

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

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

اشراف

د. وليد سليمان

الفصل الدراسي (خريف 2022-2023)

شكرو عرفان

نشكرو نحمد الله عزوجل الذي له الفضل والحمد و الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة ونقول:

اللهم لك الحمد و الشكر حتى ترضى ، ولك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضى.

وبعده نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل و بالأخص إلى الدكتور المشرف "وليد سليمان" على توجيهاته القيمة والإرشادات الصائبة التي لم يبخل بها علينا كما نتقدم بالشكر إلى كل من بذل معنا جهدا ووفر لنا وقتا ، ونصح لنا قولاً ، نسأل الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك و كثير عطائك

إنه لا يسعنا في هذه اللحظات التي لا نملك أغلى منها أن نهدي ثمرة هذا العمل إلى

كل من يمكنه الاستفادة من هذا البحث سواءاً كان رائد أعمال أو باحثاً علمياً

قائمة المحتويات

1.	الإطار النظري للدراسة.....	5
1.1.	مقدمة البحث.....	5
1.2.	مشكلة الدراسة وأهميتها.....	7
1.3.	أسئلة البحث.....	8
1.4.	أهداف البحث.....	9
1.5.	فرضيات البحث.....	9
1.6.	الدراسات السابقة.....	10
2.	منهجية البحث و النتائج.....	21
2.1.	منهجية البحث.....	21
2.2.	إجراءات البحث.....	21
2.3.	نتائج البحث.....	22
2.4.	المناقشة والخاتمة.....	24
3.	الملاحق.....	27
3.1.	المراجع العلمية.....	28
3.2.	ملاحق الدراسة.....	34
3.3.	ملخص الدراسة بالعربية.....	35
3.4.	ملخص الدراسة بالانجليزية.....	36

قائمة الجداول

- جدول 1: الاحداث السابقة لإدارة المشاريع الرشيفة..... 11
- جدول 2 : مبادئ إدارة المشاريع الرشيفة..... 11
- جدول 3 :العوامل الرئيسية لنجاح ادارة المشاريع الرشيفة..... 14

1. الإطار النظري للدراسة

1.1. مقدمة البحث

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 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، ونتج 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 المبنى 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 بيانات أكثر تحديا ، 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 المتابعة وتسويق فرصها بالسوق (Sambamurthy et al., 2003).

ويرتكز سلوك ريادة الأعمال حول كيفية تصرف روادها وسلوكهم في بيئة أعمالهم. ويشير الفحص الدقيق الإدارة الرشيقة 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 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). ويتمتع الشركات الرشيقة بالقدرة المستمرة على التأقلم مع المتغيرات من أجل الحفاظ على المزايا التنافسية والتي تشمل إعادة تشكيل وتطوير الكفاءات (Weber and Tarba, 2014).

و على 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. وأعلنت 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. وتنوع 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 الرشيقية (أجايل 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 وأهميتها

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 الرشيقية (أجايل Agile) ، المشاريع الريادية) ، التي تحتاج إلى الكثير من المناقشة العلمية للإسهام في الاثراء المعرفي و النظري واكمال ما تمت من دراسات و بحوث سابقة، من خلال تشخيص الخلل في المشاريع

المتعثرة و تحديد طبيعة العلاقة بينهم لتفادي التعثر. لذلك من الضروري التأكيد على وجود الوعي الكافي في علم الادارة الرشيقة (أجايل Agile) و ملائمته 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. و في ما يخص المملكة العربية السعودية فهي تشهد تطورًا كبيرًا و متغيرات 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.

و تتلخص أهمية هذا البحث في جانبين :

1/ الأهمية النظرية : تبرز أهميته في ضوء المتغيرات التي سيتم دراستها و تشكل 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 (أجايل Agile) ، المشاريع الريادية) ما زال يمتاز بالندرة على مستوى الدراسات العالمية و على 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 .

1.3. أهداف البحث

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

1.4. حدود 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.

1.5. اسئلة 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؟

1.6. فرضيات ومتغيرات البحث

1/ لا يوجد أثر في تطبيق الإدارة الرشيقة في المشاريع الريادية.

2/ وجود معرفة سابقة وخبرات متراكمة بعلم الإدارة الرشيقة عند اطلاق المشروع الريادي في المملكة العربية السعودية.

متغيرات الدراسة: بعد الاطلاع على الأدبيات والدارسات السابقة، تم تحديد متغيرات الدراسة وهي:

1/ المتغير المستقل: الإدارة الرشيقة كداعم للمشاريع

2/ المتغير التابع: المشاريع الريادية من ناحية النجاح في المملكة العربية السعودية

1.7. الدراسات السابقة

1.7.1. إدارة المشاريع الرشيقة

تعتبر إدارة المشاريع الرشيقة مجموعة متنوعة من الأساليب التي تلبي المتطلبات وتوفر الحلول من خلال التعاون بين فرق التنظيم الذاتي ومتعدد الوظائف، حيث تعزز إدارة المشاريع الرشيقة التخطيط التكيفي والاستجابة السريعة للتغيرات خلال دورة حياة المشروع والتحسين المستمر على تطور البيان الرشيق وإدارة المشاريع (Oosterhout, 2014). يتم تعريف أساليب الإدارة الرشيقة على أنها نهج مرن يساعد على توقع الظروف المتغيرة بسرعة والتكيف معها، حيث يتم الجمع بين ممارسات الإدارة التقليدية وأساليب الإدارة الرشيقة باستخدام عمليات بسيطة لتطوير الأنشطة، والتحديث، والمراقبة المتكررة، واستخدام التخطيط المتكرر لتقديم النتائج الإيجابية (Spundak, 2014).

تطور البيان الرشيق وإدارة المشاريع الرشيقة وتطوير البرامج عبر عدة أحداث رئيسية أدت إلى اعتماد البيان الرشيق، حيث تم تقديم مصطلح الرشاقة في سياق تطوير البرمجيات في عام 2001. حسب ماهو موضح في الجدول رقم (1).

