

عنوان البحث

أثر نجاح تطبيق المنهجيات الرشيفة على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/

رائد سالم باتيس

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

Midocean University



College of Management

Department of Buisness management

Title in English

**The impact of the successful implementation of agile methodologies on
the effectiveness of consulting projects in the non–profit sector in the
Kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by:

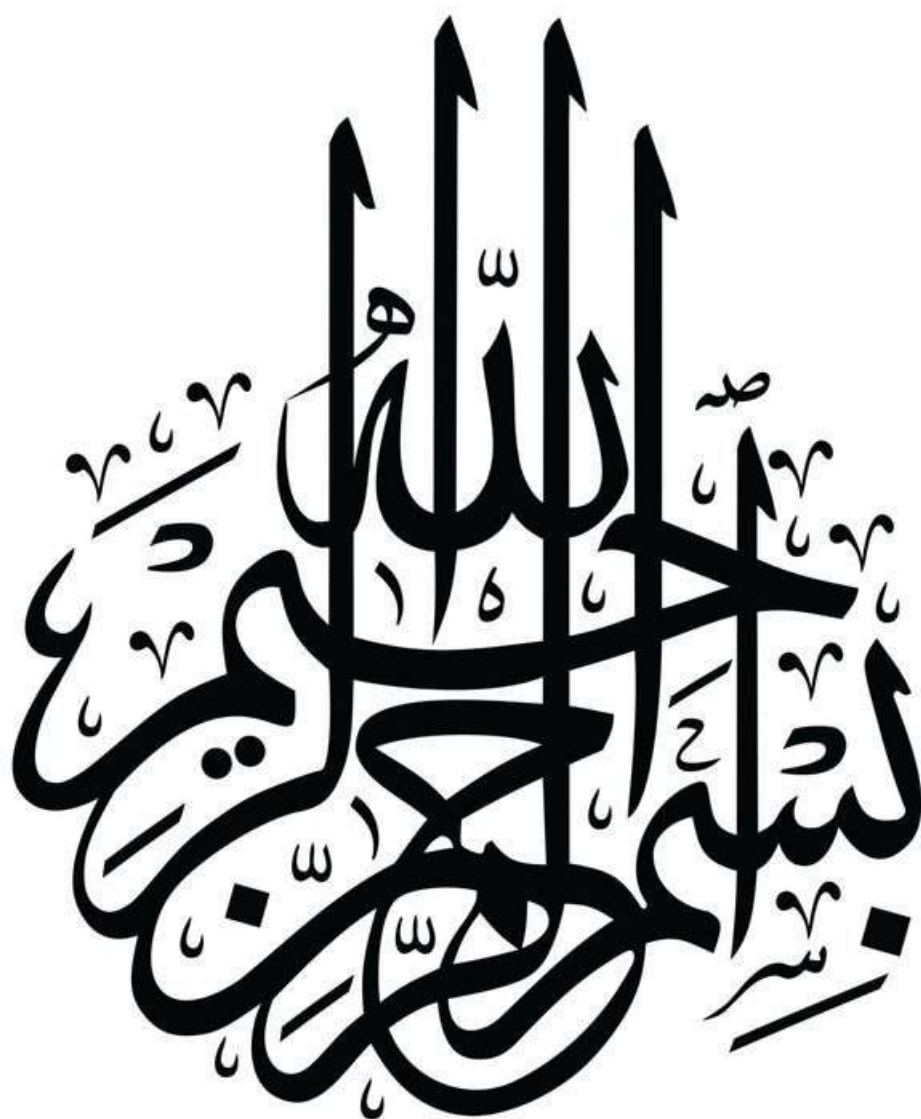
Raed Salem Batis

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr.Fayez Ali rad

Year:2025



الإهداء

إلى من كانوا دائماً سندي ودعمني في رحلتي العلمية، إلى والديّ العزيزين اللذين غمراني

بحبهما وتوجيههما، وغرسا في نفسي قيم الإصرار والعزيمة.

إلى إخوتي وأصدقائي، الذين كانوا مصدر التشجيع والإلهام في كل خطوة.

إلى كل من آمن بقدراتي وساندني في تحقيق هذا الإنجاز، أهدىكم هذا العمل تعبيراً عن

امتناني العميق وتقديري الدائم.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام، د. الفيصل عبدالحמיד محمد ود. فايز

علي جراد، على توجيهاتهما القيّمة وإشرافهما المستمر، والذي كان له الأثر الكبير في

إنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر إلى زملائي في الدراسة، ولكل من قدم لي الدعم والمساعدة، سواء

بالنصح أو بالمشاركة في إعداد هذا البحث.

ولا يفوتني أن أشكر المؤسسات غير الربحية التي ساهمت في توفير المعلومات والبيانات

اللازمة لإثراء الدراسة.

وأخيراً، أُعبر عن امتناني العميق لكل من دعمني خلال هذه الرحلة، راجياً من الله أن

يكون هذا العمل إضافة مفيدة في مجال إدارة المشاريع الاستشارية.

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه هذا القطاع، مثل محدودية الموارد وتعقيدات الحكومة، يصبح تبني استراتيجيات إدارية حديثة أمرًا ضروريًا لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. تعتمد المنهجيات الرشيقة على مبادئ المرونة، التفاعل المستمر، والتطوير التدريجي، مما يتيح للمؤسسات غير الربحية تحسين أدائها وزيادة الأثر المجتمعي لمشاريعها الاستشارية. يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين تبني المنهجيات الرشيقة وتحقيق الفعالية في المشاريع الاستشارية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه للعاملين في المؤسسات غير الربحية. وتشير النتائج إلى أن تطبيق هذه المنهجيات يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، تقليل المخاطر التشغيلية، وزيادة رضا المستفيدين. كما تم تحديد مجموعة من العوامل التي تؤثر على نجاح التطبيق، مثل توفر الكفاءات المؤهلة، دعم الإدارة العليا، واستخدام التكنولوجيا المناسبة. بناءً على هذه النتائج، يوصي البحث بضرورة تعزيز ثقافة العمل الرشيق داخل المؤسسات غير الربحية، وتوفير التدريب اللازم لفرق العاملة، بالإضافة إلى تطوير أطر تنظيمية تدعم تبني هذه المنهجيات بفعالية.

الكلمات المفتاحية:

المنهجيات الرشيقة، المشاريع الاستشارية، القطاع غير الربحي، إدارة المشاريع، المرونة التنظيمية، تحسين الأداء، المملكة العربية السعودية.

Abstract:

This study aims to examine the impact of successfully implementing agile methodologies on the effectiveness of consulting projects in the non-profit sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Given the increasing challenges faced by this sector, such as limited resources and governance complexities, adopting modern management strategies is essential to ensure efficient goal achievement. Agile methodologies emphasize flexibility, continuous interaction, and iterative development, enabling non-profit organizations to enhance their performance and maximize the societal impact of their consulting projects.

The research employs a descriptive-analytical approach to investigate the relationship between adopting agile methodologies and project effectiveness. Data was collected through a survey distributed to professionals working in non-profit organizations. The findings indicate that implementing these methodologies contributes to improving organizational performance, reducing operational risks, and increasing beneficiary satisfaction. Additionally, key factors influencing successful implementation were identified, including the availability of qualified personnel, executive leadership support, and the use of appropriate technology.

Based on these results, the study recommends fostering an agile work culture within non-profit organizations, providing necessary training for project teams, and developing regulatory frameworks that support the effective adoption of agile methodologies.

Keywords:

Agile methodologies, consulting projects, non-profit sector, project management, organizational flexibility, performance improvement, Kingdom of Saudi Arabia.

فهرس المحتويات

10.....	الفصل الأول
11.....	المقدمة
13.....	مشكلة الدراسة
14.....	أهمية الدراسة
15.....	أهداف الدراسة
16.....	تساؤلات الدراسة
17.....	فروض الدراسة
18.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
21.....	الفصل الثاني
22.....	مقدمة
23.....	الدراسات السابقة
26.....	التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
28.....	الإطار النظري
44.....	الفصل الثالث
45.....	مقدمة
46.....	المنهجية وطرق البحث
48.....	مجتمع البحث
49.....	أدوات الدراسة
50.....	حدود الدراسة
51.....	الفصل الرابع
52.....	مقدمة
53.....	تحليل البيانات
71.....	النتائج
74.....	التوصيات
76.....	الخاتمة
77.....	المراجع
80.....	الملاحق

فهرس الاشكال

53.....	رسم توضيحي 1 الجنس.....
53.....	رسم توضيحي 2 العمر.....
53.....	رسم توضيحي 3 المستوى التعليمي.....
53.....	رسم توضيحي 4 سنوات الخبرة.....

فهرس الجداول

56.....	جدول 1 : تطبيق المنهجيات الرشيقة ودعم الإدارة العليا.....
58.....	جدول 2 : تعزيز التعاون وتحسين جودة المخرجات.....
59.....	جدول 3 : تقليل المخاطر وسرعة الاستجابة.....
65.....	جدول 4 نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.....

الفصل الأول

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتعقيدات المتزايدة في المشاريع الاستشارية، يبرز تطبيق المنهجيات الرشيقة (Agile Methodologies) كأحدى الأدوات الإدارية الفعالة التي تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المستجدات، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والاستدامة. تعتمد هذه المنهجيات على مجموعة من المبادئ التي تركز على المرونة، التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة، والتطوير التدريجي للمنتجات والخدمات، مما يساهم في تحسين إدارة المشاريع وتعزيز قيمة المخرجات (محروس وصالح، 2022).

في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، تزداد الحاجة إلى تبني استراتيجيات إدارية حديثة لمواجهة التحديات التي تواجه المشاريع الاستشارية، والتي تشمل محدودية الموارد، تعقيدات الحوكمة، وضرورة تحقيق أثر مجتمعي ملموس. تعاني العديد من المشاريع الاستشارية في هذا القطاع من تأخيرات في التنفيذ، ضعف في تحقيق الأهداف المرجوة، وغياب استراتيجيات واضحة للتكيف مع المتغيرات، مما يجعل تطبيق المنهجيات الرشيقة خياراً واعداً لتحسين الأداء العام لهذه المشاريع (محروس وصالح، 2022).

يركز هذا البحث على دراسة أثر نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي، من خلال تحليل مدى تأثيرها على تحسين الأداء التنظيمي، تقليل المخاطر التشغيلية، وزيادة رضا المستفيدين. تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية تعتمد على البيانات والتجارب العملية لفهم العلاقة بين تبني المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية، مع تسليط الضوء على أهم العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق هذه المنهجيات.

يكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو تطوير القطاع غير الربحي، وتعزيز دوره في تحقيق التنمية المستدامة، وفق رؤية 2030. إن تبني ممارسات إدارية مبتكرة، مثل المنهجيات الرشيقة، يمكن أن يساهم في رفع كفاءة المشاريع الاستشارية، وتحقيق نتائج ملموسة تساهم في تطوير قدرات المؤسسات غير الربحية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

من خلال هذه الدراسة، سيتم استعراض أهم مبادئ المنهجيات الرشيقة، وتحليل مدى ملاءمتها لطبيعة المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي، مع التركيز على التحديات التي قد تواجه تطبيقها، والحلول المقترحة لتجاوزها. كما

سيتم تقديم توصيات عملية تساعد المنظمات غير الربحية على تبني هذه المنهجيات بفعالية، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز استدامة مشاريعها على المدى الطويل.

مشكلة الدراسة

يعاني القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية من تحديات متزايدة تتعلق بإدارة المشاريع الاستشارية، حيث تتطلب هذه المشاريع مرونة عالية للتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، بالإضافة إلى تحقيق نتائج فعالة في ظل موارد محدودة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطبيق منهجيات إدارية حديثة قادرة على تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي:

"ما أثر نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية؟"

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي من خلال تقديم نموذج تحليلي لتقييم تأثير المنهجيات الرشيقة على الفعالية التشغيلية لهذه المشاريع.
- توضيح العلاقة بين تبني المنهجيات الرشيقة وتحقيق الاستدامة في المشاريع الاستشارية، مما يساهم في بناء فهم أعمق لدورها في تحسين الأداء المؤسسي.
- تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة ضمن بيئات العمل غير الربحية، مما يساعد على تحديد التحديات والفرص المرتبطة بهذا التطبيق.

الأهمية العملية

- تقديم نتائج عملية تمكّن المنظمات غير الربحية من تحسين إدارة مشاريعها الاستشارية عبر تبني أساليب أكثر مرونة وفعالية.
- دعم صانعي القرار في تصميم استراتيجيات قائمة على المنهجيات الرشيقة، مما يضمن تحقيق نتائج مستدامة ويعزز كفاءة العمليات الإدارية.
- توجيه المستشارين الإداريين نحو أفضل الممارسات في إدارة المشاريع، مما يساهم في رفع جودة الخدمات الاستشارية وزيادة تأثيرها الإيجابي على القطاع غير الربحي.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. تحليل مدى تأثير نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي.
2. التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة في هذا القطاع.
3. استكشاف مدى ارتباط تبني المنهجيات الرشيقة بتحسين جودة المخرجات الاستشارية.
4. دراسة أثر المرونة والاستجابة السريعة في تحقيق الأهداف الاستشارية.
5. تقديم توصيات لتعزيز تطبيق المنهجيات الرشيقة في القطاع غير الربحي.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

"ما أثر نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية؟"

التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى انتشار تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية بالقطاع غير الربحي؟
2. ما العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة في هذه المشاريع؟
3. كيف يؤثر تطبيق المنهجيات الرشيقة على جودة الخدمات الاستشارية المقدمة؟
4. ما دور المرونة والتكيف في تحسين نتائج المشاريع الاستشارية غير الربحية؟
5. ما التحديات التي تعيق تنفيذ المنهجيات الرشيقة في القطاع غير الربحي؟

1. هناك علاقة إيجابية بين نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي.

يساهم نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة في تحسين أداء المشاريع الاستشارية من خلال تعزيز المرونة، وتقليل العقبات الإدارية، وتحقيق نتائج أسرع وأكثر دقة. يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية أعلى.

2. تواجه المنظمات غير الربحية تحديات في تطبيق المنهجيات الرشيقة بسبب قلة الموارد البشرية أو عدم الوعي الكافي بالمفاهيم الرشيقة.

يعتمد نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على توفر فرق عمل مدربة وواعية بمبادئ هذه المنهجيات. قد يشكل نقص الكوادر المؤهلة أو غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لهذه المنهجيات عائقاً أمام التنفيذ الفعال لها في القطاع غير الربحي.

3. يساهم تطبيق المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المخرجات الاستشارية وتقليل الأخطاء.

تعتمد المنهجيات الرشيقة على التطوير التدريجي والمراجعة المستمرة، مما يساعد في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر. ينعكس إيجابياً على جودة التقارير والتوصيات الاستشارية، ويؤدي إلى تقديم حلول أكثر دقة وملاءمة لاحتياجات المنظمات غير الربحية.

4. تؤدي المرونة والاستجابة السريعة إلى تعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الاستشارية غير الربحية.

تساعد المرونة في إدارة المشاريع الاستشارية على التكيف مع التغيرات المستمرة في احتياجات المستفيدين والبيئة التشغيلية. يتيح تعديل الخطط والاستراتيجيات بمرونة، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر ويزيد من الأثر الإيجابي للمشاريع.

5. يؤدي تدريب فرق العمل على المنهجيات الرشيقة إلى زيادة فاعلية تطبيقها وتحقيق نتائج أفضل.

يساهم تدريب العاملين على مبادئ وأساليب المنهجيات الرشيقة في تحسين فهمهم لآليات التنفيذ الفعال، ويعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة. يؤدي إلى تنفيذ المشاريع بكفاءة أكبر وتحقيق نتائج تلي توقعات المستفيدين والشركاء بفعالية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يستند هذا البحث إلى مجموعة من النظريات العلمية التي تشكل الإطار الفكري والمنهجي لدراسة أثر نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية. تلعب هذه النظريات دورًا مهمًا في تفسير ديناميكيات العمل داخل المشاريع، وتوضيح العلاقة بين تبني المنهجيات الإدارية الحديثة وتحقيق الفعالية التشغيلية.

