

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع  
الإستفادة من منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة في تطوير المشاريع  
الصغيرة في قطاع التجزئة

أسم الطالب

ريمان بدر قاسم

الرقم الجامعي:

221001692

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الدراسي الثاني / 2025

## الشكر والتقدير

أولاً وأخيراً، أحمد الله سبحانه وتعالى حمداً يليق بجلاله، الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث، ويسّر لي سبيله.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له دور في دعمي ومساندتي طوال فترة إعداد هذا البحث.

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور عبدالرحيم نادر، على ما قدمه من توجيهات سديدة ونصائح ثمينة، كانت بحق حجر الأساس الذي ارتكز عليه هذا العمل. لقد كان لدعمه العلمي والمعنوي الأثر الكبير في إخراج هذا البحث على النحو الذي أرجوه.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الامتنان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدأوشن، الذين لم يخلوا علينا بعلمهم وخبراتهم، وكانوا عوناً لنا طيلة سنوات الدراسة.

وأخيراً، أرفع أسمى عبارات الشكر لكل من أسهم، بشكل مباشر أو غير مباشر، في إنجاز هذا البحث، سائلة المولى عز وجل أن يجزيهم عني خير الجزاء

## الإهداء

إلى والداتي الحبيبة وأنيسة قلبي ...  
إلى تلك التي كانت دائماً تسير معي إلى أن أصل لوجهتي وتطمئن على ثم تُحيطني بدعواتها..  
إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي  
إلى من كانت ملجائي ويدي اليمنى في هذه المرحلة.. لولا وجودك بعد الله وحنانك الذي غمر  
روحي.. لما وصلت إلى ما أنا عليه الآن.

إلى والدي ...  
إلى النور الذي أضاء دربي، إلى العزيز الذي حملت اسمه فخراً، إلى الرجل الذي سعى طوال  
حياته لتكون الأفضل

أسأل الله أن يجعلني ابنة بارة بكم وأن أكون عند حسن ظنكم

إلى اخي وأخواتي..  
كنتم دائماً داعمي وسندي وجودكم في حياتي كان الأمان والفرحة التي احتاجها لأكمل هذا  
المشوار

إلى صديقتي العزيزات..  
أوجه شكري وإمتناني لصديقتي (شهد، روان، رنا، ريما) على مشاركتكن لي هذه الرحلة  
الدراسية، فقد كانت صحبتكن خير عون ودافع لي خلال سنوات الدراسة

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في المشاريع الصغيرة بقطاع التجزئة، وتحليل أثرها على الأداء والتحديات التي تواجه هذه المشاريع

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة قصدية من أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة، وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

### النتائج:

أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط إلى مرتفع في تطبيق منهجيات Agile في المشاريع الصغيرة بقطاع التجزئة، مع تأثير إيجابي على تحسين الأداء وزيادة القدرة على الاستجابة للتغيرات، مع وجود بعض التحديات المتعلقة بالموارد والخبرة

### التطبيقات والأهمية:

تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب المشاريع الصغيرة في تبني منهجيات Agile لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة، كما توفر أساساً لصانعي القرار لتطوير برامج تدريبية تدعم نشر هذه المنهجيات في قطاع التجزئة

### الكلمات المفتاحية:

منهجيات Agile، المشاريع الصغيرة، قطاع التجزئة، الأداء، التحديات

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                    |
| 3  | الإهداء.....                                           |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                    |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| 8  | 1.1. المقدمة: .....                                    |
| 9  | 1.2. مشكلة الدراسة .....                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| 10 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| 11 | 1.3. أهمية الدراسة .....                               |
| 11 | 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       |
| 12 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| 13 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                                |
| 13 | 1.5. أهداف الدراسة .....                               |
| 14 | 1.6. فرضيات الدراسة .....                              |
| 15 | 1.7. نموذج الدراسة .....                               |
| 19 | 1.8. الدراسة الميدانية .....                           |
| 20 | 1.9. مخطط المشروع .....                                |
| 21 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                 |
| 22 | 2.1. المقدمة: .....                                    |
| 25 | 2.2. المتغير المستقل .....                             |
| 25 | 2.3. المتغير التابع .....                              |
| 26 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| 26 | 2.5. الخاتمة .....                                     |
| 27 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                   |
| 28 | 3.1. المقدمة .....                                     |
| 29 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....          |
| 30 | 3.3. تصميم البحث.....                                  |
| 31 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات .....        |

|    |                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------|
| 31 | 3.5. طريقة جمع البيانات .....                                      |
| 32 | 3.6. أنواع البيانات .....                                          |
| 32 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي .....                                |
| 32 | 3.8. الخاتمة .....                                                 |
| 33 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج .....            |
| 34 | 4.1. المقدمة .....                                                 |
| 35 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) .....     |
| 36 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات .....                      |
| 36 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) ..... |
| 42 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج .....                         |
| 43 | 4.6. الخاتمة .....                                                 |
| 44 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات .....           |
| 45 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية: .....                      |
| 46 | 5.2. توصيات الدراسة: .....                                         |
| 47 | 5.3. الخاتمة: .....                                                |
| 48 | قائمة المراجع .....                                                |
| 51 | الملاحق .....                                                      |

## جدول الأشكال

|       |               |             |
|-------|---------------|-------------|
| شكل 1 | نموذج الدراسة | ص 17        |
| شكل 2 | منهجية البحث  | ص 30        |
| شكل 3 | الملاحق       | ص 50 إلى 56 |

## الجدول

|        |                  |             |
|--------|------------------|-------------|
| جدول 1 | فرضيات الدراسة   | ص 14        |
| جدول 2 | مخطط المشروع     | ص 20        |
| جدول 3 | الدراسات السابقة | ص 23-24     |
| جدول 4 | قائمة المراجع    | ص 45 إلى 46 |
| جدول 5 | الملاحق          | ص 48 إلى 50 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في بيئة الأعمال، وخاصة في قطاع التجزئة، الذي يتسم بالتغير السريع في تفضيلات العملاء، والتطور التكنولوجي المستمر، وتزايد حدة المنافسة. في هذا السياق، أصبحت القدرة على التكيف والمرونة من السمات الضرورية لاستدامة المشاريع الصغيرة.

رغم الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة، إلا أن العديد منها يواجه صعوبات في التخطيط والتنفيذ والتسليم الفعال للمشاريع. الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع غالبًا ما تكون غير مناسبة لطبيعة هذه المشاريع التي تتطلب سرعة الاستجابة وتحديثات متكررة.

تُعد منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Methodologies) واحدة من الابتكارات التي أثبتت فعاليتها في بيئات ديناميكية، مثل تطوير البرمجيات، ومن المتوقع أن تُحدث أثرًا إيجابيًا عند تطبيقها في بيئات أخرى كالمشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة.

ما زال هناك نقص في الدراسات التطبيقية التي تبحث في مدى فاعلية منهجيات Agile عند تطبيقها في السياقات غير البرمجية، خصوصًا في المشاريع الصغيرة بالتجزئة في الدول النامية أو العربية.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف إمكانية تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الرشيقة في المشاريع الصغيرة بقطاع التجزئة، وتحليل مدى ملاءمتها وفعاليتها في تحسين الأداء والكفاءة والمرونة

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة تحديات متزايدة تتعلق بسرعة التغير في تفضيلات العملاء، ضغوط المنافسة السوقية، التقلبات الاقتصادية، والتحول التكنولوجية. في هذا السياق الديناميكي، تعتمد استدامة هذه المشاريع إلى حد كبير على قدرتها على إدارة عمليات التطوير والتوسع بمرونة وكفاءة. ومع أن هذه المشاريع غالبًا ما تكون محدودة في الموارد البشرية والمالية، فإنها تتطلب منهجيات فعالة تُمكنها من التخطيط والتنفيذ السريع دون تعقيدات بيروقراطية. وتُعد منهجيات إدارة المشاريع الرشيدة (Agile Project Management) من بين الأساليب الحديثة التي يمكن أن تلبي هذه المتطلبات بفضل ما توفره من مرونة، تكرار سريع (Iterative development)، ومشاركة متواصلة لأصحاب المصلحة.

لكن، بالرغم من النجاح الذي حققته منهجيات Agile في مجالات مثل تطوير البرمجيات، إلا أن تطبيقها في السياقات غير التقنية — وخاصة في المشاريع الصغيرة بقطاع التجزئة — لا يزال محدودًا وغامضًا، سواء من الناحية النظرية أو العملية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

نقص الدراسات التي تربط بين Agile والمشاريع الصغيرة في بيئات غير تقنية. غياب إطار نظري يوضح كيف يمكن تكيف مبادئ Agile — مثل التكرار، التعاون المستمر، والتجاوب مع التغيير — لتلائم طبيعة المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة. قلة النماذج التفسيرية التي تربط بين استخدام Agile وأداء المشاريع (مثل تحسين الجودة، رضا العملاء، سرعة الإنجاز...).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ضعف في الأدلة الميدانية حول فعالية Agile في قطاع التجزئة الصغير، خصوصًا في البيئات العربية أو الناشئة. محدودية الأدوات التي يمكن أن يستخدمها أصحاب المشاريع الصغيرة لتطبيق Agile بتكلفة بسيطة وطرق مرنة.

