

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع



فجوة تطبيق المنهجيات

"تحليل العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية الأجايل في المؤسسات متعددة المواقع"

إعداد الطالب/ عبدالله محمد هادي ال سنان

الرقم الأكاديمي/ 253001835

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025/2026

مقدمة:

شهدت إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة تحولاً جوهرياً نحو تبني المنهجيات الحديثة التي تركز على المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، ومن أبرز هذه المنهجيات منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع، التي أصبحت من أكثر المنهجيات استخداماً في مختلف القطاعات نظراً لقدرتها على تحسين الأداء وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع وتعزيز جودة المخرجات. وتعتمد هذه المنهجية على مبادئ أساسية تشمل التعاون المستمر، والاستجابة للتغيير، والتطوير التدريجي، والتركيز على القيمة المضافة، مما يجعلها مناسبة للبيئات التنظيمية المتغيرة والمعقدة.

ومع تزايد توجه المؤسسات نحو التوسع الجغرافي واعتماد نماذج الإدارة متعددة المواقع، والتي تتمثل في وجود إدارة مركزية تشرف على فروع أو وحدات تشغيلية موزعة في مدن أو مناطق مختلفة، برزت مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية التي تؤثر على فعالية تطبيق المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع. حيث تواجه هذه المؤسسات صعوبات في توحيد المفاهيم والممارسات الإدارية بين الإدارة المركزية والفروع التشغيلية، مما يؤدي إلى وجود فجوات في التطبيق العملي للمنهجيات المعتمدة.

وتعد منهجية Agile من أكثر المنهجيات تأثيراً بهذه التحديات، نظراً لاعتمادها الكبير على التواصل الفعال، والتعاون المستمر، ووضوح الأدوار التنظيمية، ومستوى جاهزية الموارد البشرية والتنظيمية. وفي المؤسسات متعددة المواقع، قد يؤدي ضعف نقل المعرفة التنظيمية، وتباين مستويات الجاهزية لدى العاملين، واختلاف الفهم التنظيمي للمنهجية، إلى ظهور فجوة بين التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا والتنفيذ الفعلي في الفروع المختلفة، مما ينعكس سلباً على نجاح تطبيق المنهجية وكفاءة إدارة المشاريع.

وعلى الرغم من تزايد الدراسات المتعلقة بمنهجية Agile وأثرها في تحسين أداء المشاريع، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على تطبيق المنهجية داخل فرق عمل متجانسة أو ضمن بيئة تنظيمية موحدة، في حين لا تزال الدراسات التي تتناول تطبيق Agile في المؤسسات متعددة المواقع محدودة، خصوصاً فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح التطبيق، مثل نقل المعرفة، والجاهزية التنظيمية، والتواصل المؤسسي، ودعم الإدارة العليا.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتحليل العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع، من خلال دراسة دور عدد من المتغيرات التنظيمية التي قد تسهم في تقليل فجوة التطبيق وتحسين كفاءة إدارة المشاريع. كما تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع، وتقديم نتائج يمكن أن تساعد المؤسسات في تطوير ممارساتها الإدارية وتحسين تطبيق المنهجيات الحديثة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات التنموية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تسعى المؤسسات الحكومية والخاصة إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جودة تنفيذ المشاريع ورفع مستوى التنافسية من خلال تبني الممارسات الإدارية الحديثة ومنهجيات إدارة المشاريع المتقدمة. وتعد منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile Project Management) من أبرز هذه المنهجيات التي تدعم المرونة التنظيمية، وتسهم في تسريع تنفيذ المشاريع، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات، بما يتوافق مع مستهدفات الرؤية في رفع كفاءة الإنفاق وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التحول التنظيمي.

ومع التوسع التنظيمي للمؤسسات وتبني نماذج الإدارة متعددة المواقع، التي تعتمد على وجود إدارة مركزية تشرف على فروع أو وحدات تشغيلية موزعة جغرافياً في مناطق ومدن مختلفة، برزت مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تعيق التطبيق الفعال للمنهجيات الحديثة، ومن أبرزها منهجية Agile حيث تواجه هذه المؤسسات صعوبات في توحيد الفهم التنظيمي للمنهجية بين الإدارة المركزية والفروع، وضمان نقل المعرفة المرتبطة بها، وتحقيق الجاهزية التنظيمية اللازمة لتطبيقها، إضافة إلى التحديات المتعلقة بالتواصل المؤسسي وتنسيق الجهود بين المواقع المختلفة.

