ويُشير إلى قدرة المنظمة ككلّ على اكتساب المعرفة وتوليدها وتوثيقها ونشرها بين وحداتها المختلفة، بما يُمكنها من التكيف مع المتغيرات وتحسين أدائها بصورة مستمرة. ويتضمّن هذا البُعد وجود أنظمة لإدارة المعرفة، وآليات لتوثيق الدروس المستفادة، وإجراءات لنقل المعرفة بين الأقسام والأفراد، فضلاً عن ثقافة تُشجّع على التجريب والتعلم من الأخطاء. وقد أوضح بن سكيم (٢٠٢٥) أنَّ التعلم التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية السائدة، وأنّ المنظمات ذات الثقافة المرنة والمنفتحة تكون أكثر قدرة على تحقيق التعلم التنظيمي الفعّال.

البُعد الرابع: دعم القيادة للتعلم، ويُشير إلى الدور الذي تضطلع به القيادة في تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، وذلك من خلال تبني رؤية واضحة تُقدّر التعلم والتطوير، وتوفير الموارد اللازمة لدعم أنشطة التعلم، وتحفيز الموظفين على المشاركة في هذه الأنشطة، فضلاً عن أن يكون القادة أنفسهم قدوةً في ممارسة التعلم المستمر. وقد بيّن أبو غياض والصوفي (٢٠٢٢) أنَّ دور المديرين في تعزيز ثقافة التعلم لدى معلمهم يرتبط ارتباطاً إيجابياً بمستوى أدائهم المهني، مما يُؤكّد الأهمية القصوى لهذا البُعد.

البُعد الخامس: البنية التحتية للمعرفة، ويُشير إلى مجموعة النظم والتقنيات والأدوات التي توفرها المنظمة لدعم عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها. ويتضمّن هذا البُعد منصات التعلم الإلكتروني، وقواعد البيانات المعرفية، وأنظمة إدارة الوثائق، وشبكات التواصل الداخلية، فضلاً عن مكتبات الموارد الرقمية. وقد

أوضحت السالمي والجهني (٢٠٢٤) أنّ التقنية الرقمية تُشكّل ركيزةً محوريةً في دعم التعلم المستمر، إذ تُتيح للأفراد الوصول إلى المعرفة في أيّ وقت ومن أيّ مكان، وتُيسّر تبادلها بين العاملين.

الدراسات السابقة المرتبطة بثقافة التعلم المستمر

دراسة سيد: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعلم المستمر بأبعاده (التعلم الذاتي، التعلم التنظيمي، التعلم مدى الحياة) في تعزيز الهوية الثقافية لدى الأفراد في المجتمع المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٢٥٠) فرداً من العاملين في المؤسسات الثقافية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي وفاعل للتعلم المستمر في تعزيز الهوية الثقافية، وأنّ التعلم مدى الحياة يُعدّ من أهم الآليات لترسيخ القيم الثقافية والحفاظ على الموروث الحضاري. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الثقافية استراتيجيات واضحة لدعم التعلم المستمر، وتوفير البيئة المناسبة لممارسته.

دراسة حسين: (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برامج التعلم المستمر مدى الحياة بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، التقويم، الدعم المؤسسي) في تنمية المهارات القيادية لدى الكبار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٣٢٠) فرداً من المشاركين في برامج تعليم الكبار. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دالّ إحصائياً لبرامج التعلم المستمر في تنمية المهارات القيادية، ولا سيما في مجالات التفكير الاستراتيجي واتّخاذ القرار وإدارة الفرق. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تعليم الكبار بحيث تُركّز على تنمية المهارات القيادية، وتوفير آليات للمتابعة والتقويم المستمر.

دراسة السالمي والجهني: (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التقنية الرقمية بأبعادها (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، المحتوى الرقمي، التفاعل الرقمي) في دعم التعلم المستمر لدى معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٢٨٠) معلّمة من معلمات المرحلة الثانوية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ التقنية الرقمية تُؤدّي دوراً محورياً في دعم التعلم المستمر، وأنّ توافر البنية التحتية الرقمية والمحتوى الرقمي المناسب يُشكّل عاملاً حاسماً في تفعيل هذا الدور. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب المعلمات على استخدامها بكفاءة.

