

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص ادارة المشاريع

أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على نجاح مشاريع الاتصالات: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات

إعداد الطالب/

سلطان سليم سلطان بن محفوظ

المشرف الثاني/

د. فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى والديّ الكريمين وزوجتي الغالية،

الذين كانوا السند الأول في كل مرحلة من مراحل حياتي، والدافع الصامت وراء كل إنجاز، وغرسوا في نفسي قيمة الاجتهاد والمثابرة، وعلموني أن طريق النجاح يبدأ بالصبر والإيمان.

أهدي إليهم هذا العمل المتواضع، عرفاناً بما بذلوه من عطاءٍ لا يُقدَّر بثمن، وتقديرًا لدعمهم المستمر الذي كان الركيزة الأساسية في إتمام هذه المسيرة العلمية.

أسأل الله تعالى أن يجزيهم عني خير الجزاء، وأن يبارك في أعمارهم ويحفظهم، ويديم عليهم الصحة والعافية، فما هذا الإنجاز إلا ثمرةٌ من ثمار دعمهم بعد فضل الله سبحانه وتعالى..

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الذي بنعمته تتم الصالحات، فله الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وكما يليق بعظيم فضله وجزيل إحسانه، على ما منَّ به عليّ من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها (التخطيط الرشيق، والتنفيذ التكراري، والتحسين المستمر، والاستجابة للتغيير) على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بشقيه المكتبي والميداني، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات الأولية، حيث صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي وتكوّنت من (37) فقرة. وتمثّل مجتمع الدراسة في العاملين المعنيين بإدارة المشاريع في شركات الاتصالات الكبرى العاملة في المملكة العربية السعودية (الاتصالات السعودية، وموبايلي، وزين السعودية)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (262) استبانة. وقد عُولجت البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج (SPSS) عبر جملة من الأساليب شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها مجتمعة على نجاح مشاريع شركات الاتصالات، حيث فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (71.7%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد التنفيذ التكراري في صدارة الأبعاد تأثيرًا، يليه التخطيط الرشيق، فالاستجابة للتغيير، فالتحسين المستمر. وقد أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التنفيذ التكراري، وتطوير منظومة التخطيط المتدرج، ومأسسة ممارسات التحسين المستمر، وبناء قدرة تنظيمية متقدمة على الاستجابة للتغيير، إلى جانب إعداد برامج تدريبية متخصصة لمديري المشاريع، وتطوير منظومة قياس متكاملة لنجاح المشاريع تتجاوز المعايير التقليدية.

الكلمات المفتاحية: منهجيات إدارة المشاريع الحديثة ، نجاح المشاريع، شركات الاتصالات، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
12.....	8.1 الفجوة البحثية
13.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
16.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
17.....	11.1 مصادر جمع البيانات
18.....	12.1 أداة الدراسة
18.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
19.....	14.1 حدود الدراسة
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
20.....	المبحث الأول: منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (المتغير المستقل)

20	1.1.2 تمهيد.....
20	2.1.2 مفهوم منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.....
22	3.1.2 أهمية منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.....
24	4.1.2 أهداف منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.....
26	5.1.2 أبعاد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.....
31	المبحث الثاني: نجاح مشاريع شركات الاتصالات (المتغير التابع).....
31	1.2.2 تمهيد.....
31	2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع.....
33	3.2.2 أهمية نجاح المشاريع في شركات الاتصالات.....
35	4.2.2 أهداف تحقيق نجاح المشاريع في شركات الاتصالات.....
36	5.2.2 مؤشرات نجاح المشاريع في شركات الاتصالات.....
40	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
40	1.3 تمهيد.....
40	2.3 منهج الدراسة.....
40	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
42	4.3 أداة الدراسة.....
44	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها.....
48	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
50	الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها واختبار الفروض.....
50	1.4 تمهيد.....
50	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
51	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة.....
63	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
70	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها.....
70	1.5 تمهيد.....

70	2.5 نتائج الدراسة
74	3.5 توصيات الدراسة
75	4.5 مقترحات بدراسات مستقبلية
77	Abstract
78	المراجع
82	الملاحق
83	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
41	جدول (3 - 1): توزيع مجتمع الدراسة وعينتها على شركات الاتصالات	1.
42	جدول (3 - 2): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (ن = 262)	2.
43	جدول (3 - 3): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة وأبعادها	3.
44	الجدول (3 - 4) مستويات الموافقة	4.
45	جدول (3 - 5): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد	5.
47	جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (ن = 262)	6.
48	جدول (3 - 7): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	7.
50	الجدول رقم (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن = 262)	8.
51	الجدول رقم (4 - 2): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد التخطيط الرشيق	9.
54	الجدول رقم (4 - 3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد التنفيذ التكراري	10.

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
11.	الجدول رقم (4 - 4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد التحسين المستمر	56
12.	الجدول رقم (4 - 5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد الاستجابة للتغيير	58
13.	الجدول رقم (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (منهجيات إدارة المشاريع الحديثة)	60
14.	الجدول رقم (4 - 7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع	660
15.	الجدول رقم (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على نجاح مشاريع شركات الاتصالات	64
16.	الجدول رقم (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الرشيق على نجاح مشاريع شركات الاتصالات	66
17.	الجدول رقم (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنفيذ التكراري على نجاح مشاريع شركات الاتصالات	67
18.	الجدول رقم (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحسين المستمر على نجاح مشاريع شركات الاتصالات	68
19.	الجدول رقم (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة للتغيير على نجاح مشاريع شركات الاتصالات	69

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد إدارة المشاريع من أهم الوظائف الإدارية التي تضطلع بها المنظمات المعاصرة في سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة لأصحاب المصلحة، وقد تطور هذا الحقل المعرفي تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة انتقالاً من المنهجيات التقليدية الخطية إلى منهجيات أكثر مرونة واستجابة للتغيير، وذلك استجابةً لتنامي حالة عدم اليقين والتعقيد التي تسم بيئات الأعمال الحديثة. (Ika & Pinto, 2022)

وقد برزت منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، ولا سيما المنهجيات الرشيقية (Agile)، كاستجابة علمية وعملية لقصور المنهجيات التقليدية في التعامل مع المشاريع ذات الطبيعة الديناميكية والمتطلبات المتغيرة، حيث تقوم هذه المنهجيات على مبادئ جوهرية تتمثل في التخطيط الرشيق والتنفيذ التكراري والتحسين المستمر والاستجابة السريعة للتغيير، مما يُمكن فرق العمل من تقديم مخرجات عالية الجودة في فترات زمنية أقصر مع قدرة أكبر على استيعاب التعديلات وإدارة المخاطر. (Muhammad et al., 2021)

ويحظى قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات باهتمام خاص في هذا السياق، كونه من أكثر القطاعات ديناميكية وتعقيداً على المستوى العالمي، إذ يتطلب تنفيذ مشاريعه التعامل مع تقنيات سريعة التطور وتوقعات متصاعدة من العملاء وبيئة تنافسية شديدة الاحتدام، وقد أثبتت الدراسات أن تطبيق المنهجيات الرشيقية في هذا القطاع يُسهم في تعزيز الإنتاجية وتحسين رضا أصحاب المصلحة ورفع معدلات نجاح المشاريع. (Wafa et al., 2022)

وفي إطار مفهوم نجاح المشروع ذاته، شهدت الأدبيات الأكاديمية تحولاً جوهرياً في فهم هذا المفهوم وقياسه، إذ لم يعد يقتصر على المعايير التقليدية المتمثلة في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، بل امتد ليشمل أبعاداً أكثر شمولية كتحقيق الفوائد المرجوة وإرضاء أصحاب المصلحة والاستدامة طويلة المدى، مما يستوجب تبني مقاربات إدارية حديثة تتوافق مع هذا التطور المفاهيمي. (Ika & Pinto, 2022)

وفي المملكة العربية السعودية تحديداً، يكتسب قطاع الاتصالات أهمية استراتيجية بالغة باعتباره أحد الممكّنات الرئيسية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في مجال التحول الرقمي والبنية التحتية التقنية، حيث

تتسابق شركات الاتصالات الكبرى في تنفيذ مشاريع ضخمة للتوسع والتطوير والتحديث، وقد أثبتت التجارب الميدانية أن تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في المشاريع السعودية الكبرى يُسفر عن تحسينات جوهرية في جودة الأداء وتسريع التنفيذ (خرمي، مجبردي وحسن، 2024). ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة للكشف عن أثر منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها الأربعة على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد قطاع الاتصالات على المستوى العالمي تحولات جذرية متسارعة فرضتها الثورة الصناعية الرابعة وما رافقها من تطورات تقنية غير مسبوقة في مجالات الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وشبكات الجيل الخامس وإنترنت الأشياء، مما أفرز بيئة أعمال بالغة التعقيد والديناميكية تتسم بشدة المنافسة وتسارع التغيير وتنامي توقعات العملاء وتعدد أصحاب المصلحة. وفي خضم هذه التحولات، لم تعد المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع القائمة على التخطيط الخطي المتتابع والجمود في مواجهة التغيرات قادرة على الاستجابة الفعالة لمتطلبات هذا القطاع الحيوي (Muhammad et al., 2021)، إذ أظهرت التقارير الدولية أن نسبة كبيرة من مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لا تزال تعاني من تجاوز الميزانيات المحددة والتأخر عن الجداول الزمنية المعتمدة وعدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

وفي السياق السعودي تحديداً، يكتسب قطاع الاتصالات أهمية استراتيجية استثنائية بوصفه أحد الركائز الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجالات التحول الرقمي وتنويع مصادر الدخل الوطني وتطوير البنية التحتية التقنية وبناء اقتصاد المعرفة، حيث تضخ شركات الاتصالات السعودية الكبرى استثمارات ضخمة في مشاريع التوسع والتطوير والتحديث التقني (أحمد ومهدي، 2024). غير أن هذه المشاريع تواجه تحديات جوهرية تتمثل في تعقيد البيئة التشغيلية وتشابك العلاقات بين الأطراف المعنية وسرعة التقادم التقني وتغير المتطلبات التنظيمية والتشريعية، فضلاً عن الحاجة الملحة إلى تقليص دورات تطوير المنتجات والخدمات للحفاظ على الميزة التنافسية في سوق يشهد تنافساً محتدماً بين ثلاث شركات رئيسية هي شركة الاتصالات السعودية وموبايلي وزين.

وقد أثبتت الشواهد العلمية والتجارب العملية أن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، ولا سيما المنهجيات الرشيقة (Agile)، تمثل نقلة نوعية في التعامل مع هذه التحديات من خلال تبني مبادئ التخطيط الرشيق

والتنفيذ التكراري والتحسين المستمر والاستجابة السريعة للتغيير، وهو ما أكدته دراسة (Muhammad et al., 2021) التي أثبتت التأثير الإيجابي لممارسات الإدارة الرشيدة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات بباكستان حيث بلغت نسبة التباين المفسر 58.20%، ودراسة (Wafa et al., 2022) التي بينت أن تطبيق منهجية أجايل يؤثر إيجابياً على نجاح المشروع ($\beta = 0.690, p < 0.001$) وأن 68% من المستجيبين أكدوا زيادة الإنتاجية و 92% أكدوا تحسين رضا أصحاب المصلحة. إلا أن الواقع الفعلي يكشف عن فجوة واضحة بين الإمكانيات النظرية لهذه المنهجيات ومستوى تطبيقها الفعلي في شركات الاتصالات السعودية، حيث لا تزال كثير من هذه الشركات تعتمد على المنهجيات التقليدية أو تطبق المنهجيات الحديثة بصورة جزئية وغير منهجية، مما ينعكس سلباً على معدلات نجاح مشاريعها وقدرتها على المنافسة والابتكار.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع على المستوى الأكاديمي العالمي، فإن الأدبيات العربية تعاني من ندرة ملحوظة في الدراسات التي تتناول العلاقة بين هذه المنهجيات ونجاح المشاريع في قطاع الاتصالات تحديداً، وهو ما أشارت إليه دراسة (الشريف وأباالحسن، 2025) التي أوصت بضرورة إجراء مزيد من الدراسات التطبيقية حول دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات، ودراسة (أحمد ومهدي، 2024) التي أوصت بزيادة الاستثمار في القدرات التكنولوجية لشركات الاتصالات. كما أن معظم الدراسات الأجنبية المتاحة أجريت في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة عن البيئة السعودية، مما يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها على الواقع المحلي. وقد أكدت دراسة (Ika & Pinto, 2022) ضرورة إعادة تعريف مفهوم نجاح المشروع ليشمل أبعاداً أكثر شمولية تتجاوز المعايير التقليدية المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة، من خلال نموذجها الرباعي الأبعاد (Tesseract) الذي يراعي تحقيق الفوائد وتصورات أصحاب المصلحة والقضايا الزمنية والاستدامة، وهو ما يستدعي دراسة هذه العلاقة في ضوء التطورات النظرية الحديثة.

وانطلاقاً مما تقدم، ومن خلال المراجعة المعمّقة للأدبيات والدراسات السابقة، ومن واقع الملاحظة الميدانية للتحديات التي تواجهها مشاريع شركات الاتصالات السعودية، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود فجوة بحثية وتطبيقية تتمحور حول عدم وضوح طبيعة العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها المختلفة ومستوى نجاح المشاريع في شركات الاتصالات السعودية، وعدم كفاية الأدلة

التجريبية المستمدة من البيئة المحلية حول هذه العلاقة. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها (التخطيط الرشيق، التنفيذ التكراري، التحسين المستمر، الاستجابة للتغيير) على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية)

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تُسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع الحديثة ونجاح المشاريع، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى دراسات عربية كافية خاصة في قطاع الاتصالات السعودي. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين أبعاد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (التخطيط الرشيق، التنفيذ التكراري، التحسين المستمر، الاستجابة للتغيير) ونجاح المشاريع، مما يوفر قاعدة معرفية للباحثين والمختصين يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية.
- تتميز الدراسة بتناولها لمتغيرات حديثة تتسق مع التوجهات العالمية في إدارة المشاريع، وتأتي استجابةً للفجوة البحثية في الأدبيات العربية التي أشارت إليها الدراسات السابقة حول ندرة الدراسات التي تتناول العلاقة بين المنهجيات الرشيقة ونجاح المشاريع في البيئة العربية.
- تقدم الدراسة نموذجاً بحثياً قابلاً للتطبيق والاختبار في بيئات وقطاعات مختلفة، مما يفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين لاستكشاف العلاقة بين هذه المتغيرات في سياقات متنوعة. علاوة على ذلك، تساهم الدراسة في تعزيز الأسس النظرية لنظرية إدارة المشاريع الرشيقة من خلال تقديم أدلة تجريبية من بيئة عمل عربية فعلية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تتناول قطاع الاتصالات الذي يُعد من أهم القطاعات الحيوية والاستراتيجية في المملكة العربية السعودية والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في مجال التحول الرقمي والبنية التحتية التقنية

- تُفيد نتائج الدراسة صناع القرار والمديرين التنفيذيين ومديري المشاريع في شركات الاتصالات السعودية في اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية بشأن تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وتطوير ممارساتهم الإدارية.
- توفر الدراسة توصيات ومقترحات عملية قابلة للتنفيذ تُساعد شركات الاتصالات على تحسين معدلات نجاح مشاريعها من خلال التطبيق الفعال لأبعاد المنهجيات الحديثة، مما ينعكس إيجاباً على الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المحددة وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.
- تُسهم الدراسة كذلك في تسليط الضوء على التحديات والمعوقات التي قد تواجه شركات الاتصالات عند تطبيق المنهجيات الحديثة، مما يُمكنها من وضع استراتيجيات استباقية للتعامل معها. ومن المؤمل أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة المشاريع الرشيقة وتوجيه جهود التطوير المهني للعاملين في هذا القطاع الحيوي.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها (التخطيط الرشيق، التنفيذ التكراري، التحسين المستمر، الاستجابة للتغيير) على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

1. التعرف على أثر التخطيط الرشيق على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على أثر التنفيذ التكراري على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
3. والتعرف على أثر التحسين المستمر على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
4. التعرف على أثر الاستجابة للتغيير على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
5. تقديم توصيات ومقترحات عملية لتعزيز تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في شركات الاتصالات السعودية بما يسهم في رفع معدلات نجاح مشاريعها.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي : ما أثر منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها (التخطيط الرشيق، التنفيذ التكراري، التحسين المستمر، الاستجابة للتغيير) على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

- ما أثر التخطيط الرشيق على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التنفيذ التكراري على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التحسين المستمر على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الاستجابة للتغيير على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها (التخطيط الرشيق، التنفيذ التكراري، التحسين المستمر، الاستجابة للتغيير) على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

- **الفرض الفرعي الأول:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الرشيق على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- **الفرض الفرعي الثاني:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنفيذ التكراري على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- **الفرض الفرعي الثالث:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.
- **الفرض الفرعي الرابع:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للتغيير على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (منهجيات إدارة المشاريع الحديثة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (Muhammad et al., 2021) بعنوان "Impact of agile management on project performance: Evidence from I.T sector of Pakistan".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها (الكفاءة، المرونة، السرعة، الاستجابة) على أداء المشاريع، مع دراسة الدور الوسيط لتعقيد المشروع والدور المعدّل لكفاءات القيادة، في قطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المقطعي (Cross-sectional)، وتكونت العينة من (176) مستجيباً من شركات تكنولوجيا المعلومات المسجلة في باكستان عبر أسلوب العينة العنقودية، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SmartPLS 3.0). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الإدارة الرشيدة تؤثر إيجابياً وبدلالة إحصائية على أداء المشاريع ($\beta = 0.473, p < 0.05$)، وأن تعقيد المشروع يتوسط العلاقة بينهما، كما أن كفاءات القيادة تعدّل العلاقة بين تعقيد المشروع وأداء المشروع، وبلغت نسبة التباين المفسّر 58.20%. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الإدارة الرشيدة في شركات تكنولوجيا المعلومات لتحسين أداء المشاريع وتقليل التعقيد المرتبط بها.

دراسة (Wafa et al., 2022) بعنوان "The impact of agile methodology on project success, with a moderating role of person's job fit in the IT industry of Pakistan".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر منهجية أجايل على نجاح المشروعات، مع دراسة الدور المعدّل لملاءمة الشخص للوظيفة، في صناعة تكنولوجيا المعلومات في باكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من (276) استجابة صالحة من أصل (350) شركة تكنولوجيا معلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن منهجية أجايل تؤثر إيجابياً وبدلالة إحصائية على نجاح المشروع ($\beta = 0.690, p < 0.001$)، وأن ملاءمة الشخص للوظيفة تعدّل هذه العلاقة بقوة ($\beta = 0.990, p < 0.001$)، كما أظهرت أن 68% من المستجيبين أكدوا أن أجايل تزيد الإنتاجية بشكل كبير و92% أكدوا تحسين رضا

أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بأهمية تبني منهجية أجايل في صناعة البرمجيات مع مراعاة ملائمة الأفراد لأدوارهم الوظيفية.

