



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/

دعبد الرحيم نادر

العام الدراسي: ٢٠٢٦

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة التوقعات ضمن منهجية Agile على رضا العملاء، من خلال دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الرقمي في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على المسح الميداني، حيث جُمعت البيانات عبر استبانة إلكترونية من عينة بلغت 384 مستجيباً من أصحاب المصلحة الداخليين (محلي الأعمال، ومديري المنتج، ومديري تجربة العميل، ومديري المشروعات) العاملين في بنوك تجارية تقليدية وبنوك رقمية ناشئة تتبنى منهجية Agile.

قاست الدراسة إدارة التوقعات عبر أربعة أبعاد فرعية: وضوح النطاق والتسليم المتكرر، وجودة التواصل الدوري، وإدارة التغيير أثناء السبرنتات، ومستوى إشراك العميل، مستندة إلى نظرية التأكيد التعارض للتوقعات كإطار نظري رئيسي. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن جميع الأبعاد الأربعة تؤثر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً على رضا العملاء ($R^2 = 0.397$)، وأن بُعد "إدارة التغيير" كان الأقوى تأثيراً ($\beta = 0.389$) رغم كونه الأضعف من حيث مستوى التطبيق الفعلي، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في رضا العملاء تُعزى لنوع الجهة المصرفية أو لمدة تطبيق المنهجية.

وخلصت الدراسة إلى أن جودة تطبيق ممارسات إدارة التوقعات - وخصوصاً إدارة التغيير - هي المحدد الأهم لرضا العميل، لا نوع المؤسسة أو أقدميتها في تبني Agile، وقدمت مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لمديري المشروعات وصناع القرار في القطاع المصرفي السعودي لتحسين هذه الممارسات وفق أولويات مبنية على أدلة كمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التوقعات، منهجية Agile، رضا العملاء، القطاع المصرفي، إدارة التغيير، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to examine the impact of expectation management within Agile methodology on customer satisfaction, through an applied study in Saudi Arabia's digital banking sector. The study adopted a descriptive-analytical approach based on a field survey, collecting data through an electronic questionnaire from a sample of 384 respondents comprising internal stakeholders (business analysts, product owners, customer experience managers, and project managers/Scrum masters) working in both traditional commercial banks and digital-only banks that have adopted Agile methodology.

Expectation management was measured across four sub-dimensions: scope clarity and iterative delivery, communication quality, change management during sprints, and customer involvement, drawing on the Expectation-Confirmation Theory as the primary theoretical framework. Multiple regression analysis revealed that all four

dimensions had a statistically significant positive effect on customer satisfaction ($R^2 = 0.397$), with change management emerging as the strongest predictor ($\beta = 0.389$) despite being the least applied dimension in practice. No statistically significant differences in customer satisfaction were found based on bank type or the duration of Agile adoption.

The study concludes that the quality of implementing expectation management practices—particularly change management—is the most decisive factor in customer satisfaction, rather than the type of institution or its tenure in adopting Agile. Practical recommendations are offered for project managers and decision-makers in the Saudi banking sector to improve these practices based on evidence-based priorities.

Keywords: Expectation management, Agile methodology, customer satisfaction, banking sector, change management, Saudi Arabia.

المحتويات

١	الفصل الأول: المقدمة
١,١	١,١ مقدمة
١,٢	١,٢ مشكلة البحث
١,٢,١	١,٢,١ الفجوات النظرية
١,٢,٢	١,٢,٢ الفجوات العملية
١,٣	١,٣ أهمية البحث
١,٣,١	١,٣,١ على المستوى النظري
١,٣,٢	١,٣,٢ على المستوى العملي
١,٤	١,٤ أسئلة البحث
١,٥	١,٥ أهداف البحث
١,٦	١,٦ فروض البحث
١,٨	١,٨ المنهجية البحثية
١,٩	١,٩ نموذج البحث
١,١٠	١,١٠ نطاق الدراسة
٧	الفصل الثاني: الاطار النظري
٢,١	٢,١ مقدمة
٢,٢	٢,٢ المتغير المستقل: إدارة التوقعات ضمن منهجية Agile
٢,٢,١	٢,٢,١ مفهوم إدارة التوقعات
٢,٢,٢	٢,٢,٢ إدارة التوقعات في سياق منهجية Agile
٢,٣	٢,٣ المتغير التابع: رضا العملاء
٢,٣,١	٢,٣,١ مفهوم رضا العملاء
٢,٣,٢	٢,٣,٢ رضا العملاء في سياق المشروعات وبيئات Agile
٢,٤	٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والتابع
٢,٥	٢,٥ الدراسات السابقة
١٤	المراجع

الفصل الأول: المقدمة

١,١ مقدمة

خلال العقدين الماضيين، شهدت ممارسات إدارة المشروعات تحولاً ملحوظاً، حيث تخلّت كثير من المنظمات عن المقاربات التتابعية الكلاسيكية (Waterfall) لصالح أساليب أكثر مرونة تتدرج تحت مظلة Agile، التي انبثقت رسمياً عام ٢٠٠١ مع صدور "بيان تطوير البرمجيات الرشيق" (Agile Manifesto) الذي صاغه مجموعة من الممارسين والخبراء في المجال. يستند هذا البيان إلى جملة من المبادئ، أبرزها منح الأولوية القصوى لتحقيق رضا العميل عبر تسليم قيمة فعلية بشكل مبكر ومستمر (Beck et al., 2001).

