

عنوان المشروع

أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تعزيز سرعة طرح المنتجات الجديدة في الأسواق: دراسة تحليلية.

اسم الطالب :

نايف وليد باعباد

مشروع تخرج 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف :

د/ عبدالرحمن نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

تاريخ التقديم - الفصل الدراسي

2026/6/ 22 السنة الثالثة الفصل الثالث

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
4	1.1 المقدمة :
6	1.2 مشكلة الدراسة :
6	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :
7	1.3 أهمية الدراسة :
7	1.3.1 على المستوى النظري:
7	1.3.2 على المستوى التطبيقي:
8	1.4 أسئلة الدراسة :
8	1.5 أهداف الدراسة :
9	1.6 فرضيات الدراسة :
10	1.7 نموذج الدراسة :
11	1.8 منهجية الدراسة :
12	1.9 الدراسة الميدانية :
13	1.10 مخطط المشروع المقترح :
14	2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة:
15	2.1 المقدمة :
16	2.2 المتغير المستقل : إدارة المشرع الرشيقة :
16	2.2.1 المفهوم إدارة المشرع الرشيقة :
17	2.2.2 الأبعاد الاجرائية لمتغير مستقل :
19	2.2.3 نماذج إدارة التغيير :
20	2.3 المتغير التابع مفهوم سرعة تسويق المنتجات الجديدة:
20	2.3.1 الأهمية الاستراتيجية ل سرعة تسويق المنتجات :
21	2.3.2 أبعاد سرعة طرح المنتجات الجديدة :
21	2.3.3 نماذج قياس سرعة طرح المنتجات الجديده :
22	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :
22	2.4.1 الأدلة التجريبية على العلاقة :
22	2.4.2 الأدلة التجريبية علي العلاقة :
23	2.5 الفجوات البحثية :
24	2.6 الخاتمة :
24	2.6.1 ملخص نتائج الإطار النظري :
25	2.6.2 آفاق البحث المستقبلية :
25	2.6.3 المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال :
26	قائمة المراجع :

١ الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

تخضع بيئة الأعمال المعاصرة لتحولات جذرية ومتسارعة فرضتها ثورة تكنولوجيا المعلومات، والتحول الرقمي الشامل، والعولمة الاقتصادية. هذه التحولات أدت إلى إعادة تشكيل تفضيلات المستهلكين ورفعت من سقف توقعاتهم، مما وضع المنظمات والشركات أمام تحدٍ مصيري يتمثل في ضرورة الاستجابة الفورية لهذه المتغيرات للحفاظ على بقائها واستدامتها التنافسية. وفي ظل هذا المشهد المعقد، لم تعد الكفاءة الإنتاجية التقليدية أو جودة المنتج وحدهما الضامن لنجاح الأعمال؛ بل أصبحت "السرعة" و"المرونة" هما العملة الأساسية للتميز في الأسواق الحديثة.

وتواجه المنظمات تحدياً كبيراً عند الرغبة في ابتكار وطرح منتجات جديدة؛ حيث إن اعتماد المنهجيات بات يشكل عائقاً أمام التدفق (Waterfall مثل نموذج الشلال التقليدي) التقليدية الصارمة في إدارة المشاريع السريع للأفكار. فالمنهجيات التقليدية تعتمد على التخطيط الخطي الجامد والمراحل المتتابعة التي لا تسمح بالانتقال لمرحلة دون إتمام السابقة، مما يطيل من دورة حياة تطوير المنتج ويجعلها عرضة للبطء. هذا البطء التشغيلي يؤدي غالباً إلى ظاهرة خطيرة في السوق، وهي طرح منتجات جديدة تكون متطلبات السوق قد تجاوزتها بالفعل قبل أن تصل إلى أيدي المستهلكين، مما يتسبب في خسائر مالية وهدر للموارد التنافسية.

من هذا المنطلق، ظهرت الحاجة الملحة إلى تبني فلسفات إدارية أكثر ديناميكية، حيث برزت إدارة المشاريع كاستجابة حتمية لهذه الفجوة. وتعتمد المنهجية الرشيقة على (Agile Project Management) الرشيقة قيم ومبادئ أساسية تركز على التخطيط التكيفي، والتطوير التدريجي والمرحلي، وتمكين فرق العمل العابرة. والاستجابة الفورية للتغذية الراجعة المستمرة من العملاء، (Cross-functional teams) للوظائف. إن الهدف الأسمى لتطبيق هذه الفلسفة داخل المنظمات لا يقتصر على تحسين جودة إدارة العمليات فحسب، بل يمتد بشكل مباشر ليوثر على الجانب الاستراتيجي والتسويقي للمنظمة .

