

أثر تطبيق الإدارة بالمنهجية الرشيقة على مشروع في منطقة جازان في
المملكة العربية السعودية.

The Effect of applying Agile methodology on the efficiency of
a project in Jazan region in the Kingdom of Saudi Arabia

- خطة البحث لمشروع التخرج -

إشراف :

د. وليد سليمان

تقديم الطلبة :

221001957

مشرف المجموعة : ناصر معافا

221001966

سلطان العبدلي

221002251

مشيب عسيري

1-1. مقدمة.

يعيش عالم الأعمال ثورة من الطرق و المناهج الحديثة في الإدارة ، حيث تتميز كل شركة أو مؤسسة بسلوكياتها الخاصة التي تُصنف على أساسها تحت واحدة من مدارس الإدارة المتنوعة ، و قد كانت الطريقة التقليدية سيدة الموقف في القرن الماضي ، لكن الثورات الصناعية و ظهور صناعات حديثة تتطلب تفكيراً خارج الصندوق دفع المدراء لإيجاد طرق أكثر فعالية.

وفي عام 2001 ، أدركت مجموعة من مطوري البرامج ذوي الخبرة أنهم كانوا يمارسون بشكل جماعي و عن طريق الصدفة طريقة جديدة من الإدارة توصلوا إليها تأقلاً مع مصلحة أعمالهم ، كانت هذه الطريقة هي المنهجية الرشيقة التي تركز على السهولة و السرعة و الخروج من القوالب و إبداء المرونة للتغيير المستمر، منذ ذلك الحين و الكثير من المؤسسات العالمية تنجح بتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على المشاريع ، و ينصح الكثير من الخبراء بها كطريقة تمنع الهدر و تخفض الضياعات و تحقق أفضل الكفاءات في العديد من المجالات و الاختصاصات .

و في ظل ازدياد عدد المشاريع الناشئة في المملكة العربية السعودية ، و حاجة هذه المشاريع لدراسات تبني على أساسها ممارساتها المستقبلية ، تم تطوير الآليات الإدارية في عدد من المناطق بينما بقيت المناطق الأخرى بحاجة إلى دعم أكبر في هذا المجال و منها منطقة جازان ، و هنا نشأت الحاجة لسد هذه الفجوة المكانية من خلال دراسة الأثر المباشر لتطبيق الإدارة بالمنهجية الرشيقة على مشروع موجود مسبقاً بهدف دراسة مدى التغيير على فعالية المشروع من حيث الربح و سهولة أداء العمليات فيه ، و تحديد الصعوبات التي قد تواجه هذه الممارسات .

في هذا البحث قمنا بدراسة حالة مشروع موجود مسبقاً في منطقة جازان السعودية يطبق مبادئ الإدارة التقليدية بشكل بدائي ، و أدخلنا مبادئ الإدارة الرشيقة على عمله ، ثم قمنا من خلال أداة الملاحظة المباشرة و الاستبانة بتسجيل التغييرات الحاصلة فيه لمناقشة الفرضيات التي تم وضعها حول الكفاءة و السهولة التي ستعكس على نجاح تنفيذ العمليات في المشروع بعد تطبيق المنهجية الرشيقة و الأثر إيجابي الواضح و الملموس لهذه المنهجية بهدف الوصول إلى معرفة كافية حول أهم مبادئ الإدارة الرشيقة التي يُمكن أن تطبق على مشروع موجود مسبقاً و تُظهر تغييراً إيجابياً و أثر تطبيق هذه المبادئ و الصعوبات التي قد تواجهها على مشروع موجود مسبقاً في منطقة جازان في السعودية.

2-1. مشكلة الدراسة.

على الرغم من الانتعاش الاقتصادي الذي تعيشه المملكة العربية السعودية منذ عقود ، و على الرغم من انتشار العلوم الحديثة و المتطورة في العالم أجمع ، و ازدياد عدد الشباب السعودي من خريجي جامعات إدارة الأعمال المتنوعة ، و أهلية هذا الشباب لإدارة الأعمال و قيادتها بكفاءة ، لا يزال الفكر التقليدي المتوارث سيد إدارة الأعمال و قائدها في الأسواق السعودية ، لا سيما في الشركات المحلية التي تملكها أسر و عائلات معينة ، في الوقت الذي تجتاح فيه أنظمة إدارة المشاريع الحديثة الأسواق العالمية و تختار كل شركة ما تجده الأنسب لها من هذه الأنظمة ، نظراً لأن الكثير من الباحثين يصفون المنهجية الرشيقة في إدارة المشاريع بأنها المنهجية أسرع و أكثر مرونة من المنهجية التقليدية و المنهجية الهزيلة ، فإن المشكلة البحثية تتمثل في وجود قصور في مجال تطبيق المنهجية الرشيقة لإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية في إقليم جازان.