وتتمثل المشكلة بشكل خاص في وجود فجوة بين التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا التي تتبنى منهجية Agile وبين مستوى التطبيق الفعلي لهذه المنهجية في الفروع التشغيلية، نتيجة تباين مستويات المعرفة والخبرة لدى العاملين، وضعف آليات نقل المعرفة والتدريب، واختلاف البيئات التشغيلية، وأحياناً تعيين قيادات أو مديري مشاريع غير ملمين بمبادئ المنهجية. ويؤدي ذلك إلى عدم اتساق في تطبيق الممارسات الإدارية، وضعف في تحقيق أهداف المشاريع، وانخفاض كفاءة الأداء التنظيمي، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسات على تحقيق مستهدفات التحول المؤسسي المرتبطة برؤية المملكة 2030.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بمنهجية Agile في الأدبيات العلمية، إلا أن معظم الدراسات ركزت على تطبيقها داخل بيئات تنظيمية موحدة أو ضمن فرق عمل متجانسة، في حين لا تزال الدراسات التي تتناول تطبيق هذه المنهجية في المؤسسات متعددة المواقع محدودة، خاصة فيما يتعلق بتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح التطبيق، مثل نقل المعرفة، والجاهزية التنظيمية، والتواصل المؤسسي، ودعم الإدارة العليا في تقليل فجوة التطبيق.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة تنظيمية ومعرفية تتعلق بتحديد وتحليل العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع، والحاجة إلى فهم طبيعة هذه العوامل ومدى تأثيرها في تحقيق التطبيق الفعال للمنهجية، بما يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع ودعم جهود التحول التنظيمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب العلمية والعملية والتنظيمية التي تسهم في تطوير المعرفة في مجال إدارة المشاريع وتحسين الممارسات المؤسسية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع، وخاصة ما يتعلق بتطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile Project Management) في المؤسسات متعددة المواقع. حيث تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات المتعلقة بالعوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية Agile في البيئات التنظيمية الموزعة جغرافياً، والتي لم تحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة.

كما تسهم الدراسة في تقديم إطار تحليلي لفهم العلاقة بين عدد من المتغيرات التنظيمية، مثل نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل المؤسسي، ودعم الإدارة العليا، وأثرها في نجاح تطبيق المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع. ومن المتوقع أن توفر نتائج الدراسة أساساً علمياً يمكن للباحثين الاستفادة منه في تطوير دراسات مستقبلية في مجال إدارة المشاريع والتحول التنظيمي.

ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات تطبيقية يمكن أن تساعد المؤسسات متعددة المواقع على تحسين تطبيق منهجية Agile وتقليل الفجوة بين التوجه الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي للمشاريع. كما تسهم الدراسة في تمكين صناع القرار من فهم العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح تطبيق المنهجية، مما يساعد على تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بإدارة المعرفة، والتدريب، والتأهيل، وتحسين آليات التواصل المؤسسي. وتوفر الدراسة أيضاً مؤشرات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في تعزيز جاهزيتها التنظيمية لتطبيق المنهجيات الحديثة، وتحسين كفاءة إدارة المشاريع، ورفع جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز فعالية التنسيق بين الإدارة المركزية والفروع التشغيلية.

ثالثاً: الأهمية التنظيمية والإدارية

تسهم الدراسة في دعم جهود المؤسسات في تطوير ممارساتها الإدارية وتعزيز قدرتها على إدارة المشاريع بكفاءة في البيئات التنظيمية متعددة المواقع. كما تساعد نتائج الدراسة في تحسين عمليات نقل المعرفة التنظيمية، وتعزيز المواءمة بين التوجهات الاستراتيجية والتنفيذ العملي، وتطوير قدرات الموارد البشرية بما يدعم نجاح تطبيق المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع.

رابعاً: الأهمية الوطنية والتنمية

تكتسب الدراسة أهمية خاصة في سياق دعم توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين كفاءة الإنفاق، وتعزيز التحول التنظيمي، وتطوير القدرات البشرية، وتحسين جودة تنفيذ المشاريع في مختلف القطاعات. حيث تسهم الدراسة في تقديم معرفة علمية يمكن أن تدعم جهود المؤسسات في تبني الممارسات الإدارية الحديثة وتحسين كفاءة إدارة المشاريع، بما يسهم في تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية المؤسسية.

أهداف الدراسة:

أولاً: الهدف الرئيسي

تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile) في المؤسسات متعددة المواقع.

