

Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي ٢

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

عبدالعزیز مساعد علي القحطاني

2021200717

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/08/11 - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الحمد لله العليّ القدير، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتذلل العقبات، والصلاة والسلام على مبعوثه رحمة للعالمين، هادي البشرية ونبي الرحمة، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد،، فإن إنجاز هذا العمل البحثي المتمثل في مشروع التخرج، لم يكن ليرى النور لولا توفيق الله عز وجل أولاً، ثم تضافر جهود مخلصه وأياد بيضاء قدمت الدعم والتوجيه طوال مسيرة البحث. ومن باب العرفان بالجميل وإسناد الفضل لأهله، يطيب لي أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى:

جامعة ميدأوشن الموقرة، وكلية الإدارة المتميزة، التي احتضنت طموحنا العلمي، ووفرت لنا بيئة أكاديمية خصبة ومحفزة قائمة على التميز والمعايير العالمية، ممهدةً لنا الطريق لنيل المعرفة وتطوير المهارات القيادية والإدارية.

كما أتقدم ببالح الشكر وعظيم العرفان إلى سعادة الدكتور الفاضل / **عبد الرحيم نادر**، المشرف على هذا المشروع، والذي غمرنا بفيض علمه وسعة صدره، ولم يبخل علينا بالنصح والتوجيه السديد والتقويم المستمر منذ الخطوة الأولى وحتى إتمام هذا العمل. لقد كانت لإرشاداته الأكاديمية القيمة وتوجيهاته الأثر البالغ في إثراء البحث وضبط مساره المنهجي، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

ويمتد الشكر بامتنان خاص إلى إدارة وموظفي شركة اتحاد الاتصالات (موبايلي) بمدينة الرياض، والذين أبدوا تعاوناً كبيراً وشفافية عالية في تسهيل إجراءات الدراسة الميدانية، وتزويدنا بالمعلومات والبيانات اللازمة، ومشاركتهم الفعالة في الإجابة على أدوات الدراسة، مما ساهم في ردم الفجوة بين الجانبين النظري والتطبيقي للبحث.

وأخيراً، أتوجه برسالتني الأقرب إلى قلبي، إلى والديّ العزيزين، وعائلي الكريمة، الذين كانوا لي السند الدائم والملاذ الآمن، والذين أحاطوني بدعواتهم الصادقة وصبرهم وتشجيعهم المستمر الذي كان الوقود الحقيقي لمواصلة الجهد والاجتهاد. وإلى كل الزملاء والأصدقاء الذين قدموا كلمة تشجيع أو يد عون، لكم مني جميعاً كل التقدير والاحترام.

سائلاً المولى عز وجل أن يوفقنا جميعاً لما يحبه ويرضاه، وأن ينفع بهذا العمل، ويجعله لبنة صالحة في مسيرة التطور العلمي والمهني.

الإهداء

إلى الذين أضاعوا لي قناديل الأمل في دروب السهر والبحث..

إلى من وهبني اسمه ليكون لي عوناً وفخراً، وكان يرقب خطاي بعين المحب الفخور، ويدفعني دائماً نحو القمم .. أبي العزيز، أدامك الله تاجاً فوق رأسي.

إلى التي علمتني الصبر دون كلمات، وصنعت من الرضا طوقاً يحميني، إلى من كانت تتابع سيرتي الطويل بقلبها ودعواتها النابضة بالحب .. أُمي الغالية، أدام الله نبضك لوحة تضيء حياتي.

إلى الذين وهبوني الدفاء والسكينة كلما أرهقني التفكير وشتتني البحث، إلى عائلتي وصمام أمانني الذين اقتطعت من وقتهم وحقوقهم الكثير لأجل هذا العمل، فكانوا نعم العون ونعم السند.

إلى الأرواح النقية والقلوب المخلصة التي رافقتني طوال هذه المسيرة الأكاديمية، فكانوا يشاركونني فرحة الإنجاز ويهونون عليّ مشقة البدايات.

أهديكم هذا الجهد البحثي، اعترافاً بفضلكم بعد الله، وتقديراً لوجودكم الذي لولا الله ثم أنتم لما اكتملت للنجاح فرحة.

مستخلص الدراسة

الهدف:

دفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع الرشيقية (Agile Project Management) بأبعادها الرئيسية (الاستجابة للتغيرات، التسليم المستمر والمبكر، التعاون والتواصل الفعال، تمكين فرق العمل، والتعلم والتحسين المستمر) في كفاءة الأداء المؤسسي (كفاءة العمليات، الجودة والابتكار، ورضا أصحاب المصلحة) بالتطبيق على شركة موبايلى في المملكة العربية السعودية.

المنهجية:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب الكمي، حيث تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبيان إلكتروني جرى توزيعه على عينة ميسرة من موظفي شركة موبايلى في الإدارات ذات العلاقة بالتحول الرقمي وتقنية المعلومات وإدارة المشاريع، وتمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

النتائج:

خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المشاريع الرشيقية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي بشركة موبايلى. وجاء بعد "الاستجابة للتغيرات" و"تمكين فرق العمل" كأعلى الأبعاد إسهاماً في تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، وتسريع زمن وصول الخدمات الرقمية الجديدة إلى السوق التنافسي.

التطبيقات والأهمية:

تكمن أهمية هذه الدراسة وتطبيقاتها في تقديم إطار عملي وتوصيات تطبيقية لشركات قطاع الاتصالات تساهم في دعم استقلالية فرق المشاريع، وتخفيف القيود البيروقراطية، وتكثيف البرامج التدريبية نحو ترسيخ ثقافة الرشاقة الإدارية، مما يعزز قدرتها التنافسية ويضمن استدامة تميزها التشغيلي وفق مستهدفات التحول الرقمي بالمملكة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع الرشيقية، Agile، كفاءة الأداء المؤسسي، قطاع الاتصالات، شركة موبايلى.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٧	١,١. المقدمة:.....
٨	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٨	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٨	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٩	١,٣. أهمية الدراسة.....
٩	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٩	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١١	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٢	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٢	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٣	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٤	١,٩. مخطط المشروع.....
١٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٥	٢,١. المقدمة:.....
١٦	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٨	٢,٣. المتغير التابع.....
١٩	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٠	٢,٥. الخاتمة.....
٢١	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢١	٣,١. المقدمة.....
٢١	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٢	٣,٣. تصميم البحث.....
٢٢	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٢٤	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٢٥	٣,٦. أنواع البيانات.....

