

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

فاعلية الإدارة الرشيقة (Agile) في بيئة ريادة الأعمال: تحليل تطبيقي
لمشروع كام فور سيل بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالبة:
أروى سعد عبدالرحمن

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

١٤٤٥ هـ - الثاني

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
5	1.3.1. على المستوى النظري:
5	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
6	1.6. فرضيات الدراسة
6	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
7	1.9. الدراسة الميدانية
7	1.10. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تلعب الشركات الصغيرة دورًا كبيرًا وهامًا في الاقتصادات الحديثة، حيث تعمل على تعزيز الدخل والنمو وتوليد معدل تشغيل العمالة، لأنها تستجيب لمتطلبات السوق بسرعة أكبر مما تستطيع الشركات الكبرى (Acs, 1999; Thurik and Wennekens, 2004; Xiao, 2007).

وقد أظهر الاتجاه السائد في السنوات الأخيرة أن العدد المتزايد من الشركات الناشئة الصغيرة القائمة على الابتكار والتي تعمل من خلال منصات الإنترنت يشكل مستقبل الأعمال. وتشير الظروف الحالية لإنشاء هذه الشركات الناشئة إلى أنه يمكن لأي شخص أن يصبح رائد أعمال. ومع ذلك، تفشل تسع من أصل عشر شركات ناشئة، ويمكن أن تكون التحديات التي تواجهها هذه الشركات معقدة للغاية وربما تكون أكثر صعوبة من أي وقت مضى. والواقع أن التغيرات في التكنولوجيا، والإبداع في مجال التصنيع، وتطوير المنتجات، إلى جانب المنافسة الشديدة ولوائح السوق، تشكل عوامل فرضت ضغوطًا هائلة على الأساليب الكلاسيكية لإدارة الشركات، وبالتالي وجب التغيير. ونتيجة لذلك، فإن معدل إغلاق الشركات الناشئة أو التخرج منها أو إيقافها مرتفع جدًا (Amankwah-Amoah, 2016; Cowling and Matthews, 2017). ناقش الباحثون الأسباب الرئيسية لهذه الإخفاقات، ونتج أن السبب الرئيسي (حوالي 42% من حالات الفشل) هو أنه لا يوجد طلب في السوق على المنتجات أو الخدمات التي تم إنشاؤها (CB Insights, 2014). ومعظم حالات الفشل الأخرى ناتجة عن نقص مهارات إدارة الأعمال، حيث أن المشاريع التي لديها أفكار تجارية رائعة تفشل عندما تواجه تحدياتها الأولى

ويواجه رواد الأعمال عقبات حرجية في المراحل المبكرة من إنشاء وتطوير المشاريع الجديدة، مثل إيجاد المستثمرين وزيادة رأس المال، وتحويل الفكرة إلى منتج/خدمة، والتحقق من صحة نموذج العمل المبني حول المنتج، وتوسيع نطاق أعمالهم. وتتغصم الشركات الجديدة دائمًا في بيئات محفوفة بالمخاطر، سواء كان ذلك في شكل نموذج العمل القائم على التكنولوجيا مع نهج عميل جديد تمامًا، أو شركة امتياز مع خطة عمل قوية يتم تنفيذها في موقع جديد.

وعلى الرغم من أن جميع الشركات الجديدة تنطوي على تعقيدات ومخاطر، إلا أن المشاريع التكنولوجية الجديدة أو الشركات الناشئة عادة ما تواجه بيئات أكثر تحديًا، لأنها مصممة لإنشاء منتج أو خدمة جديدة (Hillemane et al., 2019; Innocenti and Zampi, 2019; Rippa et al., 2019). في ظل ظروف من عدم اليقين الشديد.

فهم ظروف السوق الإقليمية والتكيف مع القيم المحلية يعكس الحاجة إلى إشراك العملاء في اكتشاف الفرص وتسويقها (Fourné et al., 2014). والسبب الرئيسي هنا أن المنتجات وعروض الخدمات يجب أن تكون مدفوعة بالسوق، وربما الأهم من ذلك، يجب على الشركات الرشيقية تطوير استراتيجيتها لريادة الأعمال والمتابعة والتسويق (Sambamurthy et al., 2003).

ويرتكز سلوك ريادة الأعمال حول كيفية تصرف روادها وسلوكهم في بيئة أعمالهم. ويشير الفحص الدقيق إلى أن الإدارة الرشيقية للمشاريع تشكل جزءًا هامًا من روح ريادة الأعمال. وتعتمد أنشطة ريادة الأعمال في المقام الأول على القدرة على توفير الموارد اللازمة من أجل الاستفادة من فرص السوق. وتشير الإدارة الرشيقية إلى القدرة على الاستجابة بسرعة وبراعة فائقة لمتغيرات السوق واحتياجات العملاء من خلال إنتاج منتجات عالية الجودة، وتقليل المدد الزمنية، والأهم من ذلك، إعادة تشكيل وتوفير الموارد (Sambamurthy et al., 2003). وتتمتع الشركات الرشيقية بالقدرة المستمرة على التأقلم مع المتغيرات من أجل الحفاظ على المزايا التنافسية، والتي تشمل إعادة تشكيل وتطوير الكفاءات (Weber and Tarba, 2014).