وما يجعل Agile مختلفة عن المناهج التقليدية هو اعتمادها على التكرار (Iterations) والتسليم التدريجي، وهو ما يستلزم من فرق المشروع التعامل مع توقعات العملاء ومعاييرها بشكل متواصل على امتداد دورة حياة المشروع بالكامل، وليس في مرحلتها البداية أو النهاية فحسب. فإذا كانت هذه المنهجية تتيح قدراً أكبر من المرونة في التعامل مع المتغيرات، فإنها في المقابل تفرض على الفرق مسؤولية مستمرة في توضيح النطاق، وإعادة ترتيب الأولويات المتضاربة، وضبط توقعات أصحاب المصلحة على نحو دوري (Serrador & Pinto, 2015).

وتُجسّد نظرية التأكيد التعارض (Expectation-Confirmation Theory) أحد أكثر الأطر النظرية استخداماً في تفسير العلاقة بين التوقعات المسبقة ومستوى الرضا اللاحق، إذ تفترض بأن رضا الفرد تجاه خدمة أو منتج ما ينبع من درجة التوافق أو التعارض بين ما كان يتوقعه وما يُدركه فعلياً بعد التجربة (Bhattacharjee, 2001). ويكتسب هذا الإطار أهمية مضاعفة في بيئات Agile، نظراً لتعدد نقاط التماس مع العميل عبر السبرننتات المتتالية، إذ تمثل كل مرحلة تسليم فرصة إما لترسيخ الرضا أو تقويضه.

وقد أظهرت دراسات ميدانية حديثة وجود ارتباط وثيق بين مستوى رضا العملاء والفرق في بيئات Agile من جهة، وبين جودة التواصل ووضوح إدارة التوقعات ومرونة الاستجابة للتغيرات المتسارعة في متطلبات المشروع من جهة أخرى (Kropp, Meier, Anslow, & Biddle, 2020). كما شددت أدبيات إدارة الجودة الخدمية المبكرة على أن الفجوة بين توقعات العميل وإدراكه للأداء الفعلي تُمثل محدداً جوهرياً لجودة الخدمة المُدركة ودرجة الرضا عنها (Berry, Zeithaml, & Parasuraman, 1990)؛ وهو مبدأ لا يزال راهناً وقابلاً للتطبيق في سياقات إدارة المشروعات الرقمية والبرمجية المعاصرة.

واستناداً إلى ما تقدم، يتبين أن نجاح تطبيق Agile لا يتوقف عند الالتزام بالممارسات التقنية والإجرائية وحدها، بل يستلزم إدارة واعية ومنهجية لتوقعات العملاء عبر مختلف مراحل المشروع، وهو ما يُشكّل نقطة الانطلاق لهذه الدراسة التي تسعى إلى استقصاء أثر إدارة التوقعات في إطار Agile على مستوى رضا العملاء.

١,٢ مشكلة البحث

في حين تقرّ أدبيات Agile صراحةً بأهمية "رضا العميل" بوصفه أحد المبادئ التأسيسية في بيان Agile (Beck et al., 2001)، فإن ثلّة واسعة من الدراسات السابقة عالجت هذا المفهوم بصورة عامة ضمن سياق "التعاون مع العميل" (Customer Collaboration)، من دون أن تُفرز متغير "إدارة التوقعات" (Expectation Management) كمتغير مستقل قابل للقياس، أو تُحلّل أثره المباشر في مستوى الرضا. وتكشف دراسات حديثة أن ضعف المواءمة بين توقعات أصحاب المصلحة وما يُنفّذه فريق التطوير لا يزال يشكّل أحد أبرز أسباب تدنّي رضا العملاء وتعتّر المشروعات الرشيقية، حتى في حالات الالتزام الصريح بممارسات Agile (Buchan, 2017؛ Bano, Zowghi, MacDonell, & Shinde, 2025؛ Ruk et al., 2025).

وعليه، تتلخّص مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة التوقعات في إطار منهجية Agile على رضا العملاء؟

١,٢,١ الفجوات النظرية

- تفتقر الأدبيات إلى نموذج نظري متماسك يربط صراحةً بين ممارسات إدارة التوقعات في البيئات الرشيقية كالتواصل الدوري، ووضوح النطاق، ومعالجة التغيير وبين نظرية التأكيد التعارض للتوقعات (Bhattacharjee, 2001)؛ إذ ظلّ توظيف هذه النظرية منحصراً إلى حدٍّ بعيد في سياقات نظم المعلومات العامة، من دون تكييفه ليلائم طبيعة Agile تحديداً.

- بيّنت دراسة Buchan et al. (٢٠١٧) وجود فجوة إدراكية واضحة بين تصوّرات فريق التطوير وتوقعات ممثلي العملاء (Product Owners) بشأن حجم وطبيعة مشاركة العميل المطلوبة، غير أن هذه الفجوة لم تُترجم بعد إلى إطار نظري شامل يُفسّر أثرها التراكمي في الرضا النهائي.

- انصرفت معظم الدراسات النظرية (Kropp, Meier, Anslow, & Biddle, 2020؛ Serrador & Pinto, 2015) إلى قياس رضا فرق العمل الداخلية، في حين لم تحظَ رضا العميل الخارجي باهتمام مماثل بوصفه متغيراً تابعاً مستقلاً قابلاً للقياس بذاته.

١,٢,٢ الفجوات العملية

- أوضحت مراجعة منهجية حديثة أن غياب تواصل واضح حول افتراضات عملية التقدير ومواعيد التسليم في السبرنتات الأولى يؤدي إلى تصاعد سريع في مستويات عدم الرضا لدى أصحاب المصلحة، في ظلّ غياب ممارسات موحّدة ومعتمدة لإدارة هذه التوقعات ميدانياً داخل المؤسسات (Ruk et al., 2025).