السنة	الحدث	المراجع
1957	طرق تطوير البرمجيات المتزايدة	(Geral et al, 2001)
1970	تم نشر مفاهيم إدارة المشاريع التطورية من قبل توم جيلب، وبعد ذلك، خلال عام 1970، ألقى دان جيلان محاضرة عبر الولايات المتحدة حول ممارسات وفوائد هذه المنهجية.	(Gilb, 2015)
1974	تقدم الورقة عملية تطوير البرمجيات التكيفية، وقدمت أفكار هذه الورقة في لندن عام 1970، وتم تقديمها إلى مجلة التصميم بمساعدة الحاسب الآلي حيث تم رفضها بتعليقات مسيئة	(Edminds, 1974)
1990	تطورت مجموعة من طرق تطوير البرمجيات خفيفة الوزن كرد فعل لأساليب الشلال (Waterfall model)	(Geral et al.2003)
1994	العملية الموحدة وطريقة تطوير الأنظمة الديناميكية. (DSDM)	(Larman and Craig, 2004)
1995	سكرم. (Scrum)	(Larman and Craig, 2004)
1996	(Crystal clear and eXtream Programming)	(Larman and Craig, 2004)

1997	تطوير البرمجيات التكيفية. (ASD)	(Larman and Craig, 2004)
2001	بيان لتطوير البرمجيات الرشيقية (Manifesto).	(Beck et al, 2001)

جدول 1: الاحداث السابقة لإدارة المشاريع الرشيقية.

1.7.2. مبادئ إدارة المشاريع الرشيقية

الهدف من المرونة في إدارة المشاريع هو تسهيل عملية وضع المبادئ عوضاً عن عملية التطوير المحددة مسبقاً او عمليات التطوير التقليدية، وفقاً لـ (Beck et al., 2001) و (Sone, 2008) و (Warma, 2012) و (Agilealliance, 2015) يستند البيان الرشيق الى اثني عشر مبدأ موضحه في الجدول (2).

#	المبدأ	الوصف
1	الرضا	سر النجاح هو أن يكون لديك عامل رئيسي في إرضاء العميل، وهي طريقة مجربة لزيادة رضا العملاء وولائهم.
2	الترحيب في التغيير	إن الشعور بقبول أي أفكار مطورة سيخلق الفرصة للمساعدة في تطوير وتحقيق الخطط التي تم التخطيط لها.
3	التسليم بشكل متكرر	تسليم برامج العمل بشكل متكرر لبضعة أسابيع أو أشهر، مع تفضيلها على النطاق الزمني الأقصر.
4	الشراكة والتواصل	التعاون بين أفراد المشاريع ضروري للغاية حتى يحققوا الهدف.
5	البيئة	إن وضع الظروف حول الأعضاء من شأنه أن يمنحهم الجو المناسب ويشجعهم على القيام بنشاط معين.
6	وجهها لوجه	يعد اللقاء وجهًا لوجه والذي يتضمن الاتصال الوثيق بين الأعضاء الطريقة الأكثر فاعلية وإبداعًا من أجل الاختلاط والتفاعل مع بعضهم البعض.
7	قياس مدى التقدم	الشيء الوحيد المهم هو المنتجات المطلوبة كاملة الوظائف.
8	الاستدامة	تشجع العمليات الرشيقية وتعزز التنمية المستدامة، يجب أن يكون الرعاية والمطورون والمستخدمون النهائيون قادرين على الحفاظ على وتيرة ثابتة.
9	الانتباه إلى التفاصيل	حالة الاهتمام والمراقبة هي الطريقة المثلى لتحسين خفة الحركة.
10	القوة في الأقل	اجعل العمل بسيطاً بقدر ما هو مطلوب للوصول إلى الكمال.
11	فريق منظم ذاتيًا	يعد فريق التنظيم الذاتي مهمًا وفعالاً حقًا في المشروع لإنشاء أفضل البنى والمتطلبات والتصاميم.
12	فترات منتظمة	الفواصل الزمنية المنتظمة ضرورية للفريق ليصبح أكثر فعالية وإبداعًا من خلال تعديل سلوكياته

جدول 2 : مبادئ إدارة المشاريع الرشيقية.

1.7.3. الحاجة الى إدارة المشاريع الرشيقة

أصبحت العمليات التجارية اليوم أكثر تعقيداً وترابطاً من ذي قبل، لذلك يجب أن يكون لكل مشروع فوائده الخاصة التي تعكس حجم النجاح خاصة في مرحلة التنفيذ التي تعتبر مرحلة حرجية.

وفقاً لـ (Layton, 2012) و (Cullen and D'Innocenzo, 1999) هنالك عشر فوائد لإدارة المشاريع الرشيقة

لممارسات المؤسسات وأعضاء الفريق او الخدمات المقدمة او المنتجات، هذه الفوائد مذكورة ادناه:

- **جودة أفضل:** ويتم ذلك من خلال التأكد من أن الجودة عالية عبر منع مشاكل المنتجات باتخاذ عمليات استباقية، حيث إنها تجعل ميزات المنتج أكثر صلة بالمتطلبات من خلال تحديد متطلبات المشروع في الوقت المناسب، كما أنها تساعد الفريق على معالجة المشكلات بسرعة من خلال التكامل والاختبار المتكرر.
- **زيادة رضا العملاء:** حيث يعمل فريق المشروع الرشيق على إرضاء العملاء من خلال إبقائهم وإشراكهم في المشروع طوال الوقت والاستجابة بسرعة للتغيرات التي تطرأ بحيث يتم تسليم المنتجات إلى السوق بسرعة.
- **معنويات فريق أعلى:** حيث يتاح لأعضاء الفريق أن يكونوا مبدعين ومبتكرين ومعتز بهم من خلال كونهم جزءاً من فريق الإدارة ويسمح لهم بتعلم مهارات جديدة عندما يعملون عبر الوظائف، مما يمكنهم من تعليم بعضهم البعض.
- **زيادة التعاون والملكية:** حيث تتيح الاجتماع اليومية أو المتكررة تنظيم فريق التطوير ومالك المنتج وقائد الفريق. ويمكن لأعضاء الفريق مناقشة المنتج مباشرة مع أصحاب المصلحة.
- **هيكل فريق مخصص:** تتمتع المشاريع الرشيقة بفرص لتخصيص هياكل الفريق والعمليات بناءً على الحجم المحدود لفريق التطوير.
- **مقاييس أكثر صلة:** حيث توفر المشاريع الرشيقة المقاييس المناسبة عن طريق تحديد الجداول الزمنية والميزانيات ومتطلبات المشاريع بناءً على قدرات فريق التطوير وأدائه وكذلك استخدام قدرات الفريق ومعرفته لعمل المقاييس ذات صلة بدلاً من تحديدها من خلال الساعات أو الأيام.

- تحسين رؤية الأداء: وذلك بناءً على الاجتماعات اليومية أو المتكررة ومخططات التقدم المرئية والمراجعات، بحيث يمكن جميع أعضاء الفريق من معرفة سير عمل المشروع في أي وقت.
- زيادة التحكم في المشروع: تسمح المشاريع الرشيقة لجميع الأعضاء بممارسة السيطرة وإنشاء منتجات أفضل.
- تحسين القدرة على التنبؤ بالمشروع تسمح إدارة المشاريع الرشيقة للفريق بمعرفة تكلفة وأداء كل مرحلة باستخدام المعلومات من الاجتماعات اليومية، والرسوم البيانية، ولوحات المهام.
- تقليل المخاطر: تقضي التقنيات الرشيقة فعليًا على فرصة الفشل المطلق للمشروع من خلال التطوير المستمر. وتحديد الوقت الذي يحتاجه الفريق لمعرفة ما إذا كان المشروع سيفشل أو سيستمر في العمل.

