

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. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025/2026

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية في نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) في المؤسسات متعددة المواقع بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة أثر نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (390) استبانة صالحة للتحليل. تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و SmartPLS 4 لاختبار صدق وثبات الأداة واختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في نجاح تطبيق منهجية Agile، حيث أسهمت جميع المتغيرات المدروسة في تعزيز نجاح التطبيق بدرجات متفاوتة. وأوصت الدراسة بتعزيز نقل المعرفة، ورفع مستوى الجاهزية التنظيمية، وتحسين التواصل بين الفروع والإدارة العليا، وتوفير الدعم الإداري اللازم لضمان نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة (Agile)، المؤسسات متعددة المواقع، نقل المعرفة التنظيمية، الجاهزية التنظيمية، التواصل التنظيمي، دعم الإدارة العليا.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد والشكر على ما أنعم به من توفيق وإعانة حتى أتممت هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من أسهم في إنجاز هذه الدراسة، وأخص بالشكر مشرفي على هذه الرسالة لما قدمه من توجيه علمي وملاحظات قيمة كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس في برنامج الدراسات العليا على ما قدموه من علم ودعم خلال فترة الدراسة، وإلى جميع المشاركين في الاستبانة لتعاونهم وإسهامهم في إنجاح هذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني وتقديري لأسرتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم وصبرهم، سائلًا الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين.

والله ولي التوفيق.

الباحث

الفهرس

4	الشكر والتقدير
9	الفصل الأول
9	الإطار العام للدراسة
10	1.1 مقدمة الدراسة
12	1.2 مشكلة الدراسة
14	أولاً: الأهمية العلمية
14	ثانياً: الأهمية العملية
15	ثالثاً: الأهمية التنظيمية والإدارية
15	رابعاً: الأهمية الوطنية والتنمية
15	خامساً: الأهمية البحثية المستقبلية
16	1.4 أهداف الدراسة
16	أولاً: الهدف الرئيسي
16	ثانياً: الأهداف الفرعية
17	1.5 تساؤلات الدراسة
17	أولاً: السؤال الرئيسي
17	ثانياً: الأسئلة الفرعية
18	1.6 فرضيات الدراسة
18	أولاً: الفرضية الرئيسية
18	الفرضية الفرعية الأولى
18	الفرضية الفرعية الثانية
18	الفرضية الفرعية الثالثة
18	الفرضية الفرعية الرابعة
19	1.7 نموذج الدراسة
20	1.8 حدود الدراسة
20	أولاً: الحدود الموضوعية
20	ثانياً: الحدود المكانية
20	ثالثاً: الحدود الزمنية
21	رابعاً: الحدود البشرية
21	خامساً: الحدود المنهجية
22	1.9 مصطلحات الدراسة
22	يتضمن هذا القسم تعريفاً بالمصطلحات الرئيسة المستخدمة في الدراسة، وذلك لتوضيح المقصود بها في سياق البحث.
22	أولاً: منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile Project Management)
22	ثانياً: المؤسسات متعددة المواقع (Multi-site Organizations)
22	ثالثاً: نقل المعرفة التنظيمية (Organizational Knowledge Transfer)
22	رابعاً: الجاهزية التنظيمية (Organizational Readiness)

22		خامساً: التواصل التنظيمي (Organizational Communication)
22		سادساً: دعم الإدارة العليا (Top Management Support)
23		سابعاً: نجاح تطبيق منهجية أجائل (Agile Implementation Success)
23		1.10 ملخص الفصل الأول
24		الفصل الثاني
24		الإطار النظري والدراسات السابقة
25		2.1 تمهيد
26		2.2 منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile Project Management)
27		2.3 المؤسسات متعددة المواقع (Multi-site Organizations)
28		2.4.1 مفهوم نقل المعرفة التنظيمية
28		2.4.2 أهمية نقل المعرفة في المؤسسات
29		2.4.3 نقل المعرفة في المؤسسات متعددة المواقع
29		2.4.4 العلاقة بين نقل المعرفة ونجاح تطبيق Agile
30		2.5.1 مفهوم الجاهزية التنظيمية
31		2.5.2 أهمية الجاهزية التنظيمية
32		2.5.4 العلاقة بين الجاهزية التنظيمية ونجاح تطبيق Agile
33		2.6.1 مفهوم التواصل التنظيمي
33		2.6.2 أهمية التواصل التنظيمي
33		2.6.3 التواصل التنظيمي في المؤسسات متعددة المواقع
33		2.6.4 العلاقة بين التواصل التنظيمي ونجاح تطبيق Agile
35		2.7.1 مفهوم دعم الإدارة العليا
35		2.7.2 أهمية دعم الإدارة العليا
35		2.7.3 دعم الإدارة العليا في المؤسسات متعددة المواقع
35		2.7.4 العلاقة بين دعم الإدارة العليا ونجاح تطبيق Agile
36		2.8.1 مفهوم نجاح تطبيق منهجية Agile
36		2.8.2 مؤشرات نجاح تطبيق منهجية Agile
36		2.8.3 نجاح تطبيق Agile في المؤسسات متعددة المواقع
37		2.9.1 تمهيد
38		2.9.2 الدراسات العربية
38		الشهري والعقيلي (2024)
38		اليامي والضويمر (2025)
39		كاظم وآخرون (2025)
39		خرمي وآخرون (2024)
39		الشمري (2025)
40		الجعيد وآخرون (2025)
41		2.9.3 الدراسات الأجنبية

42	Mendez وآخرون (2023)
43	Kostin & Strode (2023)
43	Carroll, Conboy, & Wang (2023)
45	2.9.4 التعقيب على الدراسات السابقة
46	2.9.5 الفجوة البحثية
47	2.9.6 الإضافة العلمية للدراسة
47	2.10 خلاصة الفصل
48	الفصل الثالث
48	منهجية الدراسة
49	3.2 منهج الدراسة
50	3.3 مجتمع الدراسة
50	3.4 عينة الدراسة
51	3.5 خصائص عينة الدراسة
51	جدول (3-1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
51	جدول (3-2) توزيع أفراد العينة حسب العمر
52	جدول (3-3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
52	جدول (3-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
52	جدول (3-5) توزيع أفراد العينة حسب القطاع
52	جدول (3-6) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
53	جدول (3-7) العمل في مؤسسة متعددة المواقع
53	جدول (3-8) تطبيق منهجية Agile في المؤسسة
55	3.6 أداة الدراسة
55	القسم الأول: البيانات الديموغرافية
55	القسم الثاني: متغيرات الدراسة
56	المتغيرات المستقلة
56	المتغير التابع
57	3.7 صدق وثبات أداة الدراسة
57	3.7.1 صدق أداة الدراسة (Validity)
57	3.7.2 ثبات أداة الدراسة (Reliability)
58	3.8 أساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات
58	3.9 ملخص الفصل
60	جدول (4-1): الإحصاءات الوصفية لفقرات متغير نقل المعرفة التنظيمية
61	4.2.2 الإحصاءات الوصفية لمتغير الجاهزية التنظيمية
61	4.2.3 الإحصاءات الوصفية لمتغير التواصل التنظيمي
62	4.2.4 الإحصاءات الوصفية لمتغير دعم الإدارة العليا
63	4.2.5 الإحصاءات الوصفية لمتغير نجاح تطبيق منهجية Agile

63	4.3 اختبار فرضيات الدراسة
63	جدول (4-2): نتائج اختبار فرضيات الدراسة
64	تحليل نتائج الفرضية الأولى (H1)
64	تحليل نتائج الفرضية الثانية (H2)
64	تحليل نتائج الفرضية الثالثة (H3)
64	تحليل نتائج الفرضية الرابعة (H4)
65	4.4 التوصيات
66	المراجع
67	أولاً: المراجع العربية
68	ثانياً: المراجع الأجنبية
70	Abstract

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التطور التقني المتسارع، وازدياد حدة المنافسة العالمية، وتنامي توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع، والبحث عن منهجيات إدارية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المتلاحقة. وقد أدى ذلك إلى بروز عدد من المنهجيات الحديثة التي تهدف إلى تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع ورفع جودة المخرجات، ومن أبرزها منهجية الإدارة الرشيدة (Agile)، التي أصبحت خلال السنوات الأخيرة من أكثر المنهجيات انتشارًا في مختلف القطاعات، بعد أن أثبتت قدرتها على تعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات، وتحسين التعاون بين فرق العمل، وتحقيق قيمة مضافة للمستفيدين من المشاريع.

ورغم أن منهجية Agile نشأت في مجال تطوير البرمجيات، إلا أن نجاحها في هذا المجال شجع العديد من المؤسسات على توسيع نطاق استخدامها لتشمل قطاعات أخرى مثل الإنشاءات، والصناعة، والطاقة، والخدمات، والقطاع الحكومي، وإدارة المشاريع المؤسسية. ويعود ذلك إلى اعتمادها على مبادئ أساسية تتمثل في المرونة، والعمل التعاوني، والتحسين المستمر، والاستجابة السريعة للمتغيرات، والتركيز على احتياجات أصحاب المصلحة، وهو ما يجعلها مناسبة للبيئات التي تتسم بسرعة التغير وتعقيد العمليات التشغيلية.

وفي ظل التوسع الجغرافي للمؤسسات وازدياد اعتمادها على نماذج الإدارة متعددة المواقع، أصبحت عملية تطبيق المنهجيات الحديثة أكثر تعقيدًا. فوجود إدارة مركزية تشرف على مشاريع أو فروع موزعة في مناطق ومدن مختلفة يفرض تحديات تنظيمية وإدارية تتعلق بتوحيد السياسات والإجراءات، وضمان نقل المعرفة، وتحقيق الاتساق في تطبيق الممارسات الإدارية بين جميع المواقع. وتزداد أهمية هذه التحديات عند تطبيق منهجية Agile التي تعتمد بصورة كبيرة على التواصل المستمر، والتنسيق الفعال، وسرعة تبادل المعلومات، وتمكين فرق العمل من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وتشير العديد من الممارسات المؤسسية إلى أن نجاح تطبيق منهجية Agile لا يرتبط بقرار الإدارة العليا بتبني المنهجية فقط، وإنما يتطلب توافر مجموعة من المقومات التنظيمية التي تشمل جاهزية القيادات، ووضوح الرؤية الاستراتيجية، وكفاءة برامج التدريب، وفعالية نقل المعرفة، وجودة التواصل المؤسسي، إضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير المستمر. وعند غياب هذه المقومات قد تظهر فجوة بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وبين التطبيق الفعلي للمنهجية داخل الفروع والمشاريع، مما يؤدي إلى تفاوت مستوى الأداء، واختلاف طرق العمل، وعدم تحقيق النتائج المتوقعة من التحول نحو Agile.

وتتضح هذه الإشكالية بصورة أكبر في المؤسسات متعددة المواقع، حيث تختلف البيئات التشغيلية، ومستويات الخبرة، وأساليب القيادة، ودرجة الوعي بالمنهجية بين موقع وآخر. وفي كثير من الحالات يتم تبني Agile على المستوى الاستراتيجي دون توفير برامج كافية لتهيئة القيادات والعاملين أو بناء فهم موحد لمبادئ المنهجية، الأمر الذي ينعكس على كفاءة التطبيق ويؤدي إلى ظهور ممارسات متباينة بين الإدارة المركزية والفروع التشغيلية.

ورغم الاهتمام المتزايد بمنهجية Agile في الأدبيات العلمية، فإن معظم الدراسات ركزت على تطبيقها في فرق تطوير البرمجيات أو داخل مؤسسات تعمل في بيئة تنظيمية موحدة، بينما لا تزال الدراسات التي تتناول تطبيقها في المؤسسات متعددة المواقع محدودة، ولا سيما تلك التي تركز على تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح التطبيق، مثل نقل المعرفة، والجاهزية التنظيمية، والتواصل المؤسسي، ودعم الإدارة العليا، وتأثيرها في تقليل الفجوة بين التوجه الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي للمشاريع.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع، من خلال دراسة أثر مجموعة من المتغيرات التنظيمية المتمثلة في نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، على نجاح تطبيق المنهجية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات متعددة المواقع، وتقديم توصيات عملية تساعد القيادات وصناع القرار على تعزيز نجاح تطبيق منهجية Agile، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

1.2 مشكلة الدراسة

في ظل التحولات التنموية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية المملكة 2030، تتجه المؤسسات الحكومية والخاصة إلى تبني الممارسات الإدارية الحديثة ومنهجيات إدارة المشاريع المتقدمة بهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة تنفيذ المشاريع، وتعزيز القدرة التنافسية. وتُعد منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile Project Management) من أبرز المنهجيات التي حظيت باهتمام واسع خلال السنوات الأخيرة؛ لما تتميز به من مرونة عالية، وسرعة في الاستجابة للمتغيرات، وقدرة على تعزيز التعاون بين فرق العمل، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة.

