



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: ادارة مشاريع

عنوان التقرير:

أثر إدارة التوقعات ضمن منهجية Agile على رضا العملاء

إعداد الطالب/

عمر سعد الوابل

إشراف/

د عبد الرحيم نادر

العام الدراسي: ٢٠٢٦

الدراسات السابقة

دراسة Bhattacharjee (٢٠٠١)

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار نموذج تأكيد التوقعات (Expectation-Confirmation Model – ECM) في تفسير استمرارية استخدام الأفراد لنظم المعلومات، مع التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية. ولبلوغ هذا الهدف، وظّف الباحث منهجاً ميدانياً كمياً عبر استبانة وُزعت على عينة من مستخدمي تلك الخدمات، ثم حُلّلت البيانات بنمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين التوقعات المسبقة والأداء المُدرَك ودرجة التأكيد أو التعارض بينهما ونية الاستمرار في الاستخدام. وقد انتهت الدراسة إلى أن الرضا لا يتوقف على مستوى الأداء المطلق للخدمة، بل على درجة التطابق بين ما توقّعه الفرد مسبقاً وما تحقّق فعلياً بعد الاستخدام؛ فارتفع التأكيد الإيجابي بصاحبه رضا أعلى ونية أقوى للاستمرار. كما بيّنت النتائج أن أثر التأكيد على الرضا أقوى تفسيرياً من أثر الأداء المُدرَك في حدّ ذاته، وهو ما يؤكّد أنّ إدارة التوقعات المسبقة لا تقلّ أهمية عن جودة الأداء نفسه. وتمثّل هذه الدراسة حجر الأساس النظري للمتغير التابع في الدراسة الحالية، إذ توفّر الإطار المفاهيمي الذي يربط بين التوقعات والرضا، غير أنّها لم تُجرّب في سياق منهجيات إدارة المشروعات الرشيقَة (Agile) بما تتسم به من تكرار دورات التسليم وتعدّد نقاط التماسّ مع العميل، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تغطيته.

دراسة عيد لبيب (٢٠٢٠)

تستهدف هذه الدراسة بيان أثر إدارة توقعات العملاء على مستوى رضاهم، من خلال دراسة تطبيقية أُجريت على قطاعي البنوك التجارية العامة ومراكز الخدمات البريدية بمحافظة القاهرة والجيزة. واعتمد الباحث منهجاً ميدانياً كمياً طُبّق على عيّنتين عشوائيتين مستقلّتين: الأولى من المديرين المسؤولين عن إدارة العلاقة مع العملاء، والثانية من العملاء أنفسهم، بهدف المقارنة بين إدراك الطرفين لأبعاد إدارة التوقعات. واستُخدم في المعالجة الإحصائية كلّ من التحليل العاملي الاستكشافي لاستخلاص أبعاد إدارة التوقعات، ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار أثر هذه الأبعاد في رضا العملاء. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة توقعات العملاء ورضاهم، مع انكشاف فروق دالة في إدراك المديرين لتلك الأبعاد تُعزى إلى طبيعة القطاع (مصرفي مقابل بريدي)، ممّا يدلّ على أنّ أهمية هذه الأبعاد وترتيبها قد يتفاوتان باختلاف السياق المؤسسي. وتُعدّ هذه الدراسة من المراجع العربية القليلة التي عالجت إدارة التوقعات بوصفها متغيراً مستقلاً صريحاً، وهو ما يمنحها قيمة منهجية ومفاهيمية داعمة للدراسة الحالية، غير أنّها خرجت عن سياق Agile وعن القطاع المصرفي الرقمي تحديداً، ممّا يُبقي الفجوة البحثية محلّ الدراسة قائمة.

