

إدارة المشاريع وفق منهجية أجايل ودورها في شركة زين للاتصالات السعودية

Agile Project Management and Its Role in Zain Saudi Telecom Company

كلية الإدارة - ماجستير إدارة المشاريع

فريق العمل	
٢٠٢٢٠٠٥٧٨٧	عبدالله عبدالسلام بن خضير (قائد الفريق)
٢٠٢٢٠٠٥٧٥٠	غيداء صالح الدخيل
٢٠٢٢٠٠٥٨٠٨	نجود زيد آل غنام
٢٠٢٢٠٠٥٨٠٩	لولوه عبدالرحمن العُمر
٢٠٢١٢٠٠٥١٢١	فاطمة أحمد الزهراني
٢٠٢٢٠٠٥٧٤٦	رهف مشهور الجعيد
٢٠٢٢٠٠٥٩٨٧	مها محمد القحطاني
٢٠٢١٢٠٠٥٠٥٥	عهود فاحي المطيري
٢٠٢٢٠٠٦٠٨٩	محمد بن عبدالوهاب السويدان

بإشراف/ د. وليد صديق

الفصل الدراسي (خريف)

٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م

الفهرس

٣	المقدمة:
٤	مشكلة الدراسة:
٥	أهمية الدراسة:
٦	أهداف الدراسة:
٦	تساؤلات الدراسة:
٦	الدراسات السابقة:
١٢	الاطار النظري:
١٧	المنهجية وطرق البحث:
١٧	أدوات الدراسة:
١٨	مجالات الدراسة:
١٩	التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:
٢٢	المراجع والمصادر المبدئية:

المقدمة:

سنتناول في هذه الدراسة أهمية تطبيق الإدارة الرشيقة على المشاريع، وهي طريقة تفكير حديثة في إدارة المشاريع تعتمد على الرشاقة والمناورة والبناء التدريجي والتجارب السريعة حيث يتم تقسيم المشروع إلى مراحل أو مجموعة من المشاريع الصغيرة التي بالإمكان إنجازها في عدة فترات قصيرة، وبذلك يتم إنجاز المشروع وإطلاقه تدريجيًا بدلاً من بناء كامل المشروع وإطلاقه دفعة واحدة، وتعد أساليب الإدارة الرشيقة إحدى أكثر الوسائل شيوعاً لتطوير وتغيير المنهج العام للمنظمات، لتصبح أكثر تأقلاً وتكيفاً للمستجدات في بيئة العمل، وترجع جذور هذه الإدارة إلى العام ٢٠٠١م، حيث تأسست الإدارة الرشيقة للمشاريع (أجايل) بالإضافة إلى التطوير الرشيق على قيم ومبادئ "بيان أجايل" عام ٢٠٠١م، وهي حركة شعبية بدأها مطورو البرمجيات بعد عدة سنوات في عدة مجالات، ولعب ظهور إدارة المشاريع الرشيقة دوراً مهماً في تحسين جودة المنتجات وتقليل الهدر المالي وحل العديد من المشكلات وتعدد الحلول وكل ما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات.

ويهدف هذا المفهوم إلى إنتاج العديد من الخدمات في وقت سريع بتكاليف أقل، وإزالة الهدر الذي لا يضيف قيمة للمنتج، حيث تعتبر أحد الطرق الإدارية التي تتفادى الهدر نظراً لبعدها نظرياً في الاستخدام الأمثل للموارد عن طريق مجموعة أدوات وتقنيات أخرى تعتبر منهاجاً لهذه السياسات والأساليب التي تساعد على تقليل الهدر باعتباره هدف رئيسي للمؤسسة.

وتعد الإدارة الرشيقة أسلوب طویل المدى لإدارة المؤسسات يتم العمل فيه بشكل منظم سعياً لتحقيق عدة تغيرات بشكل تدريجي والتغلب على المشكلات التي تعيق عملية التطور والتخلص منها بتحديد كل خطوة من الأداء، وتظهر فوائدها في تقليل زمن انتظار العميل، وتسريع الخدمات والعمليات لتحقيق المكاسب في وقت أقل، وزيادة حصة المؤسسة في السوق وتحسين الأعمال والأنشطة والخدمات، كما تعتبر الإدارة الرشيقة سهلة الفهم والتعلم ولكن

صعبة التنفيذ، فمن الصعوبة أن ترى جودة الأداء خلال عملية تصميم الأعمال، لذلك يحتاج القادة لتغيير أساليبهم في العمل وإشراكهم في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة.

