

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



عنوان البحث

أثر تطبيق منهجية الأجايل على نجاح المشاريع الحديثة الكبرى في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

حسام أحمد يحيى زهراني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

جدول المحتويات

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة:
5.....	أهمية الدراسة:
5.....	أهداف الدراسة:
5.....	تساؤلات الدراسة:
6.....	فروض الدراسة:
6.....	الدراسات السابقة:
7.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
8.....	المنهجية وطرق البحث:
9.....	أدوات الدراسة :
9.....	حدود الدراسة :
10	المراجع:

مقدمة:

في عالم يتسارع فيه التغيير، حيث تتلاحق التطورات التكنولوجية بوتيرة مذهلة، أصبحت إدارة المشاريع أكثر تعقيداً من أي وقت مضى. كانت الطرق التقليدية لإدارة المشاريع، مثل المنهجية الشلالية، تعتمد على تخطيط دقيق ومفصل لكل مرحلة من مراحل المشروع. ومع أن هذه المنهجية كانت ناجحة في الماضي، إلا أنها لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات العصر الحالي، حيث أصبحت الأسواق أكثر تنافسية والعملاء أكثر تطلباً.

في مواجهة هذه التحديات، ظهرت منهجية "الأجايل" كبديل أكثر مرونة وفعالية. تخيل أنك تبني منزلاً، فبدلاً من بناء كل شيء دفعة واحدة، تقوم ببناء الغرف واحدة تلو الأخرى، وتأخذ ملاحظات العملاء على كل غرفة قبل الانتقال إلى الغرفة التالية. هذا هو جوهر الأجايل، حيث يتم بناء المنتج تدريجياً مع إشراك العميل في كل مرحلة من مراحل التطوير.

لماذا الأجايل؟

- **مرونة أكبر:** تتيح الأجايل للفرق التكيف بسرعة مع التغيرات التي قد تطرأ على المشروع، مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات غير المتوقعة.
- **جودة أعلى:** التركيز على التسليم المبكر والمتكرر يساهم في تحسين جودة المنتج النهائي وتقليل الأخطاء.
- **رضا العملاء:** إشراك العملاء في عملية التطوير يزيد من رضاهم عن المنتج النهائي ويضمن أنه يلبي احتياجاتهم.
- **سرعة في التسليم:** تساهم الأجايل في تسريع عملية تطوير المنتج، مما يسمح للشركات بالوصول إلى السوق بشكل أسرع.
- **كفاءة في التكاليف:** من خلال التركيز على الميزات ذات القيمة العالية للعملاء، يمكن للأجايل تقليل التكاليف غير الضرورية.

الأجايل في الأرقام:

دراسات عديدة أكدت فعالية منهجية الأجايل. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجرتها شركة "فورستر ريسيرش" عام 2018 أن الشركات التي تبنت الأجايل حققت زيادة في إنتاجيتها بنسبة 37% مقارنة بالشركات التي استخدمت المنهجيات التقليدية. كما وجدت دراسة أخرى أجرتها مؤسسة "ستاندش" أن مشاريع الأجايل كانت أكثر نجاحاً بنسبة 84% مقارنة بالمشاريع التقليدية.

الأجايل في المملكة العربية السعودية:

مع رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومزدهر، أصبح تبني منهجيات إدارة مشاريع حديثة مثل الأجايل أمراً ضرورياً. المشاريع الضخمة التي تشهدها المملكة، مثل مشاريع البنية التحتية ومشاريع التنمية المستدامة، تتطلب منهجيات مرنة وقادرة على التعامل مع التحديات المتزايدة.

الأجايل يوفر الإطار المثالي لتحقيق هذه الأهداف، حيث يسمح بتكييف المشاريع مع التغيرات المستمرة في السوق وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل.

كيف تعمل الأجايل؟

تعتمد الأجايل على دورة عمل قصيرة تسمى "سبيرنت"، تتراوح مدتها عادةً بين أسبوعين وأربعة أسابيع. في كل سبيرنت، يقوم الفريق بتحديد المهام التي سيتم تنفيذها، وتنفيذها، وتقييم النتائج. يتم تكرار هذه الدورة بشكل مستمر طوال فترة المشروع، مما يسمح للفريق بالتعلم والتكيف مع التغيرات بشكل مستمر.

