

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

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

أسم الطالبة
أروى سعد عبدالرحمن

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

١٤٤٦ هـ - الثالث

جدول المحتويات

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

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

للعب 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 وجب 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، وتنتج أن السبب الرئيسي (حوالي 42٪ من حالات الفشل) هو أنه لا يوجد طلب في السوق على المنتجات أو الخدمات التي تم إنشاؤها (CB Insights ، 2014). ومعظم حالات الفشل الأخرى ناتجة عن نقص مهارات إدارة الأعمال حيث أن المشاريع التي لديها أفكار تجارية رائعة تفشل عندما تواجه تحدياتها الأولى.

ويواجه رواد الأعمال عقبات حرجية في المراحل المبكرة من إنشاء وتطوير المشاريع الجديدة، مثل إيجاد المستثمرين وزيادة رأس المال ، وتحويل الفكرة إلى منتج / خدمة ، والتحقق من صحة نموذج العمل المبني حول المنتج ، وتوسيع نطاق أعمالهم. وتتغصم الشركات الجديدة 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 تتطوي على تعقيدات ومخاطر. إلا أن المشاريع التكنولوجية الجديدة، أو الشركات الناشئة ، عادة ما تواجه بيئات أكثر تحديا ، لأنها مصممة لإنشاء منتج أو خدمة جديدة في ظل الظروف من عدم اليقين (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 الرشيفة تطوير استراتيجيتها لريادة الأعمال (Sambamurthy et al., 2003). المتابعة وتسويق

ويرتكز سلوك ريادة الأعمال حول كيفية التكيف مع القيم المحلية يعكس الحاجة إلى إشراك العملاء في بيئة أعمالهم. ويشير الفحص الدقيق الإدارة الرشيفة للمشاريع تشكل جزءا هاما 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 الرشيفة 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 الرشيفة 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 دولارا إلى قرابة 30 دولارا 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 مجالا لإنشاء أنواع مختلفة من الأعمال والمنتجات، مع إمكانية (Acs, Autio and Szerb, 2014). جعل البلد ومجتمعه

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

1. ندرة الدراسات العربية التي تربط بين الإدارة الرشيقية وريادة الأعمال: رغم انتشار منهجية الإدارة الرشيقية (Agile) في بيانات تطوير البرمجيات والمشاريع التقنية، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت تطبيقها في بيئات ريادة الأعمال، وخصوصاً في السياق العربي والخليجي. فقد ركزت معظم الدراسات على الشركات التقنية الكبرى، بينما تجاهلت المشاريع الريادية الناشئة التي تعاني من ديناميكية عالية في العمليات والإدارة (Dingsory et al., 2012).
2. ضعف الدمج بين نماذج ريادة الأعمال ومنهجيات Agile: تشير الأدبيات إلى وجود فجوة نظرية في ربط الإدارة الرشيقية بنماذج ريادة الأعمال الحديثة مثل Lean Startup وBusiness Model Canvas، حيث يتم غالباً التعامل مع هذه المفاهيم كمسارات منفصلة، رغم أن تكاملها قد يعزز من فعالية إدارة المشاريع الريادية (Ries, 2011).
3. غياب دراسات واقعية في السياق السعودي: تعاني البيئة الأكاديمية من نقص في الدراسات التي تتناول تطبيق منهجية Agile على مشاريع ريادية سعودية فعلية، إذ غالباً ما تعتمد الأدبيات على نماذج عالمية لا تتوافق تماماً مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمملكة، ما يضعف من إمكانية تعميم النتائج (Kabir, 2023 & Alwakid).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

1. محدودية التجارب العملية لتطبيق Agile في المشاريع الريادية بالسعودية. رغم ازدهار قطاع ريادة الأعمال في المملكة، إلا أن التجارب الفعلية الموثقة لتطبيق الإدارة الرشيقة في المشاريع الريادية السعودية قليلة جدًا. وتوضح تقارير منشآت (2023) أن غالبية الشركات الناشئة لا تطبق منهجيات إدارية مرنة، وتعاني من ضعف في الممارسات الحديثة لإدارة المشاريع.
 2. عدم وجود إطار محلي لتكييف Agile مع احتياجات رواد الأعمال يفتقر السوق السعودي إلى دليل إرشادي أو نموذج محلي واضح يساعد في مواءمة منهجية Agile مع واقع رواد الأعمال السعوديين، خصوصًا في ظل التحديات المتعلقة بالتمويل، والإجراءات النظامية، ونقص الموارد البشرية المتخصصة (Baig, & Alghamdi, 2022).
 3. قلة الدراسات التي تقيس أثر Agile على مؤشرات النجاح الريادي. تُركز العديد من المشاريع الريادية على المنتج أو الخدمة دون قياس مدى فاعلية المنهجيات الإدارية المتبعة، مثل Agile، في تحسين مؤشرات الأداء مثل رضا العملاء، والقدرة على التوسع، والمرونة التشغيلية. وتشير الأدبيات إلى الحاجة لإجراء دراسات ميدانية تربط تطبيق Agile بتحقيق هذه المؤشرات (Denning, 2018).
- ما مدى فاعلية تطبيق الإدارة الرشيقة (Agile) في تحسين أداء واستدامة المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية؟ – دراسة تطبيقية على مشروع كام فور سيل

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

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

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تبرز الأهميته 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.

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

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

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

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

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع:

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

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Publishing.

Rippa, P., Ponsiglione, C., Bocanet, A., Capaldo, G., & Zollo, G. (2019). Do new ventures explore, exploit or both? A case-based analysis of six innovative Italian start-ups. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(7), 1515–1536. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2018-0851>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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