وفي ظل هذه التطورات التكنولوجية الحديثة وأهميتها البالغة التي تدور حولها أهم القطاعات وأكثرها مردودية على الجانب الاقتصادي هو قطاع الاتصالات، ولمعالجة كثير من مشاكل القطاع يلجأ العديد من المدراء إلى تطبيق عمليات الإدارة الرشيقة لمعرفة احتياجات العملاء وخدمتهم ورفع مستوى الأداء والإنتاجية، ولذلك يجب أن تكون المنظمة قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة تلبيةً لرغبة عملائها وسعيًا لرضاهم على جميع الخدمات المقدمة.

مشكلة الدراسة:

تحتاج بعض القطاعات مثل قطاع الاتصالات بشكل متزايد لتطوير أدائها وقدراتها على الابتكار من أجل البقاء في المقدمة كقطاع ذا إرادة وهدف، وتحسين ميزتها التنافسية ورفع مستوى الأداء والإنتاجية ومعرفة احتياجات العملاء وخدمتهم على أحسن وجه، ففي الكثير من الأحيان تواجه تحديات تكمن في كثرة الطلب والحاجة إلى خدماتها في وقت الأزمات وكثرة أعباء العمل والعدد الهائل من المستفيدين وكثرة المتغيرات في بيئة العمل.

ويعد موضوع الإدارة الرشيقة أسلوب طويل المدى للتقنيات الحديثة والمهمة التي تساعد المنظمات للتغلب على المشكلات وتسريع الخدمات والعمليات لتحقيق المكاسب في وقت أقل، فعلى الرغم من تطبيق هذه المنهجية إلا أن نتائجها قد تفشل بعض المنظمات في تطبيقها بسبب بعض المعوقات التي تحول من تنفيذها.

وبناءً على ما سبق ذكره يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة (أجايل) على شركة زين للاتصالات السعودية؟

ويندرج عنه التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما هي الإدارة الرشيقة؟ وما أهم أدواتها؟ وما الفائدة من جراء تطبيقها على إدارة المشاريع في شركة زين

للاتصالات السعودية؟

٢- ما مدى توافر الإدارة الرشيقة لدى شركة زين للاتصالات السعودية؟

٣- هل للإدارة الرشيقة تأثير في شركة زين للاتصالات السعودية؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في التعرف على أثر تطبيق الإدارة الرشيقة (منهجية أجايل) على شركة زين للاتصالات السعودية

من خلال النقاط التالية:

١- دراسة مفهوم الإدارة الرشيقة الذي يمثل التوجه الحديث في القطاعات المتميزة كونه من أحد المواضيع الهامة

التي حظيت وما زالت تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين.

٢- إبراز دور الإدارة الرشيقة في شركة زين للاتصالات السعودية والتي تعمل جاهدة للوصول إلى مستويات ذات

جودة عالية من خلال استخدام أساليب ومناهج حديثة وتطبيقها.

٣- أثر استخدام الإدارة الرشيقة في شركة زين للاتصالات السعودية بشكل يجعلها قادرة على الوقوف بوجه

التحديات في هذا القطاع.

٤- الاطلاع على واقع الإدارة الرشيقة في شركة زين للاتصالات السعودية، ورصد جوانب القوة والضعف، ورصد

تطبيقاتها في هذا القطاع.

أهداف الدراسة:

- ١- توضيح أهمية الإدارة الرشيقة في زيادة المبيعات والأرباح لشركة زين للاتصالات السعودية.
- ٢- أثر الإدارة الرشيقة على التحسين المستمر في تجربة المستخدم لشركة زين للاتصالات السعودية.
- ٣- أثر الإدارة الرشيقة في الكشف المبكر عن الخطأ بمجرد طرح المنتج في السوق.
- ٤- التعرف على طبيعة التغيير الناتج عن التكرارات العملية.

تساؤلات الدراسة:

- ١- كيفية زيادة المبيعات والأرباح لشركة زين للاتصالات السعودية.
- ٢- ماهو المقياس لتحسين المستمر في تجربة المستخدم لشركة زين للاتصالات السعودية.
- ٣- طرق الكشف المبكر عن الخطأ بمجرد طرح المنتج في السوق.
- ٤- ماهو أثر التعرف على طبيعة التغيير الناتج عن التكرارات العملية.

