

أثر تطبيق الادارة الرشيقة (أجايل Agile) في المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية / مشروع كام فور سيل

The Impact Of Applying Agile In Entrepreneurial Projects In Saudi Arabia: Case Study / Cam4sell

خطة البحث

إعداد

بيان السليطي	نايف ابراهيم الصيخان (قائد المجموعة)
20222005839	20222005795
تركي العسيري	رائد عبدالعزيز المزيد
20222005470	20222005823
يحيى فهد القحطاني	جابر حسين البقي
20222006051	20222005689
حنان الروقي	عبدالله عبدالعزيز المزيد
20222006166	20222005671

إشراف

د. وليد سليمان

الفصل الدراسي (خريف 2022-2023)

المقدمة

تلعب الشركات الصغيرة دورا كبيرا وهاما 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 Wennekers, 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 تشكل مستقبل الأعمال. وتشير الظروف الحالية لإنشاء هذه الشركات الناشئة إلى أنه يمكن لأي شخص أن يصبح رائد أعمال. ومع ذلك، تفشل تسع من أصل عشرة 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 ضغوطا هائلة على الأساليب الكلاسيكية لإدارة الشركات، وبالتالي وجِبَ التغيير. ونتيجة لذلك، فإن معدل إغلاق الشركات الناشئة أو التخرج منها أو إيقافها مرتفع جدا (Amankwah- Amoah, 2016; Cowling and Matthews, 2017). ناقش الباحثون الأسباب الرئيسية لهذه الإخفاقات، وتَنَجَّ 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.

و يواجه 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. وتنغمس الشركات الجديدة دائما في بيئات محفوفة بالمخاطر، سواء كان في شكل نموذج العمل القائم على التكنولوجيا مع نهج عميل جديد تماما ، 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 تحدياً ، لأنها مصممة لإنشاء منتج أو خدمة جديدة في ظل الظروف من عدم اليقين الشديد (Hillemane et al., 2019; Innocenti and Zampi, 2019; Rippa et al., 2019).

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 ، ويجب على الشركات الرشيقة تطوير استراتيجيتها لريادة الأعمال لمتابعة وتسويق فرصها بالسوق (Sambamurthy et al., 2003).

و يركز سلوك ريادة الأعمال حول كيفية تصرف روادها وسلوكهم في بيئة أعمالهم. ويشير الفحص الدقيق الإدارة الرشيقة للمشاريع تشكل جزءاً هاماً 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 الرشيقة 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 الرشيقة 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 دولاراً إلى قرابة 30 دولاراً 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 أكثر اكتفاء ذاتياً. (Acs, Autio and Szerb, 2014).

ومن هنا ظهرت أهمية البحث لدراسة إدارة المشاريع الرشيقة (أجايل 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 عليه، وبذلك تزيد من فرصة النجاح.

مشكلة البحث :

يشهد علم الإدارة للمشاريع الريادية تطور مستمر مبني على المتغيرات الخاصة للمشاريع والظروف الاقتصادية المحيطة بها وكذلك سلوكيات المستخدم، ومن بين هذه المواضيع المهمة في مجال إدارة الأعمال (الإدارة الرشيقة (أجايل Agile) ، المشاريع الريادية) ، التي تحتاج إلى الكثير من المناقشة العلمية للإسهام في الإثراء المعرفي و النظري واكمال ما تمت من دراسات وبحوث سابقة، من خلال تشخيص الخلل في المشاريع المتعثرة وتحديد طبيعة العلاقة بينهم لتفادي التعثر. لذلك من الضروري التأكيد على وجود الوعي الكافي في علم الإدارة الرشيقة (أجايل Agile) و ملائمتها لطبيعة المشاريع، وبشكل خاص في المشاريع الريادية التي سوف يتم البحث فيها . والدليل على ذلك أن المشاريع الجديدة تفشل ولا تدوم لأكثر من 3 سنوات* بسبب عدم مواكبتهم متطلبات

السوق. وفي ما يخص المملكة العربية السعودية فهي تشهد تطورًا كبيرًا ومتغيرات كثيرة لتكون بيئة مناسبة للمشاريع الريادية، وبالتالي تحتاج إدارة هذه المشاريع لقيادة رشيقة و مرنة لتنجح في المحافظة على موقعها ضمن القطاع الذي تعمل فيه.

أهمية البحث :

تتلخص أهمية هذا البحث في جانبين :

1/ الأهمية النظرية : تبرز أهميته في ضوء المتغيرات التي سيتم دراستها وتشكل أحد المفاهيم الحديثة والتي تعكس على توجهات المنظمات الناجحة والقادرة على ديمومة جودة مخرجاتها ، ورغم تلك الأهمية إلا أن ما بحث عن (القيادة الرشيقة (أجايل Agile) ، المشاريع الريادية) ما زال يمتاز بالندرة على مستوى الدراسات العالمية وعلى وجه الخصوص في المملكة العربية السعودية .

