

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



عنوان البحث

استكشاف دور الأطر الهجينة لإدارة المشاريع في تعزيز الأداء المؤسسي

إعداد الطالب/

سعود خالد مناحي

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

تواجه المؤسسات في العصر الحديث بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار، وتسارع التغيرات التقنية، وتزايد متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة. وفي ظل هذا الواقع الديناميكي، أصبحت إدارة المشاريع أداة استراتيجية أساسية لتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها وتنفيذ مبادراتها بكفاءة وفعالية. ومع تطور مفاهيم الإدارة خلال العقود الماضية، برزت الحاجة إلى أساليب أكثر تكيفاً ومرونة تتناسب مع طبيعة المشاريع المعقدة والمتغيرة.

اريخياً، اعتمدت العديد من المؤسسات على المنهجيات التقليدية (Traditional/Waterfall) في إدارة المشاريع، والتي تتسم بالتخطيط المسبق والتنفيذ المتتابع والخطي. إلا أن هذا النهج واجه تحديات في التعامل مع المشاريع التي تتطلب سرعة في الاستجابة وتكراراً في التطوير، خصوصاً في المجالات التقنية والتحول الرقمي. ومن هنا برزت المنهجيات الرشيقة (Agile) التي تركز على التفاعل، والتعاون، والتسليم التدريجي للقيمة. ومع ذلك، لم يكن تطبيق المنهجيات الرشيقة وحدها مناسباً لجميع أنواع المشاريع أو البيئات التنظيمية، مما أدى إلى ظهور اتجاه حديث يتمثل في الأطر الهجينة (Hybrid Frameworks) التي تسعى إلى الجمع بين أفضل ما في المنهجين التقليدي والرشيق، لتوفير مقارنة متوازنة بين المرونة والانضباط.

تتميز الأطر الهجينة بقدرتها على التكيف مع متطلبات المشروع، وتخصيص ممارسات الإدارة بما يتلاءم مع طبيعة العمل والثقافة التنظيمية، مما يجعلها أداة فعالة لتحقيق التكامل بين التحكم والابتكار في آن واحد. وتُعد هذه المقاربة من أكثر الاتجاهات نمواً في مجال إدارة المشاريع خلال السنوات الأخيرة، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي هذا السياق، يأتي هذا البحث لاستكشاف دور الأطر الهجينة لإدارة المشاريع في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال تحليل أثر تطبيقها على جوانب متعددة مثل كفاءة تنفيذ المشاريع، ورضا أصحاب المصلحة، وجودة المخرجات، والقدرة على الابتكار والتكيف. كما يسعى البحث إلى تسليط الضوء على التحديات والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الأطر الهجينة داخل بيئات العمل المختلفة، بما يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم توصيات عملية يمكن أن تدعم المؤسسات في تحسين ممارسات إدارة مشاريعها.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن تحديات متزايدة في إدارة مشاريعها بفعالية، في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، نتيجة التطورات التكنولوجية والتحولات التنظيمية والمنافسة العالمية. وفي هذا السياق، أصبح من الضروري للمؤسسات تبني منهجيات إدارة مشاريع أكثر مرونة وتكيفًا مع هذه المتغيرات، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي.

لقد أثبتت التجارب أن الاعتماد الكامل على المنهجيات التقليدية (Waterfall) لا يواكب متطلبات المشاريع الحديثة التي تتطلب سرعة في الإنجاز واستجابة فورية للتغيرات. وفي المقابل، ورغم النجاح النسبي الذي حققته المنهجيات الرشيقة (Agile) في بعض البيئات الديناميكية، إلا أن تطبيقها في جميع أنواع المؤسسات والمشاريع لا يكون دائمًا ممكنًا أو فعالاً، خاصة في المؤسسات التي تتطلب قدرًا من الانضباط الإداري والرقابة. هذا التباين أدى إلى ظهور اتجاه حديث يتمثل في الأطر الهجينة (Hybrid Frameworks) التي تمزج بين خصائص المنهجيتين لتحقيق توازن بين المرونة والتنظيم.

