

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة موبيلي بمدينة الرياض

عبدالعزیز مساعد علي القحطاني
2021200717

مشروع تخرج - ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/04/24 - الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١.١. المقدمة:
٥	١.٢. مشكلة الدراسة
٥	١.٢.١. فجوات على المستوى النظري
٥	١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١.٣. أهمية الدراسة
٦	١.٣.١. على المستوى النظري:
٦	١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:
٧	١.٤. أسئلة الدراسة
٨	١.٥. أهداف الدراسة
٩	١.٦. فرضيات الدراسة
٩	١.٧. نموذج الدراسة
١٠	١.٨. منهجية الدراسة
١١	١.٩. الدراسة الميدانية
١٢	١.١٠. مخطط المشروع المقترح
١٣	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٣	٢.١. المقدمة:
١٤	٢.٢. المتغير المستقل: إدارة المشاريع الرشيقة (Agile)
١٤	٢.٢.١. تعريف إدارة المشاريع الرشيقة:
١٤	٢.٢.٢. تطور إدارة المشاريع الرشيقة:
١٤	٢.٢.٣. أبعاد إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Dimensions):
١٥	٢.٢.٤. النظريات المفسرة لإدارة المشاريع الرشيقة (Theoretical Framework):
١٦	٢.٣. المتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي (Organizational Performance Efficiency)
١٦	٢.٣.١. مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي:
١٦	٢.٣.٢. أهمية كفاءة الأداء في قطاع الاتصالات:
١٦	٢.٣.٣. أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي (المقاسة في الدراسة):
١٧	٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٧	٢.٤.١. أثر الرضا في تحسين كفاءة العمليات:
١٧	٢.٤.٢. دور المرونة في تعزيز الاستجابة التنافسية:
١٧	٢.٤.٣. الرضا كأداة لرفع جودة المخرجات ورضا المستفيد:
١٨	٢.٥. الخاتمة
١٨	٢.٥.١. ملخص عام للدراسة (General Summary of the Study)
١٨	٢.٥.٢. النتائج المتوقعة (Expected Results)
١٨	٢.٥.٣. التوصيات (Recommendations)
١٨	٢.٥.٤. مقترحات لدراسات مستقبلية (Suggestion for Future Research)
١٩	قائمة المراجع

جدول الأشكال

- شكل رقم (١): نموذج الدراسة يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة ٩
- شكل رقم (٢): ملخص منهجية البحث ١٠
- شكل رقم (٣): المخطط المقترح للمشروع ١٢

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تعتبر كفاءة الأداء المؤسسي حجر الزاوية في نجاح المنظمات المعاصرة، حيث تقاس بقدرة المنظمة على استغلال مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بأعلى جودة وأقل تكلفة، وهو ما يتطلب موازنة دقيقة بين العمليات التشغيلية وتطلعات أصحاب المصلحة لضمان التميز التنافسي في الأسواق المفتوحة (Kaplan & Norton, 1996).

وتشير العديد من الدراسات السابقة إلى أن التحول نحو المنهجيات الرشيقة (Agile) يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء، حيث أكدت دراسة (Serrador & Pinto, 2015) وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق مبادئ الرشاقة ونجاح المشاريع، بينما يرى (Highsmith, 2002) أن الفرق التي تتبنى هذه المنهجية تكون أكثر قدرة على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات مقارنة بالفرق التي تتبع الأساليب التقليدية.

وعلى الرغم من ثراء الأدبيات حول الإدارة الرشيقة عالمياً، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التي تناولت أثر هذه المنهجية على الأداء المؤسسي الشامل داخل قطاع الاتصالات في البيئة العربية، خاصة في ظل ندرة الأبحاث التطبيقية التي تربط بين الممارسات الرشيقة ومؤشرات الأداء الملموسة في الشركات الكبرى كشركة موبايلي (Rigby et al., 2018).

وتتمثل مشكلة الدراسة في حاجة شركة موبايلي المستمرة لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة، حيث تبرز تساؤلات حول مدى كفاية المنهجيات الحالية في إدارة مشاريعها الكبرى لتحقيق الكفاءة المطلوبة، ومدى قدرة الإدارة الرشيقة في حال تطبيقها بشكل متكامل على سد الثغرات الناتجة عن تعثر بعض المشاريع أو بطء وصولها للعملاء (التقرير السنوي لشركة موبايلي، ٢٠٢٤).

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم إطاراً علمياً وتطبيقياً لمدراء المشاريع في شركة موبايلي حول كيفية استثمار منهجية الإدارة الرشيقة لرفع مستوى الإنتاجية، كما تساهم في تزويد المكتبة الأكاديمية بنتائج واقعية تساعد في فهم أثر التحول الإداري على كفاءة الأداء في أحد أهم قطاعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ (العنزي، ٢٠٢٠).