1.7.4. عوامل نجاح إدارة المشاريع الرشيقة

عملت عدة دراسات سابقة على دراسة أهم العوامل المؤثرة على نجاح استخدام إدارة المشاريع الرشيقة بشكل عام يوجد عدة عوامل تتحكم بنجاح. على سبيل المثال ، حددت دراسة أجراها (Chow and Cao (2008) العوامل الأكثر تأثيراً في مشاريع البرمجيات الرشيقة من وجهات نظر 109 من المهنين، وبشكل رئيسي من الأمريكيين وأوروبا. حيث تم تحديد ستة عوامل رئيسية ، من بين العديد من العوامل المحددة في الدراسات السابقة، والتي تؤثر على نجاح إدارة المشاريع الرشيقة ، وهي استراتيجية تسليم المنتج ، والتقنيات، وقدرة الفريق ، وعملية إدارة المشروع ، وبيئة الفريق ، ومشاركة العملاء.

ويمكن تلخيص العوامل الرئيسية التي تعني بنجاح إدارة المشاريع الريادية من خلال ما هو معروض في الجدول (3).

العامل الرئيسي	العامل التابع	المصادر
العوامل الإنسانية	قدرة الفريق	Chow and Cao (2008); Lindsjorn et al. (2016); Vithana et al. (2018); Sheffield and Lemétayer (2013); Misra et al. (2009)
	مشاركة العملاء	Chow and Cao (2008); Vithana et al. (2018); Lindvall et al. (2002); Sheffield and Lemétayer (2013); Hoda et al. (2011)
	التدريب والتعليم	Livermore (2008); Wan and Wang (2010); Misra et al. (2009)

Robinson and Sharp (2005a); Wan and Wang (2010); Sheffield and Lemétayer (2013); Misra et al. (2009)	الثقافة الادارية	العوامل الادارية
Livermore (2008); Wan and Wang (2010); Misra et al. (2009)	الدعم الإدارة العليا	
Wan and Wang (2010); Vithana et al. (2018); Dyck and Majchrzak (2012); Cockburn and Highsmith (2001); Sheffield and Lemétayer (2013)	التواصل والتعاون	
Chow and Cao (2008); Robinson and Sharp (2005a); Sheffield and Lemétayer (2013)	البيئة الادارية	العوامل البيئية
Livermore (2008); Wan and Wang (2010); Misra et al. (2009)	البيئة المادية	
Ozawa and Zhang (2013); Misra et al. (2009); Ayed et al. (2017)	الثقافة الوطنية	
Wan and Wang (2010); Vithana et al. (2018)	الأدوات والتقنيات	العوامل التقنية
Chow and Cao (2008); Stelzmann et al. (2010)	استراتيجية التسليم	
Chow and Cao (2008); Stelzmann et al. (2010)	تقنيات البرمجيات الرشيقة	

جدول 3: العوامل الرئيسية لنجاح ادارة المشاريع الرشيقة

بناءً على ما ورد سابقاً حول عوامل نجاح المشاريع الرشيقة، فإن تحليل هذه العوامل يعتمد على الدراسات والاستطلاعات التي أجريت لمعرفة ما قد يؤدي إلى نجاح المشاريع، حيث إنها تدعم كل من فئات نجاح المشروع الأربعة: "الجودة والنطاق والوقت والتكلفة". (Cohn and Ford, 2003).

1.7.5. المشاريع الريادية

تعتبر ريادة الأعمال بشكل عام من الركائز الأساسية في مجال الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة. عرف Gries and Naudé (2011) ، ريادة الأعمال أنها "قدرة الأفراد على استغلال الفرص الإيجابية في السوق من خلال إنشاء وتنمية شركات أعمال جديدة". بينما Hay et al. (2003) يعترف بريادة الأعمال على أنها "المفتاح لإطلاق الإمكانيات الاقتصادية المستقبلية ومصدر للإنتاجية الاقتصادية المستدامة".

في الواقع ، أصبحت ريادة الأعمال موضوعاً مهماً في كل من الممارسة والأوساط الأكاديمية ، لا سيما فيما يتعلق بتأثيرها على الاقتصاد كأداة لإنشاء أعمال جديدة (Acs et al., 2014). لذلك فهي عملية التركيز على الفرص الجديدة وبالتالي بدء الأفكار الاقتصادية المبتكرة في السوق (Wennekers et al. ، 2005).

وعليه، فإن ريادة الأعمال هي شكل من أشكال التمكين التي توفر وسيلة للأفراد لتحقيق أحلامهم. حيث أن توليد الأفكار هو جوهر ريادة الأعمال المتضمن تقييم الفرص الجديدة، والتعرف على فجوات وتحديات السوق وبالتالي تقديم الحلول الإبداعية لها من خلال ابتكار منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة. مما يستوجب على كل رائد أعمال الاحاطة بمفاهيم هذه العملية ليتمكن من تجاوز صعوبات السنوات الأولى من تشغيل المشروع (Longenecker et al., 2012).

1.7.6. عوامل نجاح وفشل المشاريع الريادية

عرف Stefanovic et al (2010)، النجاح على أنه قدرة الشركة على البقاء على قيد الحياة. ذكر Benzing et al (2005)، Chu et al (2007)، أن الخبرة السابقة للمالك، ومهارات التعامل مع الآخرين، والوصول إلى رأس المال، والعمل الجاد هي محركات مهمة بمثابة نجاح أي منظمة. تلعب الخبرة والمعرفة بالسوق المحلية أيضا دورا كبيرا في النجاح (Hussain and Windsperger، 2010).

وبين Bezing et al (2009)، أن البيئة السياسية والاقتصادية غير المستقرة، والضرائب المعقدة، والفساد، وسوء حالة القانون والنظام هي مشاكل شائعة تواجهها البلدان النامية. وناقش تقرير Asian Development Bank (ADB) (2005) بأن هناك بعض العوامل التي تعوق نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم مثل تقنين الائتمان، وارتفاع تكلفة الائتمان وتمويل الإيجار، وارتفاع تكلفة الامتثال، وضعف الهياكل الأساسية، وضعف المهارات والتدريب، وتكلفة معاملات السوق، والقيود القضائية.

