

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر إدارة المشاريع الرشيقة على أداء المشاريع في ظل التحول الرقمي
المملكة العربية السعودية - جدة

إسم الطالب

فهر مروان مطر

المشروع النهائي - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام 2026

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	6
1.1. المقدمة:	7
1.2. مشكلة الدراسة	8
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	8
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	8
1.3. أهمية الدراسة	9
1.3.1. على المستوى النظري:	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة الدراسة	10
1.5. أهداف الدراسة	11
1.6. فرضيات الدراسة	12
1.7. نموذج الدراسة	13
1.8. منهجية الدراسة	15
1.9. الدراسة الميدانية	17
1.10. هيكل المشروع المقترح	18
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	19
2.1. المقدمة:	20
2.2. المتغير المستقل	21
2.3. المتغير التابع	22
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	23
2.5. الخاتمة	24
قائمة المراجع	25

ملحق (1) الاستبانة البحثية 27

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية وسريعة في بيئة الأعمال نتيجة التطور التكنولوجي الهائل والتحول الرقمي الذي شمل كافة القطاعات. وفي ظل هذه التغيرات المتسارعة، أصبحت الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع تواجه تحديات كبيرة في تلبية متطلبات السوق المتغيرة وتوقعات العملاء المتزايدة. من هنا، برزت الحاجة الملحة إلى تبني منهجيات أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وهو ما تقدمه "إدارة المشاريع الرشيقة" (Agile Project Management).

تعد مدينة جدة، بوصفها البوابة الاقتصادية والتجارية للمملكة العربية السعودية، مركزاً حيوياً للعديد من المشاريع الاستراتيجية والتنموية. ومع إطلاق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد الوطني وتعزيز الابتكار والتحول الرقمي، تزايدت أهمية تبني أفضل الممارسات الإدارية لضمان نجاح هذه المشاريع. تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر إدارة المشاريع الرشيقة في تحسين أداء المشاريع ضمن سياق التحول الرقمي في مدينة جدة، وتقديم رؤى علمية وعملية تساعد المؤسسات والشركات على تجاوز التحديات التقليدية وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات والشركات في مدينة جدة تحديات جوهرية في إدارة مشاريعها، خاصة في ظل التسارع الكبير نحو التحول الرقمي. فعلى الرغم من الاستثمارات الضخمة في التقنيات الحديثة، إلا أن الاعتماد على المنهجيات التقليدية غالباً ما يؤدي إلى بطء في التنفيذ، وضعف في القدرة على التكيف مع التغييرات المفاجئة في متطلبات العملاء أو ظروف السوق.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية الأساسية في هذا المجال في عدة جوانب مهمة ومتراصة. أولاً، هناك نقص واضح في الأطر النظرية المتكاملة التي تربط بين الأبعاد المختلفة للإدارة الرشيقة ومؤشرات الأداء في البيئة السعودية. ثانياً، تعاني الأدبيات العلمية من قلة الأبحاث المصممة خصيصاً للبيئة المحلية مع مراعاة الخصائص الثقافية والتنظيمية الفريدة. ثالثاً، تفتقر الأدبيات إلى نماذج تفسيرية شاملة تأخذ في الاعتبار العوامل الخاصة ببيئة الأعمال في مدينة جدة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، يلاحظ وجود تباين كبير في مدى وعي المؤسسات في مدينة جدة بمفاهيم إدارة المشاريع الرشيقة وكيفية تطبيقها بشكل صحيح. كما توجد فجوة بين التنظير والتطبيق، حيث تتبنى بعض المؤسسات أدوات التحول الرقمي دون إحداث تغيير مواز في ثقافة العمل وأساليب الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر العديد من المؤسسات إلى مقاييس واضحة لتقييم أثر التحول نحو المنهجيات الرشيقة على المخرجات النهائية لمشاريعها.