دراسة (Novrianto, A., Fitriadi, Y., & Nengsi, N. S. W. (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في تعزيز ثقافة التعلم المستمر من خلال ترسيخ العقلية النامية، وذلك بأبعادها المتمثلة في (العقلية الفردية، والتعلم الجماعي، والدعم التنظيمي، والالتزام القيادي). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) فرد من العاملين في إدارات الموارد البشرية في منظمات متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية تؤدي دوراً محورياً في ترسيخ ثقافة التعلم المستمر، وأن تنمية العقلية النامية لدى الموظفين تعزز بصورة جوهرية من قدرة المنظمة على التكيف والابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى إدارات الموارد البشرية استراتيجيات شاملة لتعزيز العقلية النامية، ودمج التعلم المستمر ضمن القيم التنظيمية والممارسات اليومية للمنظمة.

دراسة (Okwir, N. A. (2025)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور التعلم المستمر في القيادة التعليمية من خلال أبعاده المتمثلة في (التمنية المهنية، والممارسة التأملية، والتعلم التعاوني، والرؤية الاستراتيجية). واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على المقابلات المتعمقة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) قيادياً تربوياً في مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التعلم المستمر يُشكل ركيزة أساسية في القيادة التعليمية الفعالة، وأن القادة الذين يمارسون التعلم المستمر يُظهرون قدرة أكبر على قيادة التغيير وإلهام فرقهم وتحقيق الأهداف المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج برامج التعلم المستمر ضمن مناهج تنمية القيادات، وتوفير الدعم المؤسسي اللازم لاستمرار النمو المهني للقيادة.

دراسة (Alt, D., Raichel, N., & Naamati-Schneider, L. (2022)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسة طلاب التعليم العالي للكتابة التأملية في اليوميات ومهارات التعلم مدى الحياة، وذلك من خلال أبعاد (الوعي الذاتي، والتفكير النقدي، وما وراء المعرفة، والدافعية للتعلم). واعتمدت الدراسة على تصميم منهجي مختلط استكشافي تتبعي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٥) طالباً وطالبة من طلبة المرحلة الجامعية في تخصصات أكاديمية متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الكتابة التأملية في اليوميات تسهم بصورة جوهرية في تنمية مهارات التعلم مدى الحياة، ولا سيما في تعزيز الوعي الذاتي والتفكير النقدي لدى الطلبة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات الكتابة التأملية ضمن مناهج التعليم العالي بوصفها استراتيجية فاعلة لترسيخ كفايات التعلم مدى الحياة لدى الطلبة.

2.3. المتغير التابع: نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة

تمهيد ومفهوم منهجية المشاريع الهجينة

شهد مجال إدارة المشاريع خلال العقدین الماضیین تحولات جوهرية في المنهجيات المستخدمة، حيث انتقل من الاعتماد الحصري على المنهجيات التقليدية كمنهجية الشلال Waterfall إلى تبني المنهجيات الرشيق Agile ، ثم إلى الجمع بين المنهجيتين فيما يُعرف بمنهجية المشاريع الهجينة Hybrid Project Management. ويُشير (Kavuru 2024) إلى أنّ منهجية المشاريع الهجينة تُمثّل نهجاً متكاملًا يجمع بين نقاط القوة في المنهجيات التقليدية والمنهجيات الرشيق، بما يُمكن المنظمات من الاستفادة من هيكلية التخطيط والتوثيق الصارمة التي توفرها المنهجيات التقليدية، مع الاحتفاظ بالمرونة والقدرة على التكيف التي تتميز بها المنهجيات الرشيق.

ويُعرّف Leong وآخرون (٢٠٢٣) منهجية المشاريع الهجينة بأنّها منهجية تُدمج بين دورة حياة تطوير البرمجيات التقليدية والتطوير الرشيق للمنتجات، بهدف تحقيق الاستدامة المستقبلية للمشاريع. وتتبع فكرة هذه المنهجية من إدراك أنّه لا توجد منهجية واحدة تُناسب جميع أنواع المشاريع، وأنّ لكلّ مشروع خصائصه وطبيعته التي تستدعي تصميم نهج إداري ملائم له. ويوضح Alsubaie و Sarbazhosseini (2025) أنّ نجاح المشاريع الهجينة يتطلّب توافر قدرات بشرية متميّزة لدى فرق العمل، تشمل القدرة على التّقلّب بين الأساليب المختلفة، والتفكير المرن، والتعاون الفعّال.