أحد أهم أبعاد النجاح الاستراتيجي (Time-to-Market) ويعد مؤشر سرعة تسويق المنتجات الجديدة والتسويقي للمنظمات اليوم. فالوصول المبكر بالمنتج إلى السوق يمنح المنظمة ميزة "المتحرك الأول" مما يمكنها من الاستحواذ على حصة سوقية أكبر، وبناء صورة ذهنية، (First-Mover Advantage) قوية كعلامة تجارية مبتكرة، فضلاً عن تسريع وتيرة استرداد التكاليف الاستثمارية وتحقيق العوائد المالية قبل دخول المنافسين.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة الارتباطية والأثرية الحيوية؛ حيث تسعى إلى استكشاف كمتغير مستقل بأبعاده المختلفة (كالمرونة، (Agile) وفحص أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة وتمكين الفرق، والتعاون المستمر)، على سرعة تسويق المنتجات الجديدة كمتغير تابع. وتهدف الدراسة إلى تقديم إطار معرفي وتطبيقي يوضح للمخططين الإداريين ومسؤولي التسويق كيف يمكن للمرونة التشغيلية أن تتحول إلى قوة دفع تسويقية تسهم في تقليص الفجوة الزمنية بين ولادة الفكرة المبتكرة وطرحها الفعلي في الأسواق، بما يضمن للمنظمات التفوق في بيئة أعمال لا ترحم المترددين أو البطيئين.

1.2 مشكلة البحث :

تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً كبيراً في الموازنة بين جودة تطوير المنتجات الجديدة وسرعة طرحها في السوق (Time-to-Market)؛ حيث تؤدي المنهجيات التقليدية الصارمة في إدارة المشاريع إلى إطالة دورة التطوير، مما يتسبب في ضياع الفرص البيعية وفقدان الميزة التنافسية لصالح المنافسين الأسرع.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

محدودية التكامل بين الإدارة والتسويق : تركز أغلب الأدبيات السابقة على دراسة "الإدارة الرشيقة (Agile)" كأداة هندسية لتطوير البرمجيات أو لتحسين العمليات الداخلية فقط، في حين يوجد نقص في الأطار النظرية التي تربط هذه الممارسات التشغيلية مسبقاً بالمرجات التسويقية الاستراتيجية، وتحديدًا مؤشر "سرعة التسويق (Time-to-Market)".

ندرة الدراسات في البيئة العربية : تفتقر المكتبة العربية — في حدود علم الباحث — إلى نماذج نظرية مؤصلة تقيس أثر أبعاد الرشاقة الإدارية (مثل تمكين الفرق، والتخطيط التكيفي) كعوامل تمكين مباشرة للسرعة التنافسية والتسويقية.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :

ضعف التطبيق في القطاعات غير التقنية: يقتصر الجانب التطبيقي لمعظم الدراسات السابقة على شركات البرمجيات وتقنية المعلومات. هناك فجوة عملية واضحة في قياس مدى فاعلية "Agile" عند تطبيقه في قطاعات خدمية، صناعية، أو في شركات الأغذية والمشروبات والسلع الاستهلاكية لتسريع طرح منتجاتها الملموسة.

سياق السوق المحلي (السعودي): تواجه الشركات المحلية ضغوطاً هائلة لمواكبة مستهدفات رؤية 2030 من حيث الابتكار والتحول الرقمي السريع، ومع ذلك، شحت الدراسات الميدانية التي تقدم للمديرين التنفيذيين ومسؤولي التسويق في السوق السعودي دليلاً تطبيقياً يثبت كيف يساهم التحول نحو الرشاقة الإدارية في تقليص زمن إطلاق المنتجات عملياً.

1.3 أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من مواكبتها لواحد من أبرز التحولات الإدارية والتسويقية في بيئة الأعمال الحديثة، ويمكن تقسيم هذه الأهمية إلى شقين رئيسيين:

1.3.1 على المستوى النظري:

تجسير الفجوة بين الإدارة والتسويق : تساهم الدراسة في بناء جسر معرفي يربط بين فكر إدارة المشاريع (ممثلاً في المنهجية الرشيقة Agile) والفكر التسويقي الاستراتيجي (ممثلاً في سرعة النزول للسوق Time-to-Market)، وهو تكامل نظري ما زال يحتاج إلى مزيد من التأصيل في الأدبيات الإدارية.

إثراء المكتبة العربية : رفد المكتبة الأكاديمية العربية بإطار نظري حديث ومقاييس واضحة للمتغيرات، مما يسد النقص في الأبحاث العربية التي تتناول "الرشاقة الإدارية" كعامل تمكين للسرعة التنافسية والتسويقية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي :

دليل استرشادي للمديرين وصُنّاع القرار: تقدم الدراسة دليلاً عملياً لمديري المشاريع ومسؤولي التسويق والتطوير، يوضح كيفية التخلي عن الصلابة التشغيلية وتبني ممارسات مرنة تساهم في تقليص الهدر الزمني وتسريع وتيرة الابتكار.

رفع الكفاءة التنافسية للمنظمات: تساعد المنظمات على فهم كيفية تحويل الرشاقة الإدارية إلى ميزة تنافسية ملموسة (امتلاك ميزة التحرك الأول First-Mover Advantage) والاستحواذ على حصص سوقية أكبر.

مواكبة التوجهات الوطنية (رؤية 2030): تكتسب الدراسة أهمية بالغة في سياق بيئة الأعمال المحلية؛ حيث تدعم توجهات المنظمات والشركات نحو التحول الرقمي السريع والابتكار المستمر، وهو ما يتماشى مباشرة مع مستهدفات الرؤية في بناء اقتصاد معرفي وديناميكي منافس عالمياً.