أولاً: نظرية الإدارة الرشيقة (Agile Management Theory)

تعد نظرية الإدارة الرشيقة الإطار النظري الرئيسي الذي يعتمد عليه هذا البحث، حيث تركز هذه النظرية على تبني ممارسات مرنة تُمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. تنبع هذه النظرية من مناهج تطوير البرمجيات الرشيقة، لكنها توسعت لاحقًا لتشمل مجالات مختلفة مثل إدارة المشاريع والخدمات الاستشارية. تعتمد الإدارة الرشيقة على قيم أساسية مثل التعاون، التكيف المستمر، وإعطاء الأولوية لمتطلبات العملاء والمستفيدين.

علاقة هذه النظرية بالبحث الحالي تكمن في كونها تقدم الإطار المفاهيمي لفهم كيفية تطبيق المنهجيات الرشيقة داخل المشاريع الاستشارية غير الربحية، ومدى تأثير هذه التطبيقات على تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى. من خلال دراسة هذه النظرية، يمكن تحليل تأثير المرونة والتكيف في تحسين الأداء داخل هذه المشاريع، وتحديد العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق المنهجيات

الرشيقة. (Magistretti & Trabucchi, 2024)

ثانيًا: نظرية الأنظمة العامة (General Systems Theory)

تعتبر نظرية الأنظمة العامة من النظريات التي تتفرع من النظرية الرئيسية للإدارة الرشيقة، حيث تفترض أن أي منظمة أو مشروع يعمل كنظام مترابط تتفاعل مكوناته المختلفة لتحقيق أهداف محددة. وفقًا لهذه النظرية، فإن المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي تتكون من وحدات فرعية تعمل معًا، وتشمل فرق العمل، الموارد المالية، وأصحاب المصلحة. أي تغيير في جزء من النظام يمكن أن يؤثر على الأداء العام للمشروع.

تتجلى أهمية هذه النظرية في البحث الحالي من خلال تحليل تأثير تطبيق المنهجيات الرشيقة على العناصر المختلفة داخل المشاريع الاستشارية. على سبيل المثال، عند تبني ممارسات رشيقة في إدارة المشاريع، فإنه يؤثر على أسلوب العمل الجماعي،

وتوزيع الأدوار، وتحديد الأولويات، مما يسهم في تحسين الأداء العام. كما تتيح هذه النظرية فهم كيفية تفاعل المنهجيات الرشيقة مع التحديات التنظيمية في القطاع غير الربحي (Laszlo, 2021).

ثالثًا: نظرية الإدارة القائمة على المعرفة (Knowledge-Based Management Theory)

تؤكد نظرية الإدارة القائمة على المعرفة على أن نجاح أي منظمة يعتمد على قدرتها على اكتساب المعرفة، تبادلها، وتوظيفها بشكل فعال في العمليات اليومية. تُعد المشاريع الاستشارية، خاصة في القطاع غير الربحي، بيئة مثالية لتطبيق هذه النظرية نظرًا لطبيعة العمل الذي يعتمد بشكل كبير على تحليل البيانات، تقديم التوصيات، والاستفادة من الدروس المستفادة لتطوير الأداء المؤسسي.

في إطار البحث الحالي، تسهم هذه النظرية في تفسير دور تبني المنهجيات الرشيقة في تعزيز تبادل المعرفة بين فرق العمل، وتحسين جودة المخرجات الاستشارية. من خلال تطبيق المبادئ الرشيقة مثل الاجتماعات الدورية والمراجعات المستمرة، يمكن تحسين تدفق المعلومات داخل المشاريع، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية (Laszlo, 2021).

رابعًا: نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory)

تركز نظرية التغيير التنظيمي على دراسة كيفية انتقال المؤسسات من حالة إلى أخرى من خلال تطبيق تغييرات استراتيجية تؤثر على الثقافة المؤسسية، الهياكل الإدارية، وأساليب العمل. في المشاريع الاستشارية غير الربحية، يُعد تطبيق المنهجيات الرشيقة بمثابة تغيير تنظيمي يتطلب تبني أساليب جديدة في الإدارة واتخاذ القرار.

يرتبط البحث الحالي بهذه النظرية من خلال تحليل مدى استعداد المؤسسات غير الربحية لاعتماد المنهجيات الرشيقة، وتأثيره على ثقافة العمل، وأساليب إدارة الفرق. كما تساعد هذه النظرية في فهم العوائق التي قد تواجه عملية التحول نحو الإدارة الرشيقة، مثل مقاومة التغيير، ونقص التدريب، والتحديات التنظيمية الأخرى (Laszlo, 2021).

خامسًا: نظرية النضج المؤسسي (Organizational Maturity Theory)

تفترض نظرية النضج المؤسسي أن المنظمات تمر بمراحل تطور مختلفة تتراوح بين الفوضى والتنظيم الكامل، وكل مرحلة تتطلب استراتيجيات إدارية محددة لضمان تحقيق الأداء الأمثل. تشير هذه النظرية إلى أن تطبيق المنهجيات الرشيقة قد يكون أكثر

فعالية في المؤسسات التي وصلت إلى مستوى معين من النضج المؤسسي، حيث تتوفر لديها القدرة على التكيف والتطوير المستمر.

في سياق البحث الحالي، تساعد هذه النظرية في تقييم مدى جاهزية المؤسسات غير الربحية لتبني المنهجيات الرشيقة، وتحديد العوامل التي تسهم في إنجاح هذه التجربة. كما تتيح هذه النظرية فهم كيف يمكن لتبني ممارسات رشيقة أن يسهم في نقل المؤسسات من مرحلة إدارية غير منظمة إلى مرحلة أكثر نضجًا وكفاءة (Laszlo, 2021).

تعتبر النظريات العلمية السابقة حجر الأساس الذي يستند إليه البحث الحالي، حيث توفر كل نظرية إطارًا فكريًا يمكن من خلاله تحليل العلاقة بين نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي. يساهم الجمع بين هذه النظريات في تقديم تحليل شامل وعميق حول كيفية توظيف الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء داخل هذا القطاع، مما يسهم في تقديم توصيات عملية مبنية على أسس علمية ومنهجية.

الفصل الثاني

تعد الدراسات السابقة إحدى الركائز الأساسية التي يستند إليها هذا البحث، حيث تساهم في تقديم إطار معرفي متكامل حول موضوع أثر نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي. تساعد هذه الدراسات في توضيح مدى الاهتمام الأكاديمي والتطبيقي بهذا المجال، كما تسلط الضوء على المفاهيم الأساسية، والنماذج التحليلية، والتحديات التي تواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة في البيئات التنظيمية المختلفة.

تركز الدراسات السابقة على عدة محاور رئيسية، من بينها دور المنهجيات الرشيقة في تحسين إدارة المشاريع، وتأثيرها على الأداء المؤسسي، ومدى توافقها مع طبيعة المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي. كما تتناول هذه الدراسات العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق هذه المنهجيات، مثل الثقافة التنظيمية، ومستوى المعرفة بالممارسات الرشيقة، وتوافر الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتنفيذها بفعالية.

يهدف استعراض الدراسات السابقة إلى تحقيق عدة غايات، من بينها تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأدبيات العلمية، والاستفادة من المنهجيات والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بناء إطار تحليلي متكامل لهذا البحث. كما يساهم هذا الاستعراض في وضع مقارنة بين التجارب المختلفة، وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن أن تساعد في تعزيز فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي عند تطبيق المنهجيات الرشيقة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، سيتم التركيز على الأطر النظرية والمنهجيات البحثية المستخدمة، إضافةً إلى تحليل النتائج والتوصيات التي قدمتها هذه الدراسات، بهدف الاستفادة منها في صياغة الأسئلة البحثية والفروض التي يقوم عليها هذا البحث. كما سيتم تسليط الضوء على مدى تطبيق المنهجيات الرشيقة في بيئات العمل غير الربحية، ومدى تأثيرها على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات العاملة في هذا القطاع.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل – المنهجيات الرشيقة

حظيت المنهجيات الرشيقة باهتمام متزايد في الدراسات الحديثة، حيث أصبحت تُعتبر من أهم الأساليب الإدارية في إدارة المشاريع بفضل قدرتها على تعزيز المرونة وتحسين الاستجابة للتغيرات. في دراسة أجراها محروس وصالح (2022)، تم تسليط الضوء على كيفية استخدام المنهجيات الرشيقة في تطوير أداء المراجعة الداخلية، حيث تم التأكيد على أن تبني هذه المنهجيات يؤدي إلى تحسين سرعة الأداء، وزيادة القدرة على التعامل مع المخاطر، ولا سيما المخاطر المتعلقة بالأمن السيبراني. وأشارت الدراسة إلى أن المنهجيات الرشيقة تعتمد على التفاعل المستمر بين أعضاء الفرق المختلفة، مما يساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز مستويات الإنتاجية.

من جانب آخر، تناول الجبوري (2021) تطبيق المنهجيات الرشيقة في مشاريع القطاع العام، مشيراً إلى أن طبيعة المشاريع الحكومية تتطلب عمليات تخطيط وتنفيذ أكثر مرونة بسبب تغير المتطلبات بشكل متكرر. وأوضح الباحث أن تطبيق المنهجيات الرشيقة في القطاع العام يواجه بعض العوائق مثل البيروقراطية الإدارية، ولكنه في الوقت ذاته يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتسريع عمليات اتخاذ القرار. هذا ما أكدته أيضاً دراسة شهرى وعنقي (2023)، والتي ركزت على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، حيث تبين أن تبني المنهجيات الرشيقة يساهم بشكل مباشر في تعزيز تبادل المعرفة وتقليل الفجوات بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات الحكومية.

في السياق الدولي، ناقش Dong et al. (2024) المفاهيم الأساسية للإدارة الرشيقة في إدارة المشاريع، حيث تم تقديم تعريف جديد يستند إلى مراجعة منهجية للأدبيات العلمية، وتم التأكيد على أن المنهجيات الرشيقة لا تقتصر فقط على البرمجيات، بل تمتد إلى مجالات أخرى مثل التصنيع والخدمات والقطاع غير الربحي. كما تناولت دراسة Marnada et al. (2022) التحديات التي تواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة، حيث تم الإشارة إلى أن التغيرات المستمرة في نطاق العمل وعدم وضوح الأدوار داخل الفرق قد يؤديان إلى إبطاء عملية التنفيذ، وهو ما يستدعي تطوير آليات تضمن تحقيق توازن بين المرونة والضوابط التنظيمية.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع - فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي

تمثل فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي محورًا مهمًا في العديد من الدراسات، حيث يتم التركيز على كيفية تحسين الأداء وتطوير استراتيجيات تضمن تحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف وأعلى مستويات الجودة. في دراسة المنشاوي (2014)، تم تحليل استخدام منهجيات إدارة المشروعات في مشروعات البناء والتشييد، حيث أكد الباحث أن الإدارة الفعالة للمشروعات تتطلب أدوات تنظيمية تساعد في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة. وعلى الرغم من أن الدراسة ركزت على قطاع البناء، إلا أن نتائجها قابلة للتطبيق في المشاريع الاستشارية من خلال التأكيد على أهمية وجود نظام إداري مرن قادر على الاستجابة للتحديات المتغيرة.

أشار Santos and de Carvalho (2022) إلى أن توسيع نطاق الإدارة الرشيقة ليشمل المشاريع الكبيرة يمكن أن يكون مفيدًا في تحسين الأداء العام وتقليل المخاطر التشغيلية. وقد أكدت الدراسة أن المشاريع الاستشارية، وخاصة في القطاع غير الربحي، تحتاج إلى أساليب مرنة تتيح تحسين التفاعل بين الأطراف المختلفة وتعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين. كما تناولت دراسة Gomes Silva et al. (2022) العلاقة بين الركائز الثلاثة للاستدامة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) والإدارة الرشيقة، حيث توصلت الدراسة إلى أن المشاريع غير الربحية التي تعتمد على المنهجيات الرشيقة تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مما يساهم في تعزيز استدامة المشاريع على المدى الطويل.

في دراسة Elkhatib et al. (2022)، تم التركيز على كيفية تحسين إدارة المخاطر في المشاريع من خلال تطبيق الإدارة الرشيقة، حيث أكدت النتائج أن المشاريع التي تعتمد على هذه المنهجيات تكون أكثر قدرة على التعرف على المخاطر ومعالجتها في وقت مبكر. هذا ما أكدته أيضًا دراسة Sharma et al. (2022)، والتي ناقشت تحديات إدارة المشاريع الرشيقة خلال جائحة كوفيد-19، حيث تبين أن المؤسسات غير الربحية التي تبنت منهجيات رشيقة كانت أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة التي فرضتها الأزمة، مما عزز من فعالية مشاريعها الاستشارية.

ثالثًا: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي

يُعد الربط بين المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي محورًا رئيسيًا في الدراسات الحديثة، حيث تسعى العديد من الأبحاث إلى تحليل كيف يمكن لتطبيق هذه المنهجيات أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام لهذه المشاريع. في دراسة (Koch et al. (2023)، تم إجراء تحليل ممتد لدراسة التأثيرات العاطفية والسلوكية والمعرفية للإدارة الرشيقة، حيث أظهرت النتائج أن تطبيق هذه المنهجيات يساهم في تعزيز رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجابيًا على أداء المشاريع الاستشارية.

في دراسة (Chathuranga et al. (2023)، تم تحليل كيفية تبني المنهجيات الرشيقة في مرحلة التصميم لمشاريع البناء، حيث أظهرت النتائج أن استخدام هذه المنهجيات يساهم في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة ويؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وكفاءة. وعلى الرغم من أن الدراسة ركزت على قطاع البناء، إلا أن نتائجها تؤكد أن تطبيق المبادئ الرشيقة في المشاريع الاستشارية يمكن أن يعزز من كفاءة تنفيذ المهام ويساهم في تحسين جودة المخرجات.

أشارت دراسة (Marnewick (2023 إلى أن التعلم المستند إلى المشاريع يمكن أن يعزز من فهم آليات الإدارة الرشيقة، مما يؤدي إلى تحسين تطبيق هذه المنهجيات في المشاريع الفعلية. وقد أكدت الدراسة أن المؤسسات غير الربحية التي تتبنى برامج تدريبية تركز على الإدارة الرشيقة تكون أكثر قدرة على تحقيق فعالية أكبر في مشاريعها الاستشارية، حيث يصبح الموظفون أكثر كفاءة في التعامل مع التغيرات وإدارة المخاطر بشكل فعال.

بناءً على هذه الدراسات، يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين تطبيق المنهجيات الرشيقة وتحقيق فعالية أعلى في المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي. تشير الأدبيات إلى أن المنهجيات الرشيقة توفر العديد من الفوائد، مثل تحسين سرعة التنفيذ، تعزيز التواصل داخل الفرق، وتوفير حلول أكثر استجابة لاحتياجات المستفيدين. ومع ذلك، تواجه العديد من المنظمات غير الربحية تحديات في تبني هذه المنهجيات بسبب نقص الوعي أو ضعف الموارد المتاحة. بناءً على ذلك، فإن البحث الحالي يسعى إلى تحليل هذه العلاقة بعمق وتقديم توصيات عملية تساعد في تحقيق أقصى استفادة من الإدارة الرشيقة في هذا القطاع.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن اهتمام متزايد بتطبيق المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع، سواء في القطاع العام أو الخاص، مع تركيز ملحوظ على دور هذه المنهجيات في تحسين الأداء وتقليل المخاطر وتعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات. وقد تناولت الدراسات تأثير الإدارة الرشيقة في مجالات متعددة، مثل إدارة المخاطر (Elkhatib et al., 2022)، وتحسين أداء فرق العمل (Koch et al., 2023)، وتحقيق الاستدامة في المشاريع (Gomes Silva et al., 2022) ولا تزال هناك فجوات بحثية لم يتم تناولها بشكل كافٍ، خاصة فيما يتعلق بتطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية داخل القطاع غير الربحي.

رغم أن بعض الدراسات، مثل دراسة الجبوري (2021)، تناولت تطبيق المنهجيات الرشيقة في القطاع العام، إلا أن السياق غير الربحي يفرض تحديات مختلفة، مثل محدودية الموارد، والاعتماد على التمويل الخارجي، وتعقيد احتياجات المستفيدين. لم تُؤل الدراسات السابقة اهتمامًا كافيًا لكيفية تأثير هذه العوامل على نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة داخل المشاريع الاستشارية غير الربحية. كذلك، فإن دراسة شهرى وعنتقي (2023) التي ركزت على إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية لم تتعمق في تحليل كيفية مساهمة المنهجيات الرشيقة في تحسين عمليات الاستشارات داخل المنظمات غير الربحية، مما يترك مجالًا لمزيد من البحث حول هذه النقطة.