- تفتقر كثير من المؤسسات، ولا سيما في البيئات غير الغربية، إلى مؤشرات أداء (KPIs) عملية وقابلة للقياس تمكّنها من متابعة مدى انسجام التوقعات المُدارة مع مستوى الرضا الفعلي الذي يُبدّيه العميل على امتداد دورة حياة المشروع.

- ركزت غالبية الدراسات الميدانية المتاحة على بيانات وقطاعات بعينها (كذلك الخاصة بصناعة البرمجيات في سويسرا)، وهو ما يُقيد من قابلية تعميم نتائجها على قطاعات أخرى أو بيئات ثقافية واقتصادية مغايرة (Kropp et al., 2020).

١,٣ أهمية البحث

١,٣,١ على المستوى النظري

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من سعيه إلى ردم الهوة القائمة بين نظرية التأكيد-التعارض للتوقعات (Expectation-Confirmation Theory) وأدبيات Agile، وذلك عبر تخصيص هذا الإطار النظري العام الذي ظل يُطبّق في الأصل ضمن سياقات نظم المعلومات واستمرارية الاستخدام (Bhattacharjee, 2001) ليلائم بيئة المشروعات الرشيقة على وجه التحديد. كما يُسهم البحث في إثراء الأدبيات الخاصة بمواءمة توقعات أصحاب المصلحة (Buchan, Bano, Zowghi, MacDonell, & Shinde, 2017)، من خلال التعاطي مع "إدارة التوقعات" بوصفها متغيراً مستقلاً قابلاً للقياس بذاته، بدلاً من إدراجها الضمني تحت مفهوم أعم هو "التعاون مع العميل" كما تعاملت معه الدراسات السابقة (Kropp, Meier, Anslow, & Biddle, 2020).

فضلاً عن ذلك، يضيف البحث بُعداً نظرياً جديداً يتمثل في ربط نتائج الدراسات التي انصرفت إلى رضا فرق العمل الداخلية (Serrador & Pinto, 2015) برضا العميل بوصفه طرفاً خارجياً، وهو محور لم توليه الأدبيات السابقة ما يكفي من الاهتمام.

١,٣,٢ على المستوى العملي

تتمثل الأهمية العملية للبحث في تزويد مديري المشروعات وفرق العمل الرشيقة برؤى تطبيقية تُعينهم على تصميم آليات واضحة لإدارة توقعات العملاء على امتداد مراحل السبرنتات المتلاحقة، وهو ما عززته الدراسات باعتباره عاملاً محورياً في الحدّ من تصاعد عدم الرضا الناجم عن ضعف التواصل بشأن افتراضات عملية التقدير ومواعيد التسليم (Ruk et al., 2025). كما تُتيح نتائج البحث لصانعي القرار في المؤسسات التي تتبنّى منهجية Agile استناداً إلى الإطار المعتمد من معهد إدارة المشروعات وتحالف Agile (Project Management Institute & Agile Alliance, 2017) مؤشرات عملية يمكن الاستناد إليها لتطوير ممارسات التواصل مع العميل وضبط نطاق المشروع بما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاه.

وأخيراً، يُسهم البحث في دعم القرار المؤسسي عبر تقديم توصيات قابلة للتطبيق تُمكن المؤسسات ولاسيما في البيئات غير الغربية التي تندر فيها الدراسات الميدانية (Kropp et al., 2020) من تبني ممارسات أكثر نضجاً في إدارة توقعات العملاء ضمن مشروعاتها الرشيقة.

١,٤ أسئلة البحث

السؤال الرئيس:

ما أثر إدارة التوقعات ضمن منهجية Agile على رضا العملاء؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى الالتزام الفعلي بممارسات إدارة التوقعات (وضوح النطاق، التواصل الدوري، إدارة التغيير، إشراك العميل) في المشروعات التي تتبنى منهجية Agile؟
٢. ما مستوى رضا العملاء إزاء المشروعات المُدارة وفق منهجية Agile؟
٣. هل ثمة علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح النطاق والتسليم المتكرر ودرجة رضا العملاء؟
٤. هل ثمة علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التواصل الدوري مع العميل ودرجة رضا العملاء؟
٥. هل ثمة علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة التغيير خلال السبرنتات ودرجة رضا العملاء؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر إدارة التوقعات على رضا العملاء تُعزى إلى متغيرات ديموغرافية أو تنظيمية (كتلك المتعلقة بحجم المشروع، أو القطاع، أو مدة تبني Agile)؟

١,٥ أهداف البحث

الهدف الرئيس:

استقصاء أثر إدارة التوقعات في إطار منهجية Agile على مستوى رضا العملاء.

