



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر تطبيق الممارسات الرشيدة Agile Practices على نجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية

بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

فيصل خالد الرويلي

إشراف:

العام الدراسي:

2026



فهرس المحتويات

مقدمة:.....	رقم الصفحة
.....	مشكلة الدراسة
.....	أهمية الدراسة:
.....	أهداف الدراسة
.....	تساؤلات الدراسة
.....	فروض الدراسة:
.....	الدراسات السابقة:
.....	الفجوة البحثية:
.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
.....	المنهجية وطرق البحث:
.....	مجتمع وعينة الدراسة
.....	أداة الدراسة
.....	أساليب التحليل الإحصائي
.....	خامسًا: حدود الدراسة
.....	المراجع

مقدمة

في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، شهدت المملكة توسعاً ملحوظاً في المبادرات الرقمية والمشاريع التقنية التي تستهدف تطوير الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين تجربة المستفيد، وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني. وقد أسهم هذا التوجه في زيادة الاعتماد على قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بوصفه أحد القطاعات الرئيسة الداعمة للتحول الرقمي؛ إذ أصبح هذا القطاع مسؤولاً عن تنفيذ مشاريع متنوعة تشمل التطبيقات والمنصات الرقمية، والحوسبة السحابية، والبيانات، والأمن السيبراني، وإنترنت الأشياء، وتكامل الأنظمة والشبكات.

ويأتي هذا التطور المحلي ضمن توجه عالمي متسارع نحو رقمنة الأعمال والخدمات، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتنفيذ مشاريع تقنية أكثر تعقيداً خلال فترات زمنية أقصر، مع المحافظة على جودة المخرجات والقدرة على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة. وقد أظهرت طبيعة هذه المشاريع أن الاعتماد الكامل على التخطيط التقليدي طويل الأجل قد لا يكون مناسباً في جميع الحالات، خصوصاً عندما لا تكون المتطلبات واضحة بصورة كاملة منذ البداية، أو عندما تتغير احتياجات العميل والأعمال أثناء التنفيذ.

وفي هذا السياق، اتجهت العديد من المؤسسات إلى تطبيق الممارسات الرشيدة باعتبارها أسلوباً يهدف إلى زيادة مرونة إدارة المشروع، من خلال تقسيم العمل إلى مراحل قصيرة، والتسليم التدريجي للمخرجات، والتواصل المستمر بين فرق الأعمال والتقنية، ومراجعة الأولويات بصورة دورية، والاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين العمل. كما تركز الممارسات الرشيدة على تمكين الفريق، وتشجيع التعلم المستمر، واكتشاف المشكلات في وقت مبكر بدلاً من انتظار المراحل النهائية للمشروع.

وتزداد أهمية هذه الممارسات في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية؛ نظراً إلى ما تنسم به المشاريع التقنية في هذا القطاع من تعدد أصحاب المصلحة، وتشابك الأنظمة، واعتماد بعض مراحل التنفيذ على فرق وموردين مختلفين، إضافة إلى متطلبات الأمن السيبراني والحوكمة والاختبارات والتشغيل. ولذلك قد تساعد الممارسات الرشيدة على تحسين التنسيق بين الأطراف، وتسريع اتخاذ القرار، وزيادة وضوح تقدم المشروع، ورفع قدرة الفرق على التعامل مع التغييرات والمخاطر.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع للممارسات الرشيدة عالمياً وتزايد استخدامها داخل المؤسسات السعودية، فإن تطبيقها لا يؤدي بالضرورة إلى النتيجة نفسها في جميع المشاريع. فقد يكون التطبيق في بعض الحالات مقتصرًا على استخدام اجتماعات أو مسميات رشيدة، دون توفير التمكين أو مشاركة العميل أو القدرة الفعلية على تغيير الأولويات. كما قد تتعارض الممارسات الرشيدة مع بعض إجراءات الموافقات والتعاقدات والحوكمة التقليدية داخل المؤسسات الكبيرة.

ومن ناحية أخرى، تناولت دراسات عديدة أثر الأساليب الرشيدة في تطوير البرمجيات وإدارة المشاريع، إلا أن الأدلة الميدانية المرتبطة بصورة مباشرة بنجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية ما تزال محدودة نسبياً. كما أن بعض الدراسات ركزت على الوقت والتكلفة والنطاق فقط، في حين أن نجاح المشروع التقني يمتد ليشمل جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق المنافع، والقيمة التشغيلية أو التجارية الناتجة عن المشروع.