وعلى مدى العقود القليلة الماضية، كانت حكومة المملكة العربية السعودية تكافح من أجل تحقيق الاستقرار في اقتصادها، خاصة بعد الانخفاض الهائل في أسعار النفط، والذي انخفض بحلول نهاية عام 2015 من 120 دولارًا إلى قرابة 30 دولارًا للبرميل – مع الأخذ في الاعتبار أن 87% من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد يأتي من النفط والمنتجات المشتقة

منه (World Bank, 2016). كما أدى هذا الانخفاض الحاد في العوائد النفطية إلى انخفاض دخل الفرد في المملكة العربية السعودية. (Al-Kibsi et al., 2015)

وبحلول بداية عام 2016، أدركت الحكومة السعودية حاجتها إلى تنويع اقتصادها. وبالتالي، أعلنت عن سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية، خطة التحول الوطني أو "رؤية 2030". كانت هذه الإصلاحات المتوقعة تهدف إلى مساعدة المملكة العربية السعودية خلال حقبة انخفاض أسعار النفط. وقد أثرت خطة التحول الوطني، التي تشمل بيع الأصول، وزيادة الضرائب، وخفض النفقات، على استراتيجية الدولة لإدارة احتياطياتها المالية، مما أدى إلى توقع قطاع خاص أكثر فعالية. وبناءً على ذلك، قامت الحكومة بوضع استراتيجية جديدة تهدف إلى تعزيز الإنجاز الاقتصادي الوطني، مع تنفيذ سلسلة من التدابير الاقتصادية للحد من الاعتماد على النفط. (Vision2030.gov.sa, 2016)

في ضوء ما سبق، يتضح أن الحكومة السعودية تعتقد أن ريادة الأعمال هي الحل الأمثل لمشاكلها الاقتصادية. ويمكن القول إن هذا النوع من الأنشطة قادر على خلق أنشطة تجارية جديدة وبالتالي خلق فرص عمل جديدة مع تعزيز المنافسة. ويمكنها دفع عجلة التطور الاقتصادي من خلال زيادة التحسين، وبالتالي زيادة النشاط الإبداعي في كل جانب من جوانب الحياة، وتنويع تأثيرها على كل جانب من جوانب الاقتصاد، مما يؤدي إلى التقدم التدريجي. كما توفر ريادة الأعمال مجالاً لإنشاء أنواع مختلفة من الأعمال والمنتجات، مع إمكانية جعل البلد ومجتمعه (Acs, Autio and Szerb, 2014).

ومن هنا ظهرت أهمية البحث لدراسة إدارة المشاريع الرشيقة (أجائل – Agile) كطريقة مناسبة لإدارة أي مشروع ريادي. ويمكن استخدام إدارة المشاريع الرشيقة لهيكلة المشاريع الريادية وتوجيه رواد الأعمال في وضع خطط ناجحة للمشاريع الخاصة بهم والمحافظة عليها، وبذلك تزيد من فرصة النجاح.

1.2. مشكلة الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من التحديات المتزايدة التي تواجه المشاريع الريادية في ظل بيانات اقتصادية وتقنية سريعة التغير، حيث أصبحت قدرة المشروع على التكيف والمرونة في مواجهة التحولات عاملاً حاسماً في استمراريته. وتُعد الإدارة الرشيقة (Agile) من أبرز المنهجيات الحديثة التي أثبتت جدواها في التعامل مع هذه التحديات، كونها تعتمد على الاستجابة السريعة للتغيرات، والعمل الجماعي، والتطوير المستمر، مما يجعلها ملائمة لطبيعة المشاريع الريادية التي تتطلب قرارات مرنة وتفاعلاً مباشراً مع احتياجات السوق. وتزداد أهمية هذه الدراسة في السياق السعودي، حيث تولي "رؤية المملكة 2030" اهتماماً كبيراً بريادة الأعمال، باعتبارها رافداً أساسياً لتنويع الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على النفط. وتشير التقارير إلى أن المملكة تشهد نمواً ملحوظاً في عدد المشاريع الناشئة، إلا أن العديد منها لا يستمر بسبب غياب الممارسات الإدارية الملائمة لطبيعة هذه المشاريع. (Monsha'at, 2023) وفي ظل ارتفاع معدلات فشل الشركات الناشئة عالمياً بنسبة تصل إلى 90% خلال السنوات الثلاث الأولى، تظهر الحاجة الملحة إلى دراسة المنهجيات التي يمكن أن تساهم في تقليل هذه النسبة، وعلى رأسها منهجية الإدارة الرشيقة (Agile Startup) (Genome, 2022). كما تهدف هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، من خلال تقديم تحليل تطبيقي لمنهجية الإدارة الرشيقة في مشروع ريادي واقعي داخل السوق السعودي، وهو مشروع "كام فور سيل". وستُسهّم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، يمكن أن يستفيد منها رواد الأعمال، والمستثمرون، ومطورو المشاريع، والجهات الداعمة لريادة الأعمال في المملكة. كما يمكن أن تمثل الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين المهتمين بمجال إدارة المشاريع الريادية الحديثة في البيئات الخليجية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. ندرة الدراسات العربية التي تربط بين الإدارة الرشيقة وريادة الأعمال: رغم انتشار منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) في بيانات تطوير البرمجيات والمشاريع التقنية، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت تطبيقها في بيئات ريادة الأعمال، وخصوصاً في السياق العربي والخليجي. فقد ركزت معظم الدراسات على الشركات التقنية الكبرى، بينما تجاهلت المشاريع الريادية الناشئة التي تعاني من ديناميكية عالية في العمليات والإدارة. (Dingsory et al., 2012)

2. ضعف الدمج بين نماذج ريادة الأعمال ومنهجيات Agile: تشير الأدبيات إلى وجود فجوة نظرية في ربط الإدارة الرشيقة بنماذج ريادة الأعمال الحديثة مثل Lean Startup و Business Model Canvas، حيث يتم غالباً التعامل مع هذه المفاهيم كمسارات منفصلة، رغم أن تكاملها قد يعزز من فعالية إدارة المشاريع الريادية. (Ries, 2011).

2. غياب دراسات واقعية في السياق السعودي: تعاني البيئة الأكاديمية من نقص في الدراسات التي تتناول تطبيق منهجية Agile على مشاريع ريادية سعودية فعلية، إذ غالباً ما تعتمد الأدبيات على نماذج عالمية لا تتوافق تماماً مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمملكة، مما يضعف من إمكانية تعميم النتائج. (Kabir & Alwakid, 2023)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. محدودية التجارب العملية لتطبيق Agile في المشاريع الريادية بالسعودية: رغم ازدهار قطاع ريادة الأعمال في المملكة، إلا أن التجارب الفعلية الموثقة لتطبيق الإدارة الرشيقة في المشاريع الريادية السعودية قليلة جداً. وتوضح تقارير منشآت (2023) أن غالبية الشركات الناشئة لا تطبق منهجيات إدارية مرنة، وتعاني من ضعف في الممارسات الحديثة لإدارة المشاريع.