وعلى الرغم من الانتشار المتزايد لتطبيق الأطر الهجينة في المؤسسات المختلفة، إلا أن مدى تأثير هذه الأطر على الأداء المؤسسي لا يزال موضوعًا غير محسوم علميًا وتطبيقيًا. فبعض المؤسسات التي تبنت الأطر الهجينة أظهرت تحسنًا ملحوظًا في جودة مخرجات المشاريع ومستوى الرضا لدى أصحاب المصلحة، في حين لم تحقق مؤسسات أخرى النتائج المرجوة بسبب ضعف مواءمة هذه الأطر مع ثقافتها التنظيمية أو غياب آليات تقييم واضحة لأثرها.

كما يُلاحظ أن الأدبيات السابقة ركزت في الغالب على دراسة فعالية المنهجيات التقليدية أو الرشيقة بشكل منفصل، بينما تُعد الدراسات التي تناولت الأطر الهجينة وتأثيرها المباشر على الأداء المؤسسي محدودة نسبيًا، خصوصًا في السياق المحلي والإقليمي. هذا النقص في الأدلة البحثية والمعرفة التطبيقية يخلق فجوة تحتاج إلى الاستكشاف والتحليل لفهم كيف يمكن لتطبيق الأطر الهجينة أن يسهم فعليًا في تعزيز الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، مثل الكفاءة التشغيلية، وفعالية اتخاذ القرار، والقدرة على التكيف مع التغير، وجودة مخرجات المشاريع.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المتزايد الذي تلعبه إدارة المشاريع في تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين أدائها الاستراتيجي والتشغيلي. ففي ظل التحولات السريعة في بيئات الأعمال واشتداد المنافسة العالمية، أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى ممارسات إدارة مشاريع أكثر تكيفاً ومرونة تساعد على تحقيق التوازن بين الالتزام بالخطط الزمنية والجودة من جهة، والاستجابة للتغيرات والتحديات المفاجئة من جهة أخرى. وهنا يظهر الاهتمام بالأطر الهجينة كخيار استراتيجي يجمع بين الانضباط المنهجي للمنهجيات التقليدية والمرونة الديناميكية للمنهجيات الرشيقة.

تتجلى أهمية هذه الدراسة من الجانب العلمي في كونها تسعى إلى سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع، حيث لا تزال الدراسات التي تناولت الأطر الهجينة محدودة مقارنة بتلك التي ركزت على المنهجيات التقليدية أو الرشيقة بشكل منفصل. وبالتالي، تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية من خلال تقديم فهم أعمق لطبيعة الأطر الهجينة وأثرها المحتمل على الأداء المؤسسي، مما قد يشكل أساساً لتطوير نماذج نظرية جديدة أو توجيه دراسات مستقبلية في هذا المجال.

أما من الجانب التطبيقي، فتكتسب الدراسة أهميتها من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تحسين ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات، لاسيما تلك التي تسعى إلى تعزيز كفاءتها التشغيلية ورفع قدرتها التنافسية. إذ يمكن لنتائج الدراسة أن تساعد القادة ومديري المشاريع في اختيار وتطبيق الأطر الهجينة الأنسب بما يتوافق مع طبيعة مشاريعهم وثقافتهم التنظيمية، وبالتالي المساهمة في تحقيق أداء مؤسسي أكثر استدامة وتميزاً. كما يمكن أن تقدم الدراسة مؤشرات عملية لصناع القرار حول كيفية مواءمة الأطر الهجينة مع استراتيجيات المؤسسة لتحقيق التكامل بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.