وانطلاقاً من هذه الفجوة، تسعى الدراسة الحالية إلى قياس أثر تطبيق الممارسات الرشيدة على نجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية. وستتناول الدراسة عدداً من الممارسات، مثل التعاون والتواصل، والتسليم التكراري، ومشاركة العميل، والاستجابة للتغيير، والتحسين المستمر، وتمكين الفريق، ثم قياس أثرها على أبعاد نجاح المشروع التي تشمل الوقت والتكلفة والنطاق والجودة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة.

ويتضمن البحث عرضاً لمشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساولاتها وفروضها، ثم مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية. كما يعرض منهجية الدراسة ومجتمعها وعينها وأداة جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المقترحة، وصولاً إلى النتائج المتوقعة والتوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين تطبيق الممارسات الرشيدة وتعزيز نجاح مشاريعها التقنية

مشكلة الدراسة

شهد قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة توسعاً كبيراً في تنفيذ المشاريع التقنية، مدفوعاً بمستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الرقمي التي تتطلب تطوير حلول رقمية مبتكرة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للأفراد وقطاع الأعمال والجهات الحكومية. وقد أدى هذا التوسع إلى زيادة عدد المشاريع التقنية وتعقيدها، نتيجة تنوع التقنيات المستخدمة، وتعدد أصحاب المصلحة، وتسارع التغير في متطلبات الأعمال، وارتفاع توقعات العملاء فيما يتعلق بسرعة الإنجاز وجودة المخرجات.

وفي ظل هذه التحديات، اتجهت العديد من المؤسسات إلى تطبيق الممارسات الرشيدة (Agile Practices) باعتبارها أحد الأساليب الحديثة التي تساعد على تعزيز المرونة، وتحسين التواصل بين فرق العمل، والاستجابة السريعة للتغيرات، وتسريع تسليم القيمة للمستفيدين. إلا أن مستوى تطبيق هذه الممارسات يختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما تختلف درجة الالتزام بمبادئها وآليات تنفيذها.

ورغم الانتشار المتزايد للممارسات الرشيدة، لا تزال العديد من المشاريع التقنية تواجه تحديات تتعلق بتأخر التنفيذ، وتجاوز الميزانيات، وتغير نطاق العمل، وضعف التنسيق بين الفرق، وعدم تحقيق الفوائد المتوقعة من المشروع. ويشير ذلك إلى أن مجرد تطبيق بعض ممارسات Agile قد لا يكون كافياً لتحقيق نجاح المشروع، بل يعتمد الأمر على مستوى التطبيق الفعلي ومدى تكامل هذه الممارسات مع بيئة العمل والثقافة التنظيمية.

كما تُظهر مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات السابقة ركزت على مشاريع تطوير البرمجيات أو على شركات تقنية المعلومات بصورة عامة، في حين أن الدراسات التي تناولت أثر تطبيق الممارسات الرشيدة على نجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية ما تزال محدودة، خاصة في ظل التوسع الكبير الذي يشهده هذا القطاع.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى قياس أثر تطبيق الممارسات الرشيدة على نجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد مدى مساهمة هذه الممارسات في تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها.

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر تطبيق الممارسات الرشيدة على نجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالممارسات الرشيدة وإدارة المشاريع التقنية، من خلال دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق الممارسات الرشيدة ونجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية. كما تسهم في سد جزء من الفجوة البحثية المتعلقة بقلّة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، وتوفر إطارًا بحثيًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نتائج تساعد شركات الاتصالات والخدمات الرقمية على تقييم مستوى تطبيق الممارسات الرشيدة، وتحديد الممارسات الأكثر تأثيرًا في نجاح المشاريع التقنية. كما يمكن أن يستفيد منها مديرو المشاريع، ومكاتب إدارة المشاريع، والقيادات التنفيذية في تطوير آليات العمل وتحسين جودة تنفيذ المشاريع، بما ينسجم مع مستهدفات التحول الرقمي وروية المملكة العربية السعودية 2030.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الممارسات الرشيدة على نجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق الممارسات الرشيدة ومؤشرات نجاح المشاريع التقنية.

