

أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية
شركة الأكل الفريد لتقديم الوجبات - مطاعم مدور

إعداد الطالبة: فاطمة ياسين الورد

إشراف الدكتور: عبد الرحيم نادر

العام الدراسي: 2026

جدول محتويات

3.....	قائمة الأشكال
4.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
5 1.1.....	المقدمة
7 1.2.....	مشكلة البحث
8 1.2.....	فجوات على المستوى النظري
8 1.2.....	فجوات على المستوى التطبيقي
9 1.3.....	أهمية الدراسة
10 1.4.....	أسئلة الدراسة
10 1.5.....	أهداف الدراسة
11 1.6.....	فرضيات الدراسة
11 1.7.....	نموذج الدراسة
12 1.8.....	منهجية الدراسة
13 1.9.....	الدراسة الميدانية
14 1.10.....	مخطط المشروع المقترح

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

15.....	
16 2.1.....	المقدمة
16 2.2.....	مفهوم إدارة المشاريع الرشيقة
18 2.3.....	مبادئ وأبعاد إدارة المشاريع الرشيقة
20 2.4.....	مفهوم نجاح المشاريع
22 2.5.....	العلاقة بين إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع
23 2.6.....	الدراسات السابقة
26 2.7.....	الخاتمة
27.....	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموذج الدراسة	1
12	ملخص منهجية الدراسة	2
14	مخطط المشروع المقترح	3
22	أبعاد نجاح المشاريع في الدراسة	4

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعد إدارة المشاريع من المجالات الإدارية المهمة التي تحتاجها المنظمات الحديثة لضمان تنفيذ الأعمال وفق أهداف واضحة وموارد محددة ونتائج قابلة للقياس. ومع زيادة سرعة التغير في الأسواق، وارتفاع توقعات العملاء، وتنوع المنافسين، لم تعد الطرق التقليدية في إدارة المشاريع كافية في جميع الحالات، خاصة في القطاعات التي تتعامل مع تغييرات مستمرة في رغبات العملاء مثل قطاع المطاعم والخدمات الغذائية.

تظهر إدارة المشاريع الرشيفة كأحد الأساليب الحديثة التي تساعد المنظمات على التعامل مع التغير بصورة أكثر مرونة. فهي لا تنظر إلى المشروع باعتباره خطة جامدة يتم تنفيذها مرة واحدة، بل تعتبره عملية متدرجة قابلة للتطوير والتحسين المستمر، من خلال تقسيم العمل إلى مراحل قصيرة، ومراجعة النتائج بشكل متكرر، وإشراك العميل أو المستفيد في التقييم والتحسين. وبذلك تصبح الإدارة الرشيفة أداة عملية لرفع مستوى الاستجابة وتقليل الهدر وتحسين جودة المخرجات.

في قطاع المطاعم، لا تقتصر المشاريع على إنشاء فروع جديدة فقط، بل تشمل تطوير المنتجات، تحسين تجربة العميل، تطبيق الأنظمة التقنية، إدارة الحملات التسويقية، تدريب الموظفين، وتحسين سلاسل التوريد. وكل هذه المشاريع تحتاج إلى سرعة في القرار، وتنسيق بين الإدارات، وقدرة على تعديل الخطة عند ظهور تغير في السوق أو في احتياج العملاء. ومن هنا تظهر أهمية دراسة أثر إدارة المشاريع الرشيفة على نجاح المشاريع داخل الشركات السعودية العاملة في هذا القطاع.

تأتي هذه الدراسة بالتطبيق على شركة الأكل الفريد لتقديم الوجبات، المالكة لعلامة مطاعم مدور، باعتبارها نموذجاً مناسباً لدراسة بيئة عمل تعتمد على تقديم منتجات غذائية سريعة ومتكررة، وتحتاج إلى تطوير مستمر في العمليات والخدمات. كما أن طبيعة المطاعم تجعل نجاح المشاريع مرتبطاً بشكل مباشر بالوقت والتكلفة والجودة ورضا العميل، وهي عناصر تتوافق مع مؤشرات نجاح المشروع في الأدبيات الإدارية.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشاريع الرشيفة على نجاح المشاريع في شركة الأكل الفريد (مطاعم مدور)، من خلال التركيز على أبعاد رئيسية مثل التعاون مع العميل، الاستجابة للتغيير، العمل التكراري، وتمكين فريق المشروع. ويُتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم تصور عملي يساعد الشركات السعودية في تحسين طريقة إدارة مشاريعها، خصوصاً في القطاعات التي تتسم بسرعة التغير وارتفاع المنافسة.