وتؤكد التقارير الدولية الحديثة أن منهجيات إدارة المشاريع أصبحت تتجه بصورة متزايدة نحو تبني الأساليب المرنة والهجينة بما يتناسب مع طبيعة المشاريع والبيئات التنظيمية المختلفة. فقد أشار تقرير **Pulse of the Profession** الصادر عن **Project Management Institute (PMI)** إلى أن المؤسسات لم تعد تعتمد على منهجية واحدة لإدارة مشاريعها، بل أصبحت تختار بين المنهجيات التنبؤية (Predictive)، والمرنة (Agile)، والهجينة (Hybrid) وفقاً لاحتياجات الأعمال، مع تزايد الاهتمام ببناء المرونة التنظيمية وتمكين فرق العمل والتعلم المستمر باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء المشاريع. كما أوضح التقرير أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات العاملين، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتمكين فرق المشاريع، تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على تبني المنهجيات دون تطوير البيئة التنظيمية الداعمة لها.

ومع التوسع في الهياكل التنظيمية للمؤسسات واعتماد نماذج الإدارة متعددة المواقع، التي تقوم على وجود إدارة مركزية تشرف على فروع أو مشاريع موزعة في مدن أو مناطق جغرافية مختلفة، برزت مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تحد من فعالية تطبيق المنهجيات الحديثة، ومن بينها منهجية Agile ويعود ذلك إلى طبيعة هذه المنهجية التي تعتمد بدرجة كبيرة على التواصل المستمر، وسرعة تبادل المعرفة، والتنسيق الفعال بين الفرق، ووجود فهم موحد لمبادئها وآليات تطبيقها داخل جميع المستويات التنظيمية.

وفي الواقع العملي، تواجه العديد من المؤسسات متعددة المواقع صعوبة في تحقيق الاتساق بين التوجهات الاستراتيجية للإدارة العليا وبين التطبيق الفعلي لمنهجية Agile في الفروع أو المشاريع التشغيلية. ويرجع ذلك إلى عدد من العوامل التنظيمية، من أبرزها تفاوت مستويات المعرفة والخبرة لدى القيادات والعاملين، وضعف برامج التدريب والتأهيل، وقصور آليات نقل المعرفة، واختلاف البيئات التشغيلية، بالإضافة إلى تعيين بعض القيادات أو مديري المشاريع دون امتلاك المعرفة الكافية بمبادئ الإدارة الرشيدة ومتطلباتها التطبيقية. وينعكس ذلك في اختلاف أساليب إدارة المشاريع بين المواقع المختلفة، وعدم توحيد الممارسات الإدارية، وانخفاض مستوى الالتزام بمبادئ المنهجية، الأمر الذي قد يؤثر سلباً في كفاءة تنفيذ المشاريع وجودة مخرجاتها وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ورغم تزايد الاهتمام الأكاديمي والمهني بمنهجية Agile، فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على تطبيقها في بيئات تنظيمية موحدة أو ضمن فرق عمل متجانسة، أو اقتصر على قطاع تطوير البرمجيات، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت تطبيق المنهجية في المؤسسات متعددة المواقع محدودة، خاصة فيما يتعلق بتحليل العوامل التنظيمية التي تسبق

نجاح التطبيق، مثل نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل المؤسسي، ودعم الإدارة العليا، وأثرها في تقليل الفجوة بين التوجه الاستراتيجي للإدارة والتنفيذ الفعلي للمشاريع.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في وجود فجوة تنظيمية تؤثر في نجاح تطبيق منهجية Agile داخل المؤسسات متعددة المواقع، تتمثل في عدم اتساق التطبيق بين الإدارة المركزية والفروع التشغيلية نتيجة اختلاف مستويات الجاهزية التنظيمية، وضعف نقل المعرفة، وتباين فعالية التواصل المؤسسي، ومستوى دعم الإدارة العليا. ومن ثم تسعى الدراسة إلى تحليل أثر هذه العوامل التنظيمية في نجاح تطبيق منهجية Agile، وصولاً إلى تقديم إطار عملي يساهم في تقليل فجوة التطبيق وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات متعددة المواقع، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

1.3 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.

كما تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في سعيها إلى تطوير إطار تنظيمي مقترح يفسر العلاقة بين العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح تطبيق منهجية Agile داخل المؤسسات متعددة المواقع، بما يسهم في توسيع المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع والتحول التنظيمي، ويفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية للتحقق من صلاحية الإطار المقترح في قطاعات وبيئات تنظيمية مختلفة.

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.

كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة المؤسسات على بناء برامج أكثر فاعلية لتأهيل القيادات ومديري المشاريع قبل تطبيق منهجية Agile، وتطوير آليات مؤسسية لنقل المعرفة وتعزيز التواصل بين الإدارة المركزية والفروع، بما يسهم في تقليل فجوة التطبيق وتحسين معدلات نجاح المشاريع.

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 يمكن أن تستفيد إدارات الموارد البشرية وإدارات إدارة المشاريع (PMO) من نتائج الدراسة في تطوير برامج التدريب، ومعايير اختيار القيادات، وآليات متابعة تطبيق المنهجية، بما يعزز استدامة التحول التنظيمي ويرفع مستوى الاتساق بين الإدارة المركزية والمواقع التشغيلية.

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.

كما تتوافق الدراسة مع توجهات المملكة نحو رفع مستوى نضج إدارة المشاريع في الجهات الحكومية والخاصة، ودعم التحول المؤسسي، وتعزيز كفاءة تنفيذ المبادرات والمشاريع الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

خامساً: الأهمية البحثية المستقبلية

تكتسب الدراسة أهمية بحثية مستقبلية من خلال إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة، أو بين المؤسسات المحلية والدولية، كما يمكن تطوير الإطار التنظيمي المقترح واختباره باستخدام نماذج إحصائية متقدمة أو تطبيقه في بيئات تنظيمية متنوعة، بما يسهم في تعزيز المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع والتحول التنظيمي.

1.4 أهداف الدراسة

أولاً: الهدف الرئيسي

تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) في المؤسسات متعددة المواقع، وصولاً إلى تطوير إطار تنظيمي مقترح يساهم في تقليل فجوة التطبيق وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع.

ثانياً: الأهداف الفرعية

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل أثر نقل المعرفة التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع .
2. دراسة أثر الجاهزية التنظيمية في تعزيز نجاح تطبيق منهجية Agile داخل الوحدات التشغيلية .
3. تحليل أثر التواصل التنظيمي بين الإدارة المركزية والفروع في نجاح تطبيق منهجية Agile.
4. دراسة أثر دعم الإدارة العليا في تعزيز نجاح تطبيق منهجية Agile داخل المؤسسات متعددة المواقع .
5. تحليل أثر العوامل التنظيمية مجتمعة في تقليل فجوة التطبيق بين التوجه الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي لمنهجية Agile.
6. تحديد أكثر العوامل التنظيمية تأثيراً في نجاح تطبيق منهجية Agile داخل المؤسسات متعددة المواقع .
7. تطوير إطار تنظيمي مقترح يساعد المؤسسات متعددة المواقع على تحسين تطبيق منهجية Agile وتقليل فجوة التطبيق بين الإدارة المركزية والفروع.

1.5 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 نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع؟
3. ما أثر التواصل التنظيمي بين الإدارة المركزية والفروع على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع؟
4. ما أثر دعم الإدارة العليا على نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع؟
5. إلى أي مدى تسهم العوامل التنظيمية مجتمعة في تقليل فجوة التطبيق بين التوجه الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي لمنهجية Agile؟
6. ما أكثر العوامل التنظيمية تأثيراً في نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع؟
7. ما الإطار التنظيمي المقترح الذي يمكن أن يساهم في تحسين نجاح تطبيق منهجية Agile وتقليل فجوة التطبيق في المؤسسات متعددة المواقع؟

1.6 فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية

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

الفرضية الفرعية الأولى

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

الفرضية الفرعية الثانية

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

الفرضية الفرعية الثالثة

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

الفرضية الفرعية الرابعة

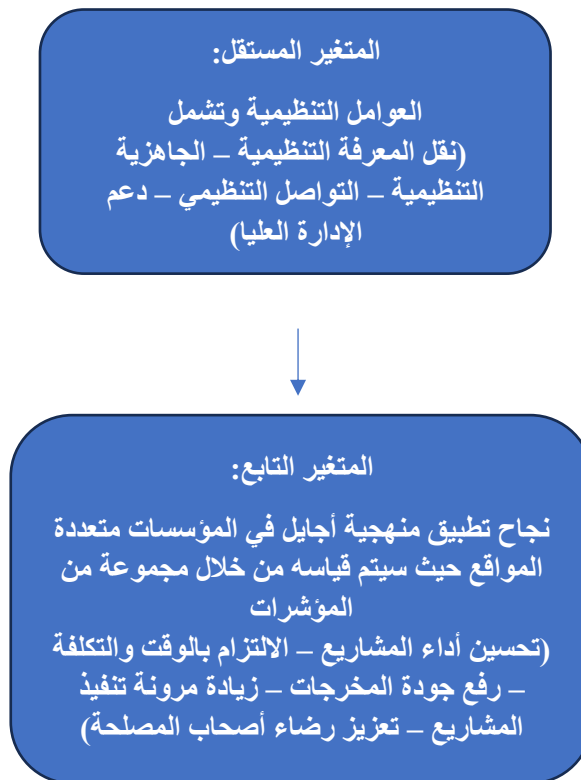
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

1.7 نموذج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج بحثي يهدف إلى تحليل أثر العوامل التنظيمية في نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile) في المؤسسات متعددة المواقع. ويستند النموذج إلى مجموعة من المتغيرات المستقلة المستمدة من الأدبيات السابقة، وهي: **نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا،** باعتبارها من أبرز العوامل التنظيمية التي تؤثر في نجاح تطبيق المنهجية داخل المؤسسات التي تعمل من خلال إدارة مركزية وفروع أو مواقع تشغيلية متعددة.

ويمثل **نجاح تطبيق منهجية Agile** المتغير التابع في الدراسة، حيث سيتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى نجاح تطبيق المنهجية داخل المؤسسات متعددة المواقع، مثل **تحسين أداء المشاريع، والالتزام بالوقت والتكلفة، ورفع جودة المخرجات، وزيادة مرونة تنفيذ المشاريع، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة.**

ويفترض النموذج البحثي وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث يتم اختبار أثر كل متغير بصورة مستقلة، إضافة إلى اختبار أثر العوامل التنظيمية مجتمعة في نجاح تطبيق منهجية **Agile**



الشكل (1-1): نموذج البحث

1.8 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي توضح نطاقها ومجال تطبيقها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile) في المؤسسات متعددة المواقع، مع التركيز على أربع متغيرات تنظيمية رئيسية، هي:

- نقل المعرفة التنظيمية .
- الجاهزية التنظيمية .
- التواصل التنظيمي .
- دعم الإدارة العليا .

وتقتصر الدراسة على البعد الإداري والتنظيمي لتطبيق منهجية Agile، ولا تتناول الجوانب التقنية أو البرمجية المرتبطة بالمنهجية أو أدواتها المتخصصة.

ثانياً: الحدود المكانية

تطبق الدراسة على المؤسسات متعددة المواقع داخل المملكة العربية السعودية، سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة أو شبه حكومية أو خدمية، والتي تعتمد على إدارة مركزية تشرف على فروع أو مواقع تشغيلية موزعة جغرافياً، مع إمكانية الاستفادة من النتائج في مؤسسات ذات خصائص تنظيمية مشابهة.

ثالثاً: الحدود الزمنية

تقتصر الدراسة على البيانات التي يتم جمعها خلال العام الجامعي 2025-2026م، وتعكس النتائج الواقع التنظيمي للمؤسسات خلال فترة تنفيذ الدراسة، مع مراعاة أن التغيرات المستقبلية في السياسات أو الممارسات الإدارية قد تؤثر في إمكانية تعميم النتائج على فترات زمنية لاحقة.

رابعاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في المؤسسات متعددة المواقع ممن يرتبط عملهم بإدارة المشاريع أو تطبيق منهجية Agile، وتشمل الفئات الآتية:

- مدراء المشاريع .
- مدراء الفروع .
- القيادات الإدارية والوسطى .
- أعضاء فرق المشاريع .
- المختصين في مكاتب إدارة المشاريع – (PMO) عند توفرهم .

خامساً: الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المدخل الكمي، ويتم جمع البيانات من خلال استبانة مبنية وفق مقياس ليكرت الخماسي، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

1.9 مصطلحات الدراسة

يتضمن هذا القسم تعريفاً بالمصطلحات الرئيسية المستخدمة في الدراسة، وذلك لتوضيح المقصود بها في سياق البحث.

أولاً: منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile Project Management)

يقصد بها في هذه الدراسة المنهجية التي تتبناها المؤسسات متعددة المواقع لإدارة مشاريعها، والتي سيتم قياس مستوى نجاح تطبيقها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع.

ثانياً: المؤسسات متعددة المواقع (Multi-site Organizations)

يقصد بها في هذه الدراسة المؤسسات الحكومية أو الخاصة أو شبه الحكومية التي تعمل من خلال إدارة مركزية وفروع أو مواقع تشغيلية متعددة داخل المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: نقل المعرفة التنظيمية (Organizational Knowledge Transfer)

يقصد به في هذه الدراسة مستوى فعالية نقل المعرفة المتعلقة بمنهجية Agile بين الإدارة المركزية والفروع، كما يقاس من خلال فقرات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير.