الدراسات السابقة:

- ١-دراسة: رغد جمال جاسم (٢٠١٦)

عنوان الدراسة:

"انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق

(زين-اسيا سيل)".

هدف الدراسة:

تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

١- التعرف على مستوى تطبيق منهجية الادارة الرشيقة في الشركتين عينة البحث.

٢- التعرف على طبيعة ومستوى ممارسات الادارة الرشيقة في الشركتين المبحوثتين.

٣- تحديد العلاقة الترابطية والتأثيرية بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، اذ يعتمد إلى جمع البيانات ومن ثم تحليلها لكشف العلاقات ما بين أبعادها، لغرض تفسير النتائج.

عينة البحث:

تم اختيار قسبي الموارد البشرية وخدمات الزبائن لشركات الاتصال العاملة في العراق / بغداد لشركتين (زين – اسيا سيل)، وكان عدد العينة (٩٠) موظفاً.

نتائج الدراسة:

١-أكدت نتائج التحليل على رغبة واستعداد الشركتين المبحوثتين بتطبيق وتعزيز منهجية الإدارة الرشيقة من خلال الأبعاد التي تناولها البحث والمتضمنة: تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف وستة سيجما.

٢-اهتمام الشركتين المبحوثتين بتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال توفير أهم وأحدث اساليب الإدارة الرشيقة.

٣-يلعب منهج الإدارة الرشيقة دوراً فعالاً ومهماً في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ كانت علاقة موجبة وذات دلالة معنوية، ويشكل بعد العمل القياسي أهم أبعاد منهج الإدارة الرشيقة التي تلعب دوراً بارزاً في تحسين وظيفة الاستقطاب، كونه حقق أقوى علاقة ارتباط معه.

٤- حقق بعد تنظيم موقع العمل أدنى علاقة ارتباط مع متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية، وهذا يعكس ضعف تركيز الشركتين المبحوثتين في تطبيق أسلوب تنظيم موقع العمل لتعزيز ممارسات إدارة مواردها البشرية.

٥- اتضح من نتائج البحث أن منهج الإدارة الرشيقة وأبعادها تؤثر تأثيراً ذا دلالة معنوية في متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذه النتيجة تعكس مدى قيام الشركتين المبحوثتين بتركيز اهتمامهم على تطبيق هذه المنهجية لتعزيز ممارسات إدارة مواردها البشرية.

٢-دراسة: عامر عبداللطيف كاظم العامري، نادية حيدر عبود الياسري (٢٠٢١)

عنوان الدراسة:

"تأثير العمليات الرشيقة في البراعة التسويقية".

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

١- تحديد مستوى اهتمام شركة زين العراق للاتصالات بالعمليات الرشيقة.

٢- تحديد العلاقة بين العمليات الرشيقة والبراعة التسويقية لشركة زين العراق للاتصالات.

٣- تحديد تأثير العمليات الرشيقة في تحقيق البراعة التسويقية.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الاستطلاعي كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لمتطلبات الدراسة، والمنهج الوصفي

التحليلي لعينة البحث.

عينة البحث:

اشتملت عينة البحث في شركة زين العراق للاتصالات على مديري الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

نتائج الدراسة:

١- وجود ضعف في إدارة الشركة في برامج الصيانة الوقائية للبرامج والمعدات والأجهزة للمساهمة في تقليل التوقفات.

٢- الشركة تقدم مزيج من الخدمات المناسبة لتلبية الطلب المتنوع.

٣- الشركة تتبنى تقنيات وأساليب تسويقية متنوعة تساعد بشكل كبير على استقطاب زبائن جدد بصورة مستمرة.

٤- تسعى الشركة إلى توفير الخدمات الملحة لتغطية طلب الأسواق المستهدفة بالزمان والمكان المناسبين.

٥- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمليات الرشيقة والبراعة.

٦- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للعمليات الرشيقة في البراعم التسويقية.

٣- دراسة: قطوطة كريم، بن عثمان حنان، بن علي نور الهدى (٢٠٢١)

عنوان الدراسة:

"دور الإدارة الرشيقة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وأسلوب العلاقات الارتباطية من خلال تطبيق استبانة على عينة الوحدة العملياتية لشركة اتصالات الجزائر وكالة الوادي.

