

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة (Agile) على أداء قطاع المشاريع  
الناشئة في المملكة العربية السعودية – جدة

أسم الطالب

همس زياد حسن

21000820

مشروع تخرج- ١

كلية إدارة المشاريع - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٥

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ٣  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| ٤  | ١,١. المقدمة: .....                                    |
| ٤  | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                               |
| ٤  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| ٤  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| ٥  | ١,٣. أهمية الدراسة .....                               |
| ٥  | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                       |
| ٥  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| ٦  | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                               |
| ٧  | ١,٥. أهداف الدراسة .....                               |
| ٨  | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                              |
| ٩  | ١,٧. نموذج الدراسة .....                               |
| ١٠ | ١,٨. منهجية الدراسة .....                              |
| ١٠ | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                           |
| ١١ | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       |
| ١٢ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |
| ١٣ | ٢,١. المقدمة: .....                                    |
| ١٣ | ٢,٢. المتغير المستقل .....                             |
| ١٣ | ٢,٣. المتغير التابع .....                              |
| ١٤ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| ١٤ | ٢,٥. الخاتمة .....                                     |
| ١٥ | قائمة المراجع .....                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١. المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في عالم التطوير ظهرت الحاجة إلى منهجيات أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة. ومن بين أبرز هذه المنهجيات جاءت منهجية أجايل (Agile) كحل مبتكر يركز على التعاون المستمر بين فرق العمل، والتطوير التدريجي، والتفاعل الدائم مع أصحاب المصلحة. تعتمد هذه المنهجية على تقسيم المشروع إلى مراحل صغيرة تسمى "سباقات" (Sprints) ، يتم خلالها تطوير ميزات قابلة للتسليم خلال فترات زمنية قصيرة.

أيضا من الكتب التي تعرف أكثر عنها ذكرت ان أجايل ليست منهجية واحدة: بل هو وصف و أسلوب عام للعمل يُركّز على التعاون، النتائج الملموسة، توصيل القيمة الفعلية، وتقليل الهدر. ومن الناحية العملي لا يكفي القراءة عن الممارسات، بل يجب تبني نهج أجايل ملائم لبيئة فريقك، والبدء بطريقة منهجية ثم تعديلها من خلال التجربة المستمرة. وتعني العمل بأسلوب رشيق. للقيام بذلك، ابدأ بأسلوب رشيق موجود، واستخدمه لفهم مبادئ وممارسات التطوير الرشيق، ثم عدّله ليناسب وضعك الخاص.

أنها "مجموعة من الممارسات والمبادئ التي تمكن الفرق من تسليم البرمجيات بشكل متكرر وتزايد، مع التركيز على التعاون، التكيف مع التغيير، وتقديم القيمة للعميل." يؤكد احد الكتاب على أن Agile ليست مجرد منهجية محددة (مثل سكروم أو كانبان)، بل هي عقلية ومجموعة من القيم التي توجه طريقة عمل الفرق، مع التركيز بشكل خاص على جودة الكود، التصميم المرن، والقدرة على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة بكفاءة.

## ١,٢. مشكلة الدراسة

لهذا من الممكن النظر لها بانها " ليست فقط كفكرة لأجل المثالية " بل أيضا كيف نقوم بعمل مزج بين العديد من جوهر التكيف منها للمتغيرات الداخلية والخارجية و بطى السرعة في الاستجابة لمتغيرات السوق و مدى مرونة التعامل معها بين الأعضاء للفريق خاصة في المؤسسات الناشئة .

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

الفجوة بين الفهم المفاهيمي العميق لأجايل وبين التطبيق العملي تؤدي إلى انخفاض فاعلية الفرق، انعدام ثقافة التحسين الذاتي يقلل من فعالية الممارسات الأجايلية ويؤدي إلى ركود الأداء على المدى الطويل. الإفراط في تقليل التوثيق يضعف القدرة على إدارة المعرفة داخل فرق التطوير الأجايلية

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تطبيق الأجايل كقائمة مهام (Checklists) وليس كعقلية  
فشل في التحسين المستمر (Continuous Improvement)  
التعامل مع مقاومة التغيير من داخل الفريق أو الإدارة  
عدم توفر بيئة داعمة و مهارات تعليمية لتعامل داخل المؤسسات