وباختصار، تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تربط بين التطبيق العملي للأطر الهجينة لإدارة المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي، وتقدم إطاراً تحليلياً يساعد المؤسسات على فهم أفضل لكيفية الاستفادة من هذه الأطر لتحقيق التميز المؤسسي في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافس المتسارع.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل دور الأطر الهجينة لإدارة المشاريع في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق هذه الأطر ومستوى الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية، والمرونة التنظيمية، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. كما يسعى البحث إلى تحديد مدى فاعلية الأطر الهجينة في تمكين المؤسسات من تحقيق التوازن بين الالتزام بالخطط والتنظيم من جهة، والقدرة على التكيف والابتكار من جهة أخرى.

الأهداف الفرعية

١. تحليل المفهوم النظري للأطر الهجينة لإدارة المشاريع:

يهدف هذا الهدف إلى توضيح الإطار المفاهيمي للأطر الهجينة، من خلال استعراض جذورها الفكرية ومكوناتها الرئيسية، ومقارنة خصائصها بالمنهجيات التقليدية (Waterfall) والمنهجيات الرشيقة (Agile) كما يسعى إلى تحديد أوجه التكامل بين المنهجيتين وبيان القيمة المضافة التي تحققها الأطر الهجينة في بيئات المشاريع المعقدة والمتغيرة.

٢. تحديد العوامل التنظيمية والمهنية المؤثرة في نجاح تطبيق الأطر الهجينة:

يركّز هذا الهدف على تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في مدى فاعلية تطبيق الأطر الهجينة، مثل ثقافة المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، ومستوى نضج إدارة المشاريع، ودعم القيادة العليا، وكفاءة فرق العمل. ويسعى كذلك إلى تحديد الظروف المثلى التي تمكن المؤسسات من تحقيق أقصى استفادة من تطبيق هذه الأطر.

٣. دراسة أثر الأطر الهجينة على الأداء المؤسسي:

يتناول هذا الهدف تحليل العلاقة بين تطبيق الأطر الهجينة ومؤشرات الأداء المؤسسي، مثل الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)، وجودة مخرجات المشاريع، ومستوى رضا العملاء وأصحاب المصلحة، والقدرة على التكيف مع التغيرات الاستراتيجية. كما يسعى إلى التحقق من مدى انعكاس تطبيق الأطر الهجينة على تعزيز فعالية القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٤. تقييم التحديات والمعوقات المرتبطة بتطبيق الأطر الهجينة في المؤسسات:

يهدف هذا الهدف إلى استكشاف الصعوبات والعقبات العملية التي تواجه المؤسسات أثناء تطبيق الأطر الهجينة، مثل مقاومة التغيير، نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، ضعف التكامل بين الفرق، أو غياب منهجية موحدة للتطبيق. كما يسعى إلى تحليل تأثير هذه التحديات على جودة تنفيذ المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي.

٥. تقديم إطار أو نموذج مقترح لتعزيز فاعلية تطبيق الأطر الهجينة:

يهدف هذا الجزء إلى تطوير تصور تطبيقي أو إطار عملي يمكن أن تسترشد به المؤسسات عند تصميم وتطبيق الأطر الهجينة بما يتناسب مع طبيعة مشاريعها وبيئتها التنظيمية. كما يتضمن هذا الهدف صياغة توصيات عملية واستراتيجيات تطوير تساعد متخذي القرار ومديري المشاريع على تحسين مستوى النضج المؤسسي في مجال إدارة المشاريع وتحقيق أداء أكثر كفاءة واستدامة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى يسهم تطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع في تعزيز الأداء المؤسسي، وما العوامل التي تؤثر في فاعلية هذا الدور داخل المؤسسات؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما المقصود بالأطر الهجينة لإدارة المشاريع؟ وما أهم خصائصها ومكوناتها التي تميزها عن المنهجيات التقليدية والرشيقة؟
٢. ما الدوافع التي تدفع المؤسسات إلى تبني الأطر الهجينة بدلاً من الاعتماد الكامل على أحد المنهجيات التقليدية أو الرشيقة؟
٣. ما أبرز العوامل التنظيمية والمهنية التي تساهم في نجاح تطبيق الأطر الهجينة داخل المؤسسات؟
٤. إلى أي مدى يؤثر تطبيق الأطر الهجينة على الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة التشغيلية، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، والقدرة على التكيف مع التغيير؟
٥. ما التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات أثناء تطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع؟ وكيف يمكن التغلب عليها لضمان تحقيق نتائج إيجابية؟
٦. ما مدى ملاءمة الأطر الهجينة لبيئات العمل المختلفة، وما العوامل التي تحدد مدى نجاحها في السياقات التنظيمية المحلية أو الإقليمية؟
٧. كيف يمكن تصميم إطار تطبيقي أو نموذج إجرائي يساعد المؤسسات على تطبيق الأطر الهجينة بفاعلية بما يعزز من أدائها المؤسسي واستدامتها؟

