

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة على نجاح تطبيق منهجية المشاريع
الهجينة – دراسة ميدانية على فروع البنوك السعودية في المنطقة الغربية

أسم الطالب

معاذ ناصر الحربي

251002916

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٣
١,١. المقدمة:	١,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢. مشكلة الدراسة	١,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢,١. فجوات على المستوى النظري	١,٢,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي	١,٢,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣. أهمية الدراسة	١,٣
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣,١. على المستوى النظري:	١,٣,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:	١,٣,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٤. أسئلة الدراسة	٧
١,٥. أهداف الدراسة	٧
١,٦. فرضيات الدراسة	٨
١,٧. نموذج الدراسة	٨
١,٨. منهجية الدراسة	٨
١,٩. الدراسة الميدانية	٨
١,١٠. مخطط المشروع المقترح	٩
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
١.	
٢,١. المقدمة:	١٠
٢,٢. المتغير المستقل	١١
٢,٣. المتغير التابع	١١
٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	١١
٢,٥. الخاتمة	١١
قائمة المراجع	١٢

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وغير مسبوقة، فرضتها موجات التطور التكنولوجي المتلاحقة، والتحول الرقمي العميقة، وتزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية والمحلية. وقد انعكست هذه التحولات بصورة جلية على القطاع المصرفي، الذي بات يواجه ضغوطاً متصاعدة لتطوير خدماته وتحديث منظوماته التشغيلية، بما يستجيب لمتطلبات العملاء المتغيرة، ويحقق أهداف التحول الرقمي الوطني في إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ومن ثم، أصبح نجاح المؤسسات المصرفية مرهوناً بقدرتها على إدارة مشاريع التطوير والابتكار بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي استدعى البحث عن منهجيات حديثة لإدارة المشاريع تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة (فراج، ٢٠٢١).

وفي ظل هذه التحولات، برزت منهجيات إدارة المشاريع الهجينة (Hybrid Project Management) باعتبارها استجابة ذكية لقصور المنهجيات التقليدية المنفردة، إذ تجمع بين الصرامة الهيكلية لمنهجية الشلال (Waterfall) والمرونة التكيفية لمنهجية الرشيقية (Agile)، بما يتيح للمؤسسات الاستفادة من مزايا كلتا المنهجيتين في آنٍ واحد. وقد أثبتت الدراسات أن المنهجيات الهجينة تُسهم في تحسين معدلات نجاح المشاريع، وتقلل من المخاطر، وتزيد من رضا أصحاب المصلحة، خاصة في المشاريع المعقدة التي تتطلب التوازن بين التخطيط المسبق والاستجابة السريعة للتغيرات (Leong et al., 2023).

غير أن نجاح تطبيق المنهجيات الهجينة لا يتوقف عند حدود الجوانب الفنية والإجرائية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوامل الثقافية والتنظيمية داخل المؤسسة، وعلى رأسها ثقافة التعلم المستمر. فقد بات من المسلّم به أن المؤسسات التي ترسخ ثقافة التعلم المستمر لدى موظفيها تكون أكثر قدرة على تبني المنهجيات الحديثة، واستيعاب التغييرات، وتطوير الكفاءات البشرية اللازمة لإنجاح المشاريع. ويُعرّف التعلم المستمر بأنه عملية مستدامة لاكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات طوال الحياة المهنية، بما يُمكن الأفراد والمؤسسات من مواكبة التطورات وتعزيز قدراتهم التنافسية (سيد، ٢٠٢٢).

وتُعد ثقافة التعلم المستمر ركيزة أساسية في بناء المؤسسات المتعلمة، حيث تُسهم في تنمية المهارات القيادية، وتعزيز روح الابتكار، وتطوير قدرات حل المشكلات لدى العاملين، فضلاً عن دورها في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الهوية المؤسسية. كما أن المؤسسات التي تتبنى هذه الثقافة تتمتع بقدرة أعلى على إدارة

التغيير، والتعامل مع تعقيدات المشاريع الحديثة، والاستفادة من الدروس المستفادة لتحسين الأداء المستقبلي (حسين، ٢٠٢١).

وفي السياق المصرفي السعودي، يكتسب موضوع هذه الدراسة أهمية مضاعفة، إذ تسعى البنوك السعودية إلى تعزيز ريادتها الإقليمية والعالمية من خلال تبني أحدث منهجيات إدارة المشاريع، ولا سيما المنهجيات الهجينة، لإنجاز مشاريع التحول الرقمي وتطوير المنتجات والخدمات المصرفية المبتكرة. ومن هنا تأتي أهمية استكشاف العلاقة بين ثقافة التعلم المستمر ونجاح تطبيق المنهجيات الهجينة، بوصفها علاقة استراتيجية تسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنموية للقطاع المصرفي في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية (الشريف وأبا الحسن، ٢٠٢٥).