ضعف ثقافة التبني التقني والإداري لمفاهيم Agile بين رواد الأعمال الذين لا ينتمون لقطاعات تقنية.

### السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تسهم منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تطوير المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة، وما هي التحديات والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيقها؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على إمكانية الاستفادة من منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تطوير المشاريع الصغيرة، خصوصًا في قطاع التجزئة الذي يشهد تغيرات متسارعة بفعل التحول الرقمي، وتغير سلوك المستهلكين، واشتداد المنافسة. وتنبع هذه الأهمية من الحاجة المتزايدة لدى أصحاب المشاريع الصغيرة إلى أدوات إدارية مرنة تمكّنهم من التكيف السريع مع التغيرات، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل المخاطر، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

كما تبرز الأهمية العلمية والعملية للدراسة من خلال ما يمكن أن تقدمه نتائجها من إسهام في تطوير المعرفة النظرية المتعلقة بتطبيقات منهجيات Agile في بيئات الأعمال الصغيرة، إلى جانب ما توفره من توصيات وتطبيقات عملية قابلة للتنفيذ في الواقع المهني. وتستمد الدراسة أهميتها أيضًا من حداثة الموضوع وندرته في البيئة العربية، وحاجة السوق والمجتمع الأكاديمي إلى فهم أعمق لكيفية استثمار هذه المنهجيات في تنمية قطاع التجزئة، الذي يُعد من أكثر القطاعات تأثرًا بالتغيرات التكنولوجية والسوقية.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهّم هذه الدراسة في توسيع نطاق المعرفة العلمية حول تطبيق منهجيات Agile في قطاعات غير تقنية، حيث كان استخدامها تقليديًا يقتصر على مجالات تكنولوجيا المعلومات. ومن خلال تسليط الضوء على إمكانات تطبيق هذه المنهجيات في قطاع التجزئة، تُسهّم الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات، خاصة فيما يتعلق بعلاقة المرونة التنظيمية بنجاح المشاريع الصغيرة في بيئات ديناميكية.

وتُعد هذه الدراسة ذات أهمية فكرية وبحثية عالية، كونها تطرح رؤية جديدة لتطبيقات Agile في سياقات لم تحظَ باهتمام كافٍ سابقًا، كما تساهم في إعادة صياغة المفهوم النظري للرشاقة التنظيمية بما يتناسب مع طبيعة المشاريع الصغيرة في قطاعات تقليدية. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطارًا نظريًا قابلاً للتطبيق والتطوير، يمكن الاستفادة منه في دراسات مماثلة داخل قطاعات أخرى.

وتكمن إحدى أبرز مساهمات هذه الدراسة في تطوير نموذج مفاهيمي يوضح كيفية تكيف مبادئ Agile مثل التكرار، إشراك العميل، وفرق العمل الذاتية، ضمن بيئات أعمال غير تقنية. كما تُعد الدراسة منطلقًا لتحفيز الباحثين على التوسع في هذا المجال، سواء من خلال تقييم فعالية Agile في قطاعات جديدة، أو بدراسة العوامل الثقافية والتنظيمية المؤثرة في تبني هذه المنهجيات.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتُقدم هذه الدراسة إطارًا عمليًا يمكن أن يستفيد منه رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة، من خلال توظيف مفاهيم إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة. وتُوفر لهم أدوات وأساليب فعالة تساعد على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر مرونة، بما يعزز من فرص نجاح مشاريعهم واستمراريتها في سوق سريع التغير.

تُعد منهجية Agile من الحلول الإدارية التي تتوافق مع متطلبات العصر الحديث، حيث تدعم الابتكار، والتجريب، والتعلم المستمر. ومن خلال هذه الدراسة، يتم تزويد أصحاب المشاريع الصغيرة بدليل مبسط وعملي لاستخدام هذه المنهجيات بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم، ومواردهم المالية والبشرية المحدودة، مما يساهم في تقليل معدلات فشل المشاريع، وتحسين جودة عمليات التنفيذ والتسليم.

وفي سياق قطاع التجزئة، الذي يُعد من أكثر القطاعات حيوية وتأثرًا بتغيرات السوق وتفضيلات العملاء، تتيح الدراسة حلولاً فعالة تساعد على تعزيز القدرة التنافسية والاستجابة السريعة للمتغيرات. كما تمتد الفائدة لتشمل صانعي السياسات ومؤسسات ريادة الأعمال، حيث يمكن للجهات الداعمة كالمؤسسات الحكومية والتمويلية ومسوّعات الأعمال الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تصميم برامج تدريب ودعم تتبنى Agile كوسيلة لبناء قدرات المشاريع الصغيرة.

أخيرًا، تساهم الدراسة في تعزيز ثقافة الابتكار الإداري من خلال نشر مفاهيم الإدارة المرنة

(Agile & Lean) في بيئات الأعمال التقليدية، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية أكثر انفتاحًا ومرونة، تدعم التغيير والتحسين المستمر

## 1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مفهوم إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management)؟
2. ما أوجه الاختلاف بين الأساليب التقليدية ومنهجيات Agile في إدارة المشاريع؟
3. ما التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة؟
4. كيف يمكن تطبيق منهجيات Agile في بيئة المشاريع الصغيرة؟
5. ما مدى وعي أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة بمنهجيات إدارة المشاريع الرشيقة؟

## 1.5. أهداف الدراسة

### الهدف العام للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل إمكانية وفعالية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في تطوير المشاريع الصغيرة العاملة في قطاع التجزئة، من خلال استكشاف مدى التوافق بين مبادئ الإدارة الرشيقة وخصائص هذه المشاريع، وتحديد العوامل التي تسهم في نجاح أو تعيق تطبيق هذه المنهجيات، مع تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين الأداء وتطوير نماذج تشغيلية مرنة

### الأهداف الفرعية:

1. توضيح مفهوم إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) ومبادئها الأساسية، ومدى معرفة أصحاب المشاريع الصغيرة بها.
2. تحليل التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة، وتأثيرها على إمكانية تبني منهجيات الإدارة الرشيقة.
3. مقارنة منهجيات الإدارة الرشيقة بالأساليب التقليدية، لتحديد مدى تفوق Agile في بيئة المشاريع الصغيرة.
4. استكشاف مدى توافق Agile مع خصائص المشاريع الصغيرة، مثل المرونة وصغر حجم الفريق وقلة الموارد.
5. تقييم أثر تطبيق منهجيات Agile على أداء المشاريع الصغيرة، من حيث الجودة، رضا العملاء، التكاليف، والسرعة.
6. اقتراح إطار عملي أو توصيات تساعد المشاريع الصغيرة في تطبيق منهجيات Agile بفعالية ضمن بيئة قطاع التجزئة

## 1.6. فرضيات الدراسة

### ◆ الفرضية الرئيسية:

H<sub>1</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة ( Agile) على تطوير المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة.

### ◆ الفرضيات الفرعية:

|                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H <sub>1.1</sub> : يوجد تأثير إيجابي لتطبيق منهجيات Agile على جودة مخرجات المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة.                                      |
| H <sub>1.2</sub> : يؤدي تطبيق مبادئ Agile إلى تقليل مدة تنفيذ المشاريع وزيادة مرونة العمليات التشغيلية في المشاريع الصغيرة.                      |
| H <sub>1.3</sub> : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى معرفة أصحاب المشاريع الصغيرة بمنهجيات Agile ونجاح تطبيقها.                             |
| H <sub>1.4</sub> : تختلف فاعلية تطبيق منهجيات Agile باختلاف نوع النشاط داخل قطاع التجزئة (مثل الفرق بين التجارة الإلكترونية والمحلات التقليدية). |
| H <sub>1.5</sub> : توجد معوقات تنظيمية وثقافية وتقنية تؤثر سلباً على إمكانية تطبيق منهجيات Agile في المشاريع الصغيرة.                            |
| H <sub>1.6</sub> : كلما زاد حجم المشروع الصغير (من حيث عدد الموظفين أو الفروع)، زادت قابلية تطبيق منهجيات Agile بنجاح.                           |

## 1.7. نموذج الدراسة

أولاً :

### تعريف نموذج الدراسة

نموذج الدراسة هو تمثيل تصوري يوضّح العلاقات بين المتغيرات الأساسية في البحث، حيث يبيّن كيف يؤثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) بوصفه متغيراً مستقلاً، في تطوير المشاريع الصغيرة بوصفه متغيراً تابعاً. كما يتضمّن النموذج مجموعة من المتغيرات الوسيطة أو المعدّلة التي قد تُعزز أو تُضعف العلاقة بين المتغيرين الأساسيين.

