

أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي
في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

محمد عبد الرحمن الناهض

الرقم الجامعي/

253000725

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي

2026م

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فرضيات الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
12.....	المنطلقات النظرية للدراسة
13.....	المنهجية وطرق البحث
15.....	أدوات الدراسة
16.....	حدود الدراسة
17.....	المراجع

المقدمة

يشهد العالم في الوقت الحاضر تحولات جذرية في أساليب العمل والإدارة نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحول الرقمي الذي أصبح عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وقد أدركت الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية أهمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي لتطوير خدماتها، وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات المواطنين، وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات الحكومية. ومن بين التحديات الرئيسة التي تواجه هذه الجهات في تطبيق التحول الرقمي، يأتي ضعف كفاءة تنفيذ المشاريع الرقمية بسبب الاعتماد على أساليب إدارة تقليدية قد لا تتماشى مع الطبيعة الديناميكية للمشاريع الحديثة (Hai، 2021).

ظهرت منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) كأحد الحلول الفاعلة لتحسين الأداء في المشاريع الرقمية، إذ تتيح هذه المنهجيات تبني أسلوب مرن وقابل للتكيف مع التغيرات المستمرة، وتحفز على التعاون المستمر بين الفرق العاملة، وتسريع دورة تطوير المنتجات والخدمات. وتقوم فلسفة Agile على تقسيم المشاريع إلى وحدات صغيرة قابلة للتنفيذ بسرعة، مع تقييم مستمر للأداء، وتصحيح المسار عند الحاجة، مما يسهم في تقليل الهدر، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة رضا المستفيدين النهائيين. وتعد هذه المنهجية متوافقة مع طبيعة التحول الرقمي الذي يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية، وتوفير حلول مبتكرة تحقق الكفاءة التشغيلية للجهات الحكومية (Qiao، 2024).

كما أن تطبيق منهجيات Agile في الجهات الحكومية لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يمتد ليشمل البعد الإداري والتنظيمي، حيث يعزز قدرة القادة الإداريين على اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة، ويعزز مستوى التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، مما يقلل من التكرار والاختناقات التنظيمية التي تؤثر على جودة المشاريع الرقمية. ومن الناحية النظرية، يمكن القول إن دمج Agile في إدارة مشاريع التحول الرقمي يمثل جسراً بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي، ويعزز التوازن بين الموارد البشرية، الوقت، والتكاليف، مع ضمان تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة عالية (Sara، 2025).

تظهر الحاجة الماسة لدراسة أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على مدى تحقيق هذه المنهجيات لمستويات

أعلى من الجودة والمرونة وسرعة الإنجاز. فهذه الدراسة تسعى إلى تقديم رؤية علمية واضحة تمكن صناع القرار والقادة الإداريين من فهم الفوائد العملية لتطبيق Agile ، واستكشاف العوائق المحتملة التي قد تحد من فعاليتها، مع تقديم توصيات مستندة إلى أدلة علمية قابلة للتطبيق لتعزيز نجاح مشاريع التحول الرقمي.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في التحديات التي تواجه الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بكفاءة عالية، نتيجة الاعتماد على أساليب إدارة تقليدية لا تتلاءم مع طبيعة هذه المشاريع الديناميكية والمعقدة. فقد أظهرت الممارسات العملية أن المشاريع الرقمية الحكومية غالبًا ما تواجه تأخيرات في الإنجاز، تتجاوزًا للميزانيات المخصصة، وتفاوتًا في جودة المخرجات، وهو ما يقلل من فعالية التحول الرقمي ويحد من تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير الخدمات العامة وتحسين مستوى رضا المستفيدين. وفي ظل التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية وظهور متطلبات جديدة بشكل مستمر، يبرز الحاجة إلى اعتماد أساليب إدارة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع هذه المستجدات، مثل منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) ، التي تقدم أدوات عملية لتعزيز الكفاءة وتقليل الهدر وضمان جودة النتائج.