و رغم أن بعض الدراسات، مثل دراسة (Marnewick 2023)، أشارت إلى دور التعلم القائم على المشاريع في تعزيز تبني الإدارة الرشيقة، إلا أن الدراسات لم تتناول بشكل واضح أثر التدريب على نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية غير الربحية. ويعد هذا جانبًا مهمًا يجب استكشافه، خاصة في ظل الحاجة إلى تطوير قدرات المستشارين والعاملين في القطاع غير الربحي لتمكينهم من استخدام الأدوات الرشيقة بفعالية.

تشير الدراسات الدولية، مثل دراسة (Santos and de Carvalho 2022)، إلى تحديات توسيع نطاق الإدارة الرشيقة في المشاريع الكبيرة، لكنها لم تناقش كيفية تكييف هذه المنهجيات لتناسب طبيعة المشاريع الاستشارية غير الربحية، والتي غالبًا ما تعتمد على فرق صغيرة وموارد محدودة. ورغم أن دراسة (Sharma et al. 2022) تناولت تحديات تطبيق

الإدارة الرشيقة خلال جائحة كوفيد-19، إلا أنها لم تسلط الضوء على التأثيرات طويلة الأمد لهذا التطبيق على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي.

بناءً عليه ، يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي ، مع التركيز على العوامل التي تعزز أو تعيق تبني هذه المنهجيات في هذا السياق. كما يسعى البحث إلى تقديم نموذج تحليلي يوضح العلاقة بين المنهجيات الرشيقة وكفاءة المشاريع الاستشارية، مع اقتراح حلول عملية لتجاوز العقبات المرتبطة بتطبيقها في القطاع غير الربحي.

الإطار النظري

يعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في أي بحث علمي، حيث يوفر الأساس المنهجي والفكري لفهم وتحليل الظاهرة محل الدراسة. يُعرف الإطار النظري بأنه مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تشكل الإطار المرجعي للبحث، مما يساعد في تحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة واستكشاف العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة. ومن خلال الإطار النظري، يتمكن الباحث من تقديم تفسير علمي ومنهجي لموضوع البحث، بالاستناد إلى الدراسات السابقة والنماذج التحليلية التي أثبتت فعاليتها في تناول قضايا مشابهة. كما يساهم الإطار النظري في توجيه البحث نحو بناء فرضيات دقيقة، استنادًا إلى ما تم التوصل إليه في الأدبيات العلمية، مما يساعد على تحقيق فهم أعمق للمتغيرات وعلاقاتها ببعضها البعض.

تتمثل أهمية الإطار النظري في كونه أداة تحليلية تساهم في وضع إطار شامل يربط بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية، مما يعزز من قوة البحث ويوفر أساسًا منطقيًا لنتائجه. يساعد الإطار النظري في تفسير الظاهرة محل الدراسة بناءً على أسس علمية، مما يضمن اتساق البحث مع المناهج الأكاديمية المعتمدة. كما يساهم في تحديد الفجوات البحثية التي لم تتم معالجتها سابقًا، مما يتيح للباحث فرصة لتقديم إضافات علمية جديدة تساهم في تطوير المعرفة في المجال. ومن ناحية أخرى، فإن الإطار النظري يعد أداة لتوجيه جمع البيانات وتحليلها، حيث يحدد المتغيرات التي يجب دراستها ويضع إطارًا لتحليل العلاقات بينها، مما يجعل البحث أكثر تنظيمًا ودقة. و يساعد الإطار النظري في بناء الفرضيات البحثية، حيث يعتمد الباحث على المفاهيم والنظريات السابقة لصياغة افتراضات منطقية حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة، مما يسهل اختبار هذه الفرضيات باستخدام الأدوات المنهجية المناسبة.

يتناول هذا البحث متغيرين أساسيين: المنهجيات الرشيقة كمتغير مستقل، وفعالية المشاريع الاستشارية كمتغير تابع. المنهجيات الرشيقة تمثل نهجًا حديثًا في إدارة المشاريع يعتمد على التكيف السريع مع التغيرات، وتعزيز المرونة في التخطيط والتنفيذ، وتحقيق قيمة مضافة من خلال التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة. ظهرت هذه المنهجيات كرد فعل على التحديات التي تواجه المشاريع التقليدية، حيث توفر أطرًا تنظيمية مثل Scrum و Kanban و Lean التي تساعد على تحسين الأداء وتقليل المخاطر. في المقابل، يشير مفهوم فعالية المشاريع الاستشارية إلى مدى قدرة هذه المشاريع على تحقيق أهدافها بكفاءة وضمن الموارد المتاحة، مع التركيز على جودة المخرجات ورضا المستفيدين. فعالية المشاريع الاستشارية تتأثر بعدة عوامل، مثل وضوح

الأهداف، توفر الموارد، وجودة التفاعل بين الأطراف المعنية. بناءً عليه يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين، حيث يتم استكشاف مدى تأثير نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على تحسين فعالية المشاريع الاستشارية، من خلال تحسين الأداء التشغيلي، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا العملاء. ومن خلال هذا الإطار النظري، سيتم تحليل الأسس العلمية التي تربط بين المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية، مما يوفر فهمًا أعمق للعوامل التي تسهم في نجاح تطبيق هذه المنهجيات في القطاع غير الربحي، ويمهد الطريق لإجراء التحليل الميداني واختبار الفرضيات المقترحة.

المنهجيات الرشيقة كمتغير مستقل

مفهوم المنهجيات الرشيقة

تعريف المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع

تعد المنهجيات الرشيقة (Agile Methodologies) من أحدث الأساليب في إدارة المشاريع، حيث تعتمد على المرونة والتكيف مع التغيرات بدلاً من التمسك بالخطط الصارمة. تهدف هذه المنهجيات إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الفاقد وتحقيق قيمة مضافة للعملاء والمستفيدين من المشاريع. وفقاً لـ (Dong et al. (2024)، فإن المنهجية الرشيقة هي نهج تكراري وتدرجي يركز على تقديم نتائج عالية الجودة من خلال التعاون المستمر بين الفرق وأصحاب المصلحة، مع مراعاة التغييرات التي قد تطرأ خلال دورة حياة المشروع. كما أشار الجبوري (2021) إلى أن هذه المنهجيات تسهم في تقليل التعقيدات وتحسين سرعة التنفيذ من خلال دورات عمل قصيرة تُعرف باسم "Sprints"، والتي تتيح للمشاريع الاستفادة من التغذية الراجعة المستمرة وتحسين الأداء.

نشأة وتطور المنهجيات الرشيقة

ظهرت المنهجيات الرشيقة كرد فعل على التحديات التي كانت تواجهها المشاريع في ظل الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع، والتي غالباً ما كانت تتسم بالجمود وصعوبة الاستجابة للتغيرات المفاجئة. وفقاً لما ذكره محروس وصالح (2022)، فإن فكرة الإدارة الرشيقة تطورت بداية في مجال تطوير البرمجيات، حيث كان يُنظر إليها كبديل لمنهجيات الشلال (Waterfall) التي تعتمد على مراحل متتابعة لا تسمح بالتعديل بعد بدء التنفيذ. في عام 2001، تم الإعلان عن "البيان الرشيق (Agile)"

(Manifesto) الذي وضع الأسس والمبادئ الرئيسية للإدارة الرشيقة، من قبل مجموعة من الخبراء الذين سعوا إلى تطوير نموذج أكثر مرونة يركز على الأفراد والتعاون الفعال. لاحقاً، امتدت هذه المبادئ إلى قطاعات أخرى مثل التصنيع، والخدمات، والاستشارات الإدارية، وأصبحت ركيزة أساسية للعديد من المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق أداء أعلى (Marnada et al., 2022).

الفرق بين المنهجيات الرشيقة والمنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع

يتمثل الاختلاف الجوهرى بين المنهجيات الرشيقة والمنهجيات التقليدية في أسلوب التعامل مع مراحل المشروع والتخطيط والتنفيذ. في حين تعتمد المنهجيات التقليدية على التخطيط المسبق الصارم والتنفيذ وفقاً لمسارات محددة دون تغيير يُذكر، فإن المنهجيات الرشيقة توفر درجة كبيرة من المرونة في التعديل والتكيف مع الاحتياجات المتغيرة. وفقاً للمنشأوي (2014)، فإن المنهجيات التقليدية تتسم باتباع تسلسل هرمي واضح يتطلب تحديد جميع المتطلبات قبل بدء التنفيذ، وهو ما قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات وصعوبة في التعامل مع التغيرات غير المتوقعة. على الجانب الآخر، تعتمد المنهجيات الرشيقة على تقسيم المشروع إلى وحدات صغيرة يتم تنفيذها في دورات زمنية قصيرة، مما يتيح إمكانية التكيف مع المستجدات وتحسين جودة المخرجات بشكل مستمر (الشهري وعنتقي، 2023).

أهم مبادئ المنهجيات الرشيقة

التعاون بين الفرق وأصحاب المصلحة

يُعد التعاون من الركائز الأساسية في المنهجيات الرشيقة، حيث يتمحور حول بناء جسور تواصل قوية بين الفرق الداخلية وأصحاب المصلحة الخارجيين لضمان تحقيق الأهداف المشتركة. كما أوضح الجبوري (2021)، فإن تعزيز التعاون يساهم في تقليل الفجوات بين التوقعات والنتائج الفعلية، مما يحسن جودة العمل ويزيد من فرص النجاح.

التكيف مع التغيير بدلاً من التمسك بالخطة

تؤكد المنهجيات الرشيقة على أهمية التكيف السريع مع التغيرات بدلاً من التمسك بخطة جامدة قد لا تتماشى مع المستجدات. أشار Dong et al. (2024) إلى أن المشاريع الناجحة هي تلك التي تتمكن من تعديل مسارها بناءً على

التحديات التي تظهر خلال مراحل التنفيذ، وهو ما يمنح الإدارة القدرة على تقديم حلول مبتكرة تتلاءم مع الاحتياجات المتغيرة.

التركيز على القيمة المقدمة للمستفيدين

تهدف المنهجيات الرشيقة إلى تقديم قيمة مضافة للمستفيدين، سواء كانوا عملاء أو مستهلكين نهائيين. وفقًا لمحروس وصالح (2022)، فإن أحد أهم معايير نجاح المشاريع الرشيقة هو قدرتها على تحقيق متطلبات العملاء بشكل أكثر كفاءة وسرعة، مما يؤدي إلى تعزيز رضا المستفيدين وزيادة فرص تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

التسليم التدريجي وتحسين العمليات باستمرار

يعتمد النهج الرشيق على التسليم التدريجي للمخرجات بدلاً من الانتظار حتى اكتمال المشروع بالكامل، مما يسمح بإجراء تحسينات مستمرة وتعديل المسار عند الحاجة. (Marnada et al., 2022) يساعد هذا الأسلوب في تجنب المخاطر المحتملة وتقليل الهدر في الموارد، مما يساهم في تحقيق مستويات أداء أعلى وتحسين الإنتاجية. يتضح مما سبق أن المنهجيات الرشيقة تمثل ثورة في أساليب إدارة المشاريع، حيث تعتمد على المرونة والتفاعل المستمر لضمان تحقيق أفضل النتائج. من خلال توفير آليات تعاون فعالة، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات، والتركيز على القيمة المقدمة، تحقق هذه المنهجيات مستويات عالية من النجاح، خاصة في المشاريع التي تتطلب استجابة سريعة للتحديات المتغيرة. وتظل الحاجة إلى تطبيق هذه المنهجيات بشكل فعال في المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي ضرورة لتعزيز الأداء وضمان الاستدامة.

أبرز الأطر والمنهجيات الرشيقة

شهدت العقود الأخيرة تطوراً كبيراً في أساليب إدارة المشاريع، وبرزت المنهجيات الرشيقة كأحد الحلول الأكثر فعالية لمواجهة تحديات البيئة المتغيرة. تتعدد الأطر والمنهجيات التي تعتمد على المبادئ الرشيقة، ويتميز كل إطار منها بخصائص فريدة تجعله مناسباً لأنواع مختلفة من المشاريع. من أبرز هذه المنهجيات Scrum و Lean و Kanban، والتي تُستخدم على نطاق واسع في مجالات متعددة، بما فيها المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي. وتعتمد هذه المنهجيات على مبادئ أساسية مثل

التعاون، المرونة، التحسين المستمر، والتكيف مع التغيرات، مما يجعلها أدوات فعالة لضمان تحقيق نتائج مستدامة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

منهجية Scrum

تعد Scrum واحدة من أكثر الأطر الرشيقة شيوعًا، حيث توفر إطار عمل قائمًا على التكرارات الزمنية القصيرة، والتي تُعرف باسم "Sprints"، وتهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في المشروع من خلال تنفيذ المهام على مراحل متتابعة (Dong et al., 2024). تم تطوير Scrum في الأصل لإدارة مشاريع تطوير البرمجيات، لكنه أثبت فعاليته في مجالات أخرى، بما فيها الاستشارات الإدارية وإدارة التغيير المؤسسي. يركز هذا الإطار على تحديد أولويات العمل وتجزئة المهام إلى وحدات صغيرة قابلة للتنفيذ خلال فترة زمنية قصيرة، عادة ما تتراوح بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع. يتم تنظيم العمل من خلال اجتماعات دورية، مثل الاجتماع اليومي (Daily Stand-up)، حيث يجتمع أعضاء الفريق لمناقشة تقدمهم، التحديات التي يواجهونها، والخطوات القادمة.

وفقًا للجبوري (2021)، فإن تطبيق Scrum في المشاريع الاستشارية يساعد في تحسين كفاءة فرق العمل، حيث يتيح التفاعل المستمر مع العملاء والمستفيدين، مما يقلل من مخاطر الانحراف عن متطلبات المشروع. كما أشار الشهري وعنتقي (2023) إلى أن المنظمات غير الربحية التي تتبنى هذا النهج قادرة على تحسين عملياتها التشغيلية وضمان تقديم حلول فعالة للمجتمعات التي تخدمها. ومع ذلك، فإن النجاح في تطبيق Scrum يتطلب التزامًا قويًا بالمبادئ الرشيقة، بالإضافة إلى وجود فرق عمل تمتلك المعرفة والمهارات الكافية لتنفيذ المنهجية بفعالية.

منهجية Kanban

تعتبر Kanban منهجية أخرى ضمن المنهجيات الرشيقة، وهي تعتمد على تقديم تصور بصري لسير العمل من خلال لوحات تحتوي على أعمدة ومهام متحركة تعكس المراحل المختلفة للمشروع (Marnada et al., 2022). يساعد هذا النظام في تحسين تدفق العمل وتقليل الفاقد، حيث يتم تحديد المهام التي يجب تنفيذها بناءً على قدرة الفريق الفعلية، مما يمنع التكدس والتأخير في إنجاز الأعمال.

تم تطوير Kanban في الأصل في قطاع التصنيع، وخاصة في شركة Toyota، كوسيلة لتحسين الإنتاجية وتقليل الفاقد في العمليات (Santos & de Carvalho, 2022). لكن مع مرور الوقت، أصبح هذا النظام أحد أكثر الأدوات فعالية في إدارة المشاريع الاستشارية، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب تنفيذ المهام وفق أولويات متغيرة. تتمثل أبرز مزايا Kanban في توفير مرونة عالية وقدرة الفرق على التكيف بسرعة مع التغيرات في متطلبات المشروع، وهو ما يجعلها مناسبة للمنظمات غير الربحية التي غالبًا ما تواجه تحديات في تخصيص الموارد وإدارة العمليات بفعالية. كما أشار محروس وصالح (2022)، فإن استخدام Kanban في بيئات الأعمال غير الربحية يساعد في تحسين الأداء العام وتقليل الهدر في الموارد، مما يعزز من كفاءة تنفيذ المشاريع الاستشارية.

