

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة مشاريع



عنوان البحث

أثر القيادة الرشيقة في دعم الابتكار ضمن بيئات المشاريع الديناميكية: دراسة تطبيقية على شركات تطوير التطبيقات في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

اميره محي الدين

الرقم الجامعي/

٢٥١٠٠٠٠٢٢

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

وَقَدْ عَلِمْنَا

Qabla.com

قائمة المحتويات:

٣	قائمة المحتويات:
٥	قائمة الجداول:
٧	قائمة الاشكال:
٩	المستخلص:
١٠	الفصل الأول:
١١	المقدمة:
١٣	مشكلة الدراسة:
١٦	أهمية الدراسة:
١٨	أهداف الدراسة:
٢٠	تساؤلات الدراسة:
٢١	فروض الدراسة:
٢٢	النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث:
٢٦	الفصل الثاني: الدراسات السابقة:
٢٧	مقدمة:
٢٩	متغيرات الدراسة:
٣١	الدراسات السابقة:
٣٦	الاطار النظري:
٤١	الفصل الثالث: منهجية الدراسة:
٤٢	مقدمة:
٤٣	المنهجية وطرق البحث:
٤٦	مجتمع البحث:

٤٨.....	حدود الدراسة:
٥٠.....	خطوات جمع البيانات:
٥٣.....	محددات حجم العينة:
٥٥.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.
٥٦.....	مقدمة:
٥٨.....	تحليل البيانات:
٥٩.....	الوصف الاحصائي لبيانات التجربة.
٩١.....	Abstract
٩٢.....	المراجع:

قائمة الجداول:

- جدول ١: ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بتبني منهجية Agile والقيادة الرشيدة في المملكة العربية السعودية. ٣٥
- جدول ٢: الوصف الاحصائي للبيانات. ٦٠
- جدول ٣: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة. ٦١
- جدول ٤: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة. ٦٢
- جدول ٥: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة. ٦٣
- جدول ٦: الوصف الاحصائي لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع بشكل منظم في إدارة المرافق بالشركة. ٦٤
- جدول ٧: توجد خطة واضحة لإدارة نطاق المشروع منذ بدايته حتى اكتماله. ٦٥
- جدول ٨: الوصف الإحصائي لتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن فريق المشروع. ٦٦
- جدول ٩: الوصف الإحصائي لاستخدام الشركة أدوات وبرامج متخصصة في تخطيط المشاريع ومتابعتها. ٦٧
- جدول ١٠: الوصف الإحصائي لتقييم الأداء في كل مرحلة من مراحل المشروع لضمان الالتزام بالأهداف. ٦٨
- جدول ١١: الوصف الإحصائي لإعداد جداول زمنية دقيقة لمراحل تنفيذ المشاريع. ٦٩
- جدول ١٢: الوصف الإحصائي للالتزام بالمواعيد النهائية المحددة لمخرجات المشروع. ٧٠
- جدول ١٣: الوصف الإحصائي لوجود نظام فعال لمراقبة التكاليف وضبط المصروفات خلال تنفيذ المشروع. ٧١
- جدول ١٤: الوصف الإحصائي لتحديث ميزانية المشروع بناءً على التغيرات في الموارد أو الاحتياجات. ٧٢
- جدول ١٥: الوصف الإحصائي لتقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية بانتظام. ٧٣
- جدول ١٦: الوصف الإحصائي لتركيز إدارة المشاريع على تحقيق معايير الجودة المحددة مسبقاً. ٧٤
- جدول ١٧: الوصف الإحصائي لتطبيق إجراءات مراجعة وتدقيق لضمان جودة مخرجات المشروع. ٧٥
- جدول ١٨: الوصف الإحصائي لحرص فريق المشروع على معالجة الأخطاء فور اكتشافها. ٧٦
- جدول ١٩: الوصف الإحصائي لإشراك المستفيدين في تقييم جودة النتائج النهائية. ٧٧
- جدول ٢٠: الوصف الإحصائي لاعتماد الشركة على مقاييس أداء واضحة لتقييم نجاح المشروع. ٧٨
- جدول ٢١: الوصف الإحصائي لتأثير تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تشغيل المرافق. ٧٩
- جدول ٢٢: الوصف الإحصائي للتحسن الملحوظ في صيانة المرافق وتقليل الأعطال بعد تطبيق إدارة المشاريع. ٨٠
- جدول ٢٣: الوصف الإحصائي لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع في ترشيد استخدام الطاقة والموارد داخل المرافق. ٨١
- جدول ٢٤: الوصف الإحصائي لتأثير إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المرافق. ٨٢

جدول ٢٥: الوصف الإحصائي لاستخدام مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المرافق بانتظام.....	٨٣
جدول ٢٦: ملخص انجاز القضية.....	٨٤
جدول ٢٧: احصائيات الموثوقية.....	٨٤
جدول ٢٨: اختبار كاي اسكوير لدور الإدارة الرشيدة في وضع خطة واضحة لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض.....	٨٦
جدول ٢٩: اختبار كاي اسكوير لدور الإدارة الرشيدة في مراقبة التكاليف لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض.....	٨٧
جدول ٣٠: اختبار كاي اسكوير لدور الإدارة الرشيدة في تطوير جودة النتائج النهائية لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض.....	٨٨
جدول ٣١: تحليل التباين الأحادي.....	٨٩
جدول ٣٢: ملخص نموذج عامل بايز.....	٨٩
جدول ٣٣: تقديرات بايزية لتباين الخطأ.....	٩٠