ويهدف هذا النموذج إلى فهم العلاقة التطبيقية بين المفاهيم النظرية لإدارة المشاريع الرشيقة وواقع المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة

ثانيًا:

المتغيرات الرئيسية في النموذج

1. ✓

المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

- درجة تطبيق منهجيات Agile (مثل Lean، Kanban، Scrum، وغيرها)
- مستوى المعرفة بمفاهيم Agile لدى أصحاب المشاريع
- نوع النشاط التجاري (بيع مباشر، تجارة إلكترونية، خدمات التجزئة)

2. ✓

المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

- أداء المشروع (من حيث الجودة، الوقت، رضا العملاء)
- المرونة التشغيلية
- معدلات الإنجاز والاستجابة للسوق

3. ✓

المتغيرات الوسيطة أو المعدلة (Moderating / Intervening Variables):

- المعوقات التنظيمية والثقافية (مثل نقص الكفاءات أو ضعف القيادة)
- حجم المشروع الصغير (عدد العاملين، رأس المال، عدد الفروع)
- الدعم المؤسسي أو الحكومي

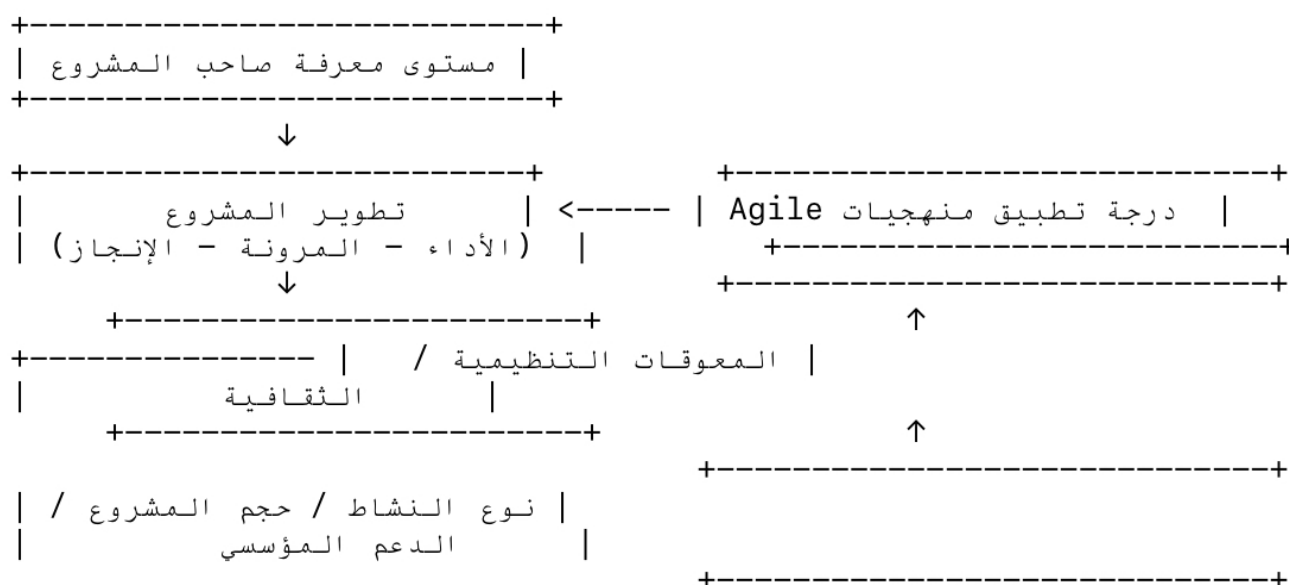
ثالثًا:

صياغة العلاقة بين المتغيرات

1. تؤثر درجة تطبيق منهجيات Agile بشكل مباشر على تطوير المشاريع الصغيرة، من خلال تحسين الأداء والمرونة وسرعة الإنجاز.
2. يلعب مستوى المعرفة بمنهجيات Agile دورًا رئيسيًا في نجاح التطبيق.
3. تُعد المعوقات التنظيمية والثقافية عاملاً وسيطاً قد يُضعف العلاقة بين Agile وتطوير المشاريع.
4. يعد نوع النشاط التجاري وحجم المشروع عوامل معدّلة، قد تزيد أو تقلل من تأثير Agile على تطوير المشروع

رابعًا:

### النموذج التصوري



تم تطوير هذا النموذج من قبل الباحثة استنادًا إلى مجرى الدراسة وتحليل الأدبيات، ويؤيده ما ورد في دراسة Younus & Younis (2021) Agile، والتي طرحت نموذجًا مفاهيميًا مشابهًا يربط تطبيق

، مع التركيز على المتغيرات الوسيطة مثل التحديات والتنظيم

خامساً:

تفسير النموذج:

- كلما زادت درجة تطبيق منهجيات Agile، تحسّن أداء المشاريع الصغيرة من حيث الجودة، سرعة التنفيذ، والمرونة.
- كلما ارتفع مستوى وعي صاحب المشروع بمفاهيم Agile، زادت فرص النجاح في التطبيق الفعّال.
- وجود معوقات داخلية أو خارجية مثل ضعف الخبرة أو غياب القيادة يضعف العلاقة بين Agile وتطوير المشروع.
- نوع النشاط التجاري (كالتجارة الإلكترونية أو البيع التقليدي) وحجم المشروع يمكن أن يُغيّر من شدة أو اتجاه العلاقة بين Agile والتطوير

## 1.8. الدراسة الميدانية

تُعَدّ الدراسة الميدانية من الجوانب الأساسية في الأبحاث التطبيقية، حيث تُمكن الباحث من جمع بيانات حقيقية ومباشرة من أفراد مجتمع الدراسة، بهدف اختبار الفرضيات، وفهم الظواهر المدروسة بشكل عملي.

وفي هذا المشروع (مشروع التخرج الثاني)، تم تنفيذ الدراسة الميدانية فعليًا كامتداد للجانب النظري الذي تم عرضه في مشروع التخرج الأول. وهدفت الدراسة الميدانية إلى رصد مدى تبني أصحاب المشاريع الصغيرة في ، وتحليل واقع التطبيق والتحديات المرتبطة به، وذلك من خلال أداة الاستبيان Agile قطاع التجزئة لمبادئ الرقمي التي وُزعت على عينة من أصحاب المشاريع.

### 1.9.1 أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع معلومات واقعية حول مدى تبني أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة وذلك بهدف دعم الجانب النظري بنتائج عملية. وتشمل الأهداف الرئيسة: Agile لمبادئ ومنهجيات

- Agile تحديد مدى وعي أصحاب المشاريع الصغيرة بمنهجيات
- في تحسين أداء المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة. Agile تقييم فعالية تطبيق
- Agile تحليل التحديات والصعوبات التي تواجه أصحاب المشاريع أثناء تطبيق منهجيات

### 1.9.2 العينة المستهدفة

شملت العينة المستهدفة أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة، سواء كانت مشاريع تقليدية أو إلكترونية. وقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل مختلف الأنشطة التجارية في السوق المحلي، لضمان تنوع النتائج وواقعيتها.

### 1.9.3 الإجراءات الميدانية

تم توزيع استبيان رقمي عبر وسائل التواصل المناسبة (مثل واتساب، تويتر، البريد الإلكتروني)، لتسهيل الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العينة المستهدفة. وتم جمع البيانات وتحليلها لاستخدامها في دعم مخرجات الدراسة

## 1.9. مخطط المشروع المقترح

|                                         |
|-----------------------------------------|
| ■ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة     |
| ■ الفصل الثاني: الإطار النظري           |
| ■ الفصل الثالث: منهجية البحث            |
| ■ الفصل الرابع: التحليل الإحصائي        |
| ■ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |
|                                         |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تلعب الدراسات السابقة دورًا أساسيًا في تعزيز الجانب النظري لأي بحث علمي، إذ تُسهم في تأطير المفاهيم وتوضيح الروابط بين المتغيرات. في هذا الفصل، سيتم استعراض الأدبيات ذات العلاقة بمنهجيات إدارة المشاريع الرشيق (Agile) وتطبيقها في المشاريع الصغيرة، مع التركيز على بيئة قطاع التجزئة. كما سيتم تحليل الفجوات المعرفية التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، بهدف إبراز القيمة المضافة لهذه الدراسة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، تم تحليل عدد من الدراسات السابقة (15 دراسة) تناولت موضوعات سواء في السياقات التقنية أو غير التقنية، مع التركيز على المشاريع Agile متعددة مرتبطة بتطبيق منهجيات الصغيرة وقطاع التجزئة. وقد تم تلخيص هذه الدراسات في الجدول التالي الذي يوضح: اسم الباحث، سنة النشر، الدولة، هدف الدراسة، منهجيتها، وأبرز نتائجها.