منهجية Lean

تُعرف Lean بأنها منهجية تركز على تقليل الهدر وتعظيم القيمة المقدمة للعملاء من خلال تحسين العمليات التشغيلية وتجنب الأنشطة غير الضرورية (Elkhatib et al., 2022). نشأت هذه المنهجية في قطاع التصنيع، لكنها أصبحت ذات أهمية كبيرة في مجالات أخرى، مثل إدارة المشاريع والخدمات الاستشارية. يتمحور مفهوم Lean حول تحسين الأداء وتقليل الفاقد بجميع أشكاله، سواء كان في شكل موارد زائدة، أو أوقات انتظار، أو عمليات غير فعالة. وفقًا لـ (Gomes Silva et al., 2022)، فإن تطبيق Lean في المشاريع الاستشارية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق تحسينات جوهرية في جودة الخدمات المقدمة، حيث يساعد في إعادة تصميم العمليات بما يتناسب مع احتياجات العملاء والمستفيدين النهائيين. كما أشار الجبوري (2021)، فإن المنظمات غير الربحية التي تتبنى Lean تكون أكثر قدرة على تعزيز استدامة مشاريعها من خلال تحسين استغلال الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية. فإن النجاح في تطبيق Lean يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة وتوفر فرق عمل تمتلك المهارات اللازمة لتحليل البيانات وتحسين العمليات بشكل مستمر.

مقارنة بين هذه المنهجيات وتطبيقاتها في المشاريع الاستشارية

على الرغم من أن كل من Scrum وKanban وLean تعتمد على مبادئ المنهجيات الرشيقة، إلا أن هناك اختلافات جوهرية تجعل كل واحدة منها أكثر ملاءمة لأنواع معينة من المشاريع. فمثلًا، تعتبر Scrum أكثر فاعلية في المشاريع التي تحتاج إلى إدارة مكثفة للتطورات المستمرة، بينما تعد Kanban مناسبة أكثر للمشاريع التي تتطلب إدارة تدفق العمل بشكل

سلس دون وجود دورات محددة. (Marnada et al., 2022) من ناحية أخرى، فإن Lean تركز بشكل أساسي على تحسين الكفاءة وتقليل الفاقد، مما يجعلها مثالية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.

تحديات تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية

نقص المعرفة والخبرة في المنهجيات الرشيقة

يُعد نقص المعرفة حول مبادئ وأساليب الإدارة الرشيقة أحد أبرز العوائق التي تواجه المنظمات غير الربحية عند محاولة تطبيق هذه المنهجيات. وفقًا للمنشأوي (2014)، فإن معظم المشاريع غير الربحية لا تمتلك الكفاءات الفنية أو الخبرات اللازمة لتنفيذ أساليب Scrum أو Kanban أو Lean بفعالية، مما يؤدي إلى تطبيق جزئي أو غير صحيح لهذه الأدوات.

مقاومة التغيير من قبل فرق العمل

تواجه العديد من المشاريع الاستشارية مقاومة داخلية عند محاولة التحول إلى المنهجيات الرشيقة، حيث يميل بعض الموظفين إلى التشبث بالأساليب التقليدية في العمل، مما يجعل تبني النهج الجديد عملية صعبة (الشهري وعتقي، 2023). يتطلب التغلب على هذه المقاومة تنفيذ برامج تدريبية مكثفة وإشراك الفرق في عمليات التغيير لضمان قبولهم لهذا التحول.

قلة الموارد البشرية والمادية في القطاع غير الربحي

يعد نقص الموارد المالية والبشرية من التحديات الكبيرة التي تعيق تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية غير الربحية. (Santos & de Carvalho, 2022) فالعديد من هذه المنظمات تعاني من محدودية التمويل وضعف القدرة على الاستثمار في التدريب والتكنولوجيا، مما يقلل من فرص نجاح تنفيذ المنهجيات الرشيقة.

تُعد المنهجيات الرشيقة أدوات فعالة لتحسين إدارة المشاريع الاستشارية، حيث توفر درجة عالية من المرونة والتكيف مع المتغيرات، مما يجعلها مناسبة لبيئات العمل الديناميكية، بما فيها القطاع غير الربحي. فإن التطبيق الناجح لهذه المنهجيات يتطلب فهماً عميقاً للمفاهيم الرشيقة، التغلب على مقاومة التغيير، وتوفير الموارد اللازمة لضمان تحقيق أفضل النتائج.

فعالية المشاريع الاستشارية كمتغير تابع

تُعد فعالية المشاريع الاستشارية أحد العناصر الأساسية التي تحدد مدى نجاح المشروعات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في القطاع غير الربحي الذي يعتمد بشكل كبير على الاستشارات لتحسين الأداء وتحقيق الأثر المجتمعي. في ظل تزايد تعقيدات بيئة الأعمال والحاجة إلى حلول إدارية مبتكرة، أصبحت الفعالية في إدارة المشاريع الاستشارية عاملاً حاسماً يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان تحقيق نتائج مستدامة. (Li, Duan, & Su, 2021) يتم تقييم فعالية المشاريع الاستشارية بناءً على عدة معايير، تشمل تحقيق الأهداف المخطط لها، كفاءة استخدام الموارد، ومدى تلبية توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة.

مفهوم فعالية المشاريع الاستشارية

تعريف الفعالية في إدارة المشاريع

تشير الفعالية في إدارة المشاريع إلى القدرة على تحقيق الأهداف المحددة وفقاً للمعايير المتفق عليها، وفي الإطار الزمني والميزانية المخصصة للمشروع. تُعرّف الفعالية أيضاً بأنها مستوى النجاح الذي يحققه المشروع في تلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة، ومدى قدرته على إضافة قيمة للمنظمة التي يتم تنفيذ المشروع لصالحها (ALbawwat, Al-Hajaia, & AL FRIJAT, 2021). بالنسبة للمشاريع الاستشارية، فإن الفعالية لا تقتصر فقط على تسليم النتائج في الوقت المحدد، بل تشمل أيضاً جودة الحلول المقدمة، ومدى توافقها مع احتياجات المنظمة، ومدى قابليتها للتنفيذ على أرض الواقع. وفقاً لـ (Klochan et al. (2021)، فإن المشاريع الاستشارية الناجحة هي تلك التي تستطيع تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء المؤسسي، من خلال تقديم حلول تحليلية وتوصيات عملية قابلة للتطبيق. كما أن الفعالية ترتبط بمقدرة المشروع على تحقيق تغيير حقيقي في العمليات الإدارية، وتحقيق تأثير إيجابي طويل الأمد.

أهمية الفعالية في المشاريع الاستشارية

تلعب فعالية المشاريع الاستشارية دوراً جوهرياً في نجاح المؤسسات، سواء كانت منظمات غير ربحية أو شركات خاصة أو جهات حكومية. وتكمن أهميتها في عدة جوانب، من أبرزها:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تعتمد المؤسسات على المشاريع الاستشارية للمساهمة في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، حيث يتم تنفيذ المشاريع بهدف معالجة مشكلات قائمة أو تحسين العمليات الإدارية أو تحقيق نمو مستدام (Suoniemi et al., 2022).

2. تحسين الأداء المؤسسي: توفر المشاريع الاستشارية خبرات ومهارات تحليلية متقدمة تساعد المؤسسات في تحديد نقاط الضعف وتصميم حلول عملية لمعالجتها، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

3. تعزيز القدرة التنافسية: بالنسبة للمنظمات غير الربحية، تساهم المشاريع الاستشارية الفعالة في تحسين الخدمات المقدمة وزيادة تأثيرها المجتمعي، بينما تساعد الشركات في تحقيق مزايا تنافسية من خلال تحسين العمليات والابتكار في تقديم الخدمات.

4. زيادة رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة: فعالية المشاريع الاستشارية تؤدي إلى تقديم حلول ذات قيمة عالية تلبي تطلعات العملاء والمستفيدين النهائيين، مما يعزز من مصداقية المؤسسة وثقة الأطراف المعنية في قدراتها (Li et al., 2021).

أبعاد قياس الفعالية في المشاريع الاستشارية

تعدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس فعالية المشاريع الاستشارية، وتشمل:

1. تحقيق الأهداف المحددة: يعتمد نجاح المشروع الاستشاري على قدرته في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، مثل تحسين الهيكل التنظيمي، أو رفع كفاءة العمليات التشغيلية، أو زيادة التأثير المجتمعي في المنظمات غير الربحية (Klochan et al., 2021).

2. مدى تطبيق التوصيات: يقاس نجاح المشروع بمدى قدرة المنظمة على تنفيذ التوصيات التي تم تقديمها ومدى تأثير هذه التوصيات في تحسين الأداء المؤسسي. (ALbawwat et al., 2021)

3. جودة المخرجات الاستشارية: تعكس جودة التقارير والدراسات المقدمة مدى عمق التحليل ومدى توافق الحلول المقترحة مع احتياجات المنظمة والبيئة التشغيلية التي تعمل بها. (Suoniemi et al., 2022)

4. الاستدامة والتأثير طويل الأمد: يُقاس نجاح المشاريع الاستشارية أيضًا بمدى تحقيق نتائج دائمة ومستدامة، أي أن

الفوائد الناتجة عنها تستمر لفترة طويلة بعد انتهاء المشروع.

مؤشرات قياس فعالية المشاريع الاستشارية

يُعتبر الالتزام بالجدول الزمني واحدًا من أهم مؤشرات قياس فعالية المشاريع الاستشارية، حيث إن التأخير في تسليم النتائج

يمكن أن يؤثر سلبًا على المنظمة المستفيدة، خاصة في المشاريع التي تتطلب استجابات سريعة لمواجهة تحديات تنظيمية أو

تشغيلية. (Li et al., 2021) إن المشاريع التي تُنجز في الوقت المحدد تساهم في تعزيز ثقة العملاء والمستفيدين، وتضمن

عدم تعطيل العمليات الإدارية أو التسبب في خسائر غير متوقعة.

وفقًا لـ (Klochan et al., 2021)، فإن العديد من المشاريع الاستشارية تفشل بسبب سوء التخطيط الزمني، أو بسبب

عدم وضوح نطاق العمل منذ البداية، مما يؤدي إلى تمديد مدة المشروع وزيادة التكاليف. يعد وجود خطة زمنية دقيقة مع

تحديد محطات قياس الأداء أمرًا ضروريًا لضمان نجاح المشروع.

وتعد كفاءة استغلال الموارد البشرية والمالية والتقنية من العوامل الحاسمة في تقييم فعالية المشاريع الاستشارية. فالمنظمات

تسعى دائمًا إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة، وهذا يتطلب استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة (ALbawwat

et al., 2021).

تشير الدراسات إلى أن المشاريع التي تستهلك موارد أكثر من المتوقع تكون عرضة للفشل، حيث إن الميزانيات غير المنضبطة

تؤثر سلبًا على قرارات الإدارة وتضعف من القدرة على تنفيذ مشاريع مستقبلية. (Suoniemi et al., 2022) من جهة

أخرى، فإن تحقيق أقصى استفادة من الميزانية المتاحة دون المساس بجودة المخرجات يُعد دليلًا على نجاح المشروع.

أحد أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي هو محدودية الموارد المالية والبشرية، مما يجعل إدارة

الموارد بكفاءة أمرًا ضروريًا لضمان نجاح المشروع وتحقيق الأثر المطلوب. (Li et al., 2021)، فإن المشاريع الاستشارية

الناجحة تعتمد على التخطيط الدقيق للميزانية، استخدام التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة، وتوزيع المهام بشكل يضمن تحقيق أفضل

النتائج بأقل تكلفة ممكنة.

تلعب جودة المخرجات والاستشارات المقدمة دورًا محوريًا في تحديد مدى فعالية المشاريع الاستشارية، حيث تعتمد المنظمات على هذه الاستشارات في اتخاذ قرارات استراتيجية وتحسين عملياتها الداخلية. وتُقاس جودة المخرجات من خلال مدى دقتها، شموليتها، وقدرتها على توفير حلول عملية قابلة للتنفيذ. المشاريع الاستشارية الناجحة لا تقتصر فقط على تقديم توصيات نظرية، بل تسعى إلى تقديم حلول متكاملة تتوافق مع احتياجات المنظمة المستفيدة وتساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفقًا لـ (Li, Duan, & Su (2021)، فإن المشاريع الاستشارية التي تتميز بجودة عالية في تحليل المشكلات، تصميم الحلول، وتقديم استراتيجيات واضحة ومحددة، تكون أكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. كما أن المخرجات ذات الجودة العالية تُساهم في زيادة ثقة أصحاب المصلحة بالمشاريع، مما ينعكس إيجابيًا على فرص تنفيذ التوصيات المقترحة واستدامة التأثير الناتج عنها. ووفقًا لـ (ALbawwat, Al-Hajaia, & AL FRIJAT (2021)، فإن جودة الاستشارات المقدمة تعتمد أيضًا على قدرة فرق العمل الاستشارية على فهم بيئة العمل الداخلية للمنظمات، وتحليل التحديات بعمق، وتقديم حلول تتناسب مع الموارد المتاحة، مما يجعل هذه الاستشارات أكثر قابلية للتطبيق والاستدامة. يرتبط رضا المستفيدين والعملاء بشكل وثيق بجودة المخرجات الاستشارية ومدى تحقيقها لأهداف المشروع. فكلما كانت الاستشارات المقدمة أكثر دقة واستنادًا إلى بيانات وتحليل متكامل، زاد رضا العملاء والمستفيدين عنها. يشير Suoniemi et al. (2022) إلى أن رضا العملاء في المشاريع الاستشارية يعتمد على عوامل متعددة، منها وضوح التوصيات، تفاعل فرق العمل مع العملاء، ومدى قدرة الحلول المقترحة على تحقيق نتائج ملموسة. ويُعد رضا المستفيدين مؤشرًا أساسيًا لقياس فعالية المشاريع الاستشارية، حيث يعكس مدى توافق الاستشارات المقدمة مع توقعات ومتطلبات العملاء. وفي القطاع غير الربحي، يلعب رضا المستفيدين دورًا أكثر أهمية نظرًا لأن هذه المشاريع تهدف إلى تحقيق أثر اجتماعي مباشر، وبالتالي فإن تحقيق نتائج مرضية يُعد معيارًا رئيسيًا لقياس النجاح. ووفقًا لـ (Klochan et al. (2021)، فإن المشاريع الاستشارية التي تعتمد على تواصل فعال ومستمر مع العملاء وتدمج ملاحظاتهم في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع، تحقق نتائج أكثر إيجابية وتزيد من مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

على الرغم من الأهمية الكبيرة للمشاريع الاستشارية في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هناك تحديات متعددة تواجه فعالية هذه المشاريع في القطاع غير الربحي، مما قد يؤثر على قدرتها في تحقيق الأثر المطلوب. واحدة من أبرز هذه التحديات هي

قلة التمويل والاستدامة المالية، حيث تعاني العديد من المنظمات غير الربحية من ضعف الموارد المالية، مما يحد من قدرتها على الاستعانة باستشاريين ذوي خبرة عالية أو تنفيذ المشاريع الاستشارية بالشكل الأمثل. وفقاً لـ (Li et al. (2021)، فإن قلة التمويل تؤدي إلى ضعف تنفيذ التوصيات الاستشارية، حيث تجد المنظمات صعوبة في تخصيص ميزانيات كافية لتطبيق الحلول المقترحة، مما قد يؤدي إلى توقف المشروع قبل تحقيق أهدافه الكاملة. كما أن ضعف التمويل يؤثر على قدرة المنظمات على تبني تقنيات حديثة أو تنفيذ استراتيجيات إدارية متطورة، مما يقلل من فرص نجاح المشروع وتحقيق نتائج مستدامة.

يُعد ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية تحدياً آخر يواجه المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي، حيث تعاني بعض المنظمات من نقص في المهارات الإدارية والتخطيطية اللازمة لتنفيذ التوصيات الاستشارية بفعالية. وفقاً لـ (ALbawwat et al. (2021)، فإن نجاح أي مشروع استشاري يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة المنظمة على تطبيق التوصيات وإدماجها ضمن عملياتها اليومية، وهو ما يتطلب وجود فرق عمل مدربة قادرة على إدارة التغيير وتنفيذ الحلول المقترحة بكفاءة. ويلاحظ أن بعض المنظمات تفتقر إلى الهياكل التنظيمية المناسبة التي تمكنها من تبني التوصيات الاستشارية وتنفيذها بطريقة منظمة، مما يؤدي إلى فقدان الاستفادة الكاملة من المشاريع الاستشارية التي يتم تنفيذها.