3-1. أهمية الدراسة.

- الأهمية العلمية : لكل مجتمع خصوصيته التي تنعكس على أسواقه و شركاته و منشآته ، و المجتمع السعودي كمجتمع يعيش حالة من الانفتاح التجاري و الاقتصادي بدعم كامل من الحكومة يحتاج إلى خبراء و باحثين يبذلون جهوداً رديفة في هذا المجال ، هناك احتياج علمي لدراسة أثر المنهجية الرشيقة على الأسواق في الخليج العربي ، و من هنا جاءت أهمية هذا البحث الذي سيضيف قيمة على الأبحاث الموجودة مسبقاً في مجال إدارة المشاريع .
- الأهمية العملية : تنبثق أهمية هذه الدراسة من الازدياد الكبير في عدد المشاريع في المملكة العربية السعودية ، لا سيما المشاريع الصغيرة و المتوسطة التي يبحث أصحابها عن أفضل طرق الإدارة ليقوموا باتباعها و التي تساعدتهم ليخففوا الهدر و الضياع الذي تعاني منه الطريقة التقليدية في الإدارة ، في ظل سُح الدراسات التي تهتم بالواقع السعودي في هذا المجال .

4-1. أهداف الدراسة.

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي :

- التعرف على أهم مبادئ الإدارة الرشيقة التي يُمكن أن تطبق على مشروع موجود مسبقاً و تُظهر تغييراً إيجابياً في منطقة جازان في السعودية.
- التعرف على أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيق على ربحية و سهولة العمليات في المشاريع الموجودة مسبقاً في منطقة جازان في السعودية.
- التعرف على أهم التحديات و العقبات التي قد تواجه مبادئ الإدارة الرشيقة خلال تطبيقها على مشروع موجود مسبقاً في منطقة جازان في السعودية.

5-1. أسئلة الدراسة.

السؤال المحوري لهذه الدراسة:

إلى أي مدى سينجح تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بالنهج الرشيق في رفع كفاءة المشاريع الموجودة مسبقاً في منطقة جازان في السعودية؟

و الذي يُولّد عدداً من الأسئلة الفرعية النابعة عنه :

- ما هي مبادئ الإدارة الرشيقة التي ستحقق نجاحاً في المشاريع ؟
- ما هو أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيق على ربحية و سهولة العمليات في المشاريع الموجودة مسبقاً؟
- ما هي التحديات و العقبات التي ستواجه تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة ؟

6-1. الدراسات السابقة والإطار النظري

1. دراسة أحمد (2021):

التي تهدف إلى تحديد الإطار المفاهيمي لإدارة المشاريع الرشيقة التي تؤثر على أداء المشروع من حيث المتطلبات والتحديات ، مع متغير مستقل يتمثل في اتباع منهجية المشروع الرشيق و مجموعة متغيرات تابعة - مالك المنتج، قائد الفريق ، أعضاء الفريق، أصحاب المصلحة، التكلفة / الوقت

و قد كانت منهجية الدراسة مراجعة الأدبيات المتعلقة بممارسات المشاريع لرشيقة مع المتغيرات التابعة المتنوعة . و خلصت إلى اعتماد نجاح أداء المشروع على مدى التزامه بممارسات إدارة الجودة المتبعة في المشاريع الرشيقة .

2. دراسة الجاز (2014):

التي تهدف إلى إثبات قابلية تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة في سياق تطوير المنتج، مع متغير مستقل يتمثل في تحديد الجدول الزمني للمشروع و العمل بروح الفريق الواحد و تعاون العميل و متغير تابع يتمثل في فعالية المشروع و نجاحه " التأخير ، وفائض التكلفة ، وساعات العمل ، ووظائف المنتج

و قد كانت منهجية الدراسة بحث كمي تجريبي يشمل 21 منتجًا من مشاريع في خمس شركات تنمية سلوينية ، و تم جمع النتائج من خلال الاستبانة بالويب. و خلصت إلى عدم تأثير التحليل متعدد المتغيرات للممارسات الرشيقة على أداء المشروع ونجاحه كثيرًا ، ويفترض أن ذلك يرجع إلى العينة الصغيرة. و لكن هناك نتائج مشجعة على أنه من المنطقي إجراء دراسة مفصلة على عينة أكبر.