ثانياً: الأهداف الفرعية

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. تحليل أثر نقل المعرفة التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.
2. دراسة أثر الجاهزية التنظيمية على مستوى تطبيق منهجية Agile في الوحدات التشغيلية المختلفة.
3. تحليل دور التواصل التنظيمي بين الإدارة المركزية والفروع في تعزيز نجاح تطبيق المنهجية.
4. دراسة أثر دعم الإدارة العليا في تحقيق التطبيق الفعال لمنهجية Agile.
5. تحديد مستوى تأثير العوامل التنظيمية مجتمعة في تقليل فجوة التطبيق بين التوجه الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي.
6. تحديد أهم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق Agile في المؤسسات متعددة المواقع.
7. تقديم توصيات عملية لتحسين تطبيق منهجية Agile وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات متعددة المواقع.

تساؤلات الدراسة:

أولاً: السؤال الرئيسي

ما العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) في المؤسسات متعددة المواقع؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

1. ما أثر نقل المعرفة التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع؟
2. ما أثر الجاهزية التنظيمية على مستوى تطبيق منهجية Agile في الوحدات التشغيلية المختلفة؟
3. ما دور التواصل التنظيمي بين الإدارة المركزية والفروع في نجاح تطبيق منهجية Agile ؟
4. ما أثر دعم الإدارة العليا في تحقيق التطبيق الفعال لمنهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع؟
5. إلى أي مدى تسهم العوامل التنظيمية مجتمعة في تقليل فجوة التطبيق بين التوجه الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي للمنهجية؟
6. ما أكثر العوامل التنظيمية تأثيراً في نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع؟

فروض الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسية

H0 (الفرضية العدمية):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) في المؤسسات متعددة المواقع.

H1 (الفرضية البديلة):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) في المؤسسات متعددة المواقع.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنقل المعرفة التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

H11: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنقل المعرفة التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية أجائل.

الفرضية الثانية

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

H12: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية أجائل.

الفرضية الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل التنظيمي بين الإدارة المركزية والفروع على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

H13: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل التنظيمي بين الإدارة المركزية والفروع على نجاح تطبيق منهجية أجائل.

الفرضية الرابعة

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

H14: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على نجاح تطبيق منهجية أجائل.

الفرضية الخامسة

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية مجتمعة في تقليل فجوة تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

H15: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية مجتمعة في تقليل فجوة تطبيق منهجية Agile.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات حول تطبيق منهجية Agile في إدارة المشاريع

أظهرت العديد من الدراسات أن منهجية Agile تعد من أكثر المنهجيات فعالية في تحسين أداء المشاريع وتعزيز مرونة المؤسسات في مواجهة التغيرات. حيث أوضح **Highsmith (2009)** أن إدارة المشاريع الرشيقة تركز على التكيف المستمر، والتفاعل مع التغيرات، وتسليم القيمة بشكل تدريجي، مما يسهم في تحسين جودة مخرجات المشاريع وزيادة رضا أصحاب المصلحة. كما بينت دراسة **Serratore and Pinto (2015)** أن تطبيق منهجية Agile له تأثير إيجابي على نجاح المشاريع، خاصة من حيث تحسين الأداء وتقليل المخاطر وزيادة رضا العملاء. وأشارت الدراسة إلى أن نجاح التطبيق يعتمد بدرجة كبيرة على البيئة التنظيمية ومستوى دعم الإدارة العليا. وفي السياق نفسه، أكد **VersionOne (2020)** في تقريره السنوي حول حالة Agile أن التحديات الرئيسية لتطبيق المنهجية تتمثل في مقاومة التغيير التنظيمي، وضعف الثقافة المؤسسية الداعمة، ونقص الخبرات لدى العاملين. ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أن معظمها ركز على تطبيق Agile داخل فرق عمل متقاربة جغرافياً، دون التركيز على المؤسسات متعددة المواقع.

ثانياً: دراسات حول العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح منهجية Agile

ركزت العديد من الدراسات على دور العوامل التنظيمية في نجاح تطبيق المنهجيات الإدارية الحديثة. فقد أوضح **Dikert, Paasivaara, and Lassenius (2016)** أن نجاح تطبيق Agile على مستوى المؤسسة يعتمد على عدة عوامل، أهمها دعم الإدارة العليا، والتواصل التنظيمي، وإدارة التغيير، وبناء القدرات التنظيمية. كما توصلت دراسة **Misra et al. (2009)** إلى أن نجاح Agile يرتبط بعوامل بشرية وتنظيمية مثل مهارات الفريق، والتواصل الفعال، والتدريب المستمر، وثقافة التعاون داخل المنظمة. وأشار **Hoda, Noble, and Marshall (2013)** إلى أن التفاعل بين الأفراد والتعاون بين الفرق يمثلان عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق Agile، خصوصاً في البيئات التنظيمية المعقدة. وتؤكد هذه الدراسات أهمية العوامل التنظيمية، لكنها لم تتناول بشكل كاف تأثير اختلاف المواقع الجغرافية على تطبيق المنهجية.