1.2 مشكلة البحث

تواجه كثير من الشركات السعودية تحديات متعلقة بتنفيذ المشاريع في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة وضمن الميزانية المعتمدة. وتزداد هذه التحديات في قطاع المطاعم نتيجة المنافسة العالية، وسرعة تغير تفضيلات العملاء، والحاجة المستمرة إلى تطوير المنتجات والفروع والخدمات. وفي مثل هذه البيئة قد تؤدي الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع إلى بطء في اتخاذ القرار أو ضعف في الاستجابة للتغيرات الطارئة.

تتمثل مشكلة البحث في محاولة معرفة مدى مساهمة إدارة المشاريع الرشيفة في تحسين نجاح المشاريع داخل شركة الأكل الفريد (مطاعم مدور). فبالرغم من انتشار الحديث عن المرونة والرشاقة في بيئات العمل، إلا أن تطبيقها في الشركات الخدمية والمطاعم لا يزال يحتاج إلى دراسة أعمق، خصوصاً من حيث علاقتها بعناصر نجاح المشروع مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا العميل.

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال التالي: ما أثر إدارة المشاريع الرشيفة على نجاح المشاريع في شركة الأكل الفريد لتقديم الوجبات (مطاعم مدور)؟.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

توجد فجوة نظرية تتعلق بندرة الدراسات العربية التي تربط بين إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع في قطاع المطاعم والخدمات الغذائية. فمعظم الدراسات تركز على قطاعات التقنية أو البرمجيات أو البناء، بينما تحتاج القطاعات الخدمية إلى نماذج تفسيرية تراعي طبيعة العمل السريع والتفاعل المباشر مع العملاء.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تظهر الحاجة إلى معرفة كيف يمكن للشركات السعودية تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة بصورة عملية داخل المشاريع اليومية، مثل افتتاح الفروع، تطوير قائمة الطعام، تحسين الخدمة، أو إطلاق حملات تسويقية. كما توجد حاجة إلى فهم أثر هذه الممارسات على أداء فرق العمل ورضا العملاء والالتزام بالمواعيد.

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية المتعلقة بإدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع، من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بين أبعاد الإدارة الرشيقة ومؤشرات النجاح في بيئة الشركات السعودية. كما تساعد الدراسة في توضيح مدى ملائمة المفاهيم الرشيقة للقطاعات الخدمية غير التقنية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

تتمثل الأهمية التطبيقية في مساعدة إدارة شركة الأكل الفريد ومطاعم مدور، وكذلك الشركات المشابهة، على تحديد الممارسات التي يمكن أن ترفع فرص نجاح المشاريع. كما قد تفيد النتائج في تحسين إدارة فرق العمل، تقليل التأخير، رفع جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء من خلال تبني أساليب أكثر مرونة في تنفيذ المشاريع.

1.4 أسئلة الدراسة

- ما أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في شركة الأكل الفريد (مطاعم مدور)؟
- ما أثر التعاون مع العميل على نجاح المشاريع؟
- ما أثر الاستجابة للتغيير على نجاح المشاريع؟
- ما أثر العمل التكراري على نجاح المشاريع؟
- ما أثر تمكين فريق المشروع على نجاح المشاريع؟

1.5 أهداف الدراسة

- دراسة أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في شركة الأكل الفريد (مطاعم مدور)
- التعرف على أثر التعاون مع العميل في نجاح المشاريع.
- قياس أثر الاستجابة للتغيير على نجاح المشاريع.
- تحليل أثر العمل التكراري على نجاح المشاريع.
- توضيح أثر تمكين فريق المشروع على نجاح المشاريع.

1.6 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع في شركة الأكل الفريد (مطاعم مدور).
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون مع العميل ونجاح المشاريع.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للتغيير ونجاح المشاريع.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل التكراري ونجاح المشاريع.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين فريق المشروع ونجاح المشاريع.

1.7 نموذج الدراسة

المتغير المستقل: إدارة المشاريع الرشيقة

الأبعاد: التعاون مع العميل - الاستجابة للتغيير - العمل التكراري - تمكين فريق المشروع

المتغير التابع: نجاح المشاريع

المؤشرات: الوقت - التكلفة - الجودة - رضا العميل

المتغير التابع	الأبعاد	المتغير المستقل
نجاح المشاريع الوقت، التكلفة، رضا العميل	التعاون مع العميل الاستجابة للتغيير العمل التكراري تمكين فريق المشروع	إدارة المشاريع الرشيقة

الشكل (1): نموذج الدراسة

1.8 منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: استنتاجي.
- استراتيجيات البحث: دراسة حالة مدعومة بالمسح.
- اختيار البحث: كمي.
- الأفق الزمني: مقطعي.
- أداة جمع البيانات: الاستبانة.
- أسلوب التحليل: التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي.