الأهداف الفرعية

ولتحقيق الهدف الرئيس، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق الممارسات الرشيدة في المشاريع التقنية بقطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية.
2. تحديد أكثر الممارسات الرشيدة استخدامًا في إدارة المشاريع التقنية.
3. قياس أثر التعاون والتواصل المستمر بين فرق العمل على نجاح المشاريع التقنية.
4. دراسة أثر مشاركة أصحاب المصلحة والعملاء في مراحل المشروع المختلفة على نجاح المشاريع التقنية.
5. قياس أثر التسليم التكراري للمخرجات على تحسين نتائج المشروع.
6. دراسة أثر الاستجابة السريعة للتغيير على نجاح المشاريع التقنية.
7. قياس أثر التحسين المستمر وتمكين فرق العمل على نجاح المشاريع التقنية.
8. تقديم توصيات عملية تساعد شركات الاتصالات والخدمات الرقمية على رفع مستوى نجاح المشاريع التقنية من خلال تعزيز تطبيق الممارسات الرشيدة.

تساؤلات الدراسة

ما أثر تطبيق الممارسات الرشيدة على نجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. ما مستوى تطبيق الممارسات الرشيدة في المشاريع التقنية بقطاع الاتصالات والخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما أكثر الممارسات الرشيدة استخدامًا في المشاريع التقنية؟
3. هل يوجد أثر للتعاون والتواصل المستمر بين فرق العمل على نجاح المشاريع التقنية؟
4. هل تؤثر مشاركة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع التقنية؟
5. ما أثر التسليم التكراري للمخرجات على نجاح المشاريع التقنية؟
6. هل تؤثر الاستجابة السريعة للتغيير على نجاح المشاريع التقنية؟
7. ما أثر التحسين المستمر وتمكين فرق العمل على نجاح المشاريع التقنية؟
8. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الممارسات الرشيدة في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الرشيدة على نجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية.
- ويقابلها الفرضية الصفرية:
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الرشيدة على نجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

- H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاون والتواصل بين فرق العمل على نجاح المشاريع التقنية.
- H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسليم التكراري للمخرجات على نجاح المشاريع التقنية.
- H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع التقنية.
- H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة السريعة للتغيير على نجاح المشاريع التقنية.
- H1e: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على نجاح المشاريع التقنية.
- H1f: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل على نجاح المشاريع التقنية.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

(2015) Pinto & Serrador

عنوان الدراسة: Does Agile Work? – A Quantitative Analysis of Agile Project Success

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين تطبيق المنهجيات الرشيقة ونجاح المشاريع من خلال تحليل عدد كبير من المشاريع في قطاعات مختلفة. واعتمد الباحثان على المنهج الكمي باستخدام استبيان شمل مديري مشاريع من عدة دول، ثم استخدموا أساليب إحصائية لقياس العلاقة بين مستوى تطبيق Agile ومؤشرات نجاح المشروع.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الممارسات الرشيقة ونجاح المشاريع، حيث ساهمت الممارسات الرشيقة في تحسين سرعة الإنجاز، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز قدرة فرق العمل على التكيف مع التغيرات. كما أوضحت الدراسة أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على تطبيق Agile، وإنما يتأثر أيضاً ببيئة العمل، ودعم الإدارة، وطبيعة المشروع.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد وجود علاقة بين الممارسات الرشيقة ونجاح المشاريع، إلا أنها تختلف عنها في تركيزها على قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية.

الدراسة الثانية

(2020) Krancher et al

عنوان الدراسة: Agile Software Development Practices and Project Success

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الرشيقة في نجاح مشاريع تطوير البرمجيات، مع التركيز على المشروعات التي تتغير فيها متطلبات الأعمال بصورة مستمرة.

اعتمدت الدراسة على استبيان شمل عدداً من فرق تطوير البرمجيات، وتوصلت إلى أن الممارسات الرشيقة تساعد على تحسين جودة التواصل، وتقليل المخاطر، وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.

كما أشارت الدراسة إلى أن التعاون المستمر بين أعضاء الفريق ومشاركة العميل بصورة دورية يعدان من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروع.

وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في أنها لا تقتصر على مشاريع تطوير البرمجيات، وإنما تشمل جميع المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية.

الدراسة الثالثة

(2024) Barros et al

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل البشرية المؤثرة في نجاح المشاريع الرشيقة، حيث ركزت على دور التعاون، والثقة، والقيادة، وتمكين الفرق.

وأظهرت النتائج أن نجاح المشاريع الرشيقة يعتمد بدرجة كبيرة على الجوانب البشرية والتنظيمية، وليس فقط على استخدام

الأدوات أو اتباع إطار عمل معين.