دراسة Serrador & Pinto (٢٠١٥)

رصدت هذه الدراسة أثر تبني منهجية Agile في نجاح المشروعات بأبعادها المتعدّدة، شاملة الكفاءة، وتحقيق الأهداف، ورضا أصحاب المصلحة. واستند الباحثان إلى مسح كمّي واسع شمل أكثر من ١,٠٠٠ مشروع موزّعة على قطاعات وصناعات متنوّعة، جُمعت بياناته من مديري المشروعات عبر استبانة موحّدة، ثمّ خضع للتحليل بالانحدار المتعدّد لاختبار العلاقة بين درجة "أجائليّة" المشروع (Agility) ومؤشّرات النجاح. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني الممارسات الرشيقَة ونجاح المشروع الإجمالي، وكانت هذه

العلاقة أوضح ما تكون في بُعدي الكفاءة التشغيلية ورضا أصحاب المصلحة مقارنةً بالتحديد بالجدول الزمني والميزانية. كما تبين أن المشروعات الأكثر أجالية كانت أكثر قدرةً على استيعاب التغيرات دون انعكاس سلبي على رضا العميل. وتدعم هذه الدراسة الفرض العام للدراسة الحالية القائم على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات Agile ورضا العميل، إلا أنها تناولت "النجاح" و"الرضا" كمفهومين مركّبين عامين، ولم تُفرد "إدارة التوقعات" كمتغير مستقل رباعي الأبعاد قابل للقياس المباشر، وهو ما تنفرد به الدراسة الحالية.

دراسة Kropp, Meier, Anslow, & Biddle (٢٠٢٠)

تناولت هذه دراسة رصد العوامل المرتبط بمستوى الرضا لدى العاملين والعملاء في مشروعات تطوير البرمجيات الرشيق. واعتمد الباحثون مسحاً ميدانياً كمياً واسع النطاق، طُبّق على عدد كبير من فرق Agile في شركات برمجيات سويسرية، باستخدام استبانة غطت أبعاداً متعدّدة من بينها جودة التواصل، ووضوح الأدوار، والالتزام بالممارسات الرشيق، ومستوى الرضا، ثم خضعت البيانات لتحليلات ارتباطية وانحدارية لتحديد أقوى العوامل المنبئة بالرضا.

وانتهت الدراسة إلى أن الرضا ارتبط بشكل قوي وإيجابي بجودة التواصل داخل الفريق ومع العميل، وبوضوح الأدوار والمسؤوليات، بدرجة فاقت ارتباطه بالجودة الفنية للمنتج النهائي في حد ذاتها، مما يشير إلى أن العملية والتفاعل لا يقلان أهمية عن المخرج النهائي في تشكيل الرضا. كما سجّل الباحثون أن الفرق الأطول خبرةً في تطبيق Agile أظهرت مستويات رضا أعلى. وتدعم هذه الدراسة اختيار "جودة التواصل الدوري" بُعداً جوهرياً من أبعاد إدارة التوقعات في نموذج الدراسة الحالية، إلا أنها ركّزت في المقام الأول على رضا الفريق الداخلي أكثر من رضا العميل الخارجي كمتغير تابع مستقل، وهو التمييز الذي تتبناه الدراسة الحالية بوضوح.

دراسة Buchan, Bano, Zowghi, MacDonell, & Shinde (٢٠١٧)