1.7.7. ريادة الأعمال والمشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية

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. وأعلنت عن سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية عبر 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).

ولقد نجحت المملكة العربية السعودية في السنوات الماضية من تأسيس برامج لدعم ريادة الأعمال وهي من البرامج المكتملة لخطة التحول الوطني، فوفقًا لتقرير الرقابة العالمية لريادة الأعمال GEM لعام (2022) الصادر عن الرابطة العالمية لريادة الأعمال GERA، يعتقد تسعة من كل عشرة بالغين في المملكة العربية السعودية ممن يرون فرص عمل جيدة أنه من السهل بدء عمل تجاري ويعتبرون أن لديهم المهارات والقدرات اللازمة لبدء العمل التجاري.

1.7.8. ريادة الأعمال والإدارة الرشيقة

يدور سلوك ريادة الأعمال حول كيفية تصرف رواد الأعمال وسلوكهم في بيئة الأعمال. ومن خلال الفحص الدقيق لسلوك ريادة الأعمال تشكل الإدارة الرشيقة جزءاً مهماً منها. حيث تعتمد أنشطة المشاريع الريادية في المقام الأول على القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد من أجل الاستفادة القصوى من فرص السوق (Sajdak, 2015).

التركيز على ريادة الأعمال كمشروع هو الأساس لنقل المعرفة من مجال إدارة المشاريع إلى مجال ريادة الأعمال. لا يمكن القيام بذلك دون النظر في خصائص المشروع الريادي وكيف تؤثر تلك الخصائص على إدارته. في المشاريع الريادية، يختلف دور مدير المشروع عن مدير المشاريع التقليدية ففي المشروع الريادي - عادة ما يكون رائد الأعمال هو من يعد نطاق المشروع وفي نفس الوقت هو مدير المشروع. وهذه هي الفكرة الأساسية

من ريادة الأعمال وهي أن الفرد مسؤول عن عملية خلق قيمة جديدة. لذلك يجب النظر في رائد الأعمال وإدارة المشروع معا (Bruyat. & Julien, 2000).

الإدارة الرشيقة في المشاريع الريادية هي منهج يستند على تحديد احتياجات المشاريع بأسلوب مرن وتفاعلي يربط جميع الأعمال الجماعية المتكونة للأنشطة والأعمال ضمن نهج رشيق يساعد على فهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم بشكل أفضل وأخذ المدخلات من الموردين ومن العملاء بعين الاعتبار. وتتطلب الإدارة الرشيقة للمشاريع وجود أفراد لديهم تأهيل كاف وخبرة جيدة في المشاريع الريادية، وعندها يجب التعامل مع النهج الرشيق في مثل هذه المشاريع (Stevenson, 2017).

يعرف Goldman et al. (1994) إدارة المشاريع الرشيقة بأنها "استجابة شاملة لتحديات الأعمال التي تستفيد من المتغيرات السريعة للأسواق العالمية المجزئة للسلع والخدمات عالية الجودة والأداء والمصممة خصيصا للعملاء". حيث إدارة المشاريع الرشيقة تتميز بالديناميكية والتركيز بقوة على التغيير والنمو. ولا تتعلق بشكل مباشر بتحسين الكفاءة أو خفض التكاليف، بل بالنجاح في الساحات التنافسية الناشئة، وكسب الأرباح، واكتساب حصة في السوق والعملاء.

تهدف إدارة المشاريع الرشيقة لإدارة مشروع ريادي إلى تطوير وتطبيق قدرات الإدارة الرشيقة. وفقا ل Zhang & Sharifi (2001)، فإن قدرات إدارة المشاريع الرشيقة هي "القدرات الأساسية التي تحتاجها الشركة من أجل الاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات والاستفادة منها". ويشير Zhang & Sharifi (2000) إلى أربع فئات رئيسية من قدرات إدارة المشاريع الرشيقة: الاستجابة، الكفاءة، المرونة والسرعة. حيث ان الاستجابة هي القدرة على تحديد التغيرات والاستجابة لها بشكل سريع وبشكل تفاعلي أو استباقي. والكفاءة هي مجموعة واسعة من القدرات التي توفر أساسا للإنتاجية بكفاءة وفعالية لأنشطة الشركة. والمرونة هي القدرة على تنفيذ العمل وتحقيق أهداف مختلفة بنفس الموارد. اما السرعة فهي القدرة على تنفيذ المهام والعمليات في أقصر وقت ممكن. ويمكن أن تتحد هذه القدرات الأربعة بطرق مختلفة في مجال ريادة الأعمال.

إدارة المشاريع الرشيقة هي منهجية معروفة وتستخدمها عدد من الشركات الناشئة في الدول الغربية (Rodriguez et al., 2012)، (Begel & Nagappan, 2007). ومع ذلك، لا تزال غير معروفة على نطاق واسع في

المملكة العربية السعودية ، وهناك مستوى منخفض من الوعي بها. حيث اشارت دراسة Bin-Hezam et al., (2018) الى مدى تبني إدارة المشاريع الرشيقة من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية من خلال مجموعة متنوعة من القطاعات. فقد قام المؤلفون بتوزيع استبيان على مستوي 26 شركة لجمع البيانات لدراساتهم. وظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم من أن العديد من الشركات قد تبنت إدارة المشاريع الرشيقة ، إلا أن معظمها لا يدرك ممارساتها.

وباستعراض الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة يمكن القول أن إجمالي نتائج هذه البحوث والدراسات هي التي دعت إلى تناول موضوع هذه الدراسة ليكون امتدادا لهذه البحوث والدراسات، وأن هذه الدراسات والأبحاث هي التي حددت الفجوة البحثية والمتمثلة في إبراز دور إدارة المشاريع الرشيقة ودورها في تحقيق النجاح للمشاريع الريادية.

1.7.9. دراسات أخرى في نفس المجال

دراسة (Macheridis, 2009): هدفت الدراسة الى تطوير إطار عمل من اجل بناء مفهوم الرشاقة في المشاريع الريادية والمساهمة في المعرفة في مجال ريادة الاعمال من خلال إضافة مرئيات من نظرية إدارة المشاريع، حيث تمت الدراسة عبر استخدام التحليل النظري للبحوث والأدب في مجالات ريادة الاعمال وإدارة المشاريع، وتظهر 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.

دراسة (Al-Sakkaf et al., 2017): هدفت الدراسة الى إبراز الدافع المنطقي للتبني السريع بين شركات البرمجيات الناشئة في المملكة العربية السعودية، حيث تمت الدراسة عبر استخدام نهج الاستطلاع على الانترنت وحيث تم ارسال الاستبيانات الى 25 حاضنة اعمال في المملكة العربية السعودية، وتظهر 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.