وفي السياق ذاته، يُشير Lalmi وآخرون (٢٠٢١) إلى أنّ منهجية المشاريع الهجينة قد أثبتت فاعليتها بصورة خاصة في مشاريع البناء والتشييد، وطرحوا نموذجاً مفاهيمياً يجمع بين المنهجيتين التقليدية والرشيق بما يُلائم طبيعة هذه المشاريع. أمّا على صعيد القطاع المصرفي، فإنّ منهجية المشاريع الهجينة تكتسب أهمية متزايدة نظراً لطبيعة المشاريع المصرفية التي تتطلّب الجمع بين الالتزام الصارم بالمتطلبات الرقابية والقانونية من جهة، والقدرة على الاستجابة السريعة لتغيّرات السوق واحتياجات العملاء من جهة أخرى.

أهمية منهجية المشاريع الهجينة

تتبع أهمية منهجية المشاريع الهجينة من قدرتها على معالجة القصور الذي تعاني منه المنهجيات التقليدية والرشيقة عند استخدام أيّ منهما بصورة منفردة، حيث تُوفّر توليفةً متوازنةً ثلاثاً طبيعة المشاريع المعقّدة في البيئات الديناميكية المعاصرة. ولم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد على منهجية واحدة في إدارة جميع مشاريعها، بل أصبحت بحاجة إلى نهج مرّن يُمكنها من تكييف منهجية إدارة المشاريع بحسب طبيعة كلّ مشروع ومتطلباته.

ويشير Khan و (2025) Qaiser إلى أنّ أهمية منهجية المشاريع الهجينة تتجلى في عدّة جوانب، أبرزها: أولاً، تحسين أداء المشاريع من خلال الجمع بين التخطيط المسبق الدقيق والقدرة على التعديل والتكيف؛ ثانياً، تقليل مخاطر المشاريع من خلال تبني نهج تدريجي يُتيح اكتشاف المشكلات ومعالجتها في مراحل مبكرة؛ ثالثاً، تحسين رضا أصحاب المصلحة من خلال إشراكهم بصورة مستمرة في مراحل المشروع؛ رابعاً، زيادة كفاءة استخدام الموارد من خلال توزيعها بصورة أمثل على مراحل المشروع؛ خامساً، تعزيز قدرة الفرق على الاستجابة للتغيّرات دون الإخلال بالجدول الزمني أو الميزانية.

ويرى Bello (2025) أنّ أهمية منهجية المشاريع الهجينة تتّضح كذلك في قدرتها على تحقيق الاستفادة في العمليات العالمية، ولا سيما في قطاعات معقّدة كقطاع النفط والغاز، حيث تُساعد على تجاوز المقاومة الثقافية والتنظيمية للتغيير من خلال توفير نهج متدرّج ومألوف. كما يُضيف (2021) Piwowar-Sulej أنّ منهجية المشاريع الهجينة تُساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، وتُحسّن من قدرة المنظمة على إدارة التغيير، وذلك من خلال ما توفّره من مساحة للتجريب والتعلم داخل إطار منظّم. ومن جانبه، يُشير Mirzaei وآخرون (٢٠٢٥) إلى أنّ تخصيص منهجية المشاريع الهجينة بما يُلائم خصوصية كلّ منظمة يُعدّ من العوامل الحاسمة في تحقيق أهميتها العملية، إذ لا يمكن تطبيق نموذج موحد على جميع المنظمات.

وفي القطاع المصرفي بصفة خاصة، تكتسب هذه المنهجية أهميةً استثنائيةً، إذ تُمكن البنوك من إدارة مشاريع التحوّل الرقمي وتطوير المنتجات المالية الجديدة بكفاءة عالية، مع ضمان الالتزام بالمتطلبات الرقابية والمعايير الدولية.

أهداف منهجية المشاريع الهجينة

تسعى منهجية المشاريع الهجينة إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تُعزّز من قيمة المشاريع المُنفّذة وتُحسّن من مخرجاتها. ويشير (Kavuru 2024) إلى أنّ منهجية المشاريع الهجينة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية: أولاً، تحقيق أعلى مستويات النجاح للمشاريع من خلال الاستفادة المثلى من مزايا المنهجيتين التقليدية والرشيقة؛ ثانياً، توفير إطار منهجي مرّن يُلائم تنوّع المشاريع واختلاف طبيعتها؛ ثالثاً، تعزيز قدرة فرق المشاريع على التعامل مع حالات عدم اليقين والتغيّرات المفاجئة؛ رابعاً، تحسين جودة المخرجات النهائية للمشاريع.