ومن المشاكل المترتبة على هذه المشكلة الرئيسية، نجد أولاً أن ضعف مرونة العمليات الإدارية والتخطيطية يؤدي إلى بطء الاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي، مما يؤثر على تقديم الخدمات الرقمية بشكل فعال. ثانيًا، تراجع مستوى التعاون بين الفرق العاملة والأقسام المختلفة في المشاريع الحكومية يخلق صعوبة في التنسيق والتنفيذ المتسلسل للمهام، ويؤدي إلى تكرار الجهود وضياع الموارد. ثالثًا، عدم وجود تقييم مستمر للأداء ومراجعة دورية للمخرجات يحد من القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيح المسار في الوقت المناسب، مما يزيد من مخاطر الفشل في المشاريع الرقمية. رابعًا، تبرز مشكلة ضعف استيعاب الموظفين لمفهوم التحول الرقمي وطرق إدارة المشاريع الرشيقة، مما يقلل من كفاءة المشاركة والتطبيق العملي للمنهجيات الجديدة. وأخيرًا، يؤدي اعتماد أدوات وأساليب تقليدية إلى ارتفاع احتمالية الفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع الرقمية، ما ينعكس سلبًا على جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين والمستفيدين (Qadir، 2025).

استنادًا إلى المشكلة الرئيسية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ما أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في سياق التحول الرقمي للجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. فبينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على التحول الرقمي أو الأمن السيبراني أو الإدارة التقليدية للمشاريع، هناك ندرة في الدراسات التي تربط بين تطبيق Agile ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع الرقمية الحكومية بشكل مباشر. وتساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم إطار تحليلي يمكن من خلاله قياس مدى فعالية المنهجيات الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي، وتقييم أثرها على جودة المخرجات، وسرعة الإنجاز، وفاعلية استخدام الموارد. كما توفر الدراسة بيانات كمية دقيقة تساهم في اختبار الفرضيات العلمية المتعلقة بتطبيق Agile، وهو ما يعزز قدرة الباحثين على فهم العلاقة بين المرونة الإدارية وأساليب التنفيذ الحديثة، والتنبؤ بالنتائج المتوقعة من تطبيق هذه المنهجيات في المشاريع الرقمية (Zhang، 2025).

- الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم توصيات وإرشادات قابلة للتطبيق تساعد الجهات الحكومية على تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي. إذ توفر النتائج رؤى عملية لكيفية اعتماد أساليب Agile لتعزيز التنسيق بين الفرق والإدارات، وتحسين المرونة في مواجهة التغيرات المستمرة، وتقليل التأخير والتجاوز في الميزانيات، وضمان جودة المخرجات النهائية للمشاريع الرقمية. كما تساعد الدراسة صناع القرار والقادة الإداريين على تصميم استراتيجيات تنفيذية أكثر فاعلية، تشمل التدريب المستمر للموظفين، تطوير الإجراءات التنظيمية، واستخدام أدوات قياس الأداء ومراجعة الإنجاز بشكل دوري. وبذلك، فإن الدراسة لا تكتفي بتقديم معرفة نظرية، بل تمتد لتكون مرشدًا عمليًا يمكن

للجهات الحكومية من خلاله تحسين إدارة المشاريع الرقمية، وزيادة رضا المستفيدين، وتعزيز تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالتحول الرقمي والخدمات الحكومية الذكية (Ikwuanusi, 2024).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على جودة التنفيذ، سرعة الإنجاز، وفاعلية استخدام الموارد، وذلك بهدف تقديم توصيات علمية وعملية لتعزيز نجاح المشاريع الرقمية الحكومية.

الأهداف الفرعية

1. تحليل أثر تطبيق منهجيات Agile على مرونة إدارة المشاريع الرقمية في الجهات الحكومية، مع دراسة كيفية تكيف الفرق مع التغيرات المستمرة في متطلبات المشاريع.
2. تقييم تأثير Agile على جودة المخرجات النهائية للمشاريع الرقمية، بما في ذلك مستوى رضا المستفيدين النهائيين عن الخدمات المقدمة.
3. استكشاف دور منهجيات Agile في تعزيز التعاون والتنسيق بين الفرق والأقسام المختلفة داخل الجهات الحكومية.
4. دراسة تأثير تطبيق Agile على تقليل التأخير وتجاوز الميزانيات المخصصة للمشاريع الرقمية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية.
5. تقديم توصيات عملية لصناع القرار حول أفضل الممارسات لتطبيق Agile في سياق التحول الرقمي الحكومي بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة

- ما أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما أثر تطبيق Agile على مرونة إدارة المشاريع الرقمية الحكومية؟
2. كيف يؤثر اعتماد Agile على جودة المخرجات النهائية للمشاريع الرقمية؟
3. إلى أي مدى يسهم تطبيق Agile في تعزيز التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة؟
4. ما هو أثر استخدام Agile في تقليل التأخير والتجاوز في الميزانيات المخصصة للمشاريع الرقمية؟
5. ما أبرز الممارسات والإجراءات التي يجب اعتمادها لضمان فاعلية تطبيق Agile في الجهات الحكومية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- تفترض الدراسة أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) يسهم بشكل إيجابي وملحوظ في تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق Agile ومرونة إدارة المشاريع الرقمية الحكومية.
2. هناك علاقة إيجابية بين تطبيق Agile وجودة المخرجات النهائية للمشاريع الرقمية.
3. يسهم اعتماد Agile في تعزيز التعاون والتنسيق بين الفرق والأقسام المختلفة في الجهات الحكومية.
4. يساهم تطبيق Agile في تقليل التأخير والتجاوز في الميزانيات المخصصة للمشاريع الرقمية.
5. تؤدي ممارسات وإجراءات تطبيق Agile الصحيحة إلى تحسين فاعلية تنفيذ المشاريع الرقمية الحكومية بشكل عام.

الدراسات السابقة

برز التحول الرقمي كمحرك رئيسي للتحديث في القطاعين العام والخاص. في السنوات الأخيرة، اتجهت الحكومات في جميع أنحاء العالم إلى التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة، وخفض التكاليف، وتعزيز مشاركة المواطنين. أطلقت المملكة العربية السعودية، من خلال رؤية 2030، أحد أكثر برامج التحول الرقمي الوطنية طموحًا، بهدف إعادة تموضعها كدولة رائدة في مجال الحكومة الرقمية. وقد أطلقت الحكومة السعودية مجموعة واسعة من المبادرات الرقمية في مختلف الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة، مما يمثل مرحلة حاسمة من التغيير الهيكلي والتكنولوجي والثقافي في القطاع العام. على الرغم من حجم هذا التحول وأهميته، لا تزال البحوث الأكاديمية حول جهود التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية محدودة. وتستند معظم المعلومات المتاحة إلى التقارير الإعلامية، وعروض المؤتمرات، أو التعليقات غير الرسمية، مع حد أدنى من التقييم التجريبي. تسد دراسة (Alkorbi، 2025) هذه الفجوة من خلال إجراء دراسة حالة نوعية شاملة لتقييم التقدم المحرز، والتحديات، ونتائج التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة 2017-2020. يبحث هذا البحث التحول الرقمي في القطاع العام لاقتصاد ناشئ، ويسلط الضوء على ثلاثة عناصر أساسية: التنسيق المؤسسي، وأنظمة تتبع التقدم، والاستثمار طويل الأجل في المهارات والبنية التحتية الرقمية. أجرى الباحث مقابلات مع موظفين من الوحدة الرقمية وفرق الوزارة، وقام بدراسة ميدانية، وحلل الوثائق الرسمية والمواقع الإلكترونية. تشير النتائج إلى تقدم ملحوظ في رقمنة الخدمات العامة وتحسين وصول المستخدمين إليها. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات مستمرة، لا سيما في تكامل البيانات، ومواءمة السياسات، والتعاون بين الوكالات.

منهجية أجايل هي منهجية راسخة لتطوير البرمجيات، تُسهّم في تطويرها من خلال تحسين سرعة طرح المنتج في السوق، وجودته، وتفاعل العملاء، وخفض التكاليف. وقد خضعت العوامل الداعمة لتبنيها لبحوث مستفيضة. مع ذلك، أُجريت معظم هذه الدراسات في الدول المتقدمة، لا سيما في أوروبا وأمريكا الشمالية، بينما لم يُجرَ سوى عدد قليل منها في الدول النامية، بما فيها الشرق الأوسط. يُعدّ هذا الأمر إشكاليًا نظرًا للأهمية الاستراتيجية والاقتصادية لقطاع البرمجيات في أماكن كالمملكة العربية السعودية، حيث لا يزال تبني منهجية أجايل في مراحله الأولى، على الرغم من الاستثمارات الضخمة التي ضُخّت في هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة لتنويع اقتصادها المعتمد على النفط. لذا، تُجري دراسة (Hossain، 2025) بحثًا تجريبيًا للعوامل المؤثرة في تبني منهجية أجايل من قبل الشركات الصغيرة

والمتوسطة العاملة في مجال البرمجيات في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذه الغاية، أُجريت مقابلات معمقة مع 12 متخصصًا في مجال البرمجيات من ثلاث شركات صغيرة ومتوسطة. تُشير نتائجنا إلى أن العوامل البشرية، مثل مشاركة العملاء، وكفاءة الفريق، والثقافة التنظيمية، والثقافة الوطنية، تُعتبر من أكثر العوامل تأثيرًا في تبني منهجية أجايل، مقارنةً بالعوامل التقنية، مثل توافر أدوات أو تقنيات محددة.