دراسة (Henriksen, 2016): هدفت الدراسة الى تحديد العوامل المحتملة التي يمكن أن تؤثر على نجاح مشروع رشيق. وبشكل أكثر تحديداً، حيث تمت الدراسة عبر إجراء دراسة حالة بين المشاركين في المشاريع الرشيقة تم من خلالها 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، وتظهر نتائج الدراسة إلى أن الممارسات التي تحسن ملاحظات العملاء، وتساعد الفريق على فهم احتياجات العملاء وتحسن عملية الفريق، من المرجح أن تؤثر على نجاح المشروع.

دراسة (Bergmann, 2018): هدفت 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، حيث تمت الدراسة عبر إجراء دراسة تجريبية جمعت البيانات باستخدام استطلاع عبر الإنترنت تم توزيعه على مديري المشاريع الموجودين في جميع أنحاء الولايات المتحدة، وتم من خلالها إجراء تحليل عامل التأكيد ونمذجة المعادلة الهيكلية لقياس صحة نموذج البحث المقترح، وتظهر نتائج الدراسة إلى العلاقة الإيجابية الكبيرة بين إدارة المشاريع الرشيقة ونجاح المشروع. علاوةً 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 (Mohan, 2018): هدفت 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، حيث تمت الدراسة عبر إجراء مراجعة المؤلفات النقدية لجمع وتلخيص ما هو معروف في المؤلفات

حول منهجيات إدارة المشروع والتحديات التي تمت مواجهتها أثناء عملية الانتقال والاعتماد، وتظهر 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 (Klotins et al., 2020): هدفت الدراسة الى استكشاف كيفية استخدام شركات البرمجيات الناشئة ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة وما هي الآثار الإيجابية والسلبية التي يمكن أن ترتبط بممارسات محددة، حيث تمت الدراسة بإجراء المنهج الكمي من خلال جمع المعلومات بواسطة استبيان مخصص لموضوع الدراسة، وتظهر نتائج الدراسة بتحديد 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 ايجابياً تجاه.

دراسة (Garcia et al., 2021): هدفت الدراسة الى تحليل درجة مساهمة التوجه الريادي للمؤسسات في استخدام الأساليب الرشيقة في إدارة المشاريع، حيث تمت الدراسة بإجراء المنهج الكمي من خلال جمع المعلومات بواسطة استبيان مخصص لموضوع الدراسة. وتقدم 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.

2. منهجية البحث و النتائج

2.1. منهجية 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 لأحد 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 بتقصّي الآراء، ومعرفة الاتجاهات؛ بهدف تشخيص الظاهرة محل البحث؛ للتعرف على مُتغيّراتها، 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، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى. وذلك من خلال إجراء عدد من المقابلات للتعرف على آراء منسوبي المشروع في ممارسة الإجايل،

2.2. إجراءات البحث

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 أيضاً 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.

الحالة الدراسية: تم اختيار الحالة الدراسة شركة كام فور سيل كدراسة حالة ناجحة لأن مفهوم أعمالها وخطة عملها مطابقة تمام لموضوع البحث. وتعتبر الشركة من أوائل الشركات المتخصصة في بيع أدوات التصوير وملحقاتها في الشرق الأوسط حيث بدأ نشاطها في 2007 ومستمره حتى الان . ويتميز كام فور سيل في تقديم خدمة التجارة الالكترونية وتقدم أحدث المنتجات لأكثر من 50 علامة تجارية وبأسعار منافسة وايضا يعرض كام فور سيل منتجات متنوعة تزيد عن 1000 منتج متنوعة من الكاميرات والإكسسوارات الخاصة بها.

موثوقية الحالة الدراسية: تم اعتماد على مجموعة من الأدوات التي تُستخدم كمصادر أساسية لموثوقية الحالة اثناء جمع المادة العلمية من بيانات ومعلومات مثل: الملاحظات المباشرة والمقابلات والسجلات الأرشيفية والوثائق وملاحظات المشاركين (Yin، 1994). بالنسبة لدراسة الحالة هذه، تم اختيار مصادر المعلومات التالية:

- الوثائق: الوثائق الاستراتيجية والتشغيلية والتخطيطية للمشروع.
 - مقابلات: الشخص الذي سيتم مقابله أحد مؤسسي كام فور سيل ، خليل التويجري ؛ تم تصميم المقابلة للإجابة على أسئلة البحث مع تعليقات إضافية من قبل الشخص الذي تمت مقابله.
 - ملاحظات المشاركين: حيث أن الباحث (رائد المزيد) هو أحد مؤسسي المشروع ، تم تقديم ملاحظات من التجارب الخاصة في العمل مع المشروع.
- المقابلة الشخصية:** من أجل التعرف على الأساليب والمنهجيات التي تم استخدامها في حالة الدراسة كام فور سيل، أجرى الباحث مقابلة مع أحد المؤسسين ، خليل التويجري. وهو مؤسس ورئيس مجلس إدارة الشركة يتمتع بخبرة تزيد عن 20 سنة في قيادة المشاريع التجارية والتقنية ، وبالتالي كان خبيرا موثوقا به في هذا الموضوع. تم تحديد اسئلة البحث وتم إنشاء هيكل المقابلة وفقا لذلك. أجريت المقابلة بعد 15 سنة تقريبا من انشاء المشروع ، وبالتالي كانت التعليقات والملاحظات المباشرة للمؤلفين دقيقة.

2.3. نتائج البحث

بعد تحليل محتوى المقابلة مع مالك المشروع والاطلاع على الوثائق الإستراتيجية والتشغيلية والتخطيطية للمشروع وتدوين ملاحظات أحد المشاركين في هذا البحث اتضح لنا النتائج التالية:

النهج الذي تم استخدامه في عملية تطبيق الإدارة الرشيقة في المشروع

لم يكن هناك نهج محدد تم استخدامه في عملية تطبيق الإدارة الرشيقة في المشروع حيث ان المعرفة في الإدارة الرشيقة لم تكن حاضرة بشكل كامل ولكن كان هناك توجه لان تكون الشركة منذ نشأتها تتمتع بالمرونة العالية التي تضمن استمراريته ومواجهة جميع المخاطر.

اهداف وفوائد استخدام الإدارة الرشيقة في بداية مشروع كام فور سيل

كأساس لإنشاء الشركة تم تبني الإدارة الرشيقة بمفهومها العام بهدف بناء خطة واضحة للمشروع من خلال كتساب معرفة اكبر بالسوق وماهي متطلباته بدون ان يكون هناك هدر للأموال وكذلك اختبار السعة والطلب وقياس مدى جدوى نشاط بيع منتجات التصوير الفوتوغرافي و ما تتطلب من خدمات وذلك بسبب حداثة سوق التصوير الفوتوغرافي في المملكة العربية السعودية وصعوبة التعرف على متطلبات السوق.