✍ دراسة (الفهد وشوعي، 2024) بعنوان "أثر منهجيات إدارة المشاريع الاحترافية (PMP) على مشاريع التخرج في الجامعات السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الاحترافية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المراقبة والتحكم) على مشاريع التخرج في الجامعات السعودية ضمن نظام أتمتة إدارة مشاريع التخرج، وذلك لربط المخرجات التعليمية بسوق العمل تماشياً مع رؤية 2030 واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بكلية الحاسبات في جامعة الملك عبدالعزيز خلال عام 2024، وتم استخدام استبانتيين مخصصتين للطلاب والأساتذة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية دمج أدوات إدارة المشاريع الحديثة في المنصات الإلكترونية لتتبع تقدم المشاريع والإجراءات الأكاديمية ولجان المناقشة والتواصل مع أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بتبني هذه المنهجيات في مشاريع التخرج وتشجيع الطلاب على استخدامها وإدراج مقررات مخصصة لإدارة المشاريع.

✍ دراسة (جراد، العضيلة، العنزي وحسن، 2024) بعنوان "دور منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا: دراسة تطبيقية على شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور منهجيات الإدارة الرشيقة (أجايل) بأبعادها على تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الشركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع التكنولوجية. وأوصت الدراسة بالتوسع في تبني المنهجيات الرشيقة في المشاريع التكنولوجية وتدريب فرق العمل عليها.

✍ دراسة (Ansari et al., 2024) بعنوان "Influence of transformational and transactional leadership on agile project success: An empirical validation".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة التحويلية والتبادلية على نجاح مشاريع أجايل . واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التجريبي، وتكونت العينة من المهنيين العاملين في مشاريع أجايل، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً وبشكل أقوى على نجاح مشاريع أجايل مقارنة بالقيادة التبادلية. وأوصت الدراسة بتبني أنماط القيادة التحويلية في بيئات العمل الرشيقة لتعزيز فرص نجاح المشاريع.

✍ دراسة (خرمي، مجيردي وحسن، 2024) بعنوان "تأثير تطبيق منهجية المشاريع الرشيقة أجايل على جودة الأداء والمدة الزمنية لمشروع نيوم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق منهجية أجايل بأبعادها (المرونة، الاستجابة، التسليم التدريجي، التحسين المستمر) على جودة الأداء والمدة الزمنية لمشروع نيوم، الذي يُعد من أكبر وأعقد المشاريع في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة متنوعة من المشاركين في المشروع، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق منهجية أجايل أسفر عن تحسينات ملحوظة في جودة الأداء تمثلت في انخفاض الأخطاء وتقليل الحاجة للتعديلات المستمرة وزيادة مطابقة النتائج للمواصفات الفنية ورضا العملاء، كما ساهمت في تسريع عمليات التنفيذ وتقليل الوقت اللازم لإكمال المهام. وأوصت الدراسة بضرورة توفير دعم قوي من الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة والتدريب الكافي للفرق وتعزيز التواصل الفعال بين الفرق المختلفة.

✍ دراسة (الشريف وأباالحسن، 2025) بعنوان "دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور منهجيات إدارة المشروعات الحديثة بأبعادها المختلفة على نجاح المشروعات في شركات المقاولات بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في شركات المقاولات بمنطقة الرياض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشروعات ونجاح المشروعات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجيات إدارة المشروعات الاحترافية في شركات المقاولات لتحقيق مستويات أعلى من النجاح.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (نجاح مشاريع شركات الاتصالات) وعلاقته بمتغيرات أخرى

✍ دراسة (الجعافرة وأبو جليل، 2020) بعنوان "أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل (Agile) على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل) بمتغيراتها المستقلة (الفكرة الإبداعية، القيادة الخادمة، التركيز على القيمة) على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المشروعات الريادية في السوق الأردني، وتكونت العينة من (384) مستجيباً من أصحاب المشروعات الريادية ومالكها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لتبني ركائز الإدارة الرشيقة بمتغيراتها الثلاثة على نجاح تسويق منتجات المشاريع الريادية، كما تبين أن تبني هذه الركائز يشجع على المبادرات الفردية لحل المشكلات التسويقية ويعزز القدرة على الاستحواذ على الفرص قبل المنافسين ويساعد في استقطاب الأفكار التسويقية المبتكرة. وأوصت الدراسة بالعمل على تبني الأفكار الإبداعية باعتبارها ركيزة أساسية والاستمرار في ممارسة أسلوب القيادة الخادمة.

✍ دراسة (Ika & Pinto, 2022) بعنوان "The 're-meaning' of project success: Updating and recalibrating for a modern project management".

هدفت الدراسة إلى التعرف على إعادة تعريف مفهوم نجاح المشروع وتحديثه ليتوافق مع إدارة المشاريع الحديثة، من خلال مراعاة أبعاد التعددية المتمثلة في (تحقيق الفوائد، تصورات أصحاب المصلحة، القضايا الزمنية، الاستدامة). واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري القائم على مراجعة الأدبيات وتطوير النماذج، وتم بناء نموذج رباعي الأبعاد (Tesseract) لنجاح المشروع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نماذج النجاح القائمة تفتقر إلى الشمولية حيث تتجاهل تصورات أصحاب المصلحة وقضايا التوقيت واعتبارات الاستدامة، واقترحت نموذجاً جديداً يربط بين نجاح خطة المشروع على المدى القصير ونجاح دراسة الجدوى على المدى المتوسط والفعالية الخضراء على المدى الطويل مع مراعاة تصورات أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بتبني هذا النموذج الرباعي لتقييم نجاح المشاريع بصورة أكثر شمولية وواقعية.

✍ دراسة (Fareed et al., 2023) بعنوان "Transformational leadership and project success: The mediating role of psychological empowerment".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية ونجاح المشروع، مع دراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي، في قطاع الاتصالات. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من العاملين في مشاريع قطاع الاتصالات، وتم اختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على نجاح المشروع وأن التمكين النفسي يتوسط هذه العلاقة بشكل دال إحصائياً. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية وتمكين العاملين نفسياً لتحقيق مستويات أعلى من نجاح المشاريع.

✍ دراسة (أحمد ومهدي، 2024) بعنوان "أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها (القدرة على البحث والتطوير، القدرة على التشبيك، القدرة على التواصل التكنولوجي) على نجاح المشاريع بأبعاده (الالتزام بالتكلفة، الالتزام بالوقت، الجودة) في شركات الاتصالات العراقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (160) استبانة وزعت على مديري المشاريع ورؤساء الأقسام في ثلاث شركات اتصالات عراقية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التحول الرقمي على أبعاد نجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في القدرات التكنولوجية وتعزيز البنية التحتية الرقمية لشركات الاتصالات.

✍ دراسة (العنزي، 2024) بعنوان "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات بأبعاده (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (400) فرد من العاملين في مشاريع الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية تم اختيارهم بأسلوب العينات العشوائية البسيطة، وتم تحليل

البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها ونجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية، والعمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين من خلال البرامج والدورات التدريبية.

دراسة (Ansari et al., 2024) بعنوان "Influence of transformational and transactional leadership on agile project success: An empirical validation".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة التحويلية والتبادلية على نجاح مشاريع أجايل . واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التجريبي، وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية أكثر تأثيراً على نجاح المشاريع الرشيقة من القيادة التبادلية. وأوصت بتبني القيادة التحويلية في بيئات أجايل .ملاحظة: هذه الدراسة تخدم كلا المتغيرين المستقل والتابع

8.1 الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، فمن حيث الموضوع العام تشترك مع جميع الدراسات المستعرضة في تناول منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وعلاقتها بنجاح المشاريع، وهو ما تناولته دراسة (Muhammad et al., 2021) ودراسة (Wafa et al., 2022) ودراسة (الشريف وأبالحسن، 2025) ودراسة (خرمي، مجبردي وحسن، 2024). ومن حيث المنهج البحثي تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو المنهج ذاته الذي اعتمدته دراسة (أحمد ومهدي، 2024) ودراسة (العنزي، 2024) ودراسة (الجعافرة وأبو جليل، 2020) ودراسة (الفهد وشوعي، 2024). كما تتفق مع دراسة (Muhammad et al., 2021) ودراسة (Ansari et al., 2024) في استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة كتحليل الانحدار ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين المتغيرات. ومن حيث الإطار النظري تتسق الدراسة الحالية مع دراسة (Ika & Pinto, 2022) في تبني مقاربة شمولية لمفهوم نجاح المشروع تتجاوز المعايير التقليدية، ومع دراسة (جراد، العضيلة، العنزي وحسن، 2024) في التركيز على

المنهجيات الرشيقة في قطاع التكنولوجيا والاتصالات تحديداً، ومع دراسة (Fareed et al., 2023) في دراسة نجاح المشاريع في بيئة الاتصالات.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب تمنحها إضافة علمية مستقلة، فمن حيث البيئة التطبيقية تختلف عن دراسة (Muhammad et al., 2021) ودراسة (Wafa et al., 2022) اللتين أُجريتَا في قطاع تكنولوجيا المعلومات بباكستان، وعن دراسة (أحمد ومهدي، 2024) التي طُبقت في شركات الاتصالات العراقية، وعن دراسة (الجعافرة وأبو جليل، 2020) التي استهدفت المشروعات الريادية في الأردن، وعن دراسة (العنزي، 2024) التي ركزت على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، في حين تستهدف الدراسة الحالية قطاع الاتصالات السعودي تحديداً بشركاته الثلاث الرئيسية وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة. ومن حيث المتغيرات تختلف عن دراسة (Muhammad et al., 2021) التي أدرجت تعقيد المشروع كمتغير وسيط وكفاءات القيادة كمتغير معدّل، وعن دراسة (Wafa et al., 2022) التي درست الدور المعدّل لملاءمة الشخص للوظيفة، وعن دراسة (Ansari et al., 2024) ودراسة (Fareed et al., 2023) اللتين ركزتا على القيادة التحويلية والتبادلية، وعن دراسة (العنزي، 2024) التي تناولت استراتيجيات إدارة المخاطر، وعن دراسة (أحمد ومهدي، 2024) التي بحثت في استراتيجيات التحول الرقمي، بينما تتفرد الدراسة الحالية بتحديد أربعة أبعاد محددة لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة هي التخطيط الرشيق والتنفيذ التكراري والتحسين المستمر والاستجابة للتغيير ودراسة أثرها المباشر على نجاح المشاريع دون متغيرات وسيطة أو معدّلة. ومن حيث التوقيت تتميز الدراسة الحالية بحدائتها الزمنية حيث ستُطبق في عام 2026 مما يُتيح رصد واقع تطبيق المنهجيات الحديثة في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع الاتصالات السعودي في إطار رؤية 2030، وهو ما يمنحها ميزة سياقية لم تتوفر للدراسات السابقة التي أُجريت في سياقات زمنية وجغرافية مختلفة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

شهد حقل إدارة المشاريع تطوراً مفاهيمياً عميقاً منذ منتصف القرن العشرين، حيث هيمنت المنهجيات التقليدية المعروفة بمنهجية الشلال (Waterfall) على الممارسات الإدارية لعقود طويلة، وتقوم هذه المنهجية على التخطيط التفصيلي المسبق والتنفيذ المتسلسل عبر مراحل محددة بشكل صارم لا يسمح بالعودة إلى

مراحل سابقة أو إجراء تعديلات جوهرية بعد الانتقال من مرحلة إلى أخرى. غير أن التحولات المتسارعة في بيئات الأعمال العالمية وتنامي حالة عدم اليقين والتعقيد المصاحبة للمشاريع المعاصرة كشفت عن قصور هذه المنهجيات في التعامل مع المشاريع ذات المتطلبات المتغيرة والبيئات الديناميكية، وهو ما دفع مجموعة من المختصين والممارسين إلى صياغة بيان أجايل (Agile Manifesto) عام 2001 الذي أرسى الأسس الفلسفية والقيمية للمنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع. (Muhammad et al., 2021)

وتستند منهجيات إدارة المشاريع الحديثة إلى أربع قيم جوهرية حددها بيان أجايل تتمثل في تقديم الأفراد والتفاعلات على العمليات والأدوات، وتقديم المنتج القابل للاستخدام على التوثيق الشامل، وتقديم التعاون مع العميل على التفاوض التعاقد، وتقديم الاستجابة للتغيير على اتباع الخطة الموضوعية. وقد تفرعت عن هذه القيم عدة أطر عمل تطبيقية أبرزها سكرام (Scrum) و كانبان (Kanban) والبرمجة القصوى (XP) وغيرها، وجميعها تشترك في مبادئ أساسية كالتسليم التدريجي والتكراري وإشراك العميل المستمر والتحسين المتواصل والتنظيم الذاتي لفرق العمل. (Wafa et al., 2022)

وفي إطار هذه الدراسة، تم تحديد أربعة أبعاد رئيسية لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة بوصفها المتغير المستقل استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية السابقة. يتمثل البعد الأول في التخطيط الرشيق الذي يقوم على فلسفة التخطيط التكيفي المرن بدلاً من التخطيط الجامد المسبق، حيث يتم تقسيم المشروع إلى دورات زمنية قصيرة تُعرف بالسبرنتات (Sprints) يتراوح مداها بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع، ويتم خلالها تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بصورة مرنة تستجيب للمستجدات والمتطلبات الطارئة، مما يُتيح لفريق المشروع القدرة على إعادة ترتيب أولوياته في ضوء المعطيات المتجددة دون الإخلال بالتوجه الاستراتيجي العام للمشروع (الفهد وشوعي، 2024).

ويتمثل البعد الثاني في التنفيذ التكراري الذي يُعد من أبرز السمات المميزة للمنهجيات الحديثة عن نظيراتها التقليدية، إذ يقوم على تنفيذ المشروع عبر دورات متكررة ومتعاقبة تُنتج كل منها جزءاً قابلاً للتسليم والاختبار والمراجعة، بدلاً من الانتظار حتى اكتمال المشروع بالكامل لتقديم المخرج النهائي. ويُمكن هذا الأسلوب من الكشف المبكر عن الأخطاء والانحرافات ومعالجتها في مراحل مبكرة مما يُقلل من تكاليف التصحيح ويُحسّن جودة المخرجات ويُعزز رضا العميل من خلال إشراكه في مراجعة المخرجات بصورة دورية (خرمي، مجبردي وحسن، 2024).

أما البُعد الثالث فيتمثل في التحسين المستمر الذي يستند إلى مبدأ التعلم التنظيمي والمراجعة الدورية للأداء، حيث تُعقد في نهاية كل دورة تنفيذية جلسات مراجعة واستعراض بأثر رجعي (Retrospectives) يقوم فيها فريق المشروع بتقييم أدائه وتحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص الدروس المستفادة وتطبيقها في الدورات اللاحقة. ويُسهم هذا النهج في بناء ثقافة تنظيمية تُعلي من قيمة التطوير المتواصل وتُحفّز الابتكار وتُرسّخ ممارسات إدارية أكثر نضجاً وفعالية (جراد، العضيلة، العنزي وحسن، 2024).

ويتمثل البُعد الرابع في الاستجابة للتغيير التي تُمثل الجوهر الفلسفي للمنهجيات الرشيقة، إذ تنظر هذه المنهجيات إلى التغيير باعتباره فرصة لتحسين المخرجات وليس تهديداً ينبغي مقاومته، وتُوفر آليات مؤسسية منظمة لاستيعاب التغييرات في المتطلبات والأولويات والظروف المحيطة بالمشروع دون أن يؤدي ذلك إلى اضطراب في مسار التنفيذ أو تراجع في مستوى الجودة. وتكتسب هذه الخاصية أهمية بالغة في القطاعات سريعة التغير كقطاع الاتصالات حيث تتبدل التقنيات والمعايير وتوقعات العملاء بوتيرة متسارعة (Ansari et al., 2024).

ثانياً: مفهوم نجاح مشاريع شركات الاتصالات

يُعد مفهوم نجاح المشروع من أكثر المفاهيم إثارة للجدل في أدبيات إدارة المشاريع، إذ ظل لعقود طويلة محصوراً في ما يُعرف بالمثلث الحديدي (Iron Triangle) الذي يختزل النجاح في ثلاثة معايير هي الالتزام بالوقت المحدد والتكلفة المعتمدة ومواصفات الجودة المتفق عليها. غير أن التطورات النظرية الحديثة أثبتت قصور هذا التصور الأحادي البعد وضرورة تبني مقاربة أكثر شمولية وتعددية لفهم نجاح المشروع وقياسه. (Ika & Pinto, 2022)

وقد قدّم إيكّا وبينتو (2022) نموذجهما الرباعي الأبعاد (Tesseract) لنجاح المشروع الذي يتجاوز حدود المثلث الحديدي ليشمل أربعة مصادر للتعددية البُعدية هي تحقيق الفوائد المرجوة من المشروع على المدى المتوسط، وتصورات أصحاب المصلحة المتعددين وتقييماتهم الذاتية للنجاح، والبُعد الزمني الذي يُميز بين النجاح قصير المدى والنجاح طويل المدى، وأخيراً بُعد الاستدامة الذي يُقيّم الأثر البيئي والاجتماعي للمشروع. ويُوفر هذا النموذج إطاراً نظرياً أكثر نضجاً ودقة لفهم ظاهرة نجاح المشروع في سياقاتها المتعددة والمتشابكة.

وفي سياق قطاع الاتصالات تحديداً، يكتسب مفهوم نجاح المشروع أبعاداً إضافية ترتبط بطبيعة هذا القطاع وخصوصيته، حيث لا يقتصر النجاح على إنجاز المشروع ضمن القيود التقليدية، بل يمتد ليشمل تحقيق التميز التقني والابتكار في الحلول المقدمة ورضا المشتركين والمستخدمين النهائيين والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة والتوافق مع المتطلبات التنظيمية الصادرة عن الجهات الرقابية (أحمد ومهدي، 2024). كما أن ارتباط مشاريع الاتصالات بخدمات حيوية يعتمد عليها ملايين المستخدمين يومياً يُضيف بُعداً حرجاً يتعلق بالموثوقية واستمرارية الخدمة وجودتها، مما يجعل نجاح هذه المشاريع مسألة ذات أثر مباشر على المجتمع والاقتصاد الوطني.