يلعب الامتثال الأمني دورًا حاسمًا في تشكيل وتعزيز وضع الأمن السيبراني للمؤسسات. ويتضمن ذلك الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية والصناعية التي تحكم حماية البيانات والخصوصية والتدابير الأمنية. وتُلزم اللوائح الرئيسية، مثل اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) وقانون قابلية نقل التأمين الصحي والمساءلة (HIPAA) ومعيّار أمان بيانات صناعة بطاقات الدفع (PCI DSS)، إلى جانب المعايير الدولية مثل ISO/IEC 27001 وNIST، المؤسسات بتطبيق أطر أمنية تهدف إلى إدارة المخاطر وحماية البيانات الحساسة وضمان سرية المعلومات وسلامتها وتوافرها. ولا يقتصر أثر الامتثال الأمني على الالتزام باللوائح فحسب، بل يتجاوز ذلك. فمن خلال تطبيق أطر الامتثال، تُعزز المؤسسات قدرتها على التخفيف من حدة التهديدات والاستجابة للحوادث والتعافي من الاختراقات الأمنية بفعالية أكبر. وتساعد هذه الأطر على ضمان اتساق التدابير الأمنية وتوثيقها بشكل جيد وتوافقها مع أفضل الممارسات في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، يُعزز الامتثال المساءلة التنظيمية من خلال اشتراط إشراف الإدارة وتعزيز ثقافة الأمن على جميع المستويات. ومع ذلك، يطرح الامتثال أيضًا تحديات. إذ يتعين على المؤسسات الموازنة بين عملية الحفاظ على الامتثال، التي غالبًا ما تتطلب موارد كبيرة، والحاجة إلى استراتيجية أمنية استباقية تتصدى للتهديدات السيبرانية الناشئة. يُنظر أحيانًا إلى الامتثال على أنه مجرد إجراء شكلي، مما قد يؤدي إلى فجوة بين الالتزام باللوائح والاحتياجات الأمنية الفعلية. علاوة على ذلك، يتطلب المشهد المتغير باستمرار للتهديدات تحديثات متواصلة لأطر الامتثال، وهو ما قد يكون مكلفًا ومعقدًا، لا سيما بالنسبة للمؤسسات متعددة الجنسيات التي تعمل في ظل أنظمة رقابية مختلفة. ويمكن أن يؤدي عدم الامتثال إلى عواقب وخيمة، بما في ذلك العقوبات القانونية والخسائر المالية والإضرار بالسمعة واضطرابات العمليات. ومع تطور التكنولوجيا والتهديدات السيبرانية، ستستمر العلاقة بين الامتثال الأمني والأمن السيبراني في الازدياد أهمية، مع تركيز أكبر على دمج المناهج القائمة على المخاطر والأتمتة في إدارة الامتثال (Altuwaijri, 2022).

تهدف دراسة (Rashwan, 2022) إلى فحص تأثير إدارة المشاريع الرشيقة كإحدى المنهجيات البارزة لإدارة المشاريع على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى الآثار الأخرى للرشاقة على نجاح المشاريع وجاهزية المنظمة للتحويل الرقمي

من خلال دراسة حالة واقعية لشركة تصنيع متعددة الجنسيات تعمل في مصر، والتي استخدمت منهجية سكروم لإدارة مشاريع توسيع القدرات بطريقة سريعة وديناميكية ورشيقة لتحقيق نجاح المشروع وبالتالي تحقيق عائد على استثماراتها.