نهج إنشاء المشروع باستخدام الإدارة الرشيقة

عندما تكون الشركة مبنية على مبدأ المرونة والتكيف مع أحوال السوق يصبح من السهل المضي قدما والتكيف حسب المتغيرات مما يعطيها قوة وازدهار. ومن هذا المبدأ كان النهج قائم على التحسين المستمر لتجربة العميل، الاستجابة السريعة للمتغيرات والظروف، التميز التقني ، التطوير المستمر للعمليات الداخلية للمشروع والاستدامة.

نهج استخدام الإدارة الرشيقة في تطوير المنتجات

كان لصوت العميل ومتطلباته دور رئيسي في تطوير المنتجات بشكل تدريجي وبفترات متفاوتة بغرض التحسين المستمر في عرض المنتجات من خلال توفير كل ما هو جديد ومتطور في عالم التصوير الفوتوغرافي الاحترافي فعلى سبيل المثال يتم توفير منتجات معينة بسبب الطلب العالي عليها ومن ثم إيقاف توفيرها بناء على متطلبات السوق وأيضا الاستيراد المباشر من عدة مصادر لضمان أقل الأسعار و حداثة المنتجات وتوفير كافة الخدمات اللوجستية الداخلية والخارجية لضمان سرعة وصول المنتجات للعملاء.

نهج استخدام الإدارة الرشيقة فيما يخص الموارد الخاصة بالمشروع

عملت الشركة على زيادة رأس مال المشروع بشكل مدروس و بمدد زمنية متقاربة حيث أن كل مرحلة تطويرية للمشروع تتطلب زيادة في ضخ أموال لمواكبة سرعة نمو هذا النشاط ، بداية في الاطلاق الأولي للموقع الإلكتروني عام 2007 ، مرورًا بالنزول الفعلي لسوق العمل وفتح أول متجر فعلي للمشروع عام 2009، وبعدها بسنة تمت للمرة الثالثة الزيادة في رأس المال لزيادة الخدمات المقدمة.

أهمية مهارات فريق العمل في الإدارة الرشيقة

كان الفريق يتمتع بتنوع الأفكار وإيجاد الحلول السريعة للتعامل مع أي متغيرات تمر بالمشروع. فالمشروع مرّ بظروف قاسية كادت تقصيه من المنافسة لولا الرشاقة الإدارية التي يتمتع فيها فريق العمل لإيجاد الحلول المناسبة ، ففي عام 2008 حدث خلاف مع أكبر الموزعين في السوق السعودي مما جعل فريق العمل يستورد منتجاته من عدة مصادر بجهد من الفريق بشكل كامل . كذلك كان للعمل الجماعي دور كبير في رفع مهارات التواصل سواء داخليا او خارجيا وكذلك مهارات حل المشكلات وتنظيم الوقت وهذا مهم عند التعامل مع العملاء.

المجالات الأخرى التي تم استخدام الإدارة الرشيقة في المشروع

عملت الشركة على تطوير المتجر الإلكتروني، فبعد أول ثلاث سنوات من انطلاق المشروع تبين للملاك أن 75% من عمليات البيع لديهم تكون عن طريق المتجر الإلكتروني و بالتالي تم التركيز على تطوير الموقع من خلال عدة مراحل وتجارب وأخذ افادة المستخدمين حيث تم العمل على تطوير واجهة المستخدم لتحسين تجربة العميل وإضافة كافة الخدمات اللوجستية و الدفع الإلكتروني.

2.4. المناقشة والخاتمة

1/ بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة استطاع الباحث إلى الوصول لتعريف الادارة الرشيقة مجال المشاريع الريادية على أنها : (مجموعة من العمليات البسيطة تكون خلال دورة حياة المشروع تعزز فيه التحسين المستمر والاستجابة السريعة لكافة الظروف بهدف نجاحه و استمراره من خلال تطوير المشروع و

مراقبته المستمرة) ، ويمكن استخدامها في تطوير الأنشطة ومراقبة الاداء و التوقعات الاستباقية و تقليل المخاطر والسعي في إرضاء العملاء و المحافظة على فريق العمل من خلال تطويرهم و اشراكهم في اتخاذ القرارات لمصلحة المشروع.

ففي مجال تطوير الأنشطة تلعب الإدارة الرشيقة دور مهم في انسيابية تنفيذ الأنشطة وعدم عرقلة العمليات مما يسهم في سرعة انجاز الأعمال و تطوير المنتجات و بسبب وتيرة العمل المتكررة خلال فترات قصيرة وهذا يرتبط بشكل ايجابي بمراقبة الأداء حيث ان جميع العمليات يتم تقييمها على فترات قصيرة مما يمكن مالكي المشاريع من الاستباقية في اتخاذ القرارات وتقليل المخاطرة التي قد تواجه المشروع.

ومن جانب آخر تمكن الإدارة الرشيقة رباذي الأعمال من كسب رضى العملاء بشكل ديناميكي بسبب المراجعة المستمرة لمتطلباتهم من خلال فريق العمل الذي يملك القدرة العالية في التعامل من خلال الخبرات التي يكونها خلال الدورات القصيرة للمشروع ودورهم في اتخاذ القرارات السريعة.

2/ تواجه المشاريع الريادية العديد من التحديات عند تأسيسها، مثل ظهور بعض المشاكل الإدارية، التسويقية، المالية وغيرها. فنجاح المشروع لا يتمثل في فكرته فقط، وإنما في التنفيذ الصحيح وتحقيق الأرباح المتوقعة والنمو. ومن هنا تأتي أهمية فهم الصعوبات التي يُمكن أن تُواجه أي مشروع لإدراك الخطوات المثالية لمعالجتها بشكل صحيح وسريع. وتختلف المعوقات من مشروع لآخر بحسب طبيعته ومكان تواجده ولكنها تشترك في (ضعف التمويل، تكديس المنتجات و صعوبة تصريفها، فقدان التنافسية، ضعف نموذج العمل، لوائح السوق، ضعف فريق العمل، سوء المنتجات).

ومن جانب آخر لا يوجد عوامل محدده لنجاح المشروع ولكن وجود إدارة جيدة لموارد المشروع وفهم لمتطلبات السوق والمرونة في التأقلم مع المتغيرات ربما تكون أهم مقومات نجاح المشاريع الريادية كما ان للدعم الحكومي الذي يتم تقديمه لمثل هذه المشاريع دور كبير في نجاحها كما هو معمول به من قبل الحكومة السعودية.