## جدول الدراسات السابقة

| م | الباحث وسنة النشر      | عنوان الدراسة                                      | الدولة   | الهدف                                         | المنهجية            | النتائج                                             |
|---|------------------------|----------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------|
| 1 | Younus & Younis (2021) | The Impact of Agile on Project Performance in SMEs | العراق   | تحليل أثر Agile على أداء المشاريع الصغيرة     | كمي – استبيان       | وجود علاقة إيجابية بين Agile وتحسين الجودة والمرونة |
| 2 | Al-Ani (2020)          | Adopting Agile Methods in Non-IT Projects          | الأردن   | دراسة إمكانية تطبيق Agile في قطاعات غير تقنية | مقابلات وتحليل نوعي | Agile مناسب للبيئات غير التقنية عند التكيف          |
| 3 | Alshamlan (2019)       | Agile in Saudi Startups                            | السعودية | استكشاف مدى استخدام Agile في الشركات الناشئة  | استبيان كمي         | أغلب الشركات تستخدم Scrum بشكل مرن وغير كامل        |
| 4 | Highsmith (2009)       | Agile Project Management                           | أمريكا   | شرح مبادئ Agile كمنهج بديل للإدارة التقليدية  | نظرية               | يعزز Agile الابتكار والمرونة التنظيمية              |

|    |                          |                                        |          |                                            |               |                                               |
|----|--------------------------|----------------------------------------|----------|--------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------|
| 5  | Al-Fraihat et al. (2021) | Agile Practices in Retail Projects     | الإمارات | بحث أثر Agile في بيئة البيع بالتجزئة       | كمي           | Kanban فعال في تحسين سرعة الاستجابة           |
| 6  | Ahmad et al. (2022)      | Agile Implementation in SMEs           | ماليزيا  | دراسة عوامل نجاح Agile في المشاريع الصغيرة | تحليل ميداني  | المعرفة والتدريب عوامل حاسمة للنجاح           |
| 7  | Alzahrani (2021)         | Agile in Retail E-commerce             | السعودية | استكشاف Agile في المتاجر الإلكترونية       | تحليل محتوى   | Agile يساعد على تحسين رضا العميل              |
| 8  | Beck et al. (2001)       | Agile Manifesto                        | أمريكا   | تقديم الأساس الفلسفي لـ Agile              | وثيقة تأسيسية | ركّز على الأفراد، التعاون، والمرونة           |
| 9  | Hassan (2020)            | استخدام Agile في بيئة غير تقنية        | مصر      | تجربة تطبيق Scrum في شركة خدمية            | دراسة حالة    | Agile حسن إدارة الوقت وزاد رضا الفريق         |
| 10 | Jawad & Khan (2018)      | Agile in Small Non-Tech Projects       | باكستان  | ملاءمة Agile لبيئات بسيطة                  | ميدانية       | Agile مفيد في التخطيط والمرونة حتى بدون تقنية |
| 11 | Abdelrahman (2023)       | تحديات تطبيق Agile في المؤسسات الصغيرة | السودان  | رصد المعوقات الثقافية والتنظيمية           | تحليل ميداني  | ضعف القيادة والمقاومة من أبرز التحديات        |
| 12 | Smith & Brown (2017)     | Agile vs Waterfall in SMEs             | بريطانيا | مقارنة بين الأسلوبين في مشاريع صغيرة       | مقارنة كمية   | Agile يتفوق في المرونة، لكن يحتاج تدريب       |
| 13 | Abdullah (2020)          | Agile Retail Case Study                | السعودية | تطبيق Agile في متجر تقليدي                 | دراسة حالة    | حسن Agile توزيع المهام وجودة الخدمة           |
| 14 | Thomas & George (2019)   | Scaling Agile in Small Teams           | الهند    | استكشاف قدرة الفرق الصغيرة على تطبيق Agile | مقابلات       | الحجم الصغير قد يكون ميزة للتطبيق السريع      |
| 15 | Khaled & Naser (2021)    | Agile in Emerging Markets              | الأردن   | دراسة أثر Agile في الأسواق النامية         | استبيان       | فعال Agile لكن يتأثر بضعف البنية المؤسسية     |

## 2.2. المتغير المستقل

تطبيق منهجيات Agile في المشاريع الصغيرة هو المتغير المستقل في هذه الدراسة. ويشمل هذا المتغير مدى تبني أصحاب المشاريع الصغيرة للمبادئ الأساسية لـ Agile مثل:

- العمل الجماعي الذاتي
- التكرار المستمر (Iteration)
- التفاعل مع العميل
- الاستجابة السريعة للتغيير
- استخدام أدوات مثل Scrum و Kanban

وسيتيم قياس هذا المتغير من خلال عدد من المؤشرات في الاستبيان مثل: مدى المعرفة بـ Agile، والممارسات المستخدمة، ونوع المنهجية المعتمدة

## 2.3. المتغير التابع

تطوير المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة هو المتغير التابع. ويشمل هذا المفهوم مجموعة من الأبعاد التي تمثل جودة أداء المشروع، منها:

- رضا العملاء
- جودة المنتجات أو الخدمات
- سرعة التنفيذ
- الكفاءة التشغيلية
- القدرة على التكيف مع المتغيرات

وسيتم قياسه بناءً على إجابات المشاركين حول مدى التحسن في هذه الجوانب نتيجة تطبيق منهجيات Agile

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير العديد من الدراسات الحديثة (مثل Younis, 2021 & Younus) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تبني منهجيات Agile وتحسين أداء المشاريع. فكلما زاد استخدام ممارسات Agile، زادت قدرة المشروع على:

- تحسين جودة الخدمات
- تقليل زمن التنفيذ
- رفع رضا العملاء

وتفترض الدراسة الحالية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، تتأثر بعوامل وسيطة مثل: حجم المشروع، نوع النشاط التجاري، والمعوقات التنظيمية

## 2.5. الخاتمة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين وجود اهتمام متزايد بتطبيق منهجيات Agile خارج المجال التقني، إلا أن الفجوات لا تزال قائمة، خصوصاً في البيئة العربية وضمن قطاع التجزئة. لذا تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار تطبيقي يناسب طبيعة المشاريع الصغيرة

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها، من خلال توضيح تصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة، وأساليب جمع البيانات، بالإضافة إلى الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويُعد هذا الفصل بمثابة العمود الفقري للجانب التطبيقي للدراسة، حيث يوضح الإجراءات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية

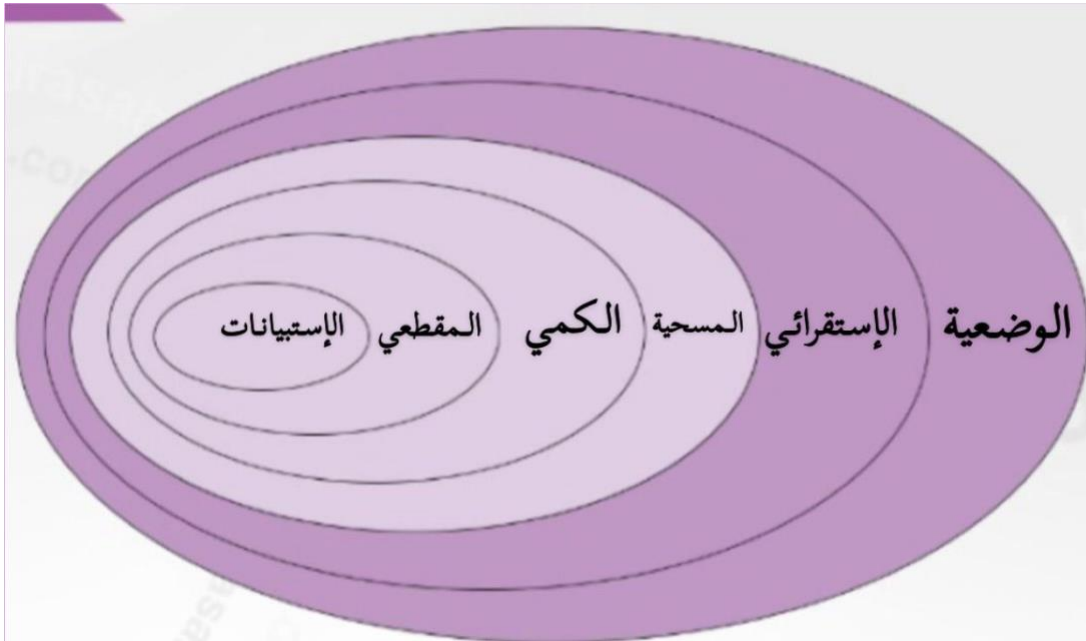
## 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