قائمة الاشكال:

- رسم توضيحي ١: الاطار النظري للدراسة..... ٣٧
- رسم توضيحي ٢: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة..... ٦١
- رسم توضيحي ٣: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة..... ٦٢
- رسم توضيحي ٤: التمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة..... ٦٣
- رسم توضيحي ٥: التمثيل البياني لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع بشكل منظم في إدارة المرافق بالشركة..... ٦٤
- رسم توضيحي ٦: التمثيل البياني لوجود خطة واضحة لإدارة نطاق المشروع منذ بدايته حتى اكتماله..... ٦٥
- رسم توضيحي ٧: التمثيل البياني لتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن فريق المشروع..... ٦٦
- رسم توضيحي ٨: التمثيل البياني لاستخدام الشركة أدوات وبرامج متخصصة في تخطيط المشاريع ومتابعتها..... ٦٧
- رسم توضيحي ٩: التمثيل البياني لتقييم الأداء في كل مرحلة من مراحل المشروع لضمان الالتزام بالأهداف..... ٦٨
- رسم توضيحي ١٠: التمثيل البياني لإعداد جداول زمنية دقيقة لمراحل تنفيذ المشاريع..... ٦٩
- رسم توضيحي ١١: التمثيل البياني للالتزام بالمواعيد النهائية المحددة لمخرجات المشروع..... ٧٠
- رسم توضيحي ١٢: التمثيل البياني لوجود نظام فعال لمراقبة التكاليف وضبط المصروفات خلال تنفيذ المشروع..... ٧١
- رسم توضيحي ١٣: التمثيل البياني لتحديث ميزانية المشروع بناءً على التغيرات في الموارد أو الاحتياجات..... ٧٢
- رسم توضيحي ١٤: التمثيل البياني لتقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية بانتظام..... ٧٣
- رسم توضيحي ١٥: التمثيل البياني لتركيز إدارة المشاريع على تحقيق معايير الجودة المحددة مسبقًا..... ٧٤
- رسم توضيحي ١٦: التمثيل البياني لتطبيق إجراءات مراجعة وتدقيق لضمان جودة مخرجات المشروع..... ٧٥
- رسم توضيحي ١٧: التمثيل البياني لحرص فريق المشروع على معالجة الأخطاء فور اكتشافها..... ٧٦
- رسم توضيحي ١٨: التمثيل البياني لإشراك المستفيدين في تقييم جودة النتائج النهائية..... ٧٧
- رسم توضيحي ١٩: التمثيل البياني لاعتماد الشركة على مقاييس أداء واضحة لتقييم نجاح المشروع..... ٧٨
- رسم توضيحي ٢٠: التمثيل البياني لتأثير تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تشغيل المرافق..... ٧٩
- رسم توضيحي ٢١: التمثيل البياني للتحسن الملحوظ في صيانة المرافق وتقليل الأعطال بعد تطبيق إدارة المشاريع..... ٨٠
- رسم توضيحي ٢٢: التمثيل البياني لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع في ترشيد استخدام الطاقة والموارد داخل المرافق..... ٨١
- رسم توضيحي ٢٣: التمثيل البياني لتأثير إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المرافق..... ٨٢
- رسم توضيحي ٢٤: التمثيل البياني لاستخدام مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المرافق بانتظام..... ٨٣
- رسم توضيحي ٢٥: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة..... ٨٥
- رسم توضيحي ٢٦: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور الإدارة الرشيدة في وضع خطة واضحة لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض..... ٨٦

رسم توضيحي ٢٧: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور الإدارة الرشيدة في مراقبة التكاليف لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض ٨٧

رسم توضيحي ٢٨: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لدور الإدارة الرشيدة في تطوير جودة النتائج النهائية لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض ٨٨

المستخلص:

تبحث هذه الدراسة في أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع على تحسين كفاءة وأداء عمليات المنشآت في مدينة الرياض. شارك في الاستبيان ١٦١ مشاركًا يمثلون خلفيات تنظيمية متنوعة. كشف التحليل الإحصائي الوصفي أن معظم المشاركين اتفقوا على أن وضوح الأهداف، ومراقبة التكاليف، وضمان الجودة، تلعب دورًا حيويًا في تحسين الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، كانت الإجابات أكثر حيادية فيما يتعلق بتحسينات الصيانة وتحسين الطاقة. أنتج تحليل الموثوقية قيمة ألفا كرونباخ ٠,٧٨٢، مما يؤكد اتساقًا داخليًا قويًا. أشارت اختبارات مربع كاي وتحليل التباين إلى وجود علاقات مهمة بين ممارسات إدارة المشاريع والإدارة الرشيدة. بشكل عام، تُبرز النتائج إدارة المشاريع كعامل رئيسي لتحسين كفاءة المنشآت واستدامتها.