3. دراسة جيرك وأنا (2017):

التي تهدف إلى مقارنة الطرق الرشيقة بالطرق التقليدية في المجال الحديث " ذكاء الأعمال BI" ، مع متغير مستقل يتمثل في تطبيق الطرق الإدارية الرشيقة و الطرق الإدارية التقليدية و متغير تابع يتمثل في تكاليف الصيانة و التشغيل و رضا العملاء و مرونة تغيير المتطلبات ، التنمية المستدامة ، و كفاءة الفرق المنظمة ذاتياً .

و قد كانت منهجية الدراسة دراسة حالة في شركة اتصالات كبيرة (350 مستخدمًا من BI) ونتائج بحث تجريبي تم توفيره في ثلاث شركات كبيرة: الوسائط الرقمية والتأمين.

و خلصت الدراسة إلى أن الأساليب الرشيقة أكثر فاعلية في مشاريع ذكاء الأعمال من منظور المستخدم النهائي و تعطي النتائج الأولية والقيمة المضافة في وقت أقصر بكثير مقارنة بالنهج التقليدي.

4. حسن (2018):

هدفت الدراسة لتحديد أكبر التحديات التي تواجه أصحاب الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم عند تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في الضفة الغربية في فلسطين. و تطبيق ، بمتغير مستقل مبادئ التصنيع الرشيق في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و متغير تابع العقبات التي توجه التنفيذ من وجهة نظر المدراء وأصحاب الشركات ، استُخدم المنهج الوصفي، بأسلوب المسح الشامل لعينة مؤلفة من 22 شركة ، حيث استخدم أداتين لجمع البيانات هما: المقابلة والاستبانة في قطاع الحجر والرخام ، وقطاع صناعة الأثاث و قطاع الجلود والأحذية.

خلصت الدراسة إلى أن أهم التحديات التي تقف بوجه تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة هي ضعف في الموارد العمالية ذوي الكفاءة و مقاومة التغيير من الموظفين وضعف التدريب ونقص المعرفة حول التصنيع الرشيق وغياب فكرة الإبداع والابتكار لدى العمال ، وقلة الأبحاث حول التصنيع الرشيق وكذلك ضعف في نظم الإدارة العلمية السليمة للشركات، في ظل غياب التخطيط الاستراتيجي وضعف في وضع الأهداف وضعف التنبؤ بالمبيعات وافتقار الشركة للتخطيط والترتيب الداخلي.

و أوصت الدراسة بالاستعانة بأهل الخبرة والمتخصصين في تطبيق أنظمة التصنيع الرشيق

5. دليل ولينا (2021):

هدفت الدراسة إلى مناقشة و تحليل دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع بمختلف مجالاتها، من خلال المتغير المستقل تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة و المتغير التابع رفع كفاءة المشاريع في المنظمات المتنوعة ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي بدراسة الأدبيات السابقة .

و الخلاصة كانت أن هناك فائدة كبرى لتطبيق الإدارة الرشيقة من حيث تحسين الإنتاجية و التخلص من الهدر و التخلص من الترهل الإداري ، غيرها .

توصي الدراسة بتوسيع الدراسات في المجال و تدريب العاملين من مختلف المجالات على مبادئ الادارة الرشيقة .

6. ريناد ومشعل (2022):

الهدف من هذه الدراسة هو المقارنة بين إيجابيات و سلبيات تطبيق الإدارة الرشيقة أو التقليدية من خلال دراسة حالة حقيقية حول شركة التأمين ، بدراسة تأثير المتغير المستقل تطبيق المنهجية الرشيقة و المنهجية التقليدية على المتغير التابع تحقيق نتائج المشاريع بكفاءة و جودة .

من خلال إجراء الاستطلاعات والمقابلات وفقا لمشروع البحث مباشرة من المصادر الأولية ، و خلص إلى نتيجة مفادها أن استخدام المنهجية الرشيقة داخل المشاريع هي الأنسب لمديري المشروع لتحقيق نتائج مواتية تتعلق بالمشروع مقارنة بالمنهجية التقليدية .