تستخدم العديد من الدول التحول الرقمي لزيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها المؤسسي. في المملكة العربية السعودية، يُعدّ التحول الرقمي جزءًا أساسيًا من رؤية السعودية 2030، إلا أنه لا يزال في مراحله الأولى. لفهم العوامل المؤثرة في تبني التحول الرقمي، استخدمت دراسة (Alojail, 2023) المقابلات النوعية لتحديد عوامل النجاح والتحديات الرئيسية في تبني التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم. تُظهر النتائج الرئيسية للدراسة، أولاً، أن عوامل النجاح السبعة الرئيسية تشمل: التكنولوجيا، ومشاركة الموظفين، والشراكات مع الموردين، والميزانية، ودعم الإدارة العليا، والثقافة، والاستراتيجية. ثانياً، أن التحديات السبعة الرئيسية تشمل: المصالح التنظيمية والاستراتيجية، ومقاومة التغيير، والحوكمة، والبيانات، والتكلفة، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. طورت الدراسة إطاراً يوضح عوامل النجاح والتحديات الرئيسية التي تؤثر على تبني التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم. يمكن أن تفيد هذه النتائج العديد من الأفراد والمجموعات، مثل الأكاديميين ورجال الأعمال والجمهور، ويمكن تطبيق هذا البحث في سياقات أخرى. هدف هذا البحث إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تُساهم في نجاح التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم، والتحديات التي تظهر عند تنفيذه، وتحديدًا في وزارة التربية والتعليم السعودية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة على أن التحول الرقمي أصبح محركاً رئيسياً لتطوير الأداء المؤسسي في القطاعين الحكومي والخاص، وأن تبني التقنيات الرقمية يمثل خطوة استراتيجية لتعزيز الكفاءة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما يشترك معظم الباحثين في التأكيد على أهمية العوامل البشرية والتنظيمية، مثل مشاركة الموظفين، وكفاءة الفرق، والثقافة التنظيمية، في نجاح تطبيق المنهجيات الرقمية أو الرشيقة في إدارة المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، تركز الدراسات على أهمية التدريب والمهارات الرقمية والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية لضمان تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بنجاح، مع مراعاة التحديات المرتبطة بتكامل البيانات والتنسيق بين الجهات المختلفة، وهو ما يعكس توافقاً واضحاً بين النتائج المستخلصة من السياقات المتنوعة للدول.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من أوجه التشابه، تظهر اختلافات واضحة بين الدراسات السابقة فيما يتعلق بالتركيز على المنهجيات والأدوات المستخدمة. فبينما ركزت بعض الدراسات على تقييم نجاح التحول الرقمي من خلال المقابلات النوعية ودراسة الحالات العملية، ركزت أخرى على تطبيق منهجيات Agile كأداة لإدارة المشاريع وقياس أثرها على الأداء التنظيمي والمخرجات الرقمية. كذلك اختلفت الدراسات في نطاقها الجغرافي وقطاعها المستهدف، فبعضها تناول شركات متعددة الجنسيات أو المؤسسات الكبيرة في الدول المتقدمة، في حين ركزت أخرى على الجهات الحكومية أو الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. كما اختلفت الدراسات في أساليب التحليل، بين التحليل النوعي، التحليل التجريبي، واستخدام الاستبيانات الكمية، مما يؤثر على طبيعة النتائج المستخلصة ودرجة قابلية تعميمها على السياقات الأخرى.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من الثروة المتزايدة من الدراسات حول التحول الرقمي ومنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة، لا تزال هناك فجوات بحثية واضحة في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. أبرز هذه الفجوات تشمل قلة الدراسات الكمية التي تقيس الأثر المباشر لتطبيق Agile على كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية، مع التركيز على الأداء المؤسسي والنتائج العملية على مستوى المشاريع الرقمية. كما لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ العلاقة بين الممارسات الرشيقة والتحول الرقمي في بيئة حكومية معقدة ومتعددة المستفيدين، أو تأثيرها على التنسيق بين الوكالات والبنية التحتية الرقمية، فضلاً عن ضعف الربط بين النتائج العملية والقرارات الاستراتيجية. بناءً على ذلك، يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوات من خلال دراسة كمية دقيقة، تربط تطبيق منهجيات Agile بشكل مباشر بمستوى كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، مع التركيز على العوامل التنظيمية، البشرية، والتقنية، بما يتيح تقديم توصيات علمية وعملية قابلة للتطبيق في الجهات الحكومية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

- مفهوم إدارة المشاريع الرشيقية (Agile)

تُعد إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) أحد المنهجيات الحديثة في مجال إدارة المشاريع، التي تهدف إلى تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. وتستند فلسفة Agile إلى تقسيم المشاريع إلى وحدات صغيرة قابلة للتنفيذ بسرعة، مع تقييم مستمر للنتائج وتصحيح المسار عند الحاجة. ويتميز هذا المنهج بتركيزه على التعاون الوثيق بين الفرق، إشراك الأطراف المعنية، وتحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات المشروع المتغيرة، على عكس الأساليب التقليدية التي تعتمد على التخطيط الثابت والمراحل المتسلسلة. ويعكس اعتماد Agile تحولاً في فهم إدارة المشاريع من مجرد تنفيذ للخطط إلى نهج ديناميكي يركز على النتائج والتفاعل المستمر مع البيئة المحيطة ومتطلبات المستفيدين (Batra, 2017).