الفصل الأول:

المقدمة:

تشهد حاليًا ثورة صناعية رابعة، تتميز بتغيرات مفاجئة وغير متوقعة في وتيرة التحول الرقمي، وتطورات تقنية سريعة، وتعديلات مستمرة في احتياجات المستهلكين. يُطلق الخبراء على هذه البيئة اسم "VUCA" (متقلبة، غامضة، معقدة، وغير مؤكدة)، وقد أجبرت المؤسسات على مواجهة واقع جديد، حيث ينجو فيه القادرون على التكيف والتفاعل السريع، بدلًا من الأقوى. اضطرت المؤسسات إلى التخلي عن نماذج الإدارة القديمة والهرمية والجامدة بسبب المنافسة الشرسة. لم تتمكن هذه الأساليب من التعامل مع المبادرات الحديثة والمعقدة والمتراكمة. أصبحت هذه النماذج عائقًا أمام السرعة والقدرة على التكيف اللازمتين للنجاح، لاعتمادها على هياكل القيادة والتحكم والتخطيط المستقبلي طويل الأمد (Syamsir, 2025).

ونتيجة لهذا المطلب الملح، برزت فكرة "القيادة الرشيقة" كحل حديث وناجح لاحتياجات الصناعة الحالية. القيادة الرشيقة هي مفهوم شامل وعقلية متكاملة تسعى إلى إعادة النظر في دور الفريق والقائد. ليس مجرد مجموعة أدوات أو أسلوب إدارة. مع تركيز ثابت على زيادة القيمة المقدمة للمستخدم النهائي، يركز هذا المفهوم على أفكار أساسية مثل تمكين الفرق، وتشجيع التعاون بين مختلف الوظائف، وتمكين الاستجابة السريعة للتغيير. يحث هذا المفهوم القادة على التخلي عن دور "المدير" في إصدار الأوامر، وتبني دور "القائد الخادم" في إزالة العوائق، وتوفير الموارد، والثقة بمعرفة فريقهم لاتخاذ قرارات حكيمة. تُعدّ الشفافية والتجريب وتشجيع الإبداع في صنع القرار والاستجابة للتغيير ركائز عقلية القيادة الرشيقة. فهي تخلق بيئة عمل آمنة نفسيًا، حيث يُنظر إلى الفشل كفرصة للتعلم السريع والتطوير المستمر، بدلًا من كونه خطأً يحتاج إلى تصحيح. تُمكن هذه الطريقة، التي تُركز على دورات عمل قصيرة ومتكررة، الفرق من جمع البيانات، واختبار الفرضيات، وتعديل استراتيجيتها استجابةً لمدخلات السوق والمستهلكين الفعلية. وقد أصبح هذا النوع من التفكير مجال تركيز رئيسي للشركات التي ترى في الابتكار عنصرًا أساسيًا لاستمراريتها ونجاحها على المدى الطويل. تُعدّ الشركات التي تُقدّم حلولاً تكنولوجية وتطوير تطبيقات في خضمّ الثورة الرقمية من بين أشهر هذه البيئات. وتحتاج هذه الشركات بشدة إلى قيادة تُعزّز الابتكار المُستدام، وتُحسن أداء فرق العمل، وتُزيل العوائق البيروقراطية، إذ تعتمد بطبيعتها على القدرة على إنتاج حلول إبداعية بسرعة وفعالية (Mergel, 2017).

تُظهر العديد من الدراسات والأبحاث الميدانية التي أُجريت حول العالم أن الشركات التي تبنت مفاهيم القيادة الرشيقة قد حققت معدلات ابتكار ونتائج أعمال أفضل بشكل ملحوظ من نظيراتها التي لا تزال تستخدم أساليب الإدارة التقليدية. قد يتأثر تطبيق هذه النماذج وفعاليتها بجوانب تنظيمية وإدارية وثقافية خاصة في الشرق الأوسط، لذا يجب تأكيد هذه النتائج والتحقق من صحتها في سياقات محلية مُختلفة. قد يُتيح تبني القيادة الرشيقة فرصًا وتحديات مُحددة نظرًا للهيكل التنظيمية الأكثر هرمية، وطرق التواصل ذات السياقات المُختلفة، واختلاف المواقف تجاه المخاطر والفشل. يؤكد هذا على أهمية إجراء بحوث ميدانية ذات صلة بالوضع المحلي لفهم مدى فعالية هذا الأسلوب القيادي في السياقات العربية، وخاصةً في المملكة العربية السعودية. في ظل رؤية ٢٠٣٠، التي جعلت الابتكار وريادة الأعمال والتحول الرقمي محور أولوياتها الاستراتيجية، تشهد المملكة العربية السعودية حاليًا ثورة اقتصادية وتنموية كبيرة. فبالإضافة إلى تنوع مصادر الدخل، يسعى هذا الهدف الطموح إلى بناء اقتصاد مبتكر قائم على المعرفة، يكون فيه القطاع الخاص المحرك الرئيسي للنمو. وقد نشأت العديد من شركات تطوير التطبيقات المحلية كنتيجة مباشرة لهذا التوجه الوطني، مما ساعد على تلبية الحاجة المتزايدة إلى الحلول التكنولوجية في القطاعين العام والتجاري. وهناك حاجة ملحة لنماذج قيادية قادرة على التعامل مع بيئة الأعمال الديناميكية، وتهيئة البيئة المناسبة لتطوير الأفكار وتنفيذها بسرعة ومرونة، نتيجةً للنمو الهائل الذي يشهده قطاع التكنولوجيا السعودي. صحيح أن تأسيس الشركات أمر صعب، إلا أن ضمان استدامتها وقدرتها على المنافسة والابتكار محليًا ودوليًا أمر صعب أيضًا. يؤثر مستوى القيادة بشكل مباشر على ذلك. بناءً على هذه الحقائق، يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في دراسة كيفية تعزيز القيادة الرشيقة للابتكار في مؤسسات تطوير التطبيقات في المملكة العربية السعودية. على حد علم الباحث، لا توجد منهجية واضحة (AlNuaimi, 2022).