2/ الأهمية العملية : تبرز أهميته الميدانية للبحث من خلال عينة البحث والتي تتمثل بالمشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية ، وكذلك نقل التجارب العالمية إلى البيئة المحلية من خلال قياس علاقة الترابط و التأثير بين المتغيرات المبحوث فيها بتفاصيلها المحددة في المخطط الفرضي للبحث ، ومن ثم اقتراح حلول للمشكلات التي تواجه المشاريع الريادية .

وبالتالي فإن البحث مهم لخلق أفضل بيئة جاذبة للمشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية من خلال طرح العديد من التوصيات والمقترحات الناتجة من خلاله .

أهداف البحث:

1/ مناقشة مجموعة من لعدد من الدراسات السابقة لتقديم نظرية متواضعة تختص في القيادة الرشيقة

(أجايل Agile) وتأثيرها على المشاريع الريادية .

2/ التعرف على اهتمام قيادات المشاريع بالإدارة الرشيقة من خلال تشخيص الواقع وأهمية تطبيقها .

3/ تحليل أثر تطبيق الادارة الرشيقة على تلك المشاريع من خلال نجاحها أو فشلها .

أسئلة البحث:

ومن خلال استعراض ما سبق فيما يخص مدى أثر تطبيق الادارة الرشيقة (أجايل Agile) في المشاريع الريادية في تحسين مخرجاتها يظهر لنا تساؤل رئيسي وهو هل الإدارة الرشيقة (أجايل Agile) في مجال المشاريع الريادية مطلب أساسي في نجاحها؟

ومن هنا يمكن مناقشة عدد من الأسئلة الفرعية والتي تساعد الباحث في الإجابة على السؤال الرئيسي:

1/ ماذا تعني الإدارة الرشيقة (أجايل Agile) ؟ وماهي مجالات استخدامها في المشاريع الريادية ؟

2/ ماهي معوقات المشاريع الريادية ؟ وماهي عوامل نجاحها ؟

3/ كيف استفاد مشروع كام فور سيل من تطبيق الادارة الرشيقة منذ نشأته حتى الان ؟

الدراسات السابقة:

دراسة (1)	
Rafael Carlos, Daniel C. Amaral and Mauro Caetano	الباحث
إطار للتحديث المستمر لخارطة طريق التكنولوجيا الرشيقة Framework for continuous agile technology roadmap updating	عنوان الدراسة
تقديم إطار عمل للتحديث المستمر لخارطة الطريق التي تتضمن مبادئ من مجالات الإدارة الرشيقة.	هدف الدراسة
تم تطوير إطار العمل من خلال البحث العملي في شركة تصنيع في صناعة البناء والتشييد.	إجراءات الدراسة
تظهر النتائج تأثيرًا إيجابيًا على درجة المراقبة المستمرة للمعلومات والمصادقية واستخدام المنهجيات الرشيقة أثناء قرارات استراتيجية الابتكار	نتائج الدراسة

دراسة (2)	
الباحث	Eriks Klotins, Michael Unterkalmsteiner, Panagiota Chatzipetrou, Tony Gorschek, Rafael Prikladnicki, Nirnaya Tripathi, Leandro Bento Pompermaier
عنوان الدراسة	فائدة الممارسات الرشيقة في الشركات الناشئة. (2020م) Use of Agile Practices in Start-up Companies
هدف الدراسة	استكشاف كيفية استخدام شركات البرمجيات الناشئة ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة وما هي الآثار الإيجابية والسلبية التي يمكن أن ترتبط بممارسات محددة.
إجراءات الدراسة	المنهج الكمي من خلال جمع المعلومات بواسطة استبيان مخصص لموضوع الدراسة.
نتائج الدراسة	تم تحديد 20 ارتباطاً ذي دلالة إحصائية تشير إلى الأسباب والآثار المحتملة لاستخدام ممارسات الإدارة الرشيقة. حيث يظهر أن استخدام الاختبارات الآلية والتكامل المستمر في المشاريع البرمجية يرتبط إيجابياً تجاه.

دراسة (3)	
الباحث	Sagar Jain, Rohit Nair
عنوان الدراسة	تبني الممارسات الرشيقة في الشركات التقنية الناشئة (2015 م) Agile Adoption in Tech Startups
هدف الدراسة	قياس فائدة تبني الممارسات الرشيقة في الشركات التقنية الناشئة.
إجراءات الدراسة	المنهج التجريبي من خلال مشاهدة وملاحظة الحالة محل الدراسة.
نتائج الدراسة	لاحظ الباحثون أنه من الصعب تحقيق المزايا الكاملة لمنهجية الإدارة الرشيقة في إدارة مشاريع الشركات الناشئة بسبب ندرة الموارد وصغر حجم الفريق. ولاحظوا كذلك عدم قدرة منهجية الإدارة الرشيقة في توفير حل ميسور التكلفة لجميع المشكلات التي تواجهها شركة صغيرة تركز على الهاتف المحمول (الشركة محل الدراسة).

دراسة (4)	
الباحث	Maja Sajdak
عنوان الدراسة	ريادة الأعمال في تطوير مؤسسة رشيقة الجوانب النظرية والعملية (2015 م) Entrepreneurship in the Development of an Agile Enterprise Theoretical and Practical Aspects
هدف الدراسة	فهم خصائص المؤسسة الرشيقة وتحديد سلوك ريادة الأعمال فيها والآثار الاستراتيجية للإدارة الرشيقة.

