

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



أثر تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة في مشاريع تحسين تجربة العميل في مجال بيع التجزئة للأجهزة الذكية في
(متجر هواوي) دراسة تطبيقية

إعداد الطالبة/ عهد عبدالله حسن الحمدان

251000355

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة والنشر تملكها

جامعة ميدأوشن

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق المنهجيات الرشيقة(أجايل) في مجال بيع التجزئة للأجهزة الذكية ومدى تأثيرها على رضا العملاء وتحسين تجربتهم في المتجر من خلال نموذج تطبيقي لمتجر هواوي بمدينة الرياض، تنطلق الدراسة من مشكلة رئيسية، تتمثل في حاجة متاجر تجزئة الأجهزة الذكية إلى أساليب إدارية أكثر مرونة، وقادرة على الاستجابة السريعة لتوقعات العميل في ظل المنافسة بين الشركات، خصوصاً ان رضا العميل هو الركيزة الأساسية لتمييز الشركات، فبالتركيز على المنهجيات الرشيقة سيساعد ذلك من رفع مستوى رضا العميل وتحسين بيئة عمل الفرق داخل المتجر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الكمي، استخدمت اداتين رئيسيتين لجمع البيانات، وهي استبانة موجة للعملاء لقياس عدة ابعاد لتجربة العميل (سهولة العثور على المنتج وجودة الاستقبال وكفاءة الموظفين وسرعة الخدمة و المرونة والاستماع للملاحظات بالإضافة الى الرضا الكلي الولاء)، والاستبانة الموجهة للموظفين في المتجر لقياس مدى تبني منهجيات الرشاقة في المتجر ورضاهم عن بيئة العمل، تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك (التكرارات والنشب المئوية و المتوسطات و الانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط بالإضافة الى تحليل الثابت الداخلي للأداة)

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى رضا العملاء عن التجربة الكلية داخل المتجر، حيث أن جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد التجربة ضمن فئة الرضا المرتفع مع التميز الواضح في الجانب المعرفي لدى الموظفين و جودة استقبالهم للعملاء، ومع ان خدمات ما بعد البيع حصلت على نسبة أقل من الأبعاد الأخرى، الا انها لاتزال في نطاق المقبول ويمكن العمل على تحسينها، أظهرت النتائج ايضاً وجود علاقة طردية قوية بين ابعاد التجربة والرضى الكلي و الولاء، فارتبط الرضا الكلي بدرجة سهولة العثور على المنتج و كفاءة خدمة بعيد البيع و المرونة و الاستجابة للملاحظات العملاء، واثبت الرضا الكلي أيضاً ارتباطه الوثيق مع نية إعادة الشراء و التوصية بالمتجر.

وعلى مستوى بيئة العمل، كشفت الدراسة ان الموظفين يعبرون عن رضاهم عن ثقافة فريق العمل بيئة العمل، كما ان هناك تطبيق لبعض ممارسات الرشاقة في المتجر مثل الاجتماعات القصير و تقسيم العمل و استخدام التغذية الراجعة، في حين ان التجربة و التعليم تحتاج الى المزيد الدعم، تلخصت الدراسة في أن تطبيق منهجيات الرشاقة في متاجر الأجهزة الذكية يحسن من تجربة العملاء ووقع مستوى رضاهم وولاءهم للشركة، بشرط وجود بناء لأنظمة متكاملة تعمل على اخذ التغذية الراجعة و معالجتها وتحولها الى تحسينات في رحلة العميل داخل المتجر.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي من علينا بنعمه التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على من بعثه هدى للناس نبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

أتقدم بالشكر الجزيل لكن من ساعدني في إتمام هذا البحث،
والشكر الخاص لامي الغالية التي لطالما كانت عوناً وسنداً لي اطلال الله بعمرها،
والشكر لوالدي رحمه الله على كل ما قدمه لنا ادام الله ذكره بكل خير،
والشكر الجميل لأبني الغالي عمر حفظك الله ورعاك،
والشكر موصول الى اساتذتي الافاضل الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم
شكرا لكم فكنتم خير معلم
شكراً من القلب لكم جميعاً

فهرس المحتويات:

المستخلص.....	3
الشكر والتقدير	4
قائمة الجداول:	8
قائمة المصطلحات	9
أهم مصطلحات المشاريع الرشيقة (أجايل)	9
أهم مصطلحات قطاع التجزئة	10
الفصل الأول	12
مدخل البحث	12
المقدمة	13
التعرف على المشاريع الرشيقة (أجايل)	14
القيم الأساسية من بيان (أجايل)	14
مبادئ (أجايل)	14
مشكلة الدراسة	15
مظاهر المشكلة (الفجوة بين الواقع والمتوقع)	15
الفجوة البحثية التي يسدها هذا البحث	15
صياغة نهائية للمشكلة البحثية	16
أهمية الدراسة	16
أولاً: الأهمية النظرية	16
ثانياً: الأهمية العملية	16
أهداف الدراسة	16
تساؤلات الدراسة	17
فروض الدراسة	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	18
مفهوم المنهجيات الرشيقة (أجايل) Agile theory	18
نظرية جودة الخدمة SERVQUAL	19
نظرية رضا العميل Customer Satisfaction Theory	20
نظرية التغير التنظيمي Organizational Change Theory	20
نظرية إدارة المشاريع PMBOK	21
الفصل الثاني	23

23	الدراسات السابقة
24	مقدمة
24	المتغير المستقل
24	المتغير التابع
25	الدراسات السابقة
25	الدراسات العربية:
28	الدراسات الأجنبية:
31	مناقشة الدراسات السابقة
33	أهم الدروس المستفادة من الدراسات السابقة
33	الفجوات في الدراسات السابقة:
34	الإطار النظري
36	الفصل الثالث
36	منهجية الدراسة
37	مقدمة
37	المنهجية وطرق البحث.
38	مجتمع الدراسة
42	الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي
44	الفصل الرابع
44	النتائج والتوصيات
45	مقدمة
45	النتائج
45	أولاً: نتائج استبانة تجربة العملاء في متجر هواوي للأجهزة الذكية
45	ثانياً: نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد التجربة والرضا والولاء
46	ثالثاً: نتائج التحليل الإحصائي لبيئة العمل وفرق التجزئة (استبانة الموظفين)
46	رابعاً: ثبات الأداة وملاءمتها (معامل ألفا كرونباخ)
46	خامساً: خلاصة تركيبية لنتائج التحليل الكمي
47	التوصيات
49	المراجع
50	المراجع العربية
50	المراجع الأجنبية
52	الملاحق

53	 الاستبانة
53	 استبانة قياس مدى رضا العملاء
54	 استبانة مساهمة المشاريع الرشيقة في تحسين تجربة العميل (خاص بالموظفين)
55	 الملخص Abstract

قائمة الجداول:

38	جدول 1 خصائص العملاء حسب النوع الاجتماعي
39	جدول 2 الخصائص العمرية للعملاء
39	جدول 3 خصائص المستوى التعليمي للعملاء
39	جدول 4 خصائص العملاء حسب النوع الاجتماعي
40	جدول 5 الخصائص العمرية للموظفين
40	جدول 6 خصائص المستوى التعليمي للموظفين
40	جدول 7 خصائص المسمى الوظيفي
41	جدول 8 عدد سنوات الخبرة
42	جدول 9 اختبار الاعتمادية
42	جدول 10 تحليل المتوسط والانحراف المعياري
43	جدول 11 تحليل معامل الارتباط
53	جدول 12 استبانة قياس رضا العملاء
54	جدول 13 استبانة الموظفين لمقياس مشاريع إجازة

قائمة المصطلحات

أهم مصطلحات المشاريع الرشيقة (أجايل)

Agile / المنهجيات الرشيقة

نهج لإدارة المشاريع يقوم على التطوير التكراري والتسليم المتتابع للقيمة، مع التركيز على التعاون بين فرق متعددة التخصصات والاستجابة السريعة للتغيرات بدلاً من الالتزام الصارم بخطة ثابتة.

Agile Manifesto / بيان الأجايل

الوثيقة المؤسسة للأجايل (2001) التي صاغت أربع قيم أساسية (الأفراد والتفاعل، البرمجيات/المنتجات العاملة، تعاون العميل، الاستجابة للتغيير) واثنى عشر مبدأ يُسترشد بها في تطبيق المنهجية.

إطار سكروم Scrum ومصطلحاته

طار رشيق لإدارة المشاريع المعقدة، يُقسّم العمل إلى دورات قصيرة (Sprint)، ويعتمد فرقاً صغيرة ذاتية التنظيم، واجتماعات دورية للتخطيط والمتابعة والمراجعة

Sprint / السبرنت (الدورة القصيرة)

فترة زمنية ثابتة (عادة 1-4 أسابيع) يُنفَّذ خلالها جزء محدد من العمل من قائمة المنتج لإنتاج مخرجات قابلة للتسليم أو للتجربة، ثم تُراجع النتائج في نهايتها

Daily Stand-up / الاجتماع اليومي

اجتماع قصير (غالباً 15 دقيقة) يُعقد يومياً للفريق لمشاركة ما أُنجز، وما سيتم إنجازه، والعوائق الحالية، بهدف التنسيق السريع وتعديل الخطة اليومية

Sprint Retrospective / اجتماع الاسترجاع

جلسة يعكس فيها الفريق تجربته في السبرنت المنتهي لتحديد ما نجح، وما يحتاج لتحسين، ووضع إجراءات عملية لتحسين المستمر في السبرنت القادم

Product Owner / مالك المنتج

المسؤول عن تعظيم قيمة المنتج، وإدارة قائمة المنتج، وتحديد الأولويات، والتواصل مع أصحاب المصلحة لضمان أن الفريق يعمل على أهم ما يحقق القيمة للعميل.

Development Team / فريق التطوير (أوفريق العمل)

فريق متعدد التخصصات وذاتي التنظيم، مسؤول عن تحويل عناصر قائمة المنتج إلى مخرجات قابلة للتسليم خلال كل سبرنت.

Task Board / Scrum Board / لوحة العمل

لوحة مرئية (مادية أو رقمية) تُقسَّم عادة إلى أعمدة مثل: "To Do / In Progress / Done" لعرض حالة المهام وتتبع التقدم خلال السبرنت

Kanban / كانبان

إطار رشيق لإدارة العمل يعتمد على التدفق المستمر بدلاً من السبرنترات الزمنية، ويركّز على إظهار العمل قيد التنفيذ، وتحديد حدود للعمل المتوازي، وتحسين التدفق وتقليل الاختناقات

أهم مصطلحات قطاع التجزئة

تجارة التجزئة (Retailing)

بيع السلع أو الخدمات مباشرة للمستهلك النهائي بكميات صغيرة نسبياً، بهدف الاستخدام أو الاستهلاك الشخصي، وليس لإعادة البيع. يكون بائع التجزئة في نهاية سلسلة التوريد بين المنتج أو المورد وبين المستهلك

متجر التجزئة (Retail Store)

منشأة تجارية (مثل: متجر إلكترونيات، محل البقالة، صيدلية) تُعرض فيها السلع أو تُقدم الخدمات للمستهلكين النهائيين، وقد تكون فيزيائية أو رقمية (متجر إلكتروني).

قنوات البيع بالتجزئة (Retail Channels)

المسارات التي تُباع من خلالها السلع للمستهلك النهائي، مثل المتاجر الفعلية، المتاجر الإلكترونية، تطبيقات الهواتف، البيع عبر الهاتف، أو البيع المباشر.

التجزئة عبر القنوات الموحدة (Omnichannel Retailing)

تكامل جميع قنوات البيع والتواصل بحيث يحصل العميل على تجربة سلسلة موحدة (مثلاً: يبدأ على التطبيق ويكمل الشراء في المتجر دون انقطاع للمعلومات أو العروض).

تجربة العميل في التجزئة (Retail Customer Experience)

الانطباع الكلي المتكوّن لدى العميل من تفاعله مع المتجر عبر جميع نقاط الاتصال (شكل المتجر، سهولة العثور على المنتجات، تفاعل الموظفين، الأسعار، الدفع، وخدمات ما بعد البيع).

رحلة العميل (Customer Journey)

سلسلة المراحل التي يمر بها العميل منذ إدراكه بالمتجر أو العلامة، مرورًا بالبحث والمقارنة والزيارة والشراء، وصولًا إلى ما بعد الشراء (الاستخدام، الدعم، التوصية أو الشكوى).

خدمة ما قبل البيع (Pre-Sales Service)

الأنشطة التي تتم قبل اتخاذ قرار الشراء (الاستشارة، الشرح، العروض التوضيحية، التجربة)، لتيسير القرار ورفع ثقة العميل

خدمة ما بعد البيع (After-Sales Service)

الخدمات المقدمة بعد إتمام عملية الشراء، مثل الصيانة، الضمان، الاستبدال، الدعم الفني، والمتابعة، ولها أثر مباشر على رضا العميل وولائه.

برامج الولاء (Loyalty Programs)

أنظمة تحفيزية تقدمها متاجر التجزئة (نقاط، خصومات، عضويات، مزايا خاصة) لتشجيع تكرار الشراء وزيادة ارتباط العميل بالعلامة.

سلوك المتسوق داخل المتجر (In-Store Shopper Behavior)

أنماط حركة العميل ووقوفه، وتفاعله مع الأرفف والموظفين، والوقت الذي يقضيه، وكيفية اتخاذ قرار الشراء، وتستخدم في تصميم بيئة المتجر.

نقطة الاتصال (Touchpoint)

أي لحظة تفاعل بين العميل والمتجر أو العلامة (إعلان، موقع، تطبيق، دخول المتجر، التعامل مع موظف، استلام الفاتورة، مركز الاتصال).

الفصل الأول

مدخل البحث

مقدمة

من الصعب على الشركات أن تحقق نجاح متميز في قطاع البيع بالتجزئة، ولكن يكمن التحدي في الحفاظ على النجاح والتقدم والثبات في المكانة التي تصل لها، لأن النجاح يتطلب جهد كبير، بالتحديد في التغيرات المستمرة، كما هو الحال الآن في السوق، فيجب على الشركات أن تتغلب على التحديات والصعاب، من خلال تغير الاستراتيجيات التقليدية وتبني استراتيجيات جديدة تواكب السوق الحالي. (ستيفن بيغلي، 2023)

شهد العالم تطوراً سريعاً ومتزايداً في الآونة الأخيرة في جميع المجالات وخاصة في مجالات الصناعة والتطوير والتجزئة، ومع تصاعد تطلعات العملاء ورغبتهم في تجارب شراء استثنائية وسريعة الاستجابة، أصبح تحسين تجربة العميل هدفاً استراتيجياً للشركات الرائدة، ما دفع العديد من الشركات لتبني منهجيات المشاريع الرشيقة (أجايل) في إدارة وتطوير مشاريع تحسين تجربة العميل في منافذ البيع والمتاجر (Welch، 2018)، مثل متجر هواوي.