إذا ما مدى تأثير غياب ثقافة التعلم المستمر ومحدودية التكيف مع التغيرات التنظيمية على فعالية تطبيق منهجية أجايل في بيئات التطوير

### ١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من التزايد الكبير في اعتماد منهجية أجايل في تطوير داخل المؤسسات الحديثة، حيث أثبتت فعاليتها في تعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات، وتقليص زمن التسليم. ورغم هذه المزايا، تُواجه الكثير من الفرق تحديات ملموسة في التكيف مع متطلبات الأجايل، لا سيما فيما يتعلق بغياب ثقافة التعلم المستمر، وضعف القدرة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والتنظيمية. من هنا، يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على المشكلات النظرية والتطبيقية المرتبطة بتطبيق أجايل، انطلاقاً من رؤية عملية كما وردت في أدبيات حديثة مثل كتاب *The Art of Agile Development* (Shore, 2021)، بهدف فهم أعمق للعوامل التي تعيق نجاح الأجايل داخل بيئات العمل.

- يُبرز فجوة التطبيق بين المبادئ النظرية للأجايل والممارسة الفعلية داخل الفرق.
- يساعد المؤسسات في تبني أجايل بطريقة فعّالة تتجاوز الشكليات والطقوس المجردة.

#### ١,٣,١. على المستوى النظري:

يُسهم هذا البحث في الإثراء النظري لفهم منهجية أجايل من خلال التركيز على الأبعاد العميقة المتعلقة بالتكيف الثقافي، والتحسين المستمر، والاستجابة للتغيير داخل فرق التطوير. فكما يشير (Shore 2021)، فإن الفهم السطحي لأجايل يفرغ المنهجية من محتواها الحقيقي، إذ تتحول إلى مجموعة ممارسات شكلية، لا إلى عقلية متكاملة تركز على التعلم والتطور و تحليل العلاقة بين المبادئ النظرية للأجايل وتحديات التكيف التنظيمي التي تعيق تطبيقها الفعلي

#### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

فهم أسباب فشل التحول الأجايل رغم اتباع الممارسات الشكلية. تطبيق المؤسسات على تعزيز ثقافة التعلم المستمر والانفتاح على التغيير توصيات تطبيقية تستند إلى الإطار المفاهيمي الصحيح، مما يُمكن صناع القرار من تهيئة بيئة مرنة تدعم نجاح التحول الرقمي ومنهجية أجايل بشكل فعّال ومستدام.

## ١,٤ . أسئلة الدراسة

- ما الأثر المباشر لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة (Agile) على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للمشاريع الناشئة، مثل سرعة التسليم، وجودة المنتج النهائي، ورضا العملاء؟
- كيف يؤثر تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة المختلفة) مثل اجتماعات "الوقفة السريعة" اليومية، والتسليمات المتكررة "Sprints"، ولوحات ("Kanban" على مرونة المشاريع الناشئة وقدرتها على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في السوق؟
- ما الفرق في أداء المشاريع الناشئة التي تتبنى الإدارة الرشيقة مقارنة بتلك التي تعتمد على المنهجيات التقليدية) مثل (Waterfall، خصوصاً من حيث سرعة إطلاق المنتج وتجاوبها مع ملاحظات المستخدمين؟
- ما هو الأثر المالي لتطبيق الإدارة الرشيقة على المشاريع الناشئة، خاصة فيما يتعلق بتكلفة التطوير، والحد من الهدر، وزيادة العائد على الاستثمار (ROI) ؟
- كيف يتطور أداء المشاريع الناشئة التي تتبنى الإدارة الرشيقة على المدى الطويل، وهل تظهر هذه المشاريع قدرة أكبر على النمو والاستدامة مقارنةً بغيرها؟
- ما هو دور القيادة الرشيقة (Agile Leadership) في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة داخل المشاريع الناشئة، وما هي الصفات القيادية الأكثر أهمية لتحقيق هذا النجاح؟
- ما هي العوامل الثقافية والتنظيمية في المشاريع الناشئة التي تسهل أو تعيق تبني مبادئ الإدارة الرشيقة ؟
- ما أثر تطبيق دورات العمل القصيرة (Sprints) على جودة المخرجات في المشاريع الناشئة؟
- ما التحديات التي تواجه المشاريع الناشئة عند تطبيق Agile ، وكيف تؤثر هذه التحديات على الأداء العام؟
- كيف يؤثر تبني مبدأ التحسين المستمر (Continuous Improvement) في Agile على الابتكار في المشاريع الناشئة ؟

