



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع

عنوان التقرير:

أثر إدارة التوقعات ضمن منهجية Agile على رضا العملاء

إعداد الطالب/عمر سعد الوابل

إشراف/

دعبد الرحيم نادر

العام الدراسي: 2026

الفصل الأول: المقدمة

1.1 مقدمة

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

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

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

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

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

1.2 مشكلة البحث

في حين تقرّ أدبيات Agile صراحةً بأهمية "رضا العميل" بوصفه أحد المبادئ التأسيسية في بيان Agile (Beck et al., 2001)، فإن ثلّة واسعة من الدراسات السابقة عالجت هذا المفهوم بصورة عامة ضمن سياق

"التعاون مع العميل" (Customer Collaboration)، من دون أن تُفرز متغير "إدارة التوقعات" (Expectation Management) كمتغير مستقل قابل للقياس، أو تُحلل أثره المباشر في مستوى الرضا. وتكشف دراسات حديثة أن ضعف المواءمة بين توقعات أصحاب المصلحة وما يُنفّذه فريق التطوير لا يزال يشكل أحد أبرز أسباب تدني رضا العملاء وتعتُر المشروعات الرشيقية، حتى في حالات الالتزام الصريح بممارسات Agile (Ruk et al., Buchan, Bano, Zowghi, MacDonell, & Shinde, 2017). (2025).

وعليه، تتلخّص مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

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

1.3 أهمية البحث

1.3.1 على المستوى النظري

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

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

1.3.2 على المستوى العملي

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

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

المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية

- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development. Agile Alliance.
<https://agilemanifesto.org/>
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1990). Five imperatives for improving service quality. *Sloan Management Review*, 31(4), 29–38.
https://www.researchgate.net/publication/292918520_Five_imperatives_for_improving_service_quality
- Bhattacharjee, A. (2001). Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model. *MIS Quarterly*, 25(3), 351–370.
<https://doi.org/10.2307/3250921>
- Buchan, J., Bano, M., Zowghi, D., MacDonell, S., & Shinde, A. (2017). Alignment of stakeholder expectations about user involvement in agile software development. In *Proceedings of the 21st International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 334–343).
<https://doi.org/10.1145/3084226.3084251>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
<https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Hamid, O., & Eledum, H. (2026). The impact of digital transformation on employee performance: The mediating role of organizational agility in Islamic banks in Saudi Arabia: A partial least squares structural equation modeling approach. *Humanities and Social Sciences Communications*, 13(1), 534.
<https://doi.org/10.1057/s41599-026-07080-8>
- Kropp, M., Meier, A., Anslow, C., & Biddle, R. (2020). Satisfaction and its correlates in agile software development. *Journal of Systems and Software*, 164, 110544.

- <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110544>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- <https://doi.org/10.2307/3150499>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality
- Project Management Institute & Agile Alliance. (2017). *Agile practice guide*. Project Management Institute.
- <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile>
- Ruk, S. A., et al. (2025). Effort estimation in agile and DevOps: A systematic literature review of stakeholder dissatisfaction. *IEEE Access*.
- https://www.researchgate.net/publication/396310580_Effort_Estimation_in_Agile_and_DevOps_A_Systematic_Literature_Review_of_Stakeholder_Dissatisfaction
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- <https://www.wiley.com/en-us/Research+Methods+For+Business%3A+A+Skill+Building+Approach%2C+7th+Edition-p-9781119165552>
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

ثانياً: المراجع العربية

- عيد لبيب، حسن. (2020). أثر إدارة توقعات العملاء على رضا العميل: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية العامة ومراكز الخدمات البريدية بمحافظة القاهرة والجيزة. *مجلة البحوث المالية والتجارية*.

https://jsst.journals.ekb.eg/article_109879.html