إجراءات الدراسة	المنهج التجريبي من خلال مشاهدة وملاحظة الحالة محل الدراسة.
نتائج الدراسة	أن مدى نجاح المؤسسة الرشيقة يتم من خلال القدرة على وضع إجراءات تحدد الفرص والتحديات وطريقة الاستجابة لها بشكل فعال وسريع، وهي من الخصائص المهمة في بيئة الأعمال سريعة التغير. كما أن المؤسسة الرشيقة يجب أن توفر الوقت والموارد اللازمة للتغييرات الغير المجدول أو التأخير في عملياتها، بالإضافة الى ان المؤسسة الرشيقة يجب أن يكون لديها القدرة على تطوير مواردها واكتساب موارد من الآخرين، في حين أن القيادة الاستراتيجية للمؤسسة الرشيقة تعني قدرة المؤسسة على الانتقال الى المستوى التالي من النمو والتطور دون الإخلال بمركزها المالي. وهذا يتم عبر سلوك ريادي وفكر استراتيجي.

دراسة (5)	
الباحث	Vanessa Mesquita Blas Garcia, Cristina Dai Pra Martens, Rodrigo Baroni Carvalho, Mauro Luiz Martens
عنوان الدراسة	مساهمات التوجه الريادي في استخدام الأساليب الرشيقة في إدارة المشاريع (2020 م) Contributions of entrepreneurial orientation in the use of agile methods in project management
هدف الدراسة	تحليل درجة مساهمة التوجه الريادي للمؤسسات في استخدام الأساليب الرشيقة في إدارة المشاريع.
إجراءات الدراسة	المنهج الكمي من خلال جمع المعلومات بواسطة استبيان مخصص لموضوع الدراسة.
نتائج الدراسة	تقدم نتائج هذه الدراسة دليلاً تجريبياً على المساهمة الكبيرة لتوجه الريادي في استخدام الأساليب الرشيقة في إدارة المشاريع. تم إثبات هذه المساهمة إحصائياً من خلال اختبارين أكدوا الفرضية بأن التوجه الريادي يساهم بشكل إيجابي في استخدام الأساليب الرشيقة في إدارة المشروع. كما تشير هذه النتائج أن المؤسسة ذات التوجه الريادي تتميز بالابتكار، والمخاطرة، والاستباقية، والاستقلالية، والتنافسية.

دراسة (6)	
الباحث	Leo Aldianto, Grisna Anggadwita, Anggraeni Permatasari, Isti Raafaldini Mirzanti and Ian O. Williamson
عنوان الدراسة	نحو إطار عمل مرن للشركات الناشئة (2021 م) Toward a Business Resilience Framework for Startups
هدف الدراسة	توفير إطار عمل مرن من خلال استكشاف القدرات (الابتكار، البراعة، الديناميكية، والقدرة التقنية)، وسلوك القيادة الرشيقة، ومخزون المعرفة في الشركات الناشئة.

إجراءات الدراسة	عبر اجراء المقابلات على الإنترنت لتحديد العوامل المؤثرة والمتغيرات على مرونة اعمال أصحاب الشركات.
نتائج الدراسة	تظهر نتائج الدراسة أن قادة الشركات الناشئة لديهم المرونة لتكييف أعمالهم، كما أنهم يسعون إلى التعاون مع الأطراف الأخرى للتكيف في أعمالهم في المستقبل في التعامل مع المواقف الغير متوقعة.أيضا تقدم هذه الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تغلب الشركات الناشئة التغلب على الضغوط المتناقضة لمرونة الأعمال في توقع الاضطراب والتعامل معه.

دراسة (7)	
الباحث	أ. د محمد عبد الوهاب الصيرفي، د. عصام عطية عبد الفتاح، رحاب السيد علام
عنوان الدراسة	ريادة الاعمال (المفهوم والنشأة والأهمية) (2020 م) Entrepreneurship (concept, origin and importance)
هدف الدراسة	التعرف على مفهوم ونشأة ريادة الأعمال وتطور البحث فيها، الوقوف على أهمية ريادة الأعمال في نهوض الاقتصاد، والتعرف على مفهوم رائد الأعمال وسماته ومهاراته الأدائية.
إجراءات الدراسة	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.
نتائج الدراسة	تظهر نتائج الدراسة ان مفهوم ريادة الاعمال في السنوات الأخيرة اصبح ذا أهمية بارزة لدى الأوساط الرسمية والأهلية، نظراً للدور الحيوي لريادة الأعمال في التنمية المستدامة، وكذلك لدورها البارز في الاشتراك في الحراك الاقتصادي.