١,٢. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التحدي المتزايد الذي يواجه المنظمات الكبرى في قطاع الاتصالات، وتحديدًا شركة موبيلي، في ظل التحول الرقمي المتسارع، حيث يبرز تساؤل جوهري حول مدى قدرة الهياكل الإدارية التقليدية على ملاحقة التطورات التقنية دون الوقوع في فخ تعثر المشاريع أو تجاوز الميزانيات المحددة، فالإشكالية تكمن في وجود "فجوة أداء" ناتجة عن بطء دورة حياة المشروع في النماذج التقليدية، مما يعيق قدرة الشركة على الاستجابة اللحظية لمتغيرات السوق السعودي التنافسي (Sutherland, 2014; Rigby et al., 2020).

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من الزخم العالمي حول المنهجيات الرشيقة، إلا أن مراجعة الأدبيات تظهر نقصاً واضحاً في الدراسات العربية التي صممت نماذج قياس تربط ممارسات (Agile) بكفاءة الأداء المؤسسي الشامل في شركات الاتصالات الكبرى. فمعظم الأبحاث اقتصرت على دراسة الأثر في شركات البرمجة الناشئة، بينما تفتقر المكتبة العربية إلى دراسات تأصيلية تبحث في أثر الرشاقة التنظيمية على الأبعاد المالية وغير المالية في بيئة الشركات المساهمة الضخمة مثل موبيلي (البابا، ٢٠٢٠؛ مهدي، ٢٠٢٢).

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تشير التقارير الصناعية إلى أن شركات الاتصالات التي تتأخر في تبني نموذج (Agile Telco) تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل وبطء تقديم الخدمات للمشاركين (Time to Market). وفي حالة شركة موبيلي، فإن ممارسة العمل بأسلوب "الجزر المنعزلة" أو البيروقراطية في اتخاذ القرار قد تؤدي إلى فجوة بين التخطيط الاستراتيجي والواقع التنفيذي، مما يفرض ضرورة تقييم أثر التحول نحو الإدارة الرشيقة في ردم هذه الفجوات وتحسين جودة المخرجات النهائية (McKinsey & Company, 2021؛ التقرير السنوي لشركة موبيلي، ٢٠٢٤).

وبناءً على ما تقدم، تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي بشركة موبيلي؟

١,٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة بالنظر إلى التحولات الجذرية التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة على نماذج الأعمال، حيث لم تعد الكفاءة التقليدية كافية لضمان بقاء المنظمات في بيئة تتسم بالغموض والسرعة العالية. وتبرز هذه الأهمية من خلال الحاجة الماسة لتبني فلسفات إدارية تتجاوز النماذج الخطية الجامدة، والتحول نحو "الرشاقة" التي تمنح المؤسسات القدرة على التوازن بين الاستقرار الهيكلي والمرونة التشغيلية (Mergel, 2016). كما تزداد قيمة هذه الدراسة لكونها تُسلط الضوء على قطاع الاتصالات، الذي يعد الشريان المغذي للتحول الرقمي، مما يجعل من كفاءة أدائه مطلباً وطنياً واستراتيجياً لا ينعكس على الشركة فحسب، بل على جودة الحياة والاقتصاد الرقمي بشكل عام (صالح، ٢٠٢٣).

١,٣,١. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية في محاولة بناء إطار فكري يربط بين المتغير المستقل (إدارة المشاريع الرشيقة) والمتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي) في قطاع حيوي كقطاع الاتصالات؛ حيث تساهم الدراسة في إثراء المكتبة الأكاديمية العربية التي لا تزال تفتقر إلى نماذج نظرية مؤصلة تربط بين الرشاقة وبين أبعاد الأداء المتميز في الشركات الكبرى (رزقي، ٢٠١٩). كما يوفر البحث قاعدة بيانات نظرية للباحثين المستقبليين حول كيفية قياس أثر منهجيات (Agile) بعيداً عن الجوانب التقنية البحتة، ودمجها ضمن مؤشرات النجاح الاستراتيجي للمنظمات (Akkaya & Sever, 2022).

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية في تقديم رؤى علمية مبنية على الواقع لشركة "موبايلي"، تساعد صناع القرار في تحسين كفاءة العمليات وتقليل زمن تقديم الخدمات للمشاركين (قطوطه وبن عثمان، ٢٠٢٢). كما يكتسب البحث أهميته من مواءمته لمستهدفات "رؤية المملكة ٢٠٣٠" التي تحث المنظمات الوطنية على تبني الرقمنة والأساليب الإدارية الحديثة لرفع الإنتاجية الوطنية وتطوير قطاع الاتصالات ليكون منافساً عالمياً، مما يجعل من نتائج هذه الدراسة خارطة طريق عملية للشركات التي تسعى للتحول من المركزية التقليدية إلى الرشاقة التنظيمية (Ahmed & Elali, 2021).