3/ بعد الاطلاع على البيانات التشغيلية للمشروع و مقابلة مالكي مشروع كام فورسيل تبين للباحث بأن المشروع قائم على الادارة الرشيقة من غير دراية المؤسسين بمنهجيتها وهذا يتفق مع الدراسة التي اجراها Bin-

(Hezam et al., 2018) حيث ساعدت المفاهيم العامة حول مرونة إدارة المشروع لتحقيق أهدافها و الوصول لغايتها و العمل بمرتكازتها وهي الرشاقة و السرعة في عملية التفكير والسهولة و البساطة في وضع الحلول التي تلامس الواقع و تحسن الاداء وتطوره ، ودلالة على ذلك أن المشروع ضلّ صامداً منذ نشأته أمام أصعب و أقوى الظروف التي ممكن أن تعصف بالمشروع وتقصيه من المنافسة.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والحالة الدراسية محل البحث يمكن الإجابة عن السؤال الرئيسي للبحث حيث يتضح للباحث الأهمية الكبرى للإدارة الرشيقة لنجاح المشاريع الريادية وهي متطلب أساسي ليتمكن المشروع من تلبية متطلبات السوق بأسلوب مرن وتفاعلي يساعد على فهم الاحتياج وهذا يتفق مع ما تم ذكره من قبل Stevenson (2017). ولا يقتصر مجال الإدارة الرشيقة على ذلك فقط ولكن تمكن مالك المشروع من استخدام الموارد الخاصة بالمشروع بشكل مثالي بدون أي هدر وتحقيق أعلى فائدة مرجوة وتمكن أيضاً رائد الأعمال من تجنب المخاطر التي قد تواجهه وهذا داعم قوي للهدف من المشروع الريادي والذي يهدف إيجاد فرص جديدة وذات قيمة اقتصادية عالية وبنفس الوقت عالية المخاطر.

ومن خلال جميع ما ذكر سابقاً توصل الباحث إلى التوصيات التالية :

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول أثر الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع الريادية .
- تطوير و تدريب الكوادر البشرية داخل فرق المشاريع الريادية وتنمية قدراتهم حول تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة.
- نشر الوعي و تثقيف رواد الأعمال حول ضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرشيقة .
- تشجيع رواد الأعمال على تبني ثقافة الإدارة الرشيقة للحفاظ على مواردهم البشرية والمالية .
- تهيئة البيئة المناسبة داخل المؤسسات لتطبيق هذا النوع من الإدارة .

3. الملاحق

3.1. المراجع العلمية

قائمة المراجع باللغة العربية:

- الجعافره، خالد ارشيد، وأبو جليل، محمد منصور يوسف. (2020). أثر تبني ركائز الإدارة الرشيقة 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)، pp. 124-170. doi: 10.21608/foej.2020.153193
- نعمة ن. و الورد ح. (2020) "تقييم التوجه الريادي في انجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة -تجربة الاردن وماليزيا انموذجاً-"، 1 Enterprenuership 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.
- Asian Development Bank. (2005). SME Development in Pakistan; Analyzing the constraint to growth.
- Ayed, H., Vanderose, B., Habra, N., (2017). Agile cultural challenges in Europe and Asia: Insights from practitioners. In: Proceedings - 2017 IEEE/ACM 39th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice Track, ICSE-SEIP 2017. pp. 153–162. <http://dx.doi.org/10.1109/ICSE- SEIP.2017.33>.

- Begel, A. and Nagappan, N.,(2007), Usage and Perceptions of Agile Software Development in an Industrial Context: An Exploratory Study, in The First IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM), pp. 255–266 .
- Bergmann, T. (2018). The Relationship between Agile Project Management and Project Success Outcomes.
- Benzing, C., Chu, M., and Callanan, G. (2005). Regional comparison of the motivation and problems of Vietnamese entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3, 3-27.
- Benzing, C., Chu., H. M., and Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 58-91.
- Bin-Hezam, R. , Bin-Essa, A. , and Abubacker, N. F., (2018), Is the Agile Development Method the Way to Go for Small to Medium Enterprises (SMEs) in Saudi Arabia?, in 21st IEEE Saudi Computer Society National Computer Conference, NCC 2018, pp. 1–6, IEEE,.
- Bruyat C., Julien P., (2000), defining the Field of Research in Entrepreneurship., *Journal of Business Venturing* 16: 165-180
- 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.
- Chow, T. and Cao, D. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software*, 81(6), pp.961-971.
- Chu, H. M., Benzing, C., and McGee, C. (2007). Ghanaian and Kenyan entrepreneurs: Analysis of their motivations, success characteristics and problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 6, 17-31.
- Cohn, M. and Ford, D. (2003). Introducing an Agile Process to an Organization. *Computer*, 36(6), pp.74-78.
- 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
- Cullen, J. and D'Innocenzo, L. (1999). The agile manager's guide to coaching to maximize performance. Bristol, Vt.: Velocity Business Pub.

- Dyck, S., Majchrzak, T.A., (2012), Identifying common characteristics in fundamental, integrated, and agile software development methodologies. In: IEEE 45th Hawaii International Conference on System Sciences. pp. 5299–5308.
- 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*.
- Gilb, T. (2015). Tom Gilb & Kai Gilb - Helping you deliver Value to your Stakeholders | EvolutionaryProjectManagement. [online] Gilb.com. Available at: <http://www.gilb.com/Project-Management> [Accessed 10 Dec. 2022].
- Goldman, S., Naegel, R., & Preiss, K. (1994). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*. Wiley .
- Gries, T., Naudé, W. (2011). Entrepreneurship and human development: A capability approach, *Journal of Public Economics*, 3(1), pp. 216-224.
- Hacker. (2022). In Merriam-Webster.com. Available at: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/entrepreneur> [Accessed 10 Dec. 2022]
- 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 .
- Hoda, R., Noble, J., Marshall, S., (2011), The impact of inadequate customer collaboration on self-organizing Agile teams. *Inf. Softw. Technol.* 53 (5), 521–534.
- Hussain, D., and Windsperger, J. (2010). Multi-unit ownership strategy in franchising: Development of an integrated model. *Journal of Marketing Channels*, 17(1). 3-31.
- 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.