تناولت الدراسات الدولية هذا الموضوع بعمق في السياق السعودي، لذا تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى سدّ فجوة معلوماتية كبيرة في الأدبيات العربية. تُقدّم هذه الدراسة مساهمة علمية مزدوجة من خلال دراسة العلاقة بين سمات القيادة الحديثة ودرجة الابتكار في فرق العمل. ومن خلال تحليل نموذج قيادة طُوّر في بيئة غربية وتطبيقه في سياق تنظيمي وثقافي مختلف، تُوسّع هذه الدراسة فهمنا لديناميكيات القيادة في العصر الرقمي، وتُثري نظريًا أدبيات الإدارة العربية. من الناحية العملية، تُقدّم الدراسة للمديرين التنفيذيين والقادة وصانعي القرار في قطاع التكنولوجيا السعودي نصائح قيّمة حول كيفية إنشاء

بيئة عمل إبداعية ومستدامة في قطاع حيوي وسريع النمو. ونتيجةً لذلك، تُعزّز هذه الدراسة، بشكل غير مباشر، القدرة التنافسية للمملكة والاقتصاد الرقمي، وهما هدفان من أهداف رؤية ٢٠٣٠ (Alnajim, 2024).

مشكلة الدراسة:

بفضل تركيزها على قيادة الأعمال والتحول الرقمي، أثمرت رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية بيئةً ديناميكيةً أتاحت آفاقاً واسعة للنمو، لا سيما في قطاع تطوير التطبيقات. إلا أن هناك أيضاً قضايا هيكلية وثقافية معقدة في هذا السياق قد تعيق الابتكار. في هذه الحالة، لا تصبح القيادة الرشيدة خياراً إدارياً فحسب، بل متطلباً تكتيكياً أيضاً للتغلب على هذه التحديات. يتناول هذا القسم القضايا الرئيسية التي تواجهها شركات تطوير التطبيقات في المملكة حالياً، وكيف يمكن للقيادة الرشيدة أن توفر إطاراً فعالاً للتعامل معها وتحسين قدرتها على الابتكار (Aldaarmi, 2025).

❖ التغلب على الصعوبات التنظيمية والإدارية من خلال القيادة الرشيدة

يُعدّ تعقيد اللوائح والبيروقراطية أحد أكبر التحديات التي تواجه الشركات في المملكة. لا تزال الشركات، وخاصة الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا، تواجه إجراءات إدارية مطولة وشكوكاً قانونية في القطاعات المعاصرة، على الرغم من الجهود المبذولة في إطار رؤية ٢٠٣٠ لتبسيط الإجراءات. يمكن أن تكون هذه التأخيرات كارثية لشركة تطوير التطبيقات، في حين أن وقت الوصول إلى السوق يُعد عامل نجاح حاسم. يمكن للقيادة الرشيدة أن تُساعد في هذا الوضع. يحمي القائد الرشيق الفريق من المشاكل الخارجية من خلال تعزيز "فقاعة" من القدرة على التكيف والإنتاجية. يُمكن القائد الرشيق الفرق الصغيرة متعددة الوظائف من اتخاذ القرارات بسرعة واستقلالية ضمن دورات عمل قصيرة (سباقات) بدلاً من انتظار الموافقات الهرمية المطولة. تتمثل مهمتهم الرئيسية في "إزالة العوائق"، مثل البيروقراطية من داخل الشركة أو خارجها، بحيث يتمكن المطورون والمصممون من التركيز فقط على إنشاء المنتج وتحسينه. وهكذا، تُحوّل القيادة الرشيدة العائق البيروقراطي إلى فرصة لترسيخ ثقافة عمل سريعة وفعالة داخل الشركة (Alkhoraif, 2024).