٢٦	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٢٧	٣,٨. الخاتمة
٢٨	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٢٨	4.1. المقدمة
٢٨	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٢٩	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٠	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٢	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٣٤	٤,٦. الخاتمة
٣٥	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٣٥	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
٣٦	٥,٢. توصيات الدراسة
٣٧	٥,٣. الخاتمة
٣٨	قائمة المراجع
٤٠	الملاحق

جدول الأشكال والجداول

١٢	شكل رقم (١): نموذج الدراسة يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة
١٤	شكل رقم (٢): المخطط المقترح للمشروع
٢٢	شكل رقم (٣): ملخص منهجية البحث
٢٨	جدول رقم (١): الجدول التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة
٢٩	جدول رقم (٢): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحاور مع الدرجة الكلية للمحور
٢٩	جدول رقم (٣): معاملات ثبات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة
٣٠	جدول رقم (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المشاريع الرشيدة
٣١	جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المؤسسي
٣٢	جدول رقم (٦): نتائج تحليل الانحدار لتقييم أثر أبعاد Agile على الأداء المؤسسي ($N = 120$)
٤٠	جدول رقم (٧): البيانات الديموغرافية والوظيفية
٤١	جدول رقم (٨): محاور الاستبانة

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 موبايلى (Rigby et al., 2018).

وتتمثل مشكلة الدراسة في حاجة شركة موبايلى 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 موبايلى، ٢٠٢٤).

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تقدم إطاراً علمياً وتطبيقياً لمدراء المشاريع في شركة موبايلى 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 الرشيقية، 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 الرشيقية 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 الرشيقية (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 موبايلى؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى تطبيق مبادئ ومنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في شركة موبايلى من وجهة نظر الموظفين؟ (سؤال وصفي لتشخيص الواقع).
٢. ما هو مستوى كفاءة الأداء المؤسسي الحالي في شركة موبايلى 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 الرشاقة 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 موبايلى؟

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 موبايلى لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة في مشاريعهم اليومية.
٢. تحديد مستوى كفاءة الأداء المؤسسي: قياس مستويات الأداء في شركة موبايلى 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 موبايلى وتحد من الاستفادة القصوى من منهجية (Agile).
٦. تقديم توصيات عملية: الخروج بمجموعة من المقترحات العلمية التي تساهم في دعم صناع القرار بشركة موبايلى والشركات المشابهة لتعزيز كفاءة أدائهم عبر تطوير ممارسات الإدارة الرشيقة.

١,٦. فرضيات الدراسة

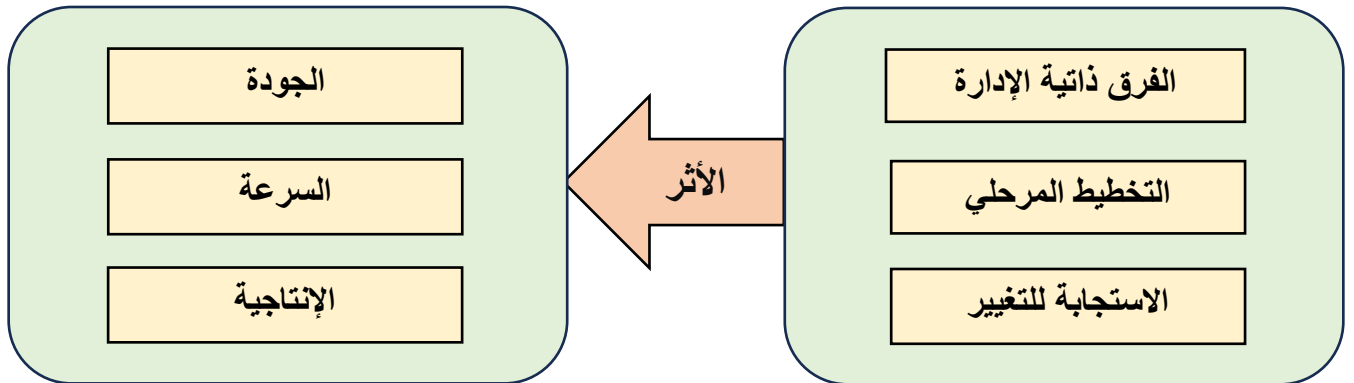
تقوم هذه الدراسة على مجموعة من التوقعات (الفرضيات) التي سيتم اختبار صحتها من خلال تحليل إجابات الموظفين، وهي كالتالي:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة إيجابية قوية بين تطبيق أساليب "الإدارة الرشيقة" وبين تحسين جودة المخرجات في شركة موبايلى.
- **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 الرقابة 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. 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.



شكل رقم (٢): 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 حكرًا 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 بيئات 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 دافعيّتهم 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 تطوير 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 الأجايل" 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 الرشيقة (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 الرشيقة (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 الرشيقة.
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 رشيقة محددة مثل (Scaled Agile Framework - SAFe) في إدارة المحافظ الاستثمارية الكبرى داخل قطاع الاتصالات.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يُمثل هذا الفصل الركيزة الإجرائية والميدانية للدراسة الحالية، حيث تنتقل فيه الدراسة من الإطار النظري والأدبيات السابقة إلى مرحلة التطبيق والتحقق الواقعي. وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه يحدد المسار العلمي والدقيق الذي سلكه الباحث للوصول إلى إجابات موضوعية وموثوقة حول أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها المتعلقة بقياس أثر إدارة المشاريع الرشيق (Agile) كمتغير مستقل، في كفاءة الأداء المؤسسي كمتغير تابع بالتطبيق على شركة موبايلى.