الأداة	الأفق الزمني	نوع البيانات	الاستراتيجية	المنهج	فلسفة البحث
استبانة وتحليل إحصائي	مقطعية	كمية	دراسة حالة / مسحي	استنتاجي	الوضعية

الشكل (2) ملخص منهجية الدراسة

1.9 الدراسة الميدانية

تطبق الدراسة ميدانياً على شركة الأكل الفريد لتقديم الوجبات، المالكة لعلامة مطاعم مدور. وتعد مطاعم مدور من العلامات السعودية في قطاع الأغذية والمطاعم، وتقوم فكرتها على تقديم وجبات فطور وسندوتشات بطريقة دائرية مميزة، وهو ما يجعل طبيعتها أعمالها مرتبطة بسرعة الخدمة وجودة المنتج وتجربة العميل.

وفق البيانات المتاحة في مركز الامتياز التجاري، تأسست علامة مدور بتاريخ 2022-09-19، ويذكر المركز أن نشاط العلامة يتمثل في تقديم سندوتشات الفطور بطريقة مميزة ودائرية، وأن القطاع هو الأغذية والمطاعم. كما أشارت تقارير إخبارية إلى توقيع شركة الخزامى التجارية اتفاقية للاستحواذ على 25% من شركة الأكل الفريد لتقديم الوجبات، وهو ما يعكس وجود اهتمام استثماري بالعلامة ونموها في السوق السعودي.

تتمثل عينة الدراسة المقترحة في الموظفين والإداريين العاملين في الشركة، خصوصاً من لهم علاقة بتنفيذ المشاريع التشغيلية أو التسويقية أو مشاريع التوسع وافتتاح الفروع. ويركز البحث على قياس آرائهم حول مدى تطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة وأثرها على نجاح المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا العميل.

1.10 مخطط المشروع المقترح

المحتوى	الفصل
الإطار العام للدراسة	الفصل الأول
الدراسات السابقة والإطار النظري	الفصل الثاني
منهجية البحث	الفصل الثالث
التحليل الإحصائي	الفصل الرابع
مناقشة النتائج والخاتمة	الفصل الخامس

الشكل (3) مخطط المشروع المقترح

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يتم عرض مفهوم إدارة المشاريع الرشيقة، ومبادئها وأبعادها، ثم مفهوم نجاح المشاريع ومؤشراته، وبعد ذلك يتم توضيح العلاقة بين الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع. كما يتضمن الفصل عرضاً موجزاً لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة، بما يساعد في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد الفجوة البحثية.

تعد الإدارة الرشيقة من المفاهيم التي انتقلت من مجال تطوير البرمجيات إلى مجالات أوسع في الإدارة والمشاريع. فقد أصبحت المنظمات تستخدمها في المنتجات والخدمات والتسويق والموارد البشرية وسلاسل الإمداد، لأنها تمنح فرق العمل قدرة أكبر على التعلم السريع وتعديل المسار بناءً على التغذية الراجعة من العملاء وأصحاب المصلحة.

2.2 مفهوم إدارة المشاريع الرشيقة

إدارة المشاريع الرشيقة هي أسلوب إداري يركز على تنفيذ المشاريع بطريقة مرنة ومتدرجة، بحيث يتم تقسيم العمل إلى مراحل قصيرة، ويتم تقييم المخرجات بصورة مستمرة، مع إمكانية تعديل الخطة حسب الحاجة. ويختلف هذا الأسلوب عن الإدارة التقليدية التي تعتمد غالباً على خطة ثابتة ومراحل طويلة ومتتابعة.

تقوم الإدارة الرشيقة على فكرة أن بيئة المشروع قد تتغير أثناء التنفيذ، وأن نجاح المشروع لا يتحقق فقط من خلال الالتزام بالخطة الأصلية، بل من خلال القدرة على تحقيق قيمة حقيقية للعميل أو المستفيد. لذلك تعطي الإدارة الرشيقة أهمية كبيرة للتواصل، العمل الجماعي، التغذية الراجعة، التحسين المستمر، وتسليم نتائج جزئية قابلة للاستخدام.

في سياق قطاع المطاعم، يمكن فهم الإدارة الرشيقة على أنها قدرة الشركة على تطوير مشروع أو خدمة جديدة بشكل سريع، وتجربتها على نطاق محدود، ثم تحسينها بناءً على نتائج التجربة. فعلى سبيل المثال، قد تطبق الشركة أسلوباً رشيقاً عند تطوير منتج جديد في القائمة، أو تحسين طريقة استقبال الطلبات، أو افتتاح فرع جديد، وذلك من خلال التجربة والتقييم والتعديل بدلاً من الاعتماد على خطة طويلة لا تقبل التغيير.