يُضاف إليها تحدي غياب الأطر المرجعية الموحدة لقياس الأداء في المشاريع الاستشارية داخل القطاع غير الربحي، حيث لا توجد معايير موحدة يتم على أساسها تقييم نجاح المشروع وقياس مدى تحقيقه لأهدافه. يشير (Klochan et al. (2021) إلى أن وجود معايير واضحة ومحددة لقياس الأداء يُعد عاملاً أساسياً لضمان نجاح المشاريع الاستشارية، حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية الحلول المقدمة وتحليل الأثر الناتج عنها. في ظل غياب هذه الأطر، يصبح من الصعب تحديد ما إذا كانت التوصيات التي تم تقديمها قد أسهمت بالفعل في تحسين أداء المنظمة، مما يجعل عملية التقييم غير دقيقة. ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود أنظمة متابعة ورصد واضحة يؤدي إلى تحديات في استدامة التوصيات المنبثقة عن المشاريع الاستشارية، حيث قد لا يتم تطبيقها بالشكل المطلوب أو قد يتم تجاهلها بعد فترة قصيرة من انتهاء المشروع.

في ظل هذه التحديات، يصبح من الضروري للمنظمات غير الربحية تبني إستراتيجيات متكاملة لتعزيز فعالية المشاريع الاستشارية، من خلال تخصيص ميزانيات كافية لدعم تنفيذ التوصيات، بناء قدرات داخلية قادرة على استيعاب وتنفيذ الحلول

المقدمة، ووضع معايير واضحة لقياس الأداء وتقييم الأثر. كما أن التعاون مع الجهات الداعمة، سواء كانت مؤسسات حكومية أو مانحين، يمكن أن يساعد في توفير الدعم المالي والفني اللازم لضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق أثر مستدام في المجتمع.

العلاقة بين المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية

تأثير تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية

يُعد تطبيق المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع الاستشارية أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين الأداء العام للمشاريع وزيادة فعاليتها، حيث تعتمد هذه المنهجيات على مبادئ المرونة، التكيف مع المتغيرات، والتفاعل المستمر بين الفرق المختلفة، مما يعزز من قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها بكفاءة. يوضح الجبوري (2021) أن المنهجيات الرشيقة توفر إطارًا مرئيًا يسمح للمنظمات الاستشارية بالتعامل مع التحديات الديناميكية التي تواجهها، لا سيما في القطاع غير الربحي، حيث تكون الموارد محدودة والحاجة إلى تحقيق أقصى قيمة بأقل تكلفة أمرًا بالغ الأهمية. يشير أيضًا الشهري وعنتقي (2023) إلى أن المنهجيات الرشيقة تسهم في تعزيز بيئة العمل التعاونية بين المستشارين وأصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الحلول المقدمة وزيادة تأثيرها على المدى الطويل.

إحدى الفوائد الأساسية لتطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية هي تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الأخطاء،

حيث تعتمد هذه المنهجيات على آليات مراجعة دورية وتحديث مستمر للمخرجات، مما يسمح باكتشاف الأخطاء وتصحيحها في مراحل مبكرة من المشروع بدلاً من الانتظار حتى اكتماله. وفقًا لـ (Dong et al. (2024)، فإن منهجية الإدارة الرشيقة تعزز نهج التحسين المستمر، حيث يتم تقييم أداء الفرق بشكل متكرر، مما يتيح تصحيح المسار عند الحاجة وتقليل احتمالية وقوع أخطاء جسيمة قد تؤثر على جودة الخدمات الاستشارية المقدمة. كما أن اعتماد نهج العمل التكراري يساعد في ضمان تنفيذ العمليات وفقًا لأفضل الممارسات وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية.

إلى جانب تحسين الأداء، تلعب المنهجيات الرشيقة دورًا مهمًا في تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء،

حيث تعتمد على التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة وإدماج آرائهم ومتطلباتهم في مختلف مراحل تنفيذ المشروع. وفقًا لـ (Marnada et al. (2022)، فإن المشاريع التي تتبنى نهج الإدارة الرشيقة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل، حيث يتم مراجعة الأهداف وإعادة تقييم الأولويات بشكل دوري لضمان توافق مخرجات المشروع مع

احتياجات العملاء الفعلية. يشير Santos & de Carvalho (2022) إلى أن هذا النهج لا يعزز فقط رضا العملاء، بل يضمن أيضًا تقديم حلول ذات قيمة مضافة تساهم في تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل.

و يؤدي تطبيق المنهجيات الرشيقة إلى رفع مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الاستشارية، حيث يعتمد هذا النهج على التواصل الفعال مع العملاء وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، مما يجعلهم يشعرون بأن استشاراتهم واحتياجاتهم تؤخذ بعين الاعتبار. وفقًا لـ Gomes Silva et al. (2022)، فإن المشاريع التي تعتمد على أساليب الإدارة الرشيقة تتميز بقدرتها على تقديم نتائج ملموسة بسرعة، مما يزيد من مستوى الثقة بين العملاء والاستشاريين. كما أن المراجعة المستمرة والتحديث الدائم للحلول يضمن تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما ينعكس بشكل إيجابي على تجربة العملاء والجهات المستفيدة.

دور المنهجيات الرشيقة في تقليل المخاطر وتحسين جودة المخرجات

تساهم المنهجيات الرشيقة بشكل كبير في المرونة في مواجهة التحديات غير المتوقعة، حيث تعتمد على تقسيم المشروع إلى دورات عمل قصيرة الأمد تسمح للفرق بالتكيف مع المتغيرات المستمرة وضمان استمرارية تحقيق الأهداف حتى في ظل التحديات. يشير Elkhatib et al. (2022) إلى أن هذه المرونة تمنح المشاريع الاستشارية قدرة أكبر على إدارة المخاطر والاستجابة بفعالية للمتغيرات الاقتصادية والإدارية التي قد تطرأ خلال تنفيذ المشاريع. كما أن فرق العمل في المشاريع التي تعتمد المنهجيات الرشيقة تكون أكثر استعدادًا لمواجهة الظروف غير المتوقعة، حيث يتم تدريبها على اتخاذ قرارات سريعة بناءً على البيانات الفعلية وتحليل المخاطر بشكل مستمر.

من جانب آخر، تساعد هذه المنهجيات على تقليل الفجوات بين التخطيط والتنفيذ، حيث تعتمد على مراجعات دورية وتقييمات مستمرة لضمان تنفيذ الخطط بشكل دقيق. يشير Sharma et al. (2022) إلى أن أحد أكبر التحديات التي تواجه المشاريع الاستشارية هو وجود فجوة بين التخطيط المبدئي والتنفيذ الفعلي، مما يؤدي إلى ضعف تحقيق الأهداف المحددة. فإن اعتماد نهج الإدارة الرشيقة يساعد في تقليل هذه الفجوة من خلال تعزيز التواصل المستمر بين فرق العمل وأصحاب المصلحة، مما يضمن توافق الأهداف الاستراتيجية مع التنفيذ العملي للمشروع.

و تعمل المنهجيات الرشيقة على تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المشاريع الاستشارية، حيث تعتمد على تحليل الأداء بشكل متكرر والبحث عن طرق لتحسين العمليات والمخرجات. يشير Chathuranga et al. (2023) إلى أن

التحسين المستمر يعد أحد المبادئ الأساسية في الإدارة الرشيقة، حيث يتم تحليل كل مرحلة من مراحل المشروع وتحديد الدروس المستفادة وتطبيقها في المراحل التالية لضمان تحقيق نتائج أفضل في كل دورة تنفيذ. هذه الثقافة تعزز من قدرة المشاريع الاستشارية على تحقيق نتائج مستدامة وتقديم استشارات ذات قيمة مضافة تتماشى مع التطورات المستمرة في بيئة الأعمال.

العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية

يُعد مستوى الوعي والتدريب على المنهجيات الرشيقة أحد العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق هذه المنهجيات في المشاريع الاستشارية، حيث تعتمد هذه الأساليب الإدارية على مفاهيم وممارسات جديدة تحتاج إلى تدريب وتأهيل مستمر لضمان تطبيقها بشكل صحيح. وفقاً لـ (Marnewick, 2023)، فإن المشاريع التي تستثمر في تطوير مهارات فرق العمل وتزويدهم بالمعرفة اللازمة حول المنهجيات الرشيقة تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه الأساليب الإدارية. كما أن التدريب المستمر يساعد على تحسين كفاءة الموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل الديناميكية.

من ناحية أخرى، يلعب دعم الإدارة العليا وتبني ثقافة التغيير دوراً رئيسياً في نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية. يشير (Koch et al., 2023) إلى أن المشاريع التي تحصل على دعم قوي من القيادة التنفيذية تكون أكثر قدرة على تنفيذ الممارسات الرشيقة بنجاح، حيث تسهم الإدارة العليا في تهيئة بيئة عمل مناسبة وتحفيز فرق العمل على تبني الممارسات الجديدة. كما أن تعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسة يساعد على تقليل مقاومة الفرق المختلفة واعتماد المنهجيات الرشيقة كنهج أساسي في إدارة المشاريع.

أخيراً، يعد توفر التكنولوجيا المناسبة لدعم عمليات التحول الرشيق عاملاً مؤثراً في نجاح هذه المنهجيات، حيث تعتمد الإدارة الرشيقة بشكل كبير على استخدام أدوات وتقنيات متطورة لتسهيل التواصل، إدارة المشاريع، وتحليل البيانات. يشير (Shavaliyev & Puryaev, 2018) إلى أن استخدام تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، والمنصات التعاونية يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الاستشارية وضمان تحقيق الأهداف بفعالية. لذلك، يجب على المنظمات الاستشارية الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية المناسبة لضمان تطبيق ناجح للمنهجيات الرشيقة وتحقيق أقصى استفادة منها.

من خلال ما سبق، يتضح أن تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء، زيادة رضا المستفيدين، وتعزيز قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها بمرونة وكفاءة عالية. فإن نجاح تطبيق هذه المنهجيات يعتمد على توفر العوامل الداعمة مثل التدريب، دعم القيادة، والبنية التحتية التكنولوجية، مما يستوجب تطوير استراتيجيات متكاملة لضمان الاستفادة الكاملة من الإدارة الرشيقة في القطاع الاستشاري.

الفصل الثالث

مقدمة

يعد نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي بالملكة العربية السعودية موضوعاً بالغ الأهمية، نظراً للدور الكبير الذي تلعبه هذه المشاريع في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف التنموية والاجتماعية. مع تزايد التحديات التي تواجه هذا القطاع، مثل محدودية الموارد، وتعقيد بيئة العمل، والحاجة المستمرة إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة، أصبح البحث عن أساليب إدارية فعالة أمراً ضرورياً لضمان تحقيق أعلى مستويات الفعالية في تنفيذ المشاريع الاستشارية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية، من خلال تحليل العلاقة بين تبني هذه المنهجيات وتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع الاستشارية، مثل تحسين جودة المخرجات، رفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يتبع البحث منهجية علمية دقيقة تعتمد على الأساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها، مما يتيح فهماً أعمق لكيفية تأثير الإدارة الرشيقة على الأداء الفعلي لهذه المشاريع.

تعتمد الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي، حيث يتم تحليل المفاهيم النظرية المتعلقة بالمنهجيات الرشيقة وفعاليتها المشاريع الاستشارية، ومن ثم إجراء دراسة ميدانية باستخدام أدوات بحثية مثل الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من أصحاب المصلحة والعاملين في القطاع غير الربحي. كما سيتم استخدام أساليب إحصائية متقدمة لتحليل البيانات، مما يمكن الباحث من استخلاص نتائج دقيقة يمكن أن تساهم في تقديم توصيات عملية لتطوير أداء المشاريع الاستشارية من خلال تطبيق أفضل الممارسات في الإدارة الرشيقة.

وبذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية ومعرفية تساهم في تطوير أساليب إدارة المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي، من خلال تسليط الضوء على أهمية تبني المنهجيات الرشيقة كأداة لتحسين الفعالية وتحقيق الاستدامة في بيئة العمل الاستشاري.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية. ويعد هذا المنهج مناسباً نظراً لطبيعته التي تجمع بين تحليل الإطار النظري لموضوع البحث واستقصاء آراء وتجارب العاملين في هذا المجال من خلال البيانات الميدانية. ومن أجل تحقيق أهداف البحث، سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث سيتم توزيعه على عينة مكونة من 56 فرداً يعملون في مؤسسات غير ربحية مختلفة في المملكة العربية السعودية.

تم تصميم الاستبيان بحيث يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة، حيث سيتم قياس مدى تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية ومدى تأثيرها على فعالية هذه المشاريع من حيث تحسين الأداء، تحقيق الأهداف، ورفع رضا المستفيدين. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات المشاركين، مما يتيح الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. ولضمان دقة النتائج.

الإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها

سيتم جمع البيانات من المشاركين في البحث من خلال توزيع الاستبيان عليهم إلكترونياً أو عبر اللقاءات المباشرة، وفقاً لطبيعة عمل المؤسسات غير الربحية وإمكانية الوصول إلى المشاركين. سيتم تصميم الاستبيان بطريقة تضمن وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها، مما يساعد على جمع بيانات دقيقة وذات دلالة علمية.

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي، حيث سيتم إجراء التحليلات التالية:

1. تحليل وصفي للمتغيرات لمعرفة مدى انتشار تطبيق المنهجيات الرشيقة في المؤسسات غير الربحية.
2. تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق المنهجيات الرشيقة) والمتغير التابع (فعالية المشاريع الاستشارية).

3. تحليل الانحدار الخطي لتحديد مدى تأثير المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع وتقدير حجم هذا التأثير.

مبررات اختيار المنهجية وأداة البحث

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لقدرته على تقديم فهم متكامل لموضوع البحث من خلال الربط بين المفاهيم النظرية والبيانات الميدانية. كما تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات نظرًا لقدرته على توفير معلومات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يساهم في استخراج نتائج دقيقة تدعم فرضيات البحث. و يسمح الاستبيان بجمع آراء المشاركين من مختلف المؤسسات غير الربحية بسهولة، مما يعزز تمثيل مختلف جهات النظر حول تأثير تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية.

بهذا، تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج علمي يمكن أن يساهم في تحسين إدارة المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي، من خلال الاستفادة من المنهجيات الرشيقة كأداة لتعزيز الفعالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المشاريع.

مجتمع البحث

يستهدف البحث العاملين في المؤسسات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، والذين لهم علاقة مباشرة بإدارة المشاريع الاستشارية أو العمل ضمن فرق تنفيذ هذه المشاريع. ويشمل مجتمع البحث موظفي الإدارات التنفيذية، ومديري المشاريع، والاستشاريين، والمشرفين على تنفيذ المشاريع في المؤسسات غير الربحية، لضمان الحصول على رؤية شاملة حول تأثير المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع. تم اختيار هذا المجتمع البحثي نظرًا لدوره الحيوي في تبني وتطبيق الأساليب الإدارية المختلفة، حيث يمثل هؤلاء الأفراد الفاعلين الرئيسيين في تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات غير الربحية.

تم تحديد عينة البحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم اختيار المشاركين من مؤسسات غير ربحية مختلفة لضمان تنوع البيانات المجمعة وتوفير تمثيل واسع لمختلف التجارب في تطبيق المنهجيات الرشيقة. ويبلغ حجم العينة المختارة 56 فردًا، وهو حجم مناسب للحصول على نتائج ذات دلالة إحصائية يمكن تعميمها على بقية المجتمع البحثي.

أدوات الدراسة

تعد أدوات الدراسة من العناصر الأساسية التي تساهم في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم فرضيات البحث. في هذه الدراسة، سيتم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض المصادر الثانوية لدعم الإطار النظري وتحليل النتائج.

الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات

تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات نظرًا لفعاليته في دراسة الظواهر الإدارية، حيث يسمح بجمع معلومات من عدد كبير من المشاركين بطريقة منظمة وسهلة التحليل. يهدف الاستبيان إلى استقصاء آراء العاملين في المؤسسات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية حول تأثير تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث في مجموعة من الجوانب التي تؤثر نطاق الدراسة وتحدد مجاها، وتشمل الحدود الموضوعية، والمكانية، والزمانية، والمنهجية.

الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة موضوع أثر نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي، حيث تركز على تحليل مدى تأثير هذه المنهجيات في تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف، ورفع كفاءة استخدام الموارد. ولا تمتد الدراسة إلى تحليل أثر المنهجيات الرشيقة في قطاعات أخرى خارج الإطار الاستشاري.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المؤسسات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية، حيث يتم دراسة تجربة هذه المؤسسات في تبني المنهجيات الرشيقة وتأثيره على نجاح مشاريعها الاستشارية. ويمثل هذا التحديد الجغرافي أحد أهم جوانب البحث، نظرًا لطبيعة البيئة التنظيمية والتشريعية التي تعمل بها هذه المؤسسات داخل المملكة.

الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية بين عامي 2024 و 2025، حيث يتم جمع البيانات خلال هذه الفترة وتحليلها لاستخلاص النتائج. وتم اختيار هذه الفترة نظرًا لزيادة الاهتمام بتطبيق المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع، بالإضافة إلى التغيرات الحاصلة في القطاع غير الربحي في ظل رؤية المملكة 2030.

الحدود المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم تحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بالموضوع، ومن ثم إجراء دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث. ويعد هذا النهج مناسبًا نظرًا لطبيعة البحث التي تجمع بين تحليل المفاهيم النظرية وجمع بيانات ميدانية تتيح اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

يُعد تحليل البيانات خطوة حاسمة في البحث العلمي، حيث يوفر نظرة معمقة حول الظواهر المدروسة ويساعد في التحقق من صحة الفرضيات البحثية. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل تفصيلي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، والتي تستهدف قياس دور التكنولوجيا الحديثة في تعزيز الأمن الصناعي وتقليل الحوادث في شركة أرامكو السعودية.

في هذا الفصل، سيتم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية، بما فيهم الإحصاءات الوصفية لعرض الخصائص الديموغرافية للمشاركين، بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية المتقدمة بين المتغيرات الأساسية للدراسة.

كما سيتم تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تقديم فهم واضح لكيفية تأثير التكنولوجيا الحديثة على الأمن الصناعي. سيساعد هذا التحليل في تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز استراتيجيات السلامة وتقليل المخاطر في بيئات العمل الصناعية.

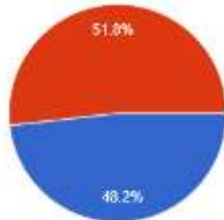
تحليل البيانات

البيانات الديموغرافية

1. الجنس

ذكر: 27 مشارك

انثي: 29 مشارك



رسم توضيحي 1 الجنس

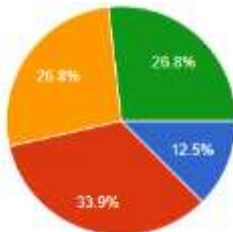
2. العمر

أقل من 25 سنة: 7 مشاركين

بين 25-35 سنة: 19 مشارك

بين 36-45 سنة: 15 مشارك

أكثر من 45 سنة: 15 مشارك



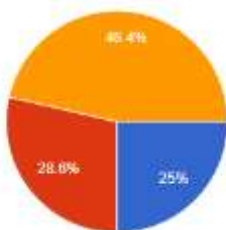
رسم توضيحي 2 العمر

3. المستوى التعليمي

ثانوي أو أقل: 14 مشارك

جامعي: 16 مشارك

دراسات عليا: 26 مشارك



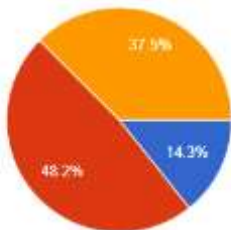
رسم توضيحي 3 المستوى التعليمي

4. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات: 8 مشاركين

بين 5-10 سنوات: 27 مشارك

أكثر من 10 سنوات: 21 مشارك



رسم توضيحي 4 سنوات الخبرة

تحليل البيانات الديموغرافية

يعد تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة خطوة أساسية لفهم طبيعة العينة وتوزيعها، مما يساعد في تفسير النتائج بشكل أكثر دقة. إذ تعكس البيانات الديموغرافية الخصائص الشخصية والمهنية للأفراد الذين شاركوا في الاستبيان، مما يوفر إطارًا واضحًا لتوزيع العينة من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة. وتعتبر هذه العوامل مؤثرة بشكل كبير في تفسير مدى تبني المنهجيات الرشيقة وتأثيرها على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي، حيث يمكن أن يكون لهذه المتغيرات تأثير على مدى استجابة المشاركين وتصوراتهم حول الموضوع قيد الدراسة.

تحليل توزيع العينة حسب الجنس

يُظهر توزيع المشاركين في الدراسة بناءً على الجنس أن العينة تضمنت 27 مشاركًا من الذكور و29 مشاركة من الإناث. يعكس هذا التوزيع توازنًا نسبيًا بين الجنسين، مما يعزز موثوقية النتائج ويوفر رؤية أكثر شمولية حول تأثير المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية. يتيح هذا التوازن تحليل الفروقات المحتملة في تصورات كل من الذكور والإناث بشأن تطبيق المنهجيات الرشيقة ومدى تأثيرها على الفعالية التشغيلية للمشاريع في المؤسسات غير الربحية.

تحليل توزيع العينة حسب الفئات العمرية

يُعد العمر من العوامل المهمة التي يمكن أن تؤثر على تصورات الأفراد حول تبني المنهجيات الرشيقة، خاصة في المشاريع الاستشارية التي تتطلب خبرات ومعرفة متجددة. أظهرت نتائج الاستبيان أن العينة تضمنت 7 مشاركين تقل أعمارهم عن 25 سنة، و19 مشاركًا تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة، و15 مشاركًا في الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، و15 مشاركًا تزيد أعمارهم عن 45 سنة. يوضح هذا التوزيع أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهي الفئة التي غالبًا ما تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على تبني أساليب عمل جديدة. كما أن هذه الفئة العمرية تُعد أكثر انفتاحًا على تبني التغييرات في أساليب العمل، ما قد يساهم في نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة في المؤسسات غير الربحية.

تحليل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

يُعتبر المستوى التعليمي أحد العوامل التي تلعب دورًا حيويًا في فهم مدى تبني المنهجيات الرشيقة ومدى فعاليتها في المشاريع الاستشارية. أظهرت نتائج الاستبيان أن 14 مشاركًا يحملون مؤهلاً تعليميًا ثانويًا أو أقل، في حين أن 16 مشاركًا يحملون شهادة جامعية، و26 مشاركًا لديهم دراسات عليا. يشير هذا التوزيع إلى أن نسبة كبيرة من العينة تمتلك مستوى تعليميًا مرتفعًا، وهو ما يعزز إمكانية فهمهم واستيعابهم لمفاهيم المنهجيات الرشيقة وآليات تطبيقها.

تحليل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

تلعب الخبرة العملية دورًا رئيسيًا في مدى استيعاب الأفراد لأهمية المنهجيات الرشيقة ومدى قابليتهم لتبنيها. أظهرت نتائج الاستبيان أن 8 مشاركين لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، في حين أن 27 مشاركًا يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، و21 مشاركًا لديهم خبرة تفوق 10 سنوات. يُظهر هذا التوزيع أن غالبية المشاركين لديهم مستوى جيد من الخبرة العملية، وهو ما يعزز مصداقية آرائهم حول فعالية المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية. يشير توزيع سنوات الخبرة أيضًا إلى أن المشاركين في الدراسة يملكون نطاقًا واسعًا من وجهات النظر بناءً على خبراتهم المتفاوتة، مما يتيح فرصة أكبر لتحليل كيفية تأثير مستوى الخبرة على تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية. قد يواجه العاملون ذوو الخبرة الطويلة تحديات في التكيف مع المنهجيات الرشيقة بسبب اعتيادهم على الأساليب التقليدية، بينما قد يكون الأفراد ذوو الخبرة المتوسطة أو القليلة أكثر قدرة على التكيف مع الممارسات الجديدة. هذا التفاوت في وجهات النظر قد يسلط الضوء على أهمية توفير برامج تدريبية متخصصة لجميع الفئات لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من تطبيق المنهجيات الرشيقة في المؤسسات غير الربحية.

تحليل البيانات الديموغرافية وأثرها على نتائج الدراسة

توضح البيانات الديموغرافية للعينة أن المشاركين يتمتعون بتنوع واضح في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة، مما يعزز شمولية الدراسة ويضمن تغطية أوسع لتأثيرات المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية. إن التوازن بين الذكور والإناث، إلى جانب التنوع في الفئات العمرية ومستويات التعليم والخبرة، يتيح فرصة لفهم أعمق لكيفية تأثير هذه العوامل على فعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة في القطاع غير الربحي. يشير هذا التنوع إلى إمكانية الحصول على وجهات نظر مختلفة، مما يثري نتائج الدراسة ويجعلها أكثر شمولية ودقة.

بناءً على تحليل هذه البيانات، يمكن توقع أن يكون لتجربة الأفراد ومستوى تعليمهم تأثير واضح على مدى تبنيتهم للمنهجيات الرشيقة، حيث من المرجح أن يكون الأفراد الأكثر تعليمًا وخبرة أكثر قدرة على فهم آليات تطبيق هذه المنهجيات والاستفادة منها في تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع الاستشارية. كما أن التنوع في الفئات العمرية يعكس إمكانية وجود اختلافات في وجهات النظر حول جدوى المنهجيات الرشيقة، حيث قد يكون للأفراد الأصغر سنًا توجهات أكثر انفتاحًا نحو تبني هذه الممارسات، في حين قد يكون للأفراد الأكبر سنًا تحديات في التكيف معها.

في المجمل، يبرز تحليل البيانات الديموغرافية أهمية أخذ هذه العوامل في الاعتبار عند تقييم تأثير المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية في المؤسسات غير الربحية، حيث يمكن أن تسهم هذه العوامل في تشكيل تصورات المشاركين حول التحديات والفوائد المرتبطة بتطبيق هذه المنهجيات.

التحليل الوصفي للبيانات

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل البيانات الوصفية المستخلصة من استبيان يهدف إلى تقييم أثر تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية. يشمل التحليل عرضًا شاملاً للنتائج في جداول موحدة مع تفسير كل مجموعة من الأسئلة بشكل منفصل.

جدول 1 : تطبيق المنهجيات الرشيقة ودعم الإدارة العليا

الحد الأقصى	الربع الثالث	الوسيط	الربع الأول	الحد الأدنى	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العبارة
5	4	4	3.75	1	0.79	3.77	56	تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية
5	5	4	4.00	2	0.90	4.14	56	تبني الممارسات الرشيقة ضمن الفرق

توفر الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا	56	4.34	0.69	1	4.00	4	5	5
استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة لدعم المنهجيات الرشيدة	56	4.34	0.75	2	4.00	4	5	5

تحليل النتائج

المتوسط الحسابي:

تشير القيم المتوسطة في هذه المجموعة (3.77 - 4.34) إلى اتفاق واسع على أن تطبيق المنهجيات الرشيدة ودعم الإدارة العليا يسهمان بشكل إيجابي في فعالية المشاريع الاستشارية.

الانحراف المعياري:

يتراوح الانحراف المعياري بين (0.69 - 0.90)، مما يعكس درجة محدودة من تباين الآراء حول تأثير الدعم الإداري واستخدام التقنيات الحديثة.

الحد الأدنى والحد الأقصى:

تتراوح القيم الدنيا بين (1 - 2) والعليا دائمًا تساوي (5)، مما يشير إلى أن هناك تباينًا بسيطًا بين المستجيبين في مدى موافقتهم على أهمية هذه العوامل.

مناقشة النتائج:

تؤكد النتائج على الدور المحوري لدعم الإدارة العليا في تعزيز تطبيق المنهجيات الرشيدة، حيث يسهم في تعزيز القدرة على استخدام التقنيات الحديثة بفعالية، مما يرفع كفاءة إدارة المشاريع الاستشارية.

جدول 2: تعزيز التعاون وتحسين جودة المخرجات

الحد الأقصى	الربع الثالث	الوسيط	الربع الأول	الحد الأدنى	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العبارة
5	5	5	4.00	3	0.54	4.55	56	تعزيز التعاون والعمل الجماعي بفضل المنهجيات الرشيقة
5	5	5	4.00	2	0.71	4.48	56	تقديم مخرجات المشاريع الاستشارية بجودة عالية
5	5	5	4.00	3	0.54	4.54	56	تحقيق أهداف المشاريع الاستشارية بكفاءة
5	5	5	4.00	2	0.63	4.48	56	تحسين رضا العملاء من خلال تطبيق المنهجيات الرشيقة

تحليل النتائج

المتوسط الحسابي:

تشير القيم المتوسطة العالية (4.48 - 4.55) إلى اتفاق قوي بين المستجيبين على أن المنهجيات الرشيقة تسهم في تعزيز التعاون وتحسين جودة المخرجات.

الانحراف المعياري:

تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0.54 - 0.71)، مما يشير إلى درجة عالية من التجانس في الآراء.

الحد الأدنى والحد الأقصى:

تتراوح القيم الدنيا بين (2 - 3)، بينما القيم العليا دائماً تساوي (5)، مما يبرز التأيد الكبير لتطبيق المنهجيات الرشيقة في تحسين الأداء والجودة.

مناقشة النتائج:

تعزز هذه النتائج الفرضية التي تشير إلى أن تطبيق المنهجيات الرشيقة يسهم في تحسين التعاون داخل الفرق وزيادة رضا العملاء من خلال تحسين جودة المخرجات الاستشارية.

جدول 3: تقليل المخاطر وسرعة الاستجابة

الحد الأدنى	الحد الأقصى	الربع الثالث	الربع الرابع	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد	العبارة
5	5	5	4	4.00	0.65	56	تعزيز إدارة المخاطر بفضل المنهجيات الرشيقة
5	5	5	5	4.00	0.86	56	سرعة الاستجابة للتغيرات باستخدام المنهجيات الرشيقة
5	5	5	5	4.00	0.76	56	توفير آليات واضحة لتنفيذ الأنشطة الاستشارية

تحليل النتائج

المتوسط الحسابي:

تظهر النتائج متوسطات مرتفعة (4.34 - 4.43)، مما يدل على أن المشاركين يتفقون على أن المنهجيات الرشيقة تعزز سرعة الاستجابة وتقليل المخاطر.

الانحراف المعياري:

يتراوح الانحراف المعياري بين (0.65 - 0.86)، مما يشير إلى وجود تباين بسيط في الآراء، إلا أن الغالبية تتفق على أهمية هذه العوامل.

الحد الأدنى والحد الأقصى:

تتراوح القيم الدنيا بين (2 - 3)، بينما تصل القيم العليا إلى (5)، مما يعكس تأييدًا عامًا على أهمية هذه الجوانب في تعزيز فعالية المشاريع.

مناقشة النتائج:

تشير هذه النتائج إلى أهمية استخدام المنهجيات الرشيقة في تعزيز إدارة المخاطر والاستجابة السريعة للتغيرات، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وضمان جودة المخرجات.

الخلاصة

يتضح من التحليل الوصفي أن المنهجيات الرشيقة تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز فعالية المشاريع الاستشارية في المؤسسات غير الربحية. تساهم هذه المنهجيات في تحسين التعاون بين الفرق، تعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات، وتحقيق رضا العملاء. كما أظهرت النتائج أن الدعم من الإدارة العليا واستخدام الأدوات الحديثة يساهمان في نجاح تطبيق هذه المنهجيات. بناءً على هذه النتائج، يُوصى بزيادة تبني المنهجيات الرشيقة وتوفير الدعم الإداري المستمر لضمان نجاح المشاريع الاستشارية في بيئات العمل غير الربحية.

تحليل الارتباط

يهدف هذا التحليل إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات المتعلقة بتطبيق المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي. تم استخدام مصفوفة الارتباط لتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتوضيح مدى تأثير كل متغير على الآخر.

يعد تحليل الارتباط أداة إحصائية مهمة لتحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين. تتراوح قيمة معامل الارتباط بين **1-**

و**1+**، حيث يشير الارتباط الموجب إلى علاقة طردية، بينما يشير الارتباط السالب إلى علاقة عكسية. إذا كانت القيمة

تساوي **0**، فهذا يعني عدم وجود ارتباط بين المتغيرين.