7. زاهد وسامية (2017):

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة فوائد وتحديات استخدام إدارة المشاريع الرشيقة APM في الأبحاث الحديثة. ، بدراسة تأثير المتغير المستقل ممارسات الإدارة الرشيقة في المشاريع على المتغير التابع تكلفة إعادة العمل و فترة الانتهاء من المشاريع و مدى رضا العملاء.

من خلال دراسة الأدبيات السابقة المتعلقة بمزايا و عيوب الإدارة الرشيقة، و خلص إلى نتيجة مفادها أن للإدارة الرشيقة فوائد متعددة لكن لا يمكن اعتبارها نهجًا مقاومًا للخطأ لأنه يعاني من صعوبات في جدولة المهام ، ومراقبة الجودة ، وإدارة المعرفة وإدارة المشاريع الكبيرة وإدارة الفرق الموزعة وإدارة القضايا المتعلقة بالأشخاص. و توصي الدراسة بالدمج في بعض الأمور بين الإدارة التقليدية و الإدارة الرشيقة التركيز على الجوانب توثيق أنشطة المشاريع وتطوير الهيكل التنظيمي الرسمي من الإدارة التقليدية .

8. سامي (2023):

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الرشيقة المتوازنة على سرعة سير الأعمال و على الأداء العام للشركة، بدراسة تأثير المتغير المستقل ممارسات الإدارة الرشيقة في المشاريع على المتغير التابع أداء الشركة من حيث سرعة سير العمليات التجارية.

استُخدمت طريقة الاستبانة على موظفي قطاع تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية ، بعد تحليل البيانات وُضعت معادلة هيكلية ، و استُخدمت تقنية النمذجة (SEM) لاختبار المعادلة باستخدام أداة SmartPLS3، و كشفت نتيجة الدراسة أن التعاون القائم على التمكين الذاتي والمتعدد الوظائف وإدارة الموازنة الرشيقة لهما تأثير كبير على أداء الشركة ، و أثبتت التأثير المنفصل لكل بُعد على سرعة سير العمليات التجارية والدور الوسيط لسرعة إجراءات الأعمال

9. ظافرو آخرون (2017):

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة مدى تأثير منهجية المشاريع الرشيقة على إدارة مشاريع البرمجيات في الباكستان ، بدراسة تأثير المتغير المستقل اتباع قواعد منهجية Agile (DSDM) على المتغير التابع سهولة و كفاءة إدارة مشروع البرمجيات.

تم استخدام منهجية مختلطة من مراجعة الأدبيات : حول التأثير مبادئ إدارة المشاريع الرشيقة على مشاريع البرمجيات ، و مجموعات العصف الذهني : لمناقشة الأسباب المحتملة التي يمكن أن تؤثر على إدارة المشروع ، و الاستبانة : بعد وضع فرضيات من الطرق السابقة تم إرسال الاستبيان لشركات البرمجيات في الباكستان لتقيي صحة الاستنتاجات، و خلص إلى نتيجة مفادها أن هناك تأثير إيجابي على تكلفة التطوير والوقت والإنتاجية بالتحول من النموذج التقليدي للنموذج الرشيق في إدارة المشاريع البرمجية ، و أن تأسيس المشروع بطريقة المشروع الرشيق منذ البداية يساهم في جودة التنظيم والتركيز على احتياجات العملاء.

10. عبد الرحمن (2019)

هدفت الدراسة إلى التحري عن أثر استخدام ممارسات إدارة المشاريع من قبل مديري المشاريع شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ، من خلال معرفة تأثير المتغير المستقل استخدام ممارسات إدارة المشاريع بشكل عام على المتغير التابع نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية ، باستخدام منهجية مختلطة من المقابلة الشخصية مع المدراء التنفيذيين و الاستبانة للمقاولين ، و التحليل الموضوعي لنتائجهما .

و الخلاصة كانت أن قبول واستخدام ممارسات إدارة المشروع يحسن نجاح المشروع وتقلل حالات الفشل بشكل عام. الإداري ، غيرها .

11. عبد العزيز (2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تحقيق سلاسل التوريد الرشيقة في شبكات التوزيع الخاصة بوكلاء السيارات في المملكة العربية السعودية. من خلال معرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة بالقدرات الخمس لتقنيات التوريد الرشيقة: "الوصول والحجم والمرونة والسرعة والوعي على المتغيرات التابعة سرعة توصيل الطلبات، إرضاء العميل، المرونة في شبكات التوزيع، تقليل التكاليف التشغيلية الإجمالية.