كما يشير Leong وآخرون (٢٠٢٣) إلى أنّ منهجية المشاريع الهجينة تستهدف تحقيق ما يلي: أولاً، ضمان الاستدامة المستقبلية للمشاريع من خلال بناء منتجات قادرة على التطوّر مع الزمن؛ ثانياً، تحقيق التوازن بين متطلبات التوثيق الشامل ومتطلبات المرونة والاستجابة السريعة؛ ثالثاً، تلبية توقّعات أصحاب المصلحة المختلفين الذين قد تتباين تفضيلاتهم بين المنهجيات التقليدية والرشيقة؛ رابعاً، تقليل الفاقد في الوقت والموارد من خلال التخطيط الدقيق للمراحل الحاسمة والمرونة في المراحل التطويرية.

ويُضيف Alsubaie و (Sarbazhosseini 2025) أنّ من أهداف منهجية المشاريع الهجينة تنمية القدرات البشرية لدى فرق العمل، وتمكينها من إتقان كلّ من المنهجيات التقليدية والرشيقة، وتطوير مهارات التنقّل بينهما بسلاسة. كما يُشير (Bello 2025) إلى أنّ هذه المنهجية تستهدف تحقيق الاستدامة في العمليات، وتجاوز المقاومة التنظيمية للتغيير، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتحسين المستمر.

أبعاد نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة

تمّ تحديد أبعاد نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في الدراسة الحالية استناداً إلى ما ورد في دراسات كلّ من Khan و (Qaiser 2025)، و Leong وآخرين (٢٠٢٣)، و Mirzaei وآخرين (٢٠٢٥)، وذلك على النحو الآتي:

البُعد الأول: الالتزام بالنطاق والجدول الزمني، ويُشير إلى قدرة المشروع على الالتزام بالنطاق المحدّد له وإنجازه ضمن الجدول الزمني المخطّط، مع مراعاة المرونة اللازمة لاستيعاب التغيّرات المشروعة. ويتضمّن هذا البُعد

وضوح تعريف نطاق المشروع، وواقعية الجدول الزمني، وفاعلية آليات إدارة التغيير، والتزام الفريق بالمواعيد النهائية للتسليمات. وقد أوضح (Kavuru 2024) أنّ الجمع بين التخطيط المسبق للمنهجيات التقليدية والمرونة في التنفيذ للمنهجيات الرشيقة يُعزّز من قدرة المشروع على الالتزام بنطاقه وجدوله الزمني.

البُعد الثاني: كفاءة إدارة الموارد والميزانية، ويُشير إلى قدرة المشروع على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والالتزام بالميزانية المرصودة له. ويتضمّن هذا البُعد دقّة تقدير التكاليف، وفاعلية أنظمة الرقابة المالية، وكفاءة توزيع الموارد البشرية والمادية على مراحل المشروع، والقدرة على التعامل مع الانحرافات المالية. وقد أشار Khan و (2025) Qaiser إلى أنّ منهجية المشاريع الهجينة تُحسّن من كفاءة إدارة الموارد بصورة ملحوظة مقارنةً بالمنهجيات المنفردة.

البُعد الثالث: جودة مخرجات المشروع، ويُشير إلى مدى تحقيق مخرجات المشروع للمعايير والمواصفات المحدّدة، ومدى تلبيتها لاحتياجات وتوقعات المستفيدين. ويتضمّن هذا البُعد وضوح معايير الجودة، وفاعلية آليات ضمان الجودة، ومستوى الابتكار في المخرجات، ومدى الاستفادة من التغذية الراجعة للمستفيدين في تحسين المخرجات. وقد أوضح Leong وآخرون (2023) أنّ الدمج بين المنهجيتين يُعزّز من جودة المخرجات النهائية من خلال المراجعات المستمرة والتحسين التدريجي.

البُعد الرابع: رضا أصحاب المصلحة، ويُشير إلى مدى رضا الأطراف المعنية بالمشروع، بما فيهم العملاء والإدارة العليا وفرق العمل والشركاء، عن سير المشروع ومخرجاته. ويتضمّن هذا البُعد فاعلية التواصل مع أصحاب المصلحة، ومدى إشراكهم في اتّخاذ القرارات، وشفافية الإبلاغ عن التقدّم المُحرَز، وسرعة الاستجابة لملاحظاتهم واقتراحاتهم. وقد بيّن (Piwowar-Sulej 2021) أنّ الثقافة التنظيمية الداعمة تُعزّز من رضا أصحاب المصلحة عن المشاريع المُنفّذة بمنهجية هجينة.