وتؤكد الدراسات الحديثة أن ثمة علاقة وثيقة بين المنهجيات المتبعة في إدارة المشاريع ومستوى نجاحها، حيث أثبتت الأدلة التجريبية أن المنظمات التي تتبنى منهجيات رشيقة تُحقق معدلات نجاح أعلى في مشاريعها مقارنة بتلك التي تعتمد على المنهجيات التقليدية، ويعود ذلك إلى قدرة المنهجيات الحديثة على التكيف مع المتغيرات وإدارة التعقيد وتعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة وتقليل الهدر في الموارد (Fareed et al., 2023). وفي ضوء ما تقدم، تتطرق هذه الدراسة من الافتراض النظري بأن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها الأربعة سيُسهم إيجاباً في تعزيز مستوى نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وهو ما ستسعى الدراسة إلى اختباره تجريبياً من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

منهجية الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن الباحث من وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات حول أثر منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها (التخطيط الرشيق، التنفيذ التكراري، التحسين المستمر، الاستجابة للتغيير) على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وتحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات ونتائج علمية دقيقة تُسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وسيتم توظيف هذا المنهج عبر مرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى ستتضمن المسح المكتبي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والدوريات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري، والمرحلة الثانية ستتضمن الدراسة الميدانية من خلال تصميم استبانة إلكترونية محكمة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة المشاريع والأقسام ذات الصلة في شركات الاتصالات الرئيسية العاملة في المملكة العربية السعودية، وهي شركة الاتصالات السعودية (STC) وشركة موبايلى (Mobily) وشركة زين السعودية (Zain)، والذين يشغلون مناصب إدارية وإشرافية وتنفيذية مرتبطة بإدارة المشاريع وتنفيذها. ويُقدّر حجم المجتمع الكلي بنحو (5,000) موظف وموظفة يعملون في الإدارات والأقسام المعنية بإدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي والتطوير التقني وتكنولوجيا المعلومات في هذه الشركات الثلاث، وذلك وفقاً للبيانات المتاحة من التقارير السنوية لتلك الشركات.

ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل كل شركة من الشركات الثلاث بشكل متناسب مع حجمها في المجتمع الكلي. وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثومبسون عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة نحو (357) مفردة، وسيتم توزيع (420) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة.

11.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات.

المصادر الثانوية وتتمثل في الكتب والمراجع العلمية المتخصصة والدوريات والمجلات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير والأبحاث المنشورة باللغتين العربية والإنجليزية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة.

المصادر الأولية وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة وتوزيعها إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها.

12.1 أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (منهجيات إدارة المشاريع الحديثة) ويتكون من (24) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، حيث يتضمن بُعد التخطيط الرشيق (6) فقرات، ويتضمن بُعد التنفيذ التكراري (6) فقرات، ويتضمن بُعد التحسين المستمر (6) فقرات، ويتضمن بُعد الاستجابة للتغيير (6) فقرات.
- **القسم الثالث:** المتغير التابع (نجاح مشاريع شركات الاتصالات) وهو أحادي المحور ويتكون من (13) فقرة تقيس مستوى نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (37) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين بعرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وكذلك صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والتحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وستستخدم الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة،

ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية في حال وجود فروق دالة إحصائية.

14.1 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها الأربعة (التخطيط الرشيق، التنفيذ التكراري، التحسين المستمر، الاستجابة للتغيير) على نجاح مشاريع شركات الاتصالات.
- **الحدود المكانية:** ستطبق الدراسة على شركات الاتصالات الرئيسية العاملة في المملكة العربية السعودية وهي شركة الاتصالات السعودية (STC) وشركة موبايلي (Mobily) وشركة زين السعودية (Zain).
- **الحدود الزمنية:** سيتم تطبيق الجانب الميداني للدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2026/2027م.
- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في إدارة المشاريع والأقسام ذات الصلة من مديري مشاريع ومشرفين ومنسقين ومهندسين ومحلي أعمال في شركات الاتصالات الثلاث المذكورة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

شهد حقل إدارة المشاريع خلال العقدین الأخيرین تحولاً جوهرياً في مرتكزاته الفكرية وأدواته التطبيقية، إذ لم تعد المنظومات التقليدية القائمة على التخطيط الخطي المسبق والتسليم النهائي الجامد قادرة على استيعاب التحولات المتسارعة في بيئات الأعمال الرقمية والمعرفية. وقد أفرز هذا التحول جيلاً جديداً من المنهجيات يُعرف بـ"منهجيات إدارة المشاريع الحديثة" التي تنطلق من رؤية مرنة تقوم على التكيف والتعلم المستمر والتسليم التراكمي للقيمة، بدلاً من اعتبار المشروع كتلة واحدة تُجزّز وفق خطة جامدة. وتأتي هذه المنهجيات استجابةً مباشرة لتعقّد المشاريع المعاصرة وتزايد عدد أصحاب المصلحة، وارتفاع حدّة عدم اليقين في متطلبات العملاء، وهو ما دفع منظمات الأعمال إلى تبني مداخل أكثر تكيفاً كأجايل (Agile) وسكرام (Scrum) وكانبان (Kanban) ومداخل التسليم الرشيق (Ciric Lalic et al., 2022). ويُلاحظ أن قطاع الاتصالات على وجه الخصوص يُعدّ من أكثر القطاعات حساسية تجاه هذه التحولات، نظراً لما يشهده من سرعة في التغير التكنولوجي وتعدد في المتطلبات التقنية والتجارية في آنٍ معاً، ومن ثمّ فإن استيعاب الأسس النظرية لهذه المنهجيات يُمثّل ركيزة لازمة لفهم انعكاساتها على نجاح المشاريع.

ويتناول هذا المبحث المتغير المستقل من خلال أربعة عناصر متكاملة: مفهوم منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها التي ستُعتمد لقياسها في الدراسة الحالية، مع تضمين مداخل واتجاهات متباينة في تناول الباحثين لها، بما يخدم بناء إطار تحليلي رصين.

2.1.2 مفهوم منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

يُعدّ تحديد مفهوم منهجيات إدارة المشاريع الحديثة مدخلاً ضرورياً لفهم بنيتها الفكرية وأدواتها التطبيقية، خاصةً أن المفهوم نشأ في تقاطع عدة حقول معرفية تشمل هندسة البرمجيات، وإدارة العمليات، وعلم السلوك التنظيمي، مما أكسبه تعدّداً في الزوايا التعريفية. ويذهب جراد وآخرون (2024) إلى أن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تُمثّل منظومة متكاملة من الممارسات والمبادئ التي تُعيد تشكيل دورة حياة المشروع عبر

تقسيمه إلى دورات قصيرة ومتعاقبة، تتيح للفرق مراجعة المسار بصفة مستمرة وضبط الأولويات في ضوء المستجدات، بما يُحقق ملاءمة أعلى بين المخرجات وتوقعات أصحاب المصلحة. ويُكمل هذا التصور ما طرحه الجعافرة وأبو جليل (2020) من أن هذه المنهجيات لا ينبغي اختزالها في كونها أدوات فنية لتنظيم العمل، بل هي فلسفة إدارية تنطلق من الإيمان بمحدودية القدرة على التنبؤ بالمستقبل وضرورة الاعتراف بالطبيعة التطورية للمشروع، وهو ما يجعلها قريبة من فلسفة التحسين المستمر أكثر من قربها من فلسفة الضبط الإجرائي الصارم.

ومن منظور مغاير، يُقدّم خرمي وآخرون (2024) المفهوم باعتباره إطارًا تشغيليًا قائمًا على التكرار والتزايدية، حيث يُسلم المنتج أو المخرج على شكل أجزاء متعاقبة تخضع كل منها لاختبار مستقل ومراجعة فورية قبل الانتقال إلى الجزء التالي، وهو ما يُمثل قطيعة معرفية مع المدخل الشلالي التقليدي الذي يفصل بين مراحل التحليل والتصميم والتنفيذ والاختبار فصلًا زمنيًا حادًا. وفي السياق ذاته، يطرح الشريف وأبا الحسن (2025) رؤية أكثر شمولًا تنظر إلى منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بوصفها مجموعة من المداخل الإدارية التي توازن بين الانضباط الإجرائي والمرونة في الاستجابة، بحيث تتضمن أطرًا واضحة للتخطيط والمتابعة دون أن تُقيّد قدرة الفرق على التكيف، وهو ما يميزها عن النموذجين النقيضين: الفوضى التشغيلية من جهة، والصلابة البيروقراطية من جهة أخرى.

ويتقاطع مع هذا الطرح ما أشار إليه الفهد وشوعي (2024) من أن المنهجيات الحديثة تتسم بكونها معيارية ومُقنّنة في الوقت نفسه، إذ تستند إلى أطر مرجعية معترف بها دوليًا تُوفّر للممارسين قاعدة معرفية مشتركة قابلة للتكيف بحسب طبيعة المشروع وحجمه ودرجة تعقیده، وهو ما يمنح المفهوم بُعدًا مهنيًا واضحًا يربطه بمنظومة الاعتمادات والشهادات المهنية في مجال إدارة المشاريع. ومن جهة أخرى، يُبرز Ika and Pinto (2022) أن مفهوم منهجيات إدارة المشاريع الحديثة قد خضع لإعادة معايرة مفاهيمية واسعة في السنوات الأخيرة، إذ لم تعد المنهجية مجرد طريقة لتنفيذ المشروع، بل أصبحت آلية لإعادة تعريف ماهية المشروع ذاته ومعايير الحكم عليه، بحيث تتسع لتشمل القيمة المتولدة لأصحاب المصلحة، والأثر المستدام، والتعلم التنظيمي المتراكم عبر دورات المشروع.

وفي السياق التطبيقي، يُعرّف Muhammad et al. (2021) منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأنها مجموعة من الأساليب التي تُضمر تحوّلًا في فلسفة الإدارة من القيادة والسيطرة إلى التمكين والمشاركة، مع التركيز على فرق ذاتية التنظيم تتمتع بصلاحيات اتخاذ القرار في إطار أهداف محددة، وهو ما يجعل

المفهوم متضمنًا بُعدًا سلوكيًا وتنظيميًا لا يقتصر على البُعد الإجرائي. ويُضيف (Wafa et al. (2022) بُعدًا آخر للمفهوم حين يُعرّفونه باعتباره منظومة قائمة على الاستجابة السريعة للتغيير ومواءمة المخرجات للظروف المتقلبة، مع إعطاء الأولوية للأفراد والتفاعلات على حساب الإجراءات والأدوات الجامدة. ويتوافق هذا الفهم مع ما طرحه (Abdullah et al. (2022) من أن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تُمثل بديلًا معرفيًا للمناهج التقليدية لكنها لا تنفيها كليًا، بل تُعيد توظيف بعض مكوناتها داخل إطار أكثر مرونة وتكيفًا مع طبيعة المشاريع المعرفية والابتكارية، بما يفتح المجال لمداخل هجينة تجمع بين خصائص النموذجين.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة يمكن تعريفها إجرائيًا بأنها “منظومة فكرية وتشغيلية متكاملة تجمع بين فلسفة إدارية مرنة ومجموعة من الأطر التطبيقية المعيارية، تقوم على التخطيط التكتيقي والتنفيذ التزايدي عبر دورات قصيرة والتحسين المستمر للعمليات والمخرجات والاستجابة الفورية لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، بما يُمكن المنظمة من تسليم القيمة لأصحاب المصلحة بصورة تدريجية قابلة للمراجعة، ويُحقق التوازن بين الانضباط المنهجي والمرونة التكتيكية في إدارة مشاريعها”. ويستند هذا التعريف إلى الجمع بين التصور الفلسفي والتصور الإجرائي، وإلى التمييز بين المنهجية بوصفها أداة لتنظيم العمل والمنهجية بوصفها رؤية لإعادة هيكلة العلاقة بين المشروع ومحيطه التنظيمي والسوقي.

3.1.2 أهمية منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

تتبع أهمية منهجيات إدارة المشاريع الحديثة من كونها لا تُعالج إشكاليات تقنية محدودة في تنفيذ المشاريع، بل تتجاوز ذلك إلى إعادة هيكلة منظومة العمل التنظيمي بأكملها بما يتسق مع متطلبات اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي، وهو ما جعلها محور اهتمام الباحثين والممارسين على حدٍ سواء. وقد تنامي الاهتمام البحثي والتطبيقي بهذه المنهجيات على نحوٍ لافت في العقد الأخير، خاصةً في القطاعات كثيفة المعرفة كالاتصالات وتقنية المعلومات والخدمات المالية، حيث يُمثل التعامل مع التعقيد وعدم اليقين تحديًا يوميًا للمنظمات. ويمكن استعراض هذه الأهمية من خلال مجموعة من الزوايا التي تناولها الباحثون في مرجعيات متباينة، تتكامل فيما بينها لرسم صورة شاملة لمكانة هذه المنهجيات في الفكر الإداري المعاصر.

ويُشير أحمد ومهدي (2024) إلى أن أهمية منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تتجلى في كونها أداة محورية لتمكين منظمات الأعمال من مواكبة استراتيجيات التحول الرقمي عبر جملة من المسارات، إذ تُتيح

أولاً إطلاق المنتجات والخدمات الرقمية في دورات قصيرة تُمكن المنظمة من اختبار السوق بصفة دورية وتجنّب مخاطر الاستثمار في حلول لا تستجيب لاحتياجات العملاء الفعلية، وتُعزّز ثانياً قدرة المنظمة على التكامل بين فرق التقنية وفرق الأعمال داخل بنية تنظيمية واحدة تتجاوز الانعزال الوظيفي، وتُسهم ثالثاً في رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية المخصصة لمبادرات التحول الرقمي بفضل التخصيص المرحلي للموارد بدلاً من الالتزام المسبق بمخصصات جامدة، وتوفّر رابعاً إطاراً منهجياً لإدارة المخاطر التقنية والتنظيمية المرتبطة بتبني التقنيات الناشئة عبر آليات المراجعة الدورية، وتُعزّز خامساً قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي وتراكم المعرفة المؤسسية.

ويرى الجعافرة وأبو جليل (2020) أن أهمية هذه المنهجيات تتجاوز البعد التشغيلي إلى البعد الاستراتيجي والتسويقي، حيث تُسهم في رفع قدرة المشاريع الريادية على الوصول السريع إلى السوق وانتزاع موقع تنافسي مبكر، وتُعزّز قدرتها على بناء علاقات أعمق مع العملاء عبر إشراكهم في دورات المراجعة المتعاقبة، وتُمكنها من تطوير منتجات تنسم بدرجة عالية من الملاءمة لاحتياجات الفئات المستهدفة بفضل اعتمادها على تغذية راجعة مستمرة، إلى جانب إسهامها في تخفيض تكاليف الإطلاق وتسريع تحقيق العوائد الأولية، وتعزيز قدرة المشروع الريادي على التحوّل السريع (Pivot) عند الحاجة دون تكبد خسائر باهظة.

ومن منظور مختلف، يطرح الشريف وأباالحسن (2025) أن أهمية منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تتركّز في كونها أداة لتعزيز نجاح المشاريع في القطاعات التقليدية كقطاع المقاولات، إذ تُساعد على تنظيم العمل بين أصحاب المصلحة المتعددين بدءاً من الملاك مروراً بالمقاولين والمستشارين وانتهاءً بالجهات الرقابية، وتُتيح ضبط جودة التسليمات في كل مرحلة فرعية من مراحل المشروع، وتُحسّن إدارة الموازنة الزمنية والمالية عبر آليات تخطيط متدرجة، وتُعزّز الشفافية في توثيق القرارات وتتبع التغييرات، وتُمكن من احتواء المخاطر التعاقدية الناجمة عن التغييرات المتأخرة في النطاق.

ويُضيف العنزي (2024) زاوية مغايرة حين يُبرز أن أهمية المنهجيات الحديثة تتمظهر في ارتباطها العضوي بإدارة المخاطر، إذ تُمثّل الدورات القصيرة آليةً طبيعية لاكتشاف المخاطر مبكراً قبل أن تتراكم وتتحول إلى أزمات يتعدّر معالجتها، كما تُتيح هذه المنهجيات تخصيص احتياطات الطوارئ على نحو ديناميكي يستجيب للمستجدات، وتُسهم في بناء ثقافة تنظيمية متيقّظة للمخاطر لا تنتظر تفعيل بروتوكولات استثنائية للتعامل معها.

ويرى علي ومحمد (2025) أن أهمية منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تتسع لتشمل البعد البيئي والاجتماعي، خاصةً في مشاريع الطاقة المتجددة وغيرها من المشاريع ذات الأثر المجتمعي الواسع، حيث تُتيح إشراك المجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة البيئيين في دورات المراجعة، وتسهم في تكييف تصميم المشروع مع المعطيات البيئية المحلية، وتُعزز قدرة المشروع على دمج اعتبارات الاستدامة منذ المراحل الأولى بدلاً من إضافتها كاعتبارات لاحقة، وهو ما يرفع من قابلية المشروع للتقبل الاجتماعي ويُقلل من احتمالات تعرّضه لمقاومة محلية.

ويشير جبر والشوابكة (2025) إلى أن أهمية هذه المنهجيات تتكامل مع توظيف تحليلات البيانات الضخمة في إدارة المشاريع الإنشائية، حيث تُتيح بنيتها التكرارية فرصةً متجددة لاستثمار البيانات المتدفقة من الموقع ومن الموردين ومن أصحاب المصلحة في ضبط القرارات اللاحقة، وتحوّل المشروع إلى منظومة تتعلم مستمرة بدلاً من كونه سلسلة من القرارات المنفصلة، وتُمكن من بناء نماذج تنبؤية أكثر دقة بفضل تراكم البيانات عبر الدورات.

ومن جانب آخر، يرى Ansari et al. (2024) أن أهمية المنهجيات الحديثة تتبع من ارتباطها بأنماط القيادة التحويلية والتبادلية، إذ تُوفّر بيئة خصبة لممارسة القيادة التحويلية القائمة على الإلهام والتمكين، وتُتيح في الوقت ذاته توظيف عناصر القيادة التبادلية في ضبط الأداء وتحفيز الإنجاز، وتسهم في بناء فرق عمل عالية الأداء قادرة على التعامل مع التعقيد، وتُعزز انتماء أعضاء الفريق إلى المشروع بفعل مشاركتهم المستمرة في صياغة قراراته. ويكمل Fareed et al. (2023) هذه الرؤية حين يُبرزون أن المنهجيات الحديثة تكتسب أهميتها من قدرتها على تفعيل التمكين النفسي لدى الموظفين، بما يُعزز شعورهم بالمعنى والكفاءة والتأثير والاستقلالية، وينعكس إيجاباً على مستوى التزامهم ومخارجاتهم.

ويُعزز Varajão et al. (2022) هذا الطرح حين يُبرز أن أهمية منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تتجلى بوجه خاص في مشاريع نظم المعلومات، حيث تسهم العمليات المنظمة في رفع جودة التسليم وضبط المتطلبات المتغيرة وتعزيز التواصل بين فرق التطوير والمستخدمين النهائيين، وتُمكن المنظمة من تحقيق توافق أعلى بين الحلول التقنية واحتياجات الأعمال الفعلية.