عينة البحث:

تم توزيع استبيان على أساتذة مختصين بغية تحكيمه، وعلى الأساتذة الأكاديميين وأيضاً المهنيين والموظفين في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وعلى فرع اتصالات الجزائر.

نتائج الدراسة:

١- موافقة المستجوبين في فرع اتصالات الجزائر على تطبيق الإدارة الرشيدة، وارتفاع مستوى توفر الأدوات لتطبيقها.

٢- تعمل المنظمة على نشر ثقافة استثمار الموارد المتاحة والوقت، وتحسين مهارات الموظفين والمتطوعين، وهذا يدل على تطبيق عالي المستوى لمنهجية التحسين المستمر.

٣- تستخدم الإدارة في المنظمة معايير موحدة لتقييم أداء العاملين، وهذا يدل على اهتمامها بتعزيز منهجية العمل القياسي.

٤- تمتلك المنظمة وتوفر عدة مزايا متطابقة مع منهجية الإدارة الرشيدة.

٤- دراسة: ده رون فريدون عبدالله، هه رمي محمد أمين صالح (٢٠٢٢)

عنوان الدراسة:

"القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي"

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

عينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بجميع رؤساء الاقسام والوحدات والمشرفين في شركات الانترنت في محافظة السليمانية بالعراق والبالغ عددهم (٣٠٩) مديراً، أما عينة البحث فتتمثل في (١٦٥) فرداً.

نتائج الدراسة:

١- تعد القيادة الرشيقة النمط القيادي الأنسب لمنظمات الأعمال المعاصرة، لما تمتلكه من أبعاد وخصائص ضرورية لنجاح القائد في العصر الذي يتطلب تحقيق الازدهار التنظيمي الدائم في ظل البيئة التي تتسم بشدة المنافسة وسرعة التقلبات.

٢- هناك اهتمام وإلمام بأبعاد القيادة الرشيقة في الشركات العاملة في قطاع تزويد خدمات الانترنت، وبدرجات متفاوتة، حيث ان تتبع التكنولوجيا حصلت على المرتبة الاولى من حيث اهتمام المشاركين في الدراسة، ويعزي الباحثان ذلك إلى طبيعة عمل تلك الشركات واعتمادها الكبير على التكنولوجيا، في حين أن بعد المرونة يحصل على اهتمام أقل من المشاركين وذلك بسبب طبيعة عمل تلك الشركات التي تحتاج إلى الالتزام والثبات التقني وعدم تفاعله المباشر مع الزبائن.

٣- من خلال نتائج التحليل، استنتج بأن القيادة الرشيقة بأبعادها ترتبط ارتباطاً قوياً وطردياً مع الازدهار التنظيمي مما يعني أنه كلما زاد الاهتمام بالقيادة الرشيقة أدى ذلك إلى ازدهار تنظيمي أكثر في الشركات المبحوثة.

٤- أظهرت نتائج التحليل الميداني بأن أبعاد القيادة الرشيقة ترتبط بصورة متساوية تقريباً مع الازدهار التنظيمي ولكن بنسب متفاوتة قليلة، ويؤكد ذلك على أهمية كل بعد من أبعاد القيادة الرشيقة لتحقيق الازدهار التنظيمي.

٥- دلت نتائج التحليل الإحصائي بأن القيادة الرشيقة تؤثر في الازدهار التنظيمي مما يعني أن كلما أهتم الشركات المبحوثة بالقيادة الرشيقة كلما تمكنت من تحقيق الازدهار التنظيمي بشكل أكبر.

٥- دراسة: دليل هادي الحربي، لينا محمد الغامدي (٢٠٢١)

عنوان الدراسة:

"دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع"

منهج البحث:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي والذي يقوم على الرجوع للوثائق والأدبيات من أبحاث ومقالات وكتب ونحوها، وتناولها بالدراسة بالوصف والتحليل، لاستخلاص النتائج والدلالات التي لها علاقات بالإجابة على تساؤلات الدراسة.