تعتمد منهجيات أجايل على العمل بتكرارات قصيرة، التعاون بين فرق متعددة التخصصات، والتفاعل المستمر مع العملاء لضمان تقديم حلول واقعية قابلة للتطوير تستجيب بفاعلية وسرعة لتغيرات السوق واحتياجات المستخدم النهائية لتواكب التغيرات السريعة في سوق العمل.

في ظل تراجع مستويات ولاء العملاء للعلامات التجارية وسهولة انتقالهم إلى المنافسين، لم يعد توفير المنتجات أو تحسين تجربة العميل وحده كافياً لبناء ولاء طويل الأمد. ولهذا باتت المنظمات مطالبة بابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة تدعم موقعها، وتساعد على البقاء والاستمرار في سوق يشهد تنافسية عالية وتغيرات متسارعة (القصبي، 2024)

كما أنه في وقتنا الحالي وفي ظل التسارع التقني والرقمي، وبحث الأشخاص على أسهل الطرق في التسوق وأفضل تجربة تسوق سواء عن الطريق الانترنت أو مراكز البيع، فقد أصبحت تجربة العميل جزء لا يتجزأ من عملية البيع وقد تكون هي الركيزة الأساسية لدفع العميل إلى الشراء، وهي تعتبر عامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق، وبما أن مشاريع تحسين تجربة العميل تتسم بالتعقيد وسرعة التغير فإن المنظمات حرصت على أن تواكب هذا التغير للتغلب على الصعوبات الناتجة عن التأخير وسرعة الاستجابة للمتغيرات.

فقد بدأت الشركات بتنفيذ منهجية المشاريع الرشيقة والمرنة لمواكبة التغيرات السريعة بكفاءة وجودة لرفع مستوى تجربة العميل والحصول على ارباح تحقق اهداف الشركة، وضمان الحصول على ولاء العملاء وتوسيع دائرة عملائها.

في قطاع التجزئة، قد تُطبّق هذه المبادئ بشكل مختلف عن غيرها من القطاعات، بل قد يختلف تطبيقها اختلافاً كبيراً بين شركات التجزئة. تُستوعب الأنظمة التنظيمية لقطاع التجزئة مجموعة واسعة من الأنشطة التجارية الحيوية، بدءاً من سير العمل اليومي في أحد طرفي السلسلة، ووصولاً إلى المهام المتقطعة في الطرف الآخر. (صبار، 2024)

فعلى الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بهذا التوجه، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تتناول فاعلية منهجيات المشاريع الرشيقة في تحسين تجربة العميل خارج السياقات التقنية لا تزال محدودة جداً وشحيحة، خاصة في بيئات العمل في الشرق الأوسط وقطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية تحديداً.

التعرف على المشاريع الرشيقة (أجايل)

نشأت المشاريع الرشيقة في 2001 من خلال قادة يعملون في مشاريع برمجية اجتمعوا وقاموا بعض قيم أساسية ومبادئ، لتأسيس إطار جديد لإدارة المشروعات (السوداي، 2017).

القيم الأساسية من بيان (أجايل)

- 1- لأفراد وتعاملهم فيما بينهم فوق المنظومات والأدوات.
 - 2- البرمجيات الصالحة للاستعمال فوق التوثيق الكامل.
 - 3- تعاون ومشاركة العميل فوق التفاوض حول العقد.
 - 4- الاستجابة للتغييرات فوق الالتزام بمخطط عمل محدد
- واضعوا البيان أكدوا ان كل العناصر مهمة، ولكن الأولوية للجزء الأيمن على اليسر.

مبادئ (أجايل)

يحتوي بيان (أجايل) الصادر رسمياً 12 مبدأ رئيسي يصف الثقافة المثالية لفريق (أجايل)، وتعامله مع العملاء:

- 1- إرضاء العميل من خلال التسليم المبكر والمستمر.
- 2- استغلال التغيير لتحقيق الميزة التنافسية للعميل.
- 3- تسليم منتج يعمل بشكل متكرر.
- 4- العمل معاً يومياً طوال المشروع.
- 5- قم ببناء المشاريع حول الأفراد المتحمسين الذين لديهم البيئة والدعم والثقة التي يحتاجون إليها لإنجاز المهمة.
- 6- العمل وجهاً لوجه كلما كان ذلك ممكناً.
- 7- اعتبر المنتج العامل بمثابة المقياس الأساسي للتقدم.
- 8- تعزيز العمل المستدام حتى يتمكن الفريق من العمل بوتيرة ثابتة.
- 9- إيلاء الاهتمام المستمر للتميز التقني والتصميم الجيد.
- 10- قم بتبسيط الأمور كلما كان ذلك ممكناً.
- 11- إنشاء فرق تنظيمية ذاتية.
- 12- فكر في كيفية أن تصبح أكثر فعالية، ثم قم بالتعديل وفقاً لذلك.

(البيان الرسمي للمشاريع الرشيقة، 2001)

مشكلة الدراسة

السياق العام

في ظل تحديات البيئة التنافسية والمتغيرة التي يشهدها قطاع تجارة التجزئة للأجهزة الذكية في مدينة الرياض، لم يعد التفاضل بين متاجر البيع بالتجزئة قائماً على السعر أو تنوع المنتجات فقط، بل أصبح جوهره الأساسي جودة تجربة العميل التي تقدمها له المتاجر. ولأن متطلبات وتوقعات العميل أصبحت مرتفعة، وضع ذلك الشركات في تحدي مستمر لتلبية احتياجاته المتسارعة والمتغيرة والتكيف معها.

مظاهر المشكلة (الفجوة بين الواقع والمتوقع)

1. فجوة الاستجابة للعميل: العديد من متاجر بيع التجزئة تواجه تحدي في فهم متطلبات العميل، وذلك لأن العميل قد يختلف توقعه عن الخدمة المقدمة من الشركة، فيصبح غير راضي وان قدمت له الخدمة على أكمل وجه (2025، ماكزري، أنا). بالإضافة لصعوبة الاستجابة السريعة لملاحظات العميل وشكواه، حيث انها تخضع لإجراءات وموافقات طويلة، مما يؤدي الى تأخر معالجة المشكلة، والتأثير سلباً على تجربة العميل وهذه أحد أكبر مسببات عدم ولاء العميل للشركة
 2. فجوة التكيف مع السوق: الهياكل التنظيمية التقليدية تعتمد في الكثير من المتاجر على التخطيط طويل الأمد بمسار واحد، مما يجعلها غير مرنة في التكيف مع متطلبات السوق سريعة التغير. (دراسة سابقة: تقرير ماكزري، 2023 حذر من أن متاجر التجزئة البطيئة في التكيف تفقد حصتها السوقية لصالح المنافسين الأكثر مرونة)
 3. فجوة تمكين الموظفين: في معظم الأحيان يكون موظفو المبيعات وخدمة العملاء مقيدون ببروتوكولات صارمة، وليس لديهم صلاحية اتخاذ القرارات السريعة لحل مشكلة العميل دون الرجوع للإدارة، مما يقلل من جودة تجربة العميل. (دراسة سابقة: هارلي مانينغ، 2022 - أكد في كتابه "Outside In" على أن تمكين الموظفين هو حجر الزاوية لبناء تجربة عميل استثنائية)
- تحليل الفجوات وفهمها يساعد في فهم الوضع الحالي والمتوقع وتقييم قدرات الشركات في تلبية احتياجات العملاء ورفع مستوى الرضا لديهم.
- ### الفجوة البحثية التي يسدها هذا البحث
- على الرغم من ان المنهجيات الرشيقة (آجيل) اثبتت فعاليتها في المجالات التقنية مثل تطوير البرمجيات وأنها ذات مرونة وكفاءة (كما وثقها البيان الرسمي للمشاريع الرشيقة، 2001)، إلا أن تطبيقها في سياق تحسين تجربة العميل في قطاع التجزئة وخاصة في السوق السعودي بمدينة الرياض، لم يتم تسليط الضوء عليه بشكل كافٍ في الادبيات الاكاديمية.

صياغة نهائية للمشكلة البحثية

بناءً على ما سبق، جاءت فكرة الدراسة البحثية، انه على الرغم من أهمية تجربة العميل كونها عامل تنافسي رئيسي بين المتاجر في قطاع التجزئة للأجهزة الذكية، فإن العديد من المتاجر بمدينة الرياض لا تزال تتبع نمط تقليدي من الهياكل التنظيمية البطيئة، التي تعيق سرعة الاستجابة للعميل ومتطلباته المتغيرة. في المقابل برزت منهجيات المشاريع الرشيقة (أجايل) كحلّول تزيد وتعزز من المرونة وسرعة الاستجابة وتوفير التكلفة.

ألا ان الأدلة التجريبية على فعاليتها في تحسين تجربة العميل في قطاع بيع التجزئة للأجهزة الذكية مازالت محدودة وغير واضحة.

لذلك تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تطبيق المنهجيات الرشيقة (أجايل) في متجر هواوي بمدينة الرياض والتأكد من أثرها في تحسين تجربة العميل

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

1. اثراء الأدبيات العلمية حلو استخدام منهجية المشاريع الرشيقة في سياقات مختلفة غير السياق البرمجي
2. دعم البحث الأكاديمي في مجال الربط بين ادارة المشاريع وتجربة العميل.
3. سيفتح مجال لعمل دراسات مستقبلية تفيد قطاعات بيع التجزئة لتحسين تجربة العميل وزيادة الارباح.

ثانياً: الأهمية العملية

- سيساعد هذا البحث في معرفة كيف يتم زيادة الارباح من خلال منهجية المشاريع الرشيقة في تحسين تجربة العميل.
1. سيتيح امكانية المقارنة بين تطبيق منهجية المشاريع الرشيقة والمشاريع التقليدية في تحسين تجربة العميل في مجال البيع بالتجزئة الاجهزة الذكية.
 2. سيساهم في رفع مستوى رضا العملاء في قطاع البيع بالتجزئة للأجهزة الذكية.
 3. سيقدم حلول عملية لتحسين أداء المشاريع المرتبطة بتجربة العميل في قطاع البيع بالتجزئة للأجهزة الذكية.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة على تقييم أثر تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة (أجايل) في تحسين تجربة العميل في قطاع بيع التجزئة للأجهزة الذكية بمدينة الرياض من عدة جوانب مثل (التسويق ورحلة العميل داخل المعرض واتمام عملية الشراء) وتحديث آليات لتطبيق وأهم العقبات التي تواجه المعرض في التطبيق.

ومن هذا الهدف تستنتج عدة اهداف فرعية:

- قياس العلاقة بين تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة (آجايل) ومستوى تحسن تجربة العميل.
- فهم الكيفية التي تساهم بها هذه المنهجيات في التحسين من خلال وجهة نظر مدراء المعرض والموظفين.
- تحديد أهم التحديات العملية ووضع توصيات قابلة للتطبيق لتسهيل تبني هذه المنهجيات في قطاع بيع التجزئة للأجهزة الذكية.

تتلخص جميع الأهداف في سد الفجوة بين الدراسات النظرية والتطبيق العملي من خلال تقديم دليل ميداني وتجربة حقيقة داخل معرض هواوي بالرياض.

تساؤلات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي في الدراسة عما مدى تأثير تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة (آجايل) في تحسين تجربة العميل وتحقيق التميز بين المنافسين في هذا الجانب.

منه ينبثق عدة تساؤلات

- 1- هل تطبيق المشاريع الرشيقة (آجايل) في قطاع بيع التجزئة للأجهزة الذكية؟
- 2- ماهي عناصر تجربة العميل (من بداية تفكيره في الشراء إلى عمليات ما بعد البيع) التي يمكن ان تتأثر بتطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة (آجايل) في المعرض؟
- 3- هل تزيد منهجيات المشاريع الرشيقة (آجايل) من تحسين تجربة العميل وزيادة ولاءه للشركة؟
- 4- وهل تؤدي منهجية المشاريع الرشيقة الى زيادة رضا العميل وزيادة الأرباح؟
- 5- ماهي التحديات التي قد تواجه المعرض اثناء تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة (آجايل) فيه؟

فروض الدراسة

لتحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على فرضية رئيسية وهي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة وتحسين تجربة العميل في متاجر تجارة التجزئة للأجهزة الذكية بمدينة الرياض.
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة وتحسين تجربة العميل في متاجر تجارة التجزئة للأجهزة الذكية بمدينة الرياض
ومن هذه الفرضية تنبثق عدة فرضيات فرعية وهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عقد اجتماعات فريقه منتظمة مثل (Scrum) وسرعة استجابة المعرض لملاحظات العميل.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عقد اجتماعات فريقه منتظمة مثل (Scrum) وسرعة استجابة المعرض لملاحظات العميل.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات بصرية مثل (kanban) لمتابعة سير العمل وزيادة كفاءة عمليات ما بعد البيع مثل (الصيانة، الاستبدال).
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات بصرية مثل (kanban) لمتابعة سير العمل وزيادة كفاءة عمليات ما بعد البيع مثل (الصيانة، الاستبدال).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط على فترات قصيرة (Sprints) وقدرة المعرض على التكيف مع العروض وتغيرات السوق.
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط على فترات قصيرة (Sprints) وقدرة المعرض على التكيف مع العروض وتغيرات السوق.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات ورضاء العملاء عن الخدمة المقدمة لهم.
الفرضية البديلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات ورضاء العملاء عن الخدمة المقدمة لهم.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تبنى هذه الدراسة منهجه متكاملة قائمة على أسس المنهج الاستقرائي الاستدلالي، وذلك من خلال الجمع بين الأدلة النظرية والميدانية للوصول إلى استنتاجات دقيقة، بحيث تم تصميم الخطة البحثية وفقاً لمنهج البحث المختلط الذي يجمع بين الطريقة الكمية والنوعية، لضمان تكامل وعمق النتائج.

وهذه الدراسة تستند على عدة نظريات علمية مرتبطة بإدارة المشاريع، وسلوك العميل وجودة الخدمة، وذلك لنستطيع تفسير العلاقة بين تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقية (أجايل) وتحسين تجربة العميل في قطاع بيع التجزئة للأجهزة الذكية.