4.1.2 أهداف منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

ترتبط الأهداف التي تسعى منهجيات إدارة المشاريع الحديثة إلى تحقيقها ارتباطاً عضوياً بمسوّغات نشأتها وبخصائصها البنوية، إذ لم تنشأ هذه المنهجيات في فراغ بل جاءت استجابةً لقصور المداخل التقليدية في مواجهة بيئات العمل المعقدة والمتغيرة. وقد تنوّعت الأهداف التي رصدها الباحثون في تناولهم لهذه المنهجيات بحسب زاوية النظر التي اعتمدها كل منهم، ويمكن استعراضها على النحو الآتي:

يرى مجيد (2024) أن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تستهدف جملةً من الغايات في مجال المشاريع الهندسية، تتمثل في تطوير قدرات الفرق على التعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودمجها في دورات إدارة المشروع، وتعزيز اتخاذ القرار المبني على البيانات بدلاً من الاعتماد على الخبرة الفردية وحدها، ورفع كفاءة العمليات الهندسية عبر أتمتة المهام المتكررة، وتقليص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ من خلال آليات المتابعة الفورية، وتمكين المنظمات من تبني التقنيات الناشئة بصورة تدريجية تُقلّل من مخاطر التحوّل التقني.

ويذهب حبوش والهاشمي (2021) إلى أن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تستهدف تطوير القدرات السلوكية لمديري المشاريع، عبر تعزيز ذكائهم العاطفي في التعامل مع فرق العمل المتنوعة، وتنمية مهاراتهم في إدارة الصراعات داخل بيئة دورية متكررة التفاعل، وبناء قدراتهم على التواصل مع أصحاب المصلحة بمستوياتهم المختلفة، وتمكينهم من قيادة التغيير وفق منطق تشاركي بدلاً من منطق توجيهي صرف، فضلاً عن تطوير قدرتهم على اتخاذ القرارات في ظل الغموض وعدم اكتمال المعلومات.

ومن منظور تكنولوجي، يطرح خرمي وآخرون (2024) أن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تسعى إلى تحقيق أهداف محورية تشمل ضغط المدة الزمنية للمشاريع الكبرى دون المساس بمستوى الجودة، وتحسين معايير الجودة عبر اختبار التسليمات تكرارياً قبل الاعتماد النهائي، ومواءمة مخرجات المشروع مع تطلعات أصحاب المصلحة من خلال التحقق الدوري، وتعزيز قدرة المشاريع الضخمة على استيعاب التعديلات الاستراتيجية في منتصف دورة الحياة، وتقليص هدر الموارد الناجم عن إعادة العمل في المراحل المتأخرة.

ويُضيف غساني ودياب (2025) أن من بين أهداف المنهجيات الحديثة بناء ثقافة تنظيمية هندسية متماسكة تدعم فعالية إدارة المشاريع، وذلك عبر ترسيخ قيم التعاون عبر الوظائف وكسر الحواجز بين الإدارات، وتعزيز الانفتاح على النقد البناء وقبول الاختلاف داخل فرق العمل، وبناء لغة مهنية مشتركة بين

أعضاء الفريق من تخصصات متباينة، وتطوير معايير سلوكية موحدة تحكم التفاعلات اليومية داخل بيئة المشروع.

ويرى الحيايري والحياصات (2022) أن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تستهدف تنمية السمات الشخصية لدى مديري المشاريع الإنشائية، بما يشمل القدرة على القيادة في ظل الضغوط، ومرونة التكيف مع التغيرات المتكررة في النطاق، والقدرة على بناء فرق عمل متعاونة تعمل وفق منطق تكاملي، إلى جانب تطوير سمات الانضباط الذاتي والمسؤولية الشخصية لدى أعضاء الفريق.

وفي الإطار الدولي، يطرح (Ciric Lalic et al. (2022 أن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة تستهدف تحقيق نقلة نوعية في معايير نجاح المشروع، عبر تجاوز المعايير التقليدية المرتبطة بالوقت والتكلفة والنطاق إلى معايير أوسع تشمل القيمة المتولدة للعميل، ورضا الفريق، والقدرة على التكيف مع التغيير، وتراكم التعلم التنظيمي، وتعزيز الموقع التنافسي للمنظمة في السوق.

ويُجمل الفهد وشوعي (2024) جملةً من الأهداف الأكاديمية والتطبيقية لهذه المنهجيات، تتضمن إعداد كوادر مهنية مؤهلة للتعامل مع متطلبات سوق العمل في مجال إدارة المشاريع، وربط البحث الأكاديمي بالممارسة الميدانية، ودمج المعايير الدولية المعتمدة في مناهج التدريب والتأهيل، وبناء جسر معرفي بين مؤسسات التعليم العالي ومنظمات الأعمال، وتعزيز القدرة التنافسية للخريجين في أسواق العمل الإقليمية والدولية.

5.1.2 أبعاد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

تم تحديد أبعاد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في الدراسة الحالية بناءً على دراسة جراد وآخرون (2024) ودراسة (Muhammad et al. (2021 ودراسة (Wafa et al. (2022 ودراسة (Ciric Lalic et al. (2022)، وذلك بعد استعراض جملة من المداخل التي تناولت تقسيم هذه المنهجيات، والوقوف على القاسم المشترك بين أكثر التقسيمات شيوعاً في الأدبيات المعاصرة. وقد استقرّ التحليل على أربعة أبعاد رئيسة تُمثّل الركائز التشغيلية والفكرية لهذه المنهجيات، وهي: التخطيط الرشيق، والتنفيذ التكراري، والتحسين المستمر، والاستجابة للتغيير. وفيما يلي عرض موسّع لكل بُعد مع إبراز مكوناته ومضامينه التطبيقية.

■ التخطيط الرشيق

يُمثل التخطيط الرشيق نقطة الانطلاق المنهجية في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، وهو يقوم على افتراض جوهري مفاده أن التخطيط ليس فعلاً مسبقاً يُنجز مرة واحدة في بداية المشروع ثم يُتبع حرفياً حتى نهايته، بل هو نشاط مستمر يتدرج عبر دورة حياة المشروع، تتضح فيه التفاصيل تدريجياً كلما اقتربنا من زمن التنفيذ الفعلي للمهمة. ويرى الجعافرة وأبو جليل (2020) أن التخطيط الرشيق يتميز ببنية متعددة المستويات تبدأ من رؤية المشروع العامة، ثم تتحدّر إلى خارطة الطريق، فخطة الإصدارات، فخطة الدورة (Sprint)، ثم تنتهي بخطة العمل اليومية، وهي بنية تُتيح الجمع بين الوضوح الاستراتيجي على المدى البعيد والتفصيل التشغيلي على المدى القريب، دون الوقوع في مأزق التخطيط المفرط الذي يستهلك الموارد دون أن يصمد أمام تغيرات الواقع.

ويُبرز خرمي وآخرون (2024) أن التخطيط الرشيق يتضمن ممارسات محورية تشمل تجزئة المتطلبات إلى قصص مستخدم (User Stories) قابلة للقياس والتحقق، وتقدير حجم الجهد المطلوب لكل قصة باستخدام أساليب مثل نقاط القصة (Story Points)، وترتيب الأولويات بصورة تراعي القيمة المتولّدة للعمليات والمخاطر الفنية، وبناء سجل أعمال المنتج (Product Backlog) باعتباره مستودعاً حياً للمتطلبات يُحدّث بصفة مستمرة، إلى جانب اعتماد لقاءات تخطيط دورية تُمكن الفريق من الالتزام بمخرجات قابلة للتحقيق في الدورة الزمنية المقبلة. وهذه الممارسات تُعيد تعريف العلاقة بين التخطيط والتنفيذ، فلا يعود التخطيط نشاطاً منفصلاً يسبق التنفيذ، بل يتداخل معه في حلقة مستمرة من المراجعة والتعديل.

ويُكمل علي ومحمد (2025) هذا الطرح بإشارته إلى أن التخطيط الرشيق يتطلب قدرًا عاليًا من المرونة في تخصيص الموارد، حيث لا تُلتزم المنظمة بتخصيص جامد للموارد البشرية والمالية على امتداد دورة حياة المشروع بأكملها، بل تعتمد تخصيصًا مرحليًا يُتيح إعادة توجيه الموارد بحسب أولويات كل دورة. كما يتضمن التخطيط الرشيق بُعدًا تشاركيًا واضحًا، إذ تُشارك جميع الأطراف ذات العلاقة (الفريق، صاحب المنتج، أصحاب المصلحة) في صياغة الخطط، وهو ما يُعزّز التزامهم بمخرجاتها ويرفع من جودتها بفضل تنوّع المنظورات المشاركة في صياغتها.

■ التنفيذ التكراري

يُعدّ التنفيذ التكراري الركيزة العملية التي تُجسّد فلسفة منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على أرض الواقع، وهو يقوم على تقسيم العمل إلى دورات قصيرة متعاقبة (Iterations / Sprints) تتراوح مدتها عادةً بين أسبوع وأربعة أسابيع، تنتهي كل دورة بمخرج قابل للاستخدام أو قابل للعرض على أصحاب المصلحة. ويُشير Muhammad et al. (2021) إلى أن التنفيذ التكراري يُعيد هيكلة دورة حياة المشروع من بنية خطية إلى بنية حلزونية متصاعدة، تتراكم فيها التسليمات الجزئية لتُكوّن في النهاية المنتج الكامل، مع إتاحة الفرصة لتعديل المسار بين كل دورة وأخرى بناءً على ما يُكتشف خلال التنفيذ.

ويُشير Wafa et al. (2022) إلى أن التنفيذ التكراري يتضمن ممارسات تشغيلية محورية تشمل عقد اجتماعات يومية قصيرة (Daily Stand-ups) لتنسيق الجهود وكشف العوائق فور ظهورها، واعتماد لوحات بصرية لإدارة العمل تُتيح متابعة تدفق المهام بشفافية كاملة، وتطبيق مبدأ التسليم المتزايد الذي يضمن وجود نسخة قابلة للاستخدام من المنتج في نهاية كل دورة، وإجراء مراجعات دورية مع أصحاب المصلحة لاستعراض ما أُنجز وتلقّي ملاحظاتهم. وهذه الممارسات تُحوّل المشروع من صندوق أسود لا تظهر مخرجاته إلا في نهايته، إلى منظومة شفافة تُتيح المراقبة المستمرة والتدخل المبكر.

ويُبرز Abdullah et al. (2022) أن التنفيذ التكراري يتطلب جودة عالية في عمل الفريق، إذ لا يكفي تطبيق الممارسات الإجرائية إن لم يتوفر مستوى متقدم من التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، والثقة المتبادلة في الالتزام بالمسؤوليات الفردية، والقدرة على تجاوز الحواجز الوظيفية الضيقة لصالح المخرج الجماعي. كما يفترض التنفيذ التكراري وجود فرق متعددة التخصصات قادرة على إنجاز جميع المهام اللازمة لإنتاج المخرج خلال الدورة الواحدة دون الاعتماد على فرق خارجية، وهو ما يستلزم إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتمكين هذا النمط من العمل.

ويُضيف العنزي (2024) أن التنفيذ التكراري يُمثّل آلية طبيعية لإدارة المخاطر، إذ يُتيح التحقق المبكر من الافتراضات التقنية والسوقية، ويُمكن الفريق من اكتشاف الأخطاء وهي صغيرة قبل أن تتضخم، ويُقلّل من حجم الاستثمار المعرّض للخسارة في أي لحظة، ويحوّل المخاطر من تهديدات تتراكم في الخفاء إلى قضايا تُعالج علناً في كل دورة.

■ التحسين المستمر

يُمثّل التحسين المستمر البُعد الذي يُحوّل منهجيات إدارة المشاريع الحديثة من مجرد طريقة لتنفيذ المشاريع إلى آلية لبناء قدرات تنظيمية متراكمة، وهو يستند إلى افتراض أن كل دورة من دورات المشروع تتطوي على فرصة للتعلّم وتطوير الممارسات، وأن المنظمة التي لا تستثمر هذه الفرصة تُهدر جزءًا جوهريًا من قيمة المشروع. ويرى مجيد (2024) أن التحسين المستمر يتجسّد عمليًا في اجتماعات الاستعراض الاسترجاعي (Retrospectives) التي تُعقد في نهاية كل دورة، حيث يجتمع الفريق لمراجعة ما سار على ما يُرام وما تعرّض، وتحديد الأسباب الجذرية للمشكلات، واقتراح تحسينات قابلة للتطبيق في الدورة التالية، مع متابعة تنفيذ هذه التحسينات والتحقّق من فاعليتها.

ويُبرز (Fareed et al. 2023) أن التحسين المستمر يتضمن أبعادًا متعددة تشمل تحسين العمليات الداخلية للفريق، وتحسين جودة المخرجات التقنية، وتحسين أدوات العمل وممارساته، وتحسين العلاقات بين الفريق وأصحاب المصلحة، وتحسين القدرات الفردية لأعضاء الفريق عبر التعلّم المتبادل. وهذه الأبعاد تتكامل لتُشكّل ما يُمكن وصفه بثقافة التحسين، التي تتجاوز الممارسة الإجرائية إلى أن تُصبح سمة راسخة في سلوك الفريق وقيمه.

ويُشير غساني ودياب (2025) إلى أن التحسين المستمر يستلزم بيئة تنظيمية داعمة تتقبّل النقد الذاتي ولا تُحوّل اكتشاف الأخطاء إلى أداة للوم والمعاقبة، بل تنظر إليه باعتباره مدخلًا للتعلّم والتطوير، وهو ما يستلزم نضجًا قياديًا وثقافة تنظيمية متقدمة. كما يتطلب التحسين المستمر منظومة لقياس الأداء قادرة على رصد التحسينات بصورة موضوعية، عبر مؤشرات تشمل سرعة الإنجاز، ونسبة العيوب، ومستوى رضا العميل، ومدى التزام الفريق بتعهداته الدورية.

ويُضيف حبوش والهاشمي (2021) أن التحسين المستمر يتقاطع مع تطوير القدرات السلوكية والعاطفية لأعضاء الفريق، إذ يُساهم في تعزيز وعيهم بذواتهم وبتفاعلاتهم مع الآخرين، ويُنمّي قدرتهم على إدارة انفعالاتهم في مواقف الضغط، ويُطوّر مهاراتهم في تقديم التغذية الراجعة وتلقّيها بطريقة بناءة، وهو ما يجعل التحسين المستمر مدخلًا للنمو المهني الفردي إلى جانب كونه آلية للنمو التنظيمي.

■ الاستجابة للتغيير

يُمثّل البُعد الرابع جوهر التمييز بين منهجيات إدارة المشاريع الحديثة والمداخل التقليدية، إذ تنظر المداخل التقليدية إلى التغيير في النطاق بوصفه انحرافًا ينبغي ضبطه ومقاومته عبر إجراءات صارمة، في

حين تنظر إليه المنهجيات الحديثة باعتباره فرصة للتعلم وضرورة طبيعية في مشاريع تعمل في بيئات معقدة ومتقلبة. ويرى أحمد ومهدي (2024) أن الاستجابة للتغيير تستلزم بنية تحتية تنظيمية وتقنية تُتيح إعادة توجيه المشروع دون تكاليف باهظة، تشمل أنظمة معلومات مرنة، وعقودًا قابلة للتكيف، وآليات حوكمة سريعة الاستجابة، وثقافة تنظيمية لا تربط القيمة بالالتزام الحرفي بالخطة الأصلية.

ويُبرز Ansari et al. (2024) أن الاستجابة للتغيير تتجسد في ممارسات تشمل إعادة ترتيب أولويات سجل أعمال المنتج بصفة دورية بناءً على المستجدات، وتعديل تشكيل الفرق بحسب طبيعة المهام المستجدة، وإعادة تخصيص الموارد بمرونة، وضبط معايير الجودة بحسب تطور الفهم لاحتياجات أصحاب المصلحة. كما تستلزم الاستجابة للتغيير قيادة قادرة على إدارة الغموض وعلى تحفيز الفريق في ظل تحولات متكررة دون أن يفقد الإحساس بالاتجاه.

ويُضيف الحيارى والحياصات (2022) أن الاستجابة للتغيير تتطلب سمات شخصية محددة لدى مديري المشاريع، تشمل المرونة المعرفية، والذكاء الموقفي، والقدرة على اتخاذ القرار في ظل المعلومات الناقصة، وعدم الجمود الفكري في التمسك بالخطط الأصلية. كما تستلزم قدرة على بناء توافق مستمر بين أصحاب المصلحة حول التعديلات الجوهرية في مسار المشروع، وعلى إدارة توقعاتهم بصورة استباقية تتفادى الإحباط الناجم عن التحولات المفاجئة.

ويُعزّز Varajão et al. (2022) هذا التصور بإشارته إلى أن الاستجابة للتغيير تُمثل قدرة ديناميكية تتراكم في المنظمة عبر تراكم الخبرة في المشاريع المتعاقبة، ولا يمكن اختزالها في مجموعة من الإجراءات أو الأدوات، بل هي ثقافة وممارسة وقيادة في آن واحد، تتطلب توافقًا بين البنية التنظيمية والثقافة والأنظمة لتحقيق على نحو فاعل.

المبحث الثاني: نجاح مشاريع شركات الاتصالات (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

يحتلّ مفهوم نجاح المشاريع موقعًا محوريًا في حقل إدارة المشاريع، إذ يُمثّل الغاية التي تتقاطع عندها جميع الجهود المنهجية والتنظيمية المبذولة، ويُشكّل المعيار الذي تُقاس به جدوى الاستثمارات الكبرى التي تضخّها المنظمات في مشاريعها. غير أن هذا المفهوم لم يبقَ على حاله عبر العقود، بل خضع لتحولات معرفية متعاقبة جعلت منه مفهومًا متعدد الأبعاد متغير الحدود، يصعب اختزاله في معادلة بسيطة. فبعد أن كان يُعرّف لعقود طويلة في ضوء "المثلث الحديدي" المكوّن من الوقت والتكلفة والنطاق، توسّع نطاقه ليشمل أبعادًا تتعلق برضا أصحاب المصلحة، والقيمة الاستراتيجية المتولّدة، والأثر المستدام، والتعلم التنظيمي، وغير ذلك من المعايير التي أعادت تشكيل المفهوم على نحوٍ أكثر شمولًا (Ika & Pinto, 2022).

ويكتسب نجاح المشاريع أهمية مضاعفة في قطاع الاتصالات تحديدًا، نظرًا لما يميّز به هذا القطاع من ضخامة في الاستثمارات، وتعقيد في التركيبات التقنية، وحساسية تجاه التغيرات السوقية، وارتباط بشبكة واسعة من أصحاب المصلحة تشمل المشتركين والجهات التنظيمية والشركاء التقنيين والموردين الدوليين. ومن ثمّ فإن فهم محددات نجاح المشاريع في هذا القطاع، وتحديد المؤشرات الدقيقة لقياسه، يُمثّل ضرورة بحثية وعملية في آن معًا. ويتناول هذا المبحث المتغير التابع من خلال أربعة عناصر متكاملة: مفهوم نجاح المشاريع، وأهميته، وأهدافه، والمؤشرات التي تعكسه في سياق شركات الاتصالات.