1.4 أسئلة الدراسة :

سؤال البحث الرئيسي : ما أثر تطبيق ادارة المشاريع الرشيقة على سرعة تسويق المنتجات الجديدة ؟

السؤال الفرعي 1 : ما أثر تطبيق منهجية scrum على سرعة تسويق المنتجات الجديدة؟

السؤال الفرعي 2 : ما أثر تطبيق منهجية Kanban على سرعة تسويق المنتجات الجديدة؟

السؤال الفرعي 3 : ما أثر التسليم المستمر (Continuous Delivery) على سرعة تسويق المنتجات الجديدة؟

السؤال الفرعي 4: ما أثر التعاون متعدد الوظائف (Cross-functional Collaboration) على سرعة تسويق المنتجات الجديدة ؟

1.5 أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي : تحليل أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) على سرعة طرح المنتجات الجديدة في الأسواق، وتحديد مدى إسهام هذه المنهجيات في تعزيز الكفاءة التنافسية للمؤسسات

الهدف الفرعي 1 : قياس مدى تأثير ممارسات "الرشاقة" (مثل التخطيط التكراري، والتغذية الراجعة المستمرة) في تقليص دورة حياة تطوير المنتج (Time-to-Market). يهدف هذا الهدف إلى معرفة أي الممارسات الرشيقة لها الأثر الأكبر في تسريع عملية الإنتاج.

الهدف الفرعي 2 : الكشف عن دور العمل التعاوني والفرق متعددة التخصصات في تقليل الاختناقات الإجرائية التي تؤخر طرح المنتجات. يركز هذا الهدف على البعد التنظيمي للرشاقة وكيفية تفكيك البيروقراطية الداخلية.

الهدف الفرعي 3 : تحديد التحديات التنظيمية التي تحد من قدرة المؤسسات على الاستفادة من منهجيات في تسريع وتيرة الابتكار. يساهم هذا الهدف في تقديم صورة واقعية للمشكلات التي قد تواجه Agile التطبيق العملي

الهدف الفرعي 4 : تقديم توصيات استراتيجية للمديرين وأصحاب القرار حول كيفية تهيئة بيئة العمل لدعم التحول نحو المنهجيات الرشيقة بما يضمن سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق.

1.6 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة وسرعة طرح المنتجات الجديدة.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق Scrum وسرعة طرح المنتجات الجديدة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق Kanban وسرعة طرح المنتجات الجديدة.

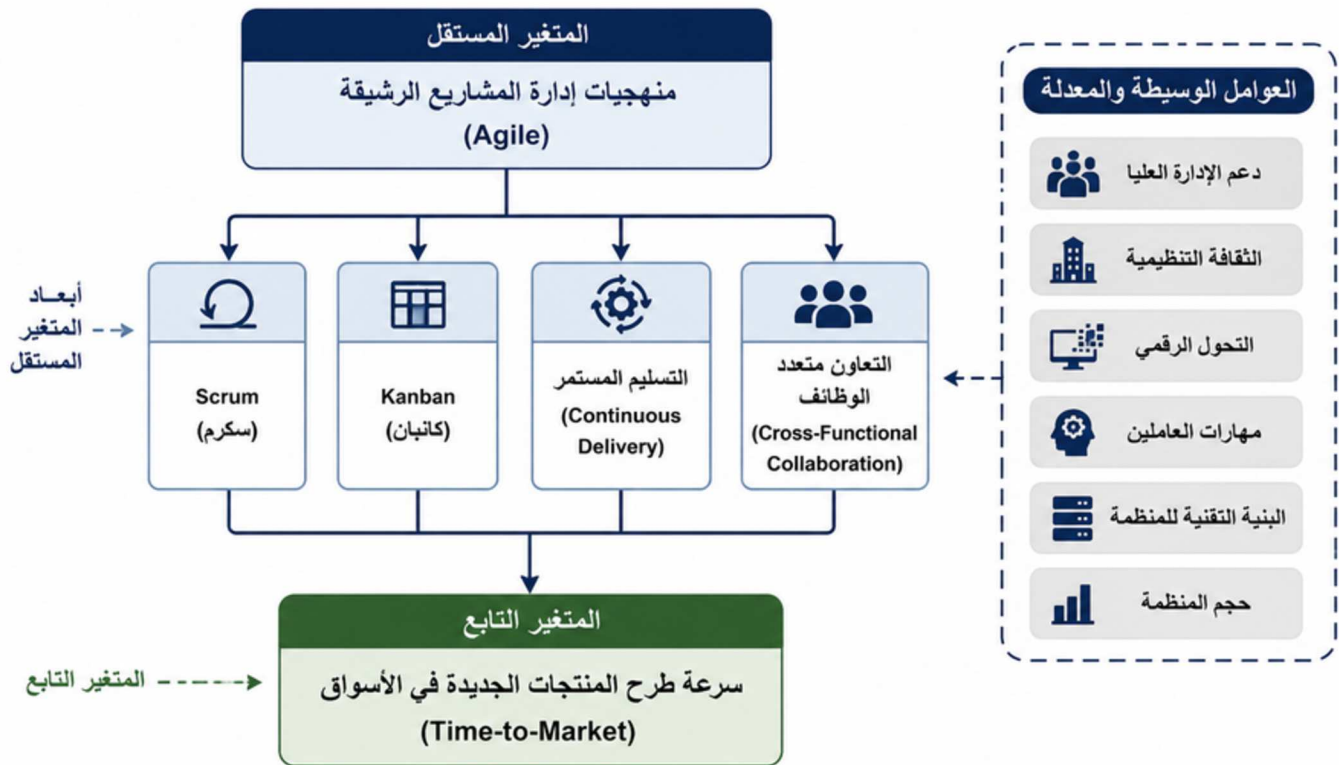
الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التسليم المستمر وسرعة طرح المنتجات الجديدة.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعاون متعدد الوظائف وسرعة طرح المنتجات الجديدة.