دراسة (8)	
الباحث	أ. د نغم حسين نعمة، حمزة باسم الورد
عنوان الدراسة	تقييم التوجه الريادي في إنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة (2020 م) Evaluate the entrepreneurial trend in the success of small and medium enterprises
هدف الدراسة	يهدف البحث على معرفة دور ريادة الاعمال في التقدم الحاصل في الاردن وماليزيا وذلك من خلال دراسة مشاريع الاعمال الريادية في الأردن وماليزيا ومدى تقدمها، وتسلط الضوء على الدور الذي تلعبه ريادة الاعمال في الاقتصاد ومدى تقدمه.
إجراءات الدراسة	عبر استخدام التحليل النظري للبحث وتحليل تجارب الأردن وماليزيا وتحليل بيانات ريادة الأعمال في الأردن.
نتائج الدراسة	تظهر نتائج الدراسة ان المشروعات الريادية تشكل عاملاً مهماً للاستقرار والتنمية الاجتماعية والاقتصادية وحيث انه يركز نمو الاقتصاد على القدرة وانشاء المشروعات الريادية وتقديم الفرص الاستثمارية الجديدة، مما يعزز القدرة التنافسية وتحقيق الهدف بإقامة مشروعات ريادية

دراسة (9)	
Nikos Macheridis	الباحث
الرشاقة في المشاريع الريادية (2009 م) Agility on entrepreneurial projects	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الى تطوير إطار عمل من اجل بناء مفهوم الرشاقة في المشاريع الريادية والمساهمة في المعرفة في مجال ريادة الاعمال من خلال إضافة رؤى من نظرية إدارة المشاريع.	هدف الدراسة
عبر استخدام التحليل النظري للبحوث والأدب في مجالات ريادة الاعمال وإدارة المشاريع.	إجراءات الدراسة
تظهر نتائج الدراسة انه يمكن استخدام إدارة المشاريع الرشيقة بشكل إرشادي لهيكلة المشاريع الريادية وإرشادات توجيهية لرواد الأعمال في تحديد مواءمة المشروع والحفاظ عليها، وبذلك تزيد من فرصة النجاح في ريادة الأعمال.	نتائج الدراسة

دراسة (10)	
Abdullah M. Assaqqaf, Nor Laily Hashim, Emmanuel Mkpojiogu and Mazni Omar	الباحث
دوافع التبني الرشيق بين البرامج الناشئة في المملكة العربية السعودية (2017 م) Motivations For Agile Adoption Among Software Startups in Saudi Arabia	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الى إبراز الدافع المنطقي للتبني السريع بين شركات البرمجيات الناشئة في المملكة العربية السعودية.	هدف الدراسة
عبر استخدام نهج الاستطلاع على الانترنت وحيث تم ارسال الاستبيانات الى 25 حاضنة اعمال في المملكة العربية السعودية.	إجراءات الدراسة
تظهر نتائج الدراسة الدوافع التي تؤكد على قرار التبني الرشيق لشركات البرمجيات الناشئة في المملكة العربية السعودية، حيث إن تبني العمليات والممارسات الرشيقة بين الشركات الناشئة في مجال البرمجيات في المملكة العربية السعودية وتتأثر هذه الشركات بالدوافع التي تم الحصول عليها لأنها الأساس المنطقي لاعتماد منهجيات تطوير البرمجيات الرشيقة.	نتائج الدراسة

دراسة (11)	
Linnea Gabrielsso & Zanwer Hasan	الباحث
تأثير إدارة المشاريع الرشيقة على تبادل المعرفة في الفريق (2019 م) The influence of Agile Project Management on Knowledge Sharing in a Team	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة الى كيفية تأثير إدارة المشاريع بالطريقة الرشيقة على مشاركة المعرفة داخل فريق المشروع في شركة استشارات هندسية.	هدف الدراسة
تم جمع البيانات من ملاحظات اجتماعات المشروع والمقابلات مع الاستشاريين المشاركين في المشاريع التي نفذت أساليب رشيقة. علاوة على ذلك، تم إجراء مقابلات مع خبراء خارجيين	إجراءات الدراسة

من ذوي الخبرة في إدارة المشاريع الرشيقة من أجل الحصول على منظور إضافي. تم إجراء المقابلات شبه المنظمة بأسئلة معدلة للاستشاريين والخبراء المرنين.	
أكدت الدراسة أن أساليب الإدارة الرشيقة تؤثر بشكل واضح على مشاركة المعرفة بينما لا يتم تمكين مشاركة المعرفة الضمنية بشكل كافٍ داخل فريق المشروع. ثانيًا، يمكن الاستنتاج أن الأساليب الرشيقة المنفذة تؤثر على شفافية المشروع والتعاون الجماعي والتواصل. يتيح هذا التأثير الإيجابي مشاركة المعرفة داخل فريق المشروع. أخيرًا، خلص البحث الذي تم إجراؤه إلى أن الأساليب الرشيقة تؤثر على الاستشاريين لتبادل المعرفة نظرًا لطبيعة المدخلات المطلوبة في هذه الأساليب. نظرًا لأن مشاركة المعرفة الضمنية والصريحة وتوثيقها مهمان بنفس القدر لنجاح.	نتائج الدراسة

دراسة (12)	
الباحث	André Henriksen
عنوان الدراسة	إدارة المشاريع الرشيقة (2016 م) Agile project management
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل المحتملة التي يمكن أن تؤثر على نجاح مشروع رشيق. وبشكل أكثر تحديدًا.
إجراءات الدراسة	تم إجراء دراسة حالة بين المشاركين في المشاريع الرشيقة. في هذه الدراسة، تم تحديد 53 ممارسة، والتي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع، من خلال مراجعة البيانات، تم تقليص العدد إلى 23 من خلال مطالبة المستجيبين بتحديد الممارسات التي تم استخدامها في مشاريعهم.
نتائج الدراسة	أشارت النتائج إلى أن الممارسات التي تحسن ملاحظات العملاء، وتساعد الفريق على فهم احتياجات العملاء وتحسن عملية الفريق، من المرجح أن تؤثر على نجاح المشروع.