ويتمرّع عن هذا الهدف الرئيس جملة من الأهداف الفرعية :

١. تشخيص مستوى الالتزام الفعلي بممارسات إدارة التوقعات (وضوح النطاق، التواصل الدوري، إدارة التغيير، إشراك العميل) داخل المشروعات التي تتبنى منهجية Agile.
٢. قياس مستوى رضا العملاء في المشروعات المُدارة وفق منهجية Agile.
٣. فحص العلاقة بين وضوح النطاق وطبيعة التسليم المتكرر من جهة، ودرجة رضا العملاء من جهة أخرى.
٤. فحص العلاقة بين جودة التواصل الدوري مع العميل من جهة، ودرجة رضا العملاء من جهة أخرى.
٥. فحص العلاقة بين آليات إدارة التغيير خلال السبرنتات من جهة، ودرجة رضا العملاء من جهة أخرى.
٦. تقصّي الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أثر إدارة التوقعات على رضا العملاء بحسب متغيرات ديموغرافية أو تنظيمية (كتلك المرتبطة بحجم المشروع، أو القطاع، أو مدة تبني Agile).
٧. صياغة توصيات عملية تُعين فرق العمل ومديري المشروعات على الارتقاء بممارسات إدارة التوقعات، بما يُسهم في تعزيز رضا العملاء.

١,٦ فروض البحث

الفرض الرئيس (H1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة التوقعات في إطار منهجية Agile ودرجة رضا العملاء.

ويتفرّع عن هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية:

H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح النطاق وطبيعة التسليم المتكرر من جهة، ودرجة رضا العملاء من جهة أخرى.

H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين جودة التواصل الدوري مع العميل ودرجة رضا العملاء.

H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية آليات إدارة التغيير خلال السبرنقات ودرجة رضا العملاء.

H1d: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى إشراك العميل ودرجة رضا العملاء.

الفرض الثاني (H2):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أثر إدارة التوقعات على رضا العملاء تُعزى إلى المتغيرات التنظيمية (حجم المشروع، القطاع، مدة تبني منهجية Agile).

٨, ١ المنهجية البحثية

استند هذا البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على أسلوب المسح الميداني، باعتباره الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات في سياق كمي يستهدف اختبار فروض محددة سلفاً (Sekaran & Bougie, 2016). وقد جاء هذا الاختيار منسجماً مع ما انتهجته الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات Agile ومستويات الرضا، إذ اعتمدت مسوحاً ميدانية كمية مشابهة (Kropp, Meier, Anslow, & Biddle, 2020).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من الأطراف الداخلية المعنية (إدارات الأعمال، تجربة العميل، المنتج) التي تتعامل مع فرق Agile لدى البنوك السعودية المعتمدة لمنهجية Agile في تطوير خدماتها المصرفية الرقمية، مع إمكانية إشراك شريحة من العملاء الخارجيين النهائيين متى أتاح الوصول الميداني ذلك. وسُتُخرج العينة بأسلوب العينة الملائمة (Convenience Sample) أو العشوائية البسيطة، على أن يُحدد حجمها وفق المعادلات المعتمدة لتقدير أحجام العينات في البحوث الوصفية.

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد رُوِيَ في تصميمها أن تتضمن:

١. بيانات ديموغرافية وتنظيمية (حجم المشروع، الجهة البنكية، مدة تطبيق Agile).

٢. فقرات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لرصد أبعاد المتغير المستقل (وضوح النطاق، جودة التواصل، إدارة التغيير، إشراك العميل) والمتغير التابع (مستوى رضا العملاء).
صدق الأداة وثباتها:

سُجِرَ التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى عبر عرض الاستبانة على نخبة من المحكمين المتخصصين، في حين سُمِّقَ الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، باعتباره من أكثر المقاييس استخداماً في تقييم الاتساق الداخلي لأدوات القياس في العلوم الاجتماعية والإدارية (Cronbach, 1951).
أساليب التحليل الإحصائي:

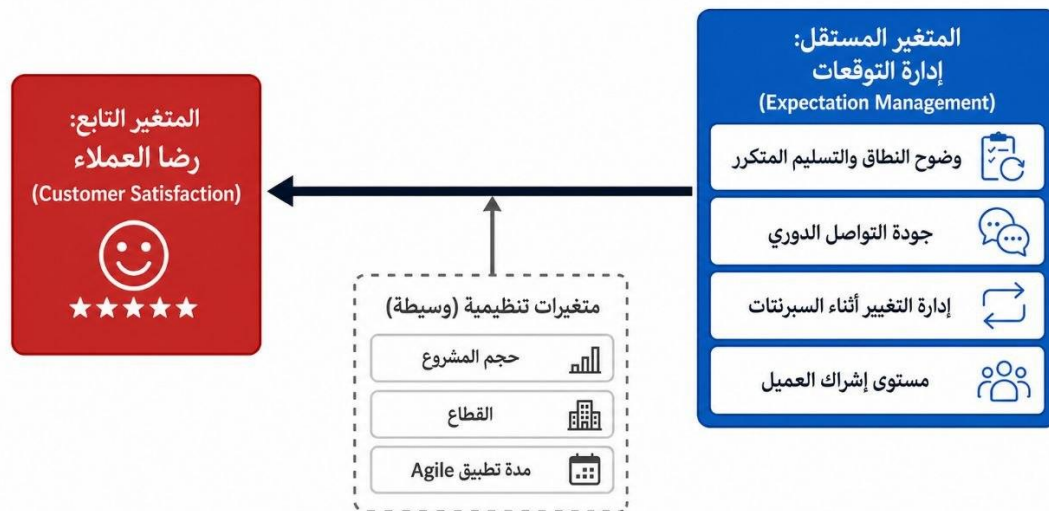
سُتعالج البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، موزعةً على المحاور التالية:

- الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) للإجابة عن السؤالين الفرعيين الأول والثاني.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) واختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرض الرئيس (H1) وفروعه (H1a-H1d).

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) أو اختبار t-test بحسب طبيعة المتغيرات، لاختبار الفرض (H2) المتعلق بآثر المتغيرات التنظيمية.