1.7 نموذج الدراسة :



شكل (1): نموذج البحث المقترح

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، 2026.

1.8 منهجية الدراسة :

فلسفة البحث : الوضعية (positivism)

منهج البحث : الوصف التحليلي

استراتيجية البحث : المسح الميداني

اختيار البحث : منهج الكمي

الأفق الزمني : المقطعية

تقنيات جمع وتحليل البيانات : الاستبانة والدراسات السابقة



شكل ٢ : نموذج منهجية الدراسة

المصدر بواسطة : الباحث (2026)

1.9 الدراسة الميدانية :

تعتبر الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذا البحث، حيث يتم التركيز على استقصاء واقع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) ومدى انعكاسها على سرعة طرح المنتجات في القطاع المستهدف، مثلاً: قطاع تقنية المعلومات أو شركات الأغذية

أولاً: تعريف المؤسسة محل الدراسة:

تعد المؤسسة محل الدراسة من الكيانات الرائدة في مجال [اكتب نشاط الشركة]، حيث تأسست في عام [سنة التأسيس]، وتتخذ من مدينة جدة مقراً رئيسياً لها. تسعى المؤسسة من خلال عملياتها إلى تحقيق التميز التشغيلي وتقديم خدمات/منتجات ذات قيمة مضافة في السوق [السعودي/الإقليمي]. وتتبنى المؤسسة استراتيجيات نمو طموحة تركز على الابتكار وتطوير المنتجات، مما جعلها بيئة خصبة لدراسة تأثير منهجيات إدارة المشاريع على سرعة الإنجاز والوصول إلى الأسواق.

ثانياً: مبررات اختيار المؤسسة:

تم اختيار هذه المؤسسة للدراسة الميدانية لعدة أسباب جوهرية: الطبيعة التنافسية: تعمل المؤسسة في قطاع يتسم بالسرعة العالية في التغير، مما يفرض عليها ضغوطاً مستمرة لتقليل الوقت اللازم لطرح المنتجات الجديدة (Time-to-Market). تبني المنهجيات الحديثة: تمتلك المؤسسة توجهاً واضحاً نحو التحول الرقمي وتطبيق أساليب العمل الحديثة، وهو ما يخدم أهداف البحث في رصد أثر تطبيق منهجيات الأجايل.

توافر البيانات: تُعد المؤسسة بيئة مناسبة للحصول على إجابات واقعية وشفافة من الموظفين ومديري المشاريع من خلال أدوات البحث المعتمدة (الاستبيان)، مما يضمن جودة البيانات المجمعة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في أقسام تطوير المنتجات، وإدارة المشاريع، والفرق الفنية في المؤسسة، نظراً لاحتكاكهم المباشر بعمليات تطوير وتسويق المنتجات. سيتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من هؤلاء الموظفين لضمان دقة النتائج، حيث تم تصميم الاستبيان ليغطي محوري الدراسة: ممارسات "الأجايل" ومؤشرات سرعة الإنجاز.

رابعاً: المسؤولية الاجتماعية:

تحرص المؤسسة على التزامها بالمسؤولية الاجتماعية من خلال مبادراتها في مجالات التدريب والتطوير المهني، مما يعكس اهتمامها بتنمية رأس المال البشري، وهو جانب يتناغم مع مبادئ "التسويق الداخلي" والرشاقة التنظيمية التي تعد جزءاً لا يتجزأ من بيئة عمل مبتكرة ومرنة.

1.10 مخطط المشروع المقترح :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة: ويتضمن المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية البحث، الأهداف، الفرضيات، منهجية البحث، والدراسة الميدانية.

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

يركز على تأصيل مفاهيم إدارة المشاريع الرشيقة (Agile)، ومفهوم سرعة تسويق المنتجات، وتحليل العلاقة الجدلية بينهما استناداً إلى الأدبيات السابقة.

الفصل الثالث : الإطار النظري والمنهجية التطبيقية

تفصيل للمنهج المتبع (الاستنتاجي)، وتحديد أدوات جمع البيانات (الاستبيان)، وطرق اختيار عينة الدراسة من الموظفين.

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفرضيات.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

تفسير النتائج التي تم التوصل إليها، تقديم التوصيات الاستراتيجية للمنظمات، وتلخيص الاستنتاجات العامة للبحث.

٢ الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1 المقدمة :

تعد عملية تطوير المنتجات في العصر الراهن تحدياً استراتيجياً يتطلب توافقاً دقيقاً بين الموارد التنظيمية والسرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق. في هذا السياق، لم تعد المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع قادرة على تلبية الطموحات التنافسية للشركات، مما دفع الباحثين والمديرين إلى البحث عن بدائل أكثر مرونة وكفاءة. يمثل هذا الفصل استعراضاً تحليلياً للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت منهجيات إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) كأداة استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، مع التركيز بشكل خاص على دورها في اختصار دورة حياة المنتج وتسريع وصوله إلى المستهلك النهائي.