رابعاً: الجاهزية التنظيمية (Organizational Readiness)

يقصد بها في هذه الدراسة مدى استعداد المؤسسة والعاملين فيها لتطبيق منهجية Agile، ويقاس ذلك من خلال مستوى توافر الموارد، والدعم التنظيمي، والاستعداد للتغيير.

خامساً: التواصل التنظيمي (Organizational Communication)

يقصد به في هذه الدراسة مستوى فعالية التواصل بين الإدارة المركزية والفروع فيما يتعلق بتطبيق منهجية Agile، ويقاس من خلال فقرات الاستبانة.

سادساً: دعم الإدارة العليا (Top Management Support)

يقصد به في هذه الدراسة مدى مساهمة الإدارة العليا في توفير الموارد، ودعم تطبيق منهجية Agile، ومتابعة تنفيذها داخل المؤسسة.

سابعاً: نجاح تطبيق منهجية أجايل (Agile Implementation Success)

يقصد به في هذه الدراسة مستوى نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع، كما يقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع.

1.10 ملخص الفصل الأول

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث استعرض الخلفية العلمية والعملية لموضوع البحث في ضوء التطور المتسارع في منهجيات إدارة المشاريع، مع التركيز على منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile) ودورها في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات. كما عرض الفصل طبيعة المشكلة البحثية المتمثلة في وجود فجوة بين التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا والتطبيق الفعلي لمنهجية Agile داخل المؤسسات متعددة المواقع، نتيجة تأثير التطبيق بعدد من العوامل التنظيمية، مثل نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا.

وتضمن الفصل بيان أهمية الدراسة من الجوانب العلمية والعملية والتنظيمية والتنموية، إضافة إلى تحديد أهدافها الرئيسية والفرعية، وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها بما ينسجم مع طبيعة المتغيرات المدروسة. كما تم عرض النموذج المفاهيمي للدراسة، وتحديد حدودها الموضوعية والمكانية والزمنية والبشرية والمنهجية، إلى جانب تعريف المصطلحات الرئيسية المستخدمة فيها تعريفاً إجرائياً يسهم في توحيد المفاهيم وتوضيح المقصود بها في سياق الدراسة.

ويُعد هذا الفصل الأساس الذي تنطلق منه الدراسة، حيث وفر الإطار العام الذي يوجه مسار البحث ويحدد عناصره الرئيسية، تمهيداً للفصل الثاني الذي يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة، من خلال استعراض المفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتحليل أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويهدف إلى بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية في تفسير العلاقة بين العوامل التنظيمية ونجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) في المؤسسات متعددة المواقع. ويُعد الإطار النظري أحد المراكز الأساسية في البحث العلمي، إذ يساهم في توضيح المفاهيم الرئيسية، واستعراض النظريات والنماذج ذات العلاقة، وتحليل الأدبيات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من زوايا مختلفة، بما يساعد على تفسير الظاهرة محل الدراسة وصياغة الفرضيات بصورة علمية.

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمنهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) بوصفها إحدى المنهجيات الحديثة التي تهدف إلى تعزيز مرونة المؤسسات، وتحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال الاعتماد على التعاون المستمر، والتحسين التدريجي، والتركيز على تحقيق القيمة لأصحاب المصلحة. ومع اتساع نطاق تطبيق هذه المنهجية خارج قطاع تطوير البرمجيات لتشمل قطاعات متنوعة مثل الإنشاءات، والطاقة، والخدمات، والقطاع الحكومي، برزت الحاجة إلى فهم العوامل التنظيمية التي تساهم في نجاح تطبيقها داخل المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية المعقدة، وبخاصة المؤسسات متعددة المواقع.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح تطبيق منهجية Agile لا يعتمد على تبني مبادئها أو أدواتها فحسب، وإنما يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية، من أبرزها نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، وفعالية التواصل المؤسسي، ودعم الإدارة العليا، حيث تساهم هذه العوامل في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق المنهجية وتحقيق أهدافها. وفي المقابل، قد يؤدي ضعف هذه العوامل إلى ظهور فجوة بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ومستوى التطبيق الفعلي في الوحدات التشغيلية المختلفة، الأمر الذي ينعكس سلبًا على كفاءة إدارة المشاريع وجودة مخرجاتها.

وانطلاقًا من ذلك، يستعرض هذا الفصل المفاهيم والنظريات المرتبطة بمنهجية Agile، والمؤسسات متعددة المواقع، والعوامل التنظيمية محل الدراسة، مع تحليل أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه الموضوعات، وصولًا إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. كما يهدف الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل يدعم النموذج المفاهيمي للدراسة، ويمهد لاختبار فرضياتها في الفصل الثالث، ومناقشة نتائجها في الفصل الرابع.

وبذلك يمثل هذا الفصل المرجعية العلمية للدراسة، ويُعد الأساس الذي تستند إليه في تفسير نتائجها وربطها بالأدبيات السابقة، بما يساهم في تعزيز موثوقية النتائج وإبراز الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة في مجال إدارة المشاريع وتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) في المؤسسات متعددة المواقع.

2.2 منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile Project Management)

تُعد منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile Project Management) من أبرز المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع، حيث تقوم على مبادئ المرونة، والاستجابة السريعة للمتغيرات، والتطوير التدريجي، والعمل التعاوني بين فرق العمل، بهدف تحقيق قيمة مستمرة لأصحاب المصلحة وتحسين جودة مخرجات المشاريع. وقد ظهرت هذه المنهجية بصورة رسمية مع إصدار بيان **Agile Manifesto** عام 2001، الذي وضع أربعة قيم رئيسية واثني عشر مبدأً شكلت الأساس الفكري للمنهجية، وأسهمت في انتقالها من قطاع تطوير البرمجيات إلى العديد من القطاعات الأخرى، مثل الإنشاءات، والطاقة، والرعاية الصحية، والقطاع الحكومي، وإدارة المشاريع المؤسسية.

وتتميز منهجية Agile بمجموعة من الخصائص، من أهمها المرونة في إدارة التغيير، والتركيز على التعاون والتواصل المستمر، والتطوير التكراري، وسرعة الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة، إضافة إلى التحسين المستمر للعمليات والمخرجات. وقد أسهمت هذه الخصائص في تحقيق العديد من المزايا، مثل رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وتقليل المخاطر، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات.

ورغم هذه المزايا، فإن تطبيق منهجية Agile يواجه عددًا من التحديات، خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم أو متعددة المواقع، حيث تتطلب المنهجية وجود ثقافة تنظيمية داعمة، وقيادات مؤهلة، وفعالية في نقل المعرفة، ومستوى مرتفعًا من التواصل والتنسيق بين الفرق والإدارة العليا. كما قد تؤثر مقاومة التغيير، وضعف التدريب، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات في نجاح تطبيق المنهجية وتحقيق أهدافها.

ونظرًا لما تتمتع به Agile من مرونة وقابلية للتكيف، فقد توسع استخدامها ليشمل قطاعات متعددة خارج تطوير البرمجيات، وأصبحت تُستخدم في إدارة مشاريع البنية التحتية، والإنشاءات، والخدمات، والتحول الرقمي، والمشاريع الحكومية، مع مراعاة طبيعة كل قطاع واحتياجاته التنظيمية. ويعكس هذا التوسع أهمية المنهجية بوصفها إطارًا إداريًا يساهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز القدرة المؤسسية على التعامل مع البيانات المتغيرة.

وفي سياق هذه الدراسة، تُعد منهجية Agile الإطار الإداري الذي تسعى المؤسسات متعددة المواقع إلى تطبيقه، بينما تمثل العوامل التنظيمية، مثل نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، المحددات الرئيسية التي قد تؤثر في نجاح تطبيقها وتحقيق النتائج المستهدفة.

2.3 المؤسسات متعددة المواقع (Multi-site Organizations)

تُعرف المؤسسات متعددة المواقع بأنها المؤسسات التي تعتمد على إدارة مركزية تشرف على عدد من الفروع أو الوحدات التشغيلية أو المشاريع الموزعة جغرافيًا في مناطق أو مدن مختلفة، مع وجود هيكل تنظيمي يضمن التنسيق بين الإدارة المركزية والمواقع التشغيلية لتحقيق الأهداف المؤسسية المشتركة. ويُعد هذا النموذج التنظيمي من أكثر النماذج انتشارًا في المؤسسات الحكومية والشركات الكبرى، لما يوفره من قدرة على التوسع الجغرافي وتقديم الخدمات في مواقع متعددة.

ورغم المزايا التي تتمتع بها المؤسسات متعددة المواقع، مثل تحسين الوصول إلى الأسواق، وتوسيع نطاق الخدمات، والاستفادة من الموارد المتاحة في مختلف المناطق، إلا أنها تواجه العديد من التحديات الإدارية والتنظيمية، من أبرزها صعوبة توحيد الإجراءات والسياسات، وضعف التواصل بين الإدارة المركزية والفروع، واختلاف مستويات الخبرة والمعرفة بين العاملين، إضافة إلى التحديات المتعلقة بنقل المعرفة والتنسيق بين فرق العمل في المواقع المختلفة. وتزداد أهمية هذه التحديات عند تطبيق منهجيات حديثة مثل **Agile**، التي تعتمد بدرجة كبيرة على التواصل المستمر، والتعاون، والاستجابة السريعة للتغيرات.

وفي سياق هذه الدراسة، تمثل المؤسسات متعددة المواقع البيئة التنظيمية التي يتم من خلالها تحليل أثر العوامل التنظيمية، والمتمثلة في نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، في نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (**Agile**)، بما يسهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتقليل الفجوة بين الإدارة المركزية والفروع التشغيلية.

2.4 نقل المعرفة التنظيمية (Organizational Knowledge Transfer)

2.4.1 مفهوم نقل المعرفة التنظيمية

يُعد نقل المعرفة التنظيمية (Organizational Knowledge Transfer) أحد المفاهيم الرئيسية في الإدارة الحديثة، ويشير إلى العملية التي يتم من خلالها تبادل ونقل المعارف والخبرات والمهارات والممارسات بين الأفراد أو الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، بما يضمن الاستفادة من المعرفة المتراكمة وتحويلها إلى ممارسات عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. ولا يقتصر نقل المعرفة على تبادل المعلومات فحسب، بل يشمل أيضًا نقل الخبرات الضمنية المتراكمة لدى العاملين، والتي تُكتسب من خلال الممارسة والتجربة، إلى جانب المعرفة الصريحة التي يمكن توثيقها وحفظها في الأدلة والإجراءات والأنظمة التنظيمية.

وتُعد المعرفة أحد أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسات في العصر الحديث، إذ تسهم في دعم الابتكار، وتحسين جودة القرارات، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز القدرة التنافسية. ومن ثم، فإن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على امتلاك المعرفة، وإنما على قدرتها على نقلها ومشاركتها بين العاملين بصورة منظمة ومستدامة، بما يضمن الاستفادة منها في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية.

ويشير الباحثون إلى أن نقل المعرفة التنظيمية يمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح برامج التطوير والتحول المؤسسي، حيث يساعد على توحيد المفاهيم والإجراءات، وتقليل تكرار الأخطاء، وتسريع عملية التعلم التنظيمي، وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة. كما تزداد أهمية نقل المعرفة في المؤسسات متعددة المواقع، نظرًا لتوزع الفرق والإدارات جغرافيًا، الأمر الذي يتطلب وجود آليات فعالة لضمان انتقال المعرفة والخبرات بين الإدارة المركزية والفروع بصورة مستمرة.

وفي سياق هذه الدراسة، يُقصد بنقل المعرفة التنظيمية العمليات والآليات التي تعتمد عليها المؤسسة لنقل المعرفة والخبرات المتعلقة بمنهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) بين الإدارة المركزية والفروع أو المواقع التشغيلية، بما يسهم في توحيد فهم المنهجية وتحسين مستوى تطبيقها داخل المؤسسة متعددة المواقع.

2.4.2 أهمية نقل المعرفة في المؤسسات

يشير الباحثون إلى أن المعرفة أصبحت أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسات، إذ تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار، وتقليل الأخطاء التشغيلية. ويُعد نقل المعرفة التنظيمية وسيلة لضمان انتقال الخبرات والتجارب والممارسات الناجحة بين الأفراد والإدارات، بما يحقق استمرارية التعلم المؤسسي ويمنع فقدان المعرفة بخروج الموظفين أو انتقالهم بين الإدارات. كما يساعد نقل المعرفة على توحيد الإجراءات، وتحسين سرعة الاستجابة للتغيرات، ودعم تنفيذ المبادرات التنظيمية ومشروعات التطوير.