نتائج الدراسة:

- ١- الأثر الإيجابي الذي تعكسه الإدارة الرشيقة على كافة المشاريع التي تقوم بتطبيقها كأسلوب عمل وقيم مؤسسية متبناة.
- ٢- الحفاظ على موارد المنظمات من خلال اتباع أساليب تحارب الهدر بكافة أشكاله.
- ٣- تحسن الإدارة الرشيقة التعامل مع عنصر الوقت في تحقيق أهداف المشروع، ونجاح تدفق العمليات من مرحلة التصنيع وحتى مرحلة الإنتاج.
- ٤- تعدد منهجيات الإدارة الرشيقة بما يضمن احتياجات المشاريع في المنظمات.

الإطار النظري:

مفهوم الإدارة الرشيقة (Agile):

هي منهجية حديثة لإدارة المشاريع بشكل عام (البرمجية والغير برمجية) مع مجموعة من الأساليب يتم التركيز فيها على تقديم منتج على عدة مراحل وبفترات زمنية قصيرة، حيث كل مرحلة تقدم منتجاً متطوراً عن سابقه بميزات وخصائص إضافية، ويعتبر هذا المنتج (المرحلي) منتجاً حقيقياً يستطيع المستفيد (العميل) التفاعل معه، والهدف من ذلك توضيح وتقريب المنتج للمستفيد لقياس رضاه بمراحل تطور منتجه، حيث أن العميل بشكل عام قد يواجه صعوبة تقديم فكرته بشكل واضح ومفصل في البداية، ولم تستطع المناهج التقليدية لإدارة المشاريع مواكبة التطور

الهائل في البرمجيات وتطوير وتغير متطلبات المشاريع، حيث أن الاعتماد على الطرق التقليدية يحتاج المشروع فيها إلى وقت طويل لإنجازه وبتكلفة كبيرة، وتكون تكلفة إعادة التصميم والتطوير والتغيير لملائمة تغير المتطلبات كبيرة جداً. ويعرف الباحثون (كريم وآخرون، ٢٠٢٠) الإدارة الرشيقة على أنها منهجية فكرية تهدف إلى بناء منتجات وخدمات بأقل تكاليف وأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر، والتالف، وزيادة الإنتاجية، لذا فإن أهم مبادئ الأساسية لمفهوم الإدارة الرشيقة هو البحث عن الكمال في عالم دائم التغير.

ويعرف (أبوطالب، ٢٠٢٠) أنها إدارة بأسلوب يهدف إلى تقليص الهدر في (الوقت، المخزون، جهد العاملين، ورأس المال، مستخدمناً المنهج العلمي لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل ما يمكن من المدخلات.

ويعرف الباحثان (عبدالله، صالح، ٢٠٢٢) القيادة الرشيقة بأنها النمط القيادي المعاصر الذي يؤثر على الآخرين من خلال التركيز على نشر روح التعاون وممارسة العمل الجماعي وزيادة المشاركة بين العاملين والمرونة في التعامل مع الأحداث وتبني خفة الحركة والسرعة في أنجاز المهام وتشجيع العاملين على الأبداع ومتابعة التدافقات التكنولوجية من أجل تنمية رأس المال الفكري وتحقيق الازدهار التنظيمي.

مما سبق يتضح أنه رغم الاختلاف التوضيحي للمفاهيم للباحثين، إلا أنهم يتفقون على أن الإدارة الرشيقة تهدف إلى سرعة تنفيذ المشاريع بأقل مخاطر وبأقل تكلفة ممكنة.

وأنه لن تتمكن أية منظمة (حكومية أو غير حكومية كبيرة أو صغيرة ربحية أو غير ربحية) من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات السريعة في عالم التقنية والمعلومات والعولمة من من الأداء المتوازن وتحقيق الجودة وتحقيق أهداف النمو والمنافسة الا بالتخلص من (الإدارة الثقيلة) ومشكلاتها البيروقراطية وعوائقها التنظيمية والإجرائية وغيرها، والتحول إلى الإدارة الرشيقة بمفاهيمها الحديثة وأساليبها المنظورة وشفافيتها المطلقة ونظرتها الشمولية التي تمكن من استيعاب المتغيرات الجديدة والإسهام الفاعل في التغيير والتطوير والتنمية الشاملة المستدامة بعقلية إدارة رشيقة. (الطالع، ٢٠١٧)

عقلية الأسلوب الرشيق:

تعتمد العقلية الرشيقة للإدارة على مجموعة من المواقف التي تدعم بيئة العمل، وتدور حول التغيير والاستجابة له في البيئات التي يوجد بها عدم وضوح ويقين، وتشمل الاحترام والتعاون والتحسين المستمر والتركيز على تقديم القيمة والتكيف مع التغيير، ومساعدة أعضاء الفريق على مشاركة المعلومات مع بعضهم البعض، مما يسهل عليهم اتخاذ القرارات المهمة حيال المشروع بدلاً من الاعتماد الكلي على مدير المشروع.