سعت هذه الدراسة إلى استقصاء مستوى التوافق أو التعارض بين توقّعات فرق التطوير وتوقّعات ممثلي العملاء (Product Owners) حيال طبيعة مشاركة العميل ومستواها المطلوب في مشروعات Agile. واستند الباحثون إلى منهج نوعي قائم على مقابلات معمّقة شبه منظّمة مع أعضاء فرق تطوير وممثلي عملاء في عدّة مؤسسات تطبق Agile، ثم حُلّلت البيانات بالتحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخلاص أنماط التوافق والتعارض بين إدراك الطرفين. وكشفت النتائج عن فجوة إدراكية واضحة بينهم حول "المستوى المثالي" للمشاركة؛ إذ توقع المطوّرون مشاركة أعمق وأكثر انتظاماً من العميل، في حين رأى ممثلو العملاء أن مشاركتهم القائمة كافية، وأن هذا التباين شكّل مصدراً متكرراً للاحتكاك وسوء الفهم وتراجع الرضا. كما أشارت الدراسة إلى أن وضوح توقّعات المشاركة منذ بداية المشروع يُقلّص هذه الفجوة لاحقاً بشكل ملحوظ. وتقدّم هذه الدراسة تبريراً نوعياً قوياً لإدراج "مستوى إشراك العميل" ضمن الأبعاد الأربعة لإدارة التوقعات في النموذج البحثي، غير أن طبيعتها النوعية لا تتيح تعميماً كمياً لحجم هذا الأثر، وهو ما تسدّه الدراسة الحالية بقياس كمي مباشر.

دراسة Ruk et al (٢٠٢٥)

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المنشورة حول العوامل المرتبطة بعدم رضا أصحاب المصلحة في سياق تقدير الجهد (Effort Estimation) ببيئات Agile وDevOps. واعتمد الباحثون منهج المراجعة المنهجية

للأدبيات (Systematic Literature Review)، حيث حُلَّت وصُنِّفَت عشرات الدراسات وفق معايير انتقاء وتضمن صارمة لاستخلاص الأنماط المشتركة للعوامل المسببة لعدم الرضا. وأظهرت نتائج المراجعة أن غياب التواصل الواضح حول افتراضات التقدير الزمني ومواعيد التسليم في السبرنتات المبكرة يُعدّ من أكثر العوامل تكراراً في تفسير التصعيد السريع لعدم رضا أصحاب المصلحة، حتى في المؤسسات الملتزمة شكلياً بالممارسات الرشيدة. كما بيّنت أن التغيرات المتكررة وغير المُدارة في النطاق خلال السبرنتات تُفاقم هذا الأثر، في حين تُخفّف منه ممارسات إدارة التوقعات الاستباقية كالتواصل الدوري المنتظم ووضوح معايير القبول. وتدعم هذه الدراسة بُعدي "وضوح النطاق والتسليم المتكرّر" و"إدارة التغيير أثناء السبرنتات" في نموذج الدراسة الحالية، كما تؤكد الفجوة العملية المشار إليها في القسم (١,٢,٢) بشأن غياب ممارسات موحدة ومقاسة لإدارة التوقعات تطبيقاً.

دراسة Hamid & Eledum (٢٠٢٦)

فحصت هذه الدراسة أثر التحول الرقمي في أداء الموظفين بالبنوك الإسلامية السعودية، مع اختبار الدور الوسيط للمرونة التنظيمية (Organizational Agility) في هذه العلاقة. وجمعت البيانات من عينة قوامها ٤٩٠ موظفاً موزعاً على أربعة بنوك إسلامية سعودية كبرى (الراجحي، والإنماء، والبلاد، والجزيرة)، وخضعت لتحليل بنمذجة المعادلات الهيكلية بالمرتبعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) بمقاربة هرمية من مرحلتين. وبيّنت النتائج أن التحول الرقمي يفسر نسبة كبيرة من التباين في المرونة التنظيمية، وأن المتغيرين معاً يفسران نسبة مرتفعة من التباين في أداء الموظفين، مع وجود أثر وساطة جزئي دالّ إحصائياً للمرونة التنظيمية بينهما، ممّا يعني أن للتحول الرقمي مسارين تأثير في أداء الموظف: مباشر عبر تعزيز القدرات التقنية، وغير مباشر عبر تحسين قدرة المؤسسة على التكيف. وتُعدّ هذه الدراسة الأقرب سياقياً إلى الدراسة الحالية، إذ أجريت في القطاع المصرفي السعودي نفسه، وتؤكد النضج التقني والمرونة التنظيمية المتوفرة لدى البنوك السعودية لتبني ممارسات Agile، غير أنها ركزت على أداء الموظف الداخلي كمتغير تابع، ولم تتطرق إلى إدارة توقعات العميل أو رضاه، وهي الفجوة السياقية المحددة التي تسعى الدراسة الحالية إلى ردمها.