ومن أهم النظريات الداعمة في هذا البحث:

مفهوم المنهجيات الرشيقية (أجايل) Agile theory

هي المفهوم الأساسي الذي يقوم عليه البحث، والتي تتضمن العمل التكراري، والتفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة (Stakeholder)، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات من المفترض أن تحسن من جودة المخرجات وتقلل زمن الإنجاز.

المفهوم الرئيسي للمشاريع الرشيقية (أجايل): تعتمد الأجايل على تقسيم المشاريع الى دورات صغيرة (Sprints) مع التسليم التدريجي والتركيز على الاستجابة السريعة للتغيرات، والتفاعل اليومي المباشر داخل الفريق وكع العميل. انطلقت فلسفتها من بيان أجايل (Agile Manifesto) عام 2001.

تكمن أهمية هذه النظرية بأنها لا تقدم خطوات عمل ثابتة في تنفيذ المشروع، لكنها تطبق من خلال عدة أطر تزيد من جعل فرق العمل ذاتية التنظيم والتطوير من خلال التغذية الراجعة المستمرة سواء من العميل أو السوق.

في سياق دراسة تجربة العميل، تفسر هذه النظرية كيف يمكن لفرق المشاريع التجاوب بشكل سريع مع سلوك العملاء وتغير توقعاتهم المستمر.

كيفية دعم هذه النظرية للبحث:

توضح كيف ان لمنهجيات المشاري الرشيقية (أجايل) تمنح الشركات المرونة في اختبار تجربة العميل بسرعة، وتعديلها بناءً على التغذية الراجعة من العملاء.

نظرية جودة الخدمة SERVQUAL

هي نظرية تستخدم لفهم وتقييم كمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتركز على مدى تلبية الخدمة لتوقعات العملاء واحتياجاتهم ومدى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم. وتعريف جودة الخدمة: هي الفرق بين توقعات العميل عن جودة الخدمة التي يرغب بها، والأداء الفعلي للخدمة المقدمة له، والمقارنة تعتمد بشكل أساسي على رضا العميل أو عدمه. تركز هذه النظرية على تقييم جودة الخدمة من وجه نظر العميل عبر خمسة أبعاد:

1. الملموسية (Tangibility): قدرة الشركة على خلق صورة وانطباع جيد عن جودة الخدمة التي تقدمها للعميل.
2. الموثوقية (Reliability): قدرة الشركة على تقديم الخدمة بشكل متسق وموثوق.
3. الاستجابة (Responsiveness): مدى سرعة الاستجابة وتقديم الخدمة للعميل.
4. الضمان (Assurance): مستوى ثقة العميل بالخدمة المقدمة له.
5. التعاطف (Empathy): اهتمام الشركة بفهم احتياج العميل وطلباته وتوقعاته.

وتكمن أهمية هذه النظرية بأنها تعد معيارًا أساسيًا لمقياس تجربة العميل، وتحديد العلاقة بين تحسين العمليات وارتفاع جودة التجربة من منظور العميل، وبالتالي نجاح الشركة المقدمة للخدمة.

كيفية دعم هذه النظرية للبحث:

تمنح هذه النظرية إطار لربط منهجيات المشاريع الرشيقة(أجايل) بتعزيز الاستجابة وتحسين جودة التفاعل ودعم توقعات العميل.

نظرية رضا العميل Customer Satisfaction Theory

تنطلق من أن رضا العميل يتحقق عندما يكون أداء المنتج أو الخدمة المقدمة له من الشركة متماثل أو يتجاوز توقعاته، بينما عند وجود فجوة بين توقعاته والتجربة الفعلية يؤدي ذلك لعدم الرضا.

تعريف رضا العميل: رضا العميل هو النتيجة الإيجابية التي تظهر من خلال تقييم العميل لتجربته مع منتج أو خدمة ما، ويُعتبر مؤشرًا رئيسيًا لأداء الشركة ويؤثر بشكل مباشر على ولاء العملاء وإعادة الشراء.

بعض مبادئ وأساليب قياس مدى رضا العميل:

- يعتمد قياس رضا العميل على المقارنة بين توقعاته والتجربة الفعلية.
- يتم استخدام استبيانات ومقاييس مثل (CSAT, NPS, CES) لقياس مدى رضا العميل.
- رضا العميل ينظر الى تجربة العميل الكاملة منذ بداية الاستكشاف وحتى مرحلة ما بعد الشراء.

وتكمن أهمية هذه النظرية بأن رضا العميل من العوامل الأساسية التميز تزيد من الميزة التنافسية بين الشركات وزيادة تكرار الشراء بالإضافة انه يعزز من سمعة العلامة التجارية وبناء الولاء عند العميل.

فعند تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة(أجايل) يتم جمع ملاحظات العميل بشكل متكرر مما التوقعات والنتائج متطابقة بدرجة كبيرة.

كيفية دعم هذه النظرية للبحث:

تساعد في فهم وتفسير تأثير منهجيات المشاريع الرشيقة(أجايل) على تحقيق رضا العميل.

نظرية التغير التنظيمي Organizational Change Theory

هذه النظرية تشرح كيفية تبني الشركات للتغير وكيفية مقاومته، من خلال فهم وتحليل عملة التغير داخل المنظمات، وهي عملية منهجية تهدف الى التحويل من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي المرغوب به، من خلال تعديلات على الهيكل التنظيمي والسياسات والعمليات وغيرها، بهدف تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات.

هناك أنواع مختلفة من التغير التنظيمي منها:

- التغير التكيفي: هو ادراج تعديلات بشكل تدريجي على العمليات لتحسين كفاءتها بدون تغير جذري.

- التغير التحولي: هو ادراج تغيرات جذرية وشاملة في الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية.
- التغير الابتكاري: هو ادراج أفكار وتقنيات جديدة بهدف تحسين المنتجات أو العمليات أو الخدمات المقدمة.

تكمّن أهمية هذه النظرية بأنها تساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل، وتحسين الأداء المؤسسي بالإضافة الى تحقيق النجاح في تطبيق الاستراتيجيات الجديدة مع الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغير والتعامل معه بشكل فعال.

فقد يصطدم تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة (آجايل) بعقبات عدة منها ثقافية أو تنظيمية، توضح هذه النظرية التحديات الداخلية التي قد تؤثر على نجاح تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة (آجايل) في تحسين تجربة العميل.

كيفية دعم هذه النظرية للبحث:

تساعد على تحليل وفهم التحديات التي تواجه تجربة العميل عند استخدام منهجيات المشاريع الرشيقة (آجايل).

نظرية إدارة المشاريع PMBOK

هذه النظرية تركز على نطاق الإدارة في العمل، والوقت، والجودة، والمخاطر، والتواصل. على انها منهجية تقليدية فهي تُستخدم في المقارنات والتحليل ولتوضيح الفجوة بين الأساليب التقليدية ولأساليب الرشيقة. وهي نظرية تشير الى مجموعة من الأطر والمفاهيم التي تساعد على تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة المشاريع لتحقيق أهداف محددة ضمن وقت وميزانية وجودة محددين.

وتشتمل هذه النظرية على عدة نظريات، من أبرزها:

- نظرية إدارة المشاريع الشاملة (Integrated Project Management): التي تعتبر رؤية متكاملة توفق بين الجوانب الفنية والاجتماعية والاقتصادية.
- نظرية القيمة المكتسبة (Earned Value Management): التي تقيس مدى تقدم المشروع مقارنة بالجدول الزمني والتكلفة.
- نظرية السلسلة الحرجة (Critical Chain): التي تركز على إدارة الوقت والموارد لتحسين مواعيد التسليم.
- نظرية الإدارة المرنة (Agile): التي تعتمد على المرونة العالية في الاستجابة للمتغيرات.
- نظرية القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership): التي تركز على دور القيادة في توجيه وتحفيز الفريق لتحقيق أهداف المشروع.

تكمن أهمية هذه النظرية بأنها تساعد مدراء المشاريع في اختيار النهج الأنسب لطبيعة المشروع، مما يزيد من فرصة النجاح وتقليل المخاطر وتعزيز تحقيق الجودة والفعالية.

كيفية دعم هذه النظرية للبحث:

تبرز لماذا استخدام الأساليب الرشيقة ملائمة أكثر في المشاريع المتعلقة بتجربة العميل التي تحتاج إلى السرعة، والتكرار، والتطوير.
الفكرة بعد ربط النظريات السابقة تتلخص في:

- منهجيات المشاريع الرشيقة (أجايل) تمنح الشركة المرونة والسرعة في التطوير وذلك يؤدي لتحسين تجربة العميل.
- يمكن قياس تحسن تجربة العميل من خلال نظرية جودة الخدمة + رضا العميل.
- التحديات التي قد تواجه تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة (أجايل) تفسر من خلال نظرية التغير التنظيمي.
- يمكن تقييم ومقارنة نجاح الأساليب الرشيقة عبر مبادئ إدارة المشاريع التقليدية.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة

إن رصد و استعراض الدراسات و المقالات الأكاديمية ذات العلاقة بالموضوع البحثي تعتبر هي الركيزة الأساسية ، التي تبنى عليها المعرفة التراكمية ، وذلك من خلال البدء مما انتهت منه الدراسات السابقة من نتائج ، و الاستفادة من منهجياتها ، بحيث يتم تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها ، ولتكون مرجع للباحثين في مجال تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة (أجايل) في تحسن تجربة العميل خاصة في قطاع بيع التجزئة للأجهزة الذكية في المملكة العربية السعودية ، فهذا الفصل تحليل لمجموعة منتقاة من الدراسات و المقالات الأكاديمية العربية و الأجنبية على حدٍ سواء ، التي تناولت منهجيات المشاريع الرشيقة (أجايل) و تجربة العميل ، والعلاقة بينهما في مختلف القطاعات.

نظرا لشح ومحدودية الدراسات التي تناولت موضوع أثر تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة في قطاع بيع التجزئة للأجهزة الذكية فقد تم تنظيم هذا الفصل الى قسمين رئيسيين دراسات عربية و دراسات اجنبية، وهذه الدراسات تشمل على عدة مواضيع مختلفة تتمثل في تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة (أجايل) في القطاعات المختلفة والدراسات المتعلقة بتجربة العميل في قطاع بيع التجزئة والدراسات المتعلقة بتطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة (أجايل) في قطاع بيع التجزئة، ثم تحليل لهذه الدراسات للوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف، واستخلاص الدروس المستفادة منها.

المتغير المستقل

تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة (Agile Methodologies) في قطاع بيع التجزئة للأجهزة الذكية.

ويتضمن هذا المتغير كافة الممارسات وأبعاد تطبيق المنهج الرشيق (أجايل) مثل:

- تفعيل الفرق متعددة التخصصات والتنظيم الذاتي للفرق.
- استخدام الاجتماعات التكرارية (Sprint, Stand-ups) لمراجعة سير العمل وتطوير المنتجات والخدمات بسرعة.
- التركيز على التحسين المستمر عبر أخذ التغذية الراجعة الفورية من العملاء والموظفين، ومن ثم تعديل الإجراءات والمنتجات باستمرار.
- المرونة في تعديل العمليات وخطط العمل وفق تغيرات السوق واحتياجات العملاء.
- إشراك العملاء في عملية تجربة المنتج أو الخدمة بشكل مستمر لتحسين التوافق مع توقعاتهم.

المتغير التابع

تحسين تجربة العميل (Customer Experience) في قطاع بيه التجزئة للأجهزة الذكية.

ويظهر ذلك في عدة مؤشرات عملية قابلة للقياس، منها:

- مستوى رضا العملاء عن تجربتهم داخل العرض.

- جودة الخدمة المقدمة لهم، من حيث سهولة الشراء، الدعم الفني، حل المشكلات، السرعة في الاستجابة لطلباتهم.
- معدل تكرار الزيارة أو الشراء من نفس المعرض.
- تقييم تجربة العملاء من حيث التخصيص والتوافق مع الاحتياجات الفردية (Customized Experience).
- زيادة احتمال التوصية بالمتجر للآخرين (Customer Advocacy).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

دراسة (2024) شهد خرمي : تناولت أثر تطبيق منهجية آجايل على جودة الأداء والمدة الزمنية لمشروع نيوم، وكانت نتيجة هذه الدراسة ان تطبيق منهجية آجايل ساهمت في تسريع عملية تنفيذ المشروع وتقليل الوقت في تقليل المخاطر و رفع مستوى رضا العملاء بالإضافة الى زيادة المرونة و الاستجابة للمتغيرات ، وأكدت الدراسة في توصياتها لتطبيق منهجية آجايل في القطاعات المختلفة، أن نجاح تطبيق من منهجية آجايل يحتاج الى الدعم الكافي من الإدارة العليا ، وان من اهم العوامل الأخرى لنجاح تطبيق المنهجية في توفر المصادر و اجراء التدريب الازم للفريق بالإضافة الى التعاون بين الفرق لتحقيق الأهداف المشتركة ، ولضرورة تحسين إدارة المخاطر من خلال الاستراتيجيات المختلفة، ومعرفة نقاط قوه وضعف الشركة واختتمتها بضرورة تعزيز التحسين المستمر من خلال خلق ثقافة التعليم و التطوير في بيئة العمل.

دراسة (2023) نايف الصيخان: تناولت أثر تطبيق الإدارة الرشيق (أجايل) في المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية/ مشروع كام فور سيل، وكانت نتيجة هذه الدراسة ان تطبيق منهجية آجايل تلعب دور مهم في انسيابه تنفيذ الاعمال بدون هدر للمال والوقت، وأنه من خلال الفترات التكرارية لتطوير المنتج، نستطيع مراقبة الأداء بصورة جيدة من خلال تقييم المخرجات على فترات قصيرة وهذا يساعد مالك المشروع على اتخاذ القرارات الصائبة بشكل استباقي وبالتالي تقلل من المخاطر المتوقعة.

بالإضافة انها تزيد من رضا العملاء من خلال المراجعة الدورية لمطالباتهم.

تنفيذ المشاريع الريادة يحتاج الى التخطيط والتنفيذ الجيد لتجنب المخاطر ولا ينبغي على مالك المشروع الاعتماد على الفكرة فقط، بل يجب عليه فهم الصعوبات وكيف عليه معالجتها ومن اهم هذه الصعوبات من وجه نظر الباحث (ضعف التمويل، تكديس المنتجات، فقدان التنافسية، ضعف نموذج العمل، لوائح السوق، ضعف فريق العمل، سوء المنتجات).