تم استخدام المسوحات التي يتم إجراؤها في شكل الاستبانة على مقياس Liker، يستهدف أكبر ثلاثة تجار سيارات ثبت أنهم يستخدمون تقنيات سلسلة التوريد الرشيقة في المملكة العربية السعودية.

و الخلاصة كانت أن الشركات التي تتبنى تقنيات الإدارة الرشيقة تتمتع بمستوى أعلى من الميزة التنافسية من حيث اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم مقارنة بتلك التي لا تستخدم هذه التقنيات.

12. فهد وماريا (2022)

هدفت الدراسة البحث في العوامل التي تؤثر على تبني البرامج الرشيقة من قبل الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs). من خلال معرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة بالعوامل الاجتماعية والتنظيمية والبيئية والتقنية على المتغير التابع اعتماد النهج الرشيق في الشركات الصغيرة والمتوسطة لتطوير البرمجيات في المملكة العربية السعودية.

استخدمت الدراسة مراجعة الأدبيات بالإضافة للبحث التجريبي من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع 12 خبيراً من خبراء الإدارة الرشيقة في شركات التأمين، و الخلاصة كانت أن الأسباب الرئيسية لضرورة لاعتماد النهج الرشيق هي: تحفيز أعضاء الفريق، والحفاظ على التنافسية والالتزام بقرارات الإدارة العليا.

أما التحديات التي تواجه التطبيق فهي ثقافة الشركة و شح مشاركة العملاء، و نقص المعرفة و التدريب.

13. كلارا (2014)

هدفت الدراسة شرح أسباب الفشل في إدارة المشروع، وإيجاد طرق لحل الإخفاقات من خلال استخدام النهج الرشيق في إدارة المشروع في شركات التشييك.

من خلال معرفة تأثير المتغير المستقل المتمثل باتباع النهج الرشيق في إدارة المشروع على المجال الذي تنتمي إليه المشاريع ومدى نجاحها.

تم استخدام طريقة الاستبانة على عينة قدرها 40 منظمة في جمهورية التشييك و تم ملأ الاستبيانات من خلال مقابلة خاضعة للرقابة (وجهاً لوجه).

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

- أساليب الإدارة الرشيقة هي مجموعة من أفضل الممارسات والتوصيات لكن يجب عدم الافراط في تتبع مبادئها للحد الذي يقلل الثقافة المؤسسية للشركة ، و عدم السماح للسلوكيات المرنة بأن تشوه الهياكل التنظيمية للمؤسسات.

- شركات البرمجيات والإنترنت تستخدم النهج الرشيق أكثر من الشركات الأخرى في مجال التصنيع والخدمات.

14. نيتين وأوغراسين (2012)

هدفت الدراسة لتصميم مشروع رشيق فعال إطار إدارة المشاريع البرمجية من خلال معرفة تأثير المتغير المستقل المتمثل بسلوكيات الإدارة الرشيقة في المشاريع البرمجية على المتغير التابع المتمثل بنجاح المشاريع البرمجية التي تتطلب تحديث باستمرار، تتبع التقييمات، التوثيق بدقة .

تم استخدام استبيان استقصائي يغطي عدة جوانب من المنهجية الرشيقة ، و خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن كلا الطريقتين التقليدية و الرشيقة لها مزاياها و عيوبها ، و أوصت الدراسة من أجل المشاريع البرمجية باعتماد إدارة مشروع رشيقة تحافظ على الوثائق اللازمة للرجوع إليها في المستقبل.

15. هناء وآخرون (2020)

هدفت الدراسة لتحديد تأثير ممارسة نظام الإنتاج الرشيق (تقليل الفاقد) على أداء سلسلة الإمداد في قطاع التصنيع في مصر من خلال معرفة تأثير المتغير المستقل المتمثل بممارسة نظام الإنتاج الرشيق (تقليل الفاقد) على المتغير التابع المتمثل بكفاءة أداء سلسلة الإمداد التي تشمل العمليات الخمس (الخطة، التوريد، الصنع، التوصيل، الإرجاع).

تم اتباع المنهج الكمي التفسيري من خلال التجريب عن طريق توزيع استبيان استقصائي على 30 مدير شركة تصنيع في مختلف الصناعات ، و خلصت الدراسة إلى أنه من بين ممارسات الإدارة الرشيقة كانت الممارسات التالية ذات تأثير إيجابي : تعيين تدفق القيمة (VSM) ، تقليل الفاقد في التصنيع الداخلي (LSF) ، إدارة علاقات العملاء (CRM) ، إدارة تكنولوجيا المعلومات.