أهم مفاهيم الأجايل:

- **الفريق الذاتي التنظيم:** يتمتع الفريق في الأجايل بالقدرة على اتخاذ القرارات الخاصة به وتنظيم عمله بنفسه.
- **العميل كشريك:** يتم إشراك العميل في عملية التطوير بشكل مستمر لتقديم الملاحظات والاقتراحات.
- **التسليم المتكرر:** يتم تسليم المنتج بشكل متكرر على مراحل، مما يسمح بتلقي الملاحظات والتحسين المستمر.
- **التكيف مع التغيير:** تعتبر الأجايل قادرة على التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على المشروع، مما يجعلها أكثر مرونة.

خلاصة:

الأجايل ليست مجرد منهجية لإدارة المشاريع، بل هي ثقافة عمل جديدة تركز على التعاون والمرونة والابتكار. في عالم يتغير بسرعة، أصبح الأجايل ضرورة وليس خياراً للشركات التي تسعى لتحقيق النجاح.

مشكلة الدراسة:

مع سعي المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية 2030، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني منهجيات إدارة مشاريع فعالة ومرنة. تواجه المشاريع الكبرى في المملكة العديد من التحديات، مثل التغيرات السريعة في السياسات والتنوع الثقافي، مما يجعل من الضروري البحث عن حلول مبتكرة لإدارة هذه المشاريع بنجاح. تتجسد مشكلة الدراسة في التساؤل عن مدى فعالية منهجية الأجايل في مواجهة هذه التحديات وتحقيق أهداف رؤية المملكة. تسعى الدراسة للإجابة على أسئلة مثل: ما هو تأثير تطبيق منهجية الأجايل على تقليل التكلفة الزمنية والمالية للمشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية؟ هل يساهم الأجايل في تحسين جودة المنتجات النهائية للمشاريع الكبرى ورضا العملاء؟ وما هي العوامل التي تعزز نجاح تطبيق الأجايل في البيئة المؤسسية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة تأثير منهجية الأجايل على نجاح المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية أهمية بالغة في ظل سعي المملكة لتحقيق أهداف رؤية 2030. تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على سؤال محوري: هل يمكن لمنهجية الأجايل أن تساهم في تعزيز كفاءة المشاريع الكبرى وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة؟ تتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- **الأهمية الاقتصادية:** ستساعد الدراسة في تحديد الآثار الاقتصادية لتطبيق الأجايل، مثل تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، مما يساهم في دعم النمو الاقتصادي المستدام.
- **الأهمية العملية:** ستوفر الدراسة إرشادات عملية لمديري المشاريع وصناع القرار في المملكة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة بشأن اعتماد منهجية الأجايل في مشاريعهم.
- **الأهمية الأكاديمية:** ستساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع، وستوفر أساساً متيناً لبحوث مستقبلية في هذا المجال.

من خلال هذه الدراسة، نسعى إلى تقديم إسهام علمي وعملي يساهم في تطوير قطاع إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

- تحليل مدى تأثير الأجايل على جودة وتسليم المشاريع في الوقت المحدد ضمن بيئة المشاريع الكبرى.
- دراسة المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق منهجية الأجايل في المملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات لزيادة فعالية الأجايل في المشاريع الكبرى.