2.3 مبادئ وأبعاد إدارة المشاريع الرشيقة

تتضمن إدارة المشاريع الرشيقة مجموعة من المبادئ التي يمكن توظيفها في بيئة الدراسة، ومن أهمها:

- التعاون مع العميل: ويقصد به إشراك العميل أو المستفيد في تقييم المخرجات وتحديد التحسينات المطلوبة.
- الاستجابة للتغيير: وتعني قدرة فريق المشروع على تعديل الخطة عند ظهور متغيرات جديدة بدلاً من التمسك الجامد بالخطة الأصلية.
- العمل التكراري: ويقصد به تنفيذ المشروع على مراحل قصيرة ومتتابعة، بحيث يتم تسليم مخرجات جزئية ومراجعتها باستمرار.
- تمكين فريق المشروع: ويعني منح الفريق الصلاحيات والمعلومات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة أثناء التنفيذ.
- التحسين المستمر: وهو مراجعة الأداء بصورة دورية بهدف تقليل الأخطاء ورفع جودة النتائج.

يساعد التعاون مع العميل في تقليل الفجوة بين ما تعتقده المنظمة أنه مناسب وما يحتاجه العميل فعلاً. وفي قطاع المطاعم، يعد العميل مصدراً مهماً للتغذية الراجعة؛ إذ يمكن لملاحظاته أن تكشف نقاط ضعف في المنتج أو الخدمة أو سرعة التنفيذ.

أما الاستجابة للتغيير فتعد من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالبيئة السعودية في قطاع المطاعم، حيث تتغير توجهات المستهلكين بسرعة، وتتأثر القرارات بالمواسم والعروض والمنافسة. لذلك فإن قدرة الشركة على تغيير خطة المشروع في الوقت المناسب قد تكون عاملاً حاسماً في نجاحه.

ويرتبط العمل التكراري بتقليل المخاطر؛ فبدلاً من تنفيذ مشروع كامل ثم اكتشاف الأخطاء في نهايته، يتم اختبار أجزاء منه بشكل متدرج. وهذا الأسلوب يفيد في مشاريع تطوير المنتجات الغذائية أو الحملات التسويقية أو تحسين تجربة الطلب والدفع. أما تمكين فريق المشروع فيعزز سرعة القرار ويقلل التأخير الناتج عن الرجوع المنكر للإدارة العليا في كل تفصيل. وكلما امتلك الفريق صلاحيات واضحة ومعلومات دقيقة، زادت قدرته على التعامل مع المشكلات اليومية وتحسين نتائج المشروع.

2.4 مفهوم نجاح المشاريع

يُقصد بنجاح المشاريع قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المحددة ضمن القيود المتاحة، وبما يحقق قيمة للمنظمة والعميل. وكان نجاح المشروع يقاس تقليدياً من خلال مثلث الوقت والتكلفة والجودة، إلا أن الأدبيات الحديثة وسعت المفهوم ليشمل رضا العميل، رضا أصحاب المصلحة، تحقيق القيمة، والاستدامة. في هذه الدراسة سيتم قياس نجاح المشاريع من خلال أربعة مؤشرات رئيسية هي: الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، ورضا العميل. وتم اختيار هذه المؤشرات لأنها تناسب طبيعة المشاريع في قطاع المطاعم، حيث إن التأخير أو ضعف الجودة أو ارتفاع التكلفة ينعكس مباشرة على تجربة العميل وربحية الشركة. يمثل الالتزام بالوقت قدرة المشروع على إنجاز الأعمال في المدة المحددة دون تأخير مؤثر. أما الالتزام بالتكلفة فيعني تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المخطط لها. وتشير جودة المشروع إلى مطابقة المخرجات للمعايير المطلوبة. بينما يعبر رضا العميل عن مدى قبول المستفيدين للمخرجات النهائية للمشروع.

مؤشر النجاح	المقصود به	مثال في مطاعم مدور
الوقت	تنفيذ المشروع في المدة المحددة	افتتاح فرع أو إطلاق منتج في الموعد المحدد
التكلفة	الالتزام بالميزانية	عدم تجاوز تكلفة التجهيز أو الحملة
الجودة	مطابقة المخرجات للمعايير	جودة المنتج والخدمة والتشغيل
رضا العميل	قبول العملاء للمخرجات	تحسن التقييمات أو زيادة الإقبال