2.4.3 نقل المعرفة في المؤسسات متعددة المواقع

تواجه المؤسسات متعددة المواقع تحديات إضافية في نقل المعرفة بسبب التباعد الجغرافي واختلاف البيئات التشغيلية وتعدد مستويات الإدارة. ويستلزم ذلك وجود قنوات اتصال فعالة، وأنظمة لإدارة المعرفة، وبرامج تدريبية موحدة، واجتماعات دورية تضمن انتقال المعرفة بين الإدارة المركزية والفروع. كما أن نجاح هذه المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على توحيد المفاهيم والإجراءات بين جميع المواقع، بما يحد من اختلاف الممارسات التشغيلية ويعزز الاتساق في تنفيذ المشاريع.

2.4.4 العلاقة بين نقل المعرفة ونجاح تطبيق Agile

تعتمد منهجية Agile على التعاون المستمر، والتعلم المتواصل، وسرعة تبادل المعلومات بين فرق العمل، وهو ما يجعل نقل المعرفة أحد العوامل الأساسية لنجاح تطبيقها. فكلما ارتفع مستوى تبادل المعرفة والخبرات بين الإدارة العليا ومديري المشاريع وفرق العمل، زادت قدرة المؤسسة على توحيد فهم مبادئ Agile، وتقليل الاختلاف في التطبيق بين الفروع، وتحسين سرعة الاستجابة للتغيرات. وفي المقابل، يؤدي ضعف نقل المعرفة إلى تفاوت مستويات التطبيق، وظهور ممارسات غير متجانسة، وانخفاض فرص نجاح تطبيق المنهجية، خاصة في المؤسسات متعددة المواقع.

الخلاصة: يتضح مما سبق أن نقل المعرفة التنظيمية يُعد أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تسهيل تبادل الخبرات وتوحيد الممارسات بين الإدارات والوحدات التنظيمية. وفي المؤسسات متعددة المواقع، تزداد أهمية نقل المعرفة لضمان وصول المعلومات والخبرات إلى جميع الفروع بصورة فعالة، مما يدعم نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile) وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية نقل المعرفة التنظيمية كأحد المتغيرات المستقلة المتوقع أن تؤثر في نجاح تطبيق منهجية Agile، وسيتم اختبار هذه العلاقة من خلال الفرضية الأولى للدراسة.

2.5 الجاهزية التنظيمية

2.5.1 مفهوم الجاهزية التنظيمية

تُعد الجاهزية التنظيمية (Organizational Readiness) من المفاهيم الرئيسة في الأدبيات الإدارية المعاصرة، حيث تعبر عن مدى استعداد المؤسسة لتبني التغيير وتنفيذ المبادرات الإدارية الجديدة بكفاءة وفاعلية. ولا تقتصر الجاهزية التنظيمية على توافر الموارد المادية أو التقنية، وإنما تشمل استعداد القيادات والعاملين، ومدى توافق الثقافة التنظيمية، ووضوح الرؤية والأهداف، وقدرة المؤسسة على تهيئة بيئة عمل داعمة للتغيير والتطوير. ويرى الباحثون أن الجاهزية التنظيمية تمثل حالة تنظيمية تسبق تنفيذ أي مبادرة تطويرية، وتعكس درجة استعداد المؤسسة لقبول التغيير وتوفير المتطلبات اللازمة لإنجاحه.

ورغم ارتباط مفهوم الجاهزية التنظيمية بمفهوم إدارة التغيير، إلا أن هناك اختلافاً بينهما. فالجاهزية التنظيمية تمثل مرحلة تسبق عملية التغيير، وتركز على قياس مدى استعداد المؤسسة وموظفيها لتقبل المبادرات الجديدة وتوفير البيئة المناسبة لتنفيذها، بينما تُعنى إدارة التغيير بمجموعة الأنشطة والإجراءات التي تُنفذ بعد اتخاذ قرار التغيير بهدف إدارة عملية التحول وتقليل مقاومة العاملين وضمان تحقيق الأهداف المرجوة. وبالتالي، فإن الجاهزية التنظيمية تُعد أحد المتطلبات الأساسية لنجاح برامج إدارة التغيير، إذ يصعب تحقيق تحول مؤسسي ناجح في ظل انخفاض مستوى الجاهزية.

وتتكون الجاهزية التنظيمية من مجموعة من العناصر المتكاملة التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تنفيذ التغيير بكفاءة، ومن أهمها القيادة الفاعلة القادرة على توجيه العاملين ودعم المبادرات الجديدة، والثقافة التنظيمية التي تشجع التعلم والتطوير والابتكار، وتوافر الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة للتنفيذ، واستعداد العاملين لتقبل التغيير واكتساب المهارات الجديدة، إضافة إلى الأنظمة والإجراءات التنظيمية التي تدعم تنفيذ المبادرات وتضمن استدامتها. ويؤدي التكامل بين هذه العناصر إلى رفع مستوى جاهزية المؤسسة وتقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المبادرات الإدارية.

وتبرز أهمية الجاهزية التنظيمية بصورة خاصة عند تطبيق المنهجيات الإدارية الحديثة، مثل منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile)، حيث يتطلب نجاح تطبيقها وجود بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة، والتعاون، وسرعة تبادل المعرفة، ودعم القيادات العليا، إضافة إلى استعداد العاملين لتبني أساليب عمل جديدة تختلف عن الممارسات التقليدية. وتشير الأدبيات إلى أن انخفاض مستوى الجاهزية التنظيمية يعد من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى تعثر مبادرات التحول المؤسسي، حتى في المؤسسات التي تمتلك موارد وإمكانات كبيرة.

وفي سياق هذه الدراسة، يُقصد بالجاهزية التنظيمية مدى استعداد المؤسسة وقياداتها والعاملين فيها لتطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile)، من خلال توافر القيادة الداعمة، والثقافة التنظيمية المناسبة، والموارد اللازمة، واستعداد العاملين، والأنظمة والإجراءات التي تساهم في نجاح تطبيق المنهجية داخل المؤسسات متعددة المواقع.

2.5.2 أهمية الجاهزية التنظيمية

تحظى الجاهزية التنظيمية بأهمية كبيرة في الأدبيات الإدارية الحديثة، إذ تُعد أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المبادرات التطويرية وبرامج التحول المؤسسي. فقبل البدء في تنفيذ أي تغيير، تحتاج المؤسسات إلى التأكد من جاهزية بيئتها الداخلية، وقدرتها قياداتها وموظفيها على استيعاب المتطلبات الجديدة والتفاعل معها بصورة إيجابية. وتشير الأدبيات إلى أن ارتفاع مستوى الجاهزية التنظيمية يزيد من فرص نجاح التغيير، بينما يؤدي انخفاضها إلى ارتفاع احتمالية تعثر المبادرات، حتى وإن كانت مدعومة بالموارد والإمكانات اللازمة.

وتتمثل إحدى أهم مزايا الجاهزية التنظيمية في دورها في **إنجاح التغيير المؤسسي**، حيث تساعد على تهيئة المؤسسة لتقبل الممارسات الإدارية الجديدة، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتطوير، وتعزيز التزام القيادات والعاملين بتنفيذ أهداف التغيير. كما تسهم في بناء رؤية مشتركة بين مختلف المستويات الإدارية، وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة تنفيذ المبادرات التنظيمية وتحقيق نتائجها.

وترتبط الجاهزية التنظيمية كذلك **بتقليل مقاومة التغيير**، إذ تُعد مقاومة العاملين للتغيير من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق المبادرات الإدارية الحديثة. وكلما ارتفع مستوى جاهزية المؤسسة من خلال وضوح الرؤية، وتوفير التدريب، وإشراك العاملين في عملية التغيير، وتعزيز التواصل بين القيادات والموظفين، انخفضت مستويات المقاومة، وارتفعت درجة تقبل العاملين للممارسات الجديدة. ومن ثم، فإن الجاهزية التنظيمية تسهم في خلق بيئة عمل أكثر استعدادًا للتغيير وأكثر قدرة على التكيف مع المتطلبات التنظيمية الجديدة.

كما تؤدي الجاهزية التنظيمية دورًا مهمًا في **رفع كفاءة تنفيذ المشاريع**، حيث تساعد على ضمان توافر الموارد المناسبة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، بما ينعكس على تحسين جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء وتأخير المشاريع. وتزداد أهمية ذلك في المؤسسات متعددة المواقع، التي تتطلب مستوى عاليًا من التنسيق بين الإدارة المركزية والفروع، لضمان توحيد الإجراءات وتحقيق الاتساق في تنفيذ المشاريع.

وفيما يتعلق بمنهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile)، فإن نجاح تطبيقها يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى الجاهزية التنظيمية للمؤسسة، إذ تتطلب المنهجية بيئة عمل مرنة، وقيادات داعمة، وثقافة تنظيمية تشجع التعاون والتعلم المستمر، إضافة إلى استعداد العاملين لتبني أساليب عمل جديدة تختلف عن الممارسات التقليدية. لذلك تُعد الجاهزية التنظيمية أحد المرتكزات الأساسية التي تسهم في نجاح تطبيق Agile وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وهو ما يبرر اعتمادها كأحد المتغيرات المستقلة في الدراسة الحالية.

2.5.3 الجاهزية التنظيمية في المؤسسات متعددة المواقع

تواجه المؤسسات متعددة المواقع تحديات أكبر في تحقيق الجاهزية التنظيمية مقارنة بالمؤسسات التي تعمل من موقع واحد، ويعود ذلك إلى التوزيع الجغرافي للفروع، واختلاف البيئات التشغيلية، وتفاوت مستويات الخبرة بين القيادات والعاملين، إضافة إلى صعوبة توحيد الإجراءات والسياسات التنظيمية. كما أن ضعف قنوات التواصل ونقل المعرفة بين الإدارة المركزية والفروع قد يؤدي إلى اختلاف مستوى الاستعداد لتطبيق المبادرات الإدارية الحديثة، ومن بينها منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile) ولذلك، فإن نجاح تطبيق المنهجية في هذا النوع من المؤسسات يتطلب توحيد الثقافة التنظيمية، وتأهيل القيادات، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، وتمكين العاملين من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة، بما يساهم في تحقيق مستوى متقارب من الجاهزية التنظيمية بين جميع المواقع.

2.5.4 العلاقة بين الجاهزية التنظيمية ونجاح تطبيق Agile

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود ارتباط وثيق بين الجاهزية التنظيمية ونجاح تطبيق المنهجيات الإدارية الحديثة، ومن بينها منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile). فكلما ارتفع مستوى جاهزية المؤسسة من حيث استعداد القيادات، وتأهيل العاملين، وتوافر الموارد، وفعالية الأنظمة والإجراءات، ازدادت قدرتها على تطبيق المنهجية بصورة أكثر كفاءة وفعالية. كما تساهم الجاهزية التنظيمية في تهيئة بيئة عمل داعمة للتغيير، وتعزيز التعاون بين الإدارات، وتقليل مقاومة العاملين، مما ينعكس إيجاباً على نجاح تطبيق Agile وتحقيق أهدافها.

وترتبط الجاهزية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالعوامل التنظيمية الأخرى، مثل دعم الإدارة العليا، وفعالية التواصل التنظيمي، ونقل المعرفة، إذ تعمل هذه العوامل بصورة تكاملية على رفع مستوى استعداد المؤسسة لتبني المنهجية وتطبيقها بصورة متسقة في مختلف المواقع والفروع. وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية الجاهزية التنظيمية كأحد المتغيرات المستقلة المتوقع أن يكون لها أثر في نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع، وسيتم اختبار هذه العلاقة من خلال الفرضية الثانية للدراسة.

الخلاصة: يتضح من الأدبيات أن الجاهزية التنظيمية تُعد من أهم العوامل التي تهيئ البيئة الداخلية للمؤسسة لتبني المنهجيات الحديثة، إذ تساهم في رفع مستوى تقبل التغيير، وتعزيز قدرة العاملين على استيعاب الممارسات الجديدة، وتحسين التنسيق بين الإدارة المركزية والفروع. لذلك اعتمدت الدراسة الحالية الجاهزية التنظيمية كأحد المتغيرات المستقلة المتوقع أن تؤثر في نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

2.6 التواصل التنظيمي

2.6.1 مفهوم التواصل التنظيمي

يُعرف التواصل التنظيمي بأنه عملية تبادل المعلومات والتعليمات والمعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، بما يساهم في تحقيق التنسيق، ودعم اتخاذ القرار، وضمان تنفيذ الأعمال بكفاءة. ويُعد التواصل التنظيمي من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات، إذ يساعد على توحيد الفهم بين المستويات الإدارية، وتعزيز التعاون، وتقليل الأخطاء الناتجة عن ضعف تدفق المعلومات. وفي هذه الدراسة، يُنظر إلى التواصل التنظيمي بوصفه أحد العوامل التنظيمية التي قد تؤثر في نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) داخل المؤسسات متعددة المواقع.

2.6.2 أهمية التواصل التنظيمي

يُعد التواصل التنظيمي من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز التنسيق بين الإدارات، وتسهيل تبادل المعلومات، وتسريع عملية اتخاذ القرار. كما يساعد على تقليل الأخطاء وسوء الفهم، ويدعم التعاون بين فرق العمل، ويعزز سرعة الاستجابة للمتغيرات. وفي المؤسسات متعددة المواقع، تزداد أهمية التواصل التنظيمي لضمان توحيد الإجراءات ونقل المعرفة بين الإدارة المركزية والفروع، بما يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية.