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البالغة من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، إذ تقع في صميم التحولات الإدارية والتقنية التي تشهدها بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في مدينة جدة التي تُمثل نموذجاً حياً للتطور الاقتصادي المتسارع. ويمكن استعراض هذه الأهمية على مستويين متكاملين:

1.3.1. على المستوى النظري:

تُساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بأدبيات متخصصة تعالج العلاقة بين إدارة المشاريع الرشيقة وأداء المشاريع في سياق التحول الرقمي، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الدراسات الكافية في البيئة السعودية. فضلاً عن ذلك، تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً متكاملًا يربط بين أبعاد المرونة التنظيمية والتعاون الفعال والاستجابة للتغيير من جهة، ومؤشرات الأداء المشروع من جهة أخرى، مما يُوفر أرضية خصبة للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أعمق وأشمل. كما تُسلط الدراسة الضوء على أحدث التوجهات العالمية في علم إدارة المشاريع وكيفية تكييفها مع الخصائص الثقافية والتنظيمية للبيئة المحلية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تُوفر هذه الدراسة لمديري المشاريع وقادة المؤسسات في مدينة جدة بيانات ميدانية موثوقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق الفوري، تُمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تبني المنهجيات الرشيقة وتطوير بيئة العمل الرقمية. كما تُساعد نتائجها المؤسسات على تشخيص العقبات التي تُعيق تنفيذ مشاريعها وتقديم حلول مبتكرة تعتمد على المرونة والسرعة في الإنجاز. ولعل أبرز ما يُعزز أهميتها التطبيقية هو توافقها التام مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تعزيز التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير الكوادر البشرية القادرة على إدارة المشاريع المعقدة في بيئات متغيرة.

1.4. أسئلة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلتها، تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الستة التالية:

1. ما هو مستوى وعي وتطبيق مبادئ إدارة المشاريع الرشيقة في المؤسسات العاملة بمدينة جدة؟
2. ما هو مستوى أداء المشاريع في ظل التحول الرقمي في المؤسسات العاملة بمدينة جدة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع الرشيقة (المرونة، التعاون، الاستجابة للتغيير) على أداء المشاريع (الجودة، الوقت، التكلفة)؟
4. ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة في مشاريع التحول الرقمي بمدينة جدة؟
5. هل تختلف مستويات تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة باختلاف الخصائص الديموغرافية لمديري المشاريع؟
6. ما هي السبل المقترحة لتعزيز فعالية إدارة المشاريع الرشيقة لضمان نجاح مشاريع التحول الرقمي؟

1.5. أهداف الدراسة

الأهداف العملية (التطبيقية) :

1. قياس مستوى تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الرشيقة في مؤسسات مدينة جدة في ظل التحول الرقمي.
2. تحديد الأثر الفعلي للمنهجيات الرشيقة على مؤشرات أداء المشاريع (التكلفة، الوقت، الجودة).
3. رصد التحديات والعقبات التي تعترض التنفيذ الفعال للمنهجيات الرشيقة وتقديم حلول عملية لتجاوزها.

الأهداف المستقبلية (الاستراتيجية) :

1. بناء إطار مرجعي متكامل يمكن للمؤسسات السعودية الاسترشاد به عند التحول نحو الإدارة الرشيقة.
2. تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة التنظيمية كركيزة أساسية لاستدامة الأعمال في عصر الاقتصاد الرقمي.
3. توفير قاعدة بيانات علمية تخدم الباحثين والمهتمين بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

1.6.فرضيات الدراسة

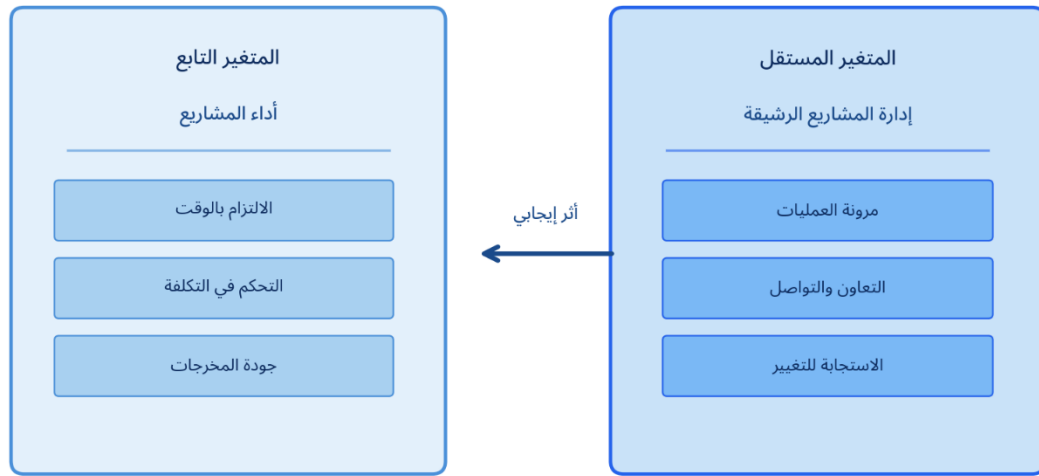
استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية	الصياغة
H1 (الرئيسية)	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع الرشيدة على أداء المشاريع في ظل التحول الرقمي بمدينة جدة.
H1a	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمرونة العمليات على أداء المشاريع.
H1b	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعاون الفعال بين فرق العمل على أداء المشاريع.
H1c	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستجابة السريعة للتغيرات على أداء المشاريع.
H2	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