الشكل رقم (4) أبعاد نجاح المشاريع في الدراسة

2.5 العلاقة بين إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشاريع

ترتبط إدارة المشاريع الرشيقة بنجاح المشاريع من خلال عدة مسارات. أولاً، تساعد الرشاقة على تحسين الالتزام بالوقت لأنها تقسم المشروع إلى مهام قصيرة وقابلة للمتابعة، مما يسهل اكتشاف التأخير مبكراً ومعالجته. وثانياً، تسهم في ضبط التكلفة من خلال تقليل الهدر وتجنب تنفيذ أنشطة لا تضيف قيمة حقيقية للعميل. كما تعزز الإدارة الرشيقة جودة المشروع، لأنها تعتمد على المراجعة المستمرة والتغذية الراجعة، مما يسمح بتعديل الأخطاء قبل وصولها إلى المرحلة النهائية. كذلك ترفع رضا العميل لأنها تجعله قريباً من عملية التطوير والتحسين، وبالتالي تكون المخرجات أكثر توافقاً مع توقعاته. في شركة مثل الأكل الفريد (مطاعم مدور)، يمكن أن تظهر العلاقة بوضوح في مشاريع تطوير المنتجات أو افتتاح الفروع أو تحسين نظام الطلبات. فإذا تم تطبيق العمل التكراري والتعاون مع العملاء، تستطيع الشركة تجربة المنتج أو الخدمة على نطاق محدود ثم تطويرها قبل التوسع، وهذا يقلل احتمالية الفشل ويزيد فرص نجاح المشروع.

2.6 الدراسات السابقة

Serrador & Pinto (2015)

درست العلاقة بين استخدام الأساليب الرشيقة ونجاح المشاريع، وأظهرت أن الرشاقة ترتبط إيجابياً بالنجاح ورضا أصحاب المصلحة، خاصة عندما تكون بيئة المشروع متغيرة.

Noteboom et al. (2021)

قدمت مراجعة منهجية لعوامل تبني إدارة المشاريع الرشيقة، وبيّنت أن دعم الإدارة، جاهزية الفريق، التواصل، والقدرة على التغيير تعد من العوامل الحاسمة لتطبيق الرشاقة.

Dong et al. (2024)

ناقشت مفهوم إدارة المشاريع الرشيقة في أدبيات إدارة المشاريع، وأكدت وجود حاجة إلى تعريفات أوضح وتطبيقات أوسع خارج مجال البرمجيات.

Kineber et al. (2024)

حللت عوامل نجاح تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في بيئة المشاريع الإنشائية، وأكدت أهمية القيادة والتواصل والتكامل بين الأطراف.

Rahmah et al. (2024)

تناولت فاعلية تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة على الإنتاجية ورضا أصحاب المصلحة، وأشارت إلى أن الرشاقة تساعد في تحسين القدرة على التكيف مع الأهداف التنظيمية.

IJSOC (2025)

أوضحت أن نجاح المشاريع الرشيفة يتطلب دعماً تنفيذياً، عملاً جماعياً فعالاً، مشاركة العملاء، وضوح الاتصال، والانضباط في تطبيق الممارسات الرشيفة.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة أن إدارة المشاريع الرشيفة ترتبط بمجموعة من العوامل التي يمكن أن تحسن نجاح المشاريع، مثل سرعة الاستجابة للتغيير، مشاركة العميل، العمل الجماعي، والتواصل الفعال. كما يظهر أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات البرمجيات أو الإنشاءات، بينما لا تزال الدراسات التطبيقية على قطاع المطاعم والشركات السعودية محدودة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تطبيقها على شركة الأكل الفريد (مطاعم مدور).

2.7 الخاتمة

تناول هذا الفصل الأساس النظري للدراسة من خلال عرض مفهوم إدارة المشاريع الرشيفة وأبعادها، ثم مفهوم نجاح المشاريع ومؤشراته. كما تم توضيح العلاقة بين الإدارة الرشيفة ونجاح المشاريع، مع عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تدعم أهمية الموضوع.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تبني إدارة المشاريع الرشيفة قد يساعد الشركات السعودية، وخاصة في قطاع المطاعم، على تحسين قدرتها في تنفيذ المشاريع بسرعة وجودة أعلى، مع قدرة أفضل على التكيف مع احتياجات العملاء والسوق. ولذلك تمثل هذه الدراسة محاولة لفهم هذه العلاقة في بيئة تطبيقية محددة هي شركة الأكل الفريد (مطاعم مدور).