2.6.3 التواصل التنظيمي في المؤسسات متعددة المواقع

تواجه المؤسسات متعددة المواقع تحديات في تحقيق تواصل تنظيمي فعال نتيجة التوزيع الجغرافي للفروع واختلاف البيئات التشغيلية. لذلك تحتاج هذه المؤسسات إلى قنوات اتصال واضحة ومنتظمة تضمن سرعة تبادل المعلومات، وتوحيد الإجراءات، وتعزيز التنسيق بين الإدارة المركزية والفروع. ويساهم التواصل التنظيمي الفعال في نقل المعرفة، وتقليل الاختلاف في الممارسات الإدارية، ودعم تنفيذ المشاريع بصورة أكثر اتساقاً، مما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويهيئ البيئة المناسبة لتطبيق المنهجيات الحديثة مثل منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile).

2.6.4 العلاقة بين التواصل التنظيمي ونجاح تطبيق Agile

يُعد التواصل التنظيمي من العوامل الأساسية التي تدعم نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile)، إذ تعتمد المنهجية على تبادل المعلومات بصورة مستمرة، والتنسيق الفعال بين القيادات وفرق العمل، وسرعة الاستجابة للمتغيرات. وفي المؤسسات متعددة المواقع، يساهم التواصل التنظيمي في توحيد فهم المنهجية بين الإدارة المركزية والفروع، وتعزيز التعاون، وتقليل الاختلاف في أساليب التطبيق. وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية التواصل التنظيمي كأحد المتغيرات المستقلة المتوقعة أن يكون له أثر في نجاح تطبيق منهجية Agile، وسيتم اختبار هذه العلاقة من خلال الفرضية الثالثة للدراسة.

الخلاصة: يتضح مما سبق أن التواصل التنظيمي يُعد أحد العوامل التنظيمية الرئيسة التي تسهم في تحسين التنسيق، وتبادل المعرفة، وتوحيد الإجراءات داخل المؤسسات متعددة المواقع. كما يؤدي دورًا مهمًا في دعم نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile) من خلال تعزيز التعاون بين الإدارة المركزية والفروع، وتقليل فجوة التطبيق بينهما. وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية التواصل التنظيمي كأحد المتغيرات المستقلة المتوقعة أن يكون لها أثر في نجاح تطبيق منهجية Agile، وسيتم التحقق من هذه العلاقة من خلال التحليل الإحصائي في الفصول اللاحقة.

2.7 دعم الإدارة العليا

2.7.1 مفهوم دعم الإدارة العليا

يُقصد بدعم الإدارة العليا التزام القيادات العليا بتوفير الموارد والإمكانات اللازمة، وتبني المبادرات التنظيمية، ومتابعة تنفيذها بما يحقق أهداف المؤسسة. ويُعد هذا الدعم من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح برامج التغيير، من خلال تعزيز التزام العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على التطوير والتحسين المستمر. وفي هذه الدراسة، يُنظر إلى دعم الإدارة العليا بوصفه أحد العوامل التنظيمية التي قد تؤثر في نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile).

2.7.2 أهمية دعم الإدارة العليا

تتمثل أهمية دعم الإدارة العليا في توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات، وتعزيز ثقافة التغيير، وتحفيز العاملين على تبني الممارسات الحديثة، إضافة إلى دعم التنسيق بين الإدارات ومتابعة تنفيذ الخطط. ويسهم هذا الدعم في رفع كفاءة إدارة المشاريع، وزيادة فرص نجاح تطبيق المنهجيات الحديثة داخل المؤسسة.

2.7.3 دعم الإدارة العليا في المؤسسات متعددة المواقع

تزداد أهمية دعم الإدارة العليا في المؤسسات متعددة المواقع نتيجة التوزيع الجغرافي للفروع، حيث يسهم في توحيد التوجهات والسياسات، وتعزيز التواصل بين الإدارة المركزية والفروع، وتوفير الدعم اللازم لضمان تطبيق الإجراءات بصورة متسقة. كما يساعد على تقليل التباين في الممارسات الإدارية ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع في مختلف المواقع.

2.7.4 العلاقة بين دعم الإدارة العليا ونجاح تطبيق Agile

يُعد دعم الإدارة العليا من العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق منهجية Agile، إذ يسهم في توفير الموارد، ودعم التدريب، وتعزيز التواصل، وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على تبني المنهجية. لذلك اعتمدت الدراسة الحالية دعم الإدارة العليا كأحد المتغيرات المستقلة المتوقع أن يكون لها أثر في نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع، وسيتم اختبار هذه العلاقة من خلال الفرضية الرابعة.

الخلاصة: يتضح أن دعم الإدارة العليا يمثل أحد العوامل الأساسية لنجاح تطبيق منهجية Agile، إذ يسهم في توفير الموارد، وتعزيز ثقافة التغيير، وتمكين العاملين، ودعم التنسيق بين الإدارة المركزية والفروع. لذلك اعتمدت الدراسة كأحد المتغيرات المستقلة المتوقع أن تؤثر في نجاح تطبيق المنهجية.

2.8 نجاح تطبيق منهجية Agile

2.8.1 مفهوم نجاح تطبيق منهجية Agile

يُقصد بنجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) قدرة المؤسسة على تطبيق مبادئ المنهجية بصورة تحقق الأهداف المرجوة، مثل تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، وزيادة المرونة في التعامل مع التغيرات، وتعزيز التعاون بين فرق العمل، ورفع جودة المخرجات. وفي هذه الدراسة، يُمثل نجاح تطبيق Agile المتغير التابع الذي سيتم قياسه من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة.

2.8.2 مؤشرات نجاح تطبيق منهجية Agile

يقاس نجاح تطبيق منهجية Agile من خلال مجموعة من المؤشرات، من أبرزها الالتزام بالوقت والتكلفة، وتحسين جودة مخرجات المشاريع، وسرعة الاستجابة للتغيرات، وتعزيز التعاون بين فرق العمل، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة. وتعكس هذه المؤشرات مدى نجاح المؤسسة في تطبيق مبادئ المنهجية وتحقيق أهدافها.

2.8.3 نجاح تطبيق Agile في المؤسسات متعددة المواقع

يعتمد نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع على قدرة المؤسسة على توحيد الممارسات الإدارية بين الإدارة المركزية والفروع، وتعزيز التواصل، ونقل المعرفة، ودعم القيادات، بما يضمن تطبيق المنهجية بصورة متنسقة في مختلف المواقع. ولذلك، تتأثر درجة نجاح التطبيق بمدى توافر العوامل التنظيمية التي تسهم في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق المنهجية بكفاءة.

الخلاصة: يتضح أن نجاح تطبيق منهجية Agile يمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية داخل المؤسسة، ولا سيما نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا. ولذلك اعتمدت الدراسة الحالية نجاح تطبيق Agile بوصفه المتغير التابع الذي سيتم قياس أثر هذه العوامل عليه من خلال التحليل الإحصائي.

2.9 الدراسات السابقة

2.9.1 تمهيد

تمثل الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية في البحث العلمي، إذ تسهم في بناء الأساس النظري للدراسة، وتوضيح ما توصلت إليه البحوث السابقة، والكشف عن الاتجاهات البحثية الحديثة في موضوع الدراسة. كما تساعد مراجعة الدراسات السابقة الباحث على فهم طبيعة المشكلة البحثية، وتحديد المتغيرات الأكثر ارتباطاً بها، والاستفادة من المناهج والأدوات البحثية التي استخدمها الباحثون، إضافة إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وفي ضوء ذلك، حرص الباحث على مراجعة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile)، والعوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح تطبيقها، وبخاصة نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، لما لهذه المتغيرات من دور في تعزيز نجاح تطبيق المنهجية داخل المؤسسات متعددة المواقع.

وتهدف هذه المراجعة إلى تحليل أبرز نتائج الدراسات السابقة، والتعرف على أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وبيان مدى إسهامها في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى الاستفادة من مناهجها وأدواتها البحثية في بناء الدراسة الحالية. كما تسهم هذه المراجعة في تحديد الجوانب التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات، ولا سيما الدراسات التي تناولت تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع، بما يمهد لاستخلاص الفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

واستناداً إلى ذلك، قُسمت الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، يعقبها تحليل مقارن لأبرز نتائجها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تبرر إجراء هذه الدراسة وتبرز إسهامها العلمي في مجال إدارة المشاريع وتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile).

2.9.2 الدراسات العربية

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات العربية بدراسة منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) والعوامل التنظيمية المرتبطة بنجاح تطبيقها، إلا أن معظم الدراسات ركزت على بيئات تنظيمية محددة أو تناولت متغيرًا واحدًا بصورة مستقلة، مثل الجاهزية التنظيمية أو التواصل التنظيمي أو دعم الإدارة العليا. كما ركزت بعض الدراسات على تطبيق Agile في مجال تقنية المعلومات أو التحول الرقمي، في حين تناولت دراسات أخرى أثر ممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي. ويعرض هذا القسم أبرز الدراسات العربية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، مع بيان أهدافها، ومنهجها، وأهم نتائجها، وأوجه الاستفادة منها، تمهيدًا لإجراء مقارنة بينها وبين الدراسات الأجنبية واستخلاص الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

الشهري والعقيلي (2024)

عنوان الدراسة: دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، وقياس أثر ممارسات الإدارة الرشيقة في عمليات اكتساب المعرفة وتحويلها وتوزيعها وتطبيقها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (42) من رؤساء الإدارات والإدارات العليا في عدد من الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الرشيقة ودعم مشاريع إدارة المعرفة، كما أوصت الدراسة بتبني مبادئ الإدارة الرشيقة، وتعزيز التدريب، وتحسين مشاركة العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لتطبيقها في الجهات الحكومية.

اليامي والضويمر (2025)

عنوان الدراسة: أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية: دراسة حالة على أمانة الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة في توليد المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها، على مستوى الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من 47 فقرة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 76 استبانة. وأظهرت النتائج أن مستوى كل من إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية كان متوسطًا، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على الرشاقة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل لتعريف الموظفين بعمليات إدارة المعرفة وأهميتها في تبسيط الإجراءات وزيادة الإنتاجية.

كاظم وآخرون (2025)

عنوان الدراسة: تقييم أثر جاهزية المؤسسات السعودية لاعتماد منهجيات إدارة المشاريع المعتمدة على الذكاء الاصطناعي.

هدفت إلى تقييم مستوى جاهزية المؤسسات السعودية لتبني منهجيات إدارة المشاريع المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في ظل التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، مثل الارتباط والانحدار. وأظهرت النتائج أن الجاهزية التنظيمية، والبنية التقنية، والثقافة المؤسسية، ودعم الإدارة تمثل عوامل مؤثرة في نجاح تبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، وأوصت الدراسة بتعزيز البنية التنظيمية، وتأهيل الكوادر البشرية، وزيادة الاستثمار في التدريب والتقنيات الحديثة.

خرمي وآخرون (2024)

عنوان الدراسة: تأثير تطبيق منهجية المشاريع الرشيقة (Agile) على جودة الأداء والمدة الزمنية لمشروع نيوم.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق منهجية Agile على جودة الأداء وسرعة إنجاز الأعمال في مشروع نيوم. واعتمدت الدراسة على جمع البيانات من خلال الاستبانات والمقابلات مع مشاركين في المشروع. وأظهرت النتائج أن تطبيق Agile أسهم في تحسين جودة الأداء، وتقليل الأخطاء والحاجة إلى التعديلات المتكررة، ورفع رضا العملاء، كما ساعد على تسريع التنفيذ وتحسين الاستجابة للتغيرات والالتزام بالجدول الزمني. وبينت الدراسة أن نجاح التطبيق يتطلب دعم الإدارة العليا، وتوفير الموارد، وتدريب الفرق، وتعزيز التعاون والتواصل بين الأطراف المختلفة.

الشمري (2025)

عنوان الدراسة: تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على الإدارة الرشيقة من خلال الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإدارة الرشيقة من خلال دور الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في الشركات محل الدراسة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للذكاء الاصطناعي في تعزيز الإدارة الرشيقة، كما تبين أن الابتكار التنظيمي يساهم في تقوية هذه العلاقة من خلال تحسين المرونة التنظيمية، وتسريع اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتوسيع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتعزيز ثقافة الابتكار لدعم تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة.

الجعيد وآخرون (2025)

عنوان الدراسة: الرشاقة التنظيمية وتحسين الجودة: دراسة ميدانية في مجمع الملك فيصل الطبي بالطائف.

هدفت الدراسة إلى فحص دور الرشاقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في الرشاقة الحسية، ورشاقة صنع القرار، ورشاقة التطبيق، في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين في مجمع الملك فيصل الطبي بالطائف. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت 200 استجابة صالحة للتحليل من أصل 350 استبانة موزعة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، كما أكدت أن تعزيز الرشاقة التنظيمية يسهم في تحسين الإنتاجية والاستدامة وبيئة العمل داخل المنشآت الصحية.