١,٤ . أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو أثر تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي بشركة موبايلي؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى تطبيق مبادئ ومنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في شركة موبايلي من وجهة نظر الموظفين؟ (سؤال وصفي لتشخيص الواقع).
٢. ما هو مستوى كفاءة الأداء المؤسسي الحالي في شركة موبايلي وفقاً لمعايير (الجودة، السرعة، والتكلفة)؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الرشيقة (مثل: التخطيط المرحلي، والفرق ذاتية الإدارة) وبين رفع كفاءة الأداء المؤسسي؟ (سؤال تحليلي للارتباط).
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لأثر الرقابة الإدارية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، أو القسم)؟
٥. ما هي أبرز التحديات أو المعوقات التي تحد من الفعالية الكاملة لتطبيق المنهجيات الرشيقة داخل بيئة العمل في شركة موبايلي؟

١,٥ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل العلاقة بين تبني المنهجيات الرشيقة وتطوير الأداء في قطاع الاتصالات، ويمكن تفصيل ذلك من خلال الأهداف التالية:

١. تشخيص واقع تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة (Agile): التعرف على مدى إدراك وتطبيق موظفي شركة موبايلي لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة في مشاريعهم اليومية.

٢. تحديد مستوى كفاءة الأداء المؤسسي: قياس مستويات الأداء في شركة موبايلي من خلال مؤشرات الجودة، والقدرة على الابتكار، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.

٣. تحليل أثر الرقابة على الأداء: الكشف عن طبيعة العلاقة وأثر تطبيق المنهجيات الرشيقة (كمتغير مستقل) في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي (كمتغير تابع) في الشركة محل الدراسة.

٤. رصد الفروق في التصورات التنظيمية: الوقوف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول أثر الرقابة الإدارية تُنسب لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (كالخبرة والقسم).

٥. تحديد معوقات التحول الرشيق: حصر التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه فرق العمل في شركة موبايلي وتحد من الاستفادة القصوى من منهجية (Agile).

٦. تقديم توصيات عملية: الخروج بمجموعة من المقترحات العلمية التي تساهم في دعم صناع القرار بشركة موبايلي والشركات المشابهة لتعزيز كفاءة أدائهم عبر تطوير ممارسات الإدارة الرشيقة.

١,٦. فرضيات الدراسة

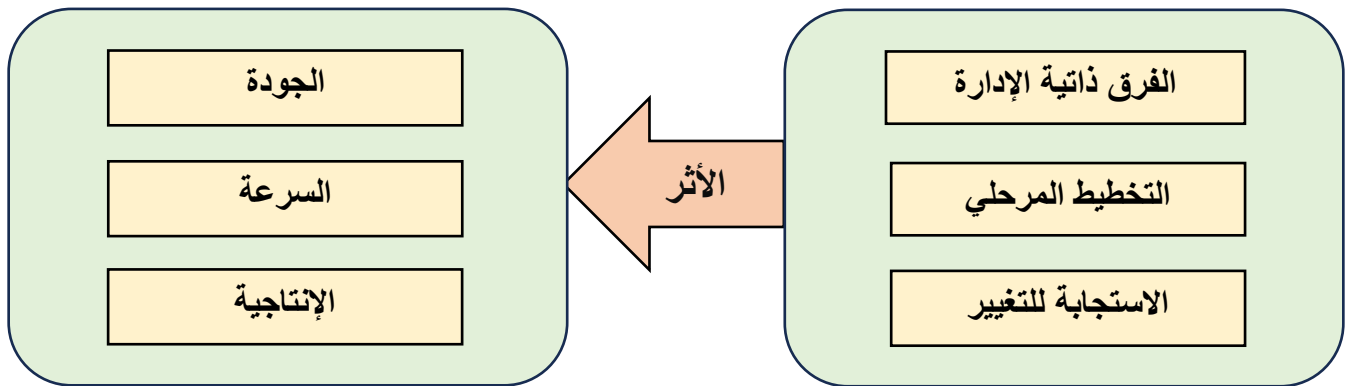
تقوم هذه الدراسة على مجموعة من التوقعات (الفرضيات) التي سيتم اختبار صحتها من خلال تحليل إجابات الموظفين، وهي كالتالي:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة إيجابية قوية بين تطبيق أساليب "الإدارة الرشيقة" وبين تحسين جودة المخرجات في شركة موبايلي.
- **الفرضية الثانية:** يساهم العمل بنظام "الفرق ذاتية الإدارة" في زيادة سرعة إنجاز المشاريع وتقليل الوقت الضائع.
- **الفرضية الثالثة:** يؤدي التركيز على "التخطيط المرن" إلى قدرة أكبر للشركة على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق والمنافسين.
- **الفرضية الرابعة:** توجد فروق في وجهات نظر الموظفين حول فوائد الرشاقة الإدارية تختلف باختلاف (سنوات خبرتهم) أو (طبيعة عملهم تقني أو إداري).