دراسة (13)	
الباحث	Thomas Bergmann
عنوان الدراسة	العلاقة بين إدارة المشاريع الرشيقة ونتائج نجاح المشروع (2018 م) The Relationship between Agile Project Management and Project Success Outcomes
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير اعتماد إدارة المشاريع الرشيقة على نجاح المشروع كما يراه مدراء المشاريع، حيث يمكن تطبيق نهج التحقيق هذا على أي مجال من مجالات المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يتم تحليل التأثيرات المؤثرة لتعقيد المشروع على نتائج المشاريع. من خلال تحليل البيانات الموجودة، ويتم تحديد عوامل النجاح الحاسمة ومعايير النجاح لتطوير نموذج يمكن استخدامه لتقييم ممارسة إدارة المشاريع الرشيقة الحالية.

إجراءات الدراسة	تم عمل دراسة تجريبية جمعت البيانات باستخدام استطلاع عبر الإنترنت تم توزيعه على مديري المشاريع الموجودين في جميع أنحاء الولايات المتحدة، حيث تم إجراء تحليل عامل التأكيد ونمذجة المعادلة الهيكلية لقياس صحة نموذج البحث المقترح.
نتائج الدراسة	تظهر نتائج الدراسة علاقة إيجابية كبيرة بين إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشروع. علاوة على ذلك، تم تحديد ارتباط سلبي ضعيف بين تعقيد المشروع ونجاح المشروع، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من البحث في بناء تعقيد المشروع وتحسينه.

دراسة (14)	
الباحث	Aneesha Mohan
عنوان الدراسة	تحديات إدارة المشاريع الرشيقة (2018 م) Agile Project Management Challenges
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تحديات الممارس على مستوى المؤسسة / الإدارة، ومستوى الفريق والمستوى الفردي، وتعيين التحديات المحددة إلى البعد الخاص الذي تحدث من خلاله التحديات.
إجراءات الدراسة	تم إجراء مراجعة المؤلفات النقدية لجمع وتلخيص ما هو معروف في المؤلفات حول منهجيات إدارة المشروع والتحديات التي تمت مواجهتها أثناء عملية الانتقال والاعتماد.
نتائج الدراسة	تظهر نتائج الدراسة أن تحديات الممارس معقدة ومتنوعة ومتعددة الأوجه، حيث تم تصنيف التحديات التي تم تحديدها على أساس الموضوعات داخل كل مستوى، ووجد أيضًا أن معظم التحديات تنشأ من بُعد الأشخاص والعملية، وتم تحديد بعض التحديات الخاصة بتطوير البرامج الثابتة ومعظم التحديات العامة لتطوير البرمجيات.

دراسة (15)	
الباحث	Asim Riaz
عنوان الدراسة	تأثير استخدام المنهجية الرشيقة على نجاح المشروع، دور الوسيط لتعقيد المشروع ودور الاعتدال للدعم الإداري (2017 م) Impact of Agile Methodology Use on Project Success, Mediating Role of Project Complexity and Moderating Role of Managerial Support
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استخدام المنهجية الرشيقة على نجاح المشروع.
إجراءات الدراسة	تم إجراء هذا البحث بشكل خاص للتحقيق في تنفيذ الألية الرشيقة واستخدامها الذي كان عادة ما يتم اتباعها في صناعة البرمجيات، لذلك تم جمع البيانات من صناعات مشاريع البرمجيات التي تعمل في باكستان.

نتائج الدراسة	تظهر نتائج الدراسة أن استخدام المنهجية الرشيقة يؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع، وتم استنتاج أن التعقيد له علاقة سلبية بنجاح المشروع ولكن في حالة تنفيذ المنهجية الرشيقة، يتم استخدام الدعم الإداري كمحفز للتغلب على التعقيد من أجل تحقيق النجاح المنشود للمشروع.
----------------------	---

التعليق على الدراسات السابقة:

تمت الاستعانة بالعديد من الدراسات السابقة في كافة أنحاء العالم لعمل هذه الدراسة والاستفادة الكاملة مما توصلوا إليه الباحثين السابقين من خلال تحديد نقطة انطلاق هذا البحث.

المنطلقات النظرية للدراسة:

إن النظرية والبحث يكملان بعضهما البعض، ذلك أن النظرية هي تراكم معرفة و خلاصة البحوث العلمية ولولا البحث العلمي لما تطورت النظرية وتمكنت من اختيار فرضيتها، وليس النظرية شيئاً منقطعاً عن البحث وإنما هي تأسيس له.