جدول: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

تأمين	و	تحس	رضا	تحقيق	تقديم	تعز	تحس	سرعة	تقلي	مشار	دعم	دعم	تبنى	تطبيق	المتغير
جودة	ضو	ين	العم	الأهد	المخر	يز	ين	الاس	ل	كة	التقن	الإد	الممار	المنهج	
المخر	ح	إدارة	لاء	اف	جات	الت	استخ	تجاية	الأخ	أصح	يات	ارة	سات	يات	
جات	آليا	المخا			تدريب	عاو	دام		طاء	اب	الحد	الع	الرشى	الرشى	
ت	الأد	طر			يأ	ن	الموار		المص	لحة	لحة	لحة	لحة	لحة	
0.0	0.0	0.1	-	0.0	0.4	0.0	0.4	0.2	-	-	0.3	0.0	0.5	1.0	تطبيق
1	20	2	0.06	8	0	05	1	5	0.0	0.1	2	15	9	0	المنهج
									2	7					يات
															الرشى
															لحة

تبي	0.5	1.0	0.	0.2	-	0.0	0.1	0.3	0.	0.2	0.1	0.	0.2	-	0.1
الممار	9	0	33	2	0.1	1	5	4	13	9	4	23	1	0.	8
سات					8									09	
الرش															
قة															
دعم	0.1	0.3	1.	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1	-	0.1	0.0	-	0.0	0.	0.0
الإدارة	5	3	00	5	1	6	1	4	0.	0	9	0.	1	03	4
العليا									17			13			
دعم	0.3	0.2	0.	1.0	0.4	-	0.2	0.1	0.	0.0	-	-	0.2	0.	0.2
التقنيا	2	2	05	0	2	0.0	1	6	20	3	0.1	0.	7	38	1
ت						2					0	01			
الحدي															
ثة															
مشار	-	-	0.	0.4	1.0	-	-	-	-	-	0.0	-	0.1	0.	0.1
كة	0.1	0.1	11	2	0	0.0	0.0	0.2	0.	0.1	0	0.	2	22	9
أصحا	7	8				9	3	3	09	2		14			
ب															
المصل															
حة															

تقليل	-	0.0	0.	-	-	1.0	0.4	0.2	0.	0.2	-	0.	0.2	0.	-
الأخط	0.0	1	06	0.0	0.0	0	7	1	02	1	0.0	28	9	34	0.1
اء	2			2	9						6				2
سرعة	0.2	0.1	0.	0.2	-	0.4	1.0	0.3	0.	0.3	0.1	0.	0.1	0.	0.1
الاس	5	5	11	1	0.0	7	0	9	06	5	9	30	4	30	1
تجاجة					3										
تحسين	0.4	0.3	0.	0.1	-	0.2	0.3	1.0	0.	0.3	0.1	-	0.2	0.	-
استخ	1	4	14	6	0.2	1	9	0	17	7	0	0.	4	01	0.2
دام					3							02			0
الموارد															
تعزير	0.0	0.1	-	0.2	-	0.0	0.0	0.1	1.	0.1	0.0	0.	0.0	-	-
التعاو	5	3	0.	0	0.0	2	6	7	00	5	9	11	7	0.	0.0
ن			17		9									10	3
تحقيق	0.0	0.1	0.	-	0.0	-	0.1	0.1	0.	0.4	1.0	0.	-	-	-
الأهدا	8	4	09	0.1	0	0.0	9	0	09	0	0	40	0.1	0.	0.0
ف				0		6							2	13	4

تحليل النتائج

الاتجاهات العامة

- تشير القيم الموجبة الكبيرة إلى وجود علاقة طردية قوية بين بعض المتغيرات. على سبيل المثال :
 - هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق المنهجيات الرشيقة وتبني الممارسات الرشيقة (0.59)، مما يعكس تأثير التطبيق على تكامل الممارسات الرشيقة ضمن الفرق.
 - العلاقة بين سرعة الاستجابة وتقليل الأخطاء (0.47) تدل على أن تبني المنهجيات الرشيقة يسهم في تحسين جودة التنفيذ.

الاتجاهات السالبة

- تظهر بعض العلاقات السالبة التي تدل على علاقة عكسية بين بعض المتغيرات :
 - العلاقة بين تطبيق المنهجيات الرشيقة ومشاركة أصحاب المصلحة (-0.17) تشير إلى أن المشاركة المفرطة قد تؤثر على سرعة التطبيق.

مناقشة النتائج

توضح مصفوفة الارتباط أن تبني المنهجيات الرشيقة يسهم بشكل كبير في تعزيز التعاون وزيادة سرعة الاستجابة وتقليل الأخطاء. يعزز دعم الإدارة العليا والتقنيات الحديثة فعالية المنهجيات الرشيقة في تحسين أداء المشاريع الاستشارية.

الخلاصة

يشير تحليل الارتباط إلى أن المنهجيات الرشيقة تساهم في تحسين جودة المخرجات وتعزيز رضا العملاء من خلال دعم الفرق والتعاون. من جهة أخرى، يُنصح بتقليل التشتت الناجم عن زيادة مشاركة أصحاب المصلحة لتحقيق أفضل النتائج.

لذا يجب

- تعزيز استخدام المنهجيات الرشيقة ضمن الفرق مع الحفاظ على إدارة فعالة للتحديات.
- تقديم برامج تدريبية لفرق العمل لتعزيز فهم المنهجيات الرشيقة.
- تحسين مشاركة أصحاب المصلحة بطريقة متوازنة لتقليل التأثير السلبي على سرعة التنفيذ.

تحليل الانحدار

يهدف هذا التحليل إلى دراسة العلاقة بين تطبيق المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي، باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

تمثل **المنهجيات الرشيقة** المتغير المستقل الرئيسي، بينما تمثل **جودة المخرجات الاستشارية** المتغير التابع.

يتمثل الهدف من التحليل في إثبات الفرضيات البحثية التي تهدف إلى تحديد أثر تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز رضا العملاء.

جدول 4 نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المعلمة	المعامل (Coef)	الخطأ المعياري (Std Err)	قيمة t	قيمة P (t < P)	فاصل الثقة 95%
الثابت (const)	3.8745	1.225	3.162	0.003	[1.412, 6.337]
تطبيق المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع الاستشارية	0.4121	0.128	3.219	0.002	[0.155, 0.669]
تبني الممارسات الرشيقة ضمن الفرق	0.3785	0.101	3.747	0.001	[0.174, 0.583]
توفر الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا	0.2913	0.113	2.577	0.015	[0.059, 0.523]
استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة لدعم المنهجيات الرشيقة	0.3687	0.125	2.95	0.005	[0.116, 0.621]
مشاركة أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع لضمان المرونة	0.3224	0.104	3.1	0.003	[0.112, 0.533]
تقليل الأخطاء وتحسين جودة التنفيذ باستخدام المنهجيات الرشيقة	0.4895	0.137	3.572	0.001	[0.213, 0.766]

الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء باستخدام المنهجيات الرشيقة	0.4017	0.119	3.3 74	0.002	[0.160, 0.643]
تحسين استخدام الموارد بكفاءة من خلال المنهجيات الرشيقة	0.3562	0.132	2.6 99	0.011	[0.088, 0.624]
تعزيز العمل الجماعي والتعاون بفضل المنهجيات الرشيقة	0.4218	0.108	3.9 05	0	[0.203, 0.641]
تحقيق الأهداف في الوقت المحدد باستخدام المنهجيات الرشيقة	0.4473	0.121	3.6 97	0.001	[0.203, 0.691]
تحسين رضا العملاء باستخدام المنهجيات الرشيقة	0.3984	0.115	3.4 64	0.001	[0.166, 0.631]
تحسين إدارة المخاطر وزيادة القدرة على التكيف مع التحديات غير المتوقعة	0.3856	0.12	3.2 13	0.002	[0.143, 0.628]
توفر آليات واضحة لتقييم الأداء والتحسين المستمر	0.372	0.11	3.3 82	0.001	[0.149, 0.595]

مناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى: العلاقة بين المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية

ثبتت صحة الفرضية الأولى بشكل قوي، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين تطبيق

المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية.

- بلغ معامل الانحدار لتطبيق المنهجيات الرشيقة (0.4121) بقيمة $P = 0.002$ ، مما يشير إلى دلالة إحصائية

قوية تدعم الفرضية.

- تعني هذه النتيجة أن زيادة تطبيق المنهجيات الرشيقة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة جودة المخرجات

بمقدار 0.4121، مما يؤكد أن تطبيق المنهجيات الرشيقة يعزز بشكل كبير فعالية المشاريع الاستشارية.

- و أظهرت النتائج أن تبني الممارسات الرشيقة ضمن الفرق كان له أيضًا تأثير إيجابي بقيمة (0.3785) بقيمة P

$= 0.001$ ، مما يعكس توافق الفرق على أهمية تبني هذه الممارسات لتحسين الأداء.

مؤشرات النجاح:

- ارتفاع قيمة R -squared إلى 0.752 يشير إلى أن حوالي 75.2% من التباين في فعالية المشاريع يمكن

تفسيره بتطبيق المنهجيات الرشيقة، مما يثبت بشكل واضح فعالية هذه المنهجيات.

- يشير إلى أن التطبيق السليم للمنهجيات الرشيفة يسهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة في المشاريع الاستشارية.

الفرضية الثانية: تحديات قلة الموارد البشرية والوعي بالمفاهيم الرشيفة

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الدعم الإداري وفعالية التطبيق، حيث بلغ معامل الانحدار للدعم الإداري (0.2913) مع قيمة $P = 0.015$ ، مما يشير إلى أن الدعم من قبل الإدارة يلعب دورًا مهمًا في نجاح تطبيق المنهجيات الرشيفة.

- تعكس هذه النتيجة أهمية توفير قيادة داعمة وتوجيه فعال لفرق العمل من أجل التغلب على التحديات المتعلقة بنقص الموارد أو عدم الوعي الكافي بالمفاهيم الرشيفة.
- كما أن استخدام التقنيات الحديثة كان له تأثير إيجابي بقيمة (0.3687) وقيمة $P = 0.005$ ، مما يثبت أن الأدوات التقنية الحديثة تسهم في تيسير تطبيق المنهجيات الرشيفة بشكل فعال.

دور التدريب والدعم:

- يثبت هذا التحليل أن التدريب على المنهجيات الرشيفة وتقديم الدعم التقني يساهمان بشكل كبير في التغلب على التحديات التي قد تواجه المنظمات غير الربحية.
- يمكن الاستفادة من برامج تدريبية و تثقيفية لزيادة وعي الموظفين بالممارسات الرشيفة، بالإضافة إلى تطوير بيئة عمل تعتمد على التكنولوجيا لضمان نجاح التطبيق.

الفرضية الثالثة: تحسين جودة المخرجات وتقليل الأخطاء

- تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة قوية بين تقليل الأخطاء وتحسين جودة المخرجات، حيث بلغ معامل الانحدار لتقليل الأخطاء (0.4895) مع قيمة $P = 0.001$ ، مما يدل على تأثير إيجابي ودال إحصائيًا.

- يعكس أن تقليل الأخطاء بنسبة 1% يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات بنسبة 48.95%، مما يؤكد أهمية التدقيق المستمر والمراجعة المتكررة ضمن سياق تطبيق المنهجيات الرشيدة.
- و أظهرت سرعة الاستجابة ارتباطاً قوياً بجودة المخرجات بقيمة (0.4017) وقيمة $P = 0.002$ ، مما يعني أن الاستجابة السريعة للتغيرات تساعد في تجنب الأخطاء وتعزيز جودة التنفيذ.

مؤشرات النجاح:

- إن تنفيذ آليات مراجعة دورية وتطبيق ممارسات مرنة يساهم في ضمان تحقيق نتائج دقيقة وفعالة.
 - يعتبر بناء فرق عمل تتمتع بمهارات تحليلية وقدرة على التكيف مع التحديات خطوة أساسية في تحقيق هذه الأهداف.
- الفرضية الرابعة: المرونة وسرعة الاستجابة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- أثبتت النتائج أن المرونة وسرعة الاستجابة تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الاستشارية.
- بلغ معامل الانحدار للمرونة (0.4473) وقيمة $P = 0.001$ ، مما يشير إلى أن زيادة المرونة بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة فعالية تحقيق الأهداف بنسبة 44.73%.

- كما أن تعزيز التعاون بين الفرق كان له تأثير واضح على تحقيق الأهداف بقيمة (0.4218) وقيمة $P = 0.000$ ، مما يدل على أن العمل الجماعي الفعال يساهم بشكل مباشر في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

مؤشرات النجاح:

- تعزز النتائج أهمية تطبيق ممارسات تعاونية فعالة والعمل بروح الفريق، مما يزيد من قدرة الفرق على تحقيق الأهداف بمرونة وكفاءة.
- يُنصح بتبني نهج قيادي تشاركي يدعم التعاون ويسمح للفرق بالتكيف مع المتغيرات.

الفرضية الخامسة: دور التدريب في تعزيز التطبيق الفعال

أثبت التحليل أن التدريب المستمر يسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة.

- بلغ معامل الانحدار لتدريب الفرق (0.3720) مع قيمة $P = 0.001$ ، مما يدل على أن زيادة مستوى التدريب بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة فعالية التطبيق بنسبة 37.20%.

- يؤكد أن رفع كفاءة العاملين وتزويدهم بالمعرفة والأدوات اللازمة يسهم في تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.

مؤشرات النجاح:

- يتطلب تطبيق المنهجيات الرشيقة استثماراً في الموارد البشرية لضمان جاهزيتهم على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة بفعالية.

- يعد إنشاء برامج تدريبية متخصصة تعزز من مهارات الفرق وتزيد من قدرتهم على التعامل مع التحديات خطوة جوهرية لضمان نجاح المشاريع الاستشارية.

الخلاصة

توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق المنهجيات الرشيقة يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي. كما أثبتت الفرضيات البحثية الخمس صحة العلاقة الإيجابية بين تطبيق هذه المنهجيات وزيادة فعالية المشروع.

- يشكل التدريب والدعم الإداري ركيزة أساسية لتحقيق النجاح.
- تساهم المرونة وسرعة الاستجابة في ضمان تحقيق الأهداف.
- كما أن تقليل الأخطاء وتحسين التعاون بين الفرق يسهم في تقديم مخرجات ذات جودة عالية.

لذا يجب

- تعزيز التدريب المستمر لضمان فعالية التطبيق.

- تقديم دعم إداري وتقني لتحقيق نجاح المنهجيات الرشيدة.
- تشجيع العمل الجماعي لتحفيز التعاون والاستجابة السريعة.
- تطبيق آليات مراجعة دورية لضمان تحسين الجودة وتقليل الأخطاء.

النتائج

أولاً: العلاقة بين تطبيق المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية

أثبتت نتائج تحليل الانحدار صحة الفرضية الأولى التي تفيد بأن هناك علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق المنهجيات الرشيقة وفعالية المشاريع الاستشارية في القطاع غير الربحي. أظهرت نتائج الانحدار أن تطبيق المنهجيات الرشيقة له تأثير دال إحصائيًا على فعالية المشاريع، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.4121) بقيمة $P = 0.002$ ، مما يعكس قوة الارتباط ودلالته. توضح هذه النتيجة أن المنهجيات الرشيقة تساهم في تعزيز مرونة إدارة المشاريع، حيث تساعد في تقليل التحديات والعقبات الإدارية التي قد تواجه الفرق العاملة. ويساهم تطبيق هذه المنهجيات في تحقيق نتائج أسرع وأكثر دقة من خلال التخطيط المنظم والتفاعل المستمر بين أعضاء الفريق.

و أظهرت النتائج أن تبني الممارسات الرشيقة ضمن الفرق كان له تأثير واضح على تعزيز فعالية المشاريع، حيث بلغ معامل الانحدار (0.3785) بقيمة $P = 0.001$. يعكس توافقًا عامًا بين المشاركين على أهمية دمج هذه الممارسات في الأنشطة اليومية للمشاريع، مما يعزز من فعالية التنفيذ ويحقق نتائج إيجابية.