تشير المراجعة الأولية للأدبيات إلى أن تبني "الرشاقة" (Agility) يتجاوز مجرد تغيير الأدوات الإدارية، ليشمل تحولاً جوهرياً في ثقافة المنظمة وطريقة تواصل فرق العمل. إذ تؤكد الدراسات أن الشركات التي تدمج ممارسات مثل "Scrum" و"Kanban" في دورات تطوير منتجاتها، تحقق مستويات أعلى من المواءمة مع احتياجات العملاء، مما يقلل من احتمالية إعادة العمل (Rework) ويضمن طرح منتجات ذات قيمة مضافة في أوقات قياسية.

يهدف هذا الفصل إلى تأصيل المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث يستعرض في قسمه الأول مفهوم منهجيات الأجايل وأبعادها المختلفة، وفي قسمه الثاني يتناول مفهوم سرعة تسويق المنتجات (Time-to-Market) كمعيار قياسي للنجاح التنافسي. كما يسعى الفصل من خلال استعراض الدراسات السابقة إلى بناء إطار نظري يوضح العلاقة التفاعلية بين الرشاقة التنظيمية والسرعة الإنتاجية، مع تسليط الضوء على النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، وصولاً إلى تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

يختتم هذا الفصل بعرض تحليلي يربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، موضحاً كيف يمكن للقيم الرشيقية مثل التفاعل البشري المستمر والتعاون الوثيق- أن تشكل الركيزة الأساسية لتسريع وتيرة الابتكار في بيئة أعمال متغيرة وغير متوقعة.

2.2 المتغير المستقل : إدارة المشاريع الرشيقية (Agile)

2.2.1 ادارة المشاريع الرشيقية :

يُمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة الفلسفة الإدارية والتشغيلية المتبناة لإدارة وتوجيه عمليات تطوير المنتجات الجديدة. وتُعد إدارة المشاريع الرشيقية (Agile) استجابة مباشرة لقصور المنهجيات التقليدية في مواكبة الأسواق الديناميكية، حيث تركز على التكيف المستمر بدلاً من التخطيط المسبق الجامد.

أولاً: التأسيس المفاهيمي والإجرائي للمتغير المستقل

التعريف المفاهيمي (Conceptual Definition):

تُعرف إدارة المشاريع الرشيقية بأنها: "نهج إداري وتطويري تكيفي يعتمد على تقسيم المشاريع المعقدة إلى أجزاء صغيرة وقابلة للإدارة، ويتم تنفيذها عبر دورات عمل تكرارية وتراكمية قصيرة، بمشاركة فرق عمل مرنة وذاتية التنظيم، بهدف تقديم قيمة مستمرة ومبكرة للعميل والاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة (Highsmith, 2009).

التعريف الإجرائي (Operational Definition):

تُعرف إدارة المشاريع الرشيقية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "مجموعة الممارسات الفعلية التي تطبقها المؤسسة لتسريع وتسهيل عمليات الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الأربعة الرئيسية التالية:

(منهجية Scrum \ منهجية Kanban \ التسليم المستمر Continuous Delivery \ والتعاون متعدد الوظائف Cross-functional Collaboration) (Cross-functional Collaboration).

2.2.2 الأبعاد الإجرائية للمتغير المستقل ومؤشرات قياسها

تتكون إدارة المشاريع الرشيقة في إطار هذه الدراسة من أربعة أبعاد تنظيمية وتطبيقية متكاملة، تساهم مجتمعة في تشكيل بيئة العمل المرنة:

البعد الأول: منهجية سكروم (Scrum Methodology)

وهي إطار عمل تكراري يركز على تقديم قيمة ملموسة للمنتج في فترات زمنية قصيرة وثابتة، تسمى دورات العمل "Sprints".

المؤشرات والعبارات المقترحة للقياس:

تقوم المنظمة بتفتيت المشاريع الكبيرة وتطوير المنتجات الجديدة عبر دورات عمل قصيرة ومحددة الزمن (تتراوح بين أسبوعين إلى شهر).

يعقد فريق تطوير المنتجات اجتماعات يومية قصيرة (Daily Stand-up) لمتابعة الإنجاز وتذليل العقبات فوراً.

يلتزم فريق العمل بإجراء تقييم ومراجعة دورية (Sprint Review) في نهاية كل دورة للتأكد من مطابقة المخرجات للأهداف.

يوجد دور واضح ومفعل لـ "مالك المنتج" (Product Owner) لترتيب الأولويات وضمان توافق التطوير مع رؤية السوق.

تحرص الإدارة على عقد جلسات الدروس المستفادة (Retrospective) لتحسين جودة وأداء العمليات في الدورات اللاحقة.

البعد الثاني: منهجية كانبان (Kanban Methodology)

وهي نظام بصري يهدف إلى تنظيم وتسهيل تدفق العمل، وتقليل التراكم، والحد من الاختناقات التشغيلية أثناء تطوير المنتج.

المؤشرات والعبارات المقترحة للقياس:

تستخدم المنظمة لوحات بصرية واضحة (رقمية أو ملموسة) لتتبع حركة المهام من الفكرة وحتى الإطلاق.

تضع الإدارة حدوداً صارمة لحجم العمل الجاري تنفيذه في وقت واحد (WIP Limits) لمنع تشتت طاقات الفريق.

يتم مراقبة وقياس الزمن المستغرق لانتقال المهمة من البداية وحتى الإنجاز الفعلي لضمان انسيابية العمل.