ثالثاً: دراسات حول نقل المعرفة في المؤسسات

يعد نقل المعرفة أحد العوامل الأساسية في نجاح تطبيق الممارسات التنظيمية الجديدة داخل المؤسسات. فقد قدم **Nonaka and Takeuchi (1995)** نموذج خلق المعرفة التنظيمية، موضحين أن تبادل المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار. كما أوضح **Argote and Ingram (2000)** أن نقل المعرفة داخل المؤسسات يمثل عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء التنظيمي، وأن فشل نقل المعرفة بين الوحدات التنظيمية يؤدي إلى ضعف الكفاءة التشغيلية. وأشار **Alavi and Leidner (2001)** إلى أن نظم إدارة المعرفة تلعب دوراً مهماً في دعم نقل المعرفة داخل المؤسسات، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرار وتطوير الأداء. ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أنها لم تربط بشكل مباشر بين نقل المعرفة وتطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

رابعاً: دراسات حول الجاهزية التنظيمية وإدارة التغيير

تشير الأدبيات إلى أن الجاهزية التنظيمية تمثل شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق التغيير المؤسسي. فقد قدم **Kotter (1996)** نموذجاً لإدارة التغيير التنظيمي يؤكد أهمية الاستعداد المؤسسي، وبناء الرؤية المشتركة، وتمكين العاملين لضمان نجاح التغيير. كما أوضح **Weiner (2009)** أن الجاهزية التنظيمية تعكس مدى استعداد المنظمة وأفرادها لتبني التغيير وتنفيذه بفعالية، وأن انخفاض الجاهزية يؤدي إلى فشل تطبيق المبادرات التنظيمية. وتشير هذه الدراسات إلى أهمية الجاهزية التنظيمية، إلا أنها لم تتناول تأثيرها على تطبيق Agile في المؤسسات متعددة المواقع بشكل مباشر.

خامساً: دراسات حول المؤسسات متعددة المواقع والتواصل التنظيمي

أظهرت دراسة **Herbsleb and Mockus (2003)** أن التباعد الجغرافي بين الفرق يؤدي إلى ضعف التواصل والتنسيق، مما يؤثر على أداء المشاريع. كما بينت الدراسة أن إدارة الفرق الموزعة تتطلب آليات تواصل فعالة لضمان نجاح العمل. كما أوضح **Cramton (2001)** أن الفرق الموزعة جغرافياً تواجه تحديات في مشاركة المعلومات وفهم السياق التنظيمي، مما يؤدي إلى فجوات في الأداء. وتشير هذه الدراسات إلى تأثير التباعد الجغرافي على الأداء التنظيمي، لكنها لم تركز على تطبيق Agile تحديداً في المؤسسات متعددة المواقع.

الفجوة البحثية:

على الرغم من وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت تطبيق منهجية Agile ، والعوامل التنظيمية المؤثرة في نجاحها، ونقل المعرفة، والجاهزية التنظيمية، والتواصل بين الفرق، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات التي تناولت بشكل متكامل العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

كما أن معظم الدراسات ركزت على فرق العمل داخل موقع واحد أو قطاع محدد، دون تحليل الفجوة التنظيمية الناتجة عن اختلاف المواقع الجغرافية، أو دراسة العلاقة بين نقل المعرفة والجاهزية التنظيمية والتواصل التنظيمي ودعم الإدارة العليا في سياق تطبيق Agile داخل المؤسسات متعددة المواقع.

ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح تطبيق Agile في المؤسسات متعددة المواقع، وتقديم نموذج تحليلي يفسر العلاقة بين هذه العوامل.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية التي تفسر العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق المنهجيات الإدارية الحديثة داخل المؤسسات، خصوصاً في البيئات التنظيمية المعقدة التي تتوزع فيها العمليات بين مواقع جغرافية متعددة. ويأتي اختيار هذه المنطلقات النظرية بهدف توفير أساس علمي يساعد على تفسير العلاقة بين العوامل التنظيمية المختلفة ونجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع. ومن أبرز هذه المنطلقات ما يأتي:

أولاً: نظرية إدارة المعرفة (Knowledge Management Theory)

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الأساسية في الدراسات التنظيمية الحديثة، حيث تشير إلى العمليات التي يتم من خلالها إنشاء المعرفة وتبادلها وتخزينها واستخدامها داخل المؤسسات.