❖ التغلب على العقبات المالية باستراتيجية القيمة المضافة

تُصعّب المتطلبات الصارمة للمؤسسات المصرفية التقليدية وعدم اهتمام بعض المستثمرين بالصناعات غير التقليدية على رواد الأعمال في قطاع التكنولوجيا السعودي تأمين التمويل. يُعدّ توفير تخطيط مالي متسق وطويل الأجل مهمةً أكثر صعوبةً لشركات تطوير التطبيقات التي تستخدم نماذج أعمال تكرارية. تستخدم القيادة الرشيدة استراتيجية "المنتج الأدنى قابلية للتطبيق" (MVP) لتقديم حل عملي لهذه المشكلة. يوجه القائد الرشيق الفريق للتركيز على إنشاء نموذج أولي بأقل تكلفة ممكنة مع توفير قيمة كبيرة للمستهلك، بدلاً من السعي وراء موارد هائلة لبناء منتج نهائي. بالإضافة إلى تقليل المخاطر المالية، تمنح هذه الاستراتيجية المستثمرين دليلاً ملموساً على جدوى المفهوم ومهارات الفريق في التنفيذ. يُسهّل عرض نموذج أولي ناجح مع بيانات تفاعل المستخدم الفعلية الوصول إلى جولات تمويل لاحقة من المستثمرين الملائكة وأصحاب رؤوس الأموال المغامرة، مما يجعله أداة إقناع أكثر فاعلية من مجرد خطة عمل نظرية.

❖ تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة في السوق

أدى التوسع الاقتصادي السريع إلى خلق سوق تنافسية شرسة، مما وضع رواد تطوير التطبيقات المحليين في مواجهة شركات متعددة الجنسيات ذات تمويل جيد. يجب أن تتنافس الشركات الصغيرة على السرعة والإبداع بدلاً من الموارد في هذا السباق. هذا هو جوهر القيادة الرشيدة. يُنمّي القائد الرشيق ثقافةً تُركّز على العملاء، حيث يُحفّز الابتكار في المقام الأول على الاستجابة السريعة لمدخلات المستخدمين ومتطلبات السوق. ويضمن قائد الفريق استمرارية تعلّم الفريق وتغيّره من خلال عقد جلسات استرجاعية واجتماعات يومية منتظمة. في سوقٍ مزدحم، تُعطي قدرة الشركات الناشئة على تعديل مسار المنتج بسرعة بناءً على البيانات الفعلية ميزةً تنافسيةً كبيرةً، وتُعزّز بناء قاعدة مستخدمين مُخلصين، مما يضمن استمراريتهما على المدى الطويل (Murniati, 2020).

❖ تطوير المهارات التقنية وتسريع التحوّل الرقمي الداخلي

ومن المفارقات أن نقص الخبرة أو النفور من التغيير قد يُصعّب على شركات تكنولوجيا المعلومات نفسها اعتماد أدوات جديدة ومواكبة التطورات السريعة في التكنولوجيا. وقد تُضعف بطء اعتماد التكنولوجيا الجديدة الميزة التنافسية لشركة تطوير التطبيقات.

وللتغلب على هذه العقبة، يُشجّع القادة الرشيقون ثقافة "التعلّم المستمر" و"التجريب الآمن". وهذا يدفع الفريق إلى تجربة أطر عمل وتقنيات جديدة في مشاريع صغيرة الحجم ومنخفضة المخاطر. الأهم من ذلك كله، أنها تُرسي "أمانًا نفسيًا"، حيث يُنظر إلى فشل تجربة تقنية جديدة كفرصة للتعلم وليس خطأً. بهذه الاستراتيجية، يُصبح الفريق مؤسسةً متعلمةً بحق، قادرةً على استيعاب أحدث التطورات التكنولوجية ودمجها باستمرار، مما يُزيل الخوف من التغيير (Pussella, 2018).

❖ إيجاد توازن بين الموارد الخارجية

على الرغم من أهمية الاستثمار الأجنبي في رؤية ٢٠٣٠، إلا أنه قد يُشكّل أيضًا صعوبات للشركات المحلية، مما قد يؤدي إلى منافسة غير عادلة. قد تُخنق روح الإبداع المحلية إذا اضطرت شركة تطبيقات محلية تتعاون مع مستثمر أجنبي إلى استخدام أساليب عمل تقليدية وهرمية.

يُمثّل القائد المرن في هذه الحالة "جسرًا ثقافيًا" ويعزز استقلالية الفريق. ويُظهر للمستثمرين الدوليين فوائد هذه الاستراتيجية من خلال الاستفادة من الشفافية والحقائق الملموسة التي تُنتجها سير العمل المرن. ويحرص قائد الفريق على أن تُصبح العلاقات الدولية مصدرًا للتمويل والمعرفة يدعم ويُسرّع الابتكار المحلي، بدلًا من أن تكون عائقًا، وذلك من خلال حماية الفريق من التدخل غير الضروري والسماح له بمواصلة استخدام ممارسات العمل المرنة (Bastion, 2020).