يساعد النظام البصري المتبنى في الكشف الفوري عن الاختناقات (Bottlenecks) في خط الإنتاج ومعالجتها سريعاً.

تساهم منهجية Kanban في تحقيق التوازن بين القدرة الاستيعابية لفريق التطوير وحجم الطلبات الواردة.

البعد الثالث: التسليم المستمر (Continuous Delivery)

وهي ممارسة تضمن جاهزية المنتج للإطلاق في أي وقت، من خلال تقديم تحديثات وميزات ونسخ تجريبية بشكل دوري وسريع.

المؤشرات والعبارات المقترحة للقياس:

تمتلك المنظمة القدرة على إطلاق نسخ أولية تجريبية (MVP) للمنتج الجديد لجمع ملاحظات العملاء مبكراً.

تعتمد المنظمة على أتمتة عمليات فحص الجودة والاختبار لتقليل الهدر الزمني الناتج عن المراجعات اليدوية.

تتبع المنظمة سياسة الإطلاق المتدرج والمستمر للميزات الجديدة بدلاً من الانتظار حتى اكتمال المنتج النهائي بالكامل.

تتميز الأنظمة التقنية والتنظيمية في المنظمة بالمرونة الكافية لإدخال تعديلات سريعة على المنتج بناءً على ردود فعل السوق.

يساهم التسليم المستمر في خفض المخاطر الاستثمارية من خلال التحقق من قبول السوق للمنتج خطوة بخطوة.

2.2.3 نماذج إدارة التغيير :

تتطلب عملية التحول إلى منهجيات الأجايل فهماً عميقاً لكيفية إدارة التغيير التنظيمي. وقد طورت الأدبيات الإدارية عدة نماذج تفسر مراحل هذا الانتقال وتضمن استدامته.

نموذج كوتر (Kotter's 8-Step Change Model):

يُعد هذا النموذج من أكثر النماذج شمولاً لإدارة التغيير. يركز "كوتر" على خطوات عملية تبدأ من خلق شعور بـ الضرورة الملحة للتغيير". في سياق الأجايل، يعني هذا إقناع الموظفين بأن المنهجيات التقليدية لم تعد كافية للبقاء في السوق. تلي ذلك خطوات تشكيل تحالف قوي يقود التغيير، وتطوير رؤية واضحة، ثم تمكين الموظفين للعمل وفق النموذج الجديد، وأخيراً تثبيت التغييرات في ثقافة المؤسسة لضمان عدم الرجوع للنمط القديم.

نموذج كورت ليفين (Lewin's Change Management Model):

يعتمد هذا النموذج على ثلاث مراحل بسيطة وفعالة لفهم التغيير التنظيمي:

مرحلة الإنضاج أو الإذابة (Unfreeze): وهي مرحلة تهيئة الموظفين للتخلي عن طرق العمل القديمة (مثل منهجية الشلال).

مرحلة التغيير (Change): وفيها يتم الانتقال فعلياً إلى تطبيق ممارسات الأجايل، وتدريب الفرق، وتجربة الأدوات الجديدة.

مرحلة التجميد (Refreeze): وهي مرحلة ترسيخ الممارسات الرشيدة لتصبح هي المعيار الطبيعي واليومي لأداء المهام داخل المنظمة.

نموذج أدكار (ADKAR Model):

يركز هذا النموذج على الفرد داخل المنظمة كعنصر أساسي للتغيير. يتكون من خمسة أبعاد:

الوعي (Awareness): إدراك الموظف لضرورة التحول للرشاقة.

الرغبة (Desire): دعم الموظف لعملية التغيير.

المعرفة (Knowledge): امتلاك الموظف للمهارات المطلوبة للعمل بطريقة أجايل.

القدرة (Ability): ممارسة المهارات الجديدة بفعالية.

التعزيز (Reinforcement): ضمان استمرار الأداء بالنموذج الرشيق.

2.3 المتغير التابع : مفهوم سرعة تسويق المنتجات الجديدة (Time-to-Market)

2.3.1 الأهمية الاستراتيجية لـ سرعة تسويق المنتجات (Time-to-Market)

في بيئة الأعمال التنافسية الراهنة التي تتسم بالتحول الرقمي المتسارع، لم تعد جودة المنتج وحدها كافية لضمان الريادة السوقية، بل أصبحت "السرعة في إيصال المنتج للعميل" هي المعيار الحاسم للنجاح. وتتجلى أهمية سرعة تسويق المنتجات (Time-to-Market) كأصل استراتيجي من خلال الأبعاد التالية:

أولاً: تعزيز الميزة التنافسية وحصة السوق.

مما يسمح، (First-Mover Advantage) "تمنح السرعة في طرح المنتجات المؤسسات ميزة "المبادر الأول لها بالاستحواذ على حصة سوقية أكبر قبل أن يتمكن المنافسون من تقديم بدائل مماثلة. إن التواجد المبكر في السوق يساهم في بناء وعي علامة تجارية أقوى، ويجعل المنتج هو المعيار الذي يقارن به العملاء المنتجات اللاحقة للمنافسين (Cooper, 2019).