وحتى تتسم نتائج هذه الدراسة بالصدق والثبات والقدرة على التعميم ضمن نطاق مجتمع الدراسة، فقد التزم الباحث بالمعايير والضوابط المنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي. وتأسيساً على ذلك، يسعى هذا الفصل إلى تقديم وصفٍ تفصيلي وشامل لكافة الخطوات الإجرائية المتخذة، بدءاً من تحديد المنهج العلمي المستخدم ومبررات اختياره، مروراً بتوصيف مجتمع الدراسة بلامحه العامة، وتحديد طرائق اختيار العينة المستهدفة وحجمها، وصولاً لتوصيف أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقصد بالتعريف الإجرائي الطريقة الفنية والعملية التي يتم من خلالها قياس المتغيرات داخل هذه الدراسة تحديداً. وتنقسم متغيرات الدراسة إجرائياً إلى ما يلي:

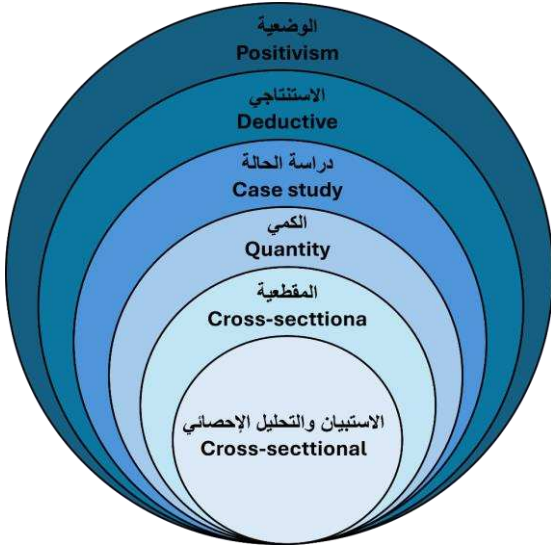
1. المتغير المستقل: إدارة المشاريع الرشيق (Agile Project Management)

- **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة الممارسات والأساليب الإدارية والتقنية المرنة التي تطبقها فرق العمل في شركة موبايلى للتعامل مع المشاريع الرقمية، والتي تتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة والتسليم الدوري للمخرجات.
- **طريقة القياس إجرائياً:** تقاس إدارة المشاريع الرشيق في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب (الموظف) من خلال إجابته على العبارات العشر الأولى (من العبارة ١ إلى العبارة ١٠) في الاستبيان، موزعة على خمسة أبعاد رئيسية هي: (الاستجابة للتغيرات، التسليم المستمر والمبكر، التعاون والتواصل الفعال، تمكين فرق العمل، والتعلم والتحسين المستمر).

2. المتغير التابع: كفاءة الأداء المؤسسي (Corporate Performance Efficiency)

- **التعريف الإجرائي:** هو مستوى النجاح والتميز والسرعة التي تحققها شركة موبايلى في تنفيذ عملياتها الداخلية، وتقديم حلولها الرقمية المبتكرة للسوق، ومدى قدرتها على نيل رضا عملائها وأصحاب المصلحة بأقل هدر ممكن في الوقت والموارد.
- **طريقة القياس إجرائياً:** تقاس كفاءة الأداء المؤسسي في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال إجابته على العبارات الست المتبقية (من العبارة ١١ إلى العبارة ١٦) في الاستبيان، موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (كفاءة العمليات، الجودة والابتكار، ورضا أصحاب المصلحة).

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)



شكل رقم (٣): ملخص منهجية البحث

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

اختيار البحث: الطريقة الكمية الاحادية

الأفق الزمنية: دراسة مقطعية

تقنيات وجمع وتحليل البيانات: الاستبيان والتحليل الإحصائي

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

1. مجتمع البحث: (Research Population)

أولاً: بيئة دراسة الحالة ومجتمع البحث (Case Study Environment & Population)

تُطبق هذه الدراسة عملياً على شركة اتحاد اتصالات (موبايلي) في المملكة العربية السعودية كدراسة حالة؛ نظراً لكونها نموذجاً ريادياً في تبني التحول الرقمي وإدارة المشاريع التقنية الكبرى. ويبلغ الحجم الإجمالي للقوى العاملة في الشركة ما يزيد عن 3,500 موظف وموظفة وفقاً لتقارير الاستدامة الرسمية المعلنة للشركة. ونظراً لطبيعة المتغير المستقل (إدارة المشاريع الرشيقة) والمتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي)، فقد جرى تحديد خصائص مجتمع الدراسة وتوزيعاته على النحو التالي:

أ- قطاعات وأقسام مجتمع الدراسة المستهدف:

يستهدف البحث الموظفين في القطاعات الحيوية بالشركة والتي تُعد المحرك الأساسي لمشاريع التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية، وهي :

- قطاع تقنية المعلومات: (IT Department) المسؤول عن تطوير الأنظمة والبرمجيات وتحديث البنية التحتية الرقمية.
- مكتب إدارة المشاريع المؤسسية: (Enterprise PMO) المسؤول عن الإشراف على حوكمة المشاريع وتطبيق منهجيات العمل مثل: Agile و Scrum.
- قطاع الشبكات والهندسة: (Network & Engineering) المسؤول عن مشاريع التوسع في شبكات الجيل الخامس (5G) والخدمات السحابية.

- **قطاع العمليات والخدمات الرقمية (Digital Operations):** المعني بتحسين تجربة العميل وتقديم الخدمات الرقمية بكفاءة عالية.

ب- حجم مجتمع الدراسة (التقريبي):

حيث إن البيانات الرقمية التفصيلية لأعداد الموظفين داخل هذه القطاعات الأربعة تحديداً تخضع لسياسات الخصوصية والسرية الصارمة لشركات الاتصالات ويصعب الحصول عليها رسمياً، فقد لجأ الباحث إلى تقدير حجم مجتمع الدراسة المستهدف في هذه القطاعات بين ٤٠٠ إلى ٥٠٠ موظف كتقدير تقريبي مبني على حجم عمليات المقر الرئيسي للشركة.

وقد تم استبعاد الإدارات التشغيلية الأخرى (مثل المبيعات بالتجزئة والفروع، والشؤون القانونية) لضمان تجانس مجتمع البحث (Homogeneity)، والتأكد من أن المستجيبين يمتلكون المعرفة والممارسة الفعلية لمنهجيات الأجايل وإدارة المشاريع.

2. طرق وتقنيات أخذ العينات: (Sampling Techniques)

نظراً للقيود الزمنية والجغرافية، وصعوبة إجراء حصر شامل لكافة الموظفين المستهدفين في قطاعات شركة موبايلى الأربعة، اعتمد الباحث على أسلوب المعاينة (Sampling) لتحديد جزء ممثل لمجتمع الدراسة. وقد جرى تحديد مواصفات العينة وطريقة اختيارها وفق المحددات المنهجية التالية:

أ- نوع العينة وأسلوب الاختيار:

تعتمد هذه الدراسة على العينة غير الاحتمالية (Non-Probability Sampling)، واستخدم الباحث تحديداً أسلوب العينة الميسرة / المتاحة (Convenience Sampling).