❖ الإشراف على التحول الثقافي نحو نهج مبتكر ومُغامر

في ثقافة تُفضّل الاستقرار الوظيفي، لا يزال التحول الثقافي نحو تبني ريادة الأعمال والمخاطرة المدروسة أمرًا صعبًا. الإدارة (إسلام، ٢٠٢٤). إن أكبر عائق أمام الابتكار في أي عمل تجاري، وخاصةً في مجال تطوير التطبيقات القائمة على التجربة والخطأ، هو هذا الحاجز النفسي، الذي يرمز إليه بالخوف من الفشل. وهنا تبرز أهم وظائف القيادة الرشيقة. فبالإضافة إلى إدارة المشاريع، يُعدّ القائد الرشيق أيضًا "مهندسًا ثقافيًا". فمن خلال مشاركة سلطة اتخاذ القرار، وتشجيع المساعي الجريئة، والاحتفاء بالدروس المستفادة من الأخطاء، يسعى القائد الرشيق جاهدًا إلى القضاء على الخوف من الفشل. ويخلق القائد الرشيق "ثقافة مصغرة" لريادة الأعمال داخل المؤسسة من خلال تمكين كل عضو في الفريق ومنحه الثقة والمسؤولية عن عمله. وهذا يتماشى تمامًا مع أهداف رؤية ٢٠٣٠، ويحوّل الابتكار إلى حدث منتظم بدلًا من كونه حدثًا استثنائيًا.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة تنبع من تقاطعها مع ثلاثة محاور حيوية: التحولات الإدارية المعاصرة، والنمو المتسارع للقطاع التقني، والطموحات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية. ويمكن تفصيل هذه الأهمية ضمن بعدين رئيسيين: علمي (نظري) وعملي (تطبيقي).

○ أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

١. سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية: تنبع الأهمية العلمية الأساسية لهذه الدراسة من كونها تعالج ندرة واضحة في الأبحاث التي تتناول نموذج "القيادة الرشيقة" ضمن السياق العربي بشكل عام، والسعودي بشكل خاص. فبينما تزخر الأدبيات العالمية بدراسات حول هذا المفهوم في بيئات غربية، تظل المكتبة العربية تفتقر إلى دراسات ميدانية أصيلة تستكشف مدى توافق وفعالية هذا النموذج مع الخصائص التنظيمية والثقافية للمنطقة. لذا، تساهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى العلمي العربي الأصيل، وتقدم لبنة أساسية في صرح المعرفة الإدارية الحديثة (Rumman, 2024).

٢. اختبار وتكييف النماذج النظرية: لا تقتصر هذه الدراسة على مجرد نقل مفهوم غربي، بل تسعى إلى اختباره وتحليله في بيئة عمل مختلفة. إن تطبيق نموذج القيادة الرشيقة في قطاع تطوير التطبيقات السعودي يتيح فرصة فريدة لفهم كيفية تفاعل مبادئه (مثل تمكين الفرق، وتقبل الفشل، والشفافية) مع العوامل الثقافية المحلية (مثل الهياكل السلطوية التقليدية، وأساليب التواصل، والمواقف تجاه المخاطرة). وبالتالي، فإن نتائجها قد تساهم في تكييف النموذج النظري للقيادة الرشيقة، أو حتى تطوير نسخة "مُعدّبة" أو "مُوطّنة" منه تكون أكثر ملاءمة للمنظمات في المملكة والمنطقة.

٣. تعميق الفهم للعلاقة بين القيادة والابتكار في العصر الرقمي: تتجاوز الدراسة مجرد إثبات وجود علاقة بين القيادة الرشيقة والابتكار، لتسعى إلى فهم "كيف" و"لماذا" تحدث هذه العلاقة في قطاع يتسم بالديناميكية الشديدة مثل تطوير التطبيقات. من خلال تحليل الممارسات اليومية، وديناميكيات الفرق، وآليات صنع القرار، تقدم الدراسة

رؤية أعمق للآليات التي من خلالها ينجح القائد الرشيق في تحويل فريقه إلى محرك للابتكار المستمر. هذا الفهم الميكانيكي يضيف عمقاً نظرياً يتجاوز الدراسات الوصفية السطحية (Oliveira, 2025).

٤. تأسيس قاعدة لأبحاث مستقبلية: من خلال كونها واحدة من الدراسات الرائدة في هذا المجال في السعودية، فإنها تفتح الباب أمام الباحثين المستقبليين للبناء على نتائجها. يمكن أن تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق لأبحاث مقارنة (بين قطاعات مختلفة أو دول مختلفة في المنطقة)، أو دراسات طولية (تتبع تأثير القيادة الرشيقة على مدى زمني أطول)، أو أبحاث تستكشف متغيرات وسيطة أخرى (مثل الأمان النفسي أو رأس المال الاجتماعي) في العلاقة بين القيادة الرشيقة والابتكار.

○ ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

١. تقديم دليل إرشادي لقادة القطاع التقني: تكمن القيمة التطبيقية المباشرة للدراسة في تزويد قادة ومديري شركات تطوير التطبيقات في المملكة بخارطة طريق عملية. بدلاً من الاعتماد على التجربة والخطأ، تقدم الدراسة رؤى قائمة على بيانات ميدانية حول الممارسات القيادية التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الابتكار، ورفع معنويات الفرق، وتسريع دورات تطوير المنتجات. يمكن لهذه التوصيات أن تساعد القادة على بناء ثقافة عمل أكثر مرونة وإبداعًا، وزيادة قدرتهم على جذب واستبقاء أفضل المواهب التقنية (Sanchez, 2024).