١,٧. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: إدارة المشاريع الرشيقة (Agile)

المتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي



شكل رقم (١): نموذج الدراسة يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة

١,٨ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

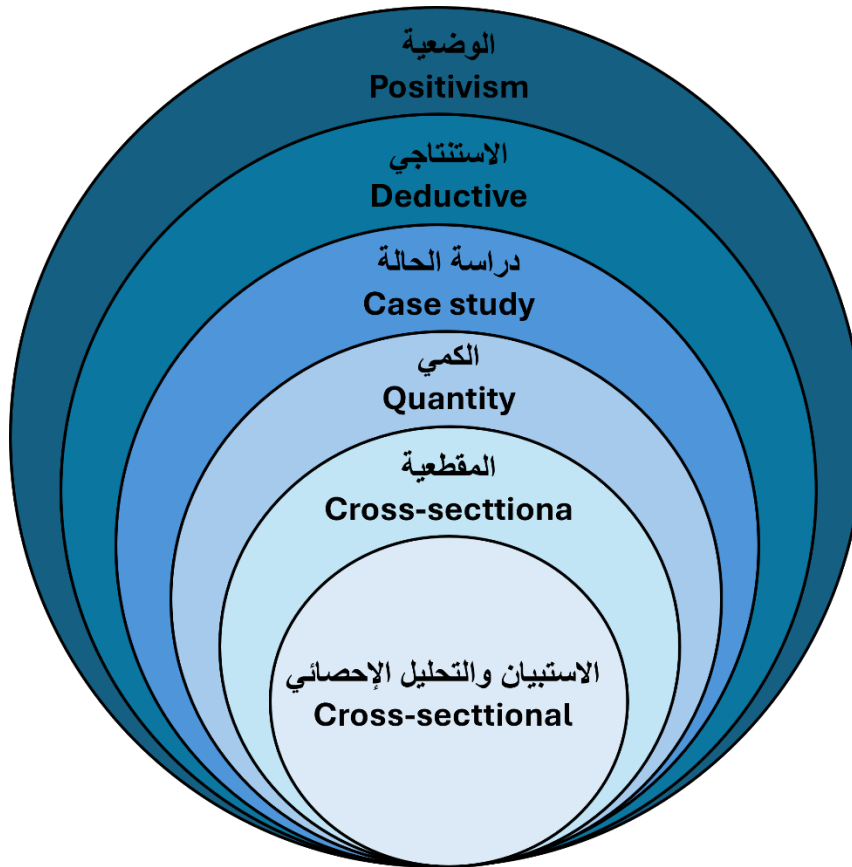
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

اختيار البحث: الطريقة الكمية الاحادية

الأفق الزمنية: دراسة مقطعية

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



شكل رقم (٢): ملخص منهجية البحث

١,٩. الدراسة الميدانية

تم اختيار شركة اتحاد الاتصالات (موبايلي) كميدان لتطبيق هذه الدراسة، كونها واحدة من كبرى شركات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية التي تعمل في بيئة تقنية متسارعة.

كما تقدم موبايلي خدمات متكاملة لثلاثة قطاعات رئيسية، وهي قطاع الأفراد والأعمال والمشغلين. وتمتلك واحدة من أكبر الشبكات اللاسلكية من ناحية التغطية على مستوى المملكة والمنطقة بشكل عام، بالإضافة إلى امتلاكها أكبر شبكات FTTH وواحد من أضخم أنظمة مراكز البيانات حول العالم.

وتبرز أهمية التطبيق في شركة موبايلي نظرًا لحجم مشاريعها الضخم وحاجتها المستمرة لتبني منهجيات مرنة تساهم في تقليل "زمن الوصول للسوق" وتحسين تجربة العميل، مما يوفر بيئة غنية بالبيانات لاختبار فرضيات الدراسة.