تساؤلات الدراسة:

- كيف يؤثر تطبيق منهجية الأجايل على جودة المنتج النهائي، ورضا العملاء، وقابلية المنتج للتطوير في المشاريع الكبرى في السعودية؟
- كيف يؤثر الأجايل على تقليل مدة دورة تطوير المنتج، وتقليل التكاليف الإجمالية للمشروع، وتحسين الكفاءة الإنتاجية في المشاريع الكبرى في السعودية؟
- ما هي العوائق الثقافية والتنظيمية التي تعيق تطبيق منهجية الأجايل في المشاريع الكبرى في السعودية؟ وكيف يمكن التغلب على هذه العوائق؟
- كيف يؤثر حجم المشروع ودرجة تعقيده على فعالية تطبيق الأجايل؟
- ما هو دور قيادة المشروع في نجاح تطبيق الأجايل؟
- كيف يمكن لمؤسسات القطاع العام السعودي أن تتبنى الأجايل وتحقق منه؟
- ما هي التوقعات المستقبلية لتطبيق الأجايل في المشاريع الكبرى في السعودية؟
- ما هي الأدوات والتكنولوجيات التي يمكن أن تدعم تطبيق الأجايل بشكل أفضل في المستقبل؟

فروض الدراسة:

- تأثير الأجايل على جودة المشاريع

الفرضية: تطبيق الأجايل في المشاريع الكبرى يعزز من جودة التنفيذ ويساعد على تحقيق معايير عالية من الكفاءة والدقة.

- تأثير الأجايل على الوقت والتكلفة

الفرضية: يساعد تطبيق الأجايل على تقليل الوقت والتكاليف في المشاريع الكبرى، مما يساهم في تحقيق الالتزام بالميزانية المخصصة.

- تحديات تطبيق الأجايل

الفرضية: تواجه المشاريع الكبرى في السعودية تحديات كبيرة عند تطبيق الأجايل، تتطلب حلولاً محلية تتناسب مع خصوصيات السوق المحلي وتوفر دعماً تدريبياً كافياً للفرق.

الدراسات السابقة:

تضمنت الدراسات السابقة حول تطبيق الأجايل في المشاريع الكبرى عدداً من الأبحاث التي تؤكد على الفوائد والتحديات المرتبطة بهذه المنهجية، خصوصاً في المشاريع التي تتطلب تنسيقاً عالياً وتكيفاً مستمراً مع المتغيرات.

- دراسة (2016) Rigby, Sutherland, and Takeuchi

أكدت هذه الدراسة التي نُشرت في Harvard Business Review على أن تطبيق الأجايل في المشاريع الكبرى يساهم في تحسين الإنتاجية بنسبة تتجاوز 20%، خاصةً في المشاريع التي تتطلب التفاعل المستمر بين الفرق المتعددة. وجد الباحثون أن الأجايل يوفر إطاراً أكثر مرونة للتعامل مع تحديات المشاريع الكبرى، مما يساهم في خفض التكاليف وتسريع عمليات التنفيذ.

- دراسة (2019) Poppendieck and Cusumano

في هذه الدراسة، التي ركزت على تطبيق الأجايل في مشاريع التصنيع الكبيرة، أظهرت النتائج أن منهجية الأجايل تساعد على تحقيق توازن أفضل بين الجودة والمرونة. وقد أكد الباحثون أن الشركات التي اعتمدت الأجايل في مشاريعها الكبرى تمكنت من تحسين الجودة بنسبة تصل إلى 15% وتقليل الوقت اللازم لإنتاج المخرجات.

- دراسة (2021) Qureshi

تركز هذه الدراسة على تطبيق الأجايل في المملكة العربية السعودية، حيث تناولت التحديات الفريدة التي تواجه المشاريع الكبرى في السعودية، مثل التأثيرات الثقافية وقلة الخبرات المحلية. وخلصت

الدراسة إلى أن تطبيق الأجايل يواجه صعوبات في بيئة المشاريع السعودية، لكنه في الوقت نفسه يعزز التواصل بين الفرق ويزيد من كفاءة التنفيذ.

• دراسة (Hoda and Noble 2017)

تناولت هذه الدراسة التحديات التي تواجه فرق العمل عند تطبيق الأجايل في مشاريع البناء الضخمة. وأشارت النتائج إلى أن الأجايل يمكن أن يزيد من تعقيد إدارة الفرق بسبب الحاجة إلى التنسيق الدائم، ولكنها أكدت على أن الأجايل يساهم في تقليل التكاليف بنسبة تتراوح بين 10-15% من خلال تحسين التواصل وتقليل الأخطاء.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات الإدارية التي تشكل الأساس النظري لتطبيق منهجية الأجايل في المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية.