وتلخصت توصيات الدراسة في ان التطوير والتدريب المستمر للفريق يساهم في نجاح تطبيق منهجية آجايل، ضرورة تثقيف وزيادة الوعي في تبني منهجية آجايل لرواد الاعمال بالإضافة الى حثهم لتبني هذه المنهجية للحفاظ على الموارد البشرية والمالية، وضرورة جعل بيئة الشركات مهيئة لتطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة.

دراسة (2024) عمر بن عمار الطحطوح: تناولت هذه الدراسة المنهجيات الرشيقية والتقليدية في إدارة مشاريع تقنية المعلومات، وكانت نتيجة هذه الدراسة ان كل من المنهجيات لها نقاط قوه وضعف بناءً على المشروع المتبني لها، وأن هناك مشاريع يفضل ان يتم دمج بين المنهجيتين فيه بشكل استراتيجي ، قم الباحث في الدراسة بعرض اهم الفروقات بين المشاريع الرشيقية و التقليدية لكي يتسنى للقارئ اختيار المنهجية المناسبة لمشروعه، ذكرت الدراسة ان هناك عدة عوامل تؤثر على اختيار المنهجية المناسبة مثل: (حجم وتعقيد المشروع، جدول المشروع الزمني، هيكل الفريق، مشاركة أصحاب المصلحة، و الثقافة التنظيمية) ، وقامت الدراسة أيضا بذكر الاتجاهات المستقبلية لمنهجيات إدارة المشاريع، وان الاعتماد على المشاريع الرشيقية اصبح هو الاتجاه في كثير من المشاريع لأنها قادرة على التكيف و التقدم التكراري، بالإضافة الى ان الذكاء الاصطناعي والامتة والحوكمة يساعدون في التكامل التقني و بالتالي يعزز رفع كفاءة الإدارة و اتخاذ القرارات وأضاف الدراسة ان جائحة كارونا (كوفيد19) جعلت الشركات تتجه الى تعزيز العمل عن بعد و التعاون الافتراضي، كما يجب على الشركات المحافظة على الممارسات المستدامة و الأخلاقية عند التخطيط للمشاريع لأنها من أهم مطالب أصحاب المصلحة، كما ان الطلب على مدراء المشاريع ذوي المهارات و الكفاءات العالية اصبح متزايدا في الآونة الأخيرة لدعم المشاريع المستقبلية، وأخيرا ذكرت الدراسة عن أهمية المنهجيات الهجينة التي تدمج بين المنهجيات التقليدية و الرشيقية لأنها تخلق توازن بين مرونة العمل و التخطيط ورضاء العملاء و أصحاب المصلحة وتضمن عملية سير المشروع بالتكيف مع المتغيرات و بالتالي الحصول على النتائج المرجوة من المشروع.

ولخص الباحث رسالته في ان المنهجيات الرشيقية مناسبة في المشاريع المعقدة لسماحتها في التكيف وسرعة الاستجابة للتغير، كما ان المنهجيات التقليدية تناسب بشكل كبير المشاريع ذات المتطلبات المستقرة، مع الاخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف لكل منهجية، فالحل الأمثل ان يتم الدمج بين المنهجيتين والاستفادة القصوى من نقاط قوه كلا منهما.

دراسة (2023) عبد الكريم محمد المطر: تناولت هذه الدراسة إمكانية استخدام نمذجة معلومات البناء مع نهج الإدارة الرشيقية (آجيل) في مشاريع التشييد في سوريا، توصلت هذه الدراسة الى إمكانية دمج المنهجيات الرشيقية مع نمذجة معلومات البناء وكفاءتها في نجاح المشاريع الخاصة بالبناء، ومن اهم نتائج هذه الدراسة على العينة التي اختارها الباحث ان اغلبهم لا يقومون بتطبيق النهج الرشيق كما ان هناك عدة ممارسات تساعد في تطبيقها مثل انهم يقومون بتسليم المشروع على فترات لاختبار مدى نجاحه، وانهم أيضاً يعتمدون على العمل الجماعي، كما أن هناك اي بعض الممارسات التي قد تعيق تطبيق النهج الرشيق مثل التأخر في الاستجابة للمتغيرات بالإضافة الى قلة الوعي بثقافة النهج الرشيق مما قد يؤدي الى فشل تحقيق الأهداف ضمن نطاق وقت وتكلفة المشروع.

أظهرت أيضا الدراسة علاقة طردية بين تطبيق المنهج الرشيق وإدارة الوقت، إدارة الموارد، إدارة التكلفة وكل هذا يصب في مصلحة تنفيذ نمذجة البناء بكفاءة باستخدام هذا النهج. ومن اهم توصيات الباحث ان يتم الاستعانة بمنهجيات المشاريع الرشيقية في المرحلة الخاصة بالتصميم للاستفادة القصوى من اساليبها حيث انها تقلل من تكلفة المشروع والوقت المستغرق في التنفيذ وتزيد من الإنتاجية والجودة وتحد من هدر الموارد وهذا بحد ذاته استثمار ناجح.

مقال Luis Gonçalves (2024): تناول هذا المقال منهج آجايل؟ الدليل النهائي لقادة المنتجات الرقمية، وتلخص اهم ما ذكر فيه أن التحول الرقمي السريع في وقتنا الحالي يجعل الشركات بحاجة لمنهج يسمح لهم بسرعة التجربة والاستجابة، والتعلم المستمر، والقدرة على التفاعل مع العملاء بشكل احترافي.

ومن هنا ظهرت منهجية جايل التي تعتبر التغير عاملاً ايجابياً بدلاً من مقاومته، حيث انها تعمل بعدة منهجيات مثل سكريم (Scrum) وكنبان (Kanban) و(XP) وتنفيذها على فترات متكررة والاعتماد على أخذ التغذية الراجعة بعد كل تكرار، وأنها تعتمد بشكل كبير على العميل، مما يؤدي الى مخرجات سرعة ذات جودة عالية.

نشئت منهجية آجايل كحل لبوء المنهجية التقليدية، ومع مرور الوقت اثبتت فعاليتها في عدة جوانب مثل تسريع التسليم وخفض التكاليف بالإضافة الى تسهيل التعاون بين الفرق والعملاء وكانت بداية هذه المنهجية في المشاريع البرمجية وتشعبت بعد ذلك في المشاريع غير البرمجية المختلفة، وأصبحت من القيم المطلوبة في بيئات العمل التي تبحث عن الابتكار.

ومن اهم التوصيات المذكورة في المقال: ان التحول الى النهج الرشيق يعتمد على تبني العقلية قبل تبني الأدوات، ومن أهم الشروط لإنتاج منتج فعلي ذو كفاءة عالية هو وجود اتصال شفاف ومستمر مع العملاء، ولكي نقتل من المخاطر ونسرع من التنفيذ بجودة عالية يجب تقسيم العمل الى أجزاء صغيرة، و للتفوق على الهياكل التنظيمية الثقيلة يجب عمل فرق ذاتية القيادة و متعاونة فيما بينها، كما ان النجاح لا يعتمد على المستندات و الخطط بل يقاس بالبرنامج العامل، ولتقليل الأخطاء يجب عمل اجتماعات يومية قصيرة، ولنُبقي التحسين مستمرا يجب التركيز على التغذية الراجعة أن للإدارة العليا دورا هاما في تطبيق هذا النهج من خلال التوجيه و التدريب، ومن المهم معرفة ان إعادة ترتيب الأولويات يكون مدروس و ممنهج ولا يخرج عن المسار .

دراسة (2018) نسرين اسماعيل صادق; بسنت ابراهيم طنطاوي: تناولت هذه الدراسة دور الدلالات البيئية للبيع بالتجزئة في تطوير تجربة العميل في متاجر البيع بالتجزئة: دراسة مقارنة بين مصر والإمارات العربية المتحدة وأهم ما توصلت له هذه الدراسة هو وجود علاقة بين تقييم العميل لتجربته و البيئة المادية مثل(الإضاءة، الألوان، الترتيب) في متاجر البيع بالتجزئة، بالتالي فأن البيئة المادية الجذابة داخل المتجر تؤثر إيجاباً على العميل من الناحية النفسية وادراكه الإيجابي للعلامة التجارية، وأن ان اختلاف البلدان يظهر اختلافاً في تقييم العميل للبيئة المادية، حيث ان العملاء في دولة الامارات يتأثرون ايجاباً بفخامة المتجر بينما في جمهورية مصر التأثير الإيجابي يأتي من سهولة الوصول و حجم المساحة.

من أهم توصيات الدراسة: ضرورة تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة بيئة المتجر كأداة تسويقية أساسية لتحسين تجربة العميل، وليس فقط كعنصر ثانوي، وركزت ايضاً على أهمية موائمة التصميم الداخلي مع الثقافة المحلية، واکدد ايضاً على أن الاستثمار في البيئة المادية يسهم في زيادة بقاء العميل داخل المتجر مع رفع احتمالية شراءه.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (2023) Tomasz Wykowski, Jusryna Wykowska : تناولت الدروس المستفادة من تطبيق سكرم (Scrum) في المشاريع غير التقنية: هدفت هذه الدراسة لتجربة تطبيق منهجية سكرم (Scrum) في مجالات غير تقنية في شركتي (Codewise,inFakt) في بولندا، واستهدفت قطاع المبيعات ودعم العملاء وتبسيط الضوء على التحديات والفوائد الناتجة من ذلك.

حالة inFakt: واجهه فريق المبيعات صعوبة في الوصول للنتائج المرجوة بفعالية بالرغم من عدد المكالمات الكبير، فقام الباحثين بتطبيق سكرم (Scrum) لتحديد أولويات العمل من خلال تقليل المكالمات غير الضرورية وإجراء تجارب لتحسين العملية، وتوصلوا أن المنهجية ساهمت في التركيز على المنتجات الجديدة وتحرير الموظفين من المهام الروتينية، وتحويل فريق المبيعات الى فريق دعم واستشارات للعملاء، بالإضافة الى أن التكرارات (Sprint) أوضحت بشكل أفضل احتياجات العملاء وانماطهم.

حالة Codewise : كان هناك تحدي للفريق في إدارة العدد المتزايد من طلبات العملاء والتوسع السريع للشركة، فقام الباحثين بتطبيق سكرم (Scrum) لتحسين الالتزام بالاتفاقيات وتنظيم الأولويات، باستخدام لوحة فعلية للطلبات الداخلية، والاستفادة من الأدوات الالكترونية لتذاكر العملاء وحرصوا على عمل تكرارات (Sprint) أسبوعية، بالإضافة الى أدوات أخرى تساعد في إتمام المهام المتكررة، وتوصلوا أن المنهجية ساهمت في تحسين الكفاءة و التوازن بين الرد على العملاء وتحسين العمليات، وزادت من التعاون بين أعضاء الفريق، وكذلك سرعت من اندماج الموظفين الجدد مع الفريق و الاحتفاظ بهم، ولتعزيز التعاون و الدمج بين الفرق شاركت الفرق التقنية في الشركة في مراجعات سكرم (Scrum).

من أهم توصيات هذه الدراسة: التأكيد على ضرورة توفير الدعم الإداري، والثقافة التنظيمية التي تشجع التعلم والتجربة، وأهمية الحماية الوظيفية أثناء التغيير. وتوضح أن نجاح سكرم (Scrum) في الفرق غير التقنية يتطلب توزيع الصلاحيات وتمكين الأعضاء من اتخاذ القرارات بشكل مستقل، وأهمية وجود أدوات بصرية مثل لوحات المهام لتساعد الفرق على رؤية حجم العمل، وتقييم كل عناصره، كما انه من المهم تحديد العناصر غير الضرورية وحذفها أو أتمتها لتحرير المزيد من الوقت لتجريب والتحسين، وبذلك أكدد الدراسة ان تطبيق سكرم (Scrum) ناجح في القطاعات غير التقنية إذا توفرت الشروط السابقة.

دراسة (2025) R. Steegh, K. Van De Voorde, J. Paauwe : تناولت فهم كيفية وصول فرق آجايل إلى الفعالية: مراجعة منهجية للأدبيات لتجميعها والنظر إلى المستقبل، من خلال مراجعة 74 دراسة، بهدف تقديم نظرة شاملة عن فعالية فرق الآجايل وتحديد الفجوات والاتجاهات البحثية المستقبلية، وتوصلت الى القيادة الداعمة، والتعاون بين أعضاء الفريق، ووضوح دور كل عضو، والاتصالات الفعالة بالإضافة الى وجود ثقافة تنظيمية مرنة، تؤثر جميعها على الفعالية، وذكرت ايضاً ان هناك عوامل وسيطية تزيد من الفعالية كالثقة بين أعضاء الفريق وتحفيزهم وقدرتهم على التكيف مع التغيير، ويمكن ايضاً قياس الفعالية من خلال قياس جودة المنتج وسرعة التسليم ورضا العملاء وتحسن الأداء الجماعي، وذكرت أن من أهم خصائص الفرق الفعالة هي الفرق متعددة الوظائف و ذاتية التنظيم.

من أهم الفجوات التي وضحتها الدراسة أن هناك نقص في الدراسات التجريبية طويلة الأمد التي تقيس أثر كل عامل على حدة، والحاجة إلى وجود أدوات قياس موحدة ومقارنة بين القطاعات لمختلفة بالإضافة أنه هناك نقص في الدمج بين التحليل الكمي للنتائج، والبيانات النوعية، والثقافة، والسلوكيات.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة التوسع في البحوث التجريبية التي تقيس كل عوامل فعالية آجال، ودراسة كيف تتفاعل عوامل الفعالية مع المتغيرات في البيئة التنظيمية لتخصيص ممارسات آجال تناسب كل سياق، وحث على تطوير أدوات قياس موحدة للفعالية الفرق من خلال ابعاد مختلفة مثل الاستجابة لأصحاب المصلحة والدعم الإداري والثقافة التحسينية، وأكد على ضرورة تعزيز ثقافة التحسين المستمر، إنشاء قنوات تواصل مستمرة مع أصحاب المصلحة والعملاء لضمان توافق المنتج مع المتطلبات.