2. عدم وجود إطار محلي لتكييف Agile مع احتياجات رواد الأعمال: يفتقر السوق السعودي إلى دليل إرشادي أو نموذج محلي واضح يساعد في مواءمة منهجية Agile مع واقع رواد الأعمال السعوديين، خصوصاً في ظل التحديات المتعلقة بالتمويل، والإجراءات النظامية، ونقص الموارد البشرية المتخصصة (Baig & Alghamdi, 2022).

3. قلة الدراسات التي تقيس أثر Agile على مؤشرات النجاح الريادي: تركز العديد من المشاريع الريادية على المنتج أو الخدمة دون قياس مدى فاعلية المنهجيات الإدارية المتبعة، مثل Agile، في تحسين مؤشرات الأداء مثل رضا العملاء، والقدرة على التوسع، والمرونة التشغيلية. وتشير الأدبيات إلى الحاجة لإجراء دراسات ميدانية تربط تطبيق Agile بتحقيق هذه المؤشرات. (Denning, 2018)

سؤال الدراسة الرئيسي:

ما مدى فاعلية تطبيق الإدارة الرشيقة (Agile) في تحسين أداء واستدامة المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية؟ – دراسة تطبيقية على مشروع كام فور سيل؟

1.3. أهمية الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية تطورات اقتصادية وتنموية سريعة، في ظل سعيها لتنويع مصادر الدخل وتعزيز ريادة الأعمال، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. (Vision 2030, 2016) وفي ظل هذه التحولات، تواجه المشاريع الريادية تحديات كبيرة تتمثل في تقلبات السوق، ومتطلبات العملاء المتغيرة، والحاجة إلى الابتكار المستمر، مما يتطلب نماذج إدارية مرنة وفعالة. (Denning, 2018) تُعد الإدارة الرشيقة (Agile) منهجية حديثة تتيح للمشاريع الريادية الاستجابة السريعة للتغيرات، وتحسين جودة المنتجات، وتقليل الزمن اللازم للتطوير. (Ries, 2011) وتشير التقارير إلى أن المشاريع الناشئة في السعودية تواجه صعوبات تتعلق بتطبيق منهجيات إدارية حديثة، مما يؤثر على استدامتها وقدرتها على النمو. (Monsha'at, 2023) علاوة على ذلك، توجد فجوات معرفية في الأدبيات المحلية حول مدى فاعلية تطبيق الإدارة الرشيقة في بيئة ريادة الأعمال السعودية، خصوصاً في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تشكل جزءاً كبيراً من الاقتصاد الوطني. (Kabir & Alwakid, 2023) من هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل فاعلية الإدارة الرشيقة في المشاريع الريادية، من خلال دراسة تطبيقية لمشروع "كام فور سيل"، وذلك لتوفير رؤى عملية تساهم في تحسين ممارسات الإدارة، وتعزيز نجاح واستدامة المشاريع الريادية في المملكة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تبرز أهمية هذا الموضوع في ضوء المتغيرات التي سيتم دراستها، حيث تُعد من المفاهيم الحديثة التي تؤثر في توجهات المنظمات الناجحة والقادرة على ديمومة جودة مخرجاتها. ورغم تلك الأهمية، إلا أن ما كتب عن القيادة الرشيقة (Agile) والمشاريع الريادية ما زال يُعد نادراً على مستوى الدراسات العالمية، وخاصة في المملكة العربية السعودية.

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام العالمي بتبني منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile Management) في قطاعات الأعمال المختلفة، إلا أن الجانب النظري المتعلق بتطبيقها في بيئة ريادة الأعمال لا يزال محدوداً في الأدبيات الأكاديمية، وخاصة في السياق السعودي. فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على فاعلية الإدارة الرشيقة في قطاع تطوير البرمجيات والشركات التقنية (Takeuchi, 2016)؛ (Rigby & Sutherland) مع إغفال التحديات والفرص التي قد تواجه الشركات الريادية الصغيرة والمتوسطة عند تطبيق هذا النموذج الإداري.

تشير الأدبيات إلى أن الإدارة الرشيقة تُساهم في تعزيز المرونة التنظيمية، وزيادة التفاعل بين الفرق، وتحسين الاستجابة للتغيرات، (Denning, 2018) إلا أن القليل من الأبحاث قام بتحليل فاعلية هذه المبادئ عند تطبيقها فعلياً في مشاريع ريادية ناشئة خارج البيئة التقنية، وهو ما يشكل فجوة نظرية تستدعي الدراسة. وعلى وجه الخصوص، لا تزال هناك حاجة لفهم مدى توافق مفاهيم الإدارة الرشيقة مع الخصائص الفريدة لريادة الأعمال، مثل ارتفاع مستوى المخاطرة، وقصر دورة حياة المنتج، وسرعة التغير في احتياجات العملاء.

من خلال دراسة حالة مشروع "كام فور سيل" في المملكة العربية السعودية، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل تطبيقي لكيفية تبني أساليب الإدارة الرشيقة داخل مشروع ريادي سعودي، وقياس أثر ذلك على فاعلية الأداء وتحقيق النمو. وستُساهم نتائج الدراسة في إثراء الإطار النظري المرتبط بالإدارة الرشيقة، من خلال توسيع نطاق فهمنا لتطبيقاتها في البيئات الريادية المحلية، كما يمكن أن تفتح المجال لبناء نماذج نظرية جديدة تتناسب مع طبيعة ريادة الأعمال في السياقات النامية أو غير التقنية.