بينما لم يكن للممارسات التالية أي تأثير يُذكر : إدارة علاقات الموردين (SRM) ، نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)

7-1. الفرضيات النظرية للدراسة.

الفرضية الأولى : يؤدي تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة إلى كفاءة و سهولة تنعكس على نجاح تنفيذ العمليات في المشروع .

الفرضية الثانية : هناك أثر إيجابي واضح و ملموس لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على ربحية و سهولة العمليات في المشاريع الموجودة مسبقاً.

الفرضية الثالثة : التغير إلى مبادئ الإدارة الرشيقة سيواجه تحديات و مصاعب عند تطبيقه بشكل مفاجئ على المشاريع الموجودة مسبقاً .

8-1. منهجية الدراسة.

إن المنهج البحثي المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي ، بحيث يتم تبين أنواع الممارسات في الإدارة الرشيدة و كيفية تطبيقها و من ثم الاهتمام بتأثير هذه الممارسات على المشروع ، و نستخدم طريقة دراسة حالة على مشروع صغير حيث نقوم بإدخال عدد من مبادئ الإدارة الرشيدة على طريقة عمله و نقارن وضع المشروع السابق مع وضعه الجديد و ندرس التغيرات التالية :

- التغيرات في ربحية المشروع بعد تطبيق المبادئ الرشيدة.
- التغيرات في سهولة عمليات المشروع بعد تطبيق المبادئ الرشيدة.
- أثر التحول إل مبادئ الإدارة الرشيدة على المشروع بشكل كامل .
- الصعوبات التي تواجه تطبيق المبادئ الرشيدة .

قائمة المراجع والمصادر الأولية.

المراجع الأجنبية :

1. Younus, D. A. M., & 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).
2. Stare, A. (2014). Agile project management in product development projects. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 119, 295-304.
3. Uikey, N., & Suman, U. (2012). An Empirical Study to Design an Effective Agile Project Management Framework. Methodology, 23(55.25), 21-25.
4. Mokhtar, R., & Khayyat, M. (2022). A Comparative Case Study of Waterfall and Agile Management. SAR Journal (2619-9955), 5(1).
5. Masood, Z., & Farooq, S. (2017). The benefits and key challenges of agile project management under recent research opportunities. International Research Journal of Management Sciences, 5(1), 20-28.
6. Alzahrani, S. S. (2023). Balanced agile project management impact on firm performance through business process agility as mediator in IT sector of Kingdom of Saudi Arabia. Int. J. Business Performance Management, 24(3/4), 409-428.
7. Zafar, I., Nazir, A. K., & Abbas, M. (2017, October). The impact of agile methodology (DSDM) on software project management. In Circulation in Computer Science: International Conference on Engineering, Computing & Information Technology (ICECIT 2017) (pp. 1-6).
8. Alotaibi, A. B. (2019). Project management: the implication of project management practices on project success in Saudi Arabia (Doctoral dissertation, University of Portsmouth).

9. Altuwaijri, F. S., & Ferrario, M. A. (2022). Factors affecting Agile adoption: An industry research study of the mobile app sector in Saudi Arabia. *Journal of Systems and Software*, 190, 111347.
10. Antlova, K. (2014). Agile approach in the project management of the Czech companies. *Procedia Technology*, 16, 929-933.
11. Uikey, N., & Suman, U. (2012). An Empirical Study to Design an Effective Agile Project Management Framework. *Methodology*, 23(55.25), 21-25.

المراجع العربية :

1. دنديس، & حسن طاهر. (2018). تحديات تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين.
2. دليل الحربي، & لینا الغامدي. (2021). دور الإدارة الرشيقة في نجاح المشاريع. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
3. عبد العزيز صالح العقيل. (2021). آثار الرقابة في سلسلة الامداد لشبكة التوزيع في سوق السيارات في المملكة العربية السعودية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانیات والاجتماع*، (68)، 121-98.
4. محمود، هناء محمد، لبيب، أشرف عادل، نور، & عائشة طارق. (2020). تأثير ممارسة سلسلة الإمداد الرشيق على أداء سلسلة الإمداد في قطاع التصنيع بمصر. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 57(1)، 304-261.