دراسة (2016) John M.D. Koster, Mike Hoogveld¹: تناولت تنفيذ استراتيجيات القنوات المتعددة

عامل النجاح في العمليات المرنة، وتضمنت مراجعته لبعض الدراسات التي أكدت أن المنهجيات الرشيقة (آجال) تمثل العامل الرئيسي الذي يدعم التحسين المستمر لأداء العملاء ضمن استراتيجية القنوات المتعددة (omnichannel)، واستعرضت الدراسة التحديات التي تواجه الشركات في تقديم تجربة سلسلة متكاملة للعملاء عبر قنوات البيع المتعددة (القنوات لرقمية، البيع المباشر في المتجر، وسائل التواصل)، أبرز هذه التحديات التنسيق بين القنوات المختلفة، وضوح الاستراتيجية، بنية المؤسسة، بالإضافة إلى عدد من العوامل التقنية والتنظيمية، استعرضت الدراسة أيضاً خمسة عوامل تنظيمية تسهل نجاح إدارة القنوات المتعددة (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، العمليات، الأفراد).

تضمنت الدراسة أربع فرضيات رئيسية ضمن نموذج مفاهيمي لقياس تأثير العوامل التنظيمية على فعالية المنهجيات الرشيقة (آجال) ومخرجات العملاء في استراتيجية القنوات المتعددة:

1. التعاون الداخلي في تشغيل القنوات (بين مسؤولي القنوات الفردية) يسهل العمليات الرشيقة.
2. وجود تنسيق مركزي في إدارة القنوات المتعددة يسهل العمليات الرشيقة.
3. استخدام بيانات العملاء الموحدة والمدمجة عبر الأنظمة يسهل العمليات الرشيقة في القنوات المتعددة.
4. تطبيق العمليات الرشيقة في إدارة القنوات المتعددة يحسن نتائج العملاء ويحقق أداء أفضل.

من أهم التوصيات التي تضمنتها الدراسة، تبني منهجيات الرشيقة (آجال) لتحقيق التفاعل السريع مع متطلبات العميل وتغيرات السوق، أن يكون هناك هيكل تنظيمي مصمم لدعم التنسيق بين القنوات، تحسين أنظمة المعلومات لتكامل بيانات العملاء عبر جميع القنوات، بالإضافة إلى اعتماد آليات تحسين مستمرة بناء على التغذية الراجعة. اثبتت هذه الدراسة أن المنهجيات الرشيقة (آجال)، هي عامل رئيسي مهم في تطبيق استراتيجيات القنوات المتعددة.

مقال (2016) Stephen Edison, Peter Hildebrandt, David Ritter, and Benjamin Rehberg: تناولت أكبر نقاط الفشل في التطوير الرشيق - وكيفية إصلاحها، ركزت هذه الدراسة على أن أكبر أسباب فشل تطبيق المنهجيات الرشيقة (آجايل) يعود في الغالب الى ضعف أداء مالكي المنتجات (product owners)، وذلك لأنهم لا يقدمون تحديثات مفصلة وذات شفافية عالية عن التقدم، والنتائج، والعقبات، أو انهم يركزون على مقاييس سطحية.

أوضح المقال بعض النقاط التي تساعد في نجاح المنهجيات الرشيقة (آجايل) كأن يقوم مالكي المنتج بربط نجاح الأداء بالعالم الحقيقي مثل معدل التبني، ورضا العملاء، والارباح، وتقليل التكاليف، والابتعاد عن المقاييس غير الدقيقة أو السطحية مثل التنزيلات، لأنها قد تشوش التركيز وتقلل الفعالية.

من أهم توصيات هذا المقال، أن تكون توصيات مالكي المنتج مدعومة بمقاييس واضحة تعكس القيمة الحقيقية للمنتج ومدى تأثيره على العملاء، كما أن مالكي المنتجات الذين يتمتعون بمهارات قيادية ومهارات تواصل فعالة يمكنهم ذلك من دعم فرق الأجايل بشكل كبير، بالإضافة انه يجيب توفير التدريب والتوجيه لمالكي المنتجات لتعزيز قدرتهم على ادارته الفرق وضمان تحقيق الأهداف.

مقال (2017) Stephen Edison, Benjamin Rehberg, and Martin Danoesastro: تناولت اتخاذ المنهجيات الرشيقة (آجايل) أبعد من البرمجيات، أوضح المقال أن العديد من الشركات تبنت المنهجيات الرشيقة (آجايل) في مجالات مختلفة وغير مقتصرة على البرمجيات، مثل التسويق، والموارد البشرية، وخدمة العملاء وغيرها، كما أنها ساعدت الشركات في فهم أعمق لاحتياجات العملاء ورفع مستوى التجربة وخدمة المقدمة لهم، ذكر أيضا في المقال أهمية الفرق متعددة الوظائف التي باتت مسؤولة عن تنفيذ العمليات من البداية الى النهاية، مما ساهم ذلك في تسريع عملية التسليم وزاد من إنتاجية الفريق، أوضح المقال أيضا ان جزء من الشركات التي قامت بتطبيق المنهجيات الرشيقة (آجايل) بالكامل حققت تحسن ملحوظ في مؤشر رضا العملاء (NPS) وخفضت من عمليات التسليم المتكررة بنسبة وصلت الى 25%، كما انه المنهجيات ساهمت في زيادة مستوى رضا الفريق واندماجهم.

كمت أن من أهم الأساليب التي عززت تعاون الفريق وسرعة تفاعله مع حل مشكلات العملاء، وتحسين العمليات بصورة مستمرة وسريعة هي الاجتماعات اليومية القصيرة (sprint).

من أهم توصيات المقال: أن يتم تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف والتخصصات يساعد في الحد من هدر الوقت والموارد، وتقلل الحواجز الوظيفية، اقترح الباحثين تبديل القائد التقليدي بقائد خدمي (Servant Leader) يركز على تمكين الفريق ودعم تواصلهم، وتبني ثقافة التحسين المستمر من خلال التجريب وسرعة الاستجابة مع المقترحات والملاحظات، أن يتم أتمتة العمليات الروتينية لإتاحة المزيد من الخدمات للعملاء عبر القنوات الرقمية بهدف تقليل التكاليف وتحسين التجربة، كما انه يجب أن تستخدم الشركات أدوات لقياس الأداء ولوحات متابعة المهام ورفع الشفافية حول انجاز العمل.

مقال (2018) David Welch, Chris Biggs, Danish Aziz, Liza Stutts, and Catherine Manfre: تناول المقال موضوع الأساليب الرشيقة (آجايل) لإنقاذ قطاع التجزئة، ذكر المقال ان تطبيق أساليب الرشاقة (آجايل) في قطاع التجزئة كان له عدة تأثيرات إيجابية منها: عزز قدرة الشركات في التكيف مع المتغيرات، ورفع مستوى رضا العملاء، وزاد

من فعالية الموظفين، بالإضافة الى الحد من الوقت المهدر في الاجتماعات والتخطيط وأصبح التركيز بشكل كبير على خدمة العميل مباشرة.

اثبت المقال أيضاً أن التطبيق في قطاع التجزئة رفع من مؤشرات رضا العملاء، وقلل من التكلفة التشغيلية بنسبة تصل الى 35%، كما ان الجودة زادت بنسبة 20%، وسرع من طرح الخدمات والمنتجات الجديدة الى السوق بنسبة تصل الى 100%-200%، ذكر ايضاً أن الفرق الوظيفية التي تعمل باستقلالية وسرعة في اتخاذ القرارات أصبحت أكثر شيوعاً في القطاع مما أدى الى سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، بالإضافة الا أن تطبيق أساليب الرشاقة (أجايل) قلل من الحاجة للمديرين التقليديين وزاد من نسبة المنفذين مما ساهم في انخفاض تكلفة الإدارة و زيادة الإنتاجية، وتم تبني ممارسات أخرى مثل اختبار سرعة الأفكار (MVP) والعمل التكراري، و التغذية الراجعة.

ومن أهم توصيات المقال: البدء بمشاريع تجريبية ذات تأثير ووضوح على مستوى الشركة لقياس وتعميم نتائج تطبيق الأساليب الرشاقة (أجايل) في قطاع التجزئة، وإعادة هيكلة الفرق و الشركة بحيث تتشكل من مجموعات متعددة الوظائف و التخصصات قادرة على اتخاذ قرارات مستقبلية وتملك مسؤولية واضحة عن النتائج، كما يجب تمكين القيادة الخدمية (servant leadership)، ودعم ثقافة التحسين المستمر و التجربة وتقبل المخاطر، وتوفير أدوات لقياس الأداء ولوحات متابعة تقدم العمل مع أهمية وجود الشفافية، وأخيراً يجب الاستفادة من التكامل بين القنوات الرقمية التقليدية لتعزيز خبرة و تجربة العملاء بشكل شامل.

مناقشة الدراسات السابقة

تضمنت الدراسات والمقالات السابقة عدة أوجه تشابه واختلاف، في تطبيق المنهجيات الرشاقة (أجايل) في قطاعات مختلفة سواء كانت تقنية أو غير تقنية، ولان هذه الدراسة تحاول تسليط الضوء في تطبيق هذه المنهجيات في القطاعات غير التقنية وتحديد قطاع التجزئة للأجهزة الذكية، فكان هناك شح واضح اثناء البحث.

ومن خلال استعراض هذه الدراسات السابقة، تم أثبات أن تبني المنهجيات الرشاقة أصبح ضرورة لمواجهة تعقيد البيئات الحديثة وسرعة تغير الأسواق، لكن نجاح التنفيذ يتوقف بشدة على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة وبناء القدرات الداخلية والتطوير المستمر.

رغم اختلاف القطاعات، فإن القواسم المشتركة واضحة: تسريع الإنجاز، رفع جودة رضا العملاء، وتمكين الفرق. لكن يبقى التحدي في تخصيص أجايل بما يتلاءم مع سياق كل شركة والسعي للمنهج للدمج بين المرونة والتخطيط وفقاً لطبيعة المشروع.

من خلال تحليل الدراسات تم توضيح أبرز أوجه التشابه بينها:

• تسريع الإنجاز وتحسين الجودة:

معظم الدراسات اكدت ان تطبيق المنهجيات الرشاقة (أجايل) أدى الى تسريع تنفيذ المشاريع، وحد من الوقت المهدر، وخفض التكاليف، وحسن من جودة المنتج النهائي في جميع القطاعات.

- رفع رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم:
أجمعت الدراسات ان منهجيات الرشاقة (آجايل) ساهمت في رفع مستوى رضا العملاء بفضل المراجعات الدورية لمتطلباتهم، وسرعة الاستجابة للتغيرات، مع اعتبار ان العميل هو عنصر فعال في عملية التطوير وتسليم المنتج أو الخدمة.

- أهمية دعم الإدارة العليا والتدريب:
جميع الدراسات أوصت بضرورة دعم الإدارة العليا وشجعت على تبني الاجارة الخدمية، وايضاً توفير التدريب الكافي للمدراء والعاملين على حد سواء، وتوعية العاملين بثقافة المنهجيات الرشيقة (آجايل) لضمان النجاح، مع أهمية بناء تشجع التعاون والثقة والتعليم المستمر.

- العمل التكراري وروح الفريق والتواصل:
العمل بشكل تكراري (Sprint) والتغذية الراجعة بشكل مستمر والتعاون بين أعضاء الفريق كانت اللبنة الأساسية في نجاح تطبيق منهجية الرشاقة (آجايل) في جميع القطاعات.

كما أن اهم أوجه الاختلاف كانت في

- طبيعة المشروع وحاجة الدمج بين المنهجيات:
بعض الدراسات (كحال دراسة عمر الطحطوح ودارسات أجنبية) أشاروا الى أهمية الدمج الاستراتيجي بين المنهجيات الرشيقة (آجايل) والتقليدية (Traditional) حسب حجم وتعقيد المشروع، بينما ركزت الدراسات الأخرى على ان المنهج الرشيق (آجايل) كان كافي لهم خاصة في بيئات سريعة التغير.

- تطبيق المنهج الرشيق (آجايل) خارج المجال التقني:
تناولت بعض الدراسات توسع مجال المنهج الرشيق (آجايل) الى قطاعات أخرى مثل البناء، والتجزئة، والمبيعات، ودعم العملاء، مع توضيح خصوصية كل قطاع، بينما ركزت أخرى على المشاريع التقنية فقط.

- التحديات والمعوقات:
اختلفت صورة وقوة التحديات من دراسة لأخرى، فبعضها ركز على المعوقات الثقافية وقلة الوعي أو ضعف التمويل بينما ركزت الأخرى على أداء مالكي المنتجات أو تحديات التنسيق بين القنوات المختلفة في بيئة التجزئة.

- القياس والمعايير:
اشارت بعض الدراسات الى ضعف أو محدودية أدوات القياس الموحدة للتقييم التجريبي المطول، والحاجة للمزيد من الدراسات للمقارنة بين القاعات.

أهم الدروس المستفادة من الدراسات السابقة

- نجاح المنهجيات الرشيقة (أجايل) تعتمد على البيئة والثقافة والدعم: توفير دعم اداري وثقافة تنظيمية تشجع على التجربة والتعلم والتواصل الفعال يزيد من فرص النجاح.
- التدريب المستمر والتطوير ضرورة وليس رفاهية: من دون نقل المعرفة والتعلم المستمر، من الصعب الاستفادة الكاملة من إمكانيات المنهج الرشيقة (أجايل).
- الدمج بين المنهجيات قد يكون هو الطريق الأمثل: في البيئات المعقدة أو ذات المتطلبات سريعة التغير، تكون المنهجيات الهجينة هي الأمثل حيث أنها تتيح الجمع بين قوة التخطيط ومرونة التنفيذ.
- الحاجة لفرق متعددة الوظائف وذاتية التنظيم: فرق العمل متعددة التخصصات وذاتية القيادة تسرع من الإنجاز وتحسن من التعاون وتدمج بين المعرفة وتحقق الاستجابة الأفضل للعملاء والسوق.
- التغذية الراجعة والاجتماعات القصيرة، أدوات فعالة لتحسين المستمر: الاجتماعات اليومية القصيرة وجمع التغذية الراجعة الدورية من الأطراف المعنية يُمكّن الفرق من التعلم المستمر وتعديل مسار العمل باستمرار.
- أهمية القياس بمعايير ترتبط بالعالم الحقيقي: الاعتماد على مقاييس واضحة مثل سرعة الإنجاز ورضا العملاء والأرباح بدلا من المؤشرات السطحية كعدد الزوار والتنزيلات، يعزز من فعالية التحسين المستمر والقرارات الاستراتيجية.