## ١,٥ . أهداف الدراسة

النظر لجوانب مختلفة من فرص و تحديات تواجه المؤسسات الناشئة اثر تطبيقها و كيف تكون مؤثرة ع جودة المنتجات والتعليم ونومها المستمر و استدامتها و أيضا النظر الى الدور القيادي في تحقيق النجاح والموصفات التي تعد مهم لهذا القيادي للمبادئ والعمل معها لمدى طويل الاجل

التعاملات مع الفرق في اثر التطبيق لها ..... و من خلال البحث سنقوم بالنظر الى احد مبدأ التحسين المستمر و اثره ع الابتكار والنظر ع الفرق بينها وبين غيرها من طرق تقليدية يتم اتباعها و أيضا النظر الى تأثيرها من الجانب المالي

اثناء التطبيق للمبدأ بشكل سليم .

## ١,٦. فرضيات الدراسة

- تؤثر ممارسات الإدارة الرشيقة، مثل الاجتماعات اليومية القصيرة، ودورات التسليم المتكررة (Sprints)، واستخدام لوحات Kanban، تأثيرًا إيجابيًا على مرونة المشاريع الناشئة وقدرتها على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في السوق
- تتفوق المشاريع الناشئة التي تتبنى الإدارة الرشيقة على تلك التي تعتمد المنهجيات التقليدية (مثل Waterfall) من حيث سرعة إطلاق المنتج وقدرتها على الاستجابة السريعة لملاحظات المستخدمين.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة (Agile) على مؤشرات الأداء الرئيسية في المشاريع الناشئة، مثل سرعة التسليم، جودة المنتج النهائي، ورضا العملاء.
- يساهم تطبيق الإدارة الرشيقة في المشاريع الناشئة في خفض تكلفة التطوير وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار (ROI)
- تشهد المشاريع الناشئة التي تعتمد الإدارة الرشيقة تحسنًا تدريجيًا في الأداء على المدى الطويل، وتظهر قدرة أعلى على النمو والاستدامة مقارنة بالمشاريع التي لا تطبقها.
- تلعب القيادة الرشيقة دورًا حاسمًا في نجاح تطبيق مبادئ Agile داخل المشاريع الناشئة، وتُعد الصفات القيادية مثل دعم الفريق، المرونة، واتخاذ القرار التشاركي من العوامل الأكثر تأثيرًا في تحقيق هذا النجاح
- تؤثر العوامل الثقافية والتنظيمية للمشاريع الناشئة تأثيرًا مباشرًا على مدى نجاح تبني مبادئ الإدارة الرشيقة، حيث تُسهل ثقافة التعاون والانفتاح على التغيير في تسهيل التطبيق، بينما تعيقه البنى التنظيمية الهرمية والثقافات المقاومة للتغيير.
- يؤدي تطبيق دورات العمل القصيرة (Sprints) في إطار الإدارة الرشيقة إلى تحسين جودة المخرجات في المشاريع الناشئة من خلال تعزيز التركيز وتكرار التقييم.
- تواجه المشاريع الناشئة تحديات متعددة عند تطبيق Agile، مثل نقص الخبرة أو ضعف البنية التحتية، وتؤثر هذه التحديات سلبًا على أدائها العام في حال عدم معالجتها بفعالية.
- يساهم تبني مبدأ التحسين المستمر (Continuous Improvement) ضمن منهجية Agile في تعزيز الابتكار داخل المشاريع الناشئة، من خلال تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر.