1.7. نموذج الدراسة

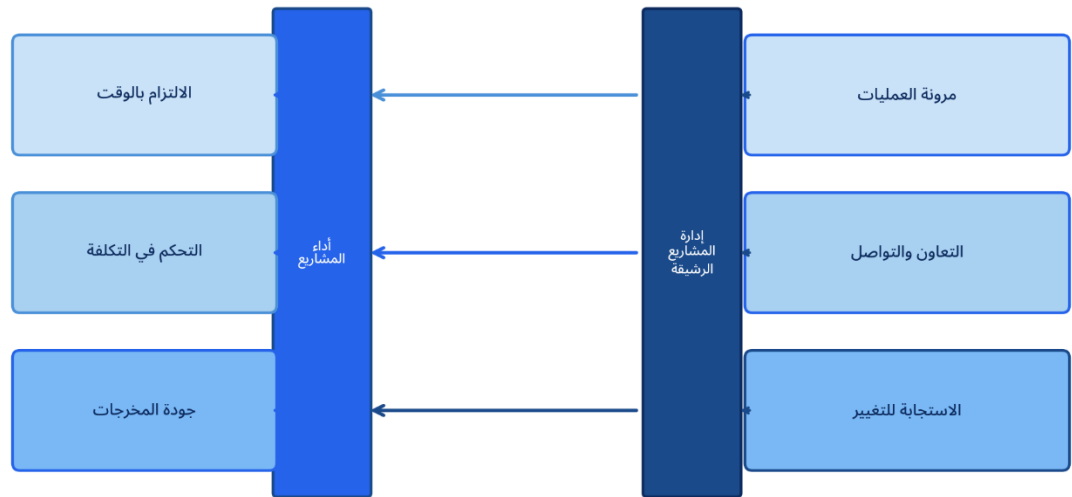
يعكس نموذج الدراسة العلاقة الافتراضية بين المتغير المستقل (إدارة المشاريع الرشيقة) والمتغير التابع (أداء المشاريع). يتكون المتغير المستقل من ثلاثة أبعاد: مرونة العمليات، والتعاون والتواصل، والاستجابة للتغيير. أما المتغير التابع فيقاس من خلال: الالتزام بالوقت، والتحكم في التكلفة، وجودة المخرجات.

شكل 1-1: المخطط التوضيحي الأساسي لنموذج الدراسة



شكل 1-1: المخطط التوضيحي الأساسي لنموذج الدراسة

شكل 2-1: المخطط التوضيحي التفصيلي لنموذج الدراسة



شكل 2-1: المخطط التوضيحي التفصيلي لنموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث يقوم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل البيانات لاستخلاص النتائج وتعميمها. لجمع البيانات الأولية، سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للبحث مع مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء المبحوثين.

جدول 1-1: مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة

مقياس ليكرت الخماسي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى مؤسستي منهجيات مرنة في إدارة مشاريع التحول الرقمي.					
2	يتم تحديث خطط المشاريع باستمرار استجابة للمتغيرات التقنية.					
3	يوجد تواصل فعال ومستمر بين أعضاء فريق المشروع والعملاء.					
4	تساهم الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر في وقت المشروع.					
5	تساعد المنهجيات المرنة في البقاء ضمن الميزانية المحددة للمشروع.					
6	التحول الرقمي يسهل تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في مؤسستي.					
7	جودة مخرجات المشاريع تحسنت بشكل ملحوظ بعد تطبيق الإدارة الرشيقة.					
8	فرق العمل لدينا تتمتع بصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات السريعة.					

					نستخدم أدوات برمجية حديثة لمتابعة وتقييم أداء المشاريع الرشيقية.	9
					الإدارة العليا تدعم بقوة التحول نحو بيئة عمل رشيقية ورقمية.	10

شكل 3-1: المخطط التوضيحي الشامل لمنهجية الدراسة

شكل 3-1: المخطط التوضيحي الشامل لمنهجية الدراسة



1.9. الدراسة الميدانية

تستهدف الدراسة الميدانية مجتمع مديري المشاريع وأعضاء فرق المشاريع والمسؤولين عن التحول الرقمي في المؤسسات والشركات العاملة في مدينة جدة. سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع، حيث يُستهدف جمع بيانات من 125 مستجيباً. سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً لضمان سرعة الوصول وتسهيل عملية جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

1.10 هيكل المشروع المقترح.