1.2. مشكلة الدراسة

بالرغم من التوسع الملحوظ في تبني البنوك السعودية لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة، ولا سيما المنهجيات الهجينة التي تجمع بين الأساليب التقليدية والرشيقة، إلا أن معدلات النجاح في تطبيق هذه المنهجيات لا تزال متفاوتة، وتواجه عقبات متعددة ترتبط في جوهرها بالجوانب البشرية والثقافية أكثر من ارتباطها بالجوانب الفنية. ويلاحظ أن كثيراً من البنوك تستثمر في الأدوات والتقنيات الحديثة، دون أن تولي الاهتمام الكافي لبناء ثقافة تنظيمية داعمة، وعلى رأسها ثقافة التعلم المستمر، مما يُضعف قدرتها على تحقيق العوائد المرجوة من تطبيق هذه المنهجيات. وقد كشفت المراجعة الأولية للأدبيات ومسح الواقع الميداني عن وجود فجوات بحثية يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتضح الفجوة النظرية في أن الدراسات السابقة تناولت كلاً من ثقافة التعلم المستمر ومنهجيات إدارة المشاريع الهجينة بصورة منفصلة في الغالب، حيث ركزت دراسة فراج (٢٠٢١) ودراسة سيد (٢٠٢٢) على التعلم المستمر ودوره في تعزيز الهوية الثقافية والتنمية المستدامة، في حين انصبَّ اهتمام دراسات أخرى مثل دراسة Alsubaie و Sarbazhosseini (2025) ودراسة Kavuru (2024) على القدرات البشرية ومتطلبات نجاح المنهجيات الهجينة، دون الربط الصريح بين المتغيرين. كما أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومنهجيات إدارة المشاريع، كدراسة Piwovar-Sulej (2021)، أُجريت في بيئات غير عربية وفي قطاعات أخرى غير القطاع المصرفي السعودي، مما يُبرز الحاجة إلى إطار نظري متكامل يربط بين ثقافة

التعلم المستمر بأبعادها المختلفة ونجاح تطبيق المنهجيات الهجينة في السياق المصرفي السعودي. علاوة على ذلك، تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات تُقدم تصوراً نظرياً واضحاً لكيفية إسهام مكونات ثقافة التعلم المستمر في تعزيز عوامل النجاح الحرجة لتطبيق المنهجيات الهجينة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، يلاحظ الباحث ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت تطبيق المنهجيات الهجينة في القطاع المصرفي السعودي بوجه عام، وفي فروع البنوك بالمنطقة الغربية بوجه خاص. فعلى الرغم من أن دراسة السالمي والجهني (٢٠٢٤) تناولت دور التقنية الرقمية في دعم التعلم المستمر، ودراسة عويد والحميري (٢٠٢٢) تناولت تأثير القيادة في ثقافة التعلم المستمر، إلا أن هذه الدراسات أُجريت في قطاعات تعليمية وأكاديمية، ولم تنطرق إلى القطاع المصرفي. كما أن دراسة الشريف وأبا الحسن (٢٠٢٥) ركزت على منهجيات إدارة المشاريع في قطاع المقاولات بمنطقة الرياض، دون التطرق إلى القطاع المصرفي أو إلى المنطقة الغربية. ويُضاف إلى ذلك أن البنوك السعودية تواجه تحديات عملية في تطبيق المنهجيات الهجينة، تتمثل في مقاومة التغيير، وضعف الكفاءات البشرية المؤهلة، وقصور برامج التدريب والتطوير المستمر، مما يستدعي إجراء دراسة ميدانية تكشف عن طبيعة هذه التحديات وسبل التغلب عليها.

وبناءً على ما تقدم من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما دور ثقافة التعلم المستمر في المؤسسة على نجاح تطبيق منهجية المشاريع الهجينة بفروع البنوك السعودية في المنطقة الغربية؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع حيوي يجمع بين متغيرين بالغين الأثر في بيئة الأعمال المعاصرة، وتنقسم أهميتها إلى مستويين رئيسيين:

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية بإطار نظري متكامل يربط بين ثقافة التعلم المستمر ونجاح تطبيق منهجيات المشاريع الهجينة، وهو ربط لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.