- Keith, E. (2002). Agile Software Development Processes A Different Approach to Software Design. agilealliance, [online] pp.1-25. Available at: <http://www.agilealliance.org/resources/articles/> [Accessed 10 Dec. 2022].
- Kent Beck et al, (2001). Manifesto for Agile Software Development, Principles behind the Agile Manifesto. [online] Agilemanifesto.org. Available at: <http://agilemanifesto.org>. [Accessed 10 Dec. 2022].
- Klotins, E., Unterkalmsteiner, M., Chatzipetrou, P., Gorschek, 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>
- Larman, C. (2004). Agile and iterative development. Boston, Mass. [u.a.]: Addison-Wesley.
- Layton, M. (2012). Agile Project Management For Dummies. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Lindsjørn, Y., Sjøberg, D.I., Dingsøyr, T., Bergersen, G.R., Dybå, T., (2016), Teamwork quality and project success in software development: A survey of agile development teams. *J. Syst. Softw.* 122, 274–286.
- Lindvall, M., et al., (2002), Empirical findings in agile methods. In: Conference on Extreme Programming and Agile Methods. pp. 197–207. http://dx.doi.org/10.1007/3-540-45672-4_19.
- Livermore, J.A., (2008), Factors that significantly impact the implementation of an agile software development methodology. *J. Softw.* 3 (4), 31–36.
- Longenecker, J., Pettie, J., Palich, L. and Hoy, F. (2012). *Small Business Management: Launching & Growing Entrepreneurial Ventures*. Available at: http://www.cengage.com/search/productOverview.do?N=4294966572+4294950520&Ntk=P_EPI&Ntt=39036951135286799918906405,
- 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.
- Misra, S.C., Kumar, V., Kumar, U., (2009). Identifying some important success factors in adopting agile software development practices. *J. Syst. Softw.* 82 (11), 1869–1890. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2009.05.052>.
- Oosterhout, M.V. (2014). Business Agility and Information Technology in Service Organizations.
- 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.
- Rodríguez, P., Markkula, J., Oivo, M., and Turula, K. (2012). Survey on agile and lean usage in finnish software industry, in *International IEEE Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*, pp. 139– 148, .
- Robinson, H., Sharp, H., (2005). Organisational culture and XP: Three case studies. In: *IEEE Agile Development Conference. ADC'05*, pp. 49–58. <http://dx.doi.org/10.1109/ADC.2005.36>.
- 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).
- Sharifi, H, & Zhang, Z:, (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, volume 20, issue 4, pages 496-512 .
- Sharifi, H, & Zhang, Z:, (2001). Agile manufacturing in practice – Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, volume 21, issue 5, pages 772-794.
- Sheffield, J., Lemétayer, J., (2013). Factors associated with the software development agility of successful projects. *Int. J. Proj. Manage.* 31 (3), 459–472.
- Sone, S. (2008). Mapping agile project management practices to project management challenges for software development. Doctor of Business Administration. Argosy University.
- Špundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – Reality or illusion? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 939–948.
- Stefanovic, I., Prokic, S., Rankovic, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij.* • 2010 • vol. 28 • sv. 2 • 251-269.
- Stelzmann, E., Kreiner, C., Spork, G., Messnarz, R., Koenig, F., (2010). Agility meets systems engineering: A catalogue of success factors from industry practice. In: *European Conference on Software Process Improvement*. In: *CCIS*, vol. 99, pp. 245–256.
- Stevenson, W., J. (2017). *Operations Management*. McGraw- Hill, Irwin, NY.

- 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].
- Wan, J., Wang, R., (2010). Empirical research on critical success factors of Agile software process improvement. *J. Softw. Eng. Appl.* 03 (12), 1131–1140.
- Warma, R. (2012). The Success of Agile Software Development. master thesis. Fontys University of Applied Sciences.
- 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>
- Wennekers, S., Reynolds, P., Stel, A. and Thurick, R. (2005). Nascent entrepreneurship and the level of economic development, *Small Business Economics*, 24(1), pp.293-309.
- 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] .
- Vithana, V.N., Asirvatham, D., Johar, M.G.M., (2018). An empirical study on using agile methods in global software development. In: 18th International Conference on Advances in ICT for Emerging Regions, ICTer - Proceedings. pp. 150–156.
- 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.

3.2. ملاحق الدراسة

استبيان المقابلة

(1) بصفتك مالك المشروع ، هل يمكن أن تعطيني تعريفاً لمشروع كام فور سيل؟

.....
.....

(2) ماهي اهداف وفوائد استخدام الإدارة الرشيقة في بداية ونهاية المشروع؟

.....
.....

(3) لماذا كانت عملية انشاء المشروع قائمه على استخدام الإدارة الرشيقة؟ وماذا كان النهج؟

.....
.....

(4) ماهو النهج فيما يتعلق ب استخدام الإدارة الرشيقة في تطور المنتجات؟

.....
.....

(5) ما هو نهج استخدام الإدارة الرشيقة فيما يخص الموارد الخاصة بالمشروع؟

.....
.....

(6) ماهي المجالات الأخرى التي تم استخدام الادارة الرشيقة في المشروع؟

.....
.....

(7) ما هو النهج الذي تم استخدامه في عملية تطبيق الإدارة الرشيقة في المشروع ؟

.....
.....

(8) مامدى اهميه مهارات فريق العمل في الإدارة الرشيقة ؟

.....
.....

3.3. ملخص الدراسة بالعربية

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصور الباحثين حول أثر الإدارة الرشيقة على نجاح المشاريع الريادية ولتحقيق ذلك تم صياغة فرضيتين رئيسيتين ، وتم أخذ عينة الدراسة لمشروع كام فور سيل و إجراء مقابلة مباشرة مع مؤسس المشروع والاطلاع على وثائق و خطط المشروع و من ثم تحليلها و التوصل لعدة نتائج من أهمها أنه ليس من الضروري أن يكون رائد الأعمال على معرفة ودراية بعلم الإدارة الرشيقة لكي يتمكن من تطبيقها في مشروعه ولكن من خلال اجراء عدة عمليات بسيطة وسريعة تضمن إستمرارية المشروع و مواجهته المخاطر المحيطة و إيجاد الحلول المناسبة لكافة المشاكل.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها حث رواد الأعمال لتبني ثقافة الإدارة الرشيقة و ضرورة التحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرشيقة و كذلك تهيئة البيئة المناسبة داخل مؤسساتهم ليتم تطبيقها.

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

This study aimed to identify the perception of researchers about the impact of agile management on the success of entrepreneurial projects and to achieve this two main hypotheses were formulated, and the study sample was taken for the Cam4sell project and a direct interview with the founder of the project and access to the documents and plans of the project and then analyzed and reached several results, the most important of which is that it is not necessary for the entrepreneur to be familiar with the science of agile management in order to be able to apply it in the project, through conducting several simple and quick actions that ensure the continuity of the project, facing the surrounding risks, and finding appropriate solutions to all problems.

The study concluded with several recommendations, the most important of which is urging entrepreneurs to adopt a culture of agile management and the need to shift from the traditional management style to agile management, as well as creating the appropriate environment within their institutions to be applied.