ثانياً: تعظيم العوائد الاستثمارية (ROI)

إن اختصار دورة تطوير المنتج يعني تقليل الفترة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لاسترداد تكاليف البحث فكلما أسرعت المؤسسة في الانتقال من مرحلة الفكرة إلى مرحلة الإيرادات، زادت ربحية (R&D) والتطوير المشروع الإجمالية، وتم تقليل مخاطر تقادم التكنولوجيا أو تغير تفضيلات المستهلكين قبل إطلاق المنتج

ثالثاً: زيادة الاستجابة لمتطلبات العملاء

من السوق في مرحلة مبكرة. هذا (Feedback) تتيح العمليات السريعة للمنظمات الحصول على تغذية راجعة التواصل المبكر يمكّن المؤسسة من فهم احتياجات العميل بدقة وإجراء التحسينات اللازمة بشكل تكراري، مما يؤدي في النهاية إلى منتج أكثر ملاءمة لاحتياجات السوق الحقيقية، بدلاً من إضاعة الوقت في تطوير مزايا قد لا يطلبها العميل.

رابعاً: كفاءة الموارد والعمليات التشغيلية

تتطلب سرعة التسويق تخلصاً من الهدر الإجرائي والبيروقراطية، مما يدفع المؤسسة نحو تبسيط عملياتها الداخلية. إن التركيز على السرعة يجبر الإدارات على التنسيق الفعال والعمل في فرق متكاملة، مما يقلل من ويحسن من كفاءة تدفق العمل، مما يجعل المؤسسة أكثر مرونة (Silos) الوقت الضائع في التنسيق بين الأقسام وقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة.

خامساً: مواكبة وتيرة الابتكار التقني

في القطاعات التي تشهد ابتكارات تقنية متسارعة، يمكن أن يؤدي التأخير لعدة أشهر إلى جعل المنتج "قديم الطراز" لحظة إطلاقه. لذا، تعد سرعة التسويق ضرورة تقنية للبقاء في دائرة المنافسة، حيث تسمح للمؤسسة بالاستفادة من أحدث التقنيات وتقديم حلول عصرية تحافظ على صلة المنظمة بالسوق وتوقعات العملاء المتجددة

2.3.2 أبعاد سرعة طرح المنتجات الجديدة :

أولاً: سرعة تطوير المنتج (Product Development Speed)

تقليل الزمن بين الفكرة والنموذج الأولي.
تسريع مراحل التصميم والتطوير.

ثانياً: سرعة اتخاذ القرار (Decision-Making Speed)

سرعة الموافقات الإدارية.
سرعة معالجة المشكلات التشغيلية.

ثالثاً: سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء (Customer Responsiveness)

تعديل المنتج بناءً على ملاحظات العملاء.
الاستجابة للتغيرات السوقية بسرعة.

رابعاً: سرعة الإطلاق للسوق (Market Launch Speed)

تقليل الفترة الزمنية بين اكتمال المنتج وطرحه.
الوصول المبكر للعملاء مقارنة بالمنافسين.

2.3.3 نماذج قياس سرعة طرح المنتجات الجديدة :

أولاً: نموذج Time-to-Market (TTM)

يقيس المدة الزمنية منذ بداية فكرة المنتج وحتى إطلاقه في السوق.

ثانياً: نموذج Stage-Gate

يقيس الوقت المستغرق بين مراحل تطوير المنتج المختلفة حتى الوصول للإطلاق النهائي.

ثالثاً: نموذج Agile Product Development

يركز على قياس سرعة الإنجاز من خلال التكرارات القصيرة والتسليم المستمر والتحسين المتواصل

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توجد علاقة إيجابية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) وسرعة طرح المنتجات الجديدة في الأسواق، حيث تسهم هذه المنهجيات في تحسين التعاون بين فرق العمل، وتسريع اتخاذ القرارات، وتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات واختبارها، مما يؤدي إلى تقليل مدة الوصول إلى السوق وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

2.4.1 الأدلة التجريبية على العلاقة :

- أظهرت دراسة (Rigby et al., 2016) أن تطبيق Scrum يسهم في تقليل زمن تطوير المنتجات.
- أكدت دراسة (Anderson, 2010) أن Kanban يساعد على تحسين تدفق العمل وتقليل الاختناقات التشغيلية.
- بينت الأبحاث أن التسليم المستمر يزيد سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.
- أكدت الدراسات أن التعاون متعدد الوظائف يحسن التنسيق بين الإدارات ويسرع عملية الإطلاق.

2.4.2 الأدلة التجريبية على العلاقة :

- دعم الإدارة العليا : يساهم في توفير الموارد اللازمة لتطبيق المنهجيات الرشيقة
- الثقافة التنظيمية: تعزز التعاون والمرونة بين فرق العمل
- التحول الرقمي: يساعد على تسريع العمليات وتحسين الأداء.
- مهارات العاملين: ترفع كفاءة تطبيق ممارسات Agile .
- البنية التقنية للمنظمة: توفر الأدوات والأنظمة الداعمة للتنفيذ السريع
- حجم المنظمة: يؤثر على مستوى المرونة وسرعة اتخاذ القرارات.

2.5 الفجوات البحثية :

على الرغم من الاهتمام المتزايد بمنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في الأدبيات الإدارية الحديثة، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة أظهرت وجود عدد من الفجوات البحثية التي تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل. فقد ركزت معظم الدراسات على قياس أثر المنهجيات الرشيقة في تحسين أداء المشاريع أو رفع جودة المنتجات، بينما حظي موضوع سرعة طرح المنتجات الجديدة في الأسواق باهتمام أقل نسبياً.