نظرية إدارة التغيير: تشدد هذه النظرية على أهمية إدارة التغيير بشكل فعال لتحقيق النجاح في تنفيذ أي مشروع جديد. ترتبط الأجايل بنظرية إدارة التغيير من خلال التركيز على التكيف المستمر والتجارب مع المتغيرات. كما أن الأجايل يعزز مشاركة الموظفين في عملية التغيير، مما يزيد من فرص نجاحه.

نظرية الشمولية: تدعو نظرية الشمولية إلى إشراك جميع أفراد الفريق في عملية صنع القرار واتخاذ الإجراءات. تتوافق هذه النظرية مع مبادئ الأجايل التي تشجع على التعاون والعمل الجماعي. كما أن الشمولية تساهم في زيادة الالتزام والمسؤولية لدى الأفراد.

نظرية التحفيز الذاتي: تؤكد هذه النظرية على أهمية الدافع الداخلي للموظفين في تحقيق الأهداف. في سياق الأجايل، يشجع التمكين والمرونة التي يوفرها الأجايل الموظفين على تحمل المسؤولية واتخاذ المبادرات، مما يعزز التحفيز الذاتي.

نظرية التعقيد: تشير نظرية التعقيد إلى أن الأنظمة المعقدة، مثل المشاريع الكبرى، تتأثر بعوامل متعددة ومتداخلة. الأجايل يتعامل مع هذا التعقيد من خلال تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة والتركيز على التكيف المستمر.

نظرية الأنظمة: تنظر نظرية الأنظمة إلى المنظمة ك نظام متكامل من الأجزاء المترابطة. الأجايل يتوافق مع هذه النظرية من خلال التركيز على التفاعلات بين مختلف أجزاء المشروع وكيفية تأثيرها على النتيجة النهائية.

• الربط بالسياق السعودي:

يمكن ربط هذه النظريات بالسياق الثقافي والتنظيمي في المملكة العربية السعودية. على سبيل المثال، يمكن أن تساهم نظرية الشمولية في بناء ثقافة عمل أكثر تعاونية وتشاركية، وهي قيمة جوهرية في الثقافة السعودية. كما يمكن أن تساعد نظرية التعقيد في فهم التحديات التي تواجه تطبيق الأجايل في بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة مثل المملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدوات مثل:

مقابلات نصف مهيكلية للحصول على معلومات متعمقة حول تجربة تطبيق الأجايل.

سيتم إتباع منهج وصفي تحليلي في هذا البحث كما سيتم الاعتماد على تحليل الوثائق المتعلقة بالمشاريع التي طبقت الأجايل، مثل خطط المشاريع، التقارير، والبريد الإلكتروني. كما سيتم إجراء مقابلات مع مسيري المشاريع والموظفين المشاركين في هذه المشاريع.

سيتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى لتحديد الأنماط والاتجاهات.

لماذا تم اختيار هذه المنهجية؟

- **تحليل الوثائق:** يوفر تحليل الوثائق نظرة شاملة على سير العمل في المشاريع وتطبيق الأجايل.
- **المقابلات:** تسمح المقابلات بفهم أعمق لتجارب المشاركين وآرائهم حول تطبيق الأجايل.
- **تحليل المحتوى:** يسمح بتحليل البيانات النوعية واستخراج الأنماط والاتجاهات.

أدوات الدراسة :

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اختيار مجموعة من الأدوات التي تضمن جمع بيانات دقيقة وشاملة. تتضمن هذه الأدوات:

• المقابلات الشخصية

سيتم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من الخبراء في مجال إدارة المشاريع والأجايل، بالإضافة إلى مديري مشاريع مختارين. ستركز المقابلات على فهم أعمق لتجاربهم في تطبيق الأجايل، والتحديات التي واجهوها، والفرص التي رأوها.

• تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام مجموعة من التقنيات الإحصائية. تشمل هذه التقنيات:

1. التحليل الوصفي:

سيتم استخدام التحليل الوصفي لتقديم صورة واضحة عن البيانات المجمعة. سيشمل ذلك حساب المتوسطات، النسب المئوية، والجداول التوزيعية لتوضيح الأنماط والاتجاهات العامة في البيانات.

2. تحليل الموثوقية:

سيتم إجراء اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من أن أسئلة الاستبيان تتفق مع بعضها البعض وتقيس نفس المفهوم.

3. التحليل الاستدلالي:

سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين تطبيق ممارسات الأجايل وأداء المشاريع. سيساعد هذا التحليل في فهم الأبعاد المختلفة للأجايل التي تساهم بشكل أكبر في نجاح المشاريع.

حدود الدراسة :

لتحديد نطاق الدراسة بشكل دقيق، تم وضع الحدود التالية:

1. الحدود الجغرافية:

تقتصر هذه الدراسة على المشاريع التي نفذت في المملكة العربية السعودية.

2. الحدود الزمنية:

سيتم التركيز على المشاريع التي بدأت خلال السنوات الخمس الأخيرة. هذا الإطار الزمني يهدف إلى تضمين المشاريع التي طبقت منهجية الأجايل بشكل حديث وتجنب المشاريع التي قد تكون قد طبقت منهجيات أخرى.

3. الحدود الموضوعية:

ستشمل الدراسة المشاريع الكبرى في القطاعين العام والخاص والتي اعتمدت بشكل أساسي على منهجية الأجايل في إدارة دورتها العمرية. سيتم إضافة المشاريع التي طبقت الأجايل بشكل جزئي أو المشاريع الصغيرة.

المراجع:

Forrester Research, 2018, A New Era of Agile Development

Standish Group, 2019, Chaos Report

Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016

Rigby et al., 2016

Schwaber & Sutherland, 2020

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. Harvard Business Review

Poppendieck, M., & Cusumano, M. A. (2019). Lean Software Development and Agile: Success in Large Projects. MIT Sloan Management Review

Qureshi, S. (2021). Agile Project Management in Saudi Arabia: Challenges and Opportunities. Project Management Journal

Hoda, R., & Noble, J. (2017). Becoming Agile: A Grounded Theory of Agile Transitions in Practice. IEEE Transactions on Software Engineering

"Agile Project Management: Creating Innovative Products" - (Jim Highsmith). يقدم نظرة شاملة عن تطبيق الأجايل في إدارة المشاريع.

"Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time" - (Jeff Sutherland). يناقش أساسيات الأجايل مع توضيحات يمكن أن تطبق على المشاريع الكبرى.

"Managing Successful Projects with PRINCE2 إطار دليل عملي يدمج الأجايل مع إطار PRINCE2.

أبحاث أكاديمية ودراسات سابقة:

"دراسة تتناول تأثير The Impact of Agile Project Management on Project Success الأجايل على نجاح المشاريع، مع إمكانية المقارنة ببيئة المشاريع الكبرى في السعودية.

"Challenges and Opportunities of Agile Implementation in Large-Scale Projects دراسة بحثية تناقش تحديات تطبيق الأجايل في مشاريع ضخمة، يمكن استخدامها لتحديد التحديات المحتملة في المملكة.

دراسات عن المشاريع في السعودية:

The State of Project Management in Saudi Arabia تقرير أو بحث أكاديمي يوفر نظرة عامة عن إدارة المشاريع في المملكة.

"Agile Transformation in Saudi Arabia: Case Studies يوفر دراسة حالة عن التحول نحو الأجايل، مما يتيح لك فهم العوائق والفرص في السياق المحلي.

أبحاث حول إدارة المشاريع الكبرى:

Project Management for Large Complex Projects" - (Kathleen B. Hass) يناقش إدارة المشاريع الكبرى، ويمكنك الاستفادة من الأساليب التي تتماشى مع تطبيق الأجايل.

"The Success of Mega Projects: Beyond Project Management دراسة تناقش محددات نجاح المشاريع الكبرى، مما يسمح بتكييف الأجايل لتلك المحددات.

Science Direct، وIEEE Xplore، وGoogle Scholar قواعد بيانات