وقد قدم **Nonaka و Takeuchi (1995)** نموذج خلق المعرفة التنظيمية، الذي يوضح كيف يتم تحويل المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها داخل المنظمة.

وتؤكد هذه النظرية أن نقل المعرفة بين الوحدات التنظيمية المختلفة يسهم في تعزيز التعلم المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي. وفي سياق هذه الدراسة، تبرز أهمية إدارة المعرفة في دعم تطبيق منهجية Agile، حيث يعتمد نجاح هذه المنهجية على فهم العاملين لمبادئها وممارساتها، وعلى قدرة المؤسسة على نقل المعرفة المتعلقة بها من الإدارة العليا إلى الفرق التنفيذية في مختلف المواقع.

وعليه، فإن ضعف آليات نقل المعرفة داخل المؤسسات متعددة المواقع قد يؤدي إلى حدوث فجوة معرفية بين الإدارة المركزية والفروع التشغيلية، مما ينعكس سلباً على نجاح تطبيق المنهجية.

ثانياً: نظرية نقل المعرفة التنظيمية (Knowledge Transfer Theory)

ترتبط نظرية نقل المعرفة بقدرة المؤسسات على مشاركة المعرفة والخبرات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة. وقد أوضح **Ingram و Argote (2000)** أن نقل المعرفة يمثل أحد أهم مصادر تحسين الأداء التنظيمي، حيث يساعد على نشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة وتطوير القدرات التنظيمية.

وفي المؤسسات متعددة المواقع، يصبح نقل المعرفة أكثر تعقيداً بسبب التباعد الجغرافي واختلاف السياقات التنظيمية بين المواقع المختلفة. لذلك فإن فعالية آليات نقل المعرفة تلعب دوراً حاسماً في ضمان توحيد الفهم التنظيمي للمنهجيات الإدارية الحديثة مثل Agile.

ومن هذا المنطلق، تفترض هذه الدراسة أن فعالية نقل المعرفة بين الإدارة المركزية والفروع قد تؤثر بشكل مباشر على مستوى نجاح تطبيق منهجية Agile في المشاريع.

ثالثاً: نظرية إدارة التغيير التنظيمي (Change Management Theory)

يعد تطبيق منهجية Agile نوعاً من التغيير التنظيمي الذي يتطلب تعديلاً في أساليب العمل، وثقافة المؤسسة، وأنماط القيادة والتواصل. وقد قدم **Kotter (1996)** نموذجاً لإدارة التغيير يتكون من عدة مراحل، تبدأ بخلق الشعور بالحاجة إلى التغيير، وتنتهي بترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية.

وتشير هذه النظرية إلى أن نجاح التغيير يعتمد على عدة عوامل، من أهمها دعم القيادة العليا، ومشاركة العاملين في عملية التغيير، وتوفير الموارد اللازمة للتطبيق. وفي سياق تطبيق Agile، فإن عدم استعداد المؤسسة أو ضعف جاهزيتها التنظيمية قد يؤدي إلى مقاومة التغيير وفشل تطبيق المنهجية.

لذلك فإن الجاهزية التنظيمية تمثل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح تطبيق Agile داخل المؤسسات.

رابعاً: نظرية المواءمة التنظيمية (Organizational Alignment Theory)

تشير المواءمة التنظيمية إلى مدى توافق الاستراتيجية التنظيمية مع الهياكل التنظيمية والعمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

وقد أوضح **Kaplan و Norton (2006)** أن نجاح المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيق مواءمة فعالة بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ العملي.

وفي المؤسسات متعددة المواقع، قد تظهر فجوة بين التوجهات الاستراتيجية التي تحددها الإدارة المركزية وبين الممارسات التنفيذية التي تتم في الفروع المختلفة. وعند تبني منهجية Agile على المستوى الاستراتيجي دون تحقيق مواءمة تنظيمية حقيقية في الهياكل والإجراءات، قد يؤدي ذلك إلى ضعف التطبيق الفعلي للمنهجية.

ومن هنا تفترض الدراسة أن تحقيق المواءمة التنظيمية بين الإدارة المركزية والفروع يمثل عاملاً مهماً في نجاح تطبيق Agile

خامساً: نظرية الفرق الموزعة جغرافياً (Distributed Teams Theory)

تتناول هذه النظرية التحديات المرتبطة بإدارة الفرق التي تعمل في مواقع جغرافية مختلفة.