2.9.3 الدراسات الأجنبية

حظيت منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) باهتمام واسع في الأدبيات الأجنبية، حيث تناولت العديد من دراسات العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح تطبيقها داخل مختلف المؤسسات والقطاعات. وركزت هذه الدراسات على موضوعات متعددة، من أبرزها نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، إضافة إلى أثر هذه العوامل في تحسين أداء المشاريع وتعزيز المرونة التنظيمية. ويعرض هذا القسم أبرز الدراسات الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، مع التركيز على أهدافها، ومنهجياتها، وأهم نتائجها، وأوجه الاستفادة منها، تمهيداً لإجراء مقارنة شاملة مع الدراسات العربية واستخلاص الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

Weiner وآخرون (2020)

عنوان الدراسة:

Organizational Readiness

Organizational Readiness for Change: What We Know, What We Think We Know, and What We Need to Know.

هدفت إلى مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بالجاهزية التنظيمية للتغيير، وتحليل المفاهيم والنماذج المستخدمة في قياسها، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التغيير داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة منهج المراجعة العلمية للأدبيات (Literature Review)، وأظهرت النتائج أن الجاهزية التنظيمية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ التغيير، وأنها تعتمد على التزام العاملين، ودعم الإدارة العليا، وتوافر الموارد، ووضوح أهداف التغيير، والثقة في قدرة المؤسسة على تنفيذ المبادرات الجديدة. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الجاهزية التنظيمية قبل البدء في تنفيذ أي مبادرة تطوير أو تحول تنظيمي لضمان نجاحها.

Mendez وآخرون (2023)

عنوان الدراسة:

Knowledge Transfer in Distributed Agile Teams

The Role of Knowledge-Based Resources in Agile Software Development Contexts.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الموارد المعرفية في دعم إدارة المعرفة داخل بيئات تطوير البرمجيات التي تطبق منهجية Agile، مع التركيز على كيفية توليد المعرفة، وتوثيقها، ونقلها، والاستفادة منها داخل فرق العمل. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي باستخدام **نظرية البيانات المجنزة (Grounded Theory)**، من خلال مقابلات مع **18 متخصصاً** في خمس شركات تطبق Agile وأظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة والتواصل المستمر والتعاون بين أعضاء الفريق تعد من أهم العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق Agile، في حين أن ضعف توثيق المعرفة يؤدي إلى فقدان الخبرات وتكرار المشكلات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات فعالة لإدارة ونقل المعرفة داخل الفرق الرشيفة لضمان استدامة الأداء وتحسين نتائج المشاريع.

Wijesinghe وآخرون (2025)

عنوان الدراسة:

Top Management Support and Agile Adoption

Does Management Support Drive Sustained Agile Usage? A Serial Mediation Model and cIPMA Perspective.

هدفت إلى دراسة أثر دعم الإدارة العليا في استدامة تطبيق منهجية Agile داخل فرق تطوير البرمجيات، مع تحليل دور التدريب على Agile، والعقلية الرشيفة، ومرونة فرق العمل كمتغيرات وسيطة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت استبانة وُزعت على **391 متخصصاً** في تطوير البرمجيات، كما استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا يُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح واستدامة تطبيق Agile، وأن التدريب، والعقلية الرشيفة، ومرونة الفريق تعزز هذا الأثر بصورة مباشرة وغير مباشرة. كما أوصت الدراسة بزيادة التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد، ودعم التدريب، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق Agile.

(2023) Kostin & Strode

عنوان الدراسة:

Organizational Communication and Agile Success

Effective Communication in Globally Distributed Scrum: A Model and Practical Guidance

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يوضح العوامل التي تجعل التواصل فعالاً في فرق Scrum الموزعة جغرافياً، وتقديم إرشادات عملية لتحسين التواصل داخل بيئات العمل الرشيق. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، حيث أجريت مقابلات مع 10 متخصصين يعملون في فرق Scrum موزعة عالمياً. وأظهرت النتائج أن التواصل الواضح والمستمر، واستخدام أدوات الاتصال الرقمية، وبناء الثقة بين أعضاء الفريق، تعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق منهجية Agile وتحسين التعاون بين الفرق. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات تواصل فعالة، وتوحيد قنوات الاتصال، وتعزيز مشاركة المعرفة لضمان نجاح المشاريع الرشيق في البيئات الموزعة جغرافياً.

(2023)Carroll, Conboy, & Wang

عنوان الدراسة:

Agile Transformation in Large Organizations

From Transformation to Normalisation: An Exploratory Study of a Large-Scale Agile Transformation.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة في نجاح التحول إلى منهجية Agile داخل المؤسسات الكبيرة، مع التركيز على كيفية ترسيخ المنهجية واستدامة تطبيقها بعد مرحلة التحول. واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة (Case Study) في إحدى المؤسسات الكبرى التي طبقت Agile على نطاق واسع، واستندت إلى المقابلات وتحليل الوثائق التنظيمية. وأظهرت النتائج أن نجاح التحول لا يعتمد على تطبيق ممارسات Agile فقط، بل يتطلب دعم الإدارة العليا، وتعزيز التواصل، وإدارة التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، إضافة إلى ترسيخ الممارسات الرشيق بصورة مستدامة داخل المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على استدامة التحول التنظيمي، وليس الاكتفاء بمرحلة تطبيق Agile الأولية.

(2023) Paasivaara & Lassenius

عنوان الدراسة:

Agile Adoption in Multi-site Organizations

*Communities of Practice in a Large Distributed Agile Software Development Organization:
Case Ericsson*

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور مجتمعات الممارسة (Communities of Practice) في دعم تطبيق منهجية Agile داخل مؤسسة كبيرة متعددة المواقع، من خلال دراسة حالة في شركة Ericsson التي تضم نحو 400 موظف موزعين على 40 فريق Scrum في ثلاثة مواقع. واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث جمعت البيانات من خلال 52 مقابلة شبه منظمة بالإضافة إلى الملاحظة الميدانية على مدى عامين. وأظهرت النتائج أن نجاح تطبيق Agile في المؤسسات متعددة المواقع يعتمد على تعزيز نقل المعرفة، والتواصل المستمر، وبناء مجتمعات مهنية تدعم التعاون وتبادل الخبرات بين الفرق الموزعة جغرافيًا. كما أوصت الدراسة بإنشاء قنوات رسمية وغير رسمية لتبادل المعرفة لضمان استدامة تطبيق المنهجية.

2.9.4 التعقيب على الدراسات السابقة

أظهرت مراجعة الدراسات العربية والأجنبية اهتمامًا متزايدًا بدراسة منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile) والعوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح تطبيقها، حيث ركزت معظم الدراسات على بيان أثر الجاهزية التنظيمية، ونقل المعرفة، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع. كما اتفقت أغلب الدراسات على أن نجاح تطبيق منهجية Agile لا يعتمد على المنهجية ذاتها، وإنما يتطلب توافر بيئة تنظيمية داعمة تعزز المرونة، والتعاون، وتبادل المعرفة بين العاملين.

ومن حيث المنهجية، اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، مع توظيف الأساليب الإحصائية لاختبار العلاقات بين المتغيرات، في حين اعتمدت بعض الدراسات الأجنبية على منهج دراسة الحالة أو المقابلات النوعية لفهم تطبيق Agile في المؤسسات الكبيرة ومتعددة المواقع.

كما تبين وجود توافق بين الدراسات العربية والأجنبية في التأكيد على أهمية دعم الإدارة العليا، وتعزيز التواصل التنظيمي، وتطوير ممارسات نقل المعرفة، وتهيئة البيئة التنظيمية لضمان نجاح تطبيق Agile، إلا أنها اختلفت في طبيعة البيانات التطبيقية والقطاعات التي تناولتها، حيث ركزت معظم الدراسات الأجنبية على شركات تطوير البرمجيات والمؤسسات التقنية، بينما تناولت الدراسات العربية مؤسسات حكومية وقطاعات خدمية وصحية.

وبالرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أنها تناولت المتغيرات التنظيمية بصورة منفصلة في معظم الأحيان، ولم تركز على تحليل أثرها مجتمعة في نجاح تطبيق منهجية Agile داخل المؤسسات متعددة المواقع، خاصة في البيئة السعودية. ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية لتقديم نموذج يربط بين نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، وتحليل أثرها في نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع، بما يساهم في سد جانب من الفجوة البحثية في هذا المجال.

2.9.5 الفجوة البحثية

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود اهتمام متزايد بدراسة منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile) والعوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح تطبيقها، إلا أن معظم هذه الدراسات تناولت المتغيرات التنظيمية بصورة منفصلة، مثل الجاهزية التنظيمية، أو نقل المعرفة التنظيمية، أو التواصل التنظيمي، أو دعم الإدارة العليا، دون دمجها في نموذج بحثي متكامل يوضح أثرها المشترك في نجاح تطبيق منهجية Agile.

كما ركزت غالبية الدراسات الأجنبية على تطبيق Agile في شركات تطوير البرمجيات والمؤسسات التقنية، في حين اقتصر معظم الدراسات العربية على قطاعات حكومية أو صحية أو خدمية، ولم تتناول بصورة كافية المؤسسات متعددة المواقع التي تعتمد على إدارة مركزية تشرف على فروع أو وحدات تشغيلية موزعة جغرافياً، رغم ما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات تتعلق بتوحيد الإجراءات، ونقل المعرفة، والتواصل، والجاهزية التنظيمية.

وعلى الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت أثر العوامل التنظيمية مجتمعة في نجاح تطبيق منهجية Agile داخل المؤسسات متعددة المواقع، وخاصة في البيئة السعودية. ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تطوير نموذج بحثي يربط بين **نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا** بوصفها متغيرات مستقلة، وتحليل أثرها في **نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile)** بوصفه المتغير التابع، بما يسهم في تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تدعم تحسين إدارة المشاريع في المؤسسات متعددة المواقع.

2.9.6 الإضافة العلمية للدراسة

1. تقديم نموذج بحثي متكامل يربط بين أربعة عوامل تنظيمية رئيسية (نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا) وتحليل أثرها في نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile)
2. التركيز على المؤسسات متعددة المواقع، وهي بيئة تنظيمية لم تحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة مقارنة بالدراسات التي ركزت على المؤسسات ذات الموقع الواحد أو فرق تطوير البرمجيات .
3. دمج الأدبيات العربية والأجنبية الحديثة لبناء إطار نظري شامل يعكس أحدث الاتجاهات البحثية في مجال Agile والعوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح تطبيقها .
4. تقديم دليل علمي حول أهمية العوامل التنظيمية في نجاح تطبيق منهجية Agile، بما يساهم في تطوير المعرفة في مجال إدارة المشاريع والتحول التنظيمي .
5. الإسهام في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع، من خلال دراسة موضوع حديث ما زال محدود التداول، خاصة في البيئة السعودية .
6. توفير أساس علمي يمكن للباحثين الاستفادة منه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول تطبيق منهجية Agile في قطاعات أو بيئات تنظيمية مختلفة .
7. تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات متعددة المواقع، من خلال التركيز على العوامل التنظيمية الأكثر تأثيراً في نجاح تطبيق Agile

2.10 خلاصة الفصل

يتضح من استعراض الدراسات العربية والأجنبية أن منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile) حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات العلمية، حيث أكدت معظم الدراسات أهمية العوامل التنظيمية، مثل نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا، في تعزيز نجاح تطبيق المنهجية وتحسين الأداء المؤسسي. كما أظهرت المراجعة وجود اختلاف في البيئات والقطاعات التي تناولتها الدراسات، مع محدودية الدراسات التي بحثت أثر هذه العوامل بصورة متكاملة في المؤسسات متعددة المواقع، وخاصة في البيئة السعودية. وانطلاقاً من ذلك، جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر العوامل التنظيمية مجتمعة في نجاح تطبيق منهجية Agile، بما يساهم في إثراء الأدبيات وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها على المستويين العلمي والتطبيقي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويشمل الفصل توضيح منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى إجراءات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

ونظرًا لأن الدراسة تهدف إلى تحليل أثر العوامل التنظيمية المتمثلة في نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا في نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile) في المؤسسات متعددة المواقع، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. كما سيتم تصميم استبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، واستخدامها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ثم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في البحوث الإدارية لدراسة الظواهر وتحليلها ووصفها كما هي في الواقع، وتحديد العلاقات بين متغيراتها، وصولاً إلى تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات العلمية.

ويهدف المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة إلى تحليل أثر العوامل التنظيمية المتمثلة في نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا في نجاح تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشاريع (Agile) في المؤسسات متعددة المواقع. ولتحقيق ذلك، تم تصميم استبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وجمعت البيانات من أفراد عينة الدراسة، ثم خللت باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها.