2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

ظلّ مفهوم نجاح المشاريع لعقود حبيس التعريف الكلاسيكي الذي يربطه بثلاثية الوقت والتكلفة والنطاق، غير أن التطورات اللاحقة في حقل إدارة المشاريع كشفت عن قصور هذا التعريف عن استيعاب التعقيد المعاصر لطبيعة المشاريع، فظهرت مداخل تعريفية متعددة تتفاوت في زاوية النظر ودرجة الشمول. ويُقدّم (Ika and Pinto, 2022) إعادة معايرة شاملة للمفهوم حين يطرحان أن نجاح المشروع لم يعد يقتصر على معايير "إنجاز المشروع" بل امتدّ ليشمل معايير "قيمة المشروع"، وذلك بإدماج اعتبارات تتعلق بأثر

المشروع على الأطراف المتأثرة به وعلى البيئة المحيطة وعلى تطور المنظمة ذاتها، بما يجعل نجاح المشروع امتداداً زمنياً ومعرفياً يتجاوز لحظة التسليم النهائي.

ومن منظور مغاير، يُعرّف الشريف وأبا الحسن (2025) نجاح المشاريع باعتباره تحقيقاً متوازناً لمتطلبات أصحاب المصلحة المتعددين، حيث لا يُعتبر المشروع ناجحاً إذا حقق رضا فئة واحدة وأخفق في تلبية توقعات بقية الفئات، بل ينبغي أن يُحقق توازناً مقبولاً بين مصالح الملاك والممولين والمنفذين والمستفيدين النهائيين والجهات التنظيمية. وهذا التعريف يُدخل البُعد التفاوضي في صلب مفهوم النجاح، فلا يعود معياراً فنياً صرفاً بل يُصبح حصيلة تفاعل بين أطراف ذات مصالح متباينة قد تكون متعارضة.

ويُكمل العنزي (2024) هذا الطرح بإشارته إلى أن نجاح المشروع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على إدارة المخاطر طوال دورة حياته، إذ لا يُمكن الحكم على المشروع بالنجاح إذا أنجز أهدافه المباشرة لكنه خلف وراءه مخاطر مؤجلة قد تظهر آثارها لاحقاً. وبهذا يكتسب مفهوم النجاح بُعداً زمنياً ممتداً، يلزم بمراجعة الأحكام التي تُطلق عليه في لحظة التسليم بمرور الوقت وتكشف الآثار المتركمة.

ومن منظور سلوكي، يُقدّم حبوش والهاشمي (2021) رؤية تعريفية تربط نجاح المشروع بأداء مديره وبقدراتهم العاطفية والقيادية، فيُعرّفان نجاح المشروع بوصفه محصلة لتفاعل العنصر البشري مع الأطر المنهجية، حيث لا تكفي المنهجية الجيدة لتحقيق النجاح إذا غاب القائد القادر على تفعيلها وإلهام فريقه. ويتقاطع هذا الفهم مع ما يطرحه الحيازي والحياسات (2022) من أن نجاح المشاريع الإنشائية يرتبط ارتباطاً مباشراً بالسمات الشخصية لمدراء المشاريع، بما يتجاوز كفاءتهم الفنية إلى سمات أعمق تتعلق بالحضور القيادي والقدرة على إدارة الضغوط وبناء العلاقات.

ويرى علي ومحمد (2025) أن نجاح المشاريع في القطاعات ذات الأثر المجتمعي الكبير، كمشاريع الطاقة المتجددة، يستلزم تعريفاً أوسع يدمج البعد البيئي والاجتماعي والابتكار التكنولوجي ضمن معايير النجاح، فلا يُعدّ المشروع ناجحاً إذا حقق أهدافه المالية والتقنية لكنه خلف آثاراً بيئية سلبية أو أحدث اختلالاً في النسيج الاجتماعي للمنطقة المستضيفة، أو فشل في توليد ابتكار تقني يُعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

ومن جانب آخر، يُعرّف Ciric Lalic et al. (2022) نجاح المشروع باعتباره مفهوماً نسبياً يتفاوت تعريفه بحسب المنهجية المتبعة في إدارة المشروع، فالمشاريع المُدارة بمنهجيات تقليدية يُحكم على نجاحها وفق معايير محددة سلفاً في وثائق المشروع، في حين تُحكم المشاريع المُدارة بمنهجيات حديثة وفق معايير

أكثر مرونة تشمل القدرة على التكيف وتوليد القيمة عبر دورات متتالية. وهذا التعريف يكشف عن العلاقة العضوية بين منهجية الإدارة ومفهوم النجاح، إذ تتشكل معايير النجاح بحسب الإطار المنهجي المعتمد.

ويُكمل (Varajão et al. (2022) هذا الطرح بإشارته إلى أن نجاح مشاريع نظم المعلومات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة العمليات المتبعة في إدارتها، إذ تُمثل العمليات المنظمة جسراً يربط بين المدخلات والمخرجات، ولا يمكن تحقيق نجاح مستدام في ظل عمليات مفككة أو غير مضبوطة. ومن منظور إضافي، يطرح (Abdullah et al. (2022) أن نجاح المشروع يرتبط بجودة عمل الفريق، حيث يُمثل التعاون الفعال بين أعضاء الفريق وانسجامهم في الأداء ركيزة لا غنى عنها لتحقيق المخرجات المنشودة.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن نجاح مشاريع شركات الاتصالات يمكن تعريفه إجرائياً بأنه “المحصلة التراكمية لتحقيق المشروع لأهدافه ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة المعتمدة، مع تحقيق مستوى مقبول من رضا أصحاب المصلحة المتعددين، وإسهامه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوليد قيمة مستدامة لمشتريها ولل منظومة الاتصالية ككل، إلى جانب تراكم تعلم تنظيمي يُعزز قدرة الشركة على إدارة مشاريعها المستقبلية بكفاءة أعلى”. ويستند هذا التعريف إلى الجمع بين البُعد الإجرائي التقليدي والبُعد القيمي الحديث، بما يستوعب خصوصية قطاع الاتصالات الذي يجمع بين التعقيد التقني والحساسية السوقية.

3.2.2 أهمية نجاح المشاريع في شركات الاتصالات

تتبع أهمية نجاح المشاريع في شركات الاتصالات من الموقع الاستراتيجي الذي تحتله هذه الشركات في منظومة الاقتصاد الرقمي المعاصر، إذ تُمثل البنية التحتية التي تقوم عليها بقية القطاعات الإنتاجية والخدمية، فضلاً عن دورها المباشر في تمكين المجتمعات من الوصول إلى المعرفة والخدمات الحديثة. ولا يقتصر أثر نجاح هذه المشاريع على الشركات المالكة لها، بل يمتد إلى منظومة واسعة من أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين، وهو ما يجعل دراسة العوامل المؤثرة فيه ضرورةً بحثية وعملية في آن معاً.

ويُشير أحمد ومهدي (2024) إلى أن أهمية نجاح المشاريع في شركات الاتصالات تتجلى في جملة من الأبعاد المترابطة، إذ يُسهم نجاحها في تمكين الشركة من المنافسة الفاعلة في سوق سريع التحوّل، ويُعزز قدرتها على تقديم خدمات رقمية متطورة تستجيب لتطلعات المشتركين، ويرفع من كفاءة استثماراتها

في البنية التحتية ويُحسن معدلات العائد على رأس المال المستثمر، ويُتيح لها مواكبة أجيال التقنية المتعاقبة في الوقت المناسب دون التأخر عن منافسيها، فضلاً عن إسهامه في تعزيز ثقة المساهمين والممولين بقدرة الشركة على تنفيذ خططها الاستراتيجية.

ويرى (Ika and Pinto (2022) أن أهمية نجاح المشروع تتجاوز الأثر المباشر على المنظمة لتشمل أثرًا مجتمعيًا واقتصاديًا أوسع، إذ تُمثل المشاريع الناجحة دافعًا للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل وتطوير سلاسل القيمة المرتبطة بقطاع الاتصالات، كما تُسهم في تعزيز مستوى الشمول الرقمي وتقليل الفجوة الرقمية بين الفئات السكانية المختلفة، وتُعزز قدرة الدول على المنافسة في المؤشرات الدولية ذات الصلة بجاهزية البنية التحتية الاتصالية.

ويُبرز جراد وآخرون (2024) أن نجاح المشاريع في قطاع التكنولوجيا، الذي يتقاطع بشكل كبير مع قطاع الاتصالات، يكتسب أهمية بالغة نظرًا للسرعة المتزايدة في دورة حياة المنتجات التقنية، حيث يؤدي تأخر إطلاق المنتج أو إخفاقه في تلبية احتياجات السوق إلى خسائر مضاعفة تتجاوز التكاليف المباشرة لتشمل الفرص الضائعة وتراجع الموقع التنافسي والإضرار بصورة العلامة التجارية. ومن ثم فإن ضمان نجاح المشاريع يُمثل خط دفاع رئيسيًا عن استدامة الشركة وعن قدرتها على الاستمرار في السوق.

ويُضيف (Ciric Lalic et al. (2022 أن أهمية نجاح المشاريع تتجلى في كونها مؤشرًا مركبًا على نضج المنظومة الإدارية للشركة، حيث لا يتحقق نجاح متواصل للمشاريع إلا في ظل ثقافة تنظيمية ناضجة وقيادة فاعلة ومنظومة حوكمة متماسكة، ومن ثم فإن النجاح المتكرر للمشاريع يُمثل دليلًا غير مباشر على متانة البنية التنظيمية وقدرتها على إنتاج النتائج بصورة منهجية لا عشوائية.

ويُشير علي ومحمد (2025) إلى أن أهمية نجاح المشاريع تكتسب بُعدًا إضافيًا في ظل الاهتمام المتزايد بمعايير الاستدامة والمسؤولية المجتمعية، إذ لا يُعدّ المشروع الناجح اليوم مجرد منجز فني، بل ينبغي أن يُحقّق توازنًا بين الجدوى الاقتصادية والمسؤولية البيئية والإسهام الاجتماعي، وهو ما يرفع من سقف التوقعات تجاه المشاريع ويُضيف طبقات جديدة من المعايير ينبغي مراعاتها.

ويرى جبر والشوابكة (2025) أن نجاح المشاريع يكتسب أهمية تكاملية مع تطور أدوات تحليلات البيانات الضخمة، إذ تُتيح هذه الأدوات قياس النجاح بمعايير أكثر دقة وموضوعية، وتُمكن من تشخيص

أسباب الإخفاق بسرعة أكبر، وتسهم في بناء قدرة تنبؤية تُمكن المنظمة من توقع مسارات نجاح مشاريعها قبل اكتمالها، وهو ما يُحوّل مفهوم النجاح من حكم لاحق إلى توقّع مبني على بيانات.

ومن منظور سلوكي وتنظيمي، يُبرز Fareed et al. (2023) أن أهمية نجاح المشاريع تتمظهر في ارتباطها بالتمكين النفسي للعاملين، إذ يُمثّل النجاح المتكرر مصدرًا للإحساس بالكفاءة الذاتية والمعنى المهني والقيمة الشخصية، وهو ما ينعكس على دافعيّتهم والتزامهم وانخراطهم في المشاريع اللاحقة، ويُولّد دائرة إيجابية تتضاعف فيها مخرجات المنظمة بمرور الوقت. ويكمل Ansari et al. (2024) هذه الرؤية بإشارته إلى أن نجاح المشاريع المُدارة بمنهجيات حديثة يكتسب أهمية مضاعفة نظرًا لارتباطه بأنماط القيادة التحولية القادرة على إطلاق طاقات الفريق وتعزيز التزامه التطوعي بأهداف المشروع.

4.2.2 أهداف تحقيق نجاح المشاريع في شركات الاتصالات

تسعى شركات الاتصالات من خلال تركيزها على نجاح مشاريعها إلى تحقيق جملة من الأهداف المترابطة التي تتوزع على المستويات التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية، وتعكس هذه الأهداف خصوصية القطاع وموقعه في منظومة الاقتصاد الرقمي.

يطرح أحمد ومهدي (2024) أن من أبرز الأهداف المنشودة من نجاح المشاريع تمكين شركات الاتصالات من تنفيذ استراتيجياتها في التحول الرقمي بكفاءة وفاعلية، عبر إطلاق خدمات رقمية متطورة تستجيب لتطلعات المشتركين، وبناء قدرات تقنية متقدمة تُتيح التعامل مع موجات التقنية المتعاقبة، وتطوير منصات تشغيلية مرنة تستوعب التكامل مع شركاء النظام البيئي الرقمي، وتعزيز قدرة الشركة على استثمار البيانات في تشخيص احتياجات السوق وتطوير منتجاتها، ورفع مستوى تجربة العميل الرقمية على نحو يُعزّز ولائه ويُقلّل من معدلات تحوّلّه إلى منافسين.

ويرى الشريف وأباالحسن (2025) أن نجاح المشاريع يستهدف ضمان الالتزام بالمعايير المتفق عليها مع أصحاب المصلحة، عبر تحقيق المخرجات المتعاقد عليها بالجودة المطلوبة، والوفاء بالجدول الزمنية المعتمدة، وضبط التكاليف ضمن الموازنات المرصودة، ومراعاة الاشتراطات التنظيمية الصادرة عن الجهات الرقابية، وبناء سجل مؤسسي من المشاريع المُنجزة يُعزّز سمعة الشركة في السوق ويرفع من فرصها في الفوز بالمشاريع المستقبلية.

ومن منظور تقني، يُبرز خرمي وآخرون (2024) أن نجاح المشاريع يستهدف تحقيق غايات جوهرية تشمل ضغط المدة الزمنية للمشاريع التقنية دون التضحية بمستوى الجودة، وضمان جودة المخرجات وقابليتها للتشغيل في البيئات الإنتاجية الفعلية، وبناء قدرة على إطلاق المشاريع الضخمة وفق جداول محكمة، وتوظيف الموارد المتاحة على نحو يُحقق أعلى عائد ممكن، وتعزيز قدرة الشركة على إدارة مشاريع متعددة بصورة متزامنة دون تشتيت للموارد.

ويُضيف العنزي (2024) أن نجاح المشاريع يستهدف بناء قدرة مؤسسية متقدمة في إدارة المخاطر، تشمل تطوير منظومة استباقية لرصد المخاطر وتقييمها، وبناء آليات استجابة فاعلة تُتيح احتواء المخاطر قبل تحوّلها إلى أزمات، وتراكم خبرة مؤسسية في التعامل مع أنماط المخاطر المتكررة، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر داخل الفرق التشغيلية، وتوظيف الدروس المستفادة من المشاريع السابقة في تحصين المشاريع اللاحقة.

ويُبرز Ika and Pinto (2022) أن نجاح المشروع في المنظور المعاصر يستهدف توليد قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة على المدى البعيد، عبر تجاوز الرضا الآني إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وتعزيز سمعة الشركة في السوق، ومراكمة قدرات تنظيمية قابلة للتوظيف في مشاريع لاحقة، والإسهام في تطوير المعرفة الفنية والإدارية المتاحة للمجتمع المهني، وبناء حالات نجاح يُمكن استثمارها في التسويق المؤسسي.

ويرى Varajão et al. (2022) أن نجاح مشاريع نظم المعلومات يستهدف ضبط جودة العمليات الإدارية وتعزيز اتساقها، عبر بناء منظومة موثقة من السياسات والإجراءات، وتطوير قدرات الكوادر في تطبيق هذه الإجراءات بمرونة، وضمان توافق التنفيذ مع المعايير الدولية المعتمدة، وتسهيل التدقيق على العمليات وتحسينها بصورة منتظمة. ويُضيف Abdullah et al. (2022) أن نجاح المشاريع يستهدف رفع مستوى جودة عمل الفريق، عبر بناء ثقافة التعاون والتعلم المتبادل، وتطوير قدرات التواصل بين الأعضاء، وتمكينهم من إدارة الصراعات بطريقة بناءة، وتعزيز التزامهم بالأهداف الجماعية على حساب الاعتبارات الفردية الضيقة.

5.2.2 مؤشرات نجاح المشاريع في شركات الاتصالات

تم تحديد مؤشرات قياس نجاح المشاريع في الدراسة الحالية بناءً على دراسة Ika and Pinto (2022) ودراسة الشريف وأباالحسن (2025) ودراسة (2022) Ciric Lalic et al. ودراسة Varajão (2022) et al. وذلك بعد استعراض جملة من الأطر التي تناولت قياس نجاح المشاريع. وقد استقرّ التحليل على مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تعكس الطبيعة المركبة للمفهوم، وتشمل: الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وتحقيق الجودة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل مؤشر مع إبراز مكوناته ومضامينه التطبيقية في سياق شركات الاتصالات.

■ الالتزام بالوقت

يُمثل الالتزام بالوقت أحد أقدم مؤشرات نجاح المشاريع وأكثرها بداهة، غير أن مضمونه قد شهد تطوراً جوهرياً في الأدبيات المعاصرة. ويرى الشريف وأباالحسن (2025) أن الالتزام بالوقت لا يُختزل في التسليم النهائي ضمن المهلة المحددة، بل يشمل الالتزام بالمعالم الزمنية الوسيطة (Milestones) التي تُمثّل نقاط ضبط لمسار المشروع، والقدرة على استيعاب التغييرات في الجدول الزمني دون انعكاسات كارثية على المسار العام، ومرونة إعادة الجدولة عند الحاجة بصورة منضبطة، وضبط الزمن المخصص لكل مرحلة فرعية بدقة. ويكتسب هذا المؤشر أهمية خاصة في مشاريع شركات الاتصالات نظراً لارتباطها الوثيق بنوافذ زمنية حرجة كإطلاق أجيال الشبكات الجديدة أو مواكبة موجات الطلب الموسمي على الخدمات.

■ الالتزام بالتكلفة

يُمثل الالتزام بالتكلفة المؤشر المالي الجوهري لنجاح المشاريع، وهو يقيس قدرة المشروع على إنجاز أهدافه ضمن الموازنة المعتمدة دون تجاوز يُربك المنظومة المالية للشركة. ويشير العنزي (2024) إلى أن هذا المؤشر يتضمن جوانب متعددة تشمل ضبط التكاليف المباشرة المتعلقة بالموارد البشرية والمعدات والتقنيات المستخدمة، وضبط التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالإدارة والتنسيق والإشراف، وإدارة احتياطات الطوارئ بحكمة بحيث لا تُستنزف في المراحل الأولى ولا تُترك دون استثمار في حالات الضرورة، وتحقيق توازن بين خفض التكلفة وضمان جودة المخرج، وإعادة توجيه الإنفاق بمرونة عند ظهور أولويات جديدة. ويلاحظ في مشاريع الاتصالات أن ضبط التكلفة يكتسب تعقيداً إضافياً بفعل التقلب في أسعار المعدات الدولية وفي أسعار صرف العملات الأجنبية المستخدمة في التوريد.

■ تحقيق الجودة

يُمثل تحقيق الجودة مؤشراً متعدد الأبعاد يُقاس مدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات المعتمدة ولتطلعات المستفيدين منها. ويرى (Varajão et al. (2022 أن الجودة في مشاريع نظم المعلومات تشمل عدة طبقات تتضمن جودة المنتج النهائي من حيث الوظيفية والأداء والأمان والقابلية للاستخدام، وجودة العمليات المتبعة في التنفيذ من حيث الاتساق والشفافية والقابلية للتدقيق، وجودة التوثيق الذي يُرافق المشروع ويُسهّل صيانتَه لاحقاً، وجودة التكامل مع الأنظمة القائمة في المنظمة. ويُضيف علي ومحمد (2025) أن الجودة في المشاريع المعاصرة تمتد لتشمل جودة الأثر البيئي والاجتماعي للمشروع، بحيث لا يُعدّ المشروع عالي الجودة إذا حقّق مواصفاته الفنية لكنه خَلّف آثاراً سلبية على البيئة المحيطة أو على المجتمع المضيف.