قائمة المراجع

- Agile Alliance. (2001). Manifesto for Agile Software Development.
<https://agilemanifesto.org>
- Dong, H., Dacre, N., & Baxter, D. (2024). What is Agile Project Management? Developing a new definition following a systematic literature review. *Project Management Journal*.
- Haddab, D. M. (2024). Evaluating the impact of project management approaches on project success: Traditional, agile and hybrid approaches. *Business and IT*.
- Kineber, A. F., et al. (2024). Agile project management for sustainable residential construction projects: Critical success factors. *Frontiers in Built Environment*.
- Noteboom, C., Ofori, M., Suttrave, K., & El-Gayar, O. (2021). Agile Project Management: A systematic literature review of adoption drivers and critical success factors. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Project Management Institute. (2017). *Agile Practice Guide*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
- Rahmah, A. S. (2024). The effectiveness of implementing agile project management. *EconStor*.
- 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.
- مركز الامتياز التجاري. (2026). فرصة امتياز علامة مدور. المملكة العربية السعودية.
- أرقام. (2026). الخزامى توقع اتفاقية للاستحواذ على 25% من شركة الأكل الفريد لتقديم الوجبات.

قائمة الملاحق

الملحق (1): استبانة الدراسة المقترحة

عزيزي/ عزيزتي الموظف/ة

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس أثر إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشاريع في شركة الأكل الفريد (مطاعم مدور)، وذلك لاستكمال متطلبات بحث التخرج في تخصص إدارة المشاريع. جميع الإجابات سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مقياس الإجابة:

1= أوافق بشدة، 2= أوافق، 3= محايد، 4= لا أوافق، 5= لا أوافق بشدة،

أولاً: البيانات الديموغرافية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 فأكثر

المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة: ☐ أقل من سنة ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانياً: عبارات الاستبانة:

5	4	3	2	1	العبرة
☐	☐	☐	☐	☐	تحرص الشركة على أخذ ملاحظات العملاء عند تطوير الخدمات
☐	☐	☐	☐	☐	يتم إشراك الموظفين في اقتراح حلول لتحسين المشاريع
☐	☐	☐	☐	☐	تستطيع فرق العمل تعديل خطط المشروع عند ظهور متغيرات جديدة
☐	☐	☐	☐	☐	تستجيب الشركة بسرعة لمتطلبات العملاء المتغيرة
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تقسيم المشروع إلى مراحل قصيرة يسهل متابعتها
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تقييم نتائج كل مرحلة قبل الانتقال للمرحلة التالية
☐	☐	☐	☐	☐	يوجد تعاون فعال بين أعضاء فريق المشروع
☐	☐	☐	☐	☐	تتوفر المعلومات اللازمة لفريق المشروع في الوقت المناسب
☐	☐	☐	☐	☐	تلتزم المشاريع بالجدول الزمني المحدد
☐	☐	☐	☐	☐	تلتزم المشاريع بالميزانية المحددة
☐	☐	☐	☐	☐	تحقق المشاريع مستوى عالياً من الجودة

☐	☐	☐	☐	☐	تسهم إدارة المشاريع الرشيقة في رفع رضا العملاء
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

الملحق (2): الحدود المقترحة للدراسة

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة المشاريع الرشيقة بأبعادها المختارة، وهي التعاون مع العميل، الاستجابة للتغيير، العمل التكراري، وتمكين فريق المشروع، على نجاح المشاريع بمؤشرات الأربعة: الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا العميل.

الحدود المكانية

تطبق الدراسة على شركة الأكل الفريد لتقديم الوجبات، المالكة لعلامة مطاعم مدور، باعتبارها نموذجاً لشركة سعودية تعمل في قطاع الأغذية والمطاعم.

الحدود البشرية

تستهدف الدراسة الموظفين والإداريين وأعضاء فرق العمل المرتبطين بالمشاريع التشغيلية أو التطويرية أو التسويقية في الشركة.

الحدود الزمنية

تنفذ الدراسة خلال فصل دراسي واحد، وتعتمد على بيانات مقطعية يتم جمعها في فترة زمنية محددة من خلال الاستبانة.

الملحق (3): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير	التعريف الإجرائي	طريقة القياس
إدارة المشاريع الرشيدة	مدى تطبيق الشركة لممارسات مرنة في إدارة المشاريع تسمح بالتعاون والتغيير والتكرار وتمكين الفريق.	متوسط إجابات فقرات المحور الأول
التعاون مع العميل	مدى إشراك العميل أو المستفيد في مراجعة المخرجات وتقديم الملاحظات.	فقرات التعاون مع العميل في الاستبانة
الاستجابة للتغيير	قدرة فريق المشروع على تعديل الخطة عند ظهور تغيرات في السوق أو التشغيل.	فقرات الاستجابة للتغيير
العمل التكراري	تنفيذ المشروع على مراحل قصيرة قابلة للمراجعة والتحسين.	فقرات العمل التكراري
تمكين الفريق	منح أعضاء فريق المشروع الصلاحيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	فقرات تمكين الفريق
نجاح المشاريع	قدرة المشروع على تحقيق أهدافه من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا العميل.	متوسط إجابات محور نجاح المشاريع

تساعد هذه التعريفات في تحويل المفاهيم العامة إلى عناصر قابلة للقياس، مما يجعل التحليل الإحصائي أكثر وضوحاً ويقلل من التداخل بين المتغيرات.