الفجوات في الدراسات السابقة:

- هناك نقص واضح في الدراسات التجريبية طويلة الأمد التي تقيس أثر تطبيق منهجية الرشاقة (أجايل) بشكل مفصل في سياقات مشاريع بيع الأجهزة الذكية بالتجزئة، وبشكل خاص فيما يتعلق بفئات الأسواق المحلية وتنوع خبرات فرق العمل وتحديات التمويل والتنظيم.
- معظم الدراسات ركزت على قطاعات تقنية أو نماذج ريادية محدودة، ولم تدمج بشكل عميق بين عناصر البيئة المادية (تصميم المتجر، بيئة التجزئة التقليدية) والتطبيقات الرقمية أو أثر منهج الرشيق (أجايل) على تجربة العميل في المتاجر الذكية.

- لم يتم اختبار نماذج الدمج بين المنهجيات التقليدية والرشيقة لتحديد النموذج الأمثل الذي يتناسب مع حجم وتعقيد المشروع، والتفاعل بين فرق العمل متعددة التخصصات وظروف البيئة التنظيمية والإدارية في قطاع التجزئة للأجهزة الذكية.
- ما زالت المعرفة بممارسات أجايل وثقافتها منخفضة داخل فرق العمل في بعض السياقات، مع حاجة واضحة لرفع مستوى التدريب وتغيير ثقافة المنظمات لتسهيل الاستفادة الكاملة من المنهجية.
- هناك فجوة في الربط بين نتائج النهج الرشيق (أجايل) (مثل سرعة الإنجاز وجودة الخدمة ورضا العميل) وبين التأثير الحقيقي على ولاء العملاء ومؤشرات الأداء في قطاع التجزئة للأجهزة الذكية.

الإطار النظري

في هذه الدراسة كان الاستناد على عدد من الأسس النظرية والمفاهيم التي تربط العلاقة بين منهجيات المشاريع الرشيقة وتحسين تجربة العميل تحديداً في مجال البيع بالتجزئة للأجهزة الذكية.

المفاهيم الرئيسية:

منهجية الرشاقة (أجايل) في التجزئة:

تتيح دورات التطوير القصيرة والاجتماعات اليومية متابعة تطورات السوق وتغيير العروض والخدمات بشكل فوري، خاصة مع المنتجات الذكية سريعة التطور.

تجربة العميل المتكاملة:

تشمل سهولة التنقل في المتجر، المرونة في عرض وتسعير الأجهزة، التكامل بين المبيعات التقليدية والرقمية، وتوفير الدعم الفني والتجربي للعملاء.

العلاقة بين المتغيرات:

تساهم أجايل في تحسين تجربة العميل من خلال مركزة العمليات حول احتياجات العميل وإشراكه في تطوير الخدمات والمنتجات باستمرار.

تُعزز الجودة وسرعة الاستجابة عبر تمكين فرق العمل بكفاءة التنظيم الذاتي والقرارات الفورية، مما يرفع رضا العميل ويزيد فرص التكرار الشرائي والولاء للعلامة التجارية.

الجدوى التطبيقية:

السرعة في طرح المنتجات الجديدة وتحديث العروض الترويجية دون هدر للموارد.

تحسين مؤشرات رضا العملاء بشكل ملحوظ مقارنة بالمنهجيات التقليدية الأقل استجابة للتغير.

رفع إنتاجية الفرق وتقليل الزمن الضائع في الاجتماعات أو العمليات غير الضرورية.

تحديات وفرص:

يتطلب النجاح دعماً من الإدارة العليا وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتعلم المستمر.

ضرورة تكامل قنوات البيع الرقمية والتقليدية وتطوير أدوات القياس والشفافية.

الحاجة لتدريب مستمر والتوعية بالفكر الرشيق بين فرق البيع والدعم الفني.

تم تركّز هذه الدراسة تحديداً عن تطبيق المنهجيات الرشيقة (أجايل) في تحسين تجربة العميل في قطاع بيع الأجهزة الذكية.

وان تكون هذه الدراسة مدخل للباحثين في هذا المجال، وإثبات كيف للمنهجيات الرشيقة (أجايل) أن تساهم في زيادة أرباح وعوائد الشركات وولاء العملاء.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

نظرا لان هذه الدراسة تعمل على معرفة مدى تأثير تطبيق منهجيات المشاريع الرشيقة في قطاع بيع الأجهزة الذكية فقد تم عمل الدراسة على متجر هواوي بمدينة الرياض للتأكد من صحة الفرضيات.

المنهجية وطرق البحث.

اعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتستخدم أسلوب البحث التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها بشكل كمي ونوعي.

تهدف هذه المنهجية إلى دراسة العلاقة السببية بين تطبيق ممارسات أجايل في بيئة بيع الأجهزة الذكية بالتجزئة وبين مؤشرات تحسين تجربة العميل، مع اختبار الفرضيات في سياق عملي واقعي.

يتم اختبار التأثير عبر تطبيق أجايل في المتاجر أو الأقسام المعنية (مثل اعتماد الفرق متعددة التخصصات، الاجتماعات التكرارية، التغذية الراجعة من العملاء)، ثم قياس التغير في رضا العميل والجودة والسرعة عبر أدوات قياس محددة.

طرق البحث ومصادر البيانات:

المصادر الأولية:

الاستبيانات والاستطلاعات:

بعد تحكيم اثنين من المحكمين أحدهم هو مدير قسم التدريب والتطوير في شركة هواوي والآخر مدير قسم التسويق في شركة هواوي، واخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، تم توزيع استبيانات مغلقة (Likert scale) ومفتوحة على الموظفين والعملاء لتقييم تجربتهم بعد تطبيق منهجية أجايل، مع اسئلة تقيس الرضا، الجودة، الولاء، وسهولة الحصول على الخدمة.

الملاحظة الميدانية المنظمة:

تم مراقبة العمليات والإجراءات اليومية في متاجر الأجهزة الذكية التي تعتمد آليات أجايل، بهدف رصد التحسن الفعلي في سرعة الخدمة، التعاون بين الفرق، وتفاعل الموظفين مع العملاء.

المصادر الثانوية:

دراسات مقارنة وتحليل الحالة (Case studies):

مقارنة أثر تطبيق منهجيات أجايل في المتجر مع تطبيقاتها في قطاعات أخرى من خلال الدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة

تم اختيار موظفين شركة هواوي الذين يعملون في متجر هواوي بمدينة الرياض وعينة عشوائية من عملاء المتجر، حيث تم تحويل الاستبانة الى استبانة الالكترونية (Microsoft forms) وأرسلها للعينة عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي وجمع الإجابات، وتم الحصول على 27 رد من الموظفين و34 رد من العملاء، فإجمالي العينة هم 61 شخص.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: متجر هواوي لبيع الأجهزة الذكية بمدينة الرياض

الحدود البشرية: هذه الدراسة على عينة من موظفين المتجر العملاء.

الحدود الزمانية: هذه الدراسة في النصف الثاني من عام (2025).

الحدود الموضوعية: تقتصر على مشاريع تحسين تجربة العميل التي تدار باستخدام منهجيات المشاريع الرشيقة في متجر هواوي لبيع بالتجزئة الأجهزة الذكية بمدينة الرياض.

خصائص العينة الشخصية

يستعرض هذا الجزء الخصائص الشخصية للعينة، وذلك بالاستناد على الإجابات التي تم الحصول عليها من استبانة الدراسة من حيث الخصائص الديموغرافية.

خصائص العملاء حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	79%
انثى	7	21%
المجموع	36	100%

جدول 1 خصائص العملاء حسب النوع الاجتماعي

توزعت الاستبيانات بشكل عشوائي على العملاء، يتضح من الجدول (1) أن عدد الذكور أكبر حيث بلغت نسبتهم (79%)، بينما كانت نسبة الإناث بلغت (21%) ويعكس ذلك أن أغلب من يقوم بشراء الأجهزة الذكية هم الذكور.

الخصائص العمرية للعملاء

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٢٠ سنة	0	0%
من ٢٠ - ٣٥ سنة	22	65%
من ٣٦ - ٥٠ سنة	11	32%

أكبر من ٥٠ سنة	1	3%
----------------	---	----

يتضح من الجدول (2) أن أغلب العملاء تتراوح أعمارهم من (20-35 سنة) حيث بلغت نسبتهم (65%) وبينما جاء في المرتبة الثانية العملاء من الفئة العمرية (36-50 سنة) بنسبة (32%)، وكانت أقل النسب هي للفئة العمرية أكبر من (50 سنة) بنسبة (3%) بينما كانت نسبة من أعمارهم (أقل من 20 سنة) تساوي صفر، ويعكس ذلك توجه الشريحة الأكبر من العملاء الذين يشترون أجهزة جدول 2 الخصائص العمرية للعملاء ذكية نحو الفئات الشابة والمتوسطة العمر

خصائص المستوى التعليمي للعملاء

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	4	12%
دبلوم	8	24%
بكالوريوس	17	50%
دراسات عليا	5	15%

جدول 3 خصائص المستوى التعليمي للعملاء

من خلال الجدول (3) يتضح أن نصف (50%) العملاء مؤهلهم التعليمي جامعي، بينما كان من هم حاصلون على دبلوم سواء مهني أو تقني أو غيره نسبتهم (24%) وهم في الترتيب الثاني، أما الحاصلين على دراسات عليا (دكتوراه أو ماجستير) كانوا في الترتيب الثالث بنسبة (15%)، وأخيرا جاء في الترتيب الرابع من الحاصلين على تعليم ثانوي أو أقل من الثانوي بنسبة (12%) كانت وهذا مؤشر أن أفراد العينة من العملاء على مستوى تعليمي متقدم يمكنهم على الاستبانة بشكل إيجابي يحقق مصداقية الجوانب التحليلية.

خصائص الموظفين حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	59%
انثى	11	41%
المجموع	27	100

جدول 4 خصائص العملاء حسب النوع الاجتماعي

يتضح في الجدول (4) أن عدد الموظفين الذكور أكثر من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (59%) بينما بلغت نسبة الإناث (41%) من إجمالي عدد موظفين المتجر، وقد يعود ذلك لطبيعة بيئة مبيعات التجزئة التي قد لا تتناسب مع الإناث بشكل كبير، من حيث عدد ساعات العمل والمناوبات المسائية.

الخصائص العمرية للموظفين

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٢٥ سنة	3	11%
٢٥ - ٣٥ سنة	20	74%
٣٦ - ٤٦ سنة	4	15%
أكثر من ٤٥ سنة	0	0%

جدول 5 الخصائص العمرية للموظفين

من الجدول (5) نجد ان اغلب الموظفين تتراوح أعمارهم من (25-35 سنة) حيث بلغت نسبتهم (74%) من اجمالي عدد موظفين المتجر، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين (36-46) سنة بنسبة (15%)، بينما الموظفون الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة كانت نسبتهم (11%) وهم في الترتيب الثالث، ولا يوجد موظفين أكبر من 45 سنة وقد يعود ذلك أن طبيعة عمل المتاجر الحركية لا تتناسب مع جميع الأعمار، وهذا مؤشر ان الموظفين في المتجر من فئة الشباب ومتوسطي العمر.

خصائص المستوى التعليمي للموظفين

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	5	19%
دبلوم	7	26%
بكالوريوس	15	56%
دراسات عليا	0	0%

جدول 6 خصائص المستوى التعليمي للموظفين

يوضح لنا الجدول (6) الموظفون الحاصلون على درجة التعليم الجامعي هم الذي احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (56%)، وجاء في الترتيب الثاني الحاصلون على درجة الدبلوم بنسبة (26%) وفي الترتيب الثالث من كان تعليمهم ثانوي او اقل وشكلوا نسبة (19%)، ولا يوجد أحد من الموظفين حاصل على دراسات عليا، وقد يعود ذلك الي فئاتهم العمرية كما في الجدول (5).

خصائص المسمى الوظيفي للموظفين

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مستشار مبيعات (بائع)	9	33%
مشرف مبيعات / فريق	5	19%
مدير قسم / فرع	5	19%
وظيفة ادارية (غير مباشرة في المبيعات)	8	30%

جدول 7 خصائص المسمى الوظيفي

يظهر الجدول (7) تقسم الموظفين حسب مساهمهم الوظيفي فيتبين أن موظفين المبيعات في الترتيب الأول بنسبة (33%) وكان الذين يشغلون وظائف إدارية في الترتيب الثاني بنسبة (30%)، بينما تساوت نسبة المدراء والمشرفين فكانت (19%)، هي النسبة الأقل وهذا طبيعي لأن متاجر التجزئة تقوم على وجود عدد كافٍ من فريق المبيعات، بينما الإدارات تحتاج لمدير أو مشرف واحد أو اثنين، بينما تنوع تخصصات الذين يشغلون الوظائف الإدارية مختصين تسويق ومختصين قسم الصيانة وحل المشكلات.

خصائص عدد سنوات الخبرة في قطاع البيع بالتجزئة للموظفين:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	1	4%
١-٣ سنوات	8	30%
٤-٦ سنوات	9	33%
أكثر من ٦ سنوات	9	33%

جدول 8 عدد سنوات الخبرة

يوضح جدول (8) عدد سنوات خبرة الموظفين في المتجر حيث تبين أن أغلبهم لديه خبرة كبيرة في مجال التجزئة، فكانت من سنوات خبرتهم تتراوح بين (4-6 سنوات) ومن خبرتهم أكثر من 6 سنوات نسبتهم متساوية حيث شكل كل منهما (33%) من إجمالي الموظفين، بينما كانت نسبة الذين تتراوح خبرتهم من (1-3 سنوات) تساوي (30%)، هناك موظف واحد فقط خبرته أقل من سنة وشكل (4%)، الأغلبية العظمى من الموظفين ذوي خبرة عالية في مجال التجزئة.

أداة الدراسة:

تألف الاستبانة من خمسة أقسام وفق التالي:

1- المتغيرات الديموغرافية للعينة النوع الاجتماعي والفئة العمرية ومستوى التعليم وبالنسبة للموظفين تم إضافة المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

2- تقييم تجربة العميل على عدة أبعاد منها الجودة وسرعة الاستجابة والمرونة وتقييم نية الولاء.

3- تقييم نية الولاء على بعدين تكرار الشراء والتوصية للآخرين.

4- تقييم الممارسات الرشيدة في بيئة العمل من عدة جوانب والاجتماعات القصيرة والتكرارات وكانبان والاستقلالية والتجربة والتعلم والتغذية الراجعة التكيف.