القيم الأساسية لمنهجية الأجايل:

- ١- التركيز على التفاعل بين الأفراد والمعنيين أكثر من التركيز على العمليات والأدوات.
- ٢- التركيز على مخرجات قابلة للعمل أكثر من التركيز على التوثيق المستندي المركز.
- ٣- التركيز على التعاون وإشراك العميل أكثر من التركيز على التفاوض والالتزام بالعقود.
- ٤- تفتح باب الاستجابة للتغيرات التي تطرأ أثناء المشروع دون الخوض بتعقيدات طلبات التغيير حتى لو كانت على حساب تعديل خطة العمل.

المبادئ الاثنا عشر لمنهجية الأجايل:

- ١- الأولوية القصوى هي إرضاء العميل من خلال التسليم المبكر والمستمر للمنتج.
- ٢- الترحيب بتغيير المتطلبات ولو في مراحل متقدمة من الإنتاج والتطوير.
- ٣- تسليم جزء يعمل من المنتج بشكل مبكر ومستمر.
- ٤- مقدم الخدمة وطالها يجب أن يعمل معاً بشكل يومي خلال فترة المشروع.

٥- الاعتماد في بناء المشاريع على أفراد متحمسين، مع توفير البيئة المناسبة والدعم اللازم، ومنحهم الثقة من أجل إنجاز العمل.

٦- أفضل طريقة للتواصل بين المعنيين هي التفاعل وجهاً لوجه.

٧- تسليم نظام أو منتج يعمل هو أداة القياس الرئيسية للمشروع.

٨- مناهج الأجيال تشجع التطوير المستدام، وينبغي على المعنيين أن يكونوا قادرين على الحفاظ على وتيرة ثابتة.

٩- الانتباه المستمر للتميز الفني والتصميم الجيد يحسن من الرضا.

١٠- فرق العمل يجب أن تكون ذاتية التنظيم.

١١- يراجع فريق العمل على فترات منتظمة كيف يصبح أكثر فاعلية، ثم يدقق ويضبط سلوكه وفقاً لذلك.

متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة:

تضمنت دراسة (المطيري، ٢٠١٩) أنه من أبرز المتطلبات التي لا بد من توفيرها لضمان نجاح هذا الأسلوب بما يحقق أهداف المؤسسة ما يلي:

١- دعم الإدارة العليا: يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيدة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من المسؤولين في الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانيات تسهم في نجاح هذا العمل الإداري.

٢- التعاون بين الإدارة والعاملين: يعمل أسلوب الإدارة الرشيدة على إيجاد جو من الألفة والتعاون بين العاملين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات أسلوب الإدارة الرشيدة، وإخضاع جميع العمليات الإدارية إلى مبدأ التشاركية، والابتعاد عن العمل الروتيني من العمل الإداري والمساهمة بالقضاء على الهدر بكافة أشكاله لضمان جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها.

٣- الاهتمام بالتكوين والتدريب نوعاً وكماً: يجب الاهتمام بمختلف مجالات التدريب لدى العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تسهم في نجاح العمليات الإدارية، وتسخير العاملين ذوي الكفاءة والخبرة بشكل يسهم في تجويد الأعمال الإدارية، واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، ووضع الحلول لها الأمر الذي يسهم في التقليل من الهدر الإداري بمختلف مجالاته، وكذلك ضمان جودة المخرجات الإدارية.

٤- التغيير في ثقافة المؤسسة: لضمان نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة يجب العمل على تغيير الثقافة العامة في العمل الإداري، ونشر ثقافة الأسلوب الإدارة الرشيقة بين العاملين جميعاً، وبالتالي فإن أسلوب الإدارة الرشيقة يركز على ضرورة هذا التغيير وغرس فكرة المبادرة والإبداع بمختلف مجالات العمل الإداري بما يسهم في المحافظة على جميع الموارد والممتلكات في المؤسسة.