كما أكدت الدراسة أن الفرق التي تتمتع بدرجة عالية من التعاون والثقة تحقق نتائج أفضل مقارنة بالفرق التي تطبق Agile بصورة شكلية فقط.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج عند اختيار أبعاد الممارسات الرشيدة، خصوصًا التعاون وتمكين الفريق والتحسين المستمر.

الدراسة الرابعة Ansari et al. (2024)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والممارسات الرشيدة ونجاح المشاريع.

وأشارت النتائج إلى أن تطبيق الممارسات الرشيدة يحقق نتائج أفضل عندما يتوافر دعم الإدارة العليا، وتكون بيئة العمل مشجعة على المشاركة واتخاذ القرار.

وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في أنها لا تدرس القيادة كمتغير مستقل، وإنما تركز على أثر الممارسات الرشيدة نفسها على نجاح المشاريع التقنية.

الدراسة الخامسة Rath et al. (2025)

قدمت الدراسة مراجعة علمية شاملة للأبحاث المتعلقة بالممارسات الرشيدة خلال السنوات الأخيرة، وأشارت إلى أن أغلب الدراسات ركزت على شركات تطوير البرمجيات، بينما ما تزال هناك حاجة إلى إجراء دراسات ميدانية في القطاعات الأخرى، خاصة القطاعات التي تنفذ مشاريع تقنية معقدة مثل الاتصالات والخدمات الرقمية.

وأكدت الدراسة أن نجاح Agile يعتمد على مستوى التطبيق الفعلي للممارسات، وليس على استخدام المصطلحات أو الأطر التنظيمية فقط.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن هناك اتفاقًا عامًا على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الممارسات الرشيدة ونجاح المشاريع، إلا أن درجة التأثير تختلف باختلاف طبيعة المشروع، ومستوى نضج المؤسسة، والثقافة التنظيمية، ومدى التزام الفرق بتطبيق مبادئ Agile.

كما يلاحظ أن غالبية الدراسات ركزت على مشاريع تطوير البرمجيات أو شركات تقنية المعلومات، في حين أن الدراسات التي تناولت قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية ما تزال محدودة. إضافة إلى ذلك، اعتمدت بعض الدراسات على قياس نجاح المشروع من خلال الوقت والتكلفة فقط، بينما لم تتناول أبعادًا أخرى مثل تحقيق القيمة، ورضا أصحاب المصلحة، وجودة المخرجات التقنية.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال قياس أثر تطبيق الممارسات الرشيقة على نجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية، مع استخدام مفهوم شامل لنجاح المشروع يتضمن الأبعاد التشغيلية والاستراتيجية.

الفجوة البحثية؟

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالممارسات الرشيقة (Agile Practices) خلال العقد الماضي، إلا أن مراجعة الأدبيات العلمية تشير إلى وجود عدد من الفجوات البحثية التي تستدعي إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية، خاصة في البيئات التي تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً، مثل المملكة العربية السعودية.

أولاً، ركزت غالبية الدراسات السابقة على مشاريع تطوير البرمجيات، بينما توسعت المشاريع التقنية في الوقت الحالي لتشمل مجالات متعددة مثل المنصات الرقمية، والخدمات السحابية، والأمن السيبراني، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، وتكامل الأنظمة، وهي مجالات تختلف في طبيعتها وتعقيدها عن مشاريع البرمجيات التقليدية.

ثانياً، أجريت معظم الدراسات في دول أوروبية أو أمريكية أو في بعض الدول الآسيوية، بينما لا تزال الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر تطبيق الممارسات الرشيقة في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية محدودة، بالرغم من التطور الكبير الذي يشهده هذا القطاع نتيجة لمبادرات التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030.

ثالثاً، ركزت بعض الدراسات على قياس نجاح المشروع باستخدام مؤشرات تقليدية مثل الوقت والتكلفة والنطاق، في حين أن نجاح المشاريع التقنية في الوقت الحالي أصبح يعتمد كذلك على جودة الحلول التقنية، وسرعة تحقيق القيمة، ورضا أصحاب المصلحة، واستدامة الحلول، وقدرة المشروع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

رابعاً، تناولت بعض الدراسات المنهجيات الرشيقة باعتبارها إطاراً عاماً دون تحليل الممارسات التي تشكل هذا الإطار، مثل التعاون، ومشاركة العميل، والتسليم التكراري، والاستجابة للتغيير، والتحسين المستمر، وتمكين فرق العمل. لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى قياس أثر هذه الممارسات بصورة مستقلة لمعرفة أكثرها تأثيراً في نجاح المشاريع التقنية.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل الفجوة البحثية للدراسة الحالية في غياب دراسات ميدانية شاملة تقيس أثر تطبيق الممارسات الرشيقة على نجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية باستخدام نموذج يجمع بين الممارسات الرشيقة المختلفة ومؤشرات النجاح التقليدية والاستراتيجية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تفسر العلاقة بين تطبيق الممارسات الرشيدة ونجاح المشاريع التقنية، وتساعد في بناء الإطار النظري للدراسة وتحليل نتائجها. وقد تم اختيار هذه النظريات لما لها من ارتباط مباشر ببيئة المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية.