ومن هنا، فإن هذا البحث يُقدم إضافة نوعية للنقاش الأكاديمي حول كيفية المنهجيات الإدارية الحديثة مع الواقع الريادي، ويدعم تطور النظرية من خلال توسيع قاعدة التطبيقات التجريبية في بيئات غير تقليدية (Highsmith, 2010)؛ (Serrador & Pinto, 2015).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تبرز الأهمية الميدانية للبحث من خلال عينة الدراسة التي تتمثل في المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية، وكذلك من خلال نقل التجارب العالمية إلى البيئة المحلية، عن طريق قياس علاقة الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوث فيها بتفاصيلها المحددة في المخطط الفرضي للبحث، ومن ثم اقتراح حلول عملية للمشكلات التي تواجه المشاريع الريادية.

وفي ظل تسارع التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، باتت المشاريع الريادية تواجه تحديات متزايدة تتعلق بسرعة التكيف مع السوق، وكفاءة استغلال الموارد، واتخاذ القرارات تحت ضغط الوقت والمخاطر. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية الإدارة الرشيدة كمنهج عملي يمكن أن يحدث تحولاً جوهرياً في أداء المشاريع الريادية من خلال تعزيز القدرة على التكيف، وتقليل الهدر، وزيادة التركيز على القيمة المقدمة للعميل. (Denning, 2018)

تُسهم هذه الدراسة في تقديم قيمة تطبيقية مباشرة من خلال تحليل كيفية تبني أساليب الإدارة الرشيدة داخل مشروع ريادي فعلي – “كام فور سيل” في المملكة العربية السعودية – وتقييم أثر ذلك على كفاءة اتخاذ القرار وتحقيق النتائج المرجوة. وستوفر نتائج البحث دلائل واقعية تساعد رواد الأعمال ومديري المشاريع الناشئة على تحديد الأدوات والأساليب الرشيدة الأكثر فعالية في البيئات المحلية، مما يدعم بناء نماذج تشغيل مرنة وقابلة للتوسع.

علاوة على ذلك، تسلط الدراسة الضوء على التطبيقات العملية لمنهجية Agile في تنظيم سير العمل، وتوزيع الأدوار، والتفاعل مع العملاء، مما قد يُسهم في رفع معدل نجاح المشاريع الريادية وتقليل نسب الإخفاق التي غالباً ما تعاني منها المشاريع الناشئة في مراحلها الأولى (Takeuchi, 2016)؛ (Rigby & Sutherland) وتُعد هذه النتائج ذات فائدة خاصة لصناع القرار في الحاضنات والمسرعات، حيث تساعد في تصميم برامج دعم تستند إلى مبادئ رشيدة قابلة للتنفيذ.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تمكين رواد الأعمال من مواجهة التحديات المحلية مثل محدودية الموارد، وقلة الخبرات الإدارية، من خلال تقديم إطار عملي لتطبيق الإدارة الرشيدة يتناسب مع واقع السوق السعودي. ومن شأن ذلك أن يُحسن من ممارسات إدارة المشاريع في ريادة الأعمال، ويدعم استدامة ونمو المبادرات الريادية، لا سيما في ظل رؤية السعودية 2030 التي تشجع على الابتكار وتوسيع نطاق ريادة الأعمال. (Vision 2030, 2023)

1.4. أسئلة الدراسة:

أسئلة الدراسة:

1. ما مدى تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) في مشروع “كام فور سيل”؟
2. كيف تسهم الإدارة الرشيقة في تحسين جودة المنتج أو الخدمة في المشاريع الريادية؟
3. ما تأثير تطبيق الإدارة الرشيقة على سرعة استجابة المشروع لتغيرات السوق؟
4. إلى أي مدى تؤثر الإدارة الرشيقة في تعزيز استدامة المشروع ونموه؟
5. ما علاقة تطبيق منهجية Agile برضا العملاء وكفاءة اتخاذ القرار في مشروع “كام فور سيل”؟
6. ما أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الريادية عند تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في البيئة السعودية؟

أسئلة الدراسة الفرعية:

1. إلى أي مدى يتم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة (Agile) في مشروع “كام فور سيل”؟
2. ما تأثير الإدارة الرشيقة على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة في المشروع؟
3. كيف تسهم الإدارة الرشيقة في تحسين استجابة المشروع لتغيرات السوق واحتياجات العملاء؟
4. ما مدى فاعلية الإدارة الرشيقة في تعزيز قدرة المشروع على الاستدامة والنمو؟
5. ما العلاقة بين تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى رضا العملاء عن المشروع؟
6. كيف تؤثر الإدارة الرشيقة على كفاءة اتخاذ القرار داخل مشروع “كام فور سيل”؟
7. ما أبرز التحديات التي يواجهها رواد الأعمال عند تطبيق الإدارة الرشيقة في البيئة السعودي.

1.5. أهداف الدراسة:

1. تحليل مدى تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) في مشروع “كام فور سيل” بالمملكة العربية السعودية.
2. قياس أثر الإدارة الرشيقة على جودة المنتجات والخدمات المقدمة في المشاريع الريادية.
3. دراسة مدى فاعلية الإدارة الرشيقة في تعزيز قدرة المشاريع الريادية على التكيف مع تغيرات السوق واحتياجات العملاء.
4. استكشاف دور الإدارة الرشيقة في دعم استدامة ونمو المشروع الريادي على المدى الطويل.
5. تقييم العلاقة بين تطبيق منهجية Agile ورضا العملاء عن أداء المشروع.
6. تحليل دور الإدارة الرشيقة في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل المشاريع الناشئة.
7. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المشاريع الريادية السعودية، واقتراح حلول عملية لتجاوزها.