٢. تعزيز القدرة التنافسية للشركات المحلية: في سوق تقني يزداد تنافسية مع دخول الشركات العالمية، لم تعد الميزة التنافسية تكمن في التكلفة فقط، بل في سرعة الابتكار والاستجابة لمتطلبات السوق. من خلال تسليط الضوء على كيفية تمكين القيادة الرشيقة للشركات من تحقيق هذه السرعة، تساهم الدراسة بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية للشركات السعودية الناشئة والمتوسطة، ومساعدتها على النمو والاستدامة في مواجهة المنافسين الكبار.

٣. دعم مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠: تتواءم هذه الدراسة بشكل وثيق مع أهداف رؤية ٢٠٣٠، التي تضع التحول الرقمي، وتنمية الاقتصاد القائم على المعرفة، ودعم ريادة الأعمال في مقدمة أولوياتها. من خلال تقديم حلول عملية

لتحديات الابتكار التي تواجه الشركات التقنية، تساهم الدراسة في تسريع تحقيق هذه الأهداف. فالشركات المبتكرة والقادرة على المنافسة هي حجر الزاوية في بناء اقتصاد متنوع ومستدام، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تمكينه على المستوى الجزئي.

٤. توجيه السياسات والبرامج الداعمة: يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تكون ذات فائدة كبيرة للجهات الحكومية وشبه الحكومية المسؤولة عن دعم ريادة الأعمال والابتكار، مثل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، و"منشآت"، وصناديق رأس المال الجريء. إذ يمكن استخدام هذه النتائج لتصميم برامج تدريبية وتأهيلية موجهة للقادة ورواد الأعمال، تركز على تطوير المهارات القيادية الرشيقة، وتوجيه سياسات الدعم لتشجيع تبني هذه الممارسات الإدارية الحديثة كمعيار للتميز التشغيلي والابتكار.

أهداف الدراسة:

لتحقيق الغاية المنشودة من هذا البحث، تم صياغة هدف أساسي تنبثق منه مجموعة من الأهداف الفرعية التي تشكل معاً خارطة طريق متكاملة للإجابة على تساؤلات الدراسة.

❖ الهدف الأساسي:

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل وتفسير طبيعة أثر ممارسات القيادة الرشيقة في تعزيز ثقافة وقدرات الابتكار داخل بيئة المشاريع الديناميكية، وذلك من خلال دراسة ميدانية معمقة تستهدف شركات تطوير التطبيقات في المملكة العربية السعودية. يهدف هذا التحليل إلى تجاوز مجرد تحديد العلاقة، وصولاً إلى تقديم فهم عميق للآليات التي تربط بين السلوكيات القيادية الحديثة والنتائج الابتكارية الملموسة في قطاع يتسم بالسرعة والتقلب، وبما يخدم التوجهات الاستراتيجية للمملكة.

❖ الأهداف الفرعية:

لتحقيق هذا الهدف المحوري، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

✓ تحديد مدى تبني وتطبيق نمط القيادة الرشيقة داخل شركات تطوير التطبيقات في المملكة.

إن هذا الهدف يمثل حجر الزاوية الذي يُبنى عليه البحث بأكمله، فهو يسعى إلى رسم خريطة واقعية للمشهد الإداري الحالي في هذا القطاع الحيوي. فقبل تحليل الأثر، من الضروري أولاً قياس مستوى الوعي بمفاهيم القيادة الرشيقة، ومن ثم تقييم مدى تغلغل ممارساتها الفعلية—مثل القيادة الخادمة، وتمكين الفرق، والشفافية، وتشجيع اتخاذ القرار اللامركزي—لدى القادة والمديرين في الميدان. سيعمل هذا التشخيص كخط أساس (Baseline) دقيق، يمكن من خلاله فهم نقطة الانطلاق التي تقف عليها هذه الشركات، وتحديد الفجوة بين الممارسات الحالية والممارسات المثلى (Jr., 2020).

✓ تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الرشيقة وقدرة الفرق على الابتكار والتجديد.

يمثل هذا الهدف الجوهر التحليلي للدراسة، حيث يتجاوز البحث عن مجرد علاقة إحصائية سطحية ليسعى إلى فهم "كيف" و"لماذا" تساهم السلوكيات القيادية الرشيقة في خلق بيئة عمل إبداعية. سيركز البحث على استكشاف الآليات الدقيقة، كدور القيادة في تعزيز "الأمان النفسي" الذي يسمح للفرق بالتجريب والمخاطرة المحسوبة دون خوف من العقاب، وكيفية مساهمة الشفافية في تحسين تدفق الأفكار بين أعضاء الفريق، والدور المحوري للتمكين في رفع مستوى الملكية والمسؤولية لدى الأفراد، مما ينعكس بشكل مباشر على قدرتهم على توليد حلول مبتكرة وأصيلة.

✓ قياس أثر ممارسات القيادة الرشيقة على مؤشرات الأداء الرئيسية للابتكار.

ينقل هذا الهدف البحث من الإطار المفاهيمي إلى النتائج الملموسة والقابلة للقياس، حيث يسعى للإجابة على سؤال "ماذا" ينتج عن تبني القيادة الرشيقة. سيتم التركيز على مؤشرات أداء عملية وحيوية لشركات تطوير التطبيقات، مثل: تسريع وتيرة إطلاق المنتجات والتحسينات، ورفع معدل الاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة، وتحسين جودة المخرجات النهائية وتقليل الأخطاء، وزيادة قدرة المنتج على تحقيق رضا المستخدمين وولائهم. يهدف هذا القياس إلى ربط السلوك القيادي بشكل مباشر بالنتائج التجارية والتشغيلية التي تعكس مستوى الابتكار الفعلي.