## ١,٧. نموذج الدراسة

١- المتغيرات المستقلة : تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة (Agile Practices)

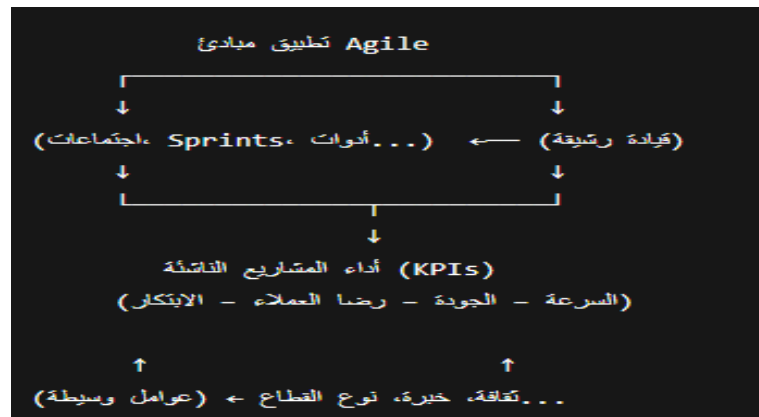
- التخطيط التكراري
- دورات العمل القصيرة
- الاجتماعات اليومية
- أدوار
- استخدام أدوات (Jira ، Agile ، Trello ، Kanban)
- مبدأ التحسين المستمر (Continuous Improvement)
- القيادة الرشيدة (Agile Leadership)

٢- المتغيرات التابعة : أداء المشاريع الناشئة (Startup Project Performance)

- سرعة التسليم (Time to Market)
- جودة المخرجات
- رضا العملاء
- المرونة في التكيف مع التغيرات
- الابتكار
- الاستدامة
- العائد على الاستثمار (ROI)

٣- متغيرات وسيطة او معدلة

- الثقافة التنظيمية
- الخبرة السابقة بالفريق
- حجم المشروع
- الموارد التقنية



## ١,٨ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث : الوضعية

منهج البحث: استدلال استنباطي ( استنتاجي )

استراتيجية البحث : مختلط

اختبار البحث : مسحي

الأفق الزمني للبحث : عرضي

تقنية جمع و تحليل البيانات : تحليل وثائق – ملاحظات – استبيانات – تحليل موضوعي

## ١,٩ . الدراسة الميدانية

هذا دراسة ميدانية سابقة و تنص على ان المشاريع الناشئة تسعى إلى النمو السريع في بيئات غير مستقرة وديناميكية، مما يجعل الحاجة إلى أساليب إدارية مرنة ضرورة ملحة. ظهرت الإدارة الرشيقة (Agile) كمنهجية فعالة تدعم هذه الديناميكية من خلال ممارسات تكرارية، وتفاعلية، ومحورية حول العميل. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تبني ممارسات Agile على الأداء العام للمشاريع الناشئة، من حيث سرعة التسليم، جودة المنتج، والقدرة على التكيف.

ومن أهداف الدراسة:

١. قياس مدى انتشار تطبيق ممارسات Agile في المشاريع الناشئة.
٢. تحليل العلاقة بين تطبيق Agile ومؤشرات الأداء (KPIs).
٣. تحديد أثر ممارسات محددة (Sprints)، Kanban، الاجتماعات اليومية (على جودة المخرجات).
٤. استكشاف العوامل التنظيمية التي تعيق أو تدعم التطبيق الفعال لـ Agile.

و الفرضيات لدراسة :

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات Agile وتحسين مؤشرات الأداء في المشاريع الناشئة.
- تؤثر ممارسات Agile مثل Kanban و Sprints تأثيراً إيجابياً على مرونة المشروع وجودة المنتج.
- تلعب القيادة الرشيقة والثقافة التنظيمية دوراً وسيطاً في تعزيز أثر Agile على الأداء.

المنهجية لدراسة:

- نوع الدراسة :وصفية تحليلية (ميدانية) \ المنهج :كمي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية
- العينة 84 :مشروعاً ناشئاً في القطاع التقني \ الموقع الجغرافي :بيئة ناشئة في أوروبا وأمريكا الشمالية
- أداة التحليل :التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات (Multiple Regression)

أبرز النتائج:

- تبني Agile يرتبط ارتباطاً إيجابياً بإجمالي الأداء في ٧٨% من الحالات.
- ممارسات محددة مثل backlog management و (sprints) أظهرت أقوى ارتباط بجودة المخرجات.
- ضعف الخبرة أو القيادة التقليدية كانت من أهم العوامل المعيقة لتطبيق Agile بفعالية.