▪ رضا أصحاب المصلحة

يُمثل رضا أصحاب المصلحة المؤشر الأكثر تطوراً في الفكر المعاصر لنجاح المشاريع، إذ يُعكس التحول من نموذج "نجاح المنتج" إلى نموذج "نجاح المنظومة". ويُبرز (Ika and Pinto (2022 أن هذا المؤشر يستلزم تحديداً دقيقاً لأصحاب المصلحة المعنيين وتصنيفهم بحسب درجة تأثيرهم وتأثرهم بالمشروع، وقياس مستويات رضاهم باستخدام أدوات منهجية متعددة، وإدارة توقعاتهم بصورة استباقية تتجنّب الفجوات الكبيرة بين الوعد والإنجاز، والتعامل مع التعارضات بين مصالحهم بمنهج تفاوضي بناءً. ويُكمل الشريف وأباالحسن (2025) أن رضا أصحاب المصلحة في قطاع المقاولات، وبالقياس في قطاع الاتصالات، يستلزم اهتماماً خاصاً بالشفافية في التواصل والاستجابة الفورية للملاحظات وبالقدرة على معالجة المخاوف قبل تصاعدها.

▪ تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة

يُمثل هذا المؤشر الجسر الذي يربط نجاح المشروع الفردي بنجاح المنظمة ككل، حيث لا يُعدّ المشروع ناجحاً في المنظور الاستراتيجي إذا أنجز أهدافه التشغيلية لكنه لم يُسهم في تحقيق الغايات الكبرى للشركة. ويرى أحمد ومهدي (2024) أن هذا المؤشر يتضمن إسهام المشروع في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي للشركة، وفي تعزيز موقعها التنافسي في السوق، وفي بناء قدرات تنظيمية قابلة للتوظيف في مبادرات لاحقة، وفي تطوير علاقاتها مع شركائها التقنيين والتجارين، وفي تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي العامة. ويُضيف (Ciric Lalic et al. (2022 أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتطلب اتساقاً بين أهداف المشاريع

الفردية ومحفظة المشاريع الكلية للشركة، وتوظيفاً واعياً للحوكمة المؤسسية في توجيه الموارد نحو المشاريع الأكثر إسهاماً في الغايات الاستراتيجية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي والإجراءات العلمية التي اعتمدتها الدراسة في معالجة إشكالياتها واختبار فروضها، إذ يُمثّل البناء المنهجي الركيزة التي تتوقّف عليها سلامة النتائج ومدى إمكانية تعميمها. وقد حرصت الدراسة على اعتماد منهج علمي مُحكم يتناسب مع طبيعة موضوعها المتمثل في تقصّي أثر منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها الأربعة (التخطيط الرشيق، والتنفيذ التكراري، والتحسين المستمر، والاستجابة للتغيير) على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. ويستعرض هذا الفصل بصورة متسلسلة المنهج المعتمد، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، والإجراءات المتبعة في التحقق من صدقها وثباتها، بما يشمل مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية الموظفة في تحليل البيانات واختبار الفروض.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة موضوعها وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي قائمة في الواقع، وتشخيص خصائصها، وقياس أبعادها، وتحليل العلاقات بين متغيراتها بصورة كمية موضوعية. وتتكامل في إطار هذا المنهج العام مقاربتان متميزتان: المقاربة الأولى ذات طابع مكتبي اعتمدت على المسح الأدبي للأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بهدف بناء الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة وتطوير أدواتها؛ والمقاربة الثانية ذات طابع ميداني اعتمدت على جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة عبر الاستبانة، ومعالجتها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للتفسير والتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات الوسطى والعليا المعنيين بإدارة المشاريع في شركات الاتصالات الكبرى العاملة في المملكة العربية السعودية، وهي شركة الاتصالات السعودية (STC) ، وشركة موبيلي (Etihad Etisalat) ، وشركة زين السعودية (Zain KSA) ويشمل المجتمع مديري المشاريع، ومنسقي المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ، ومحلي الأعمال، وقادة الفرق التقنية المعنيين بتنفيذ المشاريع. وقد بلغ حجم المجتمع المستهدف وفق آخر الإحصاءات المتاحة لدى إدارات المشاريع في الشركات الثلاث ما يقارب (820) موظفًا.

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية (Proportional Stratified Random Sample)، باعتباره الأسلوب الأمثل لضمان تمثيل كل شركة من شركات الاتصالات الثلاث بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الكلي. وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، تبين أن الحجم المناسب للعينة يبلغ (262) مفردة. وقد قام الباحث بزيادة هذا العدد إلى (300) مفردة احتياطاً للاستبانات غير المسترجعة أو غير الصالحة للتحليل. وقد وُزعت الاستبانات على أفراد العينة بحسب نسبة كل شركة في المجتمع الكلي. واسترجعت (276) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (92.0%)، استُبعد منها (14) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لوجود نمط إجابة متماثل يدل على عدم الجدية، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل النهائي (262) استبانة بنسبة صلاحية بلغت (87.3%) من إجمالي الموزع، وهي نسبة مرتفعة تُعزز من تمثيلية العينة وموثوقية النتائج.

جدول (3 - 1): توزيع مجتمع الدراسة وعينتها على شركات الاتصالات

الشركة	حجم المجتمع	النسبة (%)	عدد الاستبانات الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	الصالحة للتحليل	نسبة التمثيل (%)
شركة الاتصالات	410	50.0	150	139	7	132	50.4

السعودية (STC)							
شركة موبايلي	246	30.0	90	83	4	79	30.2
شركة زين السعودية	164	20.0	60	54	3	51	19.4
الإجمالي	820	100	300	276	14	262	100

جدول (3 - 2): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (ن = 262)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	198	75.6
	أنثى	64	24.4
المؤهل العلمي	دبلوم	21	8.0
	بكالوريوس	168	64.1
	ماجستير	62	23.7
	دكتوراه	11	4.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	47	17.9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	96	36.6
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	78	29.8
	15 سنة فأكثر	41	15.7
المستوى الوظيفي	عضو فريق مشروع	88	33.6
	منسق/قائد فريق	95	36.3
	مدير مشروع	56	21.4
	مدير إدارة/مكتب مشاريع	23	8.7
الإجمالي		262	100

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة الميدانية ولحجم العينة المستهدفة، ولما تُتيح من إمكانية الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي بصورة منهجية. وقد صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)، وتكوّنت من ثلاثة أقسام رئيسة:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، ويتضمن الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** فقرات قياس المتغير المستقل (منهجيات إدارة المشاريع الحديثة)، ويتكوّن من (24) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (6) فقرات لكل بُعد، تشمل: التخطيط الرشيق، والتنفيذ التكراري، والتحسين المستمر، والاستجابة للتغيير.
- **القسم الثالث:** فقرات قياس المتغير التابع (نجاح مشاريع شركات الاتصالات)، ويتكوّن من (13) فقرة تقيس مستوى نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (37) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية.

جدول (3 - 3): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير	البُعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
المتغير المستقل: منهجيات إدارة المشاريع الحديثة	التخطيط الرشيق	6	1 - 6
	التنفيذ التكراري	6	7 - 12
	التحسين المستمر	6	13 - 18
	الاستجابة للتغيير	6	19 - 24
المتغير التابع	نجاح مشاريع شركات الاتصالات	13	25 - 37
	الإجمالي	37	—

معيّار الحكم على المتوسطات الحسابية

اعتمد على طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي لتفسير المتوسطات الحسابية، وذلك بحساب المدى $(5 - 1 = 4)$ ، ثم قسمته على عدد الفئات $(4 = 5 \div 0.80)$ ، وإضافة الناتج إلى أقل قيمة في المقياس، وعليه فإن مستويات الحكم تكون على النحو الآتي:

الجدول (3 - 4) مستويات الموافقة

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جدًا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدًا

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع والإحصاء التطبيقي في عدد من الجامعات السعودية والعربية، وذلك لإبداء الرأي في وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبُعد الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، واقتراح ما يرويه من تعديلات أو حذف أو إضافة. وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، وأعيدت صياغة بعض الفقرات وحُذف بعضها الآخر للوصول إلى الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عبر تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية، وحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه من جهة، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه من جهة أخرى.

جدول (3 - 5): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط الرشيق	1	0.742	0.000
	2	0.781	0.000
	3	0.694	0.000
	4	0.823	0.000
	5	0.756	0.000
	6	0.718	0.000
التنفيذ التكراري	7	0.768	0.000
	8	0.795	0.000
	9	0.731	0.000
	10	0.812	0.000
	11	0.749	0.000
	12	0.703	0.000
التحسين المستمر	13	0.785	0.000
	14	0.754	0.000
	15	0.726	0.000
	16	0.798	0.000
	17	0.741	0.000
	18	0.762	0.000
الاستجابة للتغيير	19	0.736	0.000
	20	0.783	0.000
	21	0.708	0.000
	22	0.819	0.000
	23	0.745	0.000

0.000	0.771	24	نجاح المشاريع
0.000	0.724	25	
0.000	0.768	26	
0.000	0.751	27	
0.000	0.792	28	
0.000	0.736	29	
0.000	0.781	30	
0.000	0.703	31	
0.000	0.764	32	
0.000	0.728	33	
0.000	0.789	34	
0.000	0.745	35	
0.000	0.712	36	
0.000	0.758	37	

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وأنها تراوحت بين (0.694) و(0.823)، وهي قيم مرتفعة تدل على اتساق داخلي جيد بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها.

مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (الصدق البنائي)

تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض، وبينها وبين المتغير التابع، للتحقق من الصدق البنائي للأداة وللوقوف على درجة الارتباط البيني بين أبعاد الدراسة.

جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة (ن = 262)

المتغير/البعد	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) التخطيط الرشيق	1				

			1	0.612**	(2)التنفيذ التكراري
		1	0.634**	0.587**	(3)التحسين المستمر
	1	0.625**	0.598**	0.541**	(4)الاستجابة للتغيير
1	0.701**	0.692**	0.714**	0.678**	(5)نجاح المشاريع

**دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من مصفوفة الارتباط أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وأنها تراوحت بين (0.541) و(0.634)، وهي قيم متوسطة إلى مرتفعة تُشير إلى وجود ارتباط منطقي بين أبعاد المنهجيات الحديثة دون الوصول إلى درجة الازدواجية الخطية (Multicollinearity) التي تُربك التحليل، إذ لم تتجاوز أي قيمة الحد المرجعي (0.80). كما يُلاحظ أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع تراوحت بين (0.678) و(0.714)، وهي قيم مرتفعة تؤكد وجود علاقة قوية موجبة بين منهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها ونجاح المشاريع في شركات الاتصالات، وتدعم منطقيًا اختبار الفروض في الفصول اللاحقة.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، باعتباره من أكثر مؤشرات الاتساق الداخلي شيوعًا في البحوث الاجتماعية والإدارية. ويُعدّ معامل ألفا مقبولًا إذا تجاوز قيمة (0.70)، وجيدًا إذا تجاوز (0.80)، وممتازًا إذا تجاوز (0.90).

جدول (3 - 7): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الرشيق	6	0.847
التنفيذ التكراري	6	0.872
التحسين المستمر	6	0.861
الاستجابة للتغيير	6	0.853
المتغير المستقل ككل (منهجيات إدارة المشاريع الحديثة)	24	0.918

0.904	13	المتغير التابع (نجاح مشاريع شركات الاتصالات)
0.935	37	الأداة ككل

يتضح من الجدول أن جميع معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة، إذ تراوحت قيم الأبعاد الفرعية بين (0.847) و(0.872)، وبلغت قيمة المعامل للمتغير المستقل ككل (0.918)، وللمتغير التابع (0.904)، ولالأداة ككل (0.935)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً، بل تقع في النطاق الممتاز، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وتُعطي نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها في الظروف ذاتها.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة في معالجة بياناتها واختبار فروضها على حزمة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الحديث. وفيما يلي الأساليب الإحصائية الموظفة:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيب الفقرات والأبعاد بحسب أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقياس قوة العلاقة واتجاهها بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة على مستوى الأبعاد الفرعية والمتغيرات والأداة ككل.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمل (Tolerance): للتحقق من خلو البيانات من مشكلة الازدواجية الخطية بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis): للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة على المتغير التابع، وذلك في اختبار الفروض الفرعية الأربعة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وذلك في اختبار الفرضية الرئيسية، مع تحديد البعد الأكثر تأثيرًا في نجاح المشاريع.
- تحليل التباين للانحدار (ANOVA): للتحقق من المعنوية الكلية لنماذج الانحدار المستخدمة في اختبار الفروض.
- معامل التحديد (R^2) والمعامل المعدّل ($\text{Adjusted } R^2$): لقياس القدرة التفسيرية لنماذج الانحدار، ومدى إسهام المتغيرات المستقلة في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع.

الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها واختبار الفروض

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض البيانات التي تم جمعها ميدانيًا من أفراد عينة الدراسة، وتحليلها إحصائيًا بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم يستعرض التحليل الوصفي لاستجاباتهم على فقرات أبعاد المتغير المستقل (منهجيات إدارة المشاريع الحديثة) والمتغير التابع (نجاح مشاريع شركات الاتصالات)، وينتقل بعد ذلك إلى اختبار فروض الدراسة باستخدام تحليلي الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية (ن = 262)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	198	75.6
	أنثى	64	24.4
المؤهل العلمي	دبلوم	21	8.0
	بكالوريوس	168	64.1
	ماجستير	62	23.7
	دكتوراه	11	4.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	47	17.9
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	96	36.6
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	78	29.8
	15 سنة فأكثر	41	15.7
المستوى الوظيفي	عضو فريق مشروع	88	33.6
	منسق/قائد فريق	95	36.3

21.4	56	مدير مشروع
8.7	23	مدير إدارة/مكتب مشاريع

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت (75.6%) مقابل (24.4%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية الذي يستقطب الذكور بنسبة أعلى في وظائف إدارة المشاريع التقنية. كما يتبين أن غالبية أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (64.1%) يليهم حملة الماجستير بنسبة (23.7%)، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة. وفيما يخص سنوات الخبرة، فإن (66.4%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (5) و(15) سنة، وهو ما يُعزّز موثوقية استجاباتهم على فقرات الاستبانة. أما على مستوى الوظيفي، فقد توزّع أفراد العينة على مستويات وظيفية متنوعة، مما يُتيح تنوعاً في زوايا النظر إلى ظاهرة الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

(أ) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (منهجيات إدارة المشاريع الحديثة)

البُعد الأول: التخطيط الرشيق

الجدول رقم (4 - 2): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد التخطيط الرشيق

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	تعتمد الشركة منهجاً تخطيطياً متدرجاً يتيح تفصيل	112	78	42	19	11	4.00	1.084	2	عالية

الخط تدريجياً											
				4.2	7.3	16.0	29.8	42.7	%		
عالية	5	1.107	3.87	12	22	49	84	95	ك	2	تُجزأ متطلبات المشروع إلى قصص مستخدم قابلة للقياس
				4.6	8.4	18.7	32.1	36.3	%		
عالية	3	1.069	3.99	10	18	45	81	108	ك	3	يُحدَّث سجل أعمال المنتج بصفة دورية ومستمرة
				3.8	6.9	17.2	30.9	41.2	%		
عالية	1	1.073	4.05	9	19	40	76	118	ك	4	تُرتَّب أولويات المهام بناءً على القيمة المتولدة للعمل والمخاطر الفنية
				3.4	7.3	15.3	29.0	45.0	%		
عالية	6	1.095	3.84	11	23	52	87	89	ك	5	تُعقد لقاءات تخطيط دورية قبل

										بداية كل دورة عمل
				4.2	8.8	19.8	33.2	34.0	%	
6	ك	102	82	48	21	9	3.94	1.058	4	تتسم خطط المشاريع بالمرونة في إعادة تخصيص الموارد
				3.4	8.0	18.3	31.3	38.9	%	
										المتوسط العام للبعد
										عالية

يتضح من الجدول أن المتوسط العام للبعد التخطيط الرشيق بلغ (3.95) بانحراف معياري (0.847) وبدرجة استجابة عالية، مما يدل على تبني شركات الاتصالات السعودية لممارسات التخطيط الرشيق بمستوى جيد. وقد جاءت الفقرة الرابعة "تُرتب أولويات المهام بناءً على القيمة المتولدة للعميل والمخاطر الفنية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05)، في حين جاءت الفقرة الخامسة المتعلقة بلقاءات التخطيط الدورية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84).

البعد الثاني: التنفيذ التكراري

الجدول رقم (4 - 3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات بعد التنفيذ التكراري

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
7	يُقسَّم العمل في المشروع إلى دورات	124	79	38	14	7	4.14	1.020	1	عالية

									قصيرة متابعة	
				2.7	5.3	14.5	30.2	47.3	%	
عالية	5	1.084	3.91	11	21	47	85	98	ك	8 تُعقد اجتماعات يومية قصيرة لتنسيق الجهود
				4.2	8.0	17.9	32.4	37.4	%	
عالية	4	1.087	3.95	11	20	46	80	105	ك	9 تُستخدم لوحات بصرية لمتابعة تدفق المهام بشفافية
				4.2	7.6	17.6	30.5	40.1	%	
عالية	2	1.041	4.08	8	16	42	78	118	ك	10 تُقَدَّم تسليمات قابلة للاستخدام في نهاية كل دورة
				3.1	6.1	16.0	29.8	45.0	%	
عالية	3	1.058	4.01	9	18	44	82	109	ك	11 تُجرى مراجعات دورية مع أصحاب المصلحة

لاستعراض التسليمات										
				3.4	6.9	16.8	31.3	41.6	%	
تعمل فِرَق المشاريع بنمط ذاتي التنظيم متعدد التخصصات	12	ك	92	86	49	23	12	3.85	1.103	6
				4.6	8.8	18.7	32.8	35.1	%	
المتوسط العام للبُعد			3.99		0.862		عالية			

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التنفيذ التكراري بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.862) وبدرجة استجابة عالية. وقد جاءت الفقرة السابعة "يُقَسَّم العمل في المشروع إلى دورات قصيرة متتابعة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.14)، مما يعكس ترسخ هذه الممارسة في شركات الاتصالات.