1.6. فرضيات الدراسة:

- 1.1 H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة وجودة المنتج .
2. H2: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الرشيقة وسرعة استجابة المشروع لتغيرات السوق.
3. H3: يؤثر تطبيق منهجية Agile بشكل إيجابي على استدامة ونمو مشروع “كام فور سيل”.
4. H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرشيقة ورضا العملاء عن المشروع.
5. H5: يساهم تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل المشروع الريادي.
6. H6: توجد تحديات تنظيمية وتقنية تؤثر على فاعلية تطبيق الإدارة الرشيقة في المشاريع الريادية السعودية

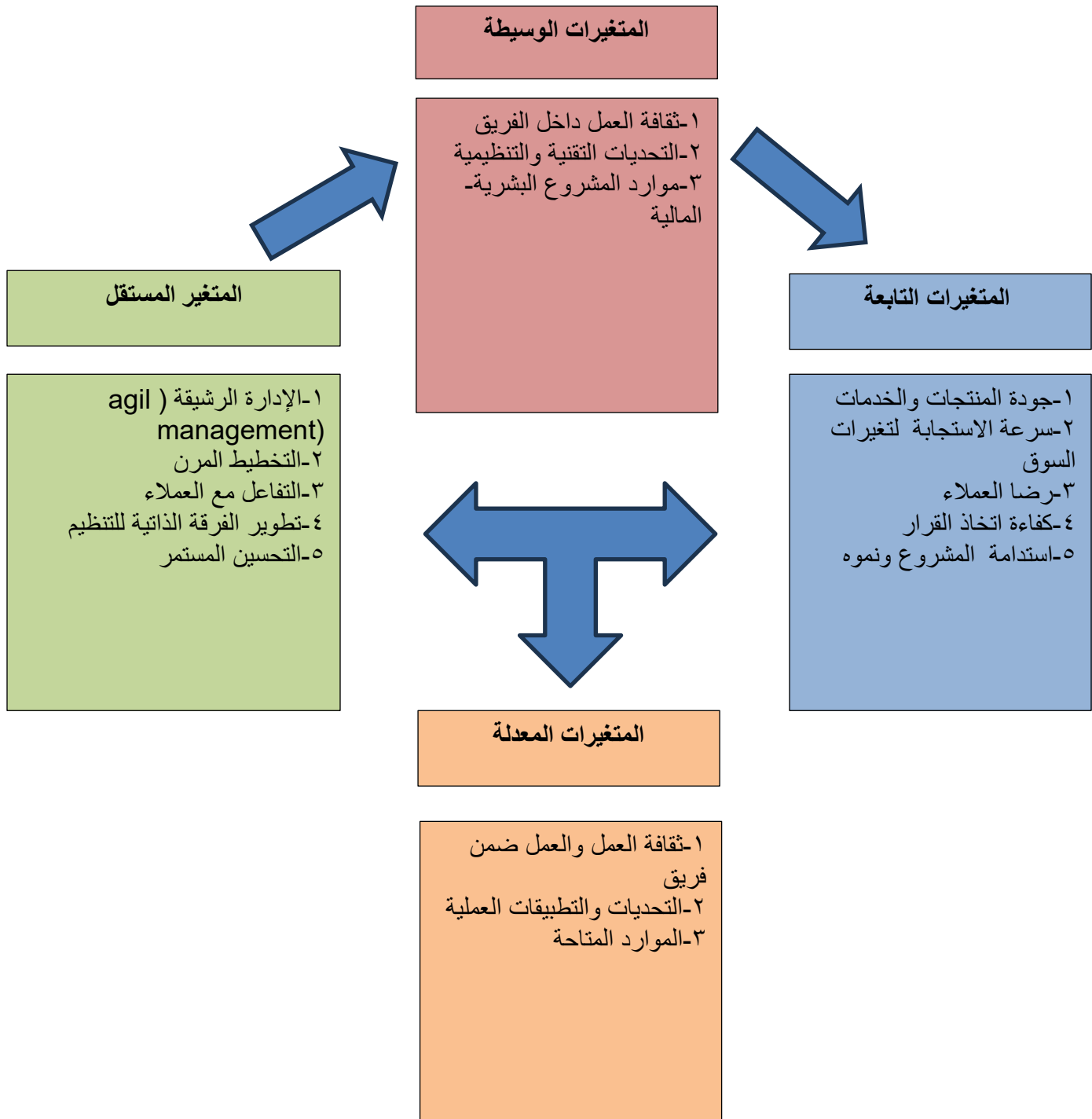
1.7. 1. نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة على العلاقة السببية بين المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) والمتغيرات التابعة المرتبطة بأداء المشاريع الريادية. كما يضم النموذج متغيرات وسيطة قد تؤثر في طبيعة العلاقة.

أولاً: المتغيرات الأساسية في الدراسة:

- المتغير المستقل:
 - الإدارة الرشيقة (Agile Management)
 - التخطيط المرن
 - التفاعل مع العملاء
 - تطوير الفرق الذاتية التنظيم
 - التحسين المستمر
- المتغيرات التابعة:
 - جودة المنتجات/الخدمات
 - سرعة الاستجابة لتغيرات السوق
 - رضا العملاء
 - كفاءة اتخاذ القرار
 - استدامة المشروع ونموه
- المتغيرات الوسيطة:
 - ثقافة العمل داخل الفريق
 - التحديات التقنية والتنظيمية
 - موارد المشروع (البشرية – المالية)

نموذج الدراسة:



1.8. منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي (Inductive Approach)، حيث تبدأ بجمع البيانات من الواقع العملي (مشروع كام فور سيل) وتحليلها لاستخلاص الأنماط والعلاقات، ثم بناء استنتاجات وتوصيات دون فرض نظريات جاهزة مسبقاً. هذا يعزز من مصداقية النتائج ويجعلها متماسكة مع خصوصية السياق السعودي.

نوع البحث:

تم استخدام المنهج الكمي (Quantitative Method) في هذه الدراسة، من خلال توزيع استبيانات مغلقة على عينة من العاملين والمستفيدين في مشروع كام فور سيل، وذلك بهدف قياس أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على مجموعة من المؤشرات المحددة مثل جودة الخدمات، سرعة الاستجابة، ورضا العملاء.

استراتيجية البحث:

تعتمد الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة (Case Study)، حيث يتم تحليل مشروع “كام فور سيل” كنموذج ريادي واقعي داخل السوق السعودي. تم اختيار هذه الاستراتيجية لتوفير تحليل شامل وعميق لطبيعة العلاقة بين الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الريادية في بيئة محلية.