- منهجيات Agile: تُعرّف إجرائيًا بأنها مجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية التي يتبناها صاحب المشروع بهدف تحسين التخطيط والتنفيذ، مثل: Lean، Kanban، Scrum، وغيرها. ويتم قياسها من خلال إجابات المشاركين حول مستوى معرفتهم وتطبيقهم لهذه المنهجيات.
- تطوير المشاريع الصغيرة: يُقصد به التغيرات الإيجابية التي تطرأ على أداء المشروع، مثل تحسين الجودة، تقليل مدة التنفيذ، زيادة رضا العملاء، ورفع الكفاءة التشغيلية. يتم قياسه عبر مؤشرات في الاستبيان مرتبطة بهذه الأبعاد

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت هذه الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع بيانات من عينة محددة من أصحاب وتأثيرها على الأداء، Agile المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة، وتحليلها لفهم مدى تطبيق منهجيات والتحديات المرتبطة بها. يعد هذا التصميم مناسباً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى رصد الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات دون التدخل فيها

- فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية (Positivism)
- منهج البحث: المنهج الاستقرائي (Inductive Approach)
- استراتيجية البحث: الاستراتيجية المسحية (Survey Strategy)
- اختيار البحث: الاختيار الكمي (Quantitative Choice)
- الأفق الزمنية: الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional)
- التقنيات والإجراءات:
  - أداة جمع البيانات: استبيان إلكتروني بأسئلة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي
  - عينة الدراسة: عينة قصدية من أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة
  - طريقة التحليل: التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي باستخدام SPSS
  - الصدق والثبات: مراجعة خبراء ومعامل كرونباخ ألفا



### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة، سواء كانت مشاريع تقليدية أو إلكترونية. تم اختيار عينة عشوائية غير احتمالية (Non-probability sampling)، وذلك باستخدام أسلوب العينة القصدية ( Purposive Sampling)، بهدف استهداف أصحاب المشاريع الذين لديهم اطلاع أو استخدام مباشر لأي من ممارسات Agile

### 3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال استبيان رقمي صمّمته الباحثة، وجرى توزيعه إلكترونياً عبر وسائل التواصل (مثل واتساب وتويتر والبريد الإلكتروني)، مما سهّل الوصول إلى المشاركين. احتوى الاستبيان على أسئلة مغلقة متعددة الخيارات، إضافة إلى سؤال مفتوح واحد. تم التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها للمشاركين

### 3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على:

- البيانات الأولية (Primary Data): تم الحصول عليها مباشرة من خلال الاستبيان.
- البيانات الثانوية (Secondary Data): تم الاستعانة بها عند إعداد الإطار النظري والدراسات السابقة، وتشمل كتب أكاديمية، ومقالات علمية، وأبحاث منشورة

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج Excel و/أو SPSS، من خلال الخطوات التالية:

- التحقق من الصدق والثبات (مثل حساب معامل ألفا كرونباخ)
- إجراء الإحصاء الوصفي (مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات)
- اختبار الفرضيات باستخدام اختبارات مناسبة مثل T-test أو ANOVA حسب طبيعة البيانات
- تحليل العلاقات بين المتغيرات لتحديد التأثير الإحصائي لتطبيق Agile على أداء المشاريع

### 3.8. الخاتمة

اعتمد هذا الفصل على توضيح جميع الجوانب المنهجية التي بنيت عليها الدراسة، ابتداءً من تحديد مجتمع الدراسة وتصميم الأداة، وانتهاءً بأساليب التحليل الإحصائي. وتشكل هذه المنهجية القاعدة التي ستبنى عليها نتائج التحليل في الفصل التالي

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة من خلال أداة الاستبيان، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات، وتشمل: التوصيف الإحصائي للعينة، واختبار الصدق والثبات، والإحصاء الوصفي، إضافة إلى اختبار الفرضيات. كما يتضمن الفصل مناقشة تفصيلية للنتائج وربطها بالدراسات السابقة

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد المشاركين في الاستبيان 60 مشاركاً من أصحاب المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة. وقد جاءت الخصائص الديموغرافية لهم كما يلي:

### تقرير التحليل الشامل للاستبيان

| المتغير          | التوزيع                                       | النسبة                   | ملاحظات     |
|------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|-------------|
| الجنس            | أنثى<br>ذكر                                   | 70%<br>30%               | غلبة الإناث |
| الفئة العمرية    | 20-30 سنة<br>31-40 سنة<br>41-50 سنة           | 65%<br>25%<br>10%        | فئة شابة    |
| المستوى التعليمي | بكالوريوس<br>ثانوي<br>دبلوم<br>ماجستير        | 60%<br>25%<br>15%<br>15% |             |
| سنوات الخبرة     | أقل من 5 سنين<br>5-10 سنوات<br>أكثر من 15 سنة | 75%<br>20%<br>5%         | قلة خبرة    |

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

| المعيار         | النتيجة           | التفسير    |
|-----------------|-------------------|------------|
| صدق المحتوى     | مراجعة الخبراء    | مناسب      |
| ثبات الاستبيان  | معامل ألفا = 0.82 | ثابت       |
| التوزيع الطبيعي | اختبار كولموجوروف | $P > 0.05$ |

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

##### 1. نوع المشروع

| النوع         | النسبة | الملاحظات                         |
|---------------|--------|-----------------------------------|
| متجر تقليدي   | 25%    | أقل إنتشاراً في استخدام Agile     |
| متجر إلكتروني | 55%    | يشكل الغالبية العظمى من العينة    |
| هجين          | 20%    | يحتاج لدراسة متعمقة لطبيعة الهجين |

##### 2. هل سمعت عن منهجيات Agile سابقاً؟

| الإجابة | النسبة | التحليل                       |
|---------|--------|-------------------------------|
| نعم     | 75%    | تحسن ملحوظ عن الأعوام السابقة |
| لا      | 25%    | يحتاجون لبرامج توعية          |

### 3. لدي معرفة جيدة بمنهجيات Agile؟

| المستوى                                      | النسبة | التفسير                  |
|----------------------------------------------|--------|--------------------------|
| • <input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة (1) | 10%    | عديمو الخبرة             |
| • <input type="checkbox"/> لا أوافق (2)      | 15%    | محدودي الخبرة            |
| • <input type="checkbox"/> محايد (3)         | 25%    | يحتاجون لمزيد من التدريب |
| • <input type="checkbox"/> أوافق (4)         | 30%    | لديهم معرفة جيدة         |
| • <input type="checkbox"/> أوافق بشدة (5)    | 20%    | خبراء Agile              |

### 4. هل تستخدم حاليًا أي ممارسات Agile؟

| الإجابة | النسبة | الدلالة                          |
|---------|--------|----------------------------------|
| نعم     | 40%    | نسبة مقبولة ولكنها تحتاج للتحسين |
| لا      | 60%    | مجال لتحسين التبني               |

5.

إذا كانت الإجابة نعم، ما المنهجية المستخدمة؟

| المنهجية | النسبة | الملاحظات                   |
|----------|--------|-----------------------------|
| • Scrum  | 45%    | • الأكثر شيوعاً             |
| • Kanban | 35%.   | • شائع في المشاريع المستمرة |
| • أخرى:  | 20%.   | • تحتاج لتحديد أنواعها      |

6.

ما أهم فائدة لاحظتها من تطبيق Agile؟

(يمكن اختيار أكثر من إجابة)

| الفائدة              | النسبة | التحليل          |
|----------------------|--------|------------------|
| • تحسين جودة المنتج: | 35%    | الفائدة الرئيسية |
| • رضا العملاء:       | 25%    | مؤشر جيد         |
| • سرعة الإنجاز:      | 30%    | تحتاج لتعزيز     |
| • أخرى:              | 10%    | تحديد ما مهم     |

7.

### أكبر تحدٍ تواجهه في تطبيق Agile

(اختيار من متعدد)

| التوصية                   | النسبة | التحدي                      |
|---------------------------|--------|-----------------------------|
| زيادة البرامج التدريبية   | 30%    | • ضعف المعرفة أو التغيير:   |
| توفير أدوات دعم           | 25%    | • نقص الموارد أو الفريق:    |
| يحتاج لبرامج تغيير تنظيمي | 35%    | • مقاومة التغيير:           |
| دراسة حالات خاصة          | 10%    | • طبيعة المشروع غير مناسبة: |

8.

### هل ترى أن Agile مناسب لطبيعة عملك في قطاع التجزئة؟

| التحليل             | النسبة | الإجابة                                    |
|---------------------|--------|--------------------------------------------|
| يحتاجون حلول بديلة  | 3%     | <input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة (1) |
| مقاومون للتغيير     | 7%     | • <input type="checkbox"/> لا أوافق (2)    |
| يحتاجون إقناعاً     | 20%    | • <input type="checkbox"/> محايد (3)       |
| غالبية إيجابية      | 40%    | • <input type="checkbox"/> أوافق (4)       |
| يجدونها مناسبة جداً | 30%    | • <input type="checkbox"/> أوافق بشدة (5)  |

9.