٩, ١ نموذج البحث



١٠, ١ نطاق الدراسة

أولاً: النطاق الموضوعي

تتنظم الدراسة حول أثر إدارة التوقعات في سياق منهجية Agile بأبعادها الأربعة (وضوح النطاق والتسليم المتكرر، جودة التواصل الدوري، إدارة التغيير، إشراك العميل) على رضا العملاء. ويجدر التنويه إلى أن الدراسة لا تتطرق إلى أبعاد أخرى للنجاح في المشروعات الرشيقة، كالجودة الفنية للمنتج، أو الأداء المالي للمشروع، أو رضا فرق العمل الداخلية، التزاماً بتحديد واضح للإشكالية البحثية.

ثانياً: النطاق المكاني

تُطبّق الدراسة على القطاع المصرفي الرقمي في المملكة العربية السعودية، تحديداً على الإدارات والفرق التقنية المكلفة بتطوير الخدمات المصرفية الرقمية—تطبيقات الجوال، والمحافظ الإلكترونية، ومنصات الخدمات المصرفية عبر الإنترنت—في البنوك التجارية الكبرى والبنوك الرقمية الناشئة (Digital-only Banks) العاملة في السوق السعودي، شريطة أن تكون هذه الجهات قد تبنت منهجية Agile في إدارة مشروعاتها التقنية.

ثالثاً: النطاق البشري

يتضمن مجتمع الدراسة الأطراف الداخلية المعنية (إدارات الأعمال، تجربة العميل، المنتج) التي تتعامل مباشرة مع فرق المشروعات المصرفية الرقمية المُدارة وفق Agile، مع جواز إشراك شريحة من العملاء الخارجيين النهائيين متى سمح الوصول الميداني، على أن تتوافر لديهم خبرة كافية بمخرجات المشروع تُمكنهم من تقييم التوقعات المُدارة وإبداء رأيهم في مستوى رضاهم عنها.

رابعاً: النطاق الزمني

سُنفّذت الدراسة الميدانية جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة من سبتمبر ٢٠٢٦ إلى نوفمبر ٢٠٢٦، على أن تقتصر النتائج على عكس واقع الحال في هذه الفترة تحديداً، مع مراعاة أن الاستنتاجات قد لا تكون قابلة للتعميم على فترات أخرى لطبيعة المتغيرات المدروسة وتطور بيئة العمل الرشيق.

الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ مقدمة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري لمتغيري الدراسة الرئيسيين، وهما: إدارة التوقعات في إطار منهجية Agile (بصفته المتغير المستقل)، ورضا العملاء (بصفته المتغير التابع)، فضلاً عن بحث العلاقة النظرية القائمة بينهما اعتماداً على الأدبيات الأكاديمية ذات الصلة. ويتألف الفصل من أربعة محاور رئيسية يتصدّرها المحور الأول الذي يتناول المتغير المستقل بأبعاده الأربعة (وضوح النطاق والتسليم المتكرر، جودة التواصل الدوري، إدارة التغيير، إشراك العميل)، في حين يُعنى المحور الثاني بدراسة المتغير التابع من حيث مفهومه ومحدّداته النظرية، فيما يناقش المحور الثالث طبيعة العلاقة بين المتغيرين في ضوء ما توصّلت إليه الدراسات السابقة، ليُختتم الفصل بخلاصة تركيبية تُحدّد موضع الدراسة الراهنة ضمن هذه الأدبيات، وتُبرز الفجوة البحثية التي تنوي الدراسة الحالية سدّها.

ويُشكّل هذا الإطار النظري الركيزة التي سيُبنى عليها التصميم الميداني في الفصل الثالث، إذ يضمن انسجام أداة القياس (الاستبانة) مع الأبعاد النظرية المرسومة في هذا الفصل.

٢,٢ المتغير المستقل: إدارة التوقعات ضمن منهجية Agile

٢,٢,١ مفهوم إدارة التوقعات

تُعرّف "التوقعات" في الأدبيات التسويقية والإدارية بوصفها المعايير أو المستويات المرجعية التي يحملها الفرد سلفاً بشأن أداء منتج أو خدمة أو مشروع ما، ثم يُعتمد إلى مقارنة الأداء الفعلي المُدرَك على ضوءها لاحقاً (Oliver, 1980). ووفقاً لنظرية التأكيد-التعارض (Expectation-Confirmation Theory) التي أرسى دعائمها أوليفر (Oliver, 1980) قبل أن يطوّرها بهاتاشارجي (Bhattacharjee, 2001) في سياق نظم المعلومات، فإن الرضا لا يُحدّد بمستوى الأداء المطلق، إنما بمدى التطابق (Confirmation) أو التعارض (Disconfirmation) القائم بين ما كان متوقعاً وما تحقّق فعلياً؛ فعندما يفوق الأداء المُحقّق سقف التوقعات (تعارض إيجابي) يرتفع مستوى الرضا، والعكس صحيح في حالات التعارض السلبي.

وعليه، تُعرّف "إدارة التوقعات" إجرائياً في هذا البحث بأنها مجموعة الممارسات والآليات التي تعتمد على فرق العمل لضبط توقعات العميل المسبقة وتوضيحها ومواءمتها بشكل متواصل على امتداد دورة حياة المشروع، بما يُقلّص الفجوة بين المتوقع والمُنجز فعلياً، ويُحدّد من مخاطر التعارض السلبي المُفضي إلى تدني الرضا.