١,١٠. مخطط المشروع المقترح



شكل رقم (٣): المخطط المقترح للمشروع

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالديناميكية العالية، لم تعد الكفاءة الفردية أو التوصيفات الوظيفية التقليدية وحدها كافية لضمان أداء مؤسسي متميز، بل أضحت التركيز ينصب على تطوير المنهجيات الإدارية والقدرة على التكيف مع التحولات التقنية المتسارعة. وتعد إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) أحد المفاهيم الجوهرية التي ترتبط مباشرة بمستوى النجاح في تنفيذ المشاريع الرقمية، إذ إن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف عند مجرد التنفيذ التقني، بل يمتد ليشمل جودة العمليات الإدارية وقدرتها على استيعاب التغيير المستمر وتوليد القيمة المضافة (PMI, 2021). فكلما زادت درجة مرونة المنهجية المتبعة، انعكس ذلك إيجاباً على التزام المشروع بجدوله الزمني وتحقيقه لتطلعات أصحاب المصلحة، مما يعزز من الميزة التنافسية للمنظمة (Akkaya & Sever, 2022).

إن مراجعة الدراسات السابقة في هذا السياق تمثل ركيزة أساسية لفهم التفاعل بين الرشاقة الإدارية ونجاح المشاريع، حيث إنها تتجاوز مجرد السرد التاريخي لتصل إلى استيعاب الأطر الفلسفية التي تحكم قطاع الاتصالات في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ (صالح، ٢٠٢٢). هذه المراجعة تتطلب بيئة علمية داعمة تعزز من قيم الشفافية والمصداقية، مما يجعل التراكم المعرفي مدخلاً جوهرياً لتحفيز هذا البحث نحو الدقة والابتكار، ويكون الباحث عندها أكثر قدرة على رصد الفجوات البحثية وتوجيه الدراسة الحالية لسدها بأسلوب منهجي رصين يواكب تطلعات شركة "موبايلي" (رزقي، ٢٠١٩).

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين منهجية Agile ونجاح التحول الرقمي كأحد المفاتيح الجوهرية لتحسين الأداء المؤسسي؛ ففهم الآليات التي تسهم في بناء المرونة داخل فرق العمل وتأثيرها على النتائج النهائية يعد ضرورياً في سياق التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة (قطوطه وبن عثمان، ٢٠٢٢). إن تعميق هذه المفاهيم يساهم في تصميم بيئة عمل تهدف للتحول من المركزية التقليدية إلى الرشاقة التنظيمية، مما يقلل من نسب تعثر المشاريع ويرفع من جودة المخرجات النهائية بما يتوافق مع المعايير العالمية المعاصرة (Ahmed & Elali, 2021).

٢,٢. المتغير المستقل: إدارة المشاريع الرشيقة (Agile)

٢,٢,١ تعريف إدارة المشاريع الرشيقة:

يُعد مفهوم الرشاقة (Agile) في سياق إدارة المشاريع نقلة نوعية من المنظور التقليدي الذي يركز على التخطيط الخطي والصلابة، إلى منظور يركز على المرونة والتكيف المستمر. وقد عرّف Highsmith (٢٠٢٠) إدارة المشاريع الرشيقة بأنها "نهج يستهدف تقديم القيمة للمستخدم النهائي بشكل مرحلي وسريع، من خلال فرق عمل تتمتع بالتمكين والقدرة على الاستجابة للمتغيرات بدلاً من اتباع خطة جامدة".

وفي نفس السياق، يوضح دليل إدارة المشاريع الصادر عن Project Management Institute [PMI] (٢٠٢١)، أن الأجايل لا تقتصر على كونها مجموعة من الأدوات التقنية، بل هي "فلسفة وثقافة إدارية تقوم على مبادئ التعاون والتعلم المستمر، والتسليم الدوري للمخرجات القابلة للاستخدام، بهدف تقليل المخاطر وزيادة رضا أصحاب المصلحة". وتشترك هذه التعريفات في التأكيد على أن الرشاقة هي وسيلة لتحقيق الكفاءة المؤسسية، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة العنزي (٢٠٢٢) من أن تبني هذا النهج يساهم في سد الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي وسرعة التنفيذ في الشركات الحديثة.

٢,٢,٢ تطور إدارة المشاريع الرشيقة:

لقد بدأت جذور الأجايل في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي من خلال أساليب مثل (Iterative and Incremental Development)، إلا أن القفزة الكبرى حدثت في عام ٢٠٠١ عندما التقى مجموعة من مطوري البرمجيات وكتبوا "بيان الرشاقة" (Agile Manifesto). ويعتبر Schwaber and Sutherland (٢٠٢٣) هذا البيان هو حجر الزاوية الذي أرسى القيم الأربعة الاثني عشر الرئيسية التي تحكم عمل فرق الأجايل اليوم، والتي تركز على "الأفراد والتفاعلات على حساب العمليات والأدوات".