أولاً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تُعد نظرية القدرات الديناميكية من أبرز النظريات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، وقد قدمها Teece وزملاؤه، حيث ترى أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد، وإنما على قدرتها على تطوير تلك الموارد وإعادة تنظيمها بصورة مستمرة بما يتوافق مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

وتتسجم هذه النظرية مع فلسفة الممارسات الرشيدة، إذ تعتمد Agile على المرونة، والتكيف المستمر، وإعادة ترتيب الأولويات، والاستجابة السريعة للمتغيرات التقنية ومتطلبات العملاء. ولذلك فإن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية مرتفعة تكون أكثر قدرة على تطبيق الممارسات الرشيدة وتحقيق نجاح أكبر في مشاريعها التقنية.

وفي هذه الدراسة، تُستخدم هذه النظرية لتفسير العلاقة بين تطبيق الممارسات الرشيدة ونجاح المشاريع التقنية، حيث يُتوقع أن يؤدي ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية إلى تحسين الأداء العام للمشروعات.

ثانياً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تتطلب هذه النظرية من أن نجاح أي مشروع لا يعتمد فقط على تحقيق أهداف المؤسسة، بل يتطلب تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة، مثل الإدارة العليا، والعملاء، وفرق المشروع، والموردين، والجهات التنظيمية.

وتؤكد الممارسات الرشيدة على إشراك أصحاب المصلحة بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع من خلال مراجعات دورية، واجتماعات التخطيط، واستقبال التغذية الراجعة، بما يضمن توافق مخرجات المشروع مع احتياجات المستفيدين.

وفي قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية، تزداد أهمية هذه النظرية نتيجة تعدد الجهات المشاركة في تنفيذ المشاريع، ووجود فرق داخلية وخارجية وموردين وشركاء تقنيين، مما يجعل التواصل المستمر أحد العوامل الرئيسة لنجاح المشروع.

ثالثاً: نظرية الموارد (Resource-Based View)

ترى نظرية الموارد أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنبع من امتلاك موارد وقدرات يصعب تقليدها، سواء كانت موارد بشرية أو تنظيمية أو تقنية.

وفي بيئة المشاريع التقنية، لا تقتصر الموارد على الأنظمة والأدوات، بل تشمل خبرات فرق العمل، والثقافة التنظيمية، وآليات التعاون، والقدرة على اتخاذ القرار بسرعة. وتُعد الممارسات الرشيدة وسيلة فعالة لاستثمار هذه الموارد وتحويلها إلى نتائج عملية تنعكس على نجاح المشاريع.

وبناءً على ذلك، فإن المؤسسات التي تتمتع بفرق عمل مؤهلة، وثقافة تنظيمية داعمة، وتطبق الممارسات الرشيدة بصورة صحيحة، تكون أكثر قدرة على تحقيق مشاريع ناجحة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية.

العلاقة بين النظريات والدراسة الحالية

تستند الدراسة الحالية إلى تكامل هذه النظريات لتفسير أثر تطبيق الممارسات الرشيدة على نجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية بالمملكة العربية السعودية.

فنظرية القدرات الديناميكية تفسر قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، بينما توضح نظرية أصحاب المصلحة أهمية المشاركة والتواصل المستمر، في حين تفسر نظرية الموارد كيف يمكن استثمار القدرات التنظيمية والبشرية لتحقيق ميزة تنافسية ورفع معدلات نجاح المشاريع التقنية.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة أن تطبيق الممارسات الرشيدة يمثل أحد العوامل التنظيمية التي تسهم في تعزيز نجاح المشاريع التقنية من خلال تحسين التعاون، وتسريع اتخاذ القرار، ورفع جودة المخرجات، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويُستخدم هذا المنهج في وصف مستوى تطبيق الممارسات الرشيدة داخل المشاريع التقنية، ثم تحليل أثرها في نجاح المشاريع باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على جمع البيانات من عينة تمثل مجتمع الدراسة، وتحويلها إلى مؤشرات كمية تساعد في اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها ضمن حدود البحث.