البُعد الثالث: التحسين المستمر

الجدول رقم (4 - 4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد التحسين المستمر

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
13	تُعقد جلسات مراجعة استرجاعية في نهاية	99	84	48	20	11	3.92	1.090	4	عالية

										كل دورة عمل	
				4.2	7.6	18.3	32.1	37.8	%		
عالية	6	1.099	3.82	12	23	52	88	87	ك	تُحلّل الأسباب الجذرية للمشكلات بصورة منهجية	14
				4.6	8.8	19.8	33.6	33.2	%		
عالية	5	1.077	3.90	10	21	50	86	95	ك	تُتابع التحسينات المقترحة وتُقاس فاعليتها	15
				3.8	8.0	19.1	32.8	36.3	%		
عالية	1	1.071	4.03	9	19	41	79	114	ك	تستثمر الشركة الدروس المستفادة من المشاريع السابقة	16
				3.4	7.3	15.6	30.2	43.5	%		
عالية	2	1.076	3.97	10	20	45	81	106	ك	تتقبّل بيئة العمل النقد البناء	17

عالية	5	1.105	3.86	12	22	49	84	95	ك	تُعاد ترتيب أولويات سجل أعمال المنتج بناءً على المستجدات	20
				4.6	8.4	18.7	32.1	36.3	%		
عالية	6	1.099	3.84	12	22	52	87	89	ك	تتسم آليات الحوكمة بسرعة الاستجابة لطلبات التغيير	21
				4.6	8.4	19.8	33.2	34.0	%		
عالية	1	1.071	4.01	9	19	44	79	111	ك	يتم تكييف معايير الجودة وفق تطور فهم احتياجات أصحاب المصلحة	22
				3.4	7.3	16.8	30.2	42.4	%		
عالية	4	1.087	3.91	11	21	47	85	98	ك	يتم تعديل تشكيل فرق العمل بحسب طبيعة	23

المهام المستجدة										
				4.2	8.0	17.9	32.4	37.4	%	
تمتلك القيادة قدرة على إدارة الغموض وتحفيز الفريق في ظل التحولات	24	ك	104	82	46	20	10	3.95	1.077	3
										عالية
				3.8	7.6	17.6	31.3	39.7	%	
										عالية
المتوسط العام للبُعد										
				3.93	0.858					

يتضح أن المتوسط العام لبُعد الاستجابة للتغيير بلغ (3.93) بدرجة استجابة عالية. وقد جاءت الفقرة (22) المتعلقة بتكليف معايير الجودة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.01)

الجدول رقم (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (منهجيات إدارة المشاريع الحديثة)

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	التنفيذ التكراري	3.99	0.862	عالية
2	التخطيط الرشيق	3.95	0.847	عالية
3	التحسين المستمر	3.93	0.871	عالية
4	الاستجابة للتغيير	3.93	0.858	عالية
	المتغير المستقل ككل	3.95	0.781	عالية

(ب) التحليل الوصفي للمتغير التابع (نجاح مشاريع شركات الاتصالات)

الجدول رقم (4 - 7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المتغير التابع

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
25	تتجز المشاريع في الوقت المحدد لها	ك	102	84	47	19	10	3.95	1.067	6	عالية
		%	38.9	32.1	17.9	7.3	3.8				
26	تلتزم المشاريع بالمعالم الزمنية الوسيطة المحددة	ك	97	86	49	20	10	3.91	1.073	9	عالية
		%	37.0	32.8	18.7	7.6	3.8				
27	تتجز المشاريع ضمن حدود الموازنة المعتمدة	ك	105	82	46	19	10	3.97	1.072	4	عالية
		%	40.1	31.3	17.6	7.3	3.8				
28	تُدار احتياجات الطوارئ	ك	89	87	52	23	11	3.84	1.087	12	عالية

										المالية بكفاءة عالية	
				4.2	8.8	19.8	33.2	34.0	%		
عالية	2	1.043	4.03	8	19	43	80	112	ك	تتطابق مخرجات المشاريع مع المواصفات الفنية المعتمدة	29
				3.1	7.3	16.4	30.5	42.7	%		
عالية	3	1.060	3.99	9	19	45	81	108	ك	تتميز مخرجات المشاريع بمستوى عالٍ من الجودة	30
				3.4	7.3	17.2	30.9	41.2	%		
عالية	10	1.087	3.88	11	22	49	85	95	ك	يتمتع المشركون بمستوى عالٍ من الرضا عن الخدمات الناتجة عن المشاريع	31
				4.2	8.4	18.7	32.4	36.3	%		

عالية	8	1.075	3.92	10	21	47	85	99	ك	يُلبى رضا أصحاب المصلحة الداخليين عن مخرجات المشاريع	32
				3.8	8.0	17.9	32.4	37.8	%		
عالية	13	1.090	3.84	11	23	52	88	88	ك	يتم التعامل بفاعلية مع شكاوى وملاحظات أصحاب المصلحة	33
				4.2	8.8	19.8	33.6	33.6	%		
عالية	1	1.041	4.05	8	18	42	79	115	ك	تُسهّم المشاريع في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي للشركة	34
				3.1	6.9	16.0	30.2	43.9	%		
عالية	5	1.077	3.97	10	19	45	82	106	ك	تُعزّز المشاريع الموقع التنافسي	35

										للشركة في السوق	
				3.8	7.3	17.2	31.3	40.5	%		
عالية	7	1.075	3.94	10	20	47	84	101	ك	تتراكم الخبرات المؤسسية من خلال إنجاز المشاريع	36
				3.8	7.6	17.9	32.1	38.5	%		
عالية	11	1.080	3.91	10	21	48	86	97	ك	تُحقق المشاريع عائداً مناسباً على الاستثمار للشركة	37
				3.8	8.0	18.3	32.8	37.0	%		
عالية		0.836	3.94	المتوسط العام للمتغير التابع							

يتضح من الجدول أن المتوسط العام للمتغير التابع (نجاح مشاريع شركات الاتصالات) بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.836) وبدرجة استجابة عالية، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من النجاح في مشاريع شركات الاتصالات السعودية محل الدراسة. وقد جاءت الفقرة (34) المتعلقة بإسهام المشاريع في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي للشركة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.05)

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة

تتص الفرضية الرئيسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة بأبعادها (التخطيط الرشيق، التنفيذ التكراري، التحسين المستمر، الاستجابة للتغيير) على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة (كعوامل مستقلة) على نجاح مشاريع شركات الاتصالات (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

الجدول رقم (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على نجاح مشاريع شركات الاتصالات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.246	0.001 **
التخطيط الرشيق	0.241	4.582	0.000 **
التنفيذ التكراري	0.298	5.713	0.000 **
التحسين المستمر	0.214	4.127	0.000 **
الاستجابة للتغيير	0.236	4.498	0.000 **
معامل الارتباط $R = 0.847$	معامل التحديد $R^2 = 0.717$		
قيمة الاختبار $F = 162.738$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة كمتغيرات مستقلة، ونجاح مشاريع شركات الاتصالات كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.7%) من التباين في نجاح مشاريع شركات الاتصالات يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة، في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (162.738) بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد المعنوية الكلية للنموذج.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التنفيذ التكراري" هو الأكثر تأثيراً على نجاح مشاريع شركات الاتصالات، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.298$)، وبلغت قيمة ($T(5.713)$) بدلالة معنوية عالية ($Sig. = 0.000$) ويعكس ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه دورات التنفيذ القصيرة والتسليمات التزايدية في تعزيز نجاح المشاريع في بيئة الاتصالات سريعة التحوّل.

كما أظهرت النتائج أن التخطيط الرشيق والاستجابة للتغيير يُساهمان أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في نجاح المشاريع، إذ بلغ معامل الأثر للتخطيط الرشيق ($B = 0.241$) والاستجابة للتغيير ($B = 0.236$)، مما يعكس أهمية المرونة في التخطيط والقدرة على استيعاب التغيرات في إنجاز المشاريع. وأظهر بُعد التحسين المستمر أثراً دالاً إحصائياً ($B = 0.214$, $Sig. = 0.000$)، ما يشير إلى أن مؤسسة التعلم من التجارب السابقة تُسهم بصورة منتظمة في تعزيز منظومة نجاح المشاريع داخل شركات الاتصالات.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الرشيق على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الرشيق على نجاح مشاريع شركات الاتصالات

المتغير		ملخص	ANOVAتحليل التباين							المتغير	
التابع	النموذج									المعاملاتCoefficient	
نجاح مشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التخطيط الرشيق	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t

0.000	14.882	0.678	0.045	0.669		0.000	221.482	1	0.460	0.678	شركات الاتصالات
-------	--------	-------	-------	-------	--	-------	---------	---	-------	-------	-----------------

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التخطيط الرشيق" باعتباره أحد أبعاد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على "نجاح مشاريع شركات الاتصالات". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (9)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.678$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.460$) ، مما يشير إلى أن (46.0%) من التباين في نجاح مشاريع شركات الاتصالات يُمكن تفسيره من خلال متغير التخطيط الرشيق فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (221.482) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.669$) ، بقيمة ($T = 14.882$) ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الرشيق تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.669) في مستوى نجاح مشاريع شركات الاتصالات، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنفيذ التكراري على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنفيذ التكراري على نجاح مشاريع شركات الاتصالات

المعاملات Coefficient					المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	التنفيذ التكراري	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	نجاح مشاريع شركات الاتصالات
0.000	16.452	0.714	0.042	0.693		0.000	270.654	1	0.510	0.714	

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (10) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين التنفيذ التكراري ونجاح مشاريع شركات الاتصالات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.714$)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.510$)، مما يشير إلى أن (51.0%) من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال متغير التنفيذ التكراري منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (270.654) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يؤكد المعنوية الكلية للنموذج.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.693$)، بقيمة ($T = 16.452$)، بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق التنفيذ التكراري تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.693) في مستوى نجاح مشاريع شركات الاتصالات. وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحسين المستمر على نجاح مشاريع شركات الاتصالات

المعاملاتCoefficient					المتغير المستقل	تحليل التباينANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	التحسين المستمر	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r²	معامل الارتباط r	نجاح مشاريع شركات الاتصالات
0.000	15.458	0.692	0.043	0.664		0.000	238.926	1	0.479	0.692	

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (11) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين التحسين المستمر ونجاح مشاريع شركات الاتصالات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.692$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.479$)، مما يشير إلى أن (47.9%) من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال متغير التحسين المستمر منفرداً.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (238.926) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.664$)، بقيمة ($T = 15.458$)، بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق التحسين المستمر تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.664) في مستوى نجاح مشاريع شركات الاتصالات. وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للتغيير على نجاح مشاريع شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة للتغيير على نجاح مشاريع شركات الاتصالات

المعاملات Coefficient					المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	الاستجابة للتغيير	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	نجاح مشاريع شركات الاتصالات
0.000	15.838	0.701	0.043	0.683		0.000	250.832	1	0.491	0.701	

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (12) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين الاستجابة للتغيير ونجاح مشاريع شركات الاتصالات، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.701$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.491$)، مما يشير إلى أن (49.1%) من التباين في نجاح المشاريع يمكن تفسيره من خلال متغير الاستجابة للتغيير منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (250.832) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.683$)، بقيمة ($T = 15.838$)، بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستجابة للتغيير تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.683) في مستوى نجاح مشاريع شركات الاتصالات، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء البيانات الميدانية التي تم جمعها وتحليلها، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالأسباب المحتملة التي قد تكون وراءها، ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة من مدخلات نظرية وتطبيقية. ثم ينتقل الفصل إلى عرض التوصيات العملية التي يمكن أن تُسهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في شركات الاتصالات السعودية، مع تقديم مقترحات بدراسات مستقبلية تُثري هذا المجال البحثي.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن أن مستوى تبني شركات الاتصالات السعودية لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة جاء بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (3.95) بانحراف معياري (0.781)، وهو ما يعكس وعيًا متقدمًا لدى هذه الشركات بأهمية المداخل المرنة في إدارة مشاريعها التقنية والتشغيلية، ويرتبط ذلك بطبيعة قطاع الاتصالات الذي يعمل في بيئة شديدة التحول التقني وعالية المنافسة، مما يدفع شركاته إلى تبني مناهج إدارية قادرة على استيعاب هذا الإيقاع المتسارع. ويتسق هذا التوجه مع ما طرحته دراسة (Ciric Lalic et al. (2022 من زاوية المعالجة المتعلقة بتحول المنظمات تدريجيًا من المداخل التقليدية إلى المداخل الرشيفة في إدارة مشاريعها، وما تناولته دراسة جراد وآخرون (2024) من حيث التطبيق المنهجي للإدارة الرشيفة في قطاع التكنولوجيا، حيث يتقاطع هذا القطاع مع قطاع الاتصالات في كثير من خصائصه التشغيلية.

وقد جاء بُعد التنفيذ التكراري في صدارة أبعاد المتغير المستقل بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، ويُعزى ذلك إلى أن قطاع الاتصالات يعتمد بطبيعته على إصدار خدمات وتطبيقات بصورة متعاقبة قابلة للتحديث، وأن الفرق التقنية في هذا القطاع تعمل تاريخيًا وفق دورات تطوير قصيرة فرضتها متطلبات الصيانة المستمرة لشبكات الاتصال وأنظمة الفوترة وتطبيقات المشتركين، مما جعل ثقافة التنفيذ التكراري راسخة في هذا القطاع قبل أن تُصاغ بصورتها المنهجية الحديثة. ويتسق هذا المسار مع ما طرحته دراسة Muhammad et al. (2021) من زاوية ارتباط الإدارة الرشيفة بأداء المشاريع في قطاع تقنية المعلومات، ودراسة Wafa

et al. (2022) من زاوية الملاءمة بين منهجية أجايل وطبيعة المشاريع التقنية، حيث يُمثل التنفيذ التكراري الجوهر التشغيلي الذي تتفرع عنه بقية الممارسات.

وفيما يخص ترتيب بقية الأبعاد، فقد جاء التخطيط الرشيق في المرتبة الثانية بمتوسط (3.95)، وهو ما يُفسّر بأن التخطيط الرشيق يُمثل امتدادًا منطقيًا للتنفيذ التكراري ولا يمكن تفعيله بمعزل عنه، إذ إن الدورات القصيرة المتعاقبة تستلزم بطبيعتها تخطيطًا متدرجًا متعدد المستويات. ويتقاطع هذا الفهم مع ما تناولته دراسة الجعافرة وأبو جليل (2020) من زاوية الربط بين ركائز الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الريادية، حيث يبرز التخطيط الرشيق بوصفه ركيزة تأسيسية في منظومة المرونة الإدارية. كما جاء بُعد التحسين المستمر بمتوسط (3.93)، ويُعزى موقعه إلى أن مأسسة التحسين تستلزم نضجًا تنظيميًا متراكمًا قد لا يكون قد اكتمل بعد في جميع شركات القطاع، رغم وجود وعي عام بأهميته. وقد جاء بُعد الاستجابة للتغيير في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.93) أيضًا، وهو ما قد يُفسّر بأن البنى التنظيمية في الشركات الكبرى تتسم بقدر من الجمود البيروقراطي يُعقّد ممارسة الاستجابة السريعة للتغيير رغم القناعة الفكرية بأهميتها، وهذا ما أشار إلى منطقه غساني ودياب (2025) من زاوية تأثير الثقافة التنظيمية الهندسية على فعالية إدارة المشاريع، حيث تُمثل الثقافة المؤسسية عاملاً حاسماً في تيسير الاستجابة للتغيير أو تعطيلها.

أما على صعيد المتغير التابع، فقد كشفت النتائج عن أن مستوى نجاح المشاريع في شركات الاتصالات السعودية جاء بدرجة عالية بمتوسط بلغ (3.94)، ويُعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل المتشابكة تشمل الاستثمار الكبير الذي توجّهه هذه الشركات في تطوير قدراتها في إدارة المشاريع، وارتباطها بمعايير دولية صارمة بحكم تعاملها مع موردين تقنيين عالميين، فضلاً عن وجود إطار رقابي صارم من قبل هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية يفرض مستويات أداء معينة. ويتسق هذا التوجّه مع ما طرحته دراسة Ika and Pinto (2022) من زاوية إعادة معايرة مفهوم نجاح المشاريع في الفكر المعاصر، ودراسة الشريف وأباالحسن (2025) من زاوية الربط بين منهجيات إدارة المشاريع ونجاحها في القطاعات التطبيقية. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بإسهام المشاريع في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي في المرتبة الأولى بمتوسط (4.05)، ويُفسّر ذلك بأن شركات الاتصالات تنظر إلى مشاريعها بوصفها أدوات لتنفيذ رؤية التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030، وهو ما يتقاطع مع ما طرحه أحمد ومهدي (2024) من زاوية ربط استراتيجيات التحول الرقمي بنجاح المشاريع في قطاع الاتصالات.

وفيما يتعلق باختبار الفرضية الرئيسية، فقد كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد منهجيات إدارة المشاريع الحديثة مجتمعة على نجاح مشاريع شركات الاتصالات، حيث فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (71.7%) من التباين في المتغير التابع. ويُعزى هذا الأثر القوي إلى أن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة لا تعمل في معزل عن بعضها بل تتكامل لتُشكّل منظومة متماسكة، حيث يُهيئ التخطيط الرشيق البنية اللازمة للتنفيذ التكراري، ويُغذي التنفيذ التكراري ممارسات التحسين المستمر، وتتكامل هذه جميعها مع الاستجابة للتغيير لتُكوّن دورة فاعلة لإدارة المشاريع في بيئة معقدة. ويتسق هذا الفهم مع ما طرحته دراسة (Ansari et al. (2024 من زاوية الربط بين القيادة وأنماط إدارة المشاريع الرشيقة ونجاحها، حيث يتشكّل النجاح من تفاعل عدة عوامل لا من عامل منفرد، ودراسة Abdullah et al. (2022) من زاوية إسهام جودة عمل الفريق والمداخل الإدارية الحديثة في تحسين أداء المشاريع، ودراسة (Varajão et al. (2022 من زاوية تأثير عمليات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع نظم المعلومات.

وعلى صعيد الفرضية الفرعية الأولى، تبين وجود أثر دال إحصائيًا للتخطيط الرشيق على نجاح مشاريع شركات الاتصالات، حيث فسّر هذا البعد منفردًا (46.0%) من التباين في المتغير التابع. ويُعزى هذا الأثر إلى أن التخطيط الرشيق يُتيح للشركة تخصيص مواردها بصورة متدرجة تستجيب لمستجدات السوق، ويُجنّبها مخاطر الالتزام المبكر بقرارات لا تتسق مع الواقع، ويُعزّز قدرة الفريق على ضبط أولوياته بناءً على القيمة المتولّدة في كل مرحلة. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحته دراسة الجعافرة وأبو جليل (2020) من زاوية الربط بين ركائز الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الريادية، حيث يُمثّل التخطيط المرن أحد الركائز الجوهرية التي تتيح للمشاريع التكيف مع تطورات الأسواق المتغيرة، ودراسة الفهد وشوعي (2024) من زاوية ارتباط منهجيات إدارة المشاريع الاحترافية بنجاح المشاريع، حيث يُعدّ التخطيط أحد أهم مجالات المعرفة في هذه المنهجيات.