يعتمد هذا الأسلوب على جمع الاستجابات من الموظفين المتاحين والذين أبدوا رغبة وقدرة على المشاركة في الاستبيان خلال فترة جمع البيانات الميدانية.

ب- حجم عينة الدراسة (Sample Size):

استهدف الباحث الحصول على عينة قوامها ١٢٠ كحد أدنى من الموظفين والمهندسين ومدراء المشاريع في القطاعات الأربعة المحددة بالشركة.

ويُعد هذا الحجم مناسباً وممثلاً إحصائياً لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة وصياغة الاستنتاجات، ويتسق مع متطلبات الدراسات التطبيقية في بيانات الأعمال الكبرى التي تنسم بصعوبة الوصول الرسمي لكامل أفراد مجتمعها.

ج- آلية الوصول إلى العينة (Access Mechanism):

نظراً لخصوصية البيانات والسياسات الأمنية والتقنية الصارمة المتبعة في شركة موبايلى والتي تحول دون نشر روابط خارجية عبر البريد الإلكتروني الرسمي للموظفين، فقد تم تطبيق أسلوب "كرة الثلج" (Snowball Sampling) كتقنية مساندة للوصول؛ حيث جرى التواصل الأولي مع عدد من موظفي قطاع تقنية المعلومات وإدارة المشاريع بالشركة عبر منصة LinkedIn ومن خلال شبكة العلاقات الشخصية، والطلب منهم بتعبئة الاستبيان الإلكتروني ثم تمريره وتوجيهه داخلياً لزملائهم في القطاعات المعنية بالمقر الرئيسي، وساهم هذا الأسلوب في كسر قيود التواصل الرسمي وضمان الحصول على استجابات موثوقة من الفئة المستهدفة..

٣,٥. طريقة جمع البيانات

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تتبنى الفلسفة الوضعية (Positivism) والمنهج الاستنباطي (Deductive Approach)، فقد اعتمد الباحث على المنهج الكمي الأحادي (Mono-method Quantitative) لجمع البيانات اللازمة واختبار فرضيات الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات:

١. مصادر البيانات الثانوية: (Secondary Data Collection)

جرى الاعتماد على البيانات الثانوية لبناء الأساس النظري المتين للدراسة وتطوير نموذجها الفرضي، وتتمثل هذه المصادر في:

- أ- **الأدبيات الأكاديمية والمراجع العلمية:** مراجعة الكتب الأكاديمية، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (إدارة المشاريع الرشيقة Agile، وكفاءة الأداء المؤسسي).
- ب- **التقارير والوثائق الرسمية للشركة:** الاطلاع على التقارير السنوية الرسمية وتقارير الاستدامة الصادرة عن شركة اتحاد اتصالات (موبايلي)، لفهم سياق بيئة الدراسة وطبيعة تحولها الرقمي وعملياتها التشغيلية.

٢. مصادر البيانات الأولية: (Primary Data Collection)

لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تطبيقياً، اعتمد الباحث على "الاستبيان" (Questionnaire) كأداة رئيسية ووحيدة لجمع البيانات الأولية من المبحوثين (عينة الدراسة) في شركة موبايلي. وقد تم تصميم وتطبيق أداة الدراسة وفق الضوابط المنهجية التالية:

- **أداة الاستبيان الإلكتروني:** تم تصميم الاستبيان رقمياً باستخدام نماذج جوجل الإلكترونية (Google Forms) لتسهيل تعبئته من قبل المبحوثين عبر الأجهزة الذكية والحواسيب، بما يضمن سرعة الاستجابة ومرونة الوصول للموظفين والمهندسين في الأقسام الأربعة المستهدفة بالمقر الرئيسي.
- **مقياس القياس: (Measurement Scale):** تم تبني "مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale)" لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان، لكونه المقياس الأكثر شيوعاً ودقة في الدراسات السلوكية والإدارية الكمية. وتتوزع درجات المقياس كالتالي:
 - معارض بشدة - (Strongly Disagree) وتُعطى وزن (1)
 - معارض - (Disagree) وتُعطى وزن (2)
 - محايد - (Neutral) وتُعطى وزن (3)
 - موافق - (Agree) وتُعطى وزن (4)
 - موافق بشدة - (Strongly Agree) وتُعطى وزن (5)
- **هيكل أداة الدراسة (الاستبيان):** تم تقسيم الاستبيان بصورة منطقية إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

القسم الأول: يشمل البيانات الديموغرافية والمهنية للمستجيبين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).

القسم الثاني: يقيس المتغير المستقل (إدارة المشاريع الرشيقة) عبر أبعاده الثلاثة: (الفرق ذاتية الإدارة، التخطيط المرحلي، الاستجابة للتغيير).

القسم الثالث: يقيس المتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي) عبر أبعاده الثلاثة: (الجودة، السرعة، الإنتاجية).

- **سرية وهوية البيانات:** تضمن غلاف الاستبيان تصريحاً واضحاً للمشاركين بأن مشاركتهم طوعية وخفية الهوية بالكامل (Anonymous)؛ حيث لا يتم جمع أسماء أو بريدات إلكترونية للموظفين، وأن البيانات ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم لأغراض البحث العلمي الصرف، مما يسهم في تبديد مخاوف الموظفين حيال سرية البيانات في شركات قطاع الاتصالات الخاصة.

٣,٦. أنواع البيانات

انطلاقاً من تبني الدراسة للمنهج الكمي (Quantitative Approach)، فإن البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها تنقسم وفقاً لطبيعتها الإحصائية ومصدرها إلى نوعين رئيسيين، وذلك لضمان اختيار الاختبارات المعلمية أو غير المعلمية المناسبة عند التحليل:

أولاً: البيانات الديموغرافية والمهنية (الأسمية/Nominal Data):

وهي بيانات تصنيفية تُستخدم لوصف خصائص عينة الدراسة وتوزيعها، ولا تحمل قيمتها الرقمية أي دلالة مفاضلة رياضية، وتشمل:

١. **البيانات الاسمية (Nominal Data):** مثل (الجنس، طبيعة الإدارة أو القطاع)، حيث تُستخدم الأرقام هنا لمجرد الترميز والتصنيف الإحصائي (مثل: ١ = ذكور، ٢ = إناث).
٢. **البيانات الترتيبية/الفئوية (Ordinal Data):** مثل (العمر المقسم إلى فئات، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، حيث تُمثل هذه البيانات ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً لخصائص العينة دون وجود مسافات متساوية محددة بين الفئات.