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة والأدبيات الأكاديمية ركيزة أساسية في البحث العلمي، حيث يساهم في بناء إطار نظري متين وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها. يركز هذا الفصل على استعراض وتحليل الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوعات إدارة المشاريع الرشيقة، وأداء المشاريع، والتحول الرقمي.

المتغير المستقل: إدارة المشاريع الرشيقة

حظيت منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة باهتمام واسع في الأدبيات الحديثة، خاصة مع تزايد تعقيد بيئة الأعمال وسرعة التغيرات التكنولوجية. تشير الدراسات إلى أن المنهجيات الرشيقة لم تعد مقتصرة على تطوير البرمجيات، بل امتدت لتشمل قطاعات متعددة.

أشارت دراسة الشمري (2022) إلى أن تبني المبادئ الرشيقة يساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المفاجئة في متطلبات السوق. وأكدت الدراسة أن المرونة في التخطيط والتمكين المستمر لفرق العمل هما الركيزتان الأساسيتان لنجاح هذه المنهجيات. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة الغامدي (2021) أن التواصل الفعال والشفافية بين أصحاب المصلحة وفرق التنفيذ يُعدان من أهم عوامل النجاح في البيئات الرشيقة.

علاوة على ذلك، ركزت دراسة العتيبي (2023) على دور القيادة في تعزيز الثقافة الرشيقة داخل المنظمات، وخلصت إلى أن القيادة الداعمة التي تمنح فرق العمل الاستقلالية تلعب دوراً محورياً في نجاح التحول نحو الإدارة الرشيقة. كما أكدت دراسة Highsmith (2009) أن الإدارة الرشيقة تعتمد على دورات تطوير قصيرة تسمى "السباقات" (Sprints)، تتيح للفرق تقديم قيمة مستمرة وتلقي التغذية الراجعة بصفة منتظمة.

يُعد قياس أداء المشاريع من المواضيع الكلاسيكية المتجددة في علم الإدارة. تقليدياً، كان يُقاس الأداء بناءً على "المثلث الحديدي" الذي يشمل: الوقت، التكلفة، والجودة. ومع ذلك، تشير الأدبيات الحديثة إلى ضرورة توسيع هذا المفهوم ليشمل رضا العملاء وتحقيق القيمة الاستراتيجية.

أوضحت دراسة حسن (2020) أن الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة لم يعد كافياً للحكم على نجاح المشروع، بل يجب أن يمتد التقييم ليشمل مدى تحقيق المشروع للفوائد المرجوة منه وتلبية احتياجات المستخدم النهائي. كما تناولت دراسة القحطاني (2022) تأثير التحول الرقمي على مؤشرات أداء المشاريع، وأشارت إلى أن استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين دقة التنبؤ بالتكاليف والجدول الزمنية.

**العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
في ظل التحول الرقمي**

أكدت دراسة الرويلي (2023) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع المعقدة. وأوضحت أن التسليم التدريجي والمستمر للمخرجات (Iterative Delivery) يقلل من مخاطر الفشل الكلي للمشروع ويسمح بتصحيح المسار في وقت مبكر. كما سلطت دراسة عبد الله (2020) الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات عند محاولة دمج الإدارة الرشيقة في بيئة عمل لم تكتمل فيها مقومات التحول الرقمي. وخلصت إلى أن البنية التحتية التقنية القوية هي شرط أساسي لنجاح المنهجيات الرشيقة. وأضافت دراسة Rigby et al (2016) أن الشركات الناجحة في تبني الإدارة الرشيقة تتميز بثقافة تنظيمية تدعم التجريب والتعلم من الأخطاء.

الخاتمة

المشاريع الرشيفة في تحسين أداء المشاريع، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالتغير السريع والتطور التقني المستمر. تتميز الدراسة الحالية بتركيزها المزدوج على الإدارة الرشيفة والتحول الرقمي كعنصرين متكاملين في سياق مدينة جدة.