المنطلقات النظرية:

- ١- توجد علاقة بين تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقة في التحسين المستمر لجودة مخرجات مكتب إدارة المشاريع في شركة زين للاتصالات السعودية.
- ٢- توجد علاقة بين استخدام الإدارة الرشيقة وحل المشكلات والتنبؤ بها.
- ٣- علاقة منهجية إدارة المشاريع الرشيقة وتحقيق التميز المؤسسي وتقليل الهدر فيها مما يساهم في تحسين الخدمة وسرعة الاستجابة للعملاء بكفاءة وفعالية.
- ٤- علاقة الإدارة الرشيقة بنجاح التسويق للمنتجات.
- ٥- علاقة تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيق منهج إدارة المشاريع الرشيقة.

المنهجية وطرق البحث:

تم اعتماد المنهج الاستطلاعي كوسيلة في جمع البيانات اللازمة لمتطلبات الدراسة من خلال توزيع الاستبانة على مديري المشاريع ورؤساء الأقسام، ومديري الوحدات، والمهندسين في شركة زين للاتصالات لاستطلاع آرائهم وتحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها واستخلاص النتائج منها، لذلك فهو يعد منهجا وصفيا وتحليليا لعينة البحث ومنهج استطلاعي لاستعماله الاستبانة التي تعد من الأدوات الرئيسة والملاءمة في جمع البيانات من ميدان البحث.

أدوات الدراسة:

أدوات الجانب المعرفي:

لغرض إغناء الجانب النظري للدراسة عمدنا في البحث للاطلاع على عدة دراسات بحثية في المشاريع الرشيقة في عدة قطاعات المماثلة في البحث في شبكة المعلومات (الإنترنت) واقتبسنا من البحث العلمي (تأثير العمليات الرشيقة في البراعة التسويقية) لشركة زين بالعراق للباحثة نادية حيدر عبود الياسري، الكلية التقنية والإدارية ببغداد.

أدوات الجانب الميداني:

تم الاعتماد على أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من الفئة المستهدفة.

مجالات الدراسة:

الحدود المكانية:

شركة زين للاتصالات بالمملكة العربية السعودية في مدينة الرياض الفرع الرئيسي برج غرناطة.

الحدود الزمانية:

١- بدأت الدراسة خلال الفصل الدراسي (خريف ٢٠٢٢-٢٠٢٣ م) من فترة شهر أكتوبر لعام ٢٠٢٢ م وسوف تستمر

حتى ديسمبر ٢٠٢٢ م.

٢- ستتم الدراسة الاستطلاعية في الفترة ما بين ١٥ نوفمبر حتى ١٥ ديسمبر من عام ٢٠٢٢ م.

الحدود البشرية:

سوف تشمل عينة البحث في شركة زين للاتصالات على مديري الإدارات الوسطى والمشاريع والأقسام والتنفيذية.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:

تحقيقاً لأهداف البحث قام الباحثون بتقسيم خطوات البحث كالتالي:

المقدمة:

بشكل عام قام الباحثون في البداية بكتابة مجال الدراسة ثم تحديدها تدريجياً للوصول إلى هدف الدراسة.

مشكلة الدراسة:

قام الباحثون بشرح المشكلة وأبعادها منتهين بصياغتها على شكل سؤال يتفرع منه أسئلة فرعية.

أسئلة الدراسة:

قام الباحثون بوضع الأسئلة التي ترتبط بأهداف الدراسة وتسهم الإجابة عنها في حل مشكلة الدراسة وتصاغ وفق

أهدافها استناداً إلى النظريات والدراسات السابقة في مجال الدراسة.

أهمية الدراسة:

قام الباحثون بتحديد الفوائد المتوقعة الحصول عليها ولن ستقدم هذه الدراسة والقطاع المستفيد بما يسهم في

مساعدة المسؤولين ومتخذي القرار في القطاع الذي ستطبق بشأنه الدراسة في اتخاذ قرارات مناسبة والاستفادة

من نتائج الدراسة.

الدراسات السابقة:

قام الباحثون بالاطلاع على عدد من البحوث والدراسات والجهود العلمية الموثقة التي أجريت في مجال الدراسة الحالية والهدف الحصول على خلفية واسعة عن مشكلة الدراسة وأبعادها وفهمها الفهم الصحيح وقد قاموا بعرض عدد من الدراسات السابقة تحتوي على هدف الدراسة، ومنهجيتها، وعينتها ونتائجها.