الأفق الزمني:

تستخدم الدراسة الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional)، حيث تم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة خلال فترة محددة من تشغيل المشروع، وذلك لقياس الوضع الراهن لتطبيق الإدارة الرشيقة وتأثيرها في الأداء.

أدوات وتقنيات جمع البيانات:

أستخدمت الاستبيانات المغلقة (Structured Questionnaires) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وشملت أسئلة مصممة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من “أوافق بشدة” إلى “لا أوافق بشدة”). تم توزيع الاستبيان على عدد من الموظفين والإداريين في المشروع، بهدف قياس وجهات نظرهم حول تطبيق الإدارة الرشيقة ومخرجاتها الفعلية.

حجم العينة :

تم استخدام العينة غير العشوائية القصدية (Purposive Sampling) لاختيار المشاركين من بين الأفراد المعنيين بالإدارة والتشغيل داخل المشروع. تم اختيار المشاركين بناءً على معرفتهم المباشرة بتطبيقات الإدارة الرشيقة ودورهم في اتخاذ القرار داخل المشروع.

1.9. الدراسة الميدانية:

سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الإدارة الرشيقة (Agile) على أداء واستدامة مشروع “كام فور سيل” الريادي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية مبنية على جمع وتحليل بيانات كمية من أفراد العينة المستهدفة داخل المشروع.

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مشروع “كام فور سيل”، ويشمل ذلك كل من:

- الإدارة العليا للمشروع،
- مشرفي الفرق والعمليات،
- الموظفين المباشرين المعنيين بتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة،
- بالإضافة إلى عدد من العملاء المرتبطين بالمشروع.

يُعد هؤلاء الأفراد الأكثر دراية بتفاصيل العمل الداخلي وقدرتهم على تقييم أثر الإدارة الرشيقة على الأداء والاستدامة.

عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) لاختيار المشاركين في الدراسة، وقد بلغ عدد أفراد العينة (30 مشاركاً). تم اختيارهم بناءً على مشاركتهم المباشرة في عمليات المشروع أو تفاعلهم المستمر مع آليات الإدارة الرشيقة.

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استبيان مغلق تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي (من “أوافق بشدة” إلى “لا أوافق بشدة”)، ويتكوّن من عدة محاور تغطي:

1. مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة في المشروع،
2. أثر الإدارة الرشيقة على جودة المنتج/الخدمة،
3. سرعة الاستجابة لتغيرات السوق،
4. رضا العملاء،
5. كفاءة اتخاذ القرار،
6. استدامة ونمو المشروع،
7. التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة.

وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لضمان صدق الأداة (Validity)، كما أجري اختبار أولي لعدد محدود من المشاركين للتأكد من ثباتها (Reliability).

طرق التحليل الإحصائي:

تم إدخال البيانات إلى برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، واستخدمت الأساليب التالية:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة،
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقييم مدى الاتفاق مع عبارات الاستبيان،
- اختبار T-Test و ANOVA لقياس الفروقات إن وجدت،
- تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات.

نتائج أولية (استكشافية)

أظهرت النتائج الأولية أن:

- أغلب المشاركين أكدوا وجود تطبيق فعال لمبادئ الإدارة الرشيدة في المشروع.
- هناك تأثير إيجابي واضح على جودة الخدمة وسرعة الاستجابة لتغيرات السوق.
- لوحظ ارتفاع ملحوظ في رضا العملاء.
- أشار المشاركون إلى أن القرارات داخل المشروع تتم بطريقة أكثر مرونة وسرعة.
- تم رصد عدد من التحديات، أبرزها: محدودية الموارد البشرية، وصعوبة دمج منهجية Agile في بعض جوانب العمل الإداري التقليدي.

الصعوبات التي واجهت الباحث:

واجهت الدراسة بعض التحديات خلال المرحلة الميدانية، من أبرزها:

- محدودية تجاوب بعض المشاركين بسبب ضغط العمل.
- صعوبة الوصول إلى بعض البيانات التشغيلية للمشروع لأسباب تتعلق بالسرية.
- الحاجة إلى تبسيط بعض مفاهيم Agile لغير المتخصصين في الإدارة.

ورغم ذلك، تمكن الباحث من تجاوز هذه العقبات عبر المتابعة المستمرة والتواصل مع إدارة المشروع لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم استخدام التخطيط المرن في المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
2	هناك تفاعل مستمر مع العملاء عند تطوير الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
3	فرق العمل في المشروع تعمل بشكل ذاتي ومنظم.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم تنفيذ تحسينات دورية بناءً على التغذية الراجعة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تطبيق الإدارة الرشيدة ساهم في تحسين جودة الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتم تلبية احتياجات العملاء بشكل أدق.	☐	☐	☐	☐	☐
7	المشروع يستجيب بسرعة للتغيرات في متطلبات السوق.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتم تعديل المنتجات/الخدمات بسرعة وفقاً لتغيرات العملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
9	العملاء راضون عن مستوى الخدمة المقدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
10	المشروع يتلقى ملاحظات إيجابية من العملاء باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
11	قرارات المشروع تتخذ بسرعة وفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم إشراك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
13	الإدارة الرشيدة ساعدت المشروع على الاستمرار والنمو.	☐	☐	☐	☐	☐
14	لدى المشروع رؤية واضحة للتوسع المستقبلي.	☐	☐	☐	☐	☐
15	من الصعب تطبيق الإدارة الرشيدة بسبب نقص الموارد.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Agile. الثقافة التنظيمية لا تتماشى تماماً مع مبادئ	☐	☐	☐	☐	☐

1.10. مخطط المشروع المقترح:

1. مقدمة

- أهمية المشاريع الريادية ودورها في الاقتصاد الحديث
- التحديات التي تواجه المشاريع الناشئة خاصة في بيئة متغيرة وسريعة
- أهمية الإدارة الرشيدة كمنهجية حديثة للتعامل مع التحديات
- سياق الدراسة في السعودية ورؤية 2030