ويُعد اختيار هذا المنهج مناسباً؛ لأنه يتيح دراسة العلاقات بين المتغيرات، وقياس درجة تأثير العوامل التنظيمية في نجاح تطبيق منهجية Agile، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين إدارة المشاريع في المؤسسات متعددة المواقع.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسات متعددة المواقع في المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع شبه الحكومي، والتي تعتمد على إدارة مركزية تشرف على فروع أو وحدات تشغيلية موزعة جغرافياً، وتمارس إدارة المشاريع أو تطبق منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile) أو تتجه نحو تبنيها.

واقصر مجتمع الدراسة على القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والعاملين المشاركين في إدارة وتنفيذ المشاريع، باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقييم العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح تطبيق منهجية Agile داخل مؤسساتهم.

3.4 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب **العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)** لاختيار أفراد العينة من مجتمع الدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولإتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة بدرجة متساوية، مما يساهم في تقليل التحيز وزيادة إمكانية تعميم النتائج.

تم تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام منصة **Google Forms**، ثم وُزعت على أفراد المجتمع المستهدف من العاملين في مجال إدارة المشاريع بالمؤسسات التي تطبق أو لديها خبرة في استخدام منهجية **Agile** داخل المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال البريد الإلكتروني ووسائل التواصل المهنية.

بلغ عدد الاستبانات الموزعة **436** استبانة، واستُرد العدد نفسه، وبعد مراجعة الاستجابات والتأكد من اكتمال البيانات وجودتها، تم استبعاد **46** استبانة لعدم اكتمالها أو لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل **390** استبانة، بنسبة صلاحية بلغت **89.45%** من إجمالي الاستبانات المستلمة.

ويُعد هذا الحجم مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من خلال برنامج **SmartPLS 4**، كما يوفر قوة إحصائية كافية للحصول على نتائج موثوقة.

3.5 خصائص عينة الدراسة

اشتملت الاستبانة على قسم خاص بالبيانات الديموغرافية والمهنية للمشاركين، بهدف وصف أفراد العينة والتعرف على خصائصهم، بما يساهم في تفسير نتائج الدراسة وتحليلها.

وتضمنت البيانات الديموغرافية والمهنية المتغيرات الآتية:

- الجنس
- العمر
- المؤهل
- الخبرة
- القطاع
- المسمى الوظيفي
- العمل في مؤسسة متعددة المواقع
- خبرة تطبيق Agile

جدول (3-1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	310	79.49
أنثى	80	20.51
الإجمالي	390	100.00

جدول (3-2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	70	17.95
30-39 سنة	154	39.49
40-49 سنة	121	31.03
50 سنة فأكثر	45	11.54
الإجمالي	390	100.00

جدول (3-3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	(%) النسبة
دبلوم	25	6.41
بكالوريوس	223	57.18
ماجستير	131	33.59
دكتوراه	11	2.82
الإجمالي	390	100.00

جدول (3-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	(%) النسبة
أقل من 5 سنوات	87	22.31
سنوات 5-10	141	36.15
سنة 11-15	101	25.90
أكثر من 15 سنة	61	15.64
الإجمالي	390	100.00

جدول (3-5) توزيع أفراد العينة حسب القطاع

القطاع	التكرار	(%) النسبة
حكومي	136	34.87
شبه حكومي	75	19.23
خاص	179	45.90
الإجمالي	390	100.00

جدول (3-6) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	(%) النسبة
مهندس	145	37.18
مدير مشروع	78	20.00
مشرف	61	15.64
رئيس قسم	42	10.77
مدير إدارة	37	9.49
أخرى	27	6.92
الإجمالي	390	100.00

جدول (3-7) العمل في مؤسسة متعددة المواقع

الإجابة	التكرار	(%) النسبة
نعم	362	92.82
لا	28	7.18
الإجمالي	390	100.00

جدول (3-8) تطبيق منهجية Agile في المؤسسة

الإجابة	التكرار	(%) النسبة
نعم	154	39.49
جزئياً	184	47.18
لا	52	13.33
الإجمالي	390	100.00

يتضح من الجداول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم (310) مشاركين بنسبة (79.49%)، في حين بلغ عدد الإناث (80) مشاركة بنسبة (20.51%). ويعكس ذلك طبيعة بيئة العمل في قطاع إدارة المشاريع والهندسة، والتي يغلب عليها العنصر الذكوري.

كما تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية 39-30 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت (39.49%)، تليها الفئة العمرية 49-40 سنة بنسبة (31.03%). ويعكس ذلك أن معظم المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية مناسبة تمكنهم من تقييم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق منهجية Agile

يتضح أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (57.18%)، يليهم حملة درجة الماجستير بنسبة (33.59%)، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع يتناسب مع طبيعة الوظائف المرتبطة بإدارة المشاريع.

وأيضا تشير النتائج إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة تقع ضمن فئة 10-5 سنوات من الخبرة بنسبة (36.15%)، وهو ما يعكس امتلاك المشاركين خبرة عملية كافية تمكنهم من تقييم واقع تطبيق منهجية Agile داخل مؤسساتهم.

كما يتضح أن غالبية المشاركين يعملون في القطاع الخاص بنسبة (45.90%)، يليه القطاع الحكومي بنسبة (34.87%)، ثم القطاع شبه الحكومي بنسبة (19.23%). ويمنح هذا التنوع الدراسة تمثيلاً مناسباً لقطاعات مختلفة تطبيق منهجية Agile

تشير النتائج إلى أن فئة المهندسين تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (37.18%)، يليها مديرو المشاريع بنسبة (20.00%)، وهو ما يعزز ملاءمة العينة للدراسة، نظرًا لارتباط هذه الفئات بشكل مباشر بتطبيق منهجية Agile وإدارة المشاريع.

تشير النتائج إلى أن ما يقارب نصف أفراد العينة (47.18%) أفادوا بأن مؤسساتهم تطبق منهجية Agile بشكل جزئي، بينما أفاد (39.49%) بتطبيقها بصورة كاملة، في حين بلغت نسبة المؤسسات التي لا تطبق المنهجية (13.33%). وتعكس هذه النتائج تفاوت مستويات تبني منهجية Agile بين المؤسسات، مما يدعم أهمية دراسة العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح تطبيقها.

3.6 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة خلال فترة زمنية مناسبة، بالإضافة إلى سهولة تحليل البيانات إحصائياً.

وقد صُممت الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع مراعاة توافق فقراتها مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، ثم تمت مراجعتها وإخراجها بصورتها النهائية قبل توزيعها إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة باستخدام Google Forms

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

اشتمل هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة، بهدف وصف مجتمع الدراسة، وشملت المتغيرات الآتية:

- الجنس .
- العمر .
- المؤهل العلمي .
- سنوات الخبرة .
- القطاع .
- المسمى الوظيفي .
- العمل في مؤسسة متعددة المواقع .
- مستوى تطبيق منهجية Agile في المؤسسة .

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

اشتمل هذا القسم على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، والبالغ عددها (42) عبارة، موزعة على خمس متغيرات رئيسية كما هو موضح في الجداول أعلاه:

جدول (3-1) إلى جدول (3-8): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	الرمز	المتغير
KT1–KT8	8	KT	نقل المعرفة التنظيمية
OR1–OR8	8	OR	الجاهزية التنظيمية
OC1–OC8	8	OC	التواصل التنظيمي
TM1–TM8	8	TM	دعم الإدارة العليا
AS1–AS10	10	AS	نجاح تطبيق منهجية Agile
—	42	—	الإجمالي

بناءً على الاستبيان، فإن نموذج الدراسة يتكون من:

المتغيرات المستقلة

- نقل المعرفة التنظيمية (Knowledge Transfer - KT)
- الجاهزية التنظيمية (Organizational Readiness - OR)
- التواصل التنظيمي (Organizational Communication - OC)
- دعم الإدارة العليا (Top Management Support - TM)

المتغير التابع

- نجاح تطبيق منهجية أجايل (Agile Success - AS)

أي أن نموذج الدراسة هو:

KT → AS

OR → AS

OC → AS

TM → AS

واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث تم ترميز الاستجابات على النحو الآتي:

القيمة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

ويُعد مقياس ليكرت الخماسي من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية، لما يتميز به من سهولة التطبيق، وقدرته على قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بدرجة عالية من الدقة والاتساق، كما يتوافق مع متطلبات التحليل باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

3.7 صدق وثبات أداة الدراسة

حرص الباحث على التحقق من جودة أداة الدراسة قبل اختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال التأكد من تمتعها بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، بما يضمن دقة القياس وإمكانية الاعتماد على النتائج المستخلصة منها.

3.7.1 صدق أداة الدراسة (Validity)

يشير الصدق إلى مدى قدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات التي صُممت لقياسها، ومدى تمثيل فقراتها لمجالات الدراسة بصورة دقيقة.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة، تم الاعتماد على ما يأتي:

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity)

تمت مراجعة الاستبانة من الناحية اللغوية والمنهجية للتأكد من وضوح العبارات وسلامة صياغتها، ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، كما أُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات قبل توزيع الاستبانة بصورتها النهائية.

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

تم التحقق من صدق البناء باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS 4، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الإحصائية المعتمدة في الأدبيات، وتشمل:

- معاملات التحميل الخارجي. (Outer Loadings).
- متوسط التباين المستخرج. (Average Variance Extracted - AVE).
- الصدق التقاربي (Convergent Validity)
- الصدق التمييزي (Discriminant Validity) باستخدام معيار Fornell-Larcker ونسبة HTMT

وقد اعتمدت القيم المرجعية المتعارف عليها في الدراسات السابقة للحكم على مدى تحقق صدق البناء.

3.7.2 ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى اتساق نتائجها عند تطبيقها في ظروف متشابهة، ومدى استقرار القياس بين فقرات كل متغير.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام كل من:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل متغير .
- الثبات المركب (Composite Reliability - CR) لقياس درجة الاتساق الداخلي وفق نموذج-PLS SEM.

واعتمدت الدراسة القيم المرجعية المتعارف عليها، حيث يُعد معامل Cronbach's Alpha المقبول عندما تكون قيمته (0.70) فأكثر، كما يُعد معامل Composite Reliability مقبولا إذا تجاوز (0.70)، وهو ما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة مناسبة من الثبات.

وسيتم عرض نتائج اختبارات الصدق والثبات ومناقشتها بالتفصيل في الفصل الرابع ضمن مرحلة تقييم نموذج القياس (Measurement Model)

3.8 أساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد جمع بيانات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى برنامج IBM SPSS Statistics لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية، والتي شملت استخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى حساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

كما استخدم الباحث برنامج SmartPLS 4 لتطبيق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)؛ حيث تم تقييم نموذج القياس من خلال مؤشرات الصدق والثبات، ثم تقييم النموذج الهيكلي واختبار فرضيات الدراسة باستخدام معاملات المسار، ومعامل التحديد (R^2)، وحجم الأثر (f^2)، والقدرة التنبؤية (Q^2)، واختبار Bootstrap للتحقق من الدلالة الإحصائية للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

3.9 ملخص الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. وقد تم توضيح منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وآلية بناء الاستبانة، إضافة إلى إجراءات التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامجي IBM SPSS Statistics و SmartPLS 4. ويُعد هذا الفصل الأساس المنهجي الذي يستند إليه الفصل الرابع، والذي يتناول عرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات

4.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام برنامجي **IBM SPSS Statistics** و **SmartPLS 4**، كما يتضمن مناقشة النتائج، وتقديم التوصيات، ومقترحات الدراسات المستقبلية في ضوء ما توصلت إليه الدراسة.

4.2 تحليل الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

4.2.1 نقل المعرفة التنظيمية (KT)

جدول (4-1): الإحصاءات الوصفية لفقرات متغير نقل المعرفة التنظيمية

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.950	3.751	KT1
مرتفع	0.949	3.721	KT2
مرتفع	0.983	3.685	KT3
مرتفع	0.974	3.741	KT4
مرتفع	0.959	3.723	KT5
مرتفع	0.997	3.764	KT6
مرتفع	0.952	3.708	KT7
مرتفع	0.954	3.733	KT8
مرتفع	0.742	3.728	المتوسط الكلي

تحليل النتائج:

تشير نتائج الجدول (4-1) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير نقل المعرفة التنظيمية تراوحت بين 3.685 و 3.764، وجميعها جاءت ضمن مستوى مرتفع. وقد حققت الفقرة **KT6** أعلى متوسط حسابي بلغ 3.764، مما يدل على اتفاق أفراد العينة بدرجة أكبر مع مضمون هذه الفقرة، في حين جاءت الفقرة **KT3** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.685، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع.

كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير 3.728 بانحراف معياري 0.742، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى ممارسات نقل المعرفة التنظيمية في المؤسسات متعددة المواقع محل الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة لأهمية تبادل المعرفة والخبرات بين الوحدات وفرق العمل، الأمر الذي يُعد عاملاً داعماً لنجاح تطبيق منهجية **Agile** في بيئات العمل متعددة المواقع.