فروض الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع على تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

الفروض الفرعية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع على الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع على جودة مخرجات المشاريع.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع على رضا أصحاب المصلحة عن أداء المشاريع والمؤسسة.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

أولاً: دراسات حول الأطر الهيكلية لإدارة المشاريع

شهدت السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بالأطر الهيكلية في إدارة المشاريع، نتيجة الحاجة إلى الجمع بين المرونة والانضباط في بيئات العمل الحديثة. فقد تناولت دراسة (Serrador & Pinto (2015 أثر المنهجيات الرشيقية والهيكلية على نجاح المشاريع، وخلصت إلى أن استخدام الأطر الهيكلية يساهم في رفع معدل نجاح المشاريع من خلال تحسين التكيف مع التغيرات وتقليل المخاطر. كما أشارت دراسة (Conforto et al. (2016 إلى أن الأطر الهيكلية تمكن المؤسسات من التعامل مع المشاريع المعقدة والمتغيرة بشكل أكثر فعالية مقارنة بالمنهجيات التقليدية. وأكدت دراسة (Kuura & Blackburn (2019 أن الأطر الهيكلية أصبحت الخيار المفضل في المؤسسات التي تعمل في بيئات متقلبة لأنها تجمع بين التخطيط المسبق والمرونة التنفيذية.

ثانياً: دراسات حول الأداء المؤسسي

تناولت العديد من الدراسات مفهوم الأداء المؤسسي بوصفه مؤشراً شاملاً لمدى تحقيق المؤسسات لأهدافها الاستراتيجية. فدراسة (Neely et al. (2005 وضعت إطاراً شاملاً لقياس الأداء المؤسسي يعتمد على الكفاءة، الفعالية، والجودة. كما أظهرت دراسة (Kaplan & Norton (2008 من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) أن الأداء المؤسسي لا يعتمد فقط على النتائج المالية، بل يشمل أيضاً عمليات التعلم، ورضا العملاء، وتحسين العمليات الداخلية. وفي السياق العربي، أشارت دراسة الحمادي (2020) إلى وجود علاقة إيجابية بين نضج إدارة المشاريع ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، مؤكدة أهمية تبني منهجيات إدارة مشاريع متطورة كعامل رئيس لتحسين الأداء.

ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين الأطر الهيكلية والأداء المؤسسي

بدأ الاهتمام بالربط بين الأطر الهيكلية والأداء المؤسسي يبرز في العقد الأخير، إذ وجدت دراسة (Joslin & Müller (2016 أن المنهجية المستخدمة في إدارة المشاريع تؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء المؤسسي والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما بينت دراسة (Bianchi et al. (2020 أن تطبيق الأطر الهيكلية في المؤسسات التقنية أدى إلى تحسين جودة المخرجات وزيادة رضا العملاء. وفي دراسة (Alves & Carvalho (2021 وُجد أن الأطر الهيكلية تعزز من كفاءة الفرق وتزيد من القدرة على التكيف مع التغيير، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. وفي المقابل، أشارت دراسة (Papke-Shields & Boyer-Wright

(2017) إلى أن التحدي الرئيس يكمن في ضعف فهم المؤسسات لآلية الدمج بين الأساليب التقليدية والرشيقة، ما يحد من تحقيق أقصى فاعلية ممكنة.