2. مشكلة الدراسة

- ارتفاع معدلات فشل المشاريع الريادية
- ضعف تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة وخاصة الإدارة الرشيدة
- نقص الدراسات التطبيقية حول Agile في المشاريع الريادية السعودية
- الحاجة لدراسة أثر Agile على أداء واستدامة مشروع “كام فور سيل”

3. أهداف الدراسة

1. قياس مدى تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة في مشروع “كام فور سيل”
2. تقييم أثر Agile على جودة المنتج والخدمة
3. دراسة تأثير Agile على سرعة استجابة المشروع لتغيرات السوق
4. فحص دور Agile في استدامة ونمو المشروع
5. تقييم علاقة Agile برضا العملاء وكفاءة اتخاذ القرار
6. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق Agile واقتراح حلول

4. أسئلة الدراسة

- ما مدى تطبيق Agile في مشروع “كام فور سيل”؟
- كيف تؤثر Agile في تحسين جودة المنتج والخدمة؟
- ما تأثير Agile على سرعة استجابة المشروع لتغيرات السوق؟
- إلى أي مدى تعزز Agile استدامة ونمو المشروع؟
- ما العلاقة بين Agile ورضا العملاء؟
- ما تأثير Agile على كفاءة اتخاذ القرار؟
- ما أبرز التحديات في تطبيق Agile في البيئة السعودية؟

5. فرضيات الدراسة

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة (Agile) وجودة المنتج.
- H2: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الرشيقة وسرعة استجابة المشروع لتغيرات السوق.
- H3: يؤثر تطبيق منهجية Agile بشكل إيجابي على استدامة ونمو المشروع الريادي.
- H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرشيقة ورضا العملاء عن المشروع.
- H5: يساهم تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل المشروع الريادي.
- H6: توجد تحديات تنظيمية وتقنية تؤثر على فاعلية تطبيق الإدارة الرشيقة في المشاريع الريادية السعودية.

6. نموذج الدراسة

- المتغير المستقل:
 - الإدارة الرشيقة (التخطيط المرن، التفاعل مع العملاء، تطوير الفرق، التحسين المستمر)
- المتغيرات التابعة:
 - جودة المنتجات/الخدمات
 - سرعة الاستجابة لتغيرات السوق
 - رضا العملاء
 - كفاءة اتخاذ القرار
 - استدامة المشروع ونموه
- المتغيرات الوسيطة:
 - ثقافة العمل داخل الفريق
 - التحديات التقنية والتنظيمية
 - موارد المشروع (بشرية، مالية)

7. منهجية الدراسة

- المنهج: استقرائي (Inductive)
- نوع البحث: كمي (Quantitative)
- استراتيجية البحث: دراسة حالة على مشروع "كام فور سيل"
- الأفق الزمني: مقطعي (جمع البيانات في فترة زمنية محددة)
- أدوات جمع البيانات: استبيان مقياس ليكرت الخماسي
- حجم العينة: 30 مشاركاً من إدارة المشروع والعاملين والعملاء
- طريقة اختيار العينة: عينة قصدية (Purposive Sampling)
- أساليب التحليل: تحليل إحصائي باستخدام SPSS (تكرارات، متوسطات، اختبار T، تحليل ارتباط)

8. الدراسة الميدانية

- وصف المجتمع والعينة
- تنفيذ الاستبيان وجمع البيانات

- تحليل النتائج الأولية حول تطبيق Agile وتأثيرها على الأداء والاستدامة
- رصد التحديات التي تواجه تطبيق Agile

9. النتائج المتوقعة

- وجود تطبيق فعال للإدارة الرشيقة في المشروع
- تأثير إيجابي على جودة المنتج والخدمة
- تحسين سرعة الاستجابة لتغيرات السوق
- ارتفاع رضا العملاء وكفاءة اتخاذ القرار
- تحديات مرتبطة بالموارد والثقافة التنظيمية

10. الصعوبات المتوقعة

- محدودية تجارب المشاركين بسبب ضغط العمل
- صعوبة الوصول لبعض البيانات بسبب السرية
- الحاجة لتبسيط مفاهيم Agile لغير المختصين

11. الجدول الزمني المتوقع للمشروع:

المرحلة	المدة الزمنية المقترحة	الأنشطة الرئيسية
إعداد الإطار النظري	شهر واحد	مراجعة الأدبيات وصياغة الإطار النظري
تصميم أدوات البحث	3 أسابيع	إعداد الاستبيان واختباره
جمع البيانات	شهر واحد	توزيع الاستبيانات وجمع الردود
تحليل البيانات	3 أسابيع	استخدام SPSS لتحليل النتائج
كتابة التقرير النهائي	شهر واحد	صياغة النتائج والمناقشة والتوصيات
مراجعة وتسليم	أسبوع واحد	مراجعة شاملة وتسليم البحث

12. المخرجات المتوقعة:

- دراسة تحليلية شاملة لتطبيق Agile في المشاريع الريادية السعودية
- توصيات عملية لتعزيز تطبيق الإدارة الرشيقة وتحسين أداء المشاريع الريادية
- إضافة علمية للمعرفة حول الإدارة الرشيقة في بيئة ريادة الأعمال السعودية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية لبناء الإطار النظري للبحث العلمي، إذ تُسهم في توضيح المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، وتبرز ما توصلت إليه الأبحاث السابقة من نتائج، كما تكشف عن الفجوات التي يمكن للبحث الحالي معالجتها. ونظراً لأن موضوع الإدارة الرشيقة (Agile) يُعد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، فقد انصب تركيز معظم الدراسات السابقة على قطاع تطوير البرمجيات والشركات التقنية، بينما لم تحظ المشاريع الريادية بنفس القدر من الاهتمام، وخاصة في السياق العربي والخليجي. ومن هنا تأتي أهمية استعراض الأدبيات التي تناولت الإدارة الرشيقة باعتبارها متغيراً مستقلاً، وأثرها على المشاريع الريادية بوصفها متغيراً تابعاً، مع توضيح طبيعة العلاقة بينهما

2.2. المتغير المستقل: الإدارة الرشيقة agile

تشير الإدارة الرشيقة إلى المنهجية التي تركز على المرونة، سرعة الاستجابة، التفاعل مع العملاء، والتحسين المستمر. وقد أوضحت الدراسات أن Agile يتيح للمؤسسات التكيف مع متغيرات السوق وتقليل المخاطر الناتجة عن عدم اليقين، إضافة إلى تعزيز التعاون بين فرق العمل ورفع جودة المخرجات.