البُعد الخامس: القدرة على التكيف وإدارة التغيير، ويُشير إلى قدرة المشروع على الاستجابة للتغيّرات في البيئة الداخلية والخارجية، والتعامل مع حالات عدم اليقين، وتعديل مساره وفقاً للمستجدّات دون الإخلال بأهدافه الأساسية. ويتضمّن هذا البُعد مرونة هيكل المشروع، وفاعلية آليات إدارة التغيير، وقدرة الفريق على التعلم

والتكيف، ومدى الاستفادة من الدروس المستفادة من التجارب السابقة. وقد أشار (Bello 2025) إلى أنَّ القدرة على التكيف تُعدّ من أهم عوامل نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة، ولا سيما في البيئات العالمية المعقّدة.

البُعد السادس: التعاون الفعال بين الفرق، ويُشير إلى مستوى التنسيق والتعاون بين مختلف فرق المشروع، وقدرتها على العمل بصورة متكاملة رغم اختلاف تخصصاتها وأساليب عملها. ويتضمّن هذا البُعد وضوح الأدوار والمسؤوليات، وفاعلية قنوات التواصل، وثقافة العمل الجماعي، وقدرة القيادة على توحيد الجهود.

الدراسات السابقة المرتبطة بمنهجية المشاريع الهجينة

دراسة الشريف وأبا الحسن: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور منهجيات إدارة المشروعات بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، الإغلاق) في نجاح المشروعات في شركات المقاولات بمنطقة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (١٨٥) فرداً من مديري المشاريع في شركات المقاولات. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دالّ إحصائياً لمنهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات، وأنّ المنهجيات الهجينة تُحقّق نتائج أفضل مقارنةً بالمنهجيات التقليدية المنفردة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات المقاولات للمنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع، وتدريب الكوادر البشرية عليها.

دراسة عويد والحميري: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة البارعة بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المرونة، الابتكار، التمكين) في ثقافة التعلم المستمر لدى القيادات الإدارية في جامعة بابل. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (١٢٠) قيادياً إدارياً في جامعة بابل. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي دالّ إحصائياً للقيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر، وأنّ القيادات التي تتّسم بالبراعة تُسهم بصورة فاعلة في ترسيخ ثقافة التعلم داخل المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير القدرات القيادية وتعزيز مفاهيم القيادة البارعة في المؤسسات الأكاديمية.

دراسة بن سكيم: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم المشتركة، المعتقدات، الرموز، الطقوس) في تمكين التحوّل الرقمي في المنظمات الحديثة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٢٠٠) موظف في منظمات تخضع للتحوّل الرقمي. وتوصّلت

نتائج الدراسة إلى أنّ الثقافة التنظيمية الرقمية الفاعلة تُشكّل عاملاً حاسماً في نجاح مشاريع التحول الرقمي، وأنّ الفجوة الثقافية تُعدّ من أهمّ عوائق هذا التحول. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

دراسة (2025) Alsubaie, M., & Sarbazhosseini, H.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرات البشرية اللازمة لنجاح تطبيق منهجية إدارة المشاريع الهجينة الرشيقة، وذلك بأبعادها المتمثلة في (المهارات الفنية، والمهارات الشخصية، والقدرة على التكيف، والتعاون). واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (١٥٠) فرداً من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل في قطاعات صناعية متنوعة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة الرشيقة يعتمد بصورة كبيرة على تنمية قدرات بشرية محدّدة، ولا سيما مهارات التكيف والتعاون بين الوظائف المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تستثمر المنظمات في برامج تدريبية مستمرة لبناء هذه القدرات، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم المنهجيات الهجينة.

دراسة (2025) Khan, U. A., & Qaiser, M.

هدفت الدراسة إلى فحص آثار منهجية إدارة المشاريع الهجينة على أداء المشاريع من خلال أبعاد (الالتزام بالجدول الزمني، والامتثال للميزانية، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة). واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٢٢٠) فرداً من المتخصّصين في إدارة المشاريع من قطاعات متعدّدة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أنّ منهجية إدارة المشاريع الهجينة تُعزّز بصورة جوهرية من أداء المشاريع في جميع الأبعاد المقاسة، مع ملاحظة تأثيرات إيجابية قوية بصفة خاصة في جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنّى المنظمات المنهجيات الهجينة المصمّمة بما يتناسب مع سياقات مشاريعها المحدّدة، وذلك لتعظيم الفوائد المتحقّقة من حيث الأداء.

دراسة (2025) Mirzaei, M., Mabin, V. J., & Zwikael, O.