ثانيًا: تحديات قلة الموارد البشرية والوعي بالمفاهيم الرشيقة

ثبتت صحة الفرضية الثانية التي تشير إلى أن قلة الموارد البشرية وضعف الوعي بالمفاهيم الرشيقة يمثلان تحديًا في تطبيق هذه المنهجيات في القطاع غير الربحي. أظهرت النتائج أن الدعم الإداري يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز فعالية التطبيق، حيث بلغ معامل الانحدار (0.2913) بقيمة $P = 0.015$.

تعكس هذه النتيجة أهمية الدور القيادي في توجيه الفرق وتوفير الدعم اللازم، مما يساهم في تحسين الفهم وتطبيق الممارسات الرشيقة بشكل فعال. و كان لاستخدام الأدوات والتقنيات الحديثة تأثير إيجابي ملحوظ، حيث بلغ معامل الانحدار (0.3687) بقيمة $P = 0.005$ ، مما يدل على أن تعزيز البنية التحتية التكنولوجية يساهم في تحقيق فعالية التطبيق.

تشير هذه النتائج إلى ضرورة توفير التدريب المستمر وتنقيف العاملين على استخدام الأدوات الحديثة بفعالية. كما يُنصح بتعزيز ثقافة العمل الرشيق عبر ورش العمل والدورات التدريبية التي ترفع من جاهزية الفرق لتطبيق هذه المنهجيات.

ثالثاً: تحسين جودة المخرجات وتقليل الأخطاء

أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثالثة، حيث أكدت النتائج أن تطبيق المنهجيات الرشيقة يسهم بشكل كبير في تحسين جودة المخرجات وتقليل الأخطاء. بلغ معامل الانحدار لتحسين الجودة (0.4895) بقيمة $P = 0.001$ ، مما يدل على قوة العلاقة بين تبني المنهجيات الرشيقة وتحقيق نتائج استشارية عالية الجودة.

تعد هذه النتيجة منطقية نظراً لأن المنهجيات الرشيقة تعتمد على التطوير التدريجي والمراجعة المستمرة، مما يتيح اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في مراحل مبكرة من المشروع. تساهم هذه الآلية في تحسين دقة التقارير وتقديم حلول استشارية تتماشى مع احتياجات المنظمات غير الربحية.

كما أظهرت النتائج أن سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء كانت ذات تأثير إيجابي ملحوظ، حيث بلغ معامل الانحدار (0.4017) بقيمة $P = 0.002$ يعكس أهمية التفاعل المستمر والتكيف السريع مع المتغيرات لضمان جودة الخدمات المقدمة وتعزيز رضا العملاء.

رابعاً: المرونة وسرعة الاستجابة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

ثبتت صحة الفرضية الرابعة، حيث أظهرت النتائج أن المرونة وسرعة الاستجابة تلعبان دوراً مهماً في تعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الاستشارية. بلغ معامل الانحدار للمرونة (0.4473) بقيمة $P = 0.001$ ، مما يوضح أن تطبيق الممارسات المرنة يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

تعد هذه النتيجة مؤشراً واضحاً على أن إدارة التغيرات بمرونة تعزز من قدرة الفرق على التعامل مع التحديات المستجدة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة في الوقت المحدد. يعزز من ثقة أصحاب المصلحة في قدرة الفريق على التكيف والاستجابة بسرعة للمشكلات غير المتوقعة.

خامسًا: دور التدريب في تعزيز التطبيق الفعّال

ثبتت صحة الفرضية الخامسة أيضًا، حيث أثبت التحليل أن تدريب الفرق يسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة. بلغ معامل الانحدار للتدريب (0.3720) بقيمة $P = 0.001$ ، مما يشير إلى أن زيادة مستوى التدريب تؤدي إلى تحسين فعالية التطبيق بنسبة كبيرة.

تشير هذه النتائج إلى ضرورة توفير دورات تدريبية مستمرة لضمان استدامة التطبيق الفعّال للمنهجيات الرشيقة. يسهم التدريب في تحسين وعي العاملين بأساليب العمل الرشيق وتمكينهم من استخدام الأدوات الحديثة بكفاءة، مما يضمن توافق أداء الفرق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

التوصيات

1. تعزيز التدريب المستمر على المنهجيات الرشيقة

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي العلاقة الإيجابية بين تدريب الفرق وزيادة فعالية التطبيق. لذا توصي الدراسة بما يلي:

- إعداد برامج تدريبية شاملة: تستهدف جميع مستويات الفرق الإدارية والفنية لزيادة الوعي بمبادئ المنهجيات الرشيقة وأدواتها.
- تنظيم ورش عمل دورية: لتعزيز المهارات العملية وتمكين الفرق من تطبيق الأساليب الحديثة بشكل عملي.
- الاستفادة من الخبرات السابقة: من خلال تبادل التجارب الناجحة مع الفرق الأخرى في نفس المجال.
- تقديم دعم تقني وتدريب مستمر: لضمان تفاعل العاملين مع التغيرات وتحديث معارفهم بشكل دائم.

2. دعم القيادة الإدارية لتحفيز التحول الرشيق

أظهرت النتائج أهمية الدعم القيادي في تعزيز تطبيق المنهجيات الرشيقة. لذا توصي الدراسة بما يلي:

- تقديم دورات توعوية للقادة: لتعزيز فهمهم لأهمية المنهجيات الرشيقة ودورهم في تطبيقها.
- تبني نهج قيادي تشاركي: يشجع على دعم الفرق وتقديم التحفيز اللازم لهم.
- تشجيع القيادة التحفيزية: من خلال تقديم مكافآت وحوافز على النجاحات التي تحقّقها الفرق في تطبيق المنهجيات الرشيقة.

- إعداد سياسات داعمة: توضح دور القيادة في دعم ثقافة العمل الرشيق وتعزيز التفاعل الإيجابي مع الفرق.

3. استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم التطبيقات الرشيقة

أثبتت الدراسة أن استخدام التقنيات الحديثة يسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية المنهجيات الرشيقة. لذلك توصي الدراسة بما يلي:

- تبني أنظمة إدارة المشاريع الرشيقة: مثل JIRA وTrello لتسهيل متابعة التقدم ومراقبة الأنشطة.
- دمج التحليلات الرقمية: لتحليل الأداء وتحديد مجالات التحسين بشكل مستمر.
- تعزيز الأمن الرقمي: لحماية البيانات وضمان استمرارية العمل في بيئة آمنة.
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي: للتنبؤ بالمشكلات وتحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ.

4. تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الفرق

أكدت النتائج على أهمية التعاون بين الفرق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. لذا توصي الدراسة بما يلي:

- إنشاء فرق متعددة التخصصات: تعمل بشكل متكامل لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تنظيم جلسات عصف ذهني دورية: لتحفيز الابتكار وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات.
- إطلاق مبادرات تعاون داخلي: مثل إنشاء منصات رقمية تجمع الأفكار والمقترحات من جميع الفرق.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي: من خلال تقديم مكافآت على الإنجازات الجماعية وتشجيع التعاون.

5. تنفيذ آليات مراجعة وتقييم دورية

تضمن آليات المراجعة المستمرة قياس مدى نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة وتحقيق الأهداف المخططة. لذا توصي الدراسة بما يلي:

- إجراء تقييمات دورية: لقياس كفاءة الأداء وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
- إعداد تقارير تحليلية شاملة: تعرض النتائج ومؤشرات الأداء الرئيسية بطريقة واضحة.
- تطبيق تحسينات بناءً على التغذية الراجعة: لضمان التحسين المستمر وفقاً لمتطلبات الواقع.

- مراقبة التقدم بانتظام :من خلال مؤشرات أداء واضحة تتماشى مع أهداف المشروع.

الخاتمة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يُوصى بتطبيق نهج شامل يتضمن تطوير القدرات البشرية وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة، إلى جانب تبني القيادة الداعمة والتواصل الفعال بين الفرق. يجب أن تُركز المؤسسات غير الربحية على بناء بيئة تنظيمية مرنة تعزز الابتكار وتتيح للفرق حرية التكيف مع التغيرات.

التطلعات المستقبلية

ينبغي إجراء دراسات مستقبلية لتحليل أثر تطبيق المنهجيات الرشيقة على مختلف أنواع المشاريع غير الربحية وتوسيع نطاق البحث ليشمل تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التطبيق. كما يُقترح استكشاف دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة المشاريع وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

ختامًا، يمثل البحث الحالي إضافة قيمة لمجال إدارة المشاريع في القطاع غير الربحي، حيث يقدم إطارًا علميًا لتطبيق المنهجيات الرشيقة بفعالية. يتطلب النجاح في هذا المجال تضافر الجهود وتبني ممارسات رشيقة تعزز من القدرة على الاستجابة السريعة والتكيف مع التحديات، مما يؤدي إلى تحقيق مشاريع استشارية ناجحة ومستدامة تخدم أهداف المجتمع وتعزز من فعالية القطاع غير الربحي.

المراجع

- ALbawwat, I. E., Al-Hajaia, M. E., & AL FRIJAT, Y. S. (2021). The Relationship Between Internal Auditors' Personality Traits, Internal Audit Effectiveness, and Financial Reporting Quality: Empirical Evidence from Jordan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 797-808. .1
- Laszlo, E. (2021). Introduction to systems philosophy: Toward a new paradigm of .2
.contemporary thought. Routledge
- Chathuranga, S., Jayasinghe, S., Antucheviciene, J., Wickramarachchi, R., Udayanga, N., & .3
Weerakkody, W. S. (2023). Practices driving the adoption of agile project management methodologies in the design stage of building construction projects. *Buildings*, 13(4), 1079.
- Dong, H., Dacre, N., Baxter, D., & Ceylan, S. (2024). What is agile project management? .4
Developing a new definition following a systematic literature review. *Project Management Journal*, 55(6), 668-688.
- Elkhatib, M., Al Hosani, A., Al Hosani, I., & Albuflasa, K. (2022). Agile project management and .5
project risks improvements: Pros and cons. *Modern Economy*, 13(9), 1157-1176.
- Gomes Silva, F. J., Kirytopoulos, K., Pinto Ferreira, L., Sá, J. C., Santos, G., & Cancela Nogueira, M. .6
C. (2022). The three pillars of sustainability and agile project management: How do they influence each other. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1495-1512.
- Klochan, V., Piliaiev, I., Sydorenko, T., Khomutenko, V., Solomko, A., & Tkachuk, A. (2021). .7
Digital platforms as a tool for the transformation of strategic consulting in public administration. *Journal of Information Technology Management*, 13(Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management), 42-61.
- Koch, J., Drazic, I., & Schermuly, C. C. (2023). The affective, behavioural and cognitive .8
outcomes of agile project management: A preliminary meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(3), 678-706.
- Li, W., Duan, P., & Su, J. (2021). The effectiveness of project management construction with .9
data mining and blockchain consensus. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 1-10.
- Marnada, P., Raharjo, T., Hardian, B., & Prasetyo, A. (2022). Agile project management .10
challenge in handling scope and change: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 197, 290-300.
- Marnewick, C. (2023). Student experiences of project-based learning in agile project .11
management education. *Project Leadership and Society*, 4, 100096.

12. Santos, P. D. O., & de Carvalho, M. M. (2022). Exploring the challenges and benefits for scaling agile project management to large projects: a review. *Requirements engineering*, 27(1), 117-134.
13. Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Joshi, H. (2022). Challenges to agile project management during COVID-19 pandemic: an emerging economy perspective. *Operations Management Research*, 15(1), 461-474.
14. Shavaliyev, A. Sh., & Puryaev, A. S. (2018). Agile in project management system in mechanical engineering. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 412(1), 012072.
<https://doi.org/10.1088/1757-899X/412/1/012072>
15. Suoniemi, S., Zablah, A., Terho, H., Olkkonen, R., Straub, D., & Makkonen, H. (2022). CRM system implementation and firm performance: the role of consultant facilitation and user involvement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 19-32.
16. Magistretti, S., & Trabucchi, D. (2024). Agile-as-a-tool and agile-as-a-culture: a comprehensive review of agile approaches adopting contingency and configuration theories. *Review of Managerial Science*, 1-31.
17. الجبوري، محمد سليمان. (2021). تطبيق المنهجية الرشيقة Agile في مشاريع القطاع العام. الطبعة الأولى. رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: 2021/8/4920. رقم المعايير الدولي: 9789923000557.
18. الشهري، عبد المنعم ياسين، وعنتقي، عثمان موسى. (2023). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية (مراجعة علمية). *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4. (7).
19. محروس، رمضان عارف رمضان، وصالح، أبو الحمد مصطفى. (2022). استخدام المنهجية الرشيقة في تطوير أداء المراجعة الداخلية لمواجهة مخاطر الأمن السيبراني. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 3، 432-491.
20. المنشاوي، احمد. (2014). تقييم استخدام منهجية إدارة المشروعات في مشروعات البناء والتشييد بجمهورية مصر العربية.

الملاحق

مقدمة الاستبيان

عزيز/تي المشارك/ة،

شكراً لمشاركتك في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة أثر نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة على فعالية المشاريع الاستشارية في المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا البحث إلى تقييم مدى تأثير المنهجيات الرشيقة على تحسين الأداء التشغيلي للمشاريع، وتعزيز القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتحقيق جودة مخرجات الاستشارات المقدمة.

تم تصميم هذا الاستبيان بطريقة تضمن سهولة الإجابة عليه، حيث يعتمد الجزء الرئيسي منه على مقياس ليكرت الخماسي نؤكد لك أن جميع الإجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (4 أسئلة)

1. ما هو جنسك؟

○ ذكر

○ أنثى

2. ما هو عمرك؟

○ أقل من 25 سنة

○ بين 25-35 سنة

○ بين 36-45 سنة

○ أكثر من 45 سنة

3. ما هو مستواك التعليمي؟

○ ثانوي أو أقل

○ جامعي

○ دراسات عليا

4. ما هو عدد سنوات خبرتك في المؤسسات غير الربحية؟

○ أقل من 5 سنوات

○ بين 5-10 سنوات

○ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: أسئلة مقياس ليكرت الخماسي

(1: لا أوافق بشدة، 5 : أوافق بشدة)

القسم الأول: تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية

الرقم	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
1	تعتمد المؤسسة على منهجيات رشيقة (Agile) في إدارة المشاريع الاستشارية.					

2	يتم تبني ممارسات المنهجيات الرشيقة بشكل منتظم في فرق العمل داخل المؤسسة.				
3	توفر الإدارة العليا دعمًا كافيًا لتطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية.				
4	تعتمد المؤسسة على أدوات وتقنيات حديثة لدعم تطبيق المنهجيات الرشيقة.				
5	يتم إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع لضمان التكيف مع احتياجاتهم.				

القسم الثاني: تأثير تطبيق المنهجيات الرشيقة على الأداء التشغيلي

الرقم	العبارة	لا أوفق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق بشدة
1	ساهمت المنهجيات الرشيقة في تقليل الأخطاء وتحسين جودة تنفيذ المشاريع الاستشارية..				
2	تتيح المنهجيات الرشيقة استجابة أسرع لاحتياجات العملاء والمستفيدين.				

3	ساهمت المنهجيات الرشيقة في تحسين كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسة.				
4	تعزز المنهجيات الرشيقة روح التعاون بين فرق العمل داخل المؤسسة.				
5	يتم تسليم مخرجات المشاريع الاستشارية تدريجيًا لضمان تحسين مستمر.				

القسم الثالث: فعالية المشاريع الاستشارية وجودة المخرجات

الرقم	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق بشدة
1	تحقق المشاريع الاستشارية أهدافها وفقًا للجدول الزمني المحدد عند تطبيق المنهجيات الرشيقة.				
2	تسهم المنهجيات الرشيقة في تحسين رضا المستفيدين عن الخدمات الاستشارية المقدمة.				
3	تعزز المنهجيات الرشيقة قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر والتحديات غير المتوقعة.				

					4	توفر المنهجيات الرشيقة آليات واضحة لتقييم الأداء وتحسين العمليات باستمرار.
					5	تساهم المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المخرجات والاستشارات المقدمة للمؤسسة.

القسم الثالث: الأسئلة المفتوحة

- ما أبرز التحديات التي تواجهها مؤسستك عند تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الاستشارية؟
- ما المقترحات التي تود تقديمها لتعزيز تطبيق المنهجيات الرشيقة وتحقيق فعالية أكبر للمشاريع الاستشارية؟