٢,٢,٢ إدارة التوقعات في سياق منهجية Agile

يحتل مفهوم إدارة التوقعات مكانة محورية في بيئة Agile، إذ يقوم "بيان تطوير البرمجيات الرشيق" (Agile Manifesto) على مقدمة مفادها منح الأولوية لإرضاء العميل عبر التسليم المبكر والمستمر (Beck et al., 2001)، وهو ما يجعل كل سبرنت (Sprint) نقطة تماس جديدة تُعاد فيها معايير التوقعات، على خلاف المقاربات التقليدية التي تتوقّف فيها مراجعات التوقعات عادةً عند نقطة البداية. وقد حدّدت الأدبيات أربعة أبعاد رئيسية لهذا المفهوم في السياق الرشيق، تُشكّل الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل في الدراسة الحالية:

أ. وضوح النطاق والتسليم المتكرر

يعكس هذا البُعد درجة وضوح حدود المشروع ومخرجاته المرحلية المتوقعة في كل عملية تسليم، وقد بيّنت الدراسات أن التسليم المتكرر والمنتظم لمخرجات ملموسة يُمثّل الآلية الأكثر فاعلية لإدارة توقعات أصحاب المصلحة واستدامة ثقتهم بالمشروع (Serrador & Pinto, 2015).

ب. جودة التواصل الدوري

يتصل هذا البُعد بمدى انتظام قنوات التواصل بين فريق العمل والعميل ووضوح مضامينها، إذ تُشير الأدبيات إلى أن غياب تواصل واضح حول افتراضات عملية التقدير ومواعيد التسليم يؤدي إلى تصاعد سريع في مستويات عدم الرضا لدى أصحاب المصلحة (Ruk et al., 2025).

ج. إدارة التغيير خلال السبرنتات

يُجسّد هذا البُعد قدرة الفريق على استيعاب التغييرات المتلاحقة في المتطلبات من دون أن ينعكس ذلك سلباً على توقّعات العميل، وهي إحدى السمات الجوهرية التي تُميّز Agile عن النماذج التتابعية، وتتطلّب آليات صريحة لإعادة ضبط الأولويات بشكل دوري.

د. مستوى إشراك العميل

يعبّر هذا البُعد عن درجة وطبيعة مشاركة العميل أو ممثله (Product Owner) في عمليّتي التخطيط والمراجعة. وقد كشفت دراسة Buchanan et al (٢٠١٧) عن وجود فجوة إدراكية واضحة بين توقّعات فريق التطوير وتوقّعات ممثلي العملاء فيما يخصّ المستوى المطلوب من هذه المشاركة، وهو ما يجعل ضبط هذا البُعد مسألة حاسمة لتفادي أنماط سوء الفهم المتبادل.

يتبيّن ممّا تقدّم أن إدارة التوقّعات في إطار منهجية Agile لا تنحصر في كونها ممارسة إجرائية مُعزولة، بل هي عملية متواصلة ومتعدّدة الأبعاد تتقاطع مع الأسس النظرية لنظرية التأكيد-التعارض، وتتجسّد ميدانياً من خلال أربعة أبعاد مترابطة: وضوح النطاق، وجودة التواصل، ومعالجة التغيير، ومستوى إشراك العميل؛ وهي الأبعاد التي ستوظّف لاحقاً في بناء أداة القياس (الاستبانة) في الفصل الثالث.

٢,٣ المتغير التابع: رضا العملاء

٢,٣,١ مفهوم رضا العملاء

يُعرّف رضا العملاء بأنّه الحالة الإدراكية والوجدانية التي تنشأ عن تقييم الفرد لمدى التطابق أو التعارض بين الأداء الفعلي لمنتج أو خدمة وتوقّعاته المسبقة (Oliver, 1980). ويحتلّ هذا المفهوم مكانة بارزة ضمن أكثر المتغيرات التابعة دراسةً في أدبيات التسويق وإدارة الجودة وإدارة المشروعات على حدّ سواء، نظراً لارتباطه الوثيق بمخرجات جوهرية كولاء العميل، ونية الاستمرار في التعامل، والإحالة إلى الغير (Bhattacharjee, 2001).

وفي سياق الخدمات تحديداً، وضع باراسورامان وزيثامل وبيري نموذج "فجوات جودة الخدمة" (SERVQUAL)، الذي يُقيّم الرضا من واقع الفجوة بين توقّعات العميل وإدراكه للأداء الفعلي عبر خمسة أبعاد رئيسية، هي: الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). ورغم أنّ هذا النموذج رُسم أصلاً لقطاع الخدمات التقليدي، فإنّ منطقه الجوهرية القائمة على أن الرضا دالةٌ على الفجوة بين المتوقع والمُدرك يظلّ صالحاً للتطبيق في سياقات المشروعات الرقمية والبرمجية المعاصرة.

٢,٣,٢ رضا العملاء في سياق المشروعات وبيئات Agile

على خلاف النماذج التقليدية لإدارة المشروعات، التي يُقاس فيها رضا العميل عادةً في لحظة تسليم المشروع النهائية، تفترض منهجية Agile أن الرضا عملية تراكمية تُبنى تدريجياً عبر السبرنتات المتعاقبة، انسجاماً مع المبدأ الأوّل لبيان Agile القاضي بمنح الأولوية القصوى لإرضاء العميل عبر التسليم المبكر والمستمر لمخرجات ذات قيمة (Beck et al., 2001). وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن مستوى الرضا في المشروعات الرشيقة

يتأثر بعوامل تتجاوز جودة المنتج النهائي لتشمل جودة التفاعل والتواصل على امتداد دورة حياة المشروع ذاتها (Kropp, Meier, Anslow, & Biddle, 2020).