ارتبط مصطلح الريادة Entrepreneurship منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره إلى الاقتصاد الفرنسي. إذ يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur)، ذلك الفرد الذي يتولى (Undertakes) مشروع أو نشاط مهم. ويعنى في مضمون الأعمال بمصطلح (Undertake) هو بدء الأعمال، و يمثل الريادي ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع (Webster, 2022). ويتكون مفهوم الريادة من ثلاثة أبعاد رئيسية (Certo et al., 2009) وهي كالتالي:

- الابتكارية: وتمثل الحلول المبتكرة الغير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، يهدف الابتكار إلى تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة
- الاستباقية: وهي الميل إلى توقع الاحتياجات المستقبلية والعمل وفقاً لها بدلاً من الرد على الأحداث بعد أن تتكشف كدخول أسواق جديدة بشكل استباقي.
- المخاطرة: وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

من جانب آخر، فإن الإدارة الرشيقة في المشاريع (أجايل) تعد أحد أهم الركائز التي تعزز من قيمة المشروع وتضع له الإطار التشغيلي الأمثل، من خلال تبني أساليب وأدوات حديثة واستخدام الموارد المتاحة وقياس الارتباط بين مدخلات العملية التسويقية ومخرجاتها والنظر إلى كفاءة استخدام الموارد لتعزيز الأداء والترشيد في التكاليف ، وتساعد بشكل واضح دخول الأسواق حيث تعطي المشروع المرونة الكافية للتعاطي مع المتغيرات والتكيف مع ما يستجد من أحداث مما يعطي لها الفرصة للتميز عن غيرها من المشاريع على اعتبار أنها تستخدم قدراتها التسويقية لتطوير الأداء الكلي للمشروع الريادي من خلال اكتساب الميزة التنافسية (الجعافرة وأبو خليل، 2020).

وجاءت منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع (Agile Project Management) للاستجابة لمحدودية المنهجيات في إدارة المشاريع والتي تتطلب تحديد نطاق المشروع وجدوله الزمني وتكلفته المالية منذ البداية والتي تراعي التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية والتي تجعل من الصعب الالتزام بهذه المحددات، لذا بات من المهم مواكبة هذه التغييرات وتضمنها في المشاريع مثل ما يحدث في مشاريع تقنية المعلومات (Wysocki, 2019) ، ويمكن النظر لمفهوم الإدارة الرشيقة (Agile) من منظورين يتكاملان فيما بينهما: المنظور النظري ويتعلق بالأسس الارشادية والأهداف العامة، والتي تنطلق من التفكير الجاد والبحث عن الإنجاز في بيئة سريعة ومتغيرة بشكل مستمر ، بمعنى أن يشارك كل فرد في المشروع في تلك الفلسفة عند استخدام أدوات الإدارة الرشيقة (Agile)، والمنظور العملي الاجرائي ويتعلق بمجموعة من الإجراءات والأدوات أو التقنيات الإدارية التي تتوافق مع المنظور النظري (Shaikh & Khalifeh, 2014:5).

المنهجية وطرق البحث

انطلاقاً من كون الدراسة سيتم تطبيقها على مشروع كام فور سيل فستستخدم الدراسة دراسة الحالة من خلال المنهج البحثي النوعي (qualitative research method) - دراسة حالة لاحد المشاريع الريادية للتعرف على العلاقة القائمة بين أسلوب ممارسة الإدارة الرشيقة (الأجايل) على الأداء المؤسسي في المشروع.

وتخضع مثل هذه النوعية من دراسات الحالة للمنهج النوعي باعتبار أن هذه النوعية من البحوث تعمل على دراسة العلاقات الارتباطية والبيانات النوعية داخل الحالة مدار البحث؛ حيث أن المنهج النوعي يهتم بتقصي الآراء، ومعرفة الاتجاهات؛ بهدف تشخيص الظاهرة محل البحث؛ للتعرف على متغيراتها، واستخلاص النتائج

من وجهة نظر المشاركين تجاه موضوع الدراسة، ومعرفة بعض الحقائق التفصيلية عن واقع الظاهرة المدروسة: مما يُمكن من تقديم وصف لذلك الواقع، ويمضي إلى ما هو أبعد من ذلك بتضمينه لقدر من التفسير لهذه البيانات، وتقديم وصف رقمي يوضح مقدار هذه الظاهرة، وحجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. وذلك من خلال إجراء عدد من المقابلات للتعرف على آراء منسوبي المشروع في ممارسة الإجايل،

يعتمد البحث على بيانات من مصادر أولية مثل الملاحظات المباشرة لأحد مؤسسي المشروع (أحد الباحثين لهذا البحث) ومقابلة مفتوحة مع المؤسس الثاني. علاوة على ذلك، يتمتع الباحث بإمكانية الوصول الكامل إلى جميع المستندات الاستراتيجية والتشغيلية والتخطيطية للشركة، كما سيتم مقابلة عدد من المستفيدين من خدمات المشروع للتعرف على آرائهم حيال الآثار الناتجة عن تطبيق الإدارة الرشيقة (الأجايل) في مخرجاتها. ويعتمد أيضا على مصادر البيانات الثانوية هي المؤلفات العلمية (الكتب، المقالات، أطروحة الدرجات العلمية، المنشورات، إلخ)، بيانات من قواعد البيانات الإحصائية، التقارير البحثية، بوابات الإنترنت المعلوماتية، المقابلات، الدورات التدريبية عبر الإنترنت، إلخ.