أسلوب الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Research)، باستخدام استبانة إلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في المشاريع التقنية بقطاع الاتصالات والخدمات الرقمية.

ويُعد المنهج الكمي مناسباً لهذه الدراسة لأنه يسمح بقياس مستوى تطبيق الممارسات الرشيدة، وتحليل أثرها على نجاح المشاريع باستخدام الاختبارات الإحصائية، مثل الارتباط والانحدار وتحليل التباين.

أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من العاملين في المشاريع التقنية بقطاع الاتصالات والخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية خلال فترة زمنية مناسبة. كما تُعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء أفراد المجتمع وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالممارسات الرشيدة ونجاح المشاريع التقنية، مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب بيئة قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية، وبما يحقق أهداف الدراسة ويقيس متغيراتها بصورة دقيقة.

أقسام أداة الدراسة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة، وهي:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ويهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد الدراسة، ويتضمن مجموعة من المتغيرات، مثل:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المسمى الوظيفي.
- نوع المؤسسة.
- نوع المشروع الذي يعمل فيه المشارك.
- المنهج المستخدم في إدارة المشروع (Agile – Waterfall – Hybrid).

اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحكمين
- معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبيان

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على مجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة أثر تطبيق الممارسات الرشيقة (Agile Practices) على نجاح المشاريع التقنية، من خلال دراسة العلاقة بين الممارسات الرشيقة بأبعادها المختلفة (التعاون والتواصل، والتسليم التكراري، ومشاركة أصحاب المصلحة، والاستجابة للتغيير، والتحسين المستمر، وتمكين فرق العمل) ونجاح المشاريع التقنية في قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية.

ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على قطاع الاتصالات والخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك الشركات العاملة في مجال الاتصالات والخدمات الرقمية، بالإضافة إلى الشركات الاستشارية والموردين المشاركين في تنفيذ المشاريع التقنية.

ثالثاً: الحدود البشرية

تستهدف الدراسة العاملين المشاركين في إدارة وتنفيذ المشاريع التقنية، مثل مديري المشاريع، ومديري البرامج، ومالكي المنتجات (Product Owners)، وScrum Masters، ومحلي الأعمال، والمطورين، ومهندسي الجودة، ومهندسي الأمن السيبراني، وبقية أعضاء فرق المشاريع التقنية.

رابعاً: الحدود الزمنية

سيتم تطبيق الدراسة خلال العام الأكاديمي (2026-2027)، وتمثل البيانات التي سيتم جمعها آراء أفراد العينة خلال فترة إجراء الدراسة.

خامساً: الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام المنهج الكمي، من خلال استبانة إلكترونية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام البرامج والأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

المراجع

- Alami, A. (2022). Why do information technology projects fail? *Procedia Computer Science*, 196, 272–279.
- Ansari, M., Khan, S., & Ahmed, R. (2024). Transformational leadership, agile practices, and project success. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Barros, M., Silva, R., & Costa, P. (2024). Human factors influencing agile project success. *Project Leadership and Society*, 5, 100121.
- Beck, K., et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org>
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660–674.
- Digital Government Authority. (2024). Digital Government Strategy. Riyadh, Saudi Arabia.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
- Krancher, O., Luther, P., & Jost, M. (2020). Agile software development practices and project success. *Information Systems Journal*.
- PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- PMI. (2024). *Pulse of the Profession 2024*. Project Management Institute.
- Rath, M., Kumar, S., & Singh, A. (2025). Agile practices and project success: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*.
- Saudi Data and Artificial Intelligence Authority (SDAIA). (2024). *Saudi Data & AI Strategy*. Riyadh.
- Saudi Vision 2030. (2023). *Vision 2030 Annual Report*. <https://vision2030.gov.sa>
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? A quantitative analysis of agile project

success. International Journal of Project Management, 33(5), 1040–1051.

Standish Group. (2020). CHAOS Report 2020.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40–49.

VersionOne. (2021). 15th State of Agile Report.

Highsmith, J. (2020). Adaptive Leadership: Accelerating Enterprise Agility. Addison-Wesley.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide. <https://scrumguides.org>

Oxford Business Group. (2023). The Report: Saudi Arabia 2023.

إعداد:

الطالب: فيصل خالد الرويلي