4.2.2 الإحصاءات الوصفية لمتغير الجاهزية التنظيمية

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.968	3.669	OR1
مرتفع	0.928	3.762	OR2
مرتفع	0.941	3.590	OR3
مرتفع	0.978	3.656	OR4
مرتفع	0.961	3.690	OR5
مرتفع	0.984	3.636	OR6
مرتفع	0.953	3.705	OR7
مرتفع	0.970	3.672	OR8
مرتفع	0.743	3.672	المتوسط الكلي

تحليل النتائج:

تشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات الجاهزية التنظيمية تراوحت بين 3.590 و 3.762 ، وجميعها جاءت ضمن المستوى المرتفع. وقد سجلت الفقرة OR2 أعلى متوسط حسابي، بينما جاءت الفقرة OR3 في المرتبة الأخيرة. كما بلغ المتوسط الكلي للمتغير 3.672 بانحراف معياري 0.743 ، مما يعكس توافر مستوى جيد من الجاهزية التنظيمية لدى المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يدعم قدرتها على تبني منهجية Agile

4.2.3 الإحصاءات الوصفية لمتغير التواصل التنظيمي

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.931	3.797	OC1
مرتفع	0.906	3.787	OC2
مرتفع	0.970	3.764	OC3
مرتفع	0.925	3.797	OC4
مرتفع	0.974	3.677	OC5
مرتفع	0.954	3.803	OC6
مرتفع	0.975	3.756	OC7
مرتفع	0.966	3.695	OC8
مرتفع	0.716	3.760	المتوسط الكلي

تحليل النتائج:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات التواصل التنظيمي تراوحت بين 3.677 و 3.803 ، وجميعها ضمن المستوى المرتفع. وقد حققت الفقرة OC6 أعلى متوسط حسابي، في حين جاءت الفقرة OC5 في المرتبة الأخيرة. كما بلغ المتوسط الكلي للمتغير 3.760 بانحراف معياري 0.716 ، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من التواصل والتنسيق بين فرق العمل، الأمر الذي يسهم في تعزيز نجاح تطبيق منهجية Agile داخل المؤسسات متعددة المواقع.

4.2.4 الإحصاءات الوصفية لمتغير دعم الإدارة العليا

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.954	3.818	TM1
مرتفع	0.959	3.785	TM2
مرتفع	0.946	3.856	TM3
مرتفع	0.913	3.782	TM4
مرتفع	0.952	3.764	TM5
مرتفع	0.936	3.797	TM6
مرتفع	0.948	3.777	TM7
مرتفع	1.031	3.787	TM8
مرتفع	0.728	3.796	المتوسط الكلي

تحليل النتائج:

تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات دعم الإدارة العليا تراوحت بين 3.764 و 3.856 ، وجميعها جاءت ضمن المستوى المرتفع. وقد سجلت الفقرة TM3 أعلى متوسط حسابي، بينما جاءت الفقرة TM5 في المرتبة الأخيرة. كما بلغ المتوسط الكلي للمتغير 3.796 بانحراف معياري 0.728 ، مما يعكس وجود دعم ملحوظ من الإدارة العليا لتطبيق منهجية Agile، وهو ما يعد من العوامل المهمة في نجاح تطبيقها.

4.2.5 الإحصاءات الوصفية لمتغير نجاح تطبيق منهجية Agile

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.924	3.774	AS1
مرتفع	0.944	3.697	AS2
مرتفع	0.979	3.708	AS3
مرتفع	0.962	3.756	AS4
مرتفع	0.972	3.703	AS5
مرتفع	0.952	3.764	AS6
مرتفع	1.006	3.726	AS7
مرتفع	0.995	3.741	AS8
مرتفع	1.011	3.674	AS9
مرتفع	0.967	3.700	AS10
مرتفع	0.745	3.724	المتوسط الكلي

تحليل النتائج:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير نجاح تطبيق منهجية Agile تراوحت بين 3.674 و 3.774 ، وجميعها جاءت ضمن المستوى المرتفع. وقد حققت الفقرة AS1 أعلى متوسط حسابي، في حين جاءت الفقرة AS9 في المرتبة الأخيرة. كما بلغ المتوسط الكلي للمتغير 3.724 بانحراف معياري 0.745 ، مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن مستوى نجاح تطبيق منهجية Agile في المؤسسات متعددة المواقع جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق هذه المنهجية.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS 4، وذلك بالاعتماد على معاملات المسار (Path Coefficients) ، وإحصائية-T (T-value)، ومستوى الدلالة الإحصائية (P-value). وقد اعتمدت الدراسة مستوى معنوية (0.05) لقبول أو رفض الفرضيات.

جدول (4-2): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

القرار	P-value	T-value	معامل المسار (β)	العلاقة بين المتغيرات	الفرضية
قبول	0.000	5.612	0.284	نقل المعرفة التنظيمية → نجاح تطبيق Agile	H1
قبول	0.000	3.874	0.193	الجاهزية التنظيمية → نجاح تطبيق Agile	H2
قبول	0.000	6.941	0.316	التواصل التنظيمي → نجاح تطبيق Agile	H3
قبول	0.000	8.274	0.381	دعم الإدارة العليا → نجاح تطبيق Agile	H4

تحليل نتائج الفرضية الأولى (H1)

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنقل المعرفة التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية Agile ، حيث بلغ معامل المسار ($\beta = 0.284$) ، وبلغت قيمة ($T = 5.612$) ، بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($P = 0.000$) ، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) . وعليه، تُقبل الفرضية الأولى، مما يدل على أن تعزيز تبادل المعرفة والخبرات بين فرق العمل يساهم في رفع مستوى نجاح تطبيق منهجية Agile

تحليل نتائج الفرضية الثانية (H2)

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية على نجاح تطبيق منهجية Agile ، حيث بلغ معامل المسار ($\beta = 0.193$) ، وبلغت قيمة ($T = 3.874$) ، وكانت قيمة ($P = 0.000$) وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الثانية، مما يشير إلى أن جاهزية المؤسسة من حيث الموارد والثقافة التنظيمية والقدرات البشرية تساهم في نجاح تطبيق Agile ، وإن كان تأثيرها أقل مقارنة ببقية المتغيرات.

تحليل نتائج الفرضية الثالثة (H3)

بينت النتائج وجود أثر إيجابي قوي للتواصل التنظيمي على نجاح تطبيق منهجية Agile ، حيث بلغ معامل المسار ($\beta = 0.316$) ، وقيمة ($T = 6.941$) ، بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($P = 0.000$) . وعليه، تُقبل الفرضية الثالثة، مما يؤكد أن التواصل الفعال بين الفرق والإدارات يعزز نجاح تطبيق Agile في المؤسسات متعددة المواقع.

تحليل نتائج الفرضية الرابعة (H4)

أظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا يُعد أكثر المتغيرات تأثيراً في نجاح تطبيق منهجية Agile ، حيث بلغ معامل المسار ($\beta = 0.381$) ، وبلغت قيمة ($T = 8.274$) ، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($P = 0.000$) وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرابعة، مما يدل على أن التزام الإدارة العليا بتوفير الدعم والموارد واتخاذ القرارات المناسبة يمثل العامل الأكثر تأثيراً في نجاح تطبيق منهجية Agile

خلاصة نتائج الفرضيات

تشير النتائج إلى قبول جميع فرضيات الدراسة، حيث ثبت وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لكل من نقل المعرفة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية، والتواصل التنظيمي، ودعم الإدارة العليا على نجاح تطبيق منهجية Agile. كما أوضحت النتائج أن دعم الإدارة العليا كان الأكثر تأثيراً، يليه التواصل التنظيمي، ثم نقل المعرفة التنظيمية، وأخيراً الجاهزية التنظيمية، وهو ما يعكس أهمية الدعم الإداري والتواصل الفعال في تعزيز نجاح تطبيق Agile داخل المؤسسات متعددة المواقع.

4.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز دعم الإدارة العليا لتطبيق منهجية Agile من خلال توفير الموارد اللازمة، وتمكين فرق العمل، وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على المرونة والتحسين المستمر .
2. تطوير قنوات التواصل التنظيمي بين الإدارات وفرق العمل في المؤسسات متعددة المواقع، والاستفادة من المنصات الرقمية التي تسهم في تسهيل تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بصورة سريعة وفعالة .
3. تعزيز نقل المعرفة التنظيمية عبر إنشاء قواعد معرفية مشتركة، وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية، وتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة لضمان الاستفادة منها في المشاريع المستقبلية .
4. رفع مستوى الجاهزية التنظيمية من خلال إعداد خطط للتحويل نحو Agile ، وتطوير البنية التقنية، وتأهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات المنهجية .
5. الاستثمار في تدريب القيادات وفرق العمل على مبادئ وممارسات Agile ، مع التركيز على تنمية المهارات القيادية، والعمل الجماعي، وإدارة التغيير .
6. تبني مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مستوى نجاح تطبيق Agile بصورة دورية، والاستفادة من نتائج القياس في تحسين الأداء واتخاذ القرارات التطويرية .
7. تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات من خلال إجراء مراجعات دورية للمشاريع (Retrospectives)، وتشجيع فرق العمل على تقديم المبادرات والأفكار التطويرية .
8. تطبيق منهجية Agile بصورة تدريجية في المؤسسات متعددة المواقع، بدءًا بالمشاريع أو الإدارات الأكثر جاهزية، ثم التوسع التدريجي بعد تقييم النتائج والاستفادة من الخبرات المكتسبة .
9. توفير بيئة عمل داعمة للتعاون بين الفرق الموزعة جغرافيًا، من خلال استخدام أدوات إدارة المشاريع والتواصل الإلكتروني التي تسهم في رفع كفاءة التنسيق وتقليل الفجوة بين مواقع العمل المختلفة .
10. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة عند إعداد خطط التحويل المؤسسي وتطوير إدارة المشاريع، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في التحويل الرقمي، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار في بيئات العمل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الجبعد، م.، وآخرون. (2025). الرقابة التنظيمية وتحسين الجودة: دراسة ميدانية في مجمع الملك فيصل الطبي بالطائف. مجلة العلوم الإدارية.
- خرمي، م.، وآخرون. (2024). تأثير تطبيق منهجية المشاريع الرشيقة (Agile) على جودة الأداء والمدة الزمنية لمشروع نيوم. مجلة الإدارة الهندسية.
- الشهري، ع.، والعقيلي، م. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة.
- الشمري، م. (2025). تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على الإدارة الرشيقة من خلال الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية. مجلة الإدارة المعاصرة.
- اليامي، س.، والضويمر، ع. (2025). أثر إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية: دراسة حالة على أمانة الرياض. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية.
- كاظم، أ.، وآخرون. (2025). تقييم أثر جاهزية المؤسسات السعودية لاعتماد منهجيات إدارة المشاريع المعتمدة على الذكاء الاصطناعي. مجلة الإدارة العامة.
- الهيئة السعودية للمهندسين. (2024). التقرير السنوي للهيئة السعودية للمهندسين. الرياض: الهيئة السعودية للمهندسين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Carroll, N., Conboy, K., & Wang, X. (2023). *From transformation to normalisation: An exploratory study of a large-scale agile transformation*. Information and Software Technology.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An introduction to agile methods. *Advances in Computers*, 62, 1–66.
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 50(9–10), 833–859.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Kostin, I., & Strode, D. (2023). *Effective communication in globally distributed Scrum: A model and practical guidance*. Information and Software Technology.
- Manifesto for Agile Software Development. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.
- Mendez, D., et al. (2023). *The role of knowledge-based resources in Agile software development contexts*. Journal of Systems and Software.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2023). *Communities of practice in a large distributed agile software development organization: Case Ericsson*. Empirical Software Engineering.

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2024). *Pulse of the Profession 2024*. Project Management Institute.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2024). *SmartPLS 4 User Manual*. SmartPLS GmbH.

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.

Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Weiner, B. J. (2020). Organizational readiness for change: What we know, what we think we know, and what we need to know. *Implementation Science*.

Wijesinghe, T., et al. (2025). *Does management support drive sustained Agile usage? A serial mediation model and cIPMA perspective*. *Project Leadership and Society*.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of organizational factors on the successful implementation of Agile project management in multi-site organizations in Saudi Arabia. The study examined the effects of organizational knowledge transfer, organizational readiness, organizational communication, and top management support on Agile implementation success.

A quantitative descriptive-analytical approach was adopted using a questionnaire distributed to a random sample of employees working in multi-site organizations. A total of 390 valid questionnaires were analysed using **SPSS** and **SmartPLS 4** to assess the measurement model and test the research hypotheses.

The findings revealed that organizational factors have a statistically significant positive effect on the successful implementation of Agile. Specifically, organizational knowledge transfer, organizational readiness, organizational communication, and top management support were all found to contribute to Agile implementation success.

The study recommends strengthening organizational knowledge transfer, improving organizational readiness, enhancing communication between headquarters and branch offices, and increasing top management support to ensure the successful adoption of Agile practices in multi-site organizations.

Keywords: Agile Project Management, Multi-Site Organizations, Organizational Knowledge Transfer, Organizational Readiness, Organizational Communication, Top Management Support.