وقد أظهرت دراسة **Mockus و Herbsleb (2003)** أن التباعد الجغرافي بين الفرق قد يؤدي إلى ضعف التواصل والتنسيق، مما يؤثر على كفاءة تنفيذ المشاريع.

وفي سياق تطبيق Agile، يعتمد نجاح الفرق بشكل كبير على التواصل المستمر والتعاون الوثيق بين أعضاء الفريق. وعندما تكون الفرق موزعة جغرافياً، يصبح من الضروري توفير آليات تواصل فعالة وأدوات تعاون رقمية لضمان استمرارية التنسيق بين الفرق المختلفة.

وعليه، فإن مستوى التواصل التنظيمي بين المواقع المختلفة يمثل أحد العوامل التي قد تؤثر على نجاح تطبيق Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

خلاصة المنطلقات النظرية:

يتضح من خلال استعراض هذه النظريات أن نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع لا يعتمد فقط على تبني المنهجية، بل يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والمعرفية، مثل فعالية نقل المعرفة، ومستوى الجاهزية التنظيمية، ودعم الإدارة العليا، وجودة التواصل بين المواقع المختلفة، إضافة إلى تحقيق المواءمة التنظيمية بين الاستراتيجية والتنفيذ.

وبناءً على هذه المنطلقات النظرية، تسعى الدراسة إلى تحليل تأثير هذه العوامل على نجاح تطبيق Agile في المؤسسات متعددة المواقع، وتقديم إطار تحليلي يساعد على تفسير العلاقة بينها.

المنهجية وطرق البحث:

منهجية الدراسة وطرق البحث (Research Methodology)

توضح هذه الدراسة المنهجية العلمية التي سيتم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، وذلك من خلال تحديد نوع البحث، ومجتمع الدراسة، والعينة، وأداة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، إضافة إلى إجراءات الصدق والثبات.

أولاً: منهج البحث (Research Approach)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach)، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التنظيمية (مثل نقل المعرفة، الجاهزية التنظيمية، التواصل التنظيمي، دعم الإدارة العليا) وقياس أثرها على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

كما يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية قابلة للتعميم.

ثانياً: تصميم البحث (Research Design)

تتبنى الدراسة تصميمًا بحثيًا من نوع الدراسات التفسيرية (Explanatory Research)، حيث تسعى إلى تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات، وليس فقط وصفها.

ويعتمد التصميم على:

- اختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
- تحليل أثر المتغير الوسيط (المواءمة التنظيمية)
- بناء نموذج تفسيري لنجاح تطبيق Agile

ثالثاً: مجتمع الدراسة (Population)

يتكون مجتمع الدراسة من: العاملين في المؤسسات متعددة المواقع التي تطبق أو تسعى لتطبيق منهجية Agile في إدارة مشاريعها.

ويشمل ذلك:

- مدراء المشاريع
- مدراء الفروع
- القيادات الوسطى
- أعضاء فرق المشاريع

وذلك في مختلف القطاعات (الحكومي، الخاص، الخدمي، التشغيلي).

رابعاً: عينة الدراسة (Sample)

سيتم استخدام العينة العشوائية البسيطة أو الطبقية (حسب توفر البيانات)، بهدف تمثيل مجتمع الدراسة بشكل عادل.

- حجم العينة المتوقع 300 – 150 :مفردة
 - مبرر الحجم: مناسب للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
- ويمكن تحديد الحجم بدقة باستخدام معادلات العينة الإحصائية مثل (Krejcie & Morgan).

خامساً: أداة جمع البيانات (Data Collection Tool)

تعتمد الدراسة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمته للدراسات الكمية وسهولة توزيعه على عدد كبير من المشاركين في مواقع مختلفة.