الملحق (4): خطة جمع البيانات

تبدأ مرحلة جمع البيانات بعد اعتماد موضوع البحث وأداة الدراسة، حيث يتم إعداد الاستبانة النهائية ومراجعتها لغوياً ومنهجياً، ثم توزيعها على عينة الدراسة بطريقة إلكترونية أو ورقية حسب ما يتاح للباحث. يفضل أن يتم توضيح هدف الدراسة للمشاركين قبل الإجابة، مع التأكيد على أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض علمية فقط، وأن المشاركة اختيارية، ولا تتطلب ذكر الاسم أو أي بيانات شخصية حساسة. بعد جمع الاستجابات، يتم فحص البيانات للتأكد من اكتمالها، ثم استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو المتكررة، وبعد ذلك يتم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي المناسب مثل SPSS أو Excel

المرحلة	الإجراء	المدة المقترحة
إعداد الاستبانة	صياغة الفقرات ومراجعتها	أسبوع واحد
التحكيم والمراجعة	عرض الأداة على مختص أو مشرف	أسبوع واحد
التوزيع	إرسال الاستبانة للعينة	أسبوعان
تنظيف البيانات	فحص الاستجابات وترميزها	ثلاثة أيام
التحليل	استخراج النتائج والجداول	أسبوع واحد

الملحق (5): خطة التحليل الاحصائي المقترحة

يقترح استخدام التحليل الوصفي لوصف خصائص العينة، مثل الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة. كما يمكن استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تطبيق إدارة المشاريع الرشيدة ومستوى نجاح المشاريع من وجهة نظر أفراد العينة. وللتحقق من الفرضيات، يمكن استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، كما يمكن استخدام تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد لمعرفة مدى تأثير أبعاد إدارة المشاريع الرشيدة على نجاح المشاريع. وفي حال كان عدد الاستجابات مناسباً، يمكن اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وذلك للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس المحاور بشكل متنسق.

الغرض	الاختبار المقترح
وصف خصائص العينة	التكرارات والنسب المئوية
قياس مستوى المتغيرات	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
اختبار الثبات	كرونباخ ألفا
اختبار العلاقة	معامل ارتباط بيرسون
اختبار التأثير	تحليل الانحدار

الملحق (6): الصياغة المقترحة لفقرات الاستبانة حسب المحاور

المحور	العبارة
التعاون مع العميل	تحرص الشركة على معرفة رأي العملاء قبل إطلاق الخدمات الجديدة
التعاون مع العميل	تؤخذ ملاحظات العملاء بعين الاعتبار عند تحسين المشاريع
التعاون مع العميل	يساعد التواصل مع العملاء في تقليل الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع
الاستجابة للتغيير	تتعامل الشركة بسرعة مع التغيرات المفاجئة في متطلبات المشروع
الاستجابة للتغيير	تستطيع فرق العمل تعديل أسلوب التنفيذ عند الحاجة
الاستجابة للتغيير	تقبل الإدارة التعديلات التي تساعد في تحسين نتائج المشروع
العمل التكراري	تنفذ المشاريع على مراحل قصيرة يمكن مراجعتها
العمل التكراري	تتم تجربة بعض المخرجات قبل اعتمادها نهائياً
العمل التكراري	يساعد تقسيم العمل إلى مراحل في تقليل المخاطر
تمكين الفريق	يمتلك فريق المشروع صلاحيات مناسبة لأداء مهامه
تمكين الفريق	تثق الإدارة بقدرة فريق المشروع على اتخاذ قرارات تشغيلية
تمكين الفريق	تتوفر المعلومات اللازمة للفريق في الوقت المناسب
نجاح المشاريع	تتجز المشاريع في المدة المحددة غالباً
نجاح المشاريع	تلتزم المشاريع بالميزانية المحددة قدر الإمكان
نجاح المشاريع	تحقق المشاريع جودة مناسبة لتوقعات العملاء

الملحق (7): الخطة الزمنية المقترحة للبحث

الأسبوع	المهمة
1	اختيار الموضوع واعتماد العنوان النهائي
2	كتابة المقدمة ومشكلة الدراسة
3	إعداد أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها
4	جمع الدراسات السابقة وبناء الإطار النظري
5	إعداد أداة الدراسة ومراجعتها
6	توزيع الاستبانة وجمع البيانات
7	تحليل البيانات إحصائياً
8	كتابة النتائج والمناقشة
9	كتابة الخاتمة والتوصيات
10	المراجعة النهائية والتنسيق

تعد الخطة الزمنية قابلة للتعديل حسب متطلبات المشرف وعدد أفراد العينة وسهولة الوصول إلى المشاركين داخل الشركة.