منذ ذلك الحين، انتقل تطبيق الأجايل من كونه حكراً على قطاع تطوير البرمجيات إلى قطاعات أخرى متعددة، ومنها قطاع الاتصالات، حيث أشار Al-Ruwaili (٢٠٢٣) إلى أن الشركات بدأت في تطبيق أطر عمل مثل Scrum و Kanban لإدارة محفظة مشاريع التحول الرقمي، نظراً لقدرتها على التعامل مع بيانات العمل الديناميكية والتحوليات الاقتصادية والتقنية المتسارعة التي تشهدها المنطقة، وهو ما أدى لرفع جودة الأداء المؤسسي بصفة عامة (العتيبي، ٢٠٢٢).

٢,٢,٣ أبعاد إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Dimensions):

يمكن تقسيم المتغير المستقل (إدارة المشاريع الرشيقة) إلى عدة أبعاد أساسية هي التي يتم قياسها في الاستبيان، وأبرز هذه الأبعاد ما يلي:

١. **المرونة في تخطيط النطاق (Scope Flexibility):** ويشير هذا البعد إلى القدرة على تعديل وتغيير متطلبات المشروع حتى في مراحل متأخرة من التنفيذ، استجابةً لتغيرات السوق أو ملاحظات المستخدمين، دون التأثير السلبي على جودة المخرج النهائي (Schwaber & Sutherland, 2023).
٢. **التسليم المرحلي والقيمة المستمرة (Incremental Delivery):** ويعني تقسيم المشروع إلى دورات عمل قصيرة (Sprints) يتم في نهاية كل دورة تسليم جزء "قابل للاستخدام" من المخرج النهائي، مما يساعد

في تقليل المخاطر وزيادة سرعة الاستجابة، وهذا ما يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية للأداء المؤسسي (قطوطه وبن عثمان، ٢٠٢٢).

٣. **التعاون والتواصل الفعال (Collaboration):** ويعتبر هذا البعد حجر الزاوية في الرقابة، حيث يقوم على التواصل اليومي والمستمر بين أعضاء فريق المشروع أنفسهم، وبينهم وبين أصحاب المصلحة (Stakeholders) والمستخدمين، مما يضمن توافق المخرجات مع التوقعات (Project Management Institute [PMI], 2021).

٤. **تمكين فرق العمل (Team Empowerment):** ويُعنى منح فرق العمل استقلالية كافية لاتخاذ القرارات الفنية السريعة وتحمل المسؤولية عن جودة المخرجات، مما يرفع من دافعتهم وانغماسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية (Highsmith, 2020).

٥. **التعلم والتحسين المستمر (Continuous Improvement):** ويتجلى هذا البعد في ممارسات مثل "الاجتماعات الاستيعادية" (Retrospectives) التي تهدف لمراجعة طريقة العمل وتحديد فرص التحسين في كل دورة تنفيذية (Schwaber & Sutherland, 2023).

٢,٢,٤ **النظريات المفسرة لإدارة المشاريع الرشيقية (Theoretical Framework):** لا تعتمد الرقابة على الممارسة فقط، بل تستند إلى أسس نظرية رصينة تفسر نجاحها في بيئات العمل المعاصرة، وأبرزها:

١. **نظرية التعقيد (Complexity Theory):** تشير هذه النظرية إلى أن مشاريع التحول الرقمي هي "أنظمة معقدة" لا يمكن التنبؤ بمسارها بشكل خطي كامل. لذا، فإن الأجايل يوفر آليات للتكيف مع هذا التعقيد من خلال التغذية الراجعة المستمرة (Highsmith, 2020).
٢. **النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View - RBV):** ترى هذه النظرية أن قدرة المنظمة على استخدام مواردها (مثل فرق العمل) بشكل مرن وسريع تعتبر ميزة تنافسية. فالأجايل يحول إدارة المشاريع من مجرد تنفيذ مهام إلى قدرة استراتيجية تعزز من كفاءة الأداء المؤسسي (Akkaya & Sever, 2022).
٣. **نظرية التحكم التجريبي في العمليات (Empirical Process Control):** وهي النظرية التي يقوم عليها إطار عمل (Scrum)، وترتكز على ثلاثة أعمدة: الشفافية، الفحص، والتكيف. حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على التجربة والنتائج الواقعية بدلاً من التوقعات النظرية (Schwaber & Sutherland, 2023).