مكونات الاستبيان:

يتكون من عدة محاور تمثل متغيرات الدراسة:

1. نقل المعرفة
2. الجاهزية التنظيمية
3. التواصل التنظيمي
4. دعم الإدارة العليا
5. المواءمة التنظيمية (إن تم اعتمادها كمتغير وسيط)
6. نجاح تطبيق Agile

مقياس القياس:

- سيتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي (Likert Scale) (1 = لا أوافق بشدة ، 5 = أوافق بشدة)

سادساً: صدق وثبات الأداة (Validity & Reliability)

الصدق: (Validity)

- الصدق الظاهري :عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمتخصصين
- صدق المحتوى :التأكد من تغطية جميع أبعاد المتغيرات

الثبات: (Reliability)

- استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
- القيمة المقبولة: $0.70 \leq$

سابعاً: طرق تحليل البيانات (Data Analysis Methods)

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج:

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

وتشمل الأساليب الإحصائية:

التحليل الوصفي:

- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري
- التكرارات والنسب

التحليل الاستدلالي:

- تحليل الارتباط (Correlation)
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)
- اختبار الفرضيات
- (اختياري – مستوى أعلى):

- تحليل المسار (Path Analysis)
- أو SEM باستخدام SmartPLS

ثامناً: اختبار الفرضيات:

- سيتم اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة:
- $\alpha \leq 0.05$
- وذلك لتحديد ما إذا كانت العلاقات بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية.

تاسعاً: حدود الدراسة المنهجية:

- الاعتماد على الاستبيان قد يعكس آراء المشاركين وليس الواقع الكامل
- صعوبة الوصول إلى جميع الفروع في المؤسسات متعددة المواقع
- اختلاف مستوى فهم المشاركين لمنهجية Agile

عاشراً: أخلاقيات البحث:

- ضمان سرية بيانات المشاركين
- استخدام البيانات لأغراض علمية فقط
- الحصول على موافقة المشاركين قبل تعبئة الاستبيان

أدوات الدراسة:

أدوات الدراسة (Study Instruments)

تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته للدراسات الكمية، وقدرته على جمع بيانات من عدد كبير من المشاركين في مواقع جغرافية مختلفة بكفاءة وسرعة.

وقد تم تصميم الاستبيان بناءً على الأدبيات السابقة والدراسات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بما يضمن قياس الأبعاد المختلفة للعوامل المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

أولاً: هيكل الاستبيان:

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

◆ القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويهدف إلى وصف خصائص عينة الدراسة، ويشمل:

- المسمى الوظيفي
- عدد سنوات الخبرة
- نوع المؤسسة (حكومي / خاص / غير ربحي)
- عدد الفروع أو المواقع في المؤسسة
- مستوى المعرفة بمنهجية Agile

◆ القسم الثاني: محاور الدراسة (المتغيرات)

ويُقاس متغيرات البحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: مقياس الدراسة:

سيتم استخدام:

مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale)

القيمة	التفسير
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

ثالثاً: محاور الاستبيان:

1 نقل المعرفة (Knowledge Transfer)

- يتم توفير تدريب كافٍ حول منهجية Agile داخل المؤسسة
- يتم نقل المعرفة المتعلقة بـ Agile من الإدارة إلى الفروع بشكل واضح
- توجد آليات فعالة لمشاركة الخبرات بين الفرق
- يتم توثيق المعرفة المتعلقة بتطبيق Agile بشكل منظم
- يسهل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمنهجية

2 الجاهزية التنظيمية (Organizational Readiness)

- المؤسسة مستعدة لتطبيق منهجية Agile
- الموظفون لديهم القدرة على التكيف مع التغيير
- الهيكل التنظيمي يدعم تطبيق Agile
- الموارد اللازمة لتطبيق Agile متوفرة
- ثقافة المنظمة تشجع الابتكار والتطوير

3 التواصل التنظيمي (Organizational Communication)

- يوجد تواصل فعال بين الإدارة والفروع
- يتم تبادل المعلومات بين المواقع بسهولة
- يتم استخدام أدوات رقمية للتواصل بين الفرق
- التواصل بين الفرق يساعد في حل المشكلات بسرعة
- وضوح التعليمات المتعلقة بتطبيق Agile

4 دعم الإدارة العليا (Top Management Support)

- الإدارة العليا تدعم تطبيق Agile بشكل واضح
- يتم توفير الموارد اللازمة لتطبيق المنهجية
- الإدارة تتابع تنفيذ Agile بشكل مستمر
- القيادة تشجع الموظفين على تبني المنهجية
- يتم اتخاذ قرارات تدعم تطبيق Agile

5 المواءمة التنظيمية (Organizational Alignment)

- توجد مواءمة بين استراتيجية المؤسسة وتطبيق Agile
- الإجراءات التنظيمية تدعم تطبيق Agile
- أهداف المشاريع تتماشى مع مبادئ Agile
- يوجد وضوح في الأدوار والمسؤوليات
- يتم ربط التنفيذ بالرؤية الاستراتيجية

6 نجاح تطبيق Agile (Dependent Variable)