- مبادئ منهجيات Agile

تقوم منهجيات Agile على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تمثل جوهر تطبيقها الناجح في المشاريع الرقمية، ومن أبرزها: التعاون المستمر بين الفرق، تقديم القيمة الفعلية للمستفيدين، المرونة في الاستجابة للتغيرات، والتحسين المستمر للعمليات والمخرجات. كما تشدد المنهجية على أهمية تقسيم المشاريع إلى مراحل قصيرة قابلة للقياس، ما يسمح بتقييم الأداء بشكل دوري، واكتشاف المشكلات مبكراً، وتعديل الخطط وفقاً للنتائج الفعلية. هذه المبادئ تجعل Agile أداة فعالة في إدارة المشاريع الرقمية، خاصة في الجهات الحكومية، حيث تتسم المشاريع بالتعقيد وارتباطها بالعديد من الأنظمة والخدمات، مما يتطلب نهجاً مرناً وقابلاً للتكيف مع التطورات التكنولوجية المستمرة ومتطلبات المواطنين المتغيرة.

- إدارة المشاريع الرشيقية والتحول الرقمي

تعتبر منهجيات Agile متوافقة بشكل كبير مع متطلبات التحول الرقمي في الجهات الحكومية، حيث تعتمد المشاريع الرقمية على الابتكار المستمر، التكامل بين الأنظمة، وتقديم الخدمات بشكل سريع وفعال. وتساعد Agile على تقليل الهدر في الوقت والموارد، تحسين جودة المنتجات الرقمية، وزيادة رضا المستفيدين. كما تعزز المنهجية قدرة القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة، وتشجع على المشاركة الفعالة من قبل جميع الموظفين في عملية التنفيذ. ومن هنا، يظهر

الدور الحيوي لـ Agile كوسيلة لتجاوز القيود التقليدية في إدارة المشاريع، وتحقيق نتائج أكثر كفاءة وفاعلية في سياق التحول الرقمي (Omonije, 2024).

- أثر Agile على كفاءة تنفيذ المشاريع

تشير الأدبيات النظرية إلى أن تطبيق Agile يؤثر بشكل مباشر على كفاءة تنفيذ المشاريع الرقمية، من خلال تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات، تحسين إدارة الوقت والموارد، وضمان جودة المخرجات. كما أن التركيز على التقييم الدوري والتحسين المستمر يسمح بالكشف المبكر عن المشكلات الفنية والتنظيمية، وبالتالي الحد من التأخير والتجاوز في الميزانيات. هذا يخلق بيئة عمل أكثر مرونة واستجابة، تساهم في تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة أعلى، ويعزز قدرة الجهات الحكومية على تلبية احتياجات المستفيدين بسرعة وجودة عالية، ما يمثل قيمة عملية وعلمية كبيرة في سياق التحول الرقمي (Chohan, 2025).

- تطبيق Agile في السياق الحكومي السعودي

في المملكة العربية السعودية، يمثل تطبيق منهجيات Agile في الجهات الحكومية عنصرًا استراتيجيًا لتحسين كفاءة المشاريع الرقمية، نظرًا للتحديات التي تواجهها المؤسسات في مواكبة متطلبات التحول الرقمي، وتعقيد العمليات، وتنوع الفرق العاملة. ويساعد اعتماد Agile في تحسين تنسيق الفرق بين الإدارات المختلفة، تقليل الإخفاقات في المشاريع، وضمان استمرارية تقديم الخدمات الرقمية بجودة عالية. كما أن الفهم الواضح لمبادئ Agile والالتزام بها يوفر للجهات الحكومية أداة قوية لتحقيق المرونة، الابتكار، والتحسين المستمر في إدارة المشاريع، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 لتطوير الخدمات الحكومية الرقمية وتعزيز رضا المستفيدين (Ruzicka, 2023).

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة المنهجية الكمية كإطار رئيسي لتحليل أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تحسين كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وتُعد المنهجية الكمية مناسبة لهذا النوع من الدراسات لأنها تمكن الباحث من جمع بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، وتوفير نتائج دقيقة وموضوعية حول العلاقة بين تطبيق Agile وفاعلية المشاريع الرقمية. وتعتمد الدراسة على الأسلوب الوصفي

التحليلي، الذي يتيح وصف الظواهر والعوامل المؤثرة في تنفيذ المشاريع الرقمية وقياس أثر المنهجيات الرشيقة على كفاءة التنفيذ، مع إمكانية التحقق من الفرضيات العلمية المطروحة.

- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين التنفيذيين والمدراء والفنيين العاملين في إدارات المشاريع الرقمية في الجهات الحكومية السعودية، نظراً لأنهم الأكثر معرفة بمراحل التنفيذ والعمليات المرتبطة بالتحول الرقمي. وقد تم تصميم الدراسة لاختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تجانس البيانات وقابليتها للتحليل الإحصائي. وتتيح هذه الطريقة التوصل إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مستوى الجهات الحكومية المشمولة بالبحث، مع مراعاة اختلاف حجم المشاريع وطبيعتها التنظيمية والتقنية.

- أدوات جمع البيانات

تستخدم الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لقدرتها على قياس المتغيرات المختلفة المتعلقة بتطبيق منهجيات Agile ومستوى كفاءة تنفيذ المشاريع الرقمية. ويشتمل الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المنظمة بطريقة تسمح بتقييم أربعة محاور رئيسية: (1) مرونة إدارة المشاريع، (2) جودة المخرجات الرقمية، (3) التعاون والتنسيق بين الفرق، و(4) فاعلية استخدام الموارد وتقليل التأخير والتجاوز في الميزانيات. كما تم تصميم الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت (Likert) لخمس درجات، مما يسهل إجراء التحليل الكمي للبيانات واختبار الفرضيات المطروحة.

- طرق تحليل البيانات

تعتمد الدراسة على التحليل الإحصائي باستخدام برامج متخصصة مثل SPSS، حيث يتم تطبيق أساليب التحليل الوصفي، اختبارات الارتباط، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وفحص أثر تطبيق Agile على كفاءة تنفيذ المشاريع الرقمية. كما يُجرى تحليل إضافي لاختبار الفرضيات الفرعية، بما في ذلك قياس التأثير النسبي لكل بعد من أبعاد Agile على النتائج العملية للمشاريع. ويتيح هذا النهج للباحث استخلاص استنتاجات دقيقة وعلمية حول مدى فاعلية المنهجيات الرشيقة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية.

- مميزات المنهجية الكمية في هذه الدراسة

تكمن قوة المنهجية الكمية في قدرتها على توفير نتائج قابلة للقياس والمقارنة، والتحقق من الفرضيات بدقة، ورسم علاقات سببية واضحة بين المتغيرات. كما تسمح بتحليل عينات كبيرة نسبياً، مما يعزز مستوى الموثوقية والتعميم

للنتائج. وبالإضافة إلى ذلك، تتيح المنهجية الكمية تقديم توصيات عملية مدعومة بالأدلة الرقمية، مما يتيح للجهات الحكومية اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة لتعزيز كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها، إذ تم تصميمها لقياس أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) على كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وتُعتبر المنهجية الكمية مناسبة للغاية لهذه الدراسة لأنها توفر بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، وتمكّن الباحث من اختبار الفرضيات بشكل موضوعي، ورسم علاقات سببية بين المتغيرات، بما يضمن الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

ولجمع البيانات، تم تصميم استبيان إلكتروني مهيكل يتضمن أسئلة منظمة بدقة تتوافق مع أهداف البحث والمتغيرات المدروسة، بما في ذلك: المرونة في إدارة المشاريع، جودة المخرجات الرقمية، مستوى التعاون بين الفرق، وفاعلية استخدام الموارد وتقليل التأخير والتجاوز في الميزانيات. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتقدير مستوى الاتفاق أو الاختلاف مع كل سؤال، مما يتيح للباحث إجراء التحليل الإحصائي الكمي وتحديد درجة تأثير تطبيق Agile على كفاءة المشاريع الرقمية.

وتمثل المنهجية الكمية في هذه الدراسة أداة مرنة ودقيقة لتقييم الأداء المؤسسي والعملي، حيث تسمح بتحليل البيانات من عدد كبير من المستجيبين، مع إمكانية التعميم النسبي للنتائج على الجهات الحكومية المستهدفة. كما تساعد هذه الأداة في اختبار الفرضيات العلمية وتقديم استنتاجات قابلة للتطبيق العملي، مما يوفر قاعدة بيانات قوية لدعم صانعي القرار في تبني أفضل الممارسات لتحسين كفاءة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي باستخدام منهجيات Agile.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين والمسؤولين التنفيذيين والمدراء والفنيين العاملين في إدارات المشاريع الرقمية في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، نظراً لكونهم الأطراف الأكثر معرفة بمراحل تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) كما تشمل الدراسة الأفراد الذين لهم دور مباشر في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشاريع التحول الرقمي، حيث يمثلون المصدر الأساسي للبيانات حول فاعلية Agile وتأثيرها على جودة ومرونة التنفيذ. ويُستثنى من الدراسة الموظفون غير المرتبطين مباشرة بإدارة المشاريع الرقمية أو أولئك الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار أو متابعة التنفيذ، لضمان دقة النتائج وتحليل البيانات بما يعكس الواقع الفعلي لتطبيق المنهجيات الرشيقة.