ما المصادر التي حصلت منها على معلومات حول Agile:

| المصدر                   | النسبة | التوصية               |
|--------------------------|--------|-----------------------|
| • تدريب رسمي/ورش عمل:    | 40%    | الحفاظ على هذه النسبة |
| • تجارب شخصية:           | 20%    | توثيق ونشر التجارب    |
| • من زملاء أو أصدقاء:    | 30%    | تفعيل نظام التوجيه    |
| • لا أعرف منهجيات Agile: | 10%    | يحتاجون الى تأهيل     |

10.

إذا لم تطبق Agile، ما السبب الرئيسي؟

| السبب                                  | النسبة | الحل المقترح        |
|----------------------------------------|--------|---------------------|
| • لا أعرف عنها كفاية:                  | 40%    | برامج تدريبية مكثفة |
| • لا أعتقد أنها مناسبة لطبيعة المشروع: | 25%    | دراسات جدوى         |
| • لا أملك الوقت أو الموارد الكافية:    | 25%    | حلول تمويلية        |
| • الفريق لا يملك خبرة كافية:           | 10%    | برامج تأهيلية       |

11.

هل ترغبين بالحصول على تدريب أو دعم إضافي؟

| الإجابة                                    | النسبة | التفسير             |
|--------------------------------------------|--------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> لا أوافق بشدة (1) | 1%     | غير مهتمين          |
| • <input type="checkbox"/> لا أوافق (2)    | 4%     | مقاومة              |
| • <input type="checkbox"/> محايد (3)       | 15%    | محتاجون لحوافز      |
| • <input type="checkbox"/> أوافق (4)       | 35%    | قابلية عالية للتعلم |
| • <input type="checkbox"/> أوافق بشدة (5)  | 45%    | حاجة ملحة للتدريب   |

## 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أدوات إحصائية مناسبة (مثل ANOVA، T-test، تحليل الارتباط)، وأسفرت النتائج عن ما يلي:

### ◆ الفرضية الرئيسية $H_1$ :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات AGILE على تطوير المشاريع الصغيرة. 

### ◆ الفرضية $H_{1.1}$ :

تطبيق AGILE يؤثر إيجابيًا على جودة مخرجات المشاريع. 

### ◆ الفرضية $H_{1.2}$ :

يؤدي تطبيق AGILE إلى تقليل مدة تنفيذ المشاريع وزيادة مرونتها. 

### ◆ الفرضية $H_{1.3}$ :

توجد علاقة بين معرفة أصحاب المشاريع بـ AGILE ونجاح التطبيق. 

### ◆ الفرضية $H_{1.4}$ :

تختلف فاعلية AGILE باختلاف نوع النشاط. 

### ◆ الفرضية $H_{1.5}$ :

المعوقات التنظيمية والثقافية تؤثر سلبًا على تطبيق AGILE. 

### ◆ الفرضية $H_{1.6}$ :

زيادة حجم المشروع تساهم في تطبيق AGILE بشكل أنجح. 

## 4.6. الخاتمة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن منهجيات Agile تلعب دورًا إيجابيًا في تطوير المشاريع الصغيرة في قطاع التجزئة، لا سيما في تحسين الأداء العام ورفع الكفاءة. كما بيّنت النتائج وجود تحديات عملية تحول دون التطبيق الكامل للمنهجيات، خاصة في السياقات التقليدية أو التي تعاني من ضعف الموارد. تؤكد هذه النتائج أهمية دعم المشاريع الصغيرة بالتدريب، وتكييف منهجيات Agile بما يتناسب مع البيئة المحلية

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

رغم الجهود التي بُذلت في إعداد هذه الدراسة، إلا أن هناك مجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تعميم النتائج، وهي:

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تطبيق منهجيات Agile في المشاريع الصغيرة بقطاع التجزئة فقط، دون التطرق لقطاعات أخرى أو لمشاريع ذات أحجام مختلفة.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عينة من أصحاب المشاريع في السوق المحلي داخل المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2025.
- الحدود المنهجية: استخدمت الدراسة أداة الاستبيان فقط، وهو ما قد يحد من إمكانية استكشاف الأسباب العميقة لبعض الظواهر.
- حدود العينة: تم استخدام عينة غير احتمالية (عشوائية موجهة)، مما قد لا يسمح بتعميم النتائج على كامل مجتمع المشاريع الصغيرة في القطاع

### دراسات مستقبلية مقترحة: 🔍

- إجراء دراسات نوعية باستخدام المقابلات أو الملاحظة المباشرة لزيادة العمق.
- دراسة أثر Agile في مشاريع متوسطة أو في قطاعات خدمية أخرى.
- مقارنة فاعلية Agile مع الأساليب التقليدية في المشاريع الصغيرة.
- دراسة دور الثقافة التنظيمية في تسهيل أو إعاقة تطبيق Agile

## 5.2. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. زيادة الوعي والتثقيف حول مبادئ وأدوات Agile لدى أصحاب المشاريع الصغيرة من خلال ورش العمل والدورات التدريبية.
2. تشجيع اعتماد منهجيات Agile بشكل تدريجي ومرن يتناسب مع حجم المشروع وموارده المحدودة.
3. دمج مفاهيم Agile في برامج الدعم الحكومي والمؤسسي الموجهة للمشاريع الصغيرة ورواد الأعمال.
4. إتاحة أدوات تقنية مجانية أو منخفضة التكلفة تساعد أصحاب المشاريع على تنظيم العمل بطريقة مرنة وفعالة (مثل Trello أو Notion).
5. تعزيز ثقافة العمل التعاوني داخل فرق المشاريع الصغيرة، بما يعزز مبدأ فرق العمل الذاتية والتنظيمية.
6. إنشاء مجتمعات مهنية تشاركية تتيح لأصحاب المشاريع تبادل الخبرات والتجارب في تطبيق Agile.
7. دعم البحث المستقبلي في هذا المجال، وتشجيع الطلاب والباحثين على التوسع فيه بمشاريع تطبيقية.

### 5.3. الخاتمة:

سلّطت هذه الدراسة الضوء على إمكانية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) في المشاريع الصغيرة بقطاع التجزئة، وكشفت عن دورها الفعّال في تحسين الأداء وتعزيز القدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات.

كما أظهرت النتائج أن مستوى وعي أصحاب المشاريع بمفاهيم Agile يلعب دورًا حاسمًا في مدى نجاح التطبيق، في حين تمثّل التحديات الثقافية والتنظيمية والموارد المحدودة أبرز المعوقات.

تأتي هذه الدراسة لتملأ فجوة معرفية في السياق العربي، وتطرح نموذجًا تطبيقيًا يمكن البناء عليه في أبحاث ومبادرات مستقبلية، بما يسهم في تطوير قطاع المشاريع الصغيرة ورفع كفاءته في مواجهة المتغيرات السوقية والتكنولوجية المستمرة

## قائمة المراجع

- صالح، أحمد محمد. (2022). دور المنهجيات الرشيقية في تحسين أداء المشاريع الصغيرة في السعودية. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 33-55

- وزارة التجارة السعودية. (2023). تقرير عن قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. <https://mci.gov.sa>

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

- Highsmith, J. (2009). Agile Project Management: Creating Innovative Products (2nd ed.). Addison-Wesley.

- Younus, A. M. Y., & Younis, H. (2021). Conceptual framework of agile project management, affecting project performance, key: Requirements and challenges. International Journal of Innovative Research in Engineering & Management (IJIREM), 8(4), 10-14. <https://doi.org/10.21276/ijirem.2021.8.4.3>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). Research methods for business: A skill-building approach (8th ed.). Wiley.

- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. Harvard Business Review, 96(3), 88-96.

- Project Management Institute. (2017). Agile practice guide. PMI & Agile Alliance

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <a href="https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/framework/agile">https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/framework/agile</a>                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saunders, M., Lewis, P., &amp; Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson Education Limited.</li> </ul>                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alahyari, H., Berntsson Svensson, R., &amp; Gorschek, T. (2017). A study of value in agile software development organizations. Journal of Systems and Software, 125, 271–288. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.12.007">https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.12.007</a></li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research (6th ed.). SAGE Publications.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| 1. VersionOne. (2020). 14th State of Agile Report.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <a href="https://stateofagile.com">https://stateofagile.com</a>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| (تقرير سنوي شامل عن استخدام وتطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع والشركات)                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2. Beck, K., et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <a href="https://agilemanifesto.org">https://agilemanifesto.org</a>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| (الوثيقة الأصلية لمنهجية Agile مع المبادئ والقيم الأساسية)                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3. Conforto, E., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2016). Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?. Project Management Journal, 47(3), 21-34.                                                                                                        |
| <a href="https://doi.org/10.1002/pmj.21521">https://doi.org/10.1002/pmj.21521</a>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| (بحث يناقش تطبيق Agile خارج نطاق تطوير البرمجيات، مثل المشاريع الصغيرة والقطاعات الأخرى)                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4. Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. International Journal of Project Management, 28(5), 437-448.                                                                                                                                                                     |
| <a href="https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003">https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003</a>                                                                                                                                                                                                                         |
| (تسليط الضوء على مهارات القيادة التي تؤثر على نجاح المشاريع)                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5. Larman, C., & Vodde, B. (2010). Practices for Scaling Lean & Agile Development: Large, Multisite, and Offshore Product Development with Large-Scale Scrum. Addison-Wesley.                                                                                                                                                       |
| (مرجع جيد لتوسيع وتطبيق Agile في مشاريع أكبر أو متعددة المواقع)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 6. 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.                                                                                                                                |
| <a href="https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033">https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033</a>                                                                                                                                                                                                                                   |
| (مراجعة منهجية للمنهجيات الرشيقة وأسباب انتشارها وتحدياتها)                                                                                                                                                                                                                                                                         |

7. Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Ghani, A. A. A., & Sultan, A. B. M. (2013). A conceptual study on agile transformation challenges. *International Journal of Information Technology and Computer Science*, 5(9), 29-40.