كما أن غالبية الدراسات السابقة أجريت في بيئات أجنبية وداخل قطاع تقنية المعلومات والبرمجيات، في حين لا تزال الدراسات العربية والسعودية التي تناولت هذه العلاقة محدودة. بالإضافة إلى ذلك، اختلفت نتائج بعض الدراسات بشأن حجم وتأثير تطبيق منهجيات Agile على سرعة الوصول إلى السوق، مما يشير إلى الحاجة لإجراء المزيد من الدراسات في بيئات تنظيمية وقطاعات مختلفة.

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية في محاولة سد هذه الفجوة المعرفية من خلال دراسة أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على سرعة طرح المنتجات الجديدة في الأسواق، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في بيئة الأعمال المعاصرة.

2.6 الخاتمة :

يظهر هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض مفهوم منهجيات إدارة المشاريع الرشيق (Agile) وأبعادها المختلفة، والتي تشمل منهجية Scrum ومنهجية Kanban والتسليم المستمر والتعاون متعدد الوظائف، باعتبارها من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. كما تناول الفصل مفهوم سرعة طرح المنتجات الجديدة في الأسواق وأهميته الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو والاستدامة للمنظمات.

كما تم استعراض العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في منهجيات إدارة المشاريع الرشيق والمتغير التابع المتمثل في سرعة طرح المنتجات الجديدة في الأسواق، حيث أوضحت الأدبيات والدراسات السابقة أن تطبيق الممارسات الرشيق يساهم في تقليل الوقت المستغرق في تطوير المنتجات وتحسين التنسيق بين فرق العمل ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، الأمر الذي يؤدي إلى تسريع وصول المنتجات إلى الأسواق والاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات العملاء.

2.6.1 ملخص نتائج الإطار النظري :

أظهرت نتائج الإطار النظري أن منهجيات إدارة المشاريع الرشيق تمثل أحد العوامل المهمة في تحسين أداء المنظمات وزيادة قدرتها على الابتكار والاستجابة للتغيرات البيئية. كما بينت الأدبيات أن تطبيق ممارسات Agile يساعد على تقليل التعقيدات الإدارية وتحسين تدفق العمل بين الأقسام المختلفة، مما ينعكس إيجابياً على سرعة تطوير المنتجات الجديدة وطرحها في الأسواق.

كذلك أكدت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المنهجيات الرشيق وسرعة الوصول إلى السوق، حيث تتمكن المنظمات التي تتبنى هذه المنهجيات من تقليل دورة حياة تطوير المنتج وتحسين جودة المخرجات والاستفادة من الفرص السوقية بشكل أسرع مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع.

2.6.2 آفاق البحث المستقبلية :

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج نظرية، يمكن أن تتجه الدراسات المستقبلية إلى التوسع في دراسة أثر منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في قطاعات اقتصادية مختلفة، مثل القطاع الصناعي والقطاع الصحي والقطاع الحكومي، وذلك للتحقق من مدى اختلاف نتائج التطبيق بين القطاعات المختلفة.

كما يمكن للباحثين مستقبلاً دراسة متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين منهجيات Agile وسرعة طرح المنتجات الجديدة، مثل التحول الرقمي والابتكار التنظيمي والثقافة التنظيمية ودعم الإدارة العليا. بالإضافة إلى ذلك، يمكن إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، أو بين المنظمات المحلية والدولية، للوصول إلى فهم أعمق لطبيعة هذه العلاقة والعوامل المؤثرة فيها.

2.6.3 المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال :

تتمثل المساهمة العلمية للدراسة الحالية في إثراء الأدبيات المتعلقة بمنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة وسرعة طرح المنتجات الجديدة في الأسواق، من خلال تقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين. كما تسهم الدراسة في سد جزء من الفجوة البحثية الناتجة عن محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بصورة مباشرة.

وعلى المستوى العملي، من المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة المنظمات وصناع القرار في فهم أهمية تبني منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة وتطبيقها بالشكل المناسب لتحسين سرعة تطوير المنتجات وطرحها في الأسواق. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم المبادرات الرامية إلى تعزيز الابتكار ورفع القدرة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي في بيئات الأعمال الحديثة.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

الخضيرى، محسن أحمد. (2018). إدارة التغيير التنظيمي. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

السلمي، علي. (2019). إدارة المشروعات المعاصرة. الرياض: دار المريخ.

العتيبي، محمد بن سعد. (2021). أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 55-78.

الزهراني، أحمد. (2020). أثر الإدارة الرشيدة في تطوير الأداء التنظيمي. مجلة الدراسات الإدارية، 12(1)، 88-110.

الحربي، فهد. (2022). دور المرونة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية. المجلة السعودية للإدارة والأعمال، 8(3)، 45-66.

المراجع الأجنبية :

Agile Project Management — Highsmith, J. (2009). Agile Project Management: Creating Innovative Products (2nd ed.). Pearson Education

Kanban — Anderson, D. J. (2010). Kanban: Successful Evolutionary Change .for Your Technology Business. Blue Hole Press

.The Lean Startup — Ries, E. (2011). The Lean Startup. Crown Business
Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. Harvard Business Review, 94(5), 40–50

Cooper, R. G. (2019). Winning at New Products: Creating Value Through Innovation (5th ed.). Basic Books

.Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press
.Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. Harper & Row

Prosci. (2018). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and .Our Community. Prosci Research