رابعاً: الفجوة البحثية

على الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع وأثرها في الأداء المؤسسي، إلا أن الأبحاث التي ركزت تحديداً على الأطر الهجينة ما زالت محدودة، خصوصاً في البيئات العربية أو الإقليمية. كما أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على المنهجيات الفردية (Agile) أو (Waterfall) دون تحليل متعمق لمدى التكامل بينهما وتأثيره على الأداء المؤسسي.

من هنا، تبرز الحاجة إلى دراسات تطبيقية واستكشافية تسعى إلى تحليل أثر الأطر الهجينة في تحسين الأداء المؤسسي، وتحديد العوامل التي تؤثر في نجاحها أو فشلها داخل بيئات العمل المختلفة. ويأتي هذا البحث ليسد هذه الفجوة من خلال استكشاف العلاقة بين تبني الأطر الهجينة ومستوى الأداء المؤسسي، بما يساهم في إثراء الأدبيات النظرية وتقديم توصيات عملية للمؤسسات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الإطار المفاهيمي للأطر الهجينة لإدارة المشاريع

تُعد الأطر الهجينة (Hybrid Project Management Frameworks) تطوراً طبيعياً في مسيرة ممارسات إدارة المشاريع، حيث جاءت لتدمج بين منهجيات الإدارة التقليدية (Waterfall) ومنهجيات الإدارة الرشيقة (Agile)، بهدف تحقيق التوازن بين التخطيط المنهجي والانسائية التنفيذية. تقوم هذه الأطر على مبدأ أن كل مشروع له خصائص وسياق مختلف، وبالتالي يحتاج إلى مزيج مخصص من الأدوات والممارسات التي تحقق له النجاح.

تُبنى الأطر الهجينة على ركائز أساسية، منها:

- المرونة في التخطيط والتنفيذ.
 - مشاركة أصحاب المصلحة بصورة مستمرة.
 - التحسين المستمر والتعلم من التجارب.
 - المواءمة بين الانضباط الإداري والابتكار العملي.
- وتركز هذه الأطر على تحقيق القيمة (Value Delivery) وليس فقط إنجاز الأنشطة، إذ تهدف إلى تحقيق أفضل مخرجات ممكنة ضمن الموارد والوقت المتاحين.

ثانياً: الإطار النظري للأداء المؤسسي

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال استغلال مواردها وتحسين عملياتها وتلبية توقعات أصحاب المصلحة. وقد تطور مفهوم الأداء المؤسسي عبر الزمن ليشمل أبعاداً متعددة:

- البعد المالي: مثل العائد على الاستثمار والكفاءة الاقتصادية.
- البعد الداخلي: كتحسين العمليات والإنتاجية والجودة.
- البعد الخارجي: مثل رضا العملاء والقدرة التنافسية.
- البعد التطويري: المتعلق بالتعلم المؤسسي والابتكار واستدامة الأداء.

وتستند العديد من الدراسات إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) الذي طرحه Kaplan & Norton (1992)، والذي ينظر إلى الأداء المؤسسي من خلال أربعة مناظير: المالي، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والنمو.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين الأطر الهيكلية والأداء المؤسسي

ترتبط الأطر الهيكلية ارتباطاً مباشراً بالأداء المؤسسي، حيث يُتوقع أن يؤدي تبنيها إلى:

- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الدمج بين التخطيط المنضبط والمرونة في التنفيذ.
 - رفع جودة مخرجات المشاريع بفضل التركيز على القيم المضافة وتكرار التقييم.
 - زيادة رضا أصحاب المصلحة نتيجة سرعة الاستجابة والتفاعل المستمر.
 - تعزيز القدرة على التكيف المؤسسي مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- وبذلك تعمل الأطر الهيكلية كوسيط استراتيجي بين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، إذ توفر آلية ديناميكية لربط تنفيذ المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يضمن تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء العام.