هدفت الدراسة إلى استكشاف عملية تخصيص منهجيات إدارة المشاريع الهجينة من خلال أبعاد (السياق التنظيمي، وخصائص المشروع، وقدرات الفريق، ومتطلبات أصحاب المصلحة). واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢) منظمة كانت قد طبقت المنهجيات الهجينة في إدارة مشاريعها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ نجاح المنهجيات الهجينة يستلزم تخصيصها بما يتلاءم مع السياق المحدد لكل منظمة ومشروع، وأنّ اعتماد نموذج موحد يُطبّق على الجميع يُعدّ نهجاً غير فعال. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر عمل توجيهية تُرشد المنظمات في عملية تخصيص المنهجيات الهجينة بناءً على ظروفها وخصوصيتها الفريدة.

2.4. العلاقة بين ثقافة التعلم المستمر ونجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة

تُشكّل العلاقة بين ثقافة التعلم المستمر ونجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة علاقةً تكامليةً وثيقةً، إذ تُوفّر الأولى الأرضية الثقافية والمعرفية اللازمة لنجاح الثانية، فيما تُتيح الثانية مجالاً تطبيقياً خصباً لممارسة الأولى وترسيخها. وتتبع هذه العلاقة من كون منهجية المشاريع الهجينة تتطلب بطبيعتها قدرات معرفية وسلوكية متقدّمة لدى فرق العمل، تشمل القدرة على التنقّل بين المنهجيات المختلفة، والتفكير المرن، والاستجابة السريعة للتغيّرات، وهي قدرات لا يمكن تنميتها إلا في ظلّ ثقافة تنظيمية تُقدّر التعلم المستمر وتُوفّر البيئة المناسبة لممارسته.

ويتّضح البُعد الأول من هذه العلاقة في أنّ التعلم الفردي بوصفه أحد أبعاد ثقافة التعلم المستمر يُمكن أعضاء فرق المشاريع من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتطبيق منهجية المشاريع الهجينة، والتي تتطلب إلماماً عميقاً بالمنهجيتين التقليدية والرشيقة معاً. وقد أشار Alsubaie و Sarbazhosseini (2025) إلى أنّ القدرات البشرية تُشكّل الركيزة الأساسية لنجاح المشاريع الهجينة، وأنّ الاستثمار في التعلم الفردي المستمر يُعدّ من العوامل الحاسمة في تنمية هذه القدرات.

كما يظهر البُعد الثاني للعلاقة في أنّ التعلم الجماعي يُعزّز من قدرة فرق المشاريع على العمل بصورة تكاملية ضمن إطار المنهجية الهجينة، حيث يُتيح لأعضاء الفريق تبادل الخبرات، والتعلم من تجارب بعضهم البعض، وتطوير فهم مشترك حول كيفية تطبيق المنهجية الهجينة في السياق الخاص بمشاريعهم. ويوضّح Leong

وآخرون (٢٠٢٣) أنّ التعاون الفعّال بين أعضاء الفريق يُشكّل عاملاً محورياً في نجاح المشاريع الهجينة، ولا يتحقّق هذا التعاون إلا في ظلّ ثقافة تُشجّع على التعلم الجماعي وتبادل المعرفة.

ويتجلّى البُعد الثالث للعلاقة في أنّ التعلم التنظيمي يُوفّر للمنظمة القدرة على تراكم المعرفة المكتسبة من مشاريعها المختلفة، وتوظيف هذه المعرفة في تحسين ممارساتها المستقبلية في تطبيق المنهجية الهجينة. وقد أشار Mirzaei وآخرون (٢٠٢٥) إلى أنّ تخصيص المنهجية الهجينة بما يُلائم خصوصية المنظمة يتطلب قدرةً عاليةً على التعلم التنظيمي وتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، مما يُؤكّد الترابط الوثيق بين البُعدين.

ويتّضح البُعد الرابع للعلاقة في أنّ دعم القيادة للتعلم يُشكّل عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق المنهجية الهجينة، إذ يتطلب هذا التطبيق تحوُّلاً في العقلية والممارسات التنظيمية، وهو تحوّل لا يمكن أن يتحقّق دون قيادة مؤمنة بأهمية التعلم والتغيير. وقد بيّن Bello (2025) أنّ تجاوز المقاومة التنظيمية للتغيير عند تطبيق المنهجيات الهجينة يتطلب قيادةً قادرةً على بناء ثقافة تعلم داعمة تُساعد الأفراد على تجاوز مخاوفهم من الجديد. ومن جانبه، أشار عويد والحميري (٢٠٢٢) إلى أنّ القيادة البارعة تُؤثّر إيجاباً في ثقافة التعلم المستمر، مما ينعكس بدوره على قدرة المنظمة على تبني منهجيات إدارية حديثة.