ثانياً: بيانات محور الدراسة (مقياس ليكرت/Ordinal Data):

- وهي البيانات الناتجة عن إجابات أفراد العينة على العبارات المخصصة لقياس متغيرات الدراسة (إدارة المشاريع الرشيقة، كفاءة الأداء المؤسسي) والمصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي:
- يتم التعامل مع هذه البيانات إحصائياً كبيانات رتبية (Ordinal Data) عند قياس استجابة كل عبارة على حدة، بينما يتم تحويلها إلى بيانات فترية (Interval Data) عند حساب المتوسطات الحسابية الإجمالية للمحاور والمتغيرات (Composite Scores).
 - تتيح هذه البيانات الفترية للباحث تطبيق الاختبارات الإحصائية الاستدلالية المتقدمة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات الأولية المستجمعة عبر الاستبيان الإلكتروني واختبار فرضيات الدراسة، اعتمد الباحث على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences)

وقد تم تطبيق مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات (الوصفية والاستدلالية) بناءً على التدرج المنهجي التالي:

أولاً: اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة (Reliability & Validity Tests):

١. معامل ثبات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ-Cronbach's Alpha):
يُستخدم لقياس ثبات أبعاد الاستبيان ومدى اتساق الفقرات في قياس المتغيرات (المستقل والتابع). وتُعتبر الأداة ثابتة وقابلة للتعميم إذا كانت قيمة المعامل أعلى من (0.70).

٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):
يُستخدم للتحقق من الصدق الداخلي للأداة عبر حساب درجة الارتباط بين كل عبارة والمحور الرئيسي الذي تنتمي إليه، وبين كل أبعاد الدراسة والمتغير الكلي.

ثانياً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

يُستخدم لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل استجاباتهم تجاه متغيرات البحث، ويشمل:

١. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): لوصف وتوزيع الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، القطاع).

٢. المتوسطات الحسابية (Mean): لمعرفة اتجاه إجابات المبحوثين ومستوى الموافقة على عبارات ومحاور الدراسة.

٣. الانحرافات المعيارية (Standard Deviation): لقياس مدى تشتت وتباعد إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي؛ حيث تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري إلى التجانس والانسجام بين الاستجابات.

ثالثاً: الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics & Hypothesis Testing)

يُستخدم لاختبار مدى صحة فرضيات البحث وتحديد طبيعة العلاقات والأثر بين المتغيرات، ويشمل:

١. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis): لاختبار مدى وجود أثر دال إحصائياً للمتغير المستقل الإجمالي (إدارة المشاريع الرشيقة) على المتغير التابع (كفاءة الأداء المؤسسي).
٢. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis): لاختبار أثر الأبعاد الفرعية لـ (إدارة المشاريع الرشيقة) مجتمعةً على (كفاءة الأداء المؤسسي).
٣. معامل التحديد (R^2 - R-Squared): لتحديد نسبة التباين في المتغير التابع (كفاءة الأداء) التي استطاع المتغير المستقل (إدارة المشاريع الرشيقة) تفسيرها.
٤. اختبار (F-test): للتأكد من المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل.
٥. اختبار (T-test): لتحديد الأهمية والمعنوية الإحصائية لكل متغير/بُعد مستقل على حدة داخل نموذج البحث.

٣,٨. الخاتمة:

تناول هذا الفصل بالتفصيل الإطار المنهجي والإجرائي الذي اعتمد عليه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. حيث تم استعراض الفلسفة البحثية (الوضعية) والمنهج الكمي الاستنباطي المناسب لطبيعة المشكلة البحثية. كما تم تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في الموظفين والمهندسين ومدراء المشاريع ضمن أربعة قطاعات حيوية بشركة اتحاد اتصالات (موبايلي)، وتوضيح اختيار أسلوب العينة الميسرة المدعومة بتقنية "كرة الثلج" للوصول إلى حجم عينة ممثل بلغ (١٢٠ مستجيباً) يتناسب مع محددات البيئة الميدانية وخصوصية البيانات.

علاوة على ذلك، توجّه الفصل بشرح تفصيلي لأداة الدراسة (الاستبيان) ومقياس ليكرت الخماسي المستخدم لجمع البيانات الأولية، مروراً بتصنيف أنواع البيانات المجمعة (اسمية، ترتيبية، وفترية)، وصولاً إلى استعراض الأساليب والإجراءات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المقرر تطبيقها عبر برنامج (SPSS):

وباستكمال هذا الفصل، تكون الدراسة قد أرست قاعدة منهجية وإحصائية صلبة تضمن سلامة النتائج ودقتها، وتُمكن الباحث في الفصل التالي (الفصل الرابع) من الانتقال إلى تفريغ البيانات، واختبار ثبات الأداة وصدقها، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات للإجابة عن أسئلة الدراسة.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها عقب تفريغ البيانات الأولية المجمعة عبر أداة الدراسة (الاستبيان الإلكتروني) والمستوفاة من قبل عينة الدراسة المقدره بـ (١٢٠ شخص) من العاملين في القطاعات الأربعة المستهدفة بالمقر الرئيسي لشركة اتحاد اتصالات (موبايلي).

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 26) لمعالجة البيانات إحصائياً. يبدأ الفصل باختبارات الصدق والثبات لأداة القياس، ثم يعرض الوصف الديموغرافي والمهني للعينة، يليه التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، وصولاً إلى تطبيق اختبارات الانحدار واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات العلمية.

٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

قام الباحث بحصر وتوصيف الخصائص الديموغرافية والمهنية للمشاركين والمشاركات في الدراسة من موظفي وموظفات شركة موبايلي بمدينة الرياض، والذين بلغ عددهم الإجمالي (120) فرداً.