- ساهم Agile في تحسين أداء المشاريع
- تحسن الالتزام بالوقت والتكلفة
- زادت جودة مخرجات المشاريع
- ارتفع رضا أصحاب المصلحة
- أصبحت المشاريع أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات

رابعاً: طريقة بناء الأداة

تم تطوير عبارات الاستبيان بناءً على:

- الأدبيات السابقة في Agile
- نظريات إدارة المعرفة والتغيير
- دراسات العوامل التنظيمية
- نموذج البحث المقترح

خامساً: اختبار الأداة (Pilot Test)

سيتم إجراء اختبار مبدئي على عينة صغيرة (20-30 مشارك) بهدف:

- التأكد من وضوح العبارات
- قياس زمن الإجابة
- تعديل الأسئلة إذا لزم

سادساً: ترميز البيانات (Coding)

سيتم ترميز الإجابات رقمياً كالتالي:

- 1 = لا أوافق بشدة
- 5 = أوافق بشدة

وذلك لتسهيل التحليل باستخدام SPSS

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة مجموعة من الحدود التي توضح نطاقها ومجال تطبيقها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الحدود الموضوعية (Objective Limits)

تقتصر الدراسة على:

تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية Agile

وتركز بشكل خاص على المتغيرات التالية:

- نقل المعرفة
 - الجاهزية التنظيمية
 - التواصل التنظيمي
 - دعم الإدارة العليا
 - (المواءمة التنظيمية كمتغير وسيط إن تم اعتماده)
- ولا تتناول الدراسة الجوانب التقنية أو البرمجية لمنهجية Agile ، وإنما تركز على البعد الإداري والتنظيمي فقط.

ثانياً: الحدود المكانية (Spatial Limits)

تطبق هذه الدراسة على:

المؤسسات متعددة المواقع (Multi-Site Organizations)

سواء كانت:

- حكومية
- خاصة
- خدمية
- تشغيلية

دون التركيز على قطاع محدد، وذلك بهدف تعميم النتائج على مختلف أنواع المؤسسات التي تعمل ضمن هيكل إداري متعدد المواقع.

ثالثاً: الحدود الزمنية (Temporal Limits)

تغطي الدراسة:

الفترة الزمنية التي يتم خلالها جمع البيانات وتحليلها، والتي تمثل الوضع الحالي لتطبيق منهجية Agile داخل المؤسسات.

أي أن النتائج تعكس الواقع في وقت إجراء الدراسة، وقد تختلف النتائج في حال تغير الظروف التنظيمية أو تبني سياسات جديدة مستقبلاً.

رابعاً: الحدود البشرية (Human Limits)

تقتصر الدراسة على:

- مدراء المشاريع
- القيادات الإدارية
- العاملين ضمن فرق المشاريع

في المؤسسات متعددة المواقع، ممن لديهم معرفة أو تعامل مباشر مع منهجية Agile.

خامساً: الحدود المنهجية (Methodological Limits)

تعتمد الدراسة على:

- المنهج الكمي
- الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات

وقد يؤدي ذلك إلى:

- الاعتماد على آراء المشاركين وتصوراتهم
- احتمال وجود تحيز في الإجابات
- اختلاف مستوى فهم المشاركين لمفاهيم Agile

خلاصة حدود الدراسة

تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل علمي للعوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح تطبيق Agile ضمن إطار محدد يشمل المؤسسات متعددة المواقع، مع التركيز على البعد الإداري والتنظيمي، واعتماد المنهج الكمي، مما يتيح الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ضمن حدود الدراسة.

المراجع:

أولاً: مراجع Agile وإدارة المشاريع

- Project Management Institute (PMI). (2021). *Agile Practice Guide*. Project Management Institute.
- Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Scrum.org.
- 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.

ثانياً: دراسات العوامل التنظيمية ونجاح Agile

- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108.
- Misra, S. C., Kumar, V., & Kumar, U. (2009). Identifying some important success factors in adopting agile software development practices. *Journal of Systems and Software*, 82(11), 1869–1890.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2013). Self-organizing roles on agile software development teams. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 39(3), 422–444.

ثالثاً: مراجع إدارة المعرفة ونقل المعرفة

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.

رابعاً: مراجع إدارة التغيير والجاهزية التنظيمية

- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
 - Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67.
-

خامساً: المراجع الخاصة بالمؤسسات متعددة المواقع والتواصل

- Herbsleb, J. D., & Mockus, A. (2003). An empirical study of speed and communication in globally distributed software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 29(6), 481–494.
- Cramton, C. D. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346–371.

سادساً: مراجع المواءمة التنظيمية

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press.