قائمة المراجع

1. الشمري، أحمد. (2022). "أثر الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي". مجلة الإدارة العامة، 45(2)، 112-135.
2. الغامدي، فهد. (2021). "دور الاتصال الفعال في نجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات". المجلة العربية للعلوم الإدارية، 30(4)، 45-67.
3. العتيبي، نورة. (2023). "القيادة الرشيدة وأثرها على تمكين العاملين في القطاع الخاص السعودي". مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 12(1)، 88-110.
4. حسن، محمود. (2020). "مؤشرات قياس أداء المشاريع المعاصرة: دراسة تحليلية". مجلة الهندسة والإدارة، 18(3)، 200-225.
5. القحطاني، سعد. (2022). "التحول الرقمي وأثره على كفاءة إدارة المشاريع الهندسية". مجلة العلوم التطبيقية، 14(1)، 55-80.
6. الرويلي، محمد. (2023). "تطبيق منهجيات Agile في إدارة المشاريع المعقدة: دراسة حالة". مجلة دراسات الأعمال، 22(4)، 310-335.
7. عبد الله، سمير. (2020). "تحديات تطبيق الإدارة الرشيدة في بيئات العمل التقليدية". مجلة الإدارة الاستراتيجية، 11(3)، 90-115.

8. Beck, K., et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance.

9. Highsmith, J. (2009). Agile Project Management: Creating Innovative Products. Pearson Education.

10. Schwaber, K. (2004). Agile Project Management with Scrum. Microsoft Press.

11. Cohn, M. (2005). Agile Estimating and Planning. Prentice Hall.

12. Sutherland, J. (2014). Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Crown Business.

13. Project Management Institute (PMI). (2017). Agile Practice Guide. PMI.
14. VersionOne. (2021). 15th Annual State of Agile Report. Digital.ai.
15. Dingsøyr, S., et al. (2012). A decade of agile methodologies. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213-1221.
16. Conforto, P. A., et al. (2014). Can agile project management be adopted by non-IT organizations? *Project Management Journal*, 32(6), 21-34.
17. Rigby, D. K., et al. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
18. Denning, S. (2018). *The Age of Agile*. AMACOM.

الاستبانة البحثية

رابط الاستبانة

<https://forms.gle/42xSJDaioYwTGu7J7>

الاستبانة

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة أكاديمية تهدف إلى التعرف على "أثر إدارة المشاريع الرشيقة على أداء المشاريع في ظل التحول الرقمي بمدينة جدة". وتُعد مشاركتكم وخبرتكم العملية ذات قيمة كبيرة في إنجاح هذه الدراسة. نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل شفافية وموضوعية. ونؤكد لكم أن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم،،،

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. الفئة العمرية:

○ أقل من 30 سنة

○ من 30 إلى أقل من 40 سنة

○ من 40 إلى أقل من 50 سنة

○ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

○ ثانوية عامة أو دبلوم

○ بكالوريوس

○ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4. سنوات الخبرة:

○ أقل من 5 سنوات

○ من 5 إلى 10 سنوات

○ من 11 إلى 15 سنة

○ 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

○ مدير مشروع

○ مساعد مدير مشروع

○ عضو فريق فني/تقني

○ إداري

المحور الأول:

تتبنى مؤسستي منهجيات مرنة في إدارة مشاريع التحول الرقمي.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

يتم تحديث خطط المشاريع باستمرار استجابة للمتغيرات التقنية.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

يوجد تواصل فعال ومستمر بين أعضاء فريق المشروع والعملاء.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

فرق العمل لدينا تتمتع بصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات السريعة.

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

المحور الثاني:

الإدارة العليا تدعم بقوة التحول نحو بيئة عمل رشيقة ورقمية.

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

تساهم الإدارة الرشيقة في تقليل الهدر في وقت المشروع.

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

تساعد المنهجيات المرنة في البقاء ضمن الميزانية المحددة للمشروع.

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

التحول الرقمي يسهل تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في مؤسستي.

○ موافق بشدة

○ موافق

○ محايد

○ غير موافق

○ غير موافق بشدة

جودة مخرجات المشاريع تحسنت بشكل ملحوظ بعد تطبيق الإدارة

الرشيقة.

○ موافق بشدة

- موافق
 - محايد
 - غير موافق
 - غير موافق بشدة
- نستخدم أدوات برمجية حديثة لمتابعة وتقييم أداء المشاريع الرشيقة.
- موافق بشدة
 - موافق
 - محايد
 - غير موافق
 - غير موافق بشدة

شكراً جزيلاً لمشاركتكم ووقتكم الثمين!