كذلك ميّزت بعض الدراسات بين مستويين متميزين للرضا في هذا السياق: رضا فرق العمل الداخلية عن عملية التطوير ذاتها، ورضا العميل الخارجي عن المخرجات وجودة التفاعل معه، مع التأكيد على أن هذين المستويين وإن كانا متلازمين لا يتطابقان بالضرورة، وأن أثر ممارسات Agile على المستوى الأول لا يمكن تعميمه تلقائياً على المستوى الثاني (Serrador & Pinto, 2015)، وهو ما يُبرّر تركيز هذا البحث على رضا العميل بوصفه متغيراً تابعاً مستقلاً بذاته.

يتبين ممّا سبق أن رضا العميل مفهوم متعدّد الأبعاد يتجاوز مجرد تقييم الجودة الفنية للمخرج النهائي، ليمتدّ إلى جودة العملية ومستوى التفاعل طوال دورة حياة المشروع. ويُعدّ هذا الفهم المتكامل ما يجعل ربطه بمتغير إدارة التوقعات بأبعاده الأربعة المبيّنة في المحور السابق منطقياً ومُؤسّساً نظرياً، وهو ما سيُنقّش بتفصيل أوسع في المحور التالي.

٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والتابع

تتقاطع الأدبيات النظرية والميدانية على تأكيد وجود علاقة إيجابية بين إدارة توقعات العميل ومستوى رضاه، سواء في سياقات الخدمات التقليدية أم في بيئات المشروعات الرقمية والبرمجية. فعلى صعيد الإطار النظري العام، تُقدّم نظرية التأكيد-التعارض (Expectation-Confirmation Theory) تفسيراً مقنعاً لهذه العلاقة: إذ كلما نجحت المؤسسة في ضبط توقعات العميل بما ينسجم مع الأداء الفعلي المُتحقّق، تراجعت فجوة التعارض السلبي وارتفع مستوى الرضا (Oliver, 1980؛ Bhattacharjee, 2001). وقد أثبتت دراسة ميدانية عربية حديثة هذا الترابط تحديداً في قطاع الخدمات، إذ توصّلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة توقعات العملاء ورضاهم، فضلاً عن رصد فروق في مستوى إدراك هذه الأبعاد تُعزى إلى طبيعة القطاع ذاته (عيد ليبب، ٢٠٢٠).

وفي سياق منهجية Agile تحديداً، تكتسب هذه العلاقة طابعاً أكثر ديناميكية نظراً للطبيعة التكرارية للمشروعات الرشيقة؛ فكل سبرنت يُشكّل دورة متكاملة من "تشكيل التوقعات – التسليم – التقييم"، وهو ما يجعل إدارة التوقعات عملية متجددة لا حدثاً واحداً كما في المقاربات التقليدية (Beck et al., 2001). وقد بيّنت الدراسات أن وضوح النطاق والتسليم المتكرر لمخرجات ملموسة يرتبطان ارتباطاً مباشراً بتحسين إدراك العميل لمستوى الالتزام والشفافية، بما ينعكس إيجاباً على رضاه (Serrador & Pinto, 2015).

كذلك أظهرت الأبحاث أن جودة التواصل الدوري وفعالية آليات إدارة التغيير خلال السبرنترات تُعدّان من أقوى المنبئات بمستوى الرضا لدى أصحاب المصلحة؛ إذ إن غياب الوضوح حول افتراضات التقدير ومواعيد التسليم يدفع بدرجات عدم الرضا إلى التصاعد السريع حتى مع الالتزام الصريح بممارسات Agile (Ruk et al., 2025). ومن زاوية أخرى، تبرز الفجوة الإدراكية بين توقّعات فريق التطوير وتوقّعات ممثلي العملاء حول المستوى المطلوب من المشاركة بوصفها عاملاً مُعيقاً لتحقيق هذه العلاقة الإيجابية ما لم تُدار بوعي وصرامة (Buchan, Bano, Zowghi, MacDonell, & Shinde, 2017).

وأخيراً، تُشير الدراسات الميدانية إلى أن الرضا في بيئات Agile لا يُمثل محصلة نهائية فحسب، بل هو نتاج تراكمي لجودة التفاعل على امتداد دورة حياة المشروع بأكملها، وهو ما يُعزّز صلاحية دراسة هذه العلاقة على مستوى الأبعاد الأربعة لإدارة التوقعات مجتمعة، لا من خلال مؤشر إجمالي واحد فقط (Kropp, Meier, 2020). (Anslow, & Biddle, 2020).

استعرض هذا الفصل الإطار النظري لمتغيري الدراسة، إذ تصدّى المحور الأول لمفهوم "إدارة التوقعات" وربطه بنظرية التأكيد-التعارض (Oliver, 1980؛ Bhattacharjee, 2001)، قبل أن يُحدّد أبعادها الأربعة في سياق منهجية Agile، وهي: وضوح النطاق والتسليم المتكرر، وجودة التواصل الدوري، ومعالجة التغيير، ومستوى إشراك العميل. في حين تناول المحور الثاني مفهوم "رضا العملاء" بالاستناد إلى نموذج فجوات جودة الخدمة (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)، مع بيان طبيعته التراكمية والمتعددة الأبعاد في بيئات المشروعات الرشيقة تحديداً.