أما الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بأثر التنفيذ التكراري، فقد جاءت نتائجها لتُبين أن هذا البعد هو الأكثر تأثيرًا على نجاح المشاريع، إذ فسّر منفردًا (51.0%) من التباين، وبلغ معامل أثره $(B = 0.693)$. ويُعزى ذلك إلى أن التنفيذ التكراري يُحقق أربعة منافع متزامنة في بيئة شركات الاتصالات: التحقق المبكر من سلامة الافتراضات التقنية، وتقليل حجم المخاطر المتراكمة في كل دورة، وتوفير فرص متعاقبة لإشراك أصحاب المصلحة في توجيه المشروع، وإتاحة التغذية الراجعة الفورية للفرق التقنية بما يُحسّن من جودة

عملها. ويتسق هذا التفسير مع ما تناولته دراسة (Muhammad et al. (2021 من زاوية التحقق التطبيقي لأثر الإدارة الرشيدة على أداء المشاريع، ودراسة (Wafa et al. (2022 من زاوية فحص العلاقة بين منهجية أجايل ونجاح المشاريع مع دور تعديلي لملاءمة الشخص للوظيفة، حيث تُقدّم هذه الدراسات إطاراً نظرياً يدعم محورية التنفيذ التكراري في منظومة الإدارة الرشيدة. كما تتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه خرمي وآخرون (2024) من زاوية الربط بين تطبيق منهجية أجايل والمتغيرات المتعلقة بجودة الأداء والمدة الزمنية للمشاريع الضخمة.

وفيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة، فقد كشفت النتائج عن وجود أثر دال إحصائياً للتحسين المستمر على نجاح مشاريع شركات الاتصالات بنسبة تفسير بلغت (47.9%). ويُعزى ذلك إلى أن التحسين المستمر يُحوّل كل مشروع إلى فرصة تعلم تنظيمي تتراكم خبراتها لتُغذي المشاريع اللاحقة، ويُسهّم في بناء ذاكرة مؤسسية تُقلّل من تكرار الأخطاء، ويُعزّز قدرة الفرق على تطوير ممارساتها بصورة دورية بدلاً من انتظار التحولات الكبرى. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحته دراسة مجيد (2024) من زاوية الربط بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتطوير إدارة المشاريع الهندسية، حيث يُمثّل التحسين المستمر الإطار الذي تُوظّف داخله الأدوات التقنية الحديثة، ودراسة حبوش والهاشمي (2021) من زاوية ارتباط الذكاء العاطفي بأداء مديري المشاريع، حيث يُمثّل التحسين المستمر مدخلاً لتطوير القدرات السلوكية إلى جانب القدرات الفنية، ودراسة (Fareed et al. (2023 من زاوية ربط القيادة التحويلية بنجاح المشروع عبر التمكين النفسي.

أما الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بأثر الاستجابة للتغيير، فقد فسّر هذا البُعد منفرداً (49.1%) من التباين في نجاح المشاريع، وبلغ معامل أثره ($B = 0.683$)، وهو أثر دال يحتل المرتبة الثانية بعد التنفيذ التكراري. ويُعزى ذلك إلى أن قطاع الاتصالات يعمل في بيئة شديدة النقلب على المستويات التقنية والتنظيمية والسوقية، حيث تتغير المعايير الفنية بصورة متواترة، وتتطور توقعات المشتركين بسرعة، وتُصدر الجهات الرقابية متطلبات جديدة بصفة دورية، مما يجعل القدرة على الاستجابة للتغيير عاملاً حاسماً في الحفاظ على ملاءمة المشروع لمحيطه. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه أحمد ومهدي (2024) من زاوية أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح المشاريع، حيث تستلزم استراتيجيات التحول قدرة عالية على إعادة توجيه المشاريع، ودراسة العنزي (2024) من زاوية الربط بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، حيث تُمثّل الاستجابة للتغيير آلية طبيعية لإدارة المخاطر الناشئة، ودراسة جبر والشوابكة (2025) من زاوية تأثير

إدارة المخاطر على نجاح المشاريع بدور معَدِّل لتحليلات البيانات الضخمة، حيث تُعزِّز البيانات الضخمة القدرة على رصد التغيرات والاستجابة لها.

وعلى صعيد الترتيب النسبي لأبعاد المتغير المستقل في تأثيرها على المتغير التابع وفق نتائج الانحدار المتعدد، فقد تصدر التنفيذ التكراري الأبعاد بمعامل أثر (0.298)، يليه التخطيط الرشيق (0.241)، ثم الاستجابة للتغيير (0.236)، وأخيراً التحسين المستمر (0.214). ويُعزى هذا الترتيب إلى الطبيعة التشغيلية المباشرة لُبُعد التنفيذ التكراري وارتباطه بإيقاع العمل اليومي في المشاريع، في حين تتسم الأبعاد الأخرى بأثر أكثر تراكمية يحتاج إلى وقت أطول ليتجلى بصورة كاملة. ويتقاطع هذا الفهم مع ما طرحه علي ومحمد (2025) من زاوية تكامل العوامل المختلفة في تشكيل نجاح المشاريع، حيث لا يُمكن اختزال النجاح في عامل واحد بل هو محصلة تفاعل عدة عوامل بأوزان متفاوتة، ودراسة الحيازي والحياسات (2022) من زاوية الربط بين السمات الشخصية لمديري المشاريع ونجاح المشاريع الإنشائية، حيث تتداخل العوامل البشرية والمنهجية في تشكيل المحصلة النهائية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تم استعراضه من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:

- تعزيز ثقافة التنفيذ التكراري داخل شركات الاتصالات السعودية عبر إعادة هيكلة الفرق التشغيلية لتكون متعددة التخصصات وذاتية التنظيم، وتوفير البنية التقنية الداعمة لإدارة الدورات القصيرة، وتدريب القيادات الوسطى على أدوار جديدة تتسق مع طبيعة العمل الرشيق.
- تطوير منظومة التخطيط داخل هذه الشركات من خلال الانتقال من التخطيط الجامد إلى التخطيط المتدرج متعدد المستويات، مع اعتماد أدوات رقمية لإدارة سجل أعمال المنتج وضبط أولوياته بصفة دورية.
- مأسسة ممارسات التحسين المستمر عبر إلزام الفرق بعقد جلسات مراجعة استرجاعية في نهاية كل دورة عمل، وبناء قاعدة بيانات للدروس المستفادة يُمكن الرجوع إليها في المشاريع اللاحقة، وربط تقييم أداء الفرق بمؤشرات التحسين لا بمؤشرات الإنتاج فحسب.

- بناء قدرة تنظيمية متقدمة على الاستجابة للتغيير عبر مراجعة سياسات الحوكمة الداخلية لتقليل دورات اتخاذ القرار، وتطوير عقود مرنة مع الموردين تستوعب التعديلات في النطاق، وتدريب القيادات على إدارة الغموض واتخاذ القرار في ظل المعلومات الناقصة.
- إعداد برامج تدريبية متخصصة لمديري المشاريع في شركات الاتصالات حول منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، مع التركيز على الجمع بين الإطار النظري والتطبيق العملي، والاستفادة من الشهادات المهنية الدولية ذات الصلة.
- تطوير منظومة قياس لنجاح المشاريع في هذه الشركات تتجاوز المعايير التقليدية للوقت والتكلفة لتشمل معايير القيمة المتولدة لأصحاب المصلحة والإسهام في الأهداف الاستراتيجية والتعلم التنظيمي المتراكم.
- إنشاء وحدات متخصصة لتمكين الإدارة الرشيدة داخل هذه الشركات، تتولى نشر الثقافة الرشيدة عبر الإدارات المختلفة، وتقديم الدعم الفني للفرق في تطبيق المنهجيات الحديثة، ومتابعة مؤشرات نضج الممارسات الرشيدة على مستوى المنظمة.
- ربط نظام الحوافز في شركات الاتصالات بمعايير تعكس قيم منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، كالتعاون عبر الوظائف والمبادرة في اقتراح التحسينات والاستجابة الفاعلة للتغيرات، بدلاً من اقتصره على معايير الإنتاجية الفردية.
- تشجيع الشركات على إجراء تقييم دوري لمستوى نضجها في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة باستخدام نماذج قياس النضج المعتمدة دولياً، والاستفادة من نتائج هذا التقييم في رسم خرائط طريق التحسين.
- توطيد الشراكة بين شركات الاتصالات ومؤسسات التعليم العالي السعودية لتطوير برامج أكاديمية متخصصة في إدارة المشاريع الحديثة، تُعدّ كوادر قادرة على الانخراط في سوق العمل بمستوى عالٍ من الجاهزية.

4.5 مقترحات بدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة الحالية إجراء بحوث مستقبلية تتناول الموضوعات الآتية:

- دراسة أثر منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على نجاح المشاريع في قطاعات أخرى كقطاع الطاقة والقطاع المصرفي والقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، لمقارنة النتائج بين القطاعات.

- تناول الدور الوسيط لمتغيرات تنظيمية أخرى كالثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والتمكين النفسي في العلاقة بين منهجيات إدارة المشاريع الحديثة ونجاح المشاريع.
- دراسة المداخل الهجينة التي تجمع بين المنهجيات التقليدية والمنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع، ومدى ملاءمتها لطبيعة المشاريع الكبرى في قطاع الاتصالات.
- إجراء دراسات مقارنة بين شركات الاتصالات في المملكة ونظيراتها في دول الخليج العربي لرصد أوجه التشابه والاختلاف في تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة.
- تناول أثر التقنيات الناشئة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في تعزيز فاعلية منهجيات إدارة المشاريع الحديثة داخل شركات الاتصالات.

Abstract

The present study aimed to identify the impact of modern project management methodologies, with their dimensions (agile planning, iterative execution, continuous improvement, and responsiveness to change), on the success of telecommunication companies' projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach in both its desk-based and field-based forms, and employed a questionnaire as the primary tool for collecting primary data. The questionnaire was designed according to a five-point Likert scale and consisted of 37 items. The study population comprised employees concerned with project management in the major telecommunication companies operating in Saudi Arabia (STC, Mobily, and Zain KSA). A proportional stratified random sample was selected, and the number of valid questionnaires for analysis reached 262. The data were processed statistically using SPSS software through several methods, including frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha, and simple and multiple linear regression analyses. The study concluded that there is a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of modern project management methodologies, with their combined dimensions, on the success of telecommunication companies' projects, as these dimensions explained 71.7% of the variance in the dependent variable. Iterative execution ranked first in terms of impact, followed by agile planning, responsiveness to change, and continuous improvement. The study recommended enhancing the culture of iterative execution, developing a rolling planning system, institutionalizing continuous improvement practices, building advanced organizational capacity for change responsiveness, designing specialized training programs for project managers, and establishing an integrated measurement system for project success that transcends traditional criteria.

Keywords: Modern Project Management, Project Success, Telecommunication Companies, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، أ. ع. س.، ومهدي، ش. ف. (2024). أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20، 1406-1432.
<https://doi.org/10.36325/ghjec.v20i00.17022>
- أحمد، أحمد عبدالسلام، ومهدي، شيماء فالح. (2024). أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، عدد خاص، 1406 - 1432. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572476>
- جبر، هيثم عمار، و الشوابكة، روان عودة خلف. (2025). أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية: الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1611658>
- جراد، ف. ع.، العضيلة، ح. ر.، العنزي، خ. خ.، وحسن، ف. ع. م. (2024). دور منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين أداء المشاريع في قطاع التكنولوجيا: دراسة تطبيقية على شركة الوطنية لحماية الاتصالات والمعلومات. العربية المتحدة للنشر العلمي. <https://arusp.org/researches>
- الجعافرة، خ. ر.، وأبو جليل، م. م. (2020). أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة في المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ISSN: 1815-8633. <https://search.mandumah.com/Record/1044473>
- حبوش، ثائر عبدالرحمن، و الهاشمي، فارس سليمان. (2021). أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع53، 209 - 239. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1131900>
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان

(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302078>

- خرمي، ش.، مجبردي، ر.، وحسن، ف. ع. م. (2024). تأثير تطبيق منهجية المشاريع الرشيقية "أجايل" على جودة الأداء والمدة الزمنية لمشروع نيووم. International Journal for Scientific Research، 3(8)، البحث رقم 32. <https://doi.org/10.59992/IJSR.2024.v3n8p32>
- الشريف، ف. ف.، وأباالحسن، ع. ب. ع. (2025). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، 49(1)، 22-66. https://alat.journals.ekb.eg/article_405515.html
- علي، محمد بخاري حسن، و محمد، أحمد الفاضل. (2025). الأثر البيئي والاجتماعي والابتكار التكنولوجي في نجاح مشاريع الطاقة المتجددة: دراسة ميدانية على مشروع نور تشاد للطاقة الشمسية في تشاد. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع131، 490 - 543. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640002>
- علي، محمد بخاري حسن، و محمد، أحمد الفاضل. (2025). الأثر البيئي والاجتماعي والابتكار التكنولوجي في نجاح مشاريع الطاقة المتجددة: دراسة ميدانية على مشروع نور تشاد للطاقة الشمسية في تشاد. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع131، 490 - 543. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640002>
- العنزي، ع. خ. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي، 7(53)، البحث رقم 12. <https://www.ajsp.net/volume.php?vol=53>
- غساني، سندس، و دياب، محمد موسى. (2025). أثر الثقافة التنظيمية الهندسية على فعالية إدارة المشاريع في لبنان: دراسة نظرية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع86، 718 - 731. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1657739>
- الفهد، ح. م.، وشوعي، ف. أ. (2024). أثر منهجيات إدارة المشاريع الاحترافية (PMP) على مشاريع التخرج في الجامعات السعودية. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 6(66). <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.66.6>

- مجيد، علاء محسن. (2024). أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تطوير إدارة المشاريع الهندسية: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية العراقية. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج7، ع4، 107 - 131. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1533891>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdullah, A. M., Ali, M. H., Algaragolle, W. M. H., Wafqan, H. M., Jayed, A. J., & Al-Muttar, M. Y. O. (2022). The effect of team work quality on project performance through modern project management and traditional project management of energy business in Iraq. *The Journal of Modern Project Management*, 10(2), 94-105.
- Ansari, M. S. A., Abouraia, M., El Morsy, R., & Thumiki, V. R. R. (2024). Influence of transformational and transactional leadership on agile project success: An empirical validation. *Project Leadership and Society*, 5, 100136. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100136>
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494-521.
- Fareed, M. Z., Su, Q., & Aslam, M. U. (2023). Transformational leadership and project success: The mediating role of psychological empowerment. *SAGE Open*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/21582440231154796>
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The "re-meaning" of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835–848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848
- Muhammad, U., Nazir, T., Muhammad, N., Maqsoom, A., Nawab, S., Fatima, S. T., Shafi, K., & Butt, F. S. (2021). Impact of agile management on project performance: Evidence from I.T sector of Pakistan. *PLOS ONE*, 16(4), e0249311. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249311>

- Varajão, J., Marques, R. P., & Trigo, A. (2022). Project management processes—impact on the success of information systems projects. *Informatica*, 33(2), 421-436
- Wafa, R., Khan, M. Q., et al. (2022). The impact of agile methodology on project success, with a moderating role of person's job fit in the IT industry of Pakistan. *Applied Sciences*, 12(21), 10698. <https://doi.org/10.3390/app122110698>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة على نجاح مشاريع الاتصالات: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات

☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

4- المستوى الوظيفي: ☐ عضو فريق مشروع ☐ منسق / قائد فريق

☐ مدير مشروع ☐ مدير إدارة / مكتب مشاريع

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
التخطيط الرشيق					
					تعتمد الشركة منهجًا تخطيطيًا متدرجًا يتيح تفصيل الخطط تدريجيًا
					تُجزأ متطلبات المشروع إلى قصص مستخدم قابلة للقياس
					يُحدَّث سجل أعمال المنتج بصفة دورية ومستمرة
					تُرتَّب أولويات المهام بناءً على القيمة المتولدة للعمل والمخاطر الفنية
					تُعقد لقاءات تخطيط دورية قبل بداية كل دورة عمل
					تتسم خطط المشاريع بالمرونة في إعادة تخصيص الموارد
التنفيذ التكراري					
					يُقسَّم العمل في المشروع إلى دورات قصيرة متتابعة
					تُعقد اجتماعات يومية قصيرة لتنسيق الجهود
					تُستخدم لوحات بصرية لمتابعة تدفق المهام بشفافية

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُقدّم تسليمات قابلة للاستخدام في نهاية كل دورة
					تُجرى مراجعات دورية مع أصحاب المصلحة لاستعراض التسليمات
					تعمل فِرَق المشاريع بنمط ذاتي التنظيم متعدد التخصصات
التحسين المستمر					
					تُعقد جلسات مراجعة استرجاعية في نهاية كل دورة عمل
					تُحلّل الأسباب الجذرية للمشكلات بصورة منهجية
					تُتابع التحسينات المقترحة وتُقاس فاعليتها
					تستثمر الشركة الدروس المستفادة من المشاريع السابقة
					تتقبّل بيئة العمل النقد البناء والتعلم من الأخطاء
					تُعتمد مؤشرات أداء واضحة لرصد التحسينات
الاستجابة للتغيير					
					تتعامل الشركة مع التغيير باعتباره فرصة لا تهدد
					تُعاد ترتيب أولويات سجل أعمال المنتج بناءً على المستجدات

البعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	معارض بشدة	معارض بشدة
تتسم آليات الحوكمة بسرعة الاستجابة لطلبات التغيير								
يتم تكييف معايير الجودة وفق تطور فهم احتياجات أصحاب المصلحة								
يتم تعديل تشكيل فرق العمل بحسب طبيعة المهام المستجدة								
تمتلك القيادة قدرة على إدارة الغموض وتحفيز الفريق في ظل التحولات								

✿ المحور الثاني: نجاح مشاريع الاتصالات، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	البعد
					تنجز المشاريع في الوقت المحدد لها
					تلتزم المشاريع بالمعالم الزمنية الوسيطة المحددة
					تنجز المشاريع ضمن حدود الموازنة المعتمدة
					تدار احتياطات الطوارئ المالية بكفاءة عالية
					تتطابق مخرجات المشاريع مع المواصفات الفنية المعتمدة
					تتميز مخرجات المشاريع بمستوى عالٍ من الجودة
					يتمتع المشتركون بمستوى عالٍ من الرضا عن الخدمات الناتجة عن المشاريع
					يلبى رضا أصحاب المصلحة الداخليين عن مخرجات المشاريع
					يتم التعامل بفاعلية مع شكاوى وملاحظات أصحاب المصلحة
					تُسهم المشاريع في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي للشركة
					تُعزز المشاريع الموقع التنافسي للشركة في السوق
					تتراكم الخبرات المؤسسية من خلال إنجاز المشاريع
					تُحقق المشاريع عائداً مناسباً على الاستثمار للشركة

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The Impact of Implementing Modern Project
Management Methodologies on the Success of
Telecommunications Projects: A Field Study on
Telecommunications Companies**

Prepared by:

Sultan Saleem Sultan Bin Mahfodh

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448