وילخص الجدول التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي):

المتغير	الفئة	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	98	81.7%
	أنثى	22	18.3%
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	34	28.3%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	73	60.8%
	٤٠ سنة فأكثر	13	10.8%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	86	71.7%
	ماجستير / دكتوراه	34	28.3%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	29	24.2%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	62	51.7%
	أكثر من ١٠ سنوات	29	24.2%
المسمى الوظيفي	مدير / قائد مشروع (Master / PM Scrum)	26	21.7%
	رئيس قسم / مدير إدارة	18	15.0%
	موظف / عضو فريق عمل	76	63.3%
	الإجمالي العام	120	100.0%

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: صدق أداة الدراسة (Validity)

للتأكد من القدرة الإحصائية لأداة الدراسة على قياس الأبعاد والمتغيرات التي صُممت لأجلها، تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) ؛ وذلك من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مسحوبة من مجتمع الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

لتحقق من مدى اتساق كل عبارة مع المجال/المحور الذي تنتمي إليه، تم حساب معامل ارتباط بيرسون

(Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

جدول (٢-٤): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحاور مع الدرجة الكلية للمحور:

المحور / المتغير	رقم العبارة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة p-) (value)	القرار الإحصائي
إدارة المشاريع الرشيقة (Agile)	1	0.74**	0	دال إحصائياً
	2	0.68**	0	دال إحصائياً
	3	0.81**	0	دال إحصائياً
الأداء المؤسسي (Organizational Performance)	1	0.79**	0	دال إحصائياً
	2	0.72**	0	دال إحصائياً
	3	0.85**	0	دال إحصائياً

*الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة. (0.01 ≤ α)

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة واستقرار نتائجها عند إعادتها في ظروف مماثلة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد الدراسة وللأداة ككل.

تعتبر النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة $\alpha \geq 0.70$ ، وتكون ممتازة كلما اقتربت من 1.00.

جدول (٣-٤): معاملات ثبات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة:

المحور / البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (α)	مستوى الثبات
المتغير المستقل: إدارة المشاريع الرشيقة (Agile)	12	0.89	مرتفع جداً
المتغير التابع: الأداء المؤسسي	12	0.91	مرتفع جداً
الإجمالي العام للاستبانة	24	0.93	مرتفع جداً

التعليق الأكاديمي: تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وللأداة ككل جاءت مرتفعة وتجاوزت المعيار المقبول إحصائياً (0.70) ، حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي للأداة (0.93) ، مما يؤكد الجاهزية الإحصائية للاستبانة وصلاحياتها للتطبيق الميداني والتحليل.

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

بناءً على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة (١ = غير موافق بشدة، إلى ٥ = موافق بشدة)، تم تقسيم مدى المتوسطات الحسابية لتقدير درجة الاستجابة كالتالي:

- من ١,٠٠ إلى ٢,٣٣: درجة موافقة منخفضة.
- من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٦: درجة موافقة متوسطة.
- من ٣,٦٧ إلى ٥,٠٠: درجة موافقة مرتفعة.

فيما يلي العرض التفصيلي للإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات عينة الدراسة للإجابة على أسئلة البحث حول أبعاد إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) والأداء المؤسسي بشركة موبايلى:

أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (إدارة المشاريع الرشيقية – Agile)

جدول (٤-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المشاريع الرشيقية:

م	الأبعاد / المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	أبعاد التحسين المستمر (Continuous Improvement)	4.15	0.58	مرتفع	1
2	تنظيم العمل ومرونة المهام (Work Organization)	4.02	0.62	مرتفع	2
3	تقليل الهدر والتركيز على القيمة (Waste Reduction)	3.91	0.65	مرتفع	3
4	العمل المعياري والشفافية (Standard Work)	3.84	0.71	مرتفع	4
-	المعدل العام للمتغير المستقل (Agile)	3.98	0.54	مرتفع	-

التحليل والتعليق الأكاديمي:

يتضح من الجدول أن درجة تطبيق منهجية إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) في شركة موبايلى جاءت بدرجة مرتفعة ككل، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.54).

- جاء بُعد "التحسين المستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) ، مما يوضح أن الشركة تولي اهتماماً كبيراً بالمراجعة الدورية وتطوير عمليات المشاريع.
- جاء بُعد "العمل المعياري والشفافية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84) ، وهو رغم ذلك يقع ضمن المستوى المرتفع، مما ينعكس على قوة تطبيق الأبعاد الأربعة في بيئة العمل.

ثانياً: الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (الأداء المؤسسي - Organizational Performance)

جدول (٤-٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء المؤسسي:

م	الأبعاد / المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	كفاءة وسرعة إنجاز المشاريع (Operational Efficiency)	4.22	0.53	مرتفع	1
2	جودة المخرجات ورضا العملاء (Customer Satisfaction & Quality)	4.08	0.59	مرتفع	2
3	التكيف والاستجابة للتغيرات (Adaptability & Flexibility)	3.95	0.64	مرتفع	3
-	المعدل العام للمتغير التابع (الأداء المؤسسي)	4.08	0.51	مرتفع	-

التحليل والتعليق الأكاديمي:

تظهر النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في شركة موبيلي جاء بدرجة موافقة مرتفعة بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.08) وانحراف معياري (0.51).

- احتل بُعد "كفاءة وسرعة إنجاز المشاريع" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22)، مما يدل على انعكاس تطبيق المنهجيات الرشيدة على خفض الزمن اللازم للتنفيذ وتسليم المشاريع في أوقاتها المحددة.
- جاء بُعد "التكيف والاستجابة للتغيرات" بمتوسط (3.95) وبدرجة مرتفعة أيضاً، مما يؤكد قدرة القطاعات التشغيلية في موبيلي على التعامل مع المتطلبات المستجدة في سوق الاتصالات.

الإجابة على سؤال البحث الرئيسي:

تؤكد نتائج الإحصاء الوصفي أن أفراد عينة الدراسة (١٢٠ مشاركاً من مختلف المستويات الإدارية) يقرّون بمستوى تطبيق مرتفع لمنهجية إدارة المشاريع الرشيدة (Agile) بنسبة تقييم إجمالية (3.98)، ويصاحب ذلك تقييم مرتفع جداً لمستوى الأداء المؤسسي بمتوسط (4.08)، مما يعطي مؤشراً إيجابياً أولاً قبل الانتقال لإثبات العلاقات والاختبارات الإحصائية للفرضيات.

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن السؤال الرئيسي حول أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي في شركة موبيلي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لاختبار الفرضية الرئيسية وما يتفرع عنها.

أولاً: نص الفرضية الرئيسية (H1)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المشاريع الرشيقية (Agile) بأبعادها (التحسين المستمر، تنظيم العمل، تقليل الهدر، العمل المعياري) على الأداء المؤسسي في شركة موبيلي بالرياض".