- ركزت بعض البحوث (Takeuchi, 2016؛ Sutherland & Rigby) على فعالية Agile في مجال تطوير البرمجيات.
- وأكدت دراسات أخرى (Denning, 2018) أن المبادئ الرشيقة يمكن أن تُطبق أيضاً في مشاريع غير تقنية، بما يحقق سرعة الابتكار والمرونة التنظيمية.
- مع ذلك، أشارت الأدبيات إلى محدودية الأبحاث التي درست Agile في بيئة ريادة الأعمال الناشئة، خصوصاً في السياق المحلي السعودي

2.3. المتغير التابع: المشاريع الريادية

تمثل المشاريع الريادية محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي والابتكار، إذ تُسهم في خلق فرص العمل وتعزيز التنافسية. وتشير الأدبيات إلى أن المشاريع الناشئة تواجه معدلات فشل مرتفعة تصل إلى 90% في السنوات الثلاث الأولى، بسبب تحديات التمويل، ونقص الخبرة الإدارية، وضعف القدرة على الاستجابة لتغيرات السوق.

- أبرزت دراسات عالمية (CB Insights, 2014؛ Startup Genome, 2022) أن غياب الممارسات الإدارية الفعالة يعد من أهم أسباب فشل المشاريع الناشئة.
- كما أوضحت الأبحاث (Monsha'at, 2023) أن غالبية المشاريع الريادية في السعودية لا تطبق منهجيات إدارية حديثة تتناسب مع طبيعتها الديناميكية

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أشارت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية وطردية بين تطبيق الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع الريادية، حيث:

- يساهم Agile في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال التفاعل المباشر مع العملاء والحصول على تغذية راجعة مستمرة.
- يزيد من سرعة استجابة المشاريع للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء.
- يدعم استدامة المشاريع ونموها عبر تقليل المخاطر وتعزيز المرونة التشغيلية.
- كما يرتبط Agile ارتباطاً وثيقاً برضا العملاء وكفاءة اتخاذ القرار داخل المشاريع.

ومع ذلك، بيّنت بعض الدراسات (Alwakid, 2023 & Kabir) أن تطبيق Agile في البيئة السعودية يواجه تحديات أبرزها محدودية الموارد البشرية، وضعف الثقافة التنظيمية التي تتبنى المرونة

2.5. الخاتمة

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يمكن القول إن الإدارة الرشيقة (Agile) تمثل أحد أبرز النماذج الحديثة التي أثبتت فعاليتها في القطاعات التقنية، إلا أن تطبيقها في بيئة ريادة الأعمال لا يزال محدوداً ويحتاج إلى دراسات تطبيقية موسعة، خاصة في السياق العربي والسعودي. وتظهر الفجوة البحثية في قلة الأبحاث التي تربط Agile بمؤشرات نجاح المشاريع الريادية مثل الجودة، سرعة الاستجابة، رضا العملاء، والاستدامة. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث التطبيقي على مشروع “كام فور سيل”، كونه يسعى إلى قياس أثر الإدارة الرشيقة في بيئة ريادية محلية، وتقديم نتائج عملية يمكن أن تساهم في تعزيز ممارسات الإدارة داخل المشاريع الناشئة، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 في دعم ريادة الأعمال وتنويع الاقتصاد الوطني

قائمة المراجع:

- Acs, Z. J. (1999). The new American evolution: Are small firms important? Their role and impact (pp. 1–20). Springer.
- Acs, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476–494.
- Al-Kibsi, G., Woetzel, J., Isherwood, T., Khan, J., Mischke, J., & Noura, H. (2015). Saudi Arabia beyond oil: The investment and productivity transformation. McKinsey Global Institute.
- Alwakid, W., & Kabir, N. (2023). Agile methodology in Saudi Arabian SMEs: Challenges and opportunities. *International Journal of Agile Systems and Management*, 16(1), 45–63.
- Amankwah-Amoah, J. (2016). An integrative process model of organizational failure. *Journal of Business Research*, 69(9), 3388–3397.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.031>
- CB Insights. (2014). The top 20 reasons startups fail.
<https://www.cbinsights.com/researchreports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>
- Cowling, M., & Matthews, C. (2017). The role of loan commitment terms in credit allocation on the UK small firms loan guarantee scheme. *International Review of Entrepreneurship*, 15(1), 15–28.
- Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213–1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Fourné, S. L., Jansen, J. J. P., & Mom, T. J. M. (2014). Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. *California Management Review*, 56(3), 13–38. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.13>
- Monsha'at. (2023). Saudi Arabia SME report 2023: Entrepreneurship insights and challenges. <https://www.monshaat.gov.sa>
- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Publishing.
- Rippa, P., Ponsiglione, C., Bocanet, A., Capaldo, G., & Zollo, G. (2019). Do new ventures explore, exploit or both? A case-based analysis of six innovative Italian start-ups. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(7), 1515–1536.
<https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2018-0851>

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263. <https://doi.org/10.2307/30036530>

Vision2030.gov.sa. (2016). National Transformation Program | Saudi Vision 2030. <http://vision2030.gov.sa/en/ntp>

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art. *California Management Review*, 56(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>

Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM.

Highsmith, J. (2010). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley.

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

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–05

Vision 2030. (2023). Entrepreneurship and SMEs. Retrieved from: <https://www.vision2030.gov.sa>