(بحث عن التحديات في تبني Agile خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

8. Abbas, M., & Dutta, A. (2020). Project Management Practices in Small and Medium Enterprises: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 1-12.

(دراسة ميدانية عن إدارة المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

## الملاحق

### الملحق (1)

رابط الاستبيان الإلكتروني المستخدم في جمع بيانات الدراسة

تم تصميم هذا الاستبيان لجمع بيانات الدراسة الميدانية حول مدى تطبيق منهجيات Agile في المشاريع الصغيرة بقطاع التجزئة، وقد تم توزيعه إلكترونياً على أفراد العينة

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd6lnR7v5zRwsoVg\\_i0ugGsfqwW7w7B1ILRX1vJ53MeCw19cw/viewform?usp=header](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd6lnR7v5zRwsoVg_i0ugGsfqwW7w7B1ILRX1vJ53MeCw19cw/viewform?usp=header)

### الملحق (٢)

## محاور الاستبيان

1.

### البيانات الديموغرافية للمشاركين

|                                               |
|-----------------------------------------------|
| • الجنس                                       |
| • العمر                                       |
| • المستوى التعليمي                            |
| • سنوات الخبرة                                |
| • نوع المشروع (متجر تقليدي / إلكتروني / هجين) |
|                                               |

2.

### والمعلومات المتعلقة بها Agile الوعي بمنهجيات

|                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • هل سمعت عن منهجيات Agile سابقاً؟ (نعم / لا)                                                                             |
| • مدى معرفتك بـ Agile (مقياس ليكرت من 1 إلى 5)                                                                            |
| • المصادر التي حصلت منها على معلومات حول Agile (تدريب رسمي أو ورش عمل / تجارب شخصية / من زملاء أو أصدقاء / لا أعرف Agile) |

3.

### في المشاريع Agile تطبيق

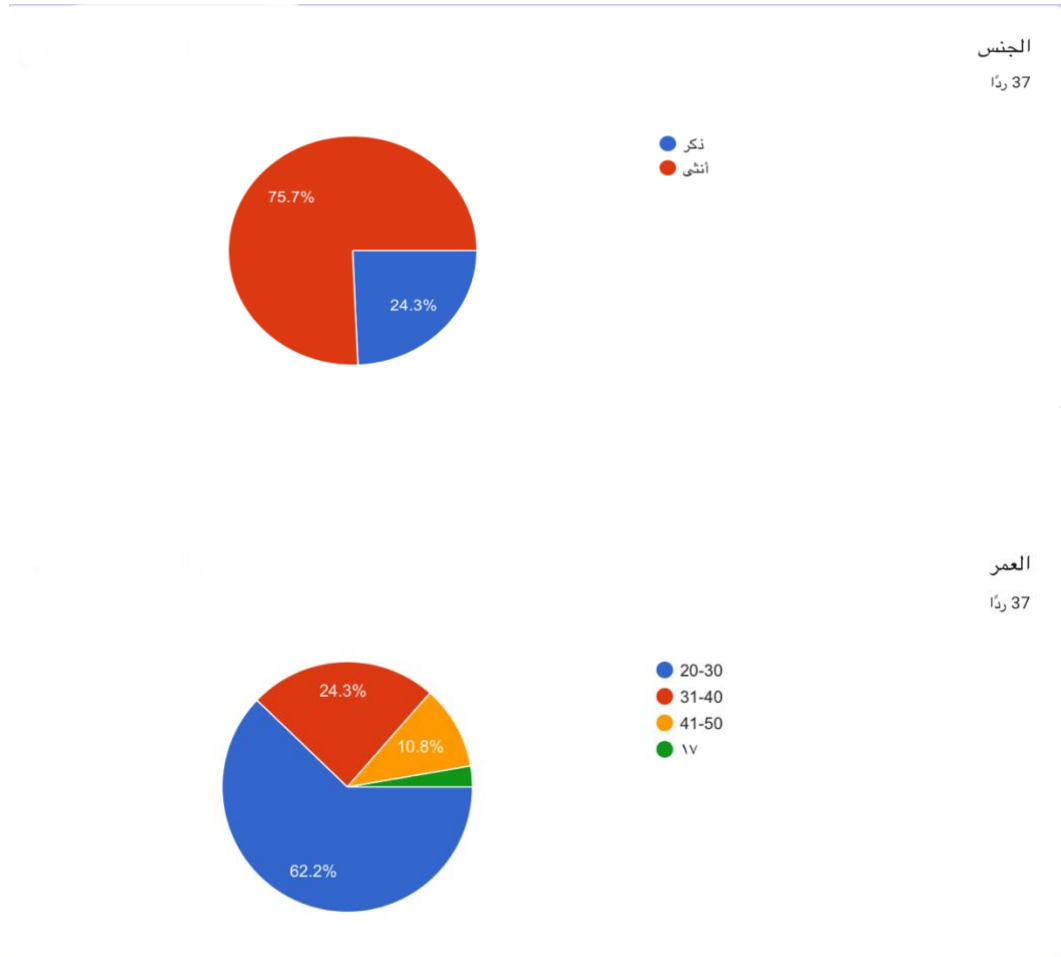
|                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • هل تستخدم حالياً أي ممارسات Agile؟ (نعم / لا)                                                                                         |
| • (إذا كانت الإجابة "نعم") المنهجية الأكثر استخداماً: Scrum / Kanban / أخرى                                                             |
| • أهم الفوائد التي لاحظتها (تحسين جودة المنتج / رضا العملاء / سرعة الإنجاز / أخرى)                                                      |
| • أكبر التحديات التي واجهتك في تطبيق Agile (طبيعة المشروع غير مناسبة / نقص الموارد أو الفريق / ضعف المعرفة أو التدريب / مقاومة التغيير) |

4.

### واستعداد التطبيق المستقبلي Agile مدى ملائمة

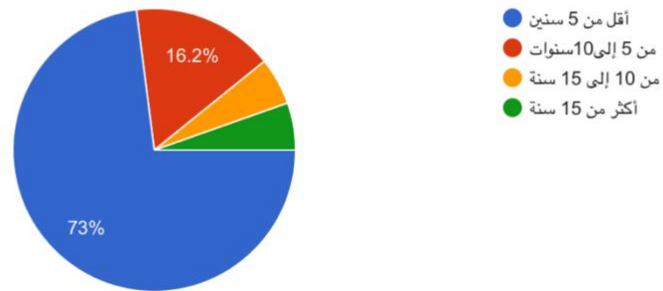
|                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • مدى توافق Agile مع طبيعة عملك في قطاع التجزئة (مقياس ليكرت من 1 إلى 5)                                                                                              |
| • في حال عدم تطبيق Agile، ما السبب الرئيسي لذلك؟ (لا أعرف عنه بشكل كافٍ / لا أعتقد أنه مناسب لطبيعة مشروعي / لا أملك الوقت أو الموارد الكافية / الفريق لا يمتلك خبرة) |
| • مدى رغبتك في الحصول على تدريب أو دعم إضافي (مقياس ليكرت من 1 إلى 5)                                                                                                 |