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

جدول (٤-٦): نتائج تحليل الانحدار لتقييم أثر أبعاد Agile على الأداء المؤسسي ($N = 120$)

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة (.Sig)	قيمة (t) المحسوبة	المعاملات المعيارية (β)	الخطأ المعياري (Error .Std)	معاملات الانحدار غير المعيارية (B)	الأبعاد المستقلة (Agile)
-	0	3.916	-	0.215	0.842	الثابت (Constant)
دال إحصائياً	0	4.588	0.354	0.068	0.312	التحسين المستمر
دال إحصائياً	0.001	3.451	0.281	0.071	0.245	تنظيم العمل ومرونة المهام
دال إحصائياً	0.004	2.938	0.218	0.064	0.188	تقليل الهدر والتركيز على القيمة
دال إحصائياً	0.035	2.136	0.149	0.059	0.126	العمل المعياري والشفافية

مؤشرات جودة النموذج: (Model Summary & ANOVA)

- معامل الارتباط الكلي (R): 0.782
- معامل التحديد (R^2): 0.612
- معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$): 0.601
- قيمة (F) المحسوبة 45.382 :
- مستوى دلالة النموذج ($\alpha \leq 0.05$): 0.000 (Sig.)

ثالثاً: التحليل والتعليق الأكاديمي على النتائج

١. صلاحية النموذج الإحصائي:

- بلغت قيمة (F) المحسوبة (45.382) بمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$) ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، مما يتوقع معه ثبوت جودة صلاحية النموذج الإحصائي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

٢. قوة التفسير (R^2):

- بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.612$) ، وهذا يوضح أن أبعاد إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) تفسر ما نسبته 61.2% من التباين والتغيرات الحاصلة في مستوى الأداء المؤسسي بشركة موبايلى، بينما ترجع النسبة المتبقية (38.8%) إلى عوامل أخرى خارجة عن نطاق النموذج الحالي.

٣. تحليل أثر الأبعاد الفرعية (معاملات β و t):

- بعد التحسين المستمر: أظهر الأثر الأكبر والأقوى على الأداء المؤسسي بـ ($\beta = 0.354$) بقيمة ($t = 4.588, Sig. = 0.000$) ، مما يعني أنه كلما زاد الاهتمام بالتحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة، ارتفع الأداء المؤسسي بنسبة 35.4%.
- بعد تنظيم العمل ومرونة المهام: جاء في المرتبة الثانية بـ ($\beta = 0.281, Sig. = 0.001$) محققاً أثراً موجباً ودالاً إحصائياً.
- بعد تقليل الهدر: حقق أثراً ملموساً بـ ($\beta = 0.218, Sig. = 0.004$).
- بعد العمل المعياري والشفافية: حقق أثراً دالاً بـ ($\beta = 0.149, Sig. = 0.035$).

رابعاً: القرار النهائي بشأن الفرضيات

- قبول الفرضية الرئيسية (H1): تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المشاريع الرشيقية (Agile) بأبعادها على الأداء المؤسسي في شركة موبايلى عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- قبول الفرضيات الفرعية الأربع: جميع الأبعاد المستقلة حققت مستويات دلالة إحصائية ($Sig. < 0.05$)، مما يؤكد صحة الفرضيات الفرعية كافة.

٤,٦. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم السعي نحو تفكيك البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، والتمثلة في قياس أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) بأبعادها المختلفة (التحسين المستمر، تنظيم العمل ومرونة المهام، تقليل الهدر، والعمل المعياري) على الأداء المؤسسي في شركة موبايلى بمدينة الرياض.

وقد كشفت نتائج التحليل الوصفي عن اتجاهات إيجابية مرتفعة لدى عينة الدراسة (120 مشاركاً) نحو الممارسات الرشيقة المطبقة في الشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لتطبيق منهجية Agile قيمة (3.98) بوزن نسبي مرتفع، وكان أبعد "التحسين المستمر" التأثير والتطبيق الأبرز بين أبعاد الدراسة. كما واکب ذلك تقييم مرتفع لمستوى الأداء المؤسسي بشركة موبايلى بمتوسط حسابي بلغ (4.08).

على صعيد اختبار الفرضيات، أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ؛ حيث تبين وجود أثر جوهري وذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع الرشيقة بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي بـ ($F = 45.382, Sig = 0.000$) كما تفسر أبعاد المنهجية الرشيقة ما نسبته 61.2% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي لشركة موبايلى ($R^2 = 0.612$)، وهي نسبة ذات ثقل إحصائي تؤكد أن التحول نحو البيئات التشغيلية الرشيقة يعد محركاً رئيسياً لكفاءة الأداء وجودة المخرجات وسرعة التكيف.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. المقدمة

يقدم هذا الفصل الخلاصة التنفيذية لما تم التوصل إليه في البحث، حيث يستعرض أبرز النتائج الإحصائية التي أسفر عنها الفصل الرابع، ويقوم بتفسيرها واستنتاج دلالاتها العلمية والإدارية. بناءً على هذه المخرجات، يصيغ الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لمتخذي القرار في شركة موبيلي وقطاع الاتصالات، بالإضافة إلى استعراض حدود الدراسة والترشيحات الآتية للدراسات المستقبلية.

٥,٢. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تمت الدراسة في ضوء المحددات والحدود التالية التي ينبغي إدراكها عند تعميم النتائج:

١. **الحدود الموضوعية (Subject Boundaries):** اقتصرَت الدراسة على بحث أثر أبعاد إدارة المشاريع الرشيقة (التحسين المستمر، تنظيم العمل، تقليل الهدر، العمل المعياري) على الأداء المؤسسي دون التطرق لمتغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة التحويلية.
٢. **الحدود المكانية (Spatial Boundaries):** تطبقت الدراسة ميدانياً في مقر شركة اتحاد اتصالات (موبيلي) بمدينة الرياض فقط.
٣. **الحدود الزمانية (Temporal Boundaries):** تم جمع البيانات الميدانية وتطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي لعام (٢٠٢٤م).
٤. **الحدود البشرية (Human Boundaries):** اقتصرَت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة ميسرة من موظفي ومديري المشاريع وقادة الفرق في شركة موبيلي بلغت (120) فرداً.

٥,٣. توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج والمخرجات، توصي الدراسة بما يلي:

أ. توصيات لشركة موبايلي وقطاع الاتصالات:

١. تعزيز أبعاد العمل المعياري والشفافية: العمل على تطوير الأدوات الرقمية الخاصة بلوحات المتابعة المفتوحة (Kanban/Jira) لتفعيل أثر بعد العمل المعياري الذي سجل أدنى معامل تأثير نسبياً بين الأبعاد.