الملحق (8): التوصيات المتوقعة بناءً على موضوع الدراسة

من المتوقع أن توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة داخل الشركة، خصوصاً في المشاريع التي تتطلب سرعة في التنفيذ أو تفاعلاً مباشراً مع العملاء، مثل تطوير المنتجات وافتتاح الفروع وتحسين تجربة الطلب.

كما قد توصي الدراسة بتدريب فرق العمل على مبادئ الرشاقة، مثل العمل التكراري والاجتماعات القصيرة والتغذية الراجعة المستمرة، لأن التدريب يساعد على تحويل المفهوم من مجرد مصطلح إداري إلى ممارسة يومية قابلة للتطبيق.

وقد توصي الدراسة أيضاً بمنح فرق المشروع صلاحيات أوضح أثناء التنفيذ، مع وضع آلية لقياس نجاح المشاريع من خلال مؤشرات محددة تشمل الوقت والتكلفة والجودة ورضا العميل، حتى تستطيع الإدارة متابعة النتائج بصورة موضوعية.

الملحق (9): نموذج مقترح لمناقشة النتائج

عند مناقشة النتائج، ينبغي ربط كل نتيجة بسؤال الدراسة والفرضية المرتبطة بها، ثم مقارنتها بما ورد في الدراسات السابقة. فإذا أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الاستجابة للتغيير ونجاح المشاريع، يمكن تفسير ذلك بأن بيئة المطاعم تتطلب قرارات سريعة وقدرة عالية على تعديل الخطط التشغيلية والتسويقية.

كما يمكن مناقشة نتائج التعاون مع العميل من خلال ربطها بطبيعة القطاع، حيث إن رضا العميل في المطاعم يتأثر بشكل مباشر بسرعة الخدمة وجودة المنتج وتجربة الطلب. وكلما كانت الشركة أكثر قدرة على الاستماع للعملاء وتحويل الملاحظات إلى تحسينات، زادت احتمالية نجاح مشاريعها التطويرية.

أما إذا أظهرت بعض النتائج ضعفاً في أحد الأبعاد، مثل تمكين فريق المشروع، فيمكن تفسير ذلك بوجود مركزية في اتخاذ القرار أو غياب الصلاحيات الواضحة. وفي هذه الحالة تكون التوصية المناسبة هي بناء نظام داخلي يحدد صلاحيات فرق المشاريع ومسؤولياتهم بصورة دقيقة.

الملحق (10) نموذج مقترح للخاتمة النهائية

خلصت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع الرشيقة تمثل مدخلاً إدارياً مهماً يمكن أن يساعد الشركات السعودية في تحسين نتائج مشاريعها، خصوصاً في القطاعات الخدمية التي تتغير فيها احتياجات العملاء بشكل مستمر. وتبين من خلال الإطار النظري أن الرشاقة لا تقتصر على السرعة، بل تشمل أيضاً التعاون، التعلم، التدرج، والقدرة على تعديل المسار.

وبالتطبيق على شركة الأكل الفريد لتقديم الوجبات (مطاعم مدور)، يظهر أن طبيعة النشاط تجعل الشركة بحاجة إلى أساليب مرنة في إدارة المشاريع، سواء في تطوير المنتجات أو افتتاح الفروع أو تحسين تجربة العميل. لذلك فإن تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة يمكن أن ينعكس على الالتزام بالوقت، ضبط التكلفة، تحسين الجودة، ورفع رضا العملاء.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة العمل الرشيق داخل الشركة، وتدريب فرق العمل على أساليب التنفيذ التكراري والتواصل الفعال، مع بناء مؤشرات واضحة لقياس نجاح المشاريع بصورة مستمرة.

الملحق (11): مقترحات لدراسات مستقبلية

يمكن للباحثين مستقبلاً تطبيق الدراسة على أكثر من شركة في قطاع المطاعم السعودي، وذلك للمقارنة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة من حيث مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة وأثرها على نجاح المشاريع. كما يمكن إجراء دراسة نوعية تعتمد على المقابلات مع مديري المشاريع أو مديري الفروع لمعرفة التحديات الواقعية التي تواجه تطبيق الرشاقة في قطاع المطاعم، مثل مقاومة التغيير، ضغط التشغيل اليومي، أو محدودية الوقت المتاح للتجربة والتحسين.

ومن المقترحات أيضاً دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع الرشيقة، خاصة مع توسع استخدام تطبيقات الطلب والتوصيل وأنظمة نقاط البيع وتحليل بيانات العملاء في قطاع المطاعم.