- تُقدم الدراسة إضافة معرفية لحقل إدارة المشاريع، من خلال تسليط الضوء على البُعد الثقافي والتنظيمي بوصفه عاملاً محورياً في نجاح المنهجيات الهجينة، إلى جانب الأبعاد الفنية والإجرائية.
- تُمثل الدراسة استجابة لتوصيات الدراسات السابقة التي دعت إلى إجراء بحوث ميدانية في بيئات وقطاعات متنوعة، خاصة في القطاع المصرفي العربي والسعودي.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية مستقبلية لدراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة ومعدّلة في العلاقة بين ثقافة التعلم المستمر ونجاح المشاريع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُرود الدراسة صانعي القرار في البنوك السعودية بنتائج علمية موثقة، تُمكنهم من تصميم استراتيجيات فاعلة لبناء ثقافة التعلم المستمر، بما يدعم نجاح مشاريع التحول الرقمي والتطوير المؤسسي.
- تُقدم الدراسة توصيات عملية لإدارات الموارد البشرية في القطاع المصرفي بشأن تصميم برامج التدريب والتطوير المستمر، بما يتواءم مع متطلبات المنهجيات الهجينة.
- تُسهم نتائج الدراسة في توجيه مديري المشاريع في البنوك السعودية نحو الممارسات الأكثر فاعلية في تطبيق المنهجيات الهجينة، وتجنب العقبات الشائعة التي تواجه هذا التطبيق.
- تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الرامية إلى تطوير القطاع المالي وتعزيز كفاءته، من خلال تقديم رؤى تطبيقية تخدم أهداف التحول الرقمي في القطاع المصرفي.
- تُفيد نتائج الدراسة الجهات التنظيمية والرقابية في القطاع المصرفي، من خلال تقديم تصور واضح عن واقع تطبيق المنهجيات الهجينة، وسبل دعم البنوك في تبني الممارسات الحديثة.

١,١ . أسئلة الدراسة

١,٢. أهداف الدراسة

١,٣. فرضيات الدراسة

١,٤. نموذج الدراسة

١,٥. منهجية الدراسة

١,٦. الدراسة الميدانية

١,٧. مخطط المشروع المقترح

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

٢,٢. المتغير المستقل

٢,٣. المتغير التابع

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥. الخاتمة

قائمة المراجع

- سيد، أسامة محمود فراج. (٢٠٢٢). دور التعلم المستمر في تعزيز الهوية الثقافية. الثقافة والتنمية، س٢٢، ع١٧٤، ١ - ١٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1450664>
- حسين، خالد منصور غريب. (٢٠٢١). دور برامج التعلم المستمر مدى الحياة في تنمية المهارات القيادية لدى الكبار. آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع٣٠، ٣٢٣ - ٣٨٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220539>
- فراج، أسامة محمود. (٢٠٢١). التعلم المستمر فريضة مستقبلية لتحقيق التنمية المستدامة. المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج٢، ع٥، ٢٩٤ - ٣٠٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1477389>
- عويد، محمد فخري برتو، و الحميري، بشار عباس. (٢٠٢٢). تأثير القيادة البارعة في ثقافة التعلم المستمر: بحث تحليلي لأراء القيادات الإدارية في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج١٤، ع٤٤، ٩٣ - ١١٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1339903>
- السالمي، فردوس بنت حماد، و الجهني، عبيدالله بن حسين. (٢٠٢٤). دور التقنية الرقمية في دعم التعلم المستمر لدى معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. مجلة كلية التربية بتفهننا الأشراف، مج٢، ع٢٤، ٦٠٣ - ٦٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1541414>
- الشریف، فيصل بن الفديع، و أبا الحسن، علي بن عبدالله. (٢٠٢٥). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج٤٩، ع١٤، ١ - ٤٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1618392>

Alsubaie, M., & Sarbazhosseini, H. (2025). People capabilities for successful hybrid agile project management. Procedia Computer Science, 256, 1896-1904.

Kavuru, L. T. (2024). Hybrid Methodologies for Next-Level Project Success When Waterfall Meets Agile. *International Journal of Research Publications in Engineering, Technology and Management (IJRPETM)*, 7(1), 9931-9938

Piwowar-Sulej, K. (2021). Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1270-1289

Leong, J., May Yee, K., Baitsegi, O., Palanisamy, L., & Ramasamy, R. K. (2023). Hybrid project management between traditional software development lifecycle and agile based product development for future sustainability. *Sustainability*, 15(2), 1121.