الإطار النظري:

بعد جمع البيانات والمعلومات عن موضوع ومجال الدراسة من المصادر المختلفة التي تناولت الموضوع قام الباحثون بتوضيح أهم المحاور التي سيتم تناولها في الإطار النظري مع تعداد لأهم الموضوعات التي يشملها كل محور.

المنهجية وطرق البحث:

قام الباحثون بتحديد المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وذكر سبب اختيار هذا المنهج وربطه بهدف الدراسة الحالية.

أدوات الدراسة:

قام الباحثون باختيار الأدوات التي تناسب البحث وذلك حسب طبيعة المشكلة المدروسة ومصادر المعلومات المطلوب جمعها ومنهج البحث المتبع.

مجالات الدراسة:

قام الباحثون بوضع حدود للدراسة وتقسيمها إلى ثلاثة حدود كالتالي:

- الحدود المكانية
- الحدود الزمانية
- الحدود البشرية

قائمة الملاحق:

سيقوم الباحثون بتوزيع قائمة استبانة للعاملين في شركة زين للاتصالات السعودية.

قائمة المراجع:

سيقوم الباحثون بتوثيق جميع المراجع المستخدمة لكتابة البحث العلمي.

المراجع والمصادر المبدئية:

المراجع العربية:

- ١- أ.م. د. عامر عبد اللطيف كاظم العامري، الباحثة، و نادية حيدر عبود الياسري. ""تأثير العمليات الرشيقة في البراعة التسويقية" دراسة تحليلية في شركة زين العراق للاتصالات/بغداد. " Entrepreneurship Journal for Finance and Business 2.4 (2021): 138-152.
- ٢- غني دحام تناي، ورغد جمال جاسم. "انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين-اسيا سيل)". Journal of Economics and Administrative Sciences 22.94 (2016): 1-1.
- ٣- Abdullah, Daroon Faraidun, and Harme Mohammed Amin Salih. "القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الأنترنت في محافظة السليمانية." The Scientific Journal of Cihan University—Sulaimaniya 6.1 (2022): 216-238.
- ٤- " El Talla, Suliman A., et al. " البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة (The Creative Environment and Its Relationship to the Lean Management of Technical Colleges Operating in Gaza Strip)." *Palestine Technical College-Deir Al Balah Journal, Gaza, Palestine* (2017).
- ٥- نور الهدى، et al. " دور الإدارة الرشيقة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر فرع وكالة الوادي)." (٢٠٢٢).

- ٦- عضوم، حسام صبحي "أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية على منظمة قرى الأطفال العالمية في سورية" بحث ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية (٢٠٢١).
- ٧- وليد فضل الغزاوي، و هيثم أحمد الشريف. "فوائد وتحديات الإدارة الرشيقة للمشاريع (دراسة وصفية مقارنة)". مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية (٢٠١٩).
- ٨- محمد الكرعائي، و وهاب عبد علي. "إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الاشرف *Journal of Kufa Studies*. Center1.65 (2022): 187-210.
- ٩- أحمد أبوطالب، et al. "نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر". مجلة البحث العلمي في التربية ٢١. العدد الثالث (٢٠٢٠): ٤٥-٧٥.
- ١٠- وارث، et al. "دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة". (٢٠١٦).
- ١١- عثمان بن ناصر، و خليل عبدالحميد ياغي. "إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة" دراسة مقارنة". مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية (٢٠٢٠).
- ١٢- دليل الحربي، ولينا الغامدي. "دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع". مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية (٢٠٢١).
- ١٣- المطيري، مطيرة ضيف الله (٢٠١٩) "دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الأول – العدد التاسع والعشرون.

المراجع الأجنبية:

- 1- BALASHOVA, Elena S., and Elizaveta A. GROMOVA. "Agile project management in telecommunications industry." *Revista Espacios* 38.41 (2017).
- 2- Lewnes, Ann. "Commentary: The future of marketing is agile." *Journal of Marketing* 85.1 (2021): 64-67.
- 3- Coram, Michael, and Shawn Bohner. "The impact of agile methods on software project management." 12th IEEE International Conference and Workshops on the Engineering of Computer-Based Systems (ECBS'05). IEEE, 2005.
- 4- Ceschi, Martina, et al. "Project management in plan-based and agile companies." *IEEE software* 22.3 (2005): 21-27.