5- تجربة العميل والرضا الوظيفي

تم قياس كل جانب من جوانب باستخدام مقياس ليكرت. وتم التأكد من صالحية الاستبانة لقياس الغرض الذي أعدت له.

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي

وفيما يخص تحليل البيانات، فسيتم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي والتحليلي (مثل المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط) لمعالجة بيانات الاستبانة من خلال برنامج SPSS أو ما يعادله.

اختبار الاعتمادية:

تم اختبار ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Alpha cronach) وذلك للتحقق من ثبات كل مقياس مستخدم في الدراسة، وتتراوح قيمة ألفا بين (0) و (1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفا
تجربة العميل	8	0.96
نية الولاء	2	0.93
الممارسات الرشيدة في بيئة العمل	8	0.67
تجربة العميل والرضا الوظيفي	6	0.69

جدول واختبار الاعتمادية

تشير النتائج الظاهرة في الجدول رقم (9) الى ان قيم معامل الفا للمقاييس المستخدمة كانت جميعا أكبر من (0.6) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل الفا، وبالتالي يمكن اعتماد المقاييس كونها تتمتع بثبات داخلي.

تحليل المتوسطات والانحراف المعياري

المتغيرات	الانحراف المعياري	المتوسط
سهولة العثور على المنتج والمعلومات	0.61	4.59
جودة الاستقبال والترحيب من الموظف	0.74	4.59
معرفة الموظف ودقته بالإجابة	0.64	4.68
سرعة الخدمة وعدم الانتظار	1.01	4.35
مرونة المتجر في التعامل مع طلبات خاصة	0.92	4.41
كفاءة خدمة ما بعد البيع	1.09	4.32
استماع المتجر واتخاذ إجراءات بملاحظات العميل	0.89	4.38
الرضا الكلي عن تجربة المتجر	0.93	4.47
نية العودة للشراء من المتجر مستقبلاً	0.93	4.50
نية التوصية للآخرين بزيارة المتجر	0.89	4.59

جدول 10 تحليل المتوسط والانحراف المعياري

يشير جدول (10) ان جميع المتغيرات حصلت على متوسطات عالية جدًا اعلی من (4.3) مما يدل على رضا العملاء عن المتجر، وكان اقل المتغيرات في المتوسط في كفاءة خدمة ما بعد البيع بمعدل (4.32) مما يشير إلى أنها ما تزال بحاجة لتحسينات، بينما اعلی المتغيرات في المتوسط بمعدل (4.68) كانت في معرفة الموظف بالمنتجات فتبين انها من نقاط القوة التي تميز المتجر.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين (0.61 و1.09) وهو ما يعكس بعض التباين النسبي في تقييم العملاء لبعض المتغيرات، خصوصًا في سرعة الخدمة وخدمة ما بعد البيع.

تحليل معامل الارتباط

المتغير	الرضا الكلي	نية إعادة الشراء	نية التوصية
سهولة العثور على المنتج والمعلومات	0.84	0.75	0.79
جودة الاستقبال والترحيب من الموظف	0.73	0.61	0.65
معرفة الموظف ودقته بالإجابة	0.78	0.69	0.66
سرعة الخدمة وعدم الانتظار	0.66	0.61	0.57
مرونة المتجر في التعامل مع طلبات خاصة	0.79	0.63	0.69
كفاءة خدمة ما بعد البيع	0.83	0.70	0.79
استماع المتجر واتخاذ إجراءات بملاحظات العميل	0.77	0.64	0.70
الرضا الكلي عن تجربة المتجر	1.00	0.88	0.94
نية إعادة الشراء	0.88	1.00	0.88
نية التوصية للآخرين	0.94	0.88	1.00

جدول 11 تحليل معامل الارتباط

يظهر من جدول (11) أن الرضا الكلي عن تجربة المتجر يرتبط بشكل وثيق جدًا بجميع أبعاد تجربة العميل، ولا سيما سهولة العثور على المنتجات وكفاءة خدمة ما بعد البيع ومرونة المتجر، حيث تجاوزت معاملات الارتباط حاجز 0.8. كما يتضح وجود علاقة قوية بين الرضا الكلي وولاء العميل، سواء من حيث نية إعادة الشراء (0.88) أو نية التوصية بالمتجر (0.94).

ويبدو أن الرضا الكلي هو العامل الأكثر تأثيرًا في رغبة العميل بتوصية الآخرين بالمتجر، يليه بُعد سهولة العثور وخدمة ما بعد البيع. أما البنود المتعلقة مثل سرعة الخدمة وجودة الاستقبال فتظهر ارتباطًا إيجابيًا معتبرًا، وإن كان بدرجة أقل (قاربة 0.6). جميع الارتباطات كانت إيجابية ودالة إحصائيًا، مما يشير إلى ترابط قوي بين جوانب تجربة العميل وبين رضاه وولائه، تعكس النتائج أن تحسين عناصر تجربة العميل، خصوصًا سهولة الوصول للمنتج، جودة خدمة ما بعد البيع، وقدرة المتجر على الاستجابة للملاحظات، يؤدي إلى ارتفاع ملموس في مستوى الرضا والولاء واستعداد العميل لتكرار الشراء والتوصية بالمتجر. وتدعم هذه المعطيات الدور الفعال لتطبيق منهجيات Agile في تعزيز تماسك تجربة العميل ورفع تأثيرها السلوكي الإيجابي في متاجر بيع الأجهزة الذكية.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة

يستعرض هذا الفصل أهم الاستنتاجات المستخلصة من نتائج الدراسة الميدانية، إضافة إلى عدد من التوصيات العملية والنظرية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز تجربة العميل داخل متاجر بيع الأجهزة الذكية، ولا سيما عند تطبيق المنهجيات الرشيقة في تطوير وتحسين العمليات. كما يتناول الفصل عددًا من المقترحات للبحوث المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة.

النتائج

أولاً: نتائج استبانة تجربة العملاء في متجر هواوي للأجهزة الذكية

ظهرت نتائج الاستبانة الخاص بعملاء متجر هواوي للأجهزة الذكية أن مستوى الرضا العام عن التجربة كان مرتفعاً في جميع الأبعاد المقاسة تقريباً.

تراوحت المتوسطات الحسابية لعناصر تجربة العميل بين (4.32, 4.68) على مقياس ليكرت الخماسي، بما يعكس رضا مرتفعاً يميل إلى فئة "راضٍ وراضٍ تمامًا"، كان أعلى متوسط من نصيب متغير "معرفة الموظف/المندوب بالمنتجات وقدرته على الإجابة على الاستفسارات بدقة"، يليه كل من "سهولة العثور على المنتج والمعلومات الخاصة به" و"جودة الاستقبال والترحيب"، وهو ما يشير إلى قوة الأبعاد المتعلقة بكفاءة الموظفين والتفاعل الأولي مع العميل. في المقابل، جاءت أدنى المتوسطات نسبياً في بُعد "كفاءة خدمة ما بعد البيع" و"سرعة الخدمة وعدم الانتظار"، رغم بقائها ضمن مستوى الرضا المرتفع، مما يعكس وجود مساحة تطوير في هذه الجوانب.

أظهرت قيم الانحراف المعياري للأبعاد المختلفة أن تباين استجابات العملاء تراوح بين منخفض ومتوسط؛ حيث كانت قيم الانحراف المعياري في حدود من نحو (0.6) وهو أقرب إلى (1). يشير ذلك إلى قدر من التجانس في تقييمات العملاء خاصة في الأبعاد المتعلقة بكفاءة الموظفين وسهولة الوصول إلى المنتجات، مقابل تباين أكبر نسبياً في تقييم سرعة الخدمة وخدمات ما بعد البيع، الأمر الذي يمكن تفسيره باختلاف التجارب الفردية في أوقات الذروة أو حالات ما بعد البيع.

ثانياً: نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد التجربة والرضا والولاء

أوضحت معاملات الارتباط بين أبعاد تجربة العميل والرضا الكلي والولاء وجود علاقات طردية قوية ذات دلالة عملية. اتسمت علاقة الرضا الكلي بعناصر التجربة الأساسية بقيم ارتباط مرتفعة، حيث ارتبط الرضا الكلي بقوة بكل من سهولة العثور على المنتج، ومرونة المتجر، وكفاءة خدمة ما بعد البيع، واستجابة المتجر لملاحظات العملاء. كما ظهرت علاقة قوية جداً بين الرضا الكلي ومؤشرات الولاء السلوكي، إذ ارتبط "الرضا عن التجربة الكلية" بقيم مرتفعة بكل من "نية إعادة الشراء من المتجر" و"نية التوصية بالمتجر للأصدقاء والعائلة". تعكس هذه النتائج أن تحسين أي من أبعاد التجربة، لا سيما الجوانب الخدمية والتنظيمية، ينعكس مباشرة على ازدياد احتمالية عودة العميل للشراء ورغبته في التوصية بالمتجر.

هذه النتائج تدعم الفرضية القائلة إن تطبيق الممارسات الرشيدة (أجايل) يحسن تجرب العميل، من حيث تحسين سرعة الاستجابة، والمرونة، والاستفادة من التغذية الراجعة ويسهم في تعزيز رضا العملاء ورفع مستويات ولائهم. كما تشير قوة الارتباط بين خدمة ما بعد البيع والرضا الكلي إلى أن تطوير هذا البعد على وجه الخصوص يُعد أولوية استراتيجية لمنشآت التجزئة العاملة في مجال الأجهزة الذكية.

ثالثاً: نتائج التحليل الإحصائي لبيئة العمل وفرق التجزئة (استبانة الموظفين)

أظهرت نتائج استبانة العاملين في قطاع التجزئة للأجهزة الذكية أن المتوسطات الخاصة بأبعاد بيئة العمل وثقافة الفريق كانت فوق مستوى الحياد، وتميل إلى الرضا الجيد، بلغ المتوسط لبعض البنود المرتبطة بالرضا عن بيئة العمل وثقافة الفريق ما يقارب (3.85) على مقياس ليكرت الخماسي، مع انحراف معياري منخفض نسبياً، مما يدل على درجة متقدمة من الرضا والتجانس في تقييم ثقافة العمل، كما أظهرت البنود المتعلقة بسرعة تطبيق التغييرات الإيجابية ووضوح دور الفريق متوسطات مرتفعة نسبياً، بما يعكس تبنياً عملياً لبعض مبادئ أجايل مثل التحسين المستمر والتجربة والتعلم.

في المقابل، جاءت بعض البنود المتعلقة بتطبيق نهج "التجربة والتعلم" أو تبني الأفكار الجديدة بسرعة بمتوسط أقل مقارنة ببقية الأبعاد، ما يشير إلى أن منهجية أجايل مطبقة جزئياً في بيئة العمل، لكنها ما تزال بحاجة إلى تعميق في جانب تشجيع التجريب المنهجي وتقبل الفشل التعليمي. تؤكد هذه النتائج الحاجة إلى مزيد من التدريب والدعم الإداري لترسيخ ثقافة أجايل بكامل أبعادها، بما في ذلك إعطاء الفرق مساحة أكبر للتجريب واختبار المبادرات الجديدة بصورة متكررة ومنظمة.

رابعاً: ثبات الأداة وملاءمتها (معامل ألفا كرونباخ)

أظهر تحليل الثبات الداخلي لفقرات استبانة تجربة العميل أن معامل ألفا كرونباخ بلغ قيمة مرتفعة تقارب 0.95، وهي قيمة تعكس درجة عالية جداً من الاتساق الداخلي بين البنود المقاسة. يدل ذلك على أن فقرات الأداة تقيس بُعداً أو أبعاداً مترابطة بشكل وثيق تتعلق بجودة تجربة العميل في المتجر، وأن الاستبانة مناسبة للاستخدام في السياق الحالي من حيث الموثوقية. وبناءً عليه يمكن الاعتماد على نتائج القياس في مناقشة أثر تطبيق منهجية أجايل على تجربة العميل، وفي بناء الاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالسياق التطبيقي للدراسة.

خامساً: خلاصة تركيبية لنتائج التحليل الكمي

مجمال النتائج الكمية يشير إلى أن تجربة العملاء في متجر الأجهزة الذكية محل الدراسة تتسم بمستوى مرتفع من الرضا في معظم الأبعاد الخدمية، مع بروز بعض الجوانب التي تتطلب تعزيزاً مثل سرعة الخدمة وخدمة ما بعد البيع. كما تؤكد نتائج الارتباط أن هذه الأبعاد ترتبط بقوة بالرضا الكلي والولاء، بما يعزز من صلاحية نموذج الدراسة الذي يربط بين تطبيق ممارسات أجايل وتحسين تجربة العميل. من ناحية أخرى، تعكس نتائج استبانة العاملين أن ثقافة العمل تتجه في مجملها إلى تبني مبادئ العمل الرشيق، إلا أن التوسع في نهج "التجربة والتعلم" ودعم المبادرات الابتكارية ما يزال يمثل فرصة تطوير تنظيمية مهمة في إطار التحول نحو أجايل على مستوى بيئة التجزئة للأجهزة الذكية.