وأخيراً، يظهر البُعد الخامس للعلاقة في أنّ البنية التحتية للمعرفة تُوفّر الأدوات والنظم اللازمة لدعم تطبيق المنهجية الهجينة، من خلال توفير منصات للتوثيق والتواصل ومشاركة المعرفة بين أعضاء الفرق ومختلف الوحدات التنظيمية. وتُشير السالمي والجهني (٢٠٢٤) إلى أنّ التقنية الرقمية تُشكّل ركيزةً محوريةً في دعم التعلم المستمر، وهي ذاتها التقنية التي تُوفّر الأدوات اللازمة لإدارة المشاريع الهجينة بكفاءة عالية.

وفي السياق المصرفي السعودي، تكتسب هذه العلاقة أهميةً استثنائيةً، إذ تواجه البنوك السعودية تحديات متعدّدة تفرضها رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتحوّل الرقمي المتسارع، وتزايد المنافسة من شركات التقنية المالية. ولمواجهة هذه التحديات، تحتاج البنوك إلى تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في إدارة مشاريعها التطويرية، وهو ما يستدعي بدوره ترسيخ ثقافة التعلم المستمر بأبعادها المختلفة لتوفير الأرضية الملائمة لهذا التطبيق. ومن هنا،

تتبع الأهمية النظرية والتطبيقية لدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في السياق المصرفي السعودي، ولا سيما في فروع البنوك بالمنطقة الغربية التي تُشكّل مركزاً اقتصادياً حيوياً للمملكة.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ العلاقة بين المتغيرين ليست علاقةً خطيّةً بسيطةً، بل هي علاقة تفاعلية متبادلة؛ فكما تُؤثّر ثقافة التعلم المستمر إيجاباً في نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة، فإنّ تطبيق هذه المنهجية بدوره يُسهم في تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، من خلال ما يُوفّره من فرص للتعلم من خلال التجربة، والتغذية الراجعة المستمرة، والتحسين المتدرّج، والتفاعل مع مختلف أصحاب المصلحة.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة الحالية، وهما ثقافة التعلم المستمر بوصفها المتغير المستقل، ونجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة بوصفه المتغير التابع. وقد تبين من خلال العرض النظري أنّ ثقافة التعلم المستمر تُمثّل منظومةً متكاملةً من القيم والممارسات التنظيمية التي تدعم التطوير المستمر للأفراد والفرق والمنظمة ككلّ، وأنّها تتّضح من خلال خمسة أبعاد رئيسة هي: التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي، ودعم القيادة للتعلم، والبنية التحتية للمعرفة. كما تبين أنّ منهجية المشاريع الهجينة تُمثّل نهجاً متقدماً في إدارة المشاريع يجمع بين مزايا المنهجيات التقليدية والرشيقة، وأنّ نجاح تطبيقها يتطلّب توافر مجموعة من العوامل الثقافية والتنظيمية والبشرية.

وقد أظهر استعراض الدراسات السابقة أنّ هناك اهتماماً متزايداً بكلّ من ثقافة التعلم المستمر ومنهجية المشاريع الهجينة في الأدبيات العربية والأجنبية، غير أنّ الدراسات التي تربط بين هذين المتغيرين في السياق المصرفي السعودي لا تزال محدودة، مما يُبرز أهمية الدراسة الحالية في سدّ هذه الفجوة البحثية. كما أظهرت الدراسات المستعرضة تباين المنهجيات والعينات المستخدمة، مما يُتيح للدراسة الحالية الاستفادة من هذه التجارب في تصميم منهجيتها البحثية بصورة تُعزّز من صحة نتائجها.

وفي ضوء ما تقدّم، يتّضح أنّ الدراسة الحالية تكتسب أهميتها من كونها تُقدّم إطاراً متكاملاً لفهم العلاقة بين ثقافة التعلم المستمر ونجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في السياق المصرفي السعودي، وهو ما يُمثّل

إضافةً نوعيةً للأدبيات في هذا المجال. وسيتناول الفصل التالي المنهجية البحثية المُتبَّعة في الدراسة الحالية، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعيَّنتها، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