أدوات الدراسة:

يعتمد المنهج النوعي على مجموعة من الأدوات التي تُستخدم كمصادر أساسية في جمع المادة العلمية من بيانات ومعلومات مثل: الملاحظات المباشرة والمقابلات والسجلات الأرشيفية والوثائق وملاحظات المشاركين والمصنوعات المادية (Yin، 1994). بالنسبة لدراسة الحالة هذه، تم اختيار مصادر المعلومات التالية:

- الوثائق: الوثائق الاستراتيجية والتشغيلية والتخطيطية للمشروع.
- مقابلات: الشخص الذي سيتم مقابلته أحد مؤسسي كام فور سيل، خليل التويجري: تم تصميم المقابلة للإجابة على أسئلة البحث مع تعليقات إضافية من قبل الشخص الذي تمت مقابلته.
- ملاحظات المشاركين: حيث أن الباحث (رائد المزيد) هو أحد مؤسسي المشروع، تم تقديم ملاحظات من التجارب الخاصة في العمل مع المشروع.

تم تحديد عدد من الأسئلة والتي من شأنها جمع اكبر كمية من البيانات حول تطبيق الإدارة الرشيقة في المشروع:

- ما هي أهداف وفوائد استخدام الإدارة الرشيقة في بداية انشاء المشروع؟
- لماذا كانت عملية إنشاء المشروع قائمة على استخدام الإدارة الرشيقة وماذا كان النهج؟
- ما هو النهج فيما يتعلق باستخدام الإدارة الرشيقة في تطوير المنتجات؟
- ما هو نهج استخدام الإدارة الرشيقة فيما يخص الموارد الخاصة بالمشروع؟
- ما هي المجالات الأخرى التي تم استخدام الإدارة الرشيقة في المشروع؟
- ما هو الذي تم استخدامه في عملية تطبيق الإدارة الرشيقة في المشروع؟
- ما مدى أهمية مهارات فريق العمل في الإدارة الرشيقة؟

مجالات الدراسة:

- الحدود البشرية : عمل مقابلة شخصية مع أحد المؤسسين للمشروع كام فور سيل وكذلك اخذ اراء عملاء المشروع.
- الحدود المكانية : جميع المقابلات في مقر المشروع في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية :أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثالث من السنة الجامعية 2022-2023.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:

1. التمهيد

1.1. الغلاف

1.2. الاهداء والشكر

1.3. قائمة المحتويات

1.4. قائمة الجداول

1.5. قائمة الملاحق

2. الإطار النظري للدراسة

2.1. مقدمة البحث

2.2. مشكلة الدراسة وأهميتها

2.3. أسئلة البحث

2.4. أهداف البحث

2.5. فرضيات البحث

2.6. الدراسات السابقة

3. منهجية البحث والنتائج

3.1. منهجية البحث

3.2. إجراءات البحث

3.3. نتائج البحث

3.4. المناقشة والخاتمة

4. الملاحق

4.1. المراجع العلمية

4.2. ملاحق الدراسة

4.3. ملخص الدراسة بالعربية

4.4. ملخص الدراسة بالانجليزية

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- الجعافره، خالد ارشيد، وأبو جليل، محمد منصور يوسف. (2020). أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقية في المشاريع أجايل Agile على نجاح تسويق منتجات الأعمال الريادية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج16، ملحق، 237-257
- الصيرفي، محمد عبد الوهاب، عبد الفتاح، عصام عطية، علام، رحاب السيد السيد. (2020). 'ريادة الأعمال (المفهوم والنشأة والأهمية) - دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بالعريش، 8(22.1)، doi: 10.21608/foej.2020.153193 pp. 124-170.
- نعمة ن. و الورد ح. (2020) "تقييم التوجه الريادي في انجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة -تجربة الاردن وماليزيا انموذجاً"، 1 Enterpreneursip Journal For Finance and Bussiness, (1) , ص 13-21. doi: 10.56967/ejfb2020119

قائمة المراجع باللغة الانجليزية:

- Acs, Z. J. (1999). The new American evolution. Are small firms important? Their role and impact (pp. 1-20). Springer, Boston, MA .
- Acs, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. Research Policy, 43(3), 476-494 .
- Amankwah-Amoah, J. (2016). An integrative process model of organisational failure. Journal of Business Research, 69(9), 3388-3397 .
- 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 .
- Al-Sakkaf, Abdullah, Emmanuel OC Mkpojiogu, Nor Laily Hashim, and Mazni Omar. (2017). Motivations for agile adoption among software startups in Saudi Arabia.: 38-40.
- Aldianto, Leo, Grisna Anggadwita, Anggraeni Permatasari, Isti Raafaldini Mirzanti, and Ian O. Williamson. (2021). Toward a business resilience framework for startups. Sustainability 13, no. 6: 3132.
- Bergmann, T. (2018). The Relationship between Agile Project Management and Project Success Outcomes.
- Carlos, R., Amaral, D.C. and Caetano, M. (2018), "Framework for continuous agile technology roadmap updating", Innovation & Management Review, Vol. 15 No. 3, pp. 321-336. <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2018-0030>

- CB Insights (2015). The Top 20 Reasons Startups Fail. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>
- Certo, S. T., Moss, T. W., & Short, J. C. (2009). Entrepreneurial orientation: An applied perspective. *Business Horizons*, 52, 319–324.
- Cowling, M., Matthews, C., and Liu, W. (2017) The role of loan commitment terms in credit allocation on the UK small firms loan guarantee scheme *International Review of Entrepreneurship*, 15 (1). pp. 15-28. ISSN 2009-2822
- Fourné, S. L., Jansen, J. P., and Mom, T. M. (2014). Strategic Agility in MNEs: Managing Tensions To Capture Opportunities Across Emerging and Established Markets”, *California Management Review*, Vol. 56, No. 3, pp. 13-38. <https://doi.org/10.1525/10.1525/cmr.2014.56.3.13>
- Gabrielsson, L., & Hasan, Z. (2019). The Influence of Agile Project Management on Knowledge Sharing in a Team: A Study Conducted at an Engineering Consultancy Firm.
- Garcia, V. M. B., Martens, C. D. P., Carvalho, R. B., & Martens, M. L. (2021). Contributions of entrepreneurial orientation in the use of agile methods in project management. *Innovation & Management Review*.
- hacker. 2022. In *Merriam-Webster.com*. Retrieved Oct 27, 2022, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/entrepreneur>
- Henriksen, A. (2016). Agile project management. A case study on agile practices (Master's thesis, UiT Norges arktiske universitet).
- Hillemane, B.S.M., Satyanarayana, K. and Chandrashekar, D. (2019), —Technology business incubation for start-up generation”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 25 No. 7, pp. 1471–1493 .
- Innocenti, N. and Zampi, V. (2019), —What does a start-up need to grow? An empirical approach for Italian innovative start-ups”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 25 No. 2, pp. 376–393 .
- Jain, Sagar, and R. Nair. (2015). Agile Adoption in Tech Startups Our Findings. Jaipur *International Journal of Converging Technologies and Management (IJCTM)* 1, no. 2.
- Klotins, E., Unterkalmsteiner, M., Chatzipetrou, P., Gorscek, T., Prikladnicki, R., Tripathi, N., & Pompermaier, L. B. (2021). Use of Agile Practices in Start-up Companies. *E-Informatica Software Engineering Journal*, 15(1), 47–64. <https://doi.org/10.37190/e-Inf210103>
- Macheridis, N. (2009). Agility in entrepreneurial projects. Lund Institute of Economic Research, Lund University.
- Mohan, A. (2018). Agile Project Management Challenges: Analyzing and Exploring Agile Project Management Challenges from a Practitioner Perspective: A case study on HMS.

- Riaz, A. (2017). Impact of Agile Methodology Use on Project Success, Mediating Role of Project Complexity and Moderating Role of Managerial Support, Master Of Science In Project Management, Capital University Of Science And Technology, Islamabad.
- Rippa, P., Ponsiglione, C., Bocanet, A., Capaldo, G. and 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*, Vol. 25 No. 7, pp. 1515– 1536.
- Sajdak, M. (2015). Entrepreneurship in the development of an agile enterprise: theoretical and practical aspects. *International Journal of Management and Applied Research*, 2(4), 144-155.
- Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. (2003), “Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms”, *MIS Quarterly*, Vol.27, No.2, pp. 237 – 263 .
- Shaikh, A. S., & Khalifeh, A. A. (2014). Impact of Lean Thinking and Practices on Architectural/System Architectures Level Innovation in Swedish Manufacturing Industry (Dissertation).
- Thurik, R. and Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of small business and enterprise development*, 11(1), pp.140-149 .
- Vision2030.gov.sa. (2016). National Transformation Program | Saudi Vision 2030 [online]. Available at: <http://vision2030.gov.sa/en/ntp> [Last accessed: 28 Oct, 2022].
- Weber, Y. and Tarba, S. (2014), “Strategic Agility: State of Art”, *California Management Review*, Vol. 56, No. 3, pp. 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>
- World Bank. (2016). World Bank Lowers 2016 Forecasts for 37 of 46 Commodity Prices, Including Oil. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2016/01/26/world-bank-lowers-2016-forecasts-for-37-of-46-commodity-prices-including-oil>. [Last accessed: 31 Oct, 2022] .
- Xiao, L. (2007). Financing high-tech SMEs in China (Doctoral dissertation, Middlesex University) .
- Yin, R. K., (1994). Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series. Second edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.