يتبيّن من استعراض الأدبيات السابقة أنها تندرج في ثلاثة مسارات: المسار الأول نظري عام يتناول العلاقة بين التوقعات والرضا (Bhattacharjee, 2001؛ عيد لبيب، ٢٠٢٠)، والمسار الثاني متخصص في نجاح ورضا مشروعات Agile دون أفراد "إدارة التوقعات" بمتغير مستقل (Serrador & Pinto, 2015؛ Kropp et al., 2020؛ Buchan et al., 2017؛ Ruk et al., 2025)، والمسار الثالث ميداني حديث في القطاع المصرفي السعودي يُعنى بالتحول الرقمي والمرونة التنظيمية من زاوية أداء الموظف (Hamid & Eledum, 2026).

وتلتقي الدراسة الحالية مع سابقتها في افتراض وجود علاقة إيجابية بين إدارة التوقعات والرضا، لكنها تتميز عنها في ثلاث جوهريات:

- أولاً: عزل "إدارة التوقعات" بوصفها متغيراً رباعي الأبعاد، بدلاً من إدراجها في مفاهيم أوسع.
- ثانياً: التركيز على رضا العميل/صاحب المصلحة الخارجي لا رضا الفريق الداخلي أو أداء الموظف.
- ثالثاً: اختبار العلاقة في القطاع المصرفي السعودي تحديداً، وهو سياق لم تُعرف فيه دراسة سابقة مباشرة بهذا التركيب مما يمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى ردمها.

- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development. Agile Alliance.
- <https://agilemanifesto.org/>
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1990). Five imperatives for improving service quality. *Sloan Management Review*, 31(4), 29–38.
- https://www.researchgate.net/publication/292918520_Five_imperatives_for_improving_service_quality
- Bhattacharjee, A. (2001). Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model. *MIS Quarterly*, 25(3), 351–370.
- <https://doi.org/10.2307/3250921>
- Buchan, J., Bano, M., Zowghi, D., MacDonell, S., & Shinde, A. (2017). Alignment of stakeholder expectations about user involvement in agile software development. In *Proceedings of the 21st International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 334–343).
- <https://doi.org/10.1145/3084226.3084251>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Hamid, O., & Eledum, H. (2026). The impact of digital transformation on employee performance: The mediating role of organizational agility in Islamic banks in Saudi Arabia: A partial least squares structural equation modeling approach. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13(1), 534.
- <https://doi.org/10.1057/s41599-026-07080-8>
- Kropp, M., Meier, A., Anslow, C., & Biddle, R. (2020). Satisfaction and its correlates in agile software development. *Journal of Systems and Software*, 164, 110544.
- <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110544>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.

- <https://doi.org/10.2307/3150499>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality
- Project Management Institute & Agile Alliance. (2017). Agile practice guide. Project Management Institute.
- <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile>
- Ruk, S. A., et al. (2025). Effort estimation in agile and DevOps: A systematic literature review of stakeholder dissatisfaction. *IEEE Access*.
- https://www.researchgate.net/publication/396310580_Effort_Estimation_in_Agile_and_DevOps_A_Systematic_Literature_Review_of_Stakeholder_Dissatisfaction
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley.
- <https://www.wiley.com/en-us/Research+Methods+For+Business%3A+A+Skill+Building+Approach%2C+7th+Edition-p-9781119165552>
- 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.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

ثانياً: المراجع العربية

- عيد لبيب، حسن. (٢٠٢٠). أثر إدارة توقعات العملاء على رضا العميل: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية العامة ومراكز الخدمات البريدية بمحافظة القاهرة والجيزة. *مجلة البحوث المالية والتجارية*.

https://jsst.journals.ekb.eg/article_109879.html