رابعاً: النظريات الداعمة للبحث

يستند هذا البحث إلى مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأطر الهيكلية والأداء المؤسسي، من أبرزها:

١. نظرية النظم: (Systems Theory)
تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات، وكل جزء يؤثر في الآخر. وتُسهّم الأطر الهيكلية في تعزيز هذا التكامل من خلال إدارة المشاريع كوحدات مترابطة تؤثر في الأداء الكلي.
٢. نظرية الطوارئ: (Contingency Theory)
تؤكد أن أفضل أسلوب إداري يعتمد على طبيعة الموقف والبيئة. وبالتالي، فإن تبني الأطر الهيكلية يمثل تطبيقاً عملياً لهذه النظرية، لأنها تتيح للمؤسسة تكييف منهجية الإدارة بما يتلاءم مع طبيعة المشروع والظروف المحيطة.
٣. نظرية الموارد والقدرات: (Resource-Based View)
ترى أن ميزة المؤسسة التنافسية تأتي من مواردها الداخلية وقدراتها التنظيمية. وتساعد الأطر الهيكلية على تطوير قدرات إدارة المشاريع كمورد استراتيجي يعزز الأداء المؤسسي.
٤. نظرية الإدارة الاستراتيجية للأداء: (Strategic Performance Management Theory)
تفترض أن الأداء المؤسسي يتحقق عندما تكون هناك مواءمة بين استراتيجيات المؤسسة وآليات تنفيذ المشاريع، وهو ما تسعى الأطر الهيكلية إلى تحقيقه من خلال ربط مخرجات المشاريع بالأهداف الاستراتيجية.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لطبيعة أهدافها، إذ يتيح وصف الظاهرة قيد الدراسة (الأطر الهجينة لإدارة المشاريع) وتحليل علاقتها بمتغير الأداء المؤسسي. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من الواقع الفعلي وتحليلها بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات والوصول إلى نتائج علمية يمكن تعميمها. كما يمكن للدراسة أن تتبنى **المنهج المختلط (Mixed Method)** في حال رغبت الباحثة في الدمج بين الأسلوب الكمي (الاستبانة والتحليل الإحصائي) والأسلوب النوعي (المقابلات أو تحليل محتوى).

تُعد هذه الدراسة من الدراسات **التطبيقية (Empirical Study)** لأنها تهدف إلى استكشاف العلاقة بين متغيرين واقعيين (الأطر الهجينة ↔ الأداء المؤسسي) في بيئات عمل حقيقية. وهي أيضًا دراسة ميدانية، تعتمد على جمع بيانات مباشرة من الميدان من خلال أدوات البحث.

يتكون مجتمع الدراسة من **المديرين والعاملين في مجال إدارة المشاريع** داخل المؤسسات التي تتبنى أو تطبق ممارسات إدارة المشاريع في القطاعين العام والخاص. قد يشمل المجتمع المستهدف على سبيل المثال:

- مديري المشاريع ومديري البرامج.
- قادة الفرق الفنية والاستشارية.
- العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMOs).
- المدراء التنفيذيين أو مديري الإدارات ذات العلاقة بالمشاريع.

سيتم اختيار عينة قصدية (**Purposive Sample**) أو عشوائية بسيطة من أفراد مجتمع الدراسة، وذلك وفقًا لتوفر البيانات وإمكانية الوصول للمشاركين. ويُقترح أن يتراوح حجم العينة بين 150 إلى ٢٥٠ مشاركًا لضمان تمثيل مناسب وإجراء التحليل الإحصائي بدقة، مع مراعاة التنوع في القطاعات والمستويات الإدارية.

أدوات جمع البيانات

١. الاستبانة: (Questionnaire)

وهي الأداة الرئيسة في هذه الدراسة، وستتضمن ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين (العمر، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، القطاع...).
 - الجزء الثاني: قياس مستوى تطبيق الأطر الهيكلية لإدارة المشاريع باستخدام مؤشرات مثل المرونة، التفاعل، وضوح الأدوار، تكامل المنهجيات، إدارة المخاطر، والتواصل.
 - الجزء الثالث: قياس مستوى الأداء المؤسسي من خلال أبعاد مثل الكفاءة التشغيلية، جودة المخرجات، رضا العملاء، والقدرة على التكيف.
- سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجات الموافقة.

أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS أو AMOS، وفق الخطوات الآتية:

١. التحليل الوصفي لخصائص العينة وتوزيع البيانات.
٢. اختبار صدق وثبات أداة القياس باستخدام معاملات مثل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
٣. استخدام تحليل الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة بين الأطر الهيكلية والأداء المؤسسي.
٤. اختبار الفروق الإحصائية بناءً على المتغيرات الديموغرافية (القطاع، الخبرة، المؤهل، إلخ).
٥. إذا تم تبني نموذج سببي، يمكن استخدام تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) للتحقق من العلاقات بين المتغيرات.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على عدد من المؤسسات التي تُمارس إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية (أو الدولة التي تختارونها).
- الحدود الزمانية: تُجرى الدراسة خلال العام الأكاديمي (مثلاً ٢٠٢٥).
- الحدود الموضوعية: تركز على دراسة العلاقة بين تطبيق الأطر الهجينة لإدارة المشاريع والأداء المؤسسي فقط دون التطرق لعوامل خارجية أخرى مثل القيادة أو الثقافة المؤسسية بشكل مباشر.

مصطلحات الدراسة

- الأطر الهجينة لإدارة المشاريع: مزيج من المنهجيات التقليدية والرشيقة يهدف إلى تحقيق التوازن بين المرونة والانضباط في إدارة المشاريع.
- الأداء المؤسسي: مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال تحسين العمليات وتحقيق رضا أصحاب المصلحة واستدامة النتائج.

أدوات الدراسة :

نظرًا لطبيعة أهداف البحث القائمة على الوصف والتحليل والاستكشاف، فقد استخدم الباحث أكثر من أداة لجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وذلك لضمان شمولية ودقة النتائج. تمثلت الأدوات الرئيسة في ما يلي:

١- أداة الاستبانة (Questionnaire)

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، وهي مناسبة لقياس الاتجاهات والآراء والممارسات المتعلقة بموضوع الأطر الهجينة وإدارة الأداء المؤسسي. تم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، لتغطي المتغيرات الأساسية للبحث.

٢- المراجع النظرية لتصميم الأداة

تمت صياغة فقرات الأداة استنادًا إلى مجموعة من الدراسات السابقة والمراجع المتخصصة في:

- إدارة المشاريع الرشيقة والهجينة (مثل PMI, 2021): Serrador & Pinto, 2015
- نماذج الأداء المؤسسي وبطاقات الأداء المتوازن. (Kaplan & Norton, 1996)
- دراسات تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع والأداء المؤسسي في بيئات العمل الحديثة.

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة الحالية بعدد من الحدود التي تضع إطاراً لنطاق تطبيقها ونتائجها، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع

رئيسية كما يلي:

1.الحدود الموضوعية(Thematic Boundaries)

تتناول هذه الدراسة دور الأطر الهجينة لإدارة المشاريع باعتبارها المتغير المستقل، والأداء المؤسسي باعتباره المتغير التابع.

وتركّز الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق الأطر الهجينة بمكوناتها المختلفة (المرونة – التواصل – إدارة المخاطر – تكامل المنهجيات – المشاركة الفعالة)، وبين تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية – جودة المخرجات – رضا العملاء – الابتكار – القدرة على التكيف). ولا تمتد الدراسة إلى مناقشة تأثير متغيرات أخرى مثل القيادة أو الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي إلا بالقدر الذي يؤثر في العلاقة الأساسية بين المتغيرين الرئيسيين.