Klotins, E., Fronza, I., & Unterkalmsteiner, M. (2024) "Use of Agile Practices in Start-up Companies."

“ This empirical study surveyed 84 start-up software companies and evaluated 56 agile practices, identifying 22 statistically significant relationships with product and team outcomes. <https://arxiv.org/abs/2402.09555>

## ١,١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجة البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ . المقدمة:

تعرف منهجية اجايل ( Agile ) بانها اطار لادارة مشاريع بحيث تركز على مرونة تعاون و أيضا استجابة سريعة لتغيرات مفاجئة و تعتمد العمل الى دورات قصيرة sprint و تحسن العمل بشكل مستمر للحفاظ على وقت جودة و نطاق المشروع و أيضا التكلفة لتقديم قيمة للعميل بسرعو ومرونة . وخاصة انه في الوقت الراهن يوجد ظل كبير من التغيرات و التطور .

## ٢,٢ . المتغير المستقل

الوقت – طول السبرنت sprint – حجم الفريق و مستوى الخبرة – إدارة المشروع – أدوات المشروع – مدى مشاركة العميل

## ٢,٣ . المتغير التابع

الالتزام بالوقت – مرونة التواصل و الاستجابة للتغيرات – تعاون وتعامل الافراد في الفريق – الإنتاجية – جودة المنتج – التكلفة – رضا العميل - رضا الفريق

## ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

طريقة إدارة المشروع تؤثر على ( الإنتاجية – جودة المنتج – رضا العميل – الالتزام بالوقت )

طول السبرنت يؤثر على ( الالتزام بالوقت – جودة المنتج )

حجم الفريق يؤثر على ( الإنتاجية – رضا الفريق )

مستوى الخبرة للفريق يؤثر على ( الجودة – الإنتاجية )

أدوات المشروع يؤثر على ( المرونة – الإنتاجية )

مشاركة العميل يؤثر على ( رضا العميل – جودة المنتج )

## ٢,٥. الخاتمة

في الختام، يتضح أن تطبيق منهجية Agile لا يقتصر فقط على كونه إطارًا لإدارة المشاريع، بل هو منظومة متكاملة تتأثر بمجموعة من المتغيرات المستقلة مثل: طريقة إدارة المشروع، طول السبرنت، حجم الفريق، عدد الاجتماعات اليومية، مستوى الخبرة، أدوات الإدارة، ومشاركة العميل. هذه المتغيرات تترك أثرًا مباشرًا على المتغيرات التابعة التي تعكس نتائج المشروع وجودته، مثل: إنتاجية الفريق، رضا العميل، رضا الأعضاء، جودة المنتج، الالتزام بالوقت، والمرونة في مواجهة التغييرات.

ومن خلال فهم العلاقة بين هذه المتغيرات، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات أكثر فعالية في تطبيق Agile بما يحقق توازنًا بين الموارد المتاحة ومتطلبات العملاء. كما أن هذا الربط يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أعمق، تسعى إلى قياس أثر كل متغير بشكل كمي وواقعي، من أجل الوصول إلى أفضل الممارسات التي تدعم نجاح المشاريع وتعزيز القيمة المضافة للمنظمات.

**\*James Shore, *The Art of Agile Development*, 2nd Edition, O'Reilly Media, 2021.**

**\* *Agile Principles, Patterns, and Practices in C* Robert C, Uncle Bob, Micah Martin.**

**\* Shore, J. (2021). *The Art of Agile Development* (2nd ed.). O'Reilly Media.**

**\*"Without understanding agile's core principles, practices become rote and ineffective."(Shore, 2021, Chapter: How to Be Agile).**

**8 "Teams that stop reflecting and adapting eventually stagnant, regardless of how many agile ceremonies they follow" Shore, 2021, Chapter: Improvement.**

**Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley**

**Beck, K., et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development***

**Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). *Embracing Agile*. Harvard Business Review.**

**Ries, E. (2011). *The Lean Startup*.**

**Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership Agility*.**

**Klotins, E., Fronza, I., & Unterkalmsteiner, M. (2024) " Use of Agile Practices in Start-up Companies."**

**<https://arxiv.org/abs/2402.09555>**