

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- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1.
4	1.1. المقدمة.....	
5	1.2. مشكلة الدراسة.....	
6	1.3. أهمية الدراسة.....	
7	1.4. أسئلة الدراسة.....	
7	السؤال الرئيسي:.....	
7	الأسئلة الفرعية:.....	
8	1.5. أهداف الدراسة.....	
9	1.6. فرضيات الدراسة.....	
9	1.7. نموذج الدراسة.....	
10	1.8. منهجية الدراسة.....	
12	1.9. الدراسة الميدانية.....	
13	1.10. مخطط المشروع المقترح.....	
14	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	2.
15	2.1. المقدمة:.....	
15	2.2. المتغير المستقل.....	
15	2.3. المتغير التابع.....	
15	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	
16	2.5. الخاتمة.....	
	قائمة المراجع	16

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وغير مسبوقه، 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 2030. 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، 2021).

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 تسهم 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، 2022).

وتُعد ثقافة التعلم المستمر ركيزة أساسية في بناء المؤسسات المتعلمة، حيث تسهم 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، 2021).

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، 2025).

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:

2.1.1. فجوات على المستوى النظري

تنتضح الفجوة النظرية في أن الدراسات السابقة تناولت كلاً من ثقافة التعلم المستمر ومنهجيات إدارة المشاريع الهجينة بصورة منفصلة في الغالب، حيث ركزت دراسة فراج (2021) ودراسة سيد (2022) 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، تفتقر 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 (2024) تناولت دور التقنية الرقمية في دعم التعلم المستمر، ودراسة عويد والحميري (2022) 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 (2025) 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 2030 الرامية إلى تطوير القطاع المالي وتعزيز كفاءته، من خلال تقديم رؤى تطبيقية تخدم أهداف التحول الرقمي في القطاع المصرفي.
- تُقيد 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:

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

3. ما أثر التعلم الفردي على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟
4. ما أثر التعلم الجماعي على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟
5. ما أثر التعلم التنظيمي على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟
6. ما أثر دعم القيادة للتعلم على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟
7. ما أثر البنية التحتية للمعرفة على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين 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:

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

6. الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
7. 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:

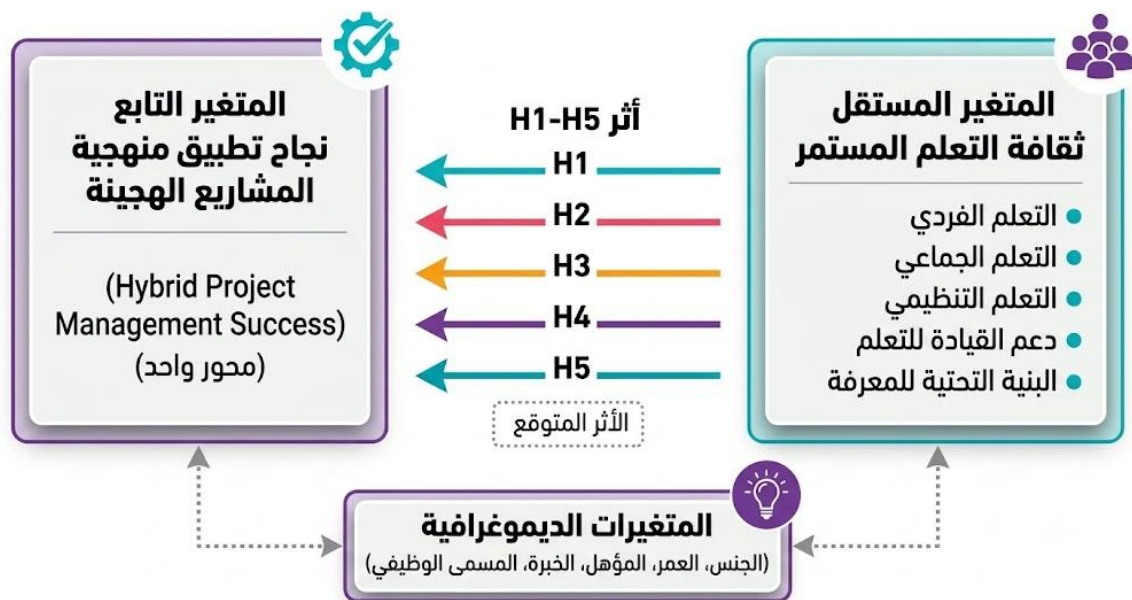
H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة التعلم المستمر بأبعادها مجتمعة على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية.

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 (1.1): 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 (11) بنكاً محلياً، تدير مجتمعة ما يزيد عن (1,200) فرع في المنطقة الغربية، ويعمل بها ما يقارب (18,500) 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 (95%) وهامش خطأ (5%)، ليصل حجم العينة إلى نحو (377) مفردة، وسوف يقوم الباحث بتوزيع (400) استبانة تحسباً لحالات عدم الاستجابة أو الاستبانة 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 2026م.

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 (400) موظف وموظفة في فروع البنوك السعودية بالمنطقة الغربية، ثم تفرغ 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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- سيد، أسامة محمود فراج. (2022). دور التعلم المستمر في تعزيز الهوية الثقافية. الثقافة والتنمية، س22، ع174، 1 - 18. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1450664>
- حسين، خالد منصور غريب. (2021). دور برامج التعلم المستمر مدى الحياة في تنمية المهارات القيادية لدى الكبار. آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع30، 323 - 384. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220539>
- فراج، أسامة محمود. (2021). التعلم المستمر فريضة مستقبلية لتحقيق التنمية المستدامة. المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج2، ع5، 294 - 302. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1477389>
- عويد، محمد فخري برتو، و الحميري، بشار عباس. (2022). تأثير القيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر: بحث تحليلي لأراء القيادات الإدارية في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج14، ع4، 93 - 117. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1339903>
- السالمي، فردوس بنت حماد، و الجهني، عبيدالله بن حسين. (2024). دور التقنية الرقمية في دعم التعلم المستمر لدى معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. مجلة كلية التربية بتفها الأشراف، مج2، ع2، 603 - 629. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1541414>
- الشريف، فيصل بن الفديع، و أبا الحسن، علي بن عبدالله. (2025). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج49، ع1، 1 - 44. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1618392>

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.