- الحدود الزمانية

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من بداية عام 2022 وحتى نهاية عام 2025، وذلك لتشمل المشاريع الرقمية الحديثة التي تم تطبيق Agile فيها أو تم إدراجها ضمن خطط التحول الرقمي خلال هذه الفترة. ويهدف تحديد هذه الفترة الزمنية إلى التركيز على البيانات المحدثة والقيمة التي تعكس التغيرات التنظيمية والتكنولوجية الأخيرة في الجهات الحكومية، بما يسمح بتحليل أثر Agile على مشاريع التحول الرقمي في ظل المستجدات الرقمية والتحديات الحالية التي تواجه القطاع الحكومي السعودي.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية السعودية التي تُعنى بتنفيذ مشاريع التحول الرقمي، بما يشمل الوزارات والإدارات الحكومية التي تعتمد على الأنظمة الرقمية في تقديم خدماتها للمواطنين والمستفيدين. ويأتي التركيز على الجهات الحكومية نظراً لطبيعة المشاريع التي تتسم بالتعقيد والاعتماد على فرق متعددة التخصصات، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر تطبيق منهجيات Agile على كفاءة تنفيذ المشاريع. ويستثنى من الدراسة الجهات الخاصة أو المشاريع الرقمية غير الحكومية، لتحديد نطاق البحث وضمان التركيز على البيئة التنظيمية والسياسات الإدارية التي تمثل الخصائص المميزة للقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

- Alkorbi, S. (2025). An Empirical Case Study of Digital Government Transformation in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2078-2489/16/12/1110>
- Alojail, M. (2023). Critical Success Factors and Challenges in Adopting Digital Transformation in the Saudi Ministry of Education. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/21/15492>
- Altuwaijri, F. S. (2022). Factors affecting Agile adoption: An industry research study of the mobile app sector in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016412122200084X>
- Batra, D. (2017). Collaboration in Agile Software Development: Concept and Dimensions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/325523512_Collaboration_in_Agile_Software_Development_Concept_and_Dimensions
- Chohan, S. (2025). Agile digital transformation: achieving agility in the digital age. Retrieved from <https://lemonlearning.com/blog/agile-digital-transformation-achieving-agility-in-the-digital-age>
- Hai, T. N. (2021). Digital Transformation: Opportunities and Challenges for Leaders in the Emerging Countries in Response to Covid-19 Pandemic. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351971375_Digital_Transformation_Opportunities_and_Challenges_for_Leaders_in_the_Emerging_Countries_in_Response_to_Covid-19_Pandemic
- Hossain, S. T. (2025). Cybersecurity in local governments: A systematic review and framework of key challenges. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2664328624000792>
- Ikwuanusi, U. F. (2024). Digital transformation in public sector services: Enhancing productivity and accountability through scalable software solutions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386453662_Digital_transformation_in_public_sector_services_Enhancing_productivity_and_accountability_through_scalable_software_solutions
- Omonije, A. (2024). Agile Methodology: A Comprehensive Impact on Modern Business Operations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377979833_Agile_Methodology_A_Comprehensive_Impact_on_Modern_Business_Operations
- Qadir, S. (2025). The role of digital technologies in enhancing construction project management. Retrieved from <https://www.nature.com/articles/s41598-025-31955-6>

- Qiao, G. (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/11/457>
- Rashwan, M. F. (2022). Agile Project Management Implications to Organization's Performance and Readiness for Digitalization. Retrieved from <https://pubs.sciepub.com/jbms/10/4/6/index.html>
- Ruzicka, W. (2023). Digital transformation: 3 ways agile methodologies can help. Retrieved from <https://enterpriseproject.com/article/2023/3/digital-transformation-3-ways-agile-methodologies-can-help>
- Sara. (2025). An Empirical Case Study of Digital Government Transformation in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/398785705_An_Empirical_Case_Study_of_Digital_Government_Transformation_in_Saudi_Arabia
- Zhang, J. (2025). The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. Retrieved from https://www.mdpi.com/2079-8954/13/2/75?utm_

Midocean University

College of Management

Master's Program in Risk Management



**The Impact of Applying Agile Project Management Methodologies on Improving the
Efficiency of Digital Transformation Project Implementation in Government Entities
in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/

University ID/

Supervisor/

Year

2026