٢,٣. المتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي (Organizational)

(Performance Efficiency)

٢,٣,١ مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي:

تعد كفاءة الأداء المؤسسي المحور الارتكازي الذي تسعى كافة المنظمات الحديثة لتحقيقه، وهي لا تعني فقط إنجاز المهام، بل تعني القدرة على الموازنة بين المدخلات والمخرجات بأقصى جودة ممكنة. ويُعرف صالح (٢٠٢٢) كفاءة الأداء بأنها "الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها مسبقاً، مع تقليل الفاقد في الوقت والجهد". وفي سياق شركات الاتصالات الكبرى مثل "موبايلي"، تبرز الكفاءة من خلال قدرة المنظمة على تطويع التكنولوجيا لخدمة العمليات الإدارية والميدانية بشكل متناغم يضمن استمرارية الأعمال تحت ضغوط السوق (رزقي، ٢٠١٩).

٢,٣,٢ أهمية كفاءة الأداء في قطاع الاتصالات:

تكتسب كفاءة الأداء أهمية قصوى في مدينة الرياض، نظراً لكونها المركز الرئيسي للتحويل الرقمي في المملكة. وتتجلى هذه الأهمية في:

١. تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠: حيث تسعى المنظمات الوطنية إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة لرفع الإنتاجية الوطنية (قطوطه وبن عثمان، ٢٠٢٢).

٢. تعزيز الميزة التنافسية: الكفاءة تسمح لشركة "موبايلي" بتقديم خدمات أسرع وأرخص من المنافسين دون المساس بالجودة، وهو ما يسمى بالرشاقة التنظيمية (Ahmed & Elali, 2021).

٢,٣,٣ أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي (المقاسة في الدراسة):

من أجل قياس "أثر الأجيال" بدقة، سيتم تقسيم كفاءة الأداء إلى الأبعاد التفصيلية التالية:

أولاً: كفاءة العمليات (Process Efficiency): وتشير إلى قدرة شركة موبايلي على تحويل المدخلات إلى مخرجات (خدمات تقنية) بأقل قدر من الأخطاء وأعلى سرعة في التنفيذ، مع التركيز على تقليل "زمن الوصول للسوق" (Akkaya & Sever, 2022) (Time-to-Market).
ثانياً: الجودة والابتكار (Quality & Innovation): لا تقتصر الكفاءة على السرعة، بل تمتد لتشمل قدرة النظام الإداري على ابتكار حلول رقمية تتوافق مع متطلبات المشتركين، مما يساهم في دمج الأداء ضمن مؤشرات النجاح الاستراتيجي (Ahmed & Elali, 2021).
ثالثاً: رضا أصحاب المصلحة (Stakeholders Satisfaction): ويُقصد به مدى انعكاس كفاءة العمليات الداخلية على رضا العملاء والموظفين والمستثمرين، حيث إن الأداء المؤسسي المتميز يؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة الحياة الرقمية للمجتمع (صالح، ٢٠٢٢).

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعد العلاقة بين تبني المنهجيات الرشيقية (Agile) وتطوير الأداء المؤسسي علاقة طردية وتكاملية؛ حيث تعمل الرقابة كمحرك استراتيجي لإعادة صياغة العمليات الإدارية والتقنية بما يضمن أقصى درجات الكفاءة. ويمكن تفصيل هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

٢,٤,١ أثر الرقابة في تحسين كفاءة العمليات:

تساهم ممارسات الأجايل مثل (التخطيط التكراري) و(الاجتماعات اليومية) في رصد الأخطاء ومعالجتها فوراً، مما يقلل من الهدر الزمني والمادي. ويؤكد (Akkaya & Sever, 2022) أن المنظمات التي تطبق الرقابة تشهد تحسناً ملحوظاً في "سرعة الإنجاز"، حيث يتم تحويل الموارد من المهام الإدارية البيروقراطية إلى الأنشطة التي تولد قيمة حقيقية للمشروع، وهو ما يرفع من كفاءة العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الكبرى.

٢,٤,٢ دور المرونة في تعزيز الاستجابة التنافسية:

في بيئة تنافسية مثل مدينة الرياض، تحتاج شركة "موبايلي" إلى سرعة عالية في طرح المنتجات الرقمية. هنا تبرز العلاقة حيث تمنح الرقابة المنظمة "القدرة الاستجابة"، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال مواءمة المخرجات مع متطلبات السوق المتغيرة باستمرار، وهذا ما أشار إليه (Ahmed & Elali, 2021) بأن الرقابة التنظيمية هي الترياق الناجع لمواجهة حالة عدم اليقين في بيئات الأعمال الحديثة.

٢,٤,٣ الرقابة كأداة لرفع جودة المخرجات ورضا المستفيد:

من خلال "التسليم المرحلي"، تضمن إدارة المشاريع الرشيقية وجود حلقة تغذية راجعة مستمرة مع أصحاب المصلحة. هذه العلاقة تضمن أن المخرج النهائي ليس فقط مكتملاً تقنياً، بل وذو جودة عالية تلبي تطلعات المشتركين، مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات النجاح الاستراتيجي وكفاءة الأداء العام للمنظمة (قطوطه وبن عثمان، ٢٠٢٢).