التوصيات

1. تعزيز سرعة الخدمة وتحسين إدارة أوقات الانتظار
توصي الدراسة بالتركيز على مراجعة عمليات الخدمة داخل المتجر، خاصة في أوقات الذروة، عبر استخدام ممارسات أجايل في تخطيط الموارد وتقسيم المهام وتبسيط الإجراءات، بما يساهم في خفض أوقات الانتظار وتحقيق تجربة أكثر سلاسة للعملاء.
يمكن تبني أدوات رقمية لحجز المواعيد المسبقة أو إدارة الدور وإبلاغ العميل بوقت الخدمة المتوقع، بما ينسجم مع طبيعة الأجهزة الذكية وسلوك عملائها الرقمي.
2. تطوير منظومة خدمة ما بعد البيع وفق منهجيات الرشاقة.
في ضوء النتائج التي أظهرت أن خدمة ما بعد البيع هي أقل الأبعاد تقييمًا، توصي الدراسة بإعادة تصميم عمليات ما بعد البيع (الصيانة، الاستبدال، الضمان) باستخدام مبادئ العمل التكراري والتحسين المستمر، مع وضع مؤشرات أداء خاصة بزمن معالجة الطلبات ورضا العملاء عن الحلول المقدمة.
كما يُقترح استخدام لوحات عمل مرئية وفرق متعددة التخصصات تتولى متابعة شكاوى العملاء بشكل تشاركي وسريع، مع دورات مراجعة دورية لاستخلاص الدروس وتحسين الإجراءات.
3. تعميق تبني نهج "التجربة والتعلم" داخل فرق العمل
توصي الدراسة بتعزيز ثقافة التجربة المنظمة (Experimentation) داخل متاجر التجزئة للأجهزة الذكية، من خلال إتاحة المجال أمام الفرق لاختبار أفكار صغيرة (Pilot) على نطاق محدود، وقياس أثرها على تجربة العميل، ثم تعميم الممارسات الناجحة وفق دورات أجايل قصيرة.
يتطلب ذلك توفير دعم إداري واضح، وتشجيع بيئة آمنة للتعلم من النتائج حتى في حال عدم تحقق الأهداف بالكامل، بما ينسجم مع جوهر المنهجيات الرشاقة.
4. الاستثمار في تدريب الموظفين على مهارات أجايل وتجربة العميل
استنادًا إلى النتائج التي أبرزت دور معرفة الموظف بالمنتجات وجودة التفاعل البشري في رفع الرضا الكلي، توصي الدراسة باستثمار مستمر في برامج تدريبية تركز على:
 - مهارات خدمة العملاء وتجربة العميل.
 - مبادئ وممارسات أجايل (Scrum, Kanban) وتوظيفها في بيئة التجزئة.
 - التعامل مع الملاحظات والشكاوى وفق إطار، واضح للالتقاط، والتحليل والاستجابة.
5. بناء نظام متكامل للتغذية الراجعة وقياس الأداء
توصي الدراسة بإنشاء نظام موحد لجمع وتحليل تغذية العملاء (داخل المتجر، عبر القنوات الرقمية، وعبر ما بعد البيع)، وربطه بلوحات أداء (Dashboards) تُمكن فرق أجايل من تتبع مؤشرات رئيسية مثل: الرضا الكلي، سرعة الخدمة، رضا ما بعد البيع، ونية الولاء.

ينبغي أن تُعرض هذه المؤشرات بانتظام على فرق العمل والإدارة العليا، لتغذية دورات التحسين المستمر واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

6. توسيع تطبيق منهجية أجايل لتشمل تكامل القنوات وتجربة العميل الشاملة

بناءً على قوة العلاقة بين أبعاد التجربة والولاء، توصي الدراسة بتوسيع نطاق تطبيق أجايل خارج حدود المتجر المادي، ليشمل تكامل القنوات الرقمية (الموقع، التطبيق، وسائل التواصل) مع تجربة المتجر، بحيث يحصل العميل على تجربة موحدة وسلسة في جميع نقاط الاتصال. يمكن تحقيق ذلك من خلال فرق أجايل متعددة الوظائف تتولى مسؤولية "رحلة العميل" ككل، وليس فقط نقطة خدمة محددة، بما يعزز استمرارية التجربة ويقلل من الانقطاعات بين القنوات.

7. إجراء دراسات مستقبلية مقارنة وتوسيع العينة

توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية تعتمد عينات أكبر وأكثر تنوعًا تشمل فروعًا متعددة وسلاسل مختلفة من متاجر الأجهزة الذكية، وإجراء مقارنات بين متاجر تطبق أجايل بدرجات متفاوتة. سيساعد ذلك في تعميق النتائج، واختبار أثر العوامل السياقية (مثل حجم المتجر، نوع الأجهزة، مستوى التحول الرقمي) على العلاقة بين أجايل وتجربة العميل. كما يُقترح إدخال متغيرات وسيطة إضافية في نماذج التحليل، مثل الرضا الوظيفي للموظفين ودرجة دعم الإدارة العليا، لقياس أثرها في تعظيم الفوائد المتحققة من تطبيق المنهجيات الرشيدة.

المراجع

المراجع العربية

- لخري، ش. (2024). أثر تطبيق منهجية أجايل على جودة الأداء والمدة الزمنية لمشروع نيوم. المجلة الدولية للبحوث العلمية، مج 14، ع 3.
- الصبيخان، ن. (2023). أثر تطبيق الإدارة الرشيقة (أجايل) في المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على مشروع كام فور سيل. منشورات جامعة الجميع الذكية.
- الطحطوح، ع. ب. ع. (2024). المنهجيات الرشيقة والتقليدية في إدارة مشاريع تقنية المعلومات. مجلة العلوم الإدارية و المالية، مج 8، ع 155، 2-174.
- المطر، ع. م. (2023). إمكانية استخدام نمذجة معلومات البناء مع نهج الإدارة الرشيقة في مشاريع التشييد في سوريا. سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية
- صادق، ن. ا.، & طنطاوي، ب. ا. (2018). دور الدلالات البيئية للبيع بالتجزئة في تطوير تجربة العميل في متاجر البيع بالتجزئة: دراسة مقارنة بين مصر والإمارات العربية المتحدة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الادارية، مج 55، ع 2، 311-332.
- السوداي، م. (2017). نشأة المشاريع الرشيقة والقيم الأساسية لبيان أجايل. مدونة بهيس السوداي لإدارة المشاريع [الرابط](https://bayhaspm.com/agile-project-management-principles) [/https://bayhaspm.com/agile-project-management-principles](https://bayhaspm.com/agile-project-management-principles)
- بكة للتعليم. (2025). شرح منهجية أجايل Agile Methodology: دليل شامل. مركز بكة للتعليم. تم الاسترجاع في 21 نوفمبر 2025، [الرابط](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/what-is-agile-methodology) <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/what-is-agile-methodology>

المراجع الأجنبية

- Manning, H., & Bodine, K. (2012). Outside in: The power of putting customers at the center of your business.
- Edison, S., Rehberg, B., & Danoesastro, M. (2016) *Agil development – and how to fix them. ...* | Journal / Report, Retrieved from URL. <https://www.bcg.com/publications/2016/software-agile-digital-transformation-agile-developments-biggest-failure-pointand-how-to-fix-it>
- Edison, S., Rehberg, B., & Danoesastro, M. (2017). Taking agile beyond software. | Journal / Report, Retrieved from URL. <https://www.bcg.com/publications/2017/technology-digital-organization-taking-agile-way-beyond-software>

McKinsey & Company. (2020). *Agile in the consumer-goods industry: The transformation of the brand manager*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/agile-in-the-consumer-goods-industry-the-transformation-of-the-brand-manager>

Gonçalves, L. (2024). What is Agile? The ultimate guide for digital product leaders. ,Retrieved from URL. <https://adaptmethodology.com/ar/blog/what-is-agile-methodology/>

Hoogveld, M., & Koster, J. M. D. (2016). *Implementing multichannel strategies: The success factor of agile operations*. Advances in Management & Applied Economics, vol. 6, no. 2, 25-38

Steegh, R., Van De Voorde, K., & Paauwe, J. (2025). Understanding how agile teams achieve effectiveness: A systematic literature review to take stock and look forward., sciencedirect.vol.35,1,Rrtieved from URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482224000469>

Wykowski, T., & Wykowska, J. (2023). Lessons learned from applying Scrum in non-technical projects: Cases of inFakt and Codewis, Retrieved from URL: <https://agilealliance.org/resources/experience-reports/lessons-learned-using-scrum-in-non-technical-teams/>

Agile Alliance. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved from <https://agilemanifesto.org>

Project Management Institute(2025) .A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). Newtown Square, PA: PMI.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.

McKinsey & Company. (2023). How agile can transform retail operations. Retrieved from URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/highlights-in-arabic/retail-reset-a-new-playbook-for-retail-leaders-arabic/ar>

الملاحق

الاستبانة

استبانة قياس مدى رضا العملاء

قياس مدى رضا العملاء في متاجر بيع الاجهزة الذكية		
ذكر	الجنس	الاستبانة الديموغرافية
انثى		
أقل من 20 سنة	الفئة العمرية	
من ٢٠ - ٣٥ سنة		
من ٣٦ - ٥٠ سنة		
أكثر من ٥٠ سنة		
ثانوي وأقل	المستوى التعليمي	
دبلوم		
بكالوريوس		
دراسات عليا		
راضي تمامًا	سهولة العثور على المنتج المطلوب والمعلومات الخاصة به (المواصفات، السعر).	تقييم تجربة العميل (استخدم مقياس ليكرت الخماسي)
راضي	جودة الاستقبال والترحيب من قبل موظف الاستقبال.	
	معرفة الموظف/المندوب بالمنتجات وقدرته على الإجابة على استفساراتك بدقة.	
	سرعة الخدمة وعدم الانتظار طويلاً للحصول على المساعدة أو إتمام عملية الشراء	
محايد	مرونة المتجر في التعامل مع طلبات خاصة (مثل فحص منتج مختلف، استفسار فني).	
غير راضي	كفاءة خدمة ما بعد البيع (الصيانة، الاستبدال، الضمان) وسرعة معالجة طلباتك.	
غير راضي تمامًا	شعورك بأن المتجر يستمع لملاحظاتك ويتخذ إجراءً حيالها.	
	بشكل عام، مدى رضاك عن تجربتك الكلية في هذا المتجر.	
موافق بشدة	سأقوم بالشراء من هذا المتجر مرة أخرى في المستقبل.	تقييم نية الولاء (استخدم مقياس ليكرت الخماسي)
موافق		
محايد		
غير موافق	سأقوم بالتوصية على هذا المتجر للأصدقاء والعائلة.	
غير موافق بشدة		

جدول 12 استبانة قياس رضا العملاء

استبانة مساهمة المشاريع الرشيقة في تحسين تجربة العميل (خاص بالموظفين)

كيف تساهم منهجيات المشاريع الرشيقة في تحسين تجربة العميل في قطاع البيع بالتجزئة في مدينة الرياض	
ذكر	الجنس
انثى	
أقل من 25 سنة	الفئة العمرية
من 25-35 سنة	
من 36-46 سنة	
أكثر من 45 سنة	
ثانوي وأقل	المستوى التعليمي
دبلوم	
بكالوريوس	
دراسات عليا	
مبيعات	المسمى الوظيفي
مشرف مبيعات/فريق	
وظيفة إدارية (غير مباشرة للمبيعات)	
أقل من سنة	
من 1-3 سنوات	
من 4-6 سنوات	
أكثر من 6 سنوات	
عدد سنوات الخبرة	
الممارسات الرشيقة في بيئة العمل (استخدم مقياس ليكرت الخماسي)	نعتقد اجتماعات فريقه قصيرة ومنظمة (مثل 15 دقيقة يوميا) لتنسيق المهام ومناقشة العقبات. نقوم بتقسيم المشاريع أو المبادرات الكبيرة (كالمعرض الموسمية) إلى مهام صغيرة وقصيرة الأجل. نستخدم أدوات بصرية (مثل لوحة كانبان) لمتابعة سير العمل وتحديد أولويات المهام. يتمتع فريق العمل بدرجة عالية من الاستقلالية في اتخاذ القرارات لحل مشاكل العملاء مباشرة. ننتهج نهج "التجربة والتعلم"، حيث نختبر أفكارا جديدة بسرعة ونتعلم من النتائج (حتى لو فشلت). نتلقى تغذية راجعة مستمرة ومباشرة من المشرف أو مدير الفريق. يمكننا التكيف بسرعة مع متطلبات العملاء أو ظروف السوق المتغيرة. ملاحظات وتقييمات العملاء يتم مناقشتها مع الفريق بانتظام وباتخاذ إجراءات بناءً عليها.
موافق بشدة	
موافق	
محايد	
غير موافق	
غير موافق بشدة	
تجربة العميل والرضا الوظيفي (استخدم مقياس ليكرت الخماسي)	أنا واثق من أن الفريق قادر على توفير تجربة استثنائية للعملاء. أعتقد أن الطرق التي نعمل بها حالياً تمكننا من الاستجابة بفعالية لشكاوى العملاء. أرى أن الإدارة العليا تضع تحسين تجربة العميل على رأس أولوياتها. أشعر بأنني مُتمكن من أدواتي ولدي الصلاحية اللازمة لإرضاء العميل. أرى أن التغييرات الإيجابية التي نقترحها لتطوير الخدمة تُطبق بسرعة. بشكل عام، أنا راضٍ عن بيئة العمل وثقافة الفريق في متجري/شركتي.
راضي تمامًا	
راضي	
محايد	
غير راض	
غير راضٍ تمامًا	

جدول 13 استبانة الموظفين لمقياس مشاريع إجابيل

This study aimed to examine the impact of applying agile (Agile) methodologies in the retailing of smart devices and to assess their effect on customer satisfaction and in-store experience, using a Huawei store in Riyadh as an applied case. The study addressed a core problem represented in the need of smart-device retail stores for more flexible managerial approaches that can respond rapidly to customer expectations in a highly competitive market, considering that customer satisfaction is a key pillar of organizational differentiation. The research adopted a descriptive—analytical and quantitative approach, and relied on two main instruments: a customer questionnaire measuring multiple dimensions of customer experience (ease of finding products, quality of reception, staff competence, service speed, flexibility, attention to feedback, overall satisfaction, and loyalty), and an employee questionnaire measuring the extent of agile adoption and satisfaction with the work environment. Data was analyzed using appropriate statistical techniques, including frequencies, percentages, means, standard deviations, correlation coefficients, and internal consistency analysis.

Findings indicated a high level of customer satisfaction with the overall in-store experience; all mean scores for experience dimensions fell within the high satisfaction range, with a clear superiority of staff product knowledge and quality of reception. Although after-sales services received comparatively lower ratings than other dimensions, they remained within an acceptable satisfaction level and thus represent a focused improvement opportunity. Results also revealed strong positive correlations between experience dimensions, overall satisfaction, and loyalty: overall satisfaction was highly associated with ease of finding products, after-sales service efficiency, flexibility, and responsiveness to customer feedback, and showed a strong link with both repurchase intention and recommendation of the store. At the work-environment level, employees reported good satisfaction with team culture and workplace conditions, and evidence emerged of several agile practices such as short meetings, task breakdown, and use of feedback, while the “test-and-learn” mindset still requires further support. Overall, the study concludes that adopting agile methodologies in smart-device retail stores enhances customer experience and increases satisfaction and loyalty, provided that integrated systems are established to capture customer feedback, address it, and translate it into continuous improvements along the in-store customer journey.

Midocean University

College of Management

Department of Projects Management



**The Impact of Applying Agile Project Methodologies on Customer Experience Improvement
Projects in the Smart Devices Retail Sector: An Applied Study on the Huawei Store in Riyadh**

Prepared by: Ahad Abdullah Hassan Alhamdan

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez jarad

Year:2025