قائمة المراجع

- سيد، أسامة محمود فراج. (٢٠٢٢). دور التعلم المستمر في تعزيز الهوية الثقافية. الثقافة والتنمية، س٢٢، ع١٧٤، ١ - ١٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1450664>
- حسين، خالد منصور غريب. (٢٠٢١). دور برامج التعلم المستمر مدى الحياة في تنمية المهارات القيادية لدى الكبار. آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع٣٠، ٣٢٣ - ٣٨٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220539>
- فراج، أسامة محمود. (٢٠٢١). التعلم المستمر فريضة مستقبلية لتحقيق التنمية المستدامة. المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٢، ع٥، ٢٩٤ - ٣٠٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1477389>
- عويد، محمد فخري برتو، و الحميري، بشار عباس. (٢٠٢٢). تأثير القيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر: بحث تحليلي لأراء القيادات الإدارية في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج١٤، ع٤٤، ٩٣ - ١١٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1339903>
- السالمي، فردوس بنت حماد، و الجهني، عبيدالله بن حسين. (٢٠٢٤). دور التقنية الرقمية في دعم التعلم المستمر لدى معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. مجلة كلية التربية بتقنها الأشراف، مج٢، ع٢٤، ٦٠٣ - ٦٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1541414>
- الشريف، فيصل بن الفديع، و أبا الحسن، علي بن عبدالله. (٢٠٢٥). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج٤٩، ع١٤، ١ - ٤٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1618392>
- سيد، أسامة محمود فراج. (٢٠٢٢). دور التعلم المستمر في تعزيز الهوية الثقافية. الثقافة والتنمية، س٢٢، ع١٧٤، ١ - ١٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1450664>
- حسين، خالد منصور غريب. (٢٠٢١). دور برامج التعلم المستمر مدى الحياة في تنمية المهارات القيادية لدى الكبار. آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع٣٠، ٣٢٣ - ٣٨٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220539>
- الحافظي، فهد بن سليم سالم. (٢٠٢٣). دور تقنيات التعلم الرقمية في تعزيز الثقافة الإسلامية: دراسة نوعية لتصورات معلمي المرحلة الابتدائية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع١٤، ٣١٧ - ٣٥٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1380699>

أبو غياض، رعدة سليمان محمد، و الصوفي، حمدان عبدالله شحدة. (٢٠٢٢). دور مديري المرحلة الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية في تعزيز ثقافة التعلم لدى معلميه وعلاقته بمستوى أدائهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357920>

بن سكيم، بسمة. (٢٠٢٥). دور الثقافة التنظيمية في تمكين التحول الرقمي: ثقافة رقمية فاعلة في المنظمات الحديثة. مجلة دراسات اقتصادية، مج ١٩، ع ٢، ٢١٦ - ٢٢٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1584692>

الدهامشة، عروب عادل، و الحيلة، محمد محمود عبدالرحمن. (٢٠٢٥). دور نظام إدارة التعلم "Moodle" في تعزيز ثقافة التعليم الأخضر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1578997>

Alsubaie, M., & Sarbazhosseini, H. (2025). People capabilities for successful hybrid agile project management. *Procedia Computer Science*, 256, 1896-1904.

Kavuru, L. T. (2024). Hybrid Methodologies for Next-Level Project Success When Waterfall Meets Agile. *International Journal of Research Publications in Engineering, Technology and Management (IJRPETM)*, 7(1), 9931-9938

Piwowar-Sulej, K. (2021). Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1270-1289

Leong, J., May Yee, K., Baitsegi, O., Palanisamy, L., & Ramasamy, R. K. (2023). Hybrid project management between traditional software development lifecycle and agile based product development for future sustainability. *Sustainability*, 15(2), 1121.

Bello, A. A. (2025). Scaling Agile And Hybrid Project Management Methodologies For Sustainability In Global Oil And Gas Operations: Overcoming Cultural And Organizational Resistance. *CogNexus*, 1(03), 1-15.

Khan, U. A., & Qaiser, M. (2025). Hybrid project management and its effects on project performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 1-18.

- Lalmi, A., Fernandes, G., & Souad, S. B. (2021). A conceptual hybrid project management model for construction projects. *Procedia Computer Science*, 181, 921-930
- Mirzaei, M., Mabin, V. J., & Zwikael, O. (2025). Customising Hybrid project management methodologies. *Production Planning & Control*, 36(9), 1188-1205.
- Novrianto, A., Fitriadi, Y., & Nengsi, N. S. W. (2024). Cultivating a Growth Mindset: HR's Role in Fostering Continuous Learning Cultures. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 12(3), 235-243.
- Okwir, N. A. (2025). The role of continuous learning in educational leadership. *Res. Invent. J. Res. Educ*, 5(1), 5359.
- Alt, D., Raichel, N., & Naamati-Schneider, L. (2022). Higher education students' reflective journal writing and lifelong learning skills: Insights from an exploratory sequential study. *Frontiers in psychology*, 12, 707168.