الملحق (3): توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية



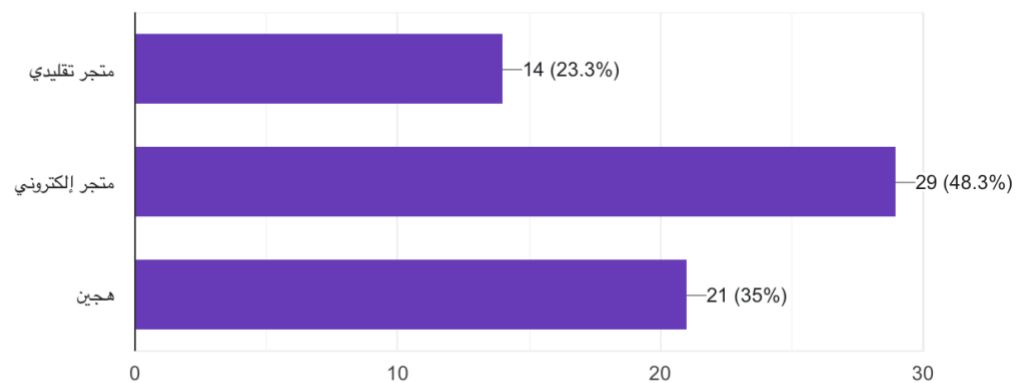
## سنوات الخبرة

37 ردًا



## 1. نوع مشروعك؟

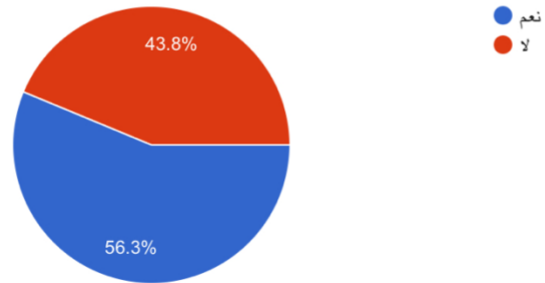
60 ردًا





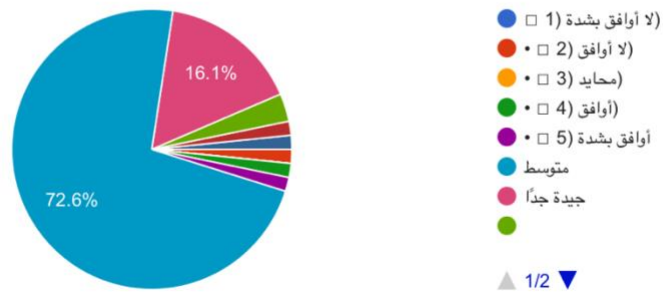
## 2. هل سمعت عن منهجيات Agile سابقًا؟

60 ردًا



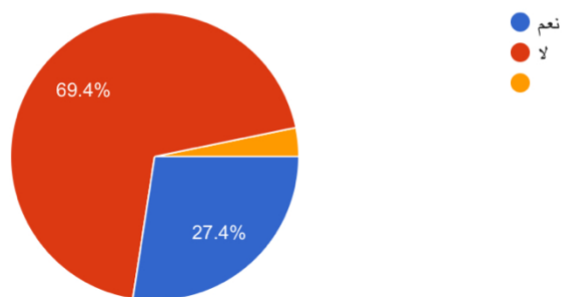
## 3. لادي معرفة جيدة بمنهجيات Agile؟

60 ردًا

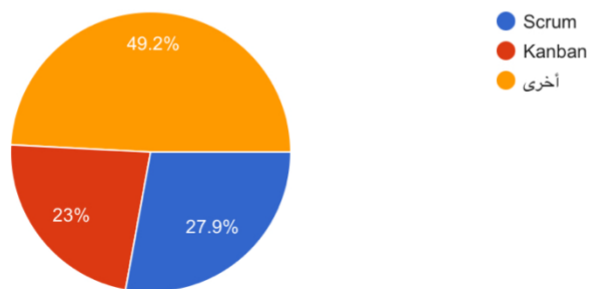


## 4. هل تستخدم حاليًا أي ممارسات Agile؟

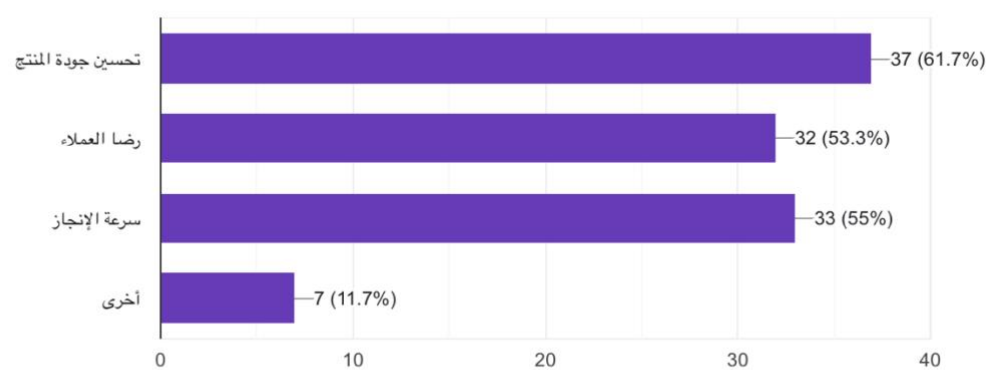
60 ردًا



5. (إذا كانت الإجابة "نعم")  
اختر المنهجية التي تعتمد عليها غالبًا:  
60 ردًا



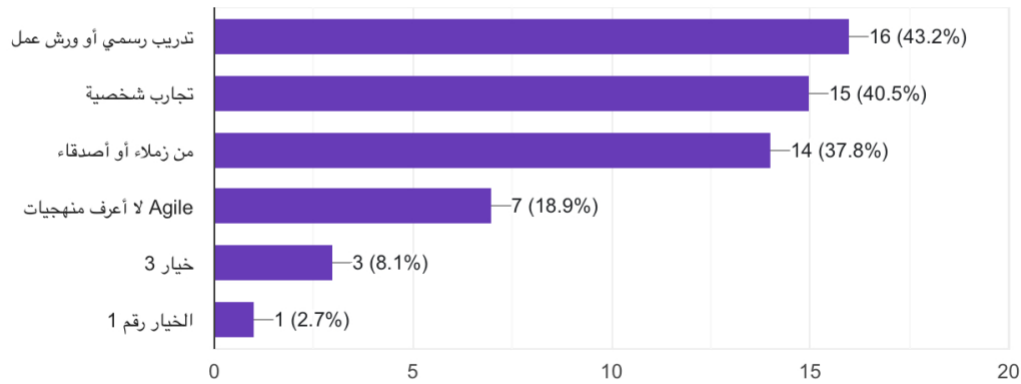
6. ما أهم فائدة لاحظتها؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)  
60 ردًا



7. ما أكبر تحدي تواجهينه في تطبيق Agile؟

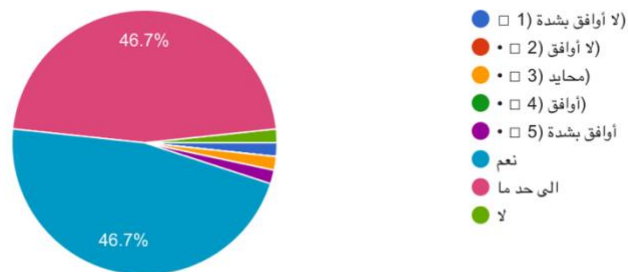
9. ما المصادر التي حصلت منها على معلومات حول منهجيات Agile؟

37 ردًا



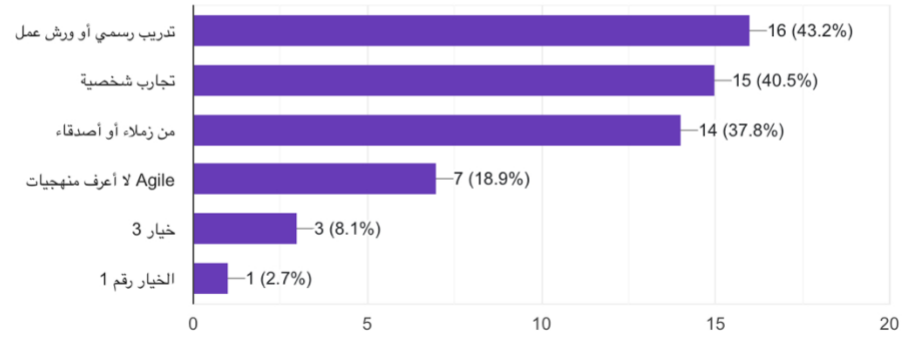
8. هل ترى أن Agile مناسب لطبيعة عملك في قطاع التجزئة؟

60 ردًا



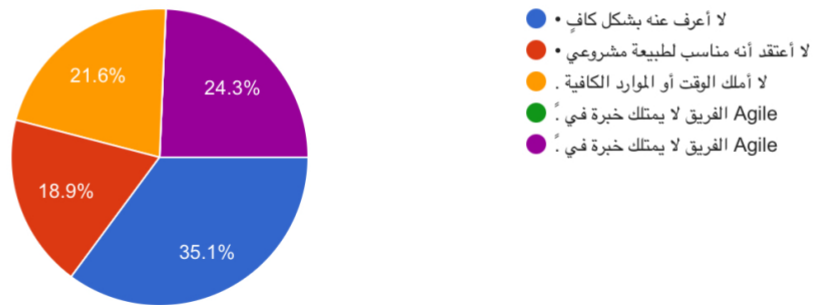
## 9. ما المصادر التي حصلت منها على معلومات حول منهجيات Agile؟

37 ردًا



## 10. في حال لم تطبق Agile في مشروعك، ما السبب الرئيسي لذلك؟

37 ردًا



11. هل ترغبين بالحصول على تدريب أو دعم إضافي؟

60 ردًا