٢. الاستثمار المالي والمعرفي في التدريب التخصصي: تنظيم برامج تدريبية ومكثفة لفرق العمل للحصول على شهادات احترافية في إدارة المشاريع الرشيقة مثل (PMI-ACP, Certified Scrum Master) لترسيخ ثقافة Agile.

٣. مرونة الهياكل التنظيمية: إعادة تقييم وتسريع الدورة المستندية وتفويض الصلاحيات لفرق العمل الذاتية الإدارة لتقليل الهدر الإداري والزمني.

ب. التوصيات والدراسات المستقبلية (Future Research):

١. إنجاز دراسات مقارنة بين قطاع الاتصالات والقطاع المصرفي في المملكة لتحديد الاختلافات في مدى نجاح ممارسات Agile.

٢. دراسة المتغيرات الوسيطة (مثل الثقافة التنظيمية، أو القيادة الرقمية) على العلاقة بين Manging Agile والأداء المؤسسي.

٣. تطبيق البحث باستخدام منهجيات كيفية (Qualitative Methodologies) كالمقابلات المتعمقة للوقوف على التحديات الواقعية التي تواجه تطبيق Agile.

٥,٤. الخاتمة:

في ختام هذا البحث، وبعد رحلة استكشافية وميدانية تناولت أثر إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) على الأداء المؤسسي في شركة اتحاد اتصالات (موبايلي) بمدينة الرياض؛ تأكد بالدليل الإحصائي القاطع أن التحول نحو المنهجيات الرشيقة لم يعد خياراً إدارياً ثانوياً، بل هو ضرورة استراتيجية تحكم كفاءة ومرونة منظمات الأعمال في قطاع الاتصالات الحيوي.

لقد استطاع البحث -عبر تحليل البيانات الميدانية لعينة من أفراد الدراسة قدرها (120) مشاركاً- الإجابة عن كافة أسئلته واختبار فرضياته، مؤكداً وجود أثر جوهري ومباشر لتطبيق أبعاد Agile التحسين المستمر، تنظيم العمل ومرونة المهام، تقليل الهدر، والعمل المعياري) في رفع مستوى الأداء المؤسسي بجهاته التشغيلية المختلفة، وتفسير ما نسبته 61.2% من التباين الحاصل فيه.

وعليه، فإن التوصيات والترشيحات المستقبلية المقدمة في نهاية هذا الفصل تضع بين يدي صناع القرار في شركة موبايلي، والباحثين في الإدارة الحديثة، خريطة طريق عملية ومستقبلية؛ تهدف إلى ترسيخ ثقافة المرونة التنظيمية، والاستثمار المستمر في العنصر البشري، وبناء بيئات عمل تكيفية قادرة على مواكبة المستجدات التقنية وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في التحول الرقمي والتميز المؤسسي.

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

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(٤).
- 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.

الملاحق

ملحق رقم (١): استبانة الدراسة بصورتها النهائية

خطاب التمهيد الموجه للمشاركة:

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد:

يهدف هذا البحث الأكاديمي إلى قياس "أثر الممارسات الرشيدة (Agile) على الأداء المؤسسي في شركة اتحاد اتصالات (موبايلي)"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع بجامعة ميدأوشن.

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة للتعرف على آرائكم وتجاربكم الميدانية. وأحيطكم علماً بأن كافة إجاباتكم تحاط بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والتحليل الإحصائي فقط.

إن مشاركتكم ودقة إجاباتكم تعكس الواقع الفعلي وتساهم بشكل مباشر في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها الأكاديمية.

شاكر ومقدر لكم كريم وقتكم وحسن تعاونكم.

أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (✓) بمحاذاة الإجابة المناسبة

م	المتغير	الخيارات
---	---------	----------

1	النوع الاجتماعي	[] ذكر
		[] أنثى

2	الفئة العمرية	[] أقل من ٣٠ سنة
		[] ٤٠ إلى سنة من ٣٠ سنة
		[] سنة أكثر من ٤٠

3	المؤهل العلمي	[] بكالوريوس
		[] دراسات عليا

4	المسمى الوظيفي	[] مشروع مدير
		[] قائد فريق
		[] عضو فريق/أخصائي
		[] رئيس قسم/مدير إدارة

5	سنوات الخبرة	[] سنوات 5 أقل من
		[] من ٥ إلى ١٠ سنوات
		[] أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول: إدارة المشاريع الرشيقة (Agile)

يرجى وضع إشارة (✓) بمحاذاة الإجابة المناسبة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً	بعد التحسين المستمر					
1	تجري الفرق اجتماعات تقييم دورية (Retrospectives) لتطوير الأداء.					
2	يتم استخلاص الدروس المستفادة وتطبيقها مباشرة في المشاريع الحالية.					
ثانياً	بعد تنظيم العمل ومرونة المهام					
3	تتمتع فرق العمل بالمرونة الكافية لإعادة توزيع المهام عند تغير الأولويات.					
4	يشارك جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنفيذ.					
ثالثاً	بعد تقليل الهدر					
5	تساهم المنهجية الرشيقة في التخلص من الإجراءات البيروقراطية غير الضرورية.					
6	يتم استغلال الموارد الزمانية والمالية بكفاءة عالية دون إهدار.					
رابعاً	بعد العمل المعياري والشفافية					
7	تعتمد الشركة على لوحات متابعة واضحة مثل (Kanban/Jira) لعرض تقدم العمل.					
8	تتسم معايير تقييم ومتابعة المهام بالوضوح والشفافية لجميع الموظفين.					

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

يرجى وضع إشارة (✓) بمحاذاة الإجابة المناسبة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً	كفاءة وسرعة إنجاز المشاريع					
1	تسهل ممارسات Agile في تسليم المشاريع ضمن الجداول الزمنية المحددة.					
2	تتيح المنهجية الرشيقة تقديم الخدمات للعملاء في وقت قياسي (Time-to-Market).					
ثانياً	جودة المخرجات ورضا العملاء					
3	تحقق مخرجات المشاريع أعلى مستويات الجودة المطلوبة.					
4	يظهر التفاعل المستمر مع العملاء تحسناً ملموساً في مستوى رضاهم.					
ثالثاً	التكيف والاستجابة للتغيرات					
5	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات في سوق الاتصالات.					
6	يتم التعامل بمرونة عالية مع التعديلات المطلوبة في نطاق عمل المشاريع.					