٢,٥. الخاتمة

٢,٥,١ ملخص عام للدراسة (General Summary of the Study)

تناولت هذه الدراسة في إطارها العام والنظري العلاقة التكاملية بين إدارة المشاريع الرشيفة (Agile) كمتغير مستقل، وكفاءة الأداء المؤسسي كمتغير تابع، مع التركيز على شركة "موبايلي" بمدينة الرياض كنموذج تطبيقي. وقد سعى الباحث من خلال الفصول السابقة إلى بناء أساس معرفي يوضح كيف يمكن للمنهجيات المرنة أن تساهم في ردم الفجوات التنظيمية في بيئة الاتصالات الديناميكية.

٢,٥,٢ النتائج المتوقعة (Expected Results)

١. إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الرشاقة (مثل المرونة، والتعاون، والتسليم المرحلي) في رفع كفاءة الأداء بداخل شركة موبايلي.
٢. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تسريع دورة حياة المشاريع وتقليل "زمن الوصول للسوق".
٣. الكشف عن دور الرشاقة التنظيمية في مواءمة العمليات التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٢,٥,٣ التوصيات (Recommendations)

١. ضرورة تعزيز ثقافة "التمكين" ومنح فرق العمل استقلالية أكبر لاتخاذ القرارات الفنية السريعة.
٢. التوسع في استخدام أدوات الرصد الرشيفة (مثل Scrum و Kanban) لضمان التحسين المستمر للجودة.
٣. تكثيف البرامج التدريبية الموجهة للموظفين حول كيفية التحول من المركزية التقليدية إلى المرونة التشغيلية.

٢,٥,٤ مقترحات لدراسات مستقبلية (Suggestion for Future Research)

١. إجراء دراسة مقارنة بين شركة موبايلي وشركات اتصالات أخرى مثل (STC) في مدى نضج الممارسات الرشيفة.
٢. دراسة أثر "الثقافة التنظيمية" كمتغير وسيط بين تطبيق منهجية Agile وبين كفاءة الأداء المؤسسي، لفهم دور القيم المؤسسية في نجاح التحول الرشيق.
٣. بحث أثر تطبيق أطر عمل رشيفة محددة مثل (Scaled Agile Framework - SAFe) في إدارة المحافظ الاستثمارية الكبرى داخل قطاع الاتصالات.

قائمة المراجع

- البابا، هناء محمد. (٢٠٢٠). مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة ودورها بجودة الخدمات المقدمة لشركة الاتصالات الخلوية جوال بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- برنامج التحول الوطني. (٢٠٢٤). التقرير السنوي لمتابعة مبادرات التحول الرقمي. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جودة، محفوظ. (٢٠٢٠). إدارة الجودة والتميز المؤسسي. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الدهراوي، كمال. (٢٠٢١). أثر الرقابة التنظيمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢).
- رزقي، صليحة. (٢٠١٩). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ١٢(٢).
- صالح، محمد. (٢٠٢٣). إدارة التغيير والرشاقة في المؤسسات المعاصرة. دار الفكر للنشر.
- شركة اتحاد اتصالات (موبايلي). (٢٠٢٤). التقرير السنوي لمجلس الإدارة. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العنزي، سعد بن علي. (٢٠٢٠). إدارة المشاريع المعاصرة: من التقليدية إلى الرشاقة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- قطوطه، إيمان، وبن عثمان، نورة. (٢٠٢٢). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر. المجلة العربية للنشر العلمي، (٤٥).
- مهدي، علاء. (٢٠٢٢). الإدارة الرشيقة والتحسين المستمر في المنظمات الحديثة. دار الصفاء للنشر.
- Ahmed, A., & Elali, W. (2021). The impact of agile project management on project success and organizational performance. Journal of Business Strategy, 42.(3)
- Akkaya, B., & Sever, N. S. (2022). Agile leadership and its impact on organizational performance in the digital age. International Journal of Organizational Analysis, 30.(5)

- Highsmith, J. (2002). Agile Software Development Ecosystems. Addison-Wesley Professional.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company. (2021). Inside agile telcos: Organizing to value and what it takes to succeed. McKinsey Digital Report.
- Mergel, I. (2016). Agile management in the public sector. Government Information Quarterly, 33.(2)
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at Scale. Harvard Business Review.
- Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). Doing Agile Right: Transformation Without Chaos. Harvard Business Review Press.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. International Journal of Project Management, 33.(5)
- Sutherland, J. (2014). Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Crown Business.