2.الحدود المكانية(Spatial Boundaries)

تُجرى هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات والمنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية (أو الدولة التي تختارها الباحثة لاحقاً)، وتشمل مؤسسات من القطاعين العام والخاص التي تمارس أنشطة إدارة المشاريع أو تمتلك مكاتب إدارة مشاريع (PMOs) أو وحدات مختصة بالتنفيذ الاستراتيجي للمشاريع. ولا تشمل الدراسة المؤسسات التي لا تطبق إدارة المشاريع كنظام إداري أو تشغيلي واضح.

3. الحدود الزمانية (Temporal Boundaries)

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025م، وشمل ذلك جميع مراحل البحث من تصميم الأداة وجمع البيانات وتحليل النتائج. وتعكس البيانات المجمعة آراء المشاركين خلال هذه الفترة الزمنية فقط، وبالتالي فإن النتائج تعبر عن واقع إدارة المشاريع في تلك المرحلة دون أن تمتد إلى فترات لاحقة قد تتغير فيها ممارسات الإدارة أو سياسات المؤسسات.

4. الحدود البشرية (Human Boundaries)

تقتصر الدراسة على فئة العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل المؤسسات المستهدفة، وتشمل:

- مديري المشاريع والبرامج،
- العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMOs)،
- مديري الإدارات التنفيذية المرتبطة بالمشاريع،
- وبعض أفراد الفرق العاملة في تنفيذ المشاريع.

ولا تشمل الدراسة الموظفين الذين لا يرتبط عملهم مباشرة بإدارة المشاريع أو لا يمتلكون خبرة سابقة في هذا المجال.

المراجع:

- ١- القحطاني، عبد الرحمن. (2022). *إدارة المشاريع في بيئات العمل المتغيرة: نحو تطبيق المنهجيات الهجينة*. الرياض: دار المأمون للنشر.
- ٢- السبيعي، ناصر. (2021). *العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع والأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية*. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٣٣(٤)، ١١٥-١٣٩.
- ٣- الزهراني، محمد. (2020). *منهجيات إدارة المشاريع التقليدية والرشيقة: مقارنة وتكامل*. مجلة إدارة المشاريع العربية، ١٢(٢)، ٦١-٤٤.
- ٤- العتيبي، فهد. (2023). *أثر إدارة المشاريع الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي السعودي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٥- الحربي، عبدالله. (2021). *إدارة التغيير التنظيمي ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي*. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٣١(١)، ٨٨-١١٢.
- ٦- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition and The Standard for Project Management*. Newtown Square, PA: PMI.
- ٧- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). *Does Agile work?—A quantitative analysis of agile project success*. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051.
- ٨- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2016). *Can Agile Project Management be adopted by industries other than software development?* *Project Management Journal*, 47(3), 21–34.
- ٩- Cooper, R. G., & Sommer, A. F. (2018). *Agile—Stage-Gate hybrid model: A promising new approach and a new research opportunity*. *Journal of Product Innovation Management*, 35(5), 513–533.
- ١٠- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- ١١- Turner, J. R., & Cochrane, R. A. (2019). *Goals-and-methods matrix: Coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them*. *International Journal of Project Management*, 37(6), 879–889.
- ١٢- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Marnewick, C., & Labuschagne, L. (2017). *The link between project management maturity and organizational performance*. *Project Management Journal*, 48(2), 25–36.

Geraldi, J., & Söderlund, J. (2018). *Project management and organizational performance: Integration through hybrid frameworks*. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 1032–1050.

Moe, N. B., Šmite, D., Ågerfalk, P. J., & Šablīs, A. (2022). *Hybrid software development approaches in practice: Combining agile and plan-driven methods*. *Journal of Systems and Software*, 184, 111118.

المراجع الإلكترونية:

Project Management Institute (PMI). (2023). *The Pulse of the Profession 2023 Report: Powering the Future of Project Management*. Retrieved from <https://www.pmi.org/>

International Project Management Association (IPMA). (2024). *Guidelines on Hybrid Project Management Approaches*. Retrieved from <https://www.ipma.world/>