وقد كشف المحور الثالث عن وجود علاقة نظرية وميدانية موثقة بين المتغيرين، سواء في الأدبيات العامة لإدارة توقعات العملاء (عيد لبيب، ٢٠٢٠) أم في الأدبيات المتخصصة ببيئات Agile (Serrador & Pinto, 2015؛ Kropp et al., 2020)، مع الإشارة إلى أنّ هذه العلاقة قد تعترضها فجوات إدراكية بين فرق التطوير وممثلي العملاء ما لم تُدار بوعي كافٍ (Buchan et al., 2017).

ومع ذلك، يتبين من استعراض مجمل هذه الأدبيات أن معظم الدراسات السابقة عالجت "إدارة التوقعات" بصورة ضمنية تحت مفاهيم أوسع، كالتعاون مع العميل أو رضا فريق العمل الداخلي، من دون أن تفرزها كمتغير مستقل رباعي الأبعاد لاختبار أثره المباشر على رضا العميل الخارجي تحديداً وهي الفجوة البحثية التي حدّدها الفصل الأول، والتي سيبنى على أساسها التصميم الميداني وبناء الاستبانة في الفصل الثالث.

٢,٥ 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 وُزّعت على عينة من مستخدمي تلك الخدمات، ثم خلّلت 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 أهميّة 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 الرشيقة (Agile) بما تتسم به من تكرار دورات التسليم وتعدّد نقاط التماس 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 أجريت على قطاعي البنوك التجارية العامة ومراكز الخدمات البريدية بمحافظة القاهرة والجيزة. واعتمد الباحث منهجاً ميدانياً كمياً طُبّق على عيّنتين عشوائيتين مستقلتين: 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 كلٌّ 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)، مما يدلّ على أنّ أهمية هذه الأبعاد وترتيبها قد يتفاوتان باختلاف السياق المؤسسي. وتُعدّ هذه الدراسة من المراجع العربية القليلة التي عالجت إدارة التوقعات بوصفها متغيّراً 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 المتعددة، شاملة الكفاءة، وتحقيق الأهداف، ورضا أصحاب المصلحة. واستند الباحثان إلى مسح كميّ واسع شمل أكثر من ١,٠٠٠ مشروع موزعة على قطاعات وصناعات متنوعة، جُمعت بياناته من مديري المشروعات عبر استبانة موحدة، ثم خضع للتحليل بالانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين درجة "أجايلية" المشروع (Agility) ومؤشرات النجاح. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني الممارسات الرشيدة ونجاح المشروع الإجمالي، وكانت هذه العلاقة أوضح ما تكون في بُعدي الكفاءة التشغيلية ورضا أصحاب المصلحة مقارنةً بالنقيذ بالجدول الزمني والميزانية. كما تبين أنّ المشروعات الأكثر أجايلية كانت أكثر قدرةً على استيعاب التغيرات دون انعكاس سلبيّ على رضا العميل. وتدعم هذه الدراسة الفرض العام للدراسة الحالية القائم على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات Agile ورضا العميل، إلّا أنّها تناولت "النجاح" و"الرضا" كمفهومين مركّبين عامين، ولم تُفرد "إدارة التوقعات" كمتغيّر 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 الرشيدة. واعتمد الباحثون مسحاً ميدانياً كمياً واسع النطاق، طُبّق على عدد كبير من فرق Agile في شركات برمجيات سويسرية، باستخدام استبانة غطت أبعاداً متعددة من بينها جودة التواصل، ووضوح الأدوار، والالتزام بالممارسات الرشيدة، ومستوى الرضا، ثم خضعت البيانات لتحليلات ارتباطية وانحدارية لتحديد أقوى العوامل المنبئة بالرضا.

وانتهت الدراسة إلى أنّ الرضا ارتبط بشكل قويّ وإيجابي بجودة التواصل داخل الفريق ومع العميل، وبوضوح الأدوار والمسؤوليات، بدرجة فاقت ارتباطه بالجودة الفنية للمنتج النهائي في حدّ ذاتها، ممّا يشير إلى أنّ العملية

والتفاعل لا يقلان أهمية عن المخرج النهائي في تشكيل الرضا. كما سجل الباحثون أن الفرق الأطول خبرة 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 ركزت 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 توقعات فرق التطوير وتوقعات ممثلي العملاء (Product Owners) حيال طبيعة مشاركة العميل ومستواها المطلوب في مشروعات Agile. واستند الباحثون إلى منهج نوعي قائم على مقابلات معمقة شبه منظمة مع أعضاء فرق تطوير وممثلي عملاء في عدة مؤسسات تطبق Agile، ثم خلّلت 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 المطورون 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 توقعات المشاركة منذ بداية المشروع يقلّص 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 و DevOps. واعتمد الباحثون منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review)، حيث خلّلت وصنّفت 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 بُعدَي "وضوح النطاق والتسليم المتكرّر" و"إدارة التغيير أثناء السبرنتات" في نموذج الدراسة الحالية، كما تؤكد الفجوة العملية المُشار إليها في القسم (١،٢،٢) بشأن غياب ممارسات موحّدة ومقاسة لإدارة التوقعات تطبيقياً.

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 موزّعين 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، مما يعني أن للتحول الرقمي مسارين تأثير في أداء الموظف: مباشر عبر تعزيز القدرات التقنية، وغير مباشر عبر تحسين قدرة المؤسسة على التكيف. وتُعد 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.

يتبين 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 مستقلاً 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 الرقمي السعودي تحديداً، وهو سياق لم تُعرف فيه دراسة سابقة مباشرة بهذا التركيب مما يمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى ردمها.

المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية

- 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