✓ استكشاف التحديات والمعوقات التي تواجه القادة في تطبيق القيادة الرشيقة ضمن السياق السعودي.

يهدف هذا الهدف إلى إجراء تشخيص واقعي وشامل، مدركاً أن تبني أي نموذج قيادي جديد لا يخلو من عقبات. ستسعى الدراسة إلى تحديد وتحليل المعوقات الهيكلية (مثل الهرمية التنظيمية الراسخة)، أو الثقافية (مثل مقاومة التغيير أو ثقافة

الخوف من الفشل)، أو المهارة (مثل نقص وعي القادة أنفسهم بالمبادئ الرشيدة) التي قد تحد من فعالية هذا النمط القيادي في بيئة العمل المحلية. إن فهم هذه التحديات بشكل عميق يعتبر شرطاً أساسياً لتقديم توصيات واقعية وقابلة للتطبيق تتجاوز الحلول النظرية.

✓ صياغة إطار عمل وتوصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز القيادة الرشيدة ودعم الابتكار.

بناءً على النتائج التحليلية والتشخيصية للأهداف السابقة، يتمثل الهدف النهائي للدراسة في الخروج بمخرجات عملية ذات قيمة مضافة عالية. لن تقتصر التوصيات على نصائح عامة، بل ستهدف إلى تقديم إطار عمل مقترح يمكن لقيادة الشركات التقنية استخدامه كدليل لتقييم وتطوير ممارساتهم القيادية بشكل منهجي. كما ستوجه هذه التوصيات إلى صناع السياسات والجهات الداعمة لريادة الأعمال، لتكون أساساً في تصميم برامج تدريب وتأهيل تدعم هذا التحول الإداري، بما يضمن في نهاية المطاف تمكين الشركات من تحقيق أقصى إمكاناتها الابتكارية والمساهمة بفعالية في اقتصاد المعرفة الذي تنشده رؤية ٢٠٣٠. (Okorie, 2024)

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، يسعى هذا البحث إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي توجه مساره الميداني والتحليلي، والتي تبدأ بتساؤل رئيسي وتتفرع منه تساؤلات فرعية أكثر تحديداً:

التساؤل الرئيسي:

- ما طبيعة أثر ممارسة القيادة الرشيدة بأبعادها المختلفة (التمكين، الشفافية، المرونة، التوجيه) في تعزيز القدرات الابتكارية لدى شركات تطوير التطبيقات في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

١. إلى أي مدى تُطبّق ممارسات القيادة الرشيدة فعلياً داخل شركات تطوير التطبيقات في السياق السعودي؟

٢. كيف تساهم الممارسات القيادية الرشيقة، مثل تمكين الفرق وتشجيع التجريب، في تحسين البيئة الإبداعية وقدرة

الفرق على توليد حلول مبتكرة؟

٣. هل يؤدي تطبيق القيادة الرشيقة إلى تحسين ملموس في مؤشرات الأداء الرئيسية للابتكار، مثل سرعة الوصول إلى

السوق وجودة المنتج النهائي؟

٤. هل يؤثر مستوى نضج الفريق وخبرته في المنهجيات الرشيقة على قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الرشيقة

ومخرجات الابتكار؟

٥. ما هي أبرز التحديات التنظيمية والثقافية التي تواجه القادة وتحد من تطبيقهم الفعال لنموذج القيادة الرشيقة في

بيئة العمل المحلية؟

فروض الدراسة:

بناءً على الإطار النظري للدراسة والأدبيات السابقة، وبوصفها إجابات أولية ومؤقتة لتساؤلات البحث سيتم اختبار صحتها

ميدانياً، تم صياغة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية:

❖ توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الرشيقة ومستوى الابتكار لدى شركات تطوير

التطبيقات في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

١. إن مستوى تبني ممارسات القيادة الرشيقة في شركات تطوير التطبيقات السعودية يتسم بأنه متوسط، مع وجود

تفاوت في تطبيق أبعادها المختلفة.

٢. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من ممارسة (تمكين الفرق) و(تعزيز الأمان النفسي) من قبل القادة، وبين قدرة فرق العمل على توليد أفكار وحلول مبتكرة.

٣. يؤدي تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة إلى تحسين ذي دلالة إحصائية في مؤشرات الأداء الرئيسية للابتكار (مثل تقليل زمن طرح المنتج في السوق، وزيادة رضا العملاء).

٤. يُعدّل مستوى نضج الفريق (Team Maturity) العلاقة بين القيادة الرشيقة والابتكار، حيث يكون الأثر الإيجابي للقيادة الرشيقة أكثر قوة ووضوحًا في الفرق ذات المستوى المرتفع من الخبرة بالعمل الرشيق.

٥. تُمثّل "الهياكل التنظيمية الهرمية" و"الثقافة التنظيمية التي لا تتقبل الفشل" أبرز المعوقات التي تحد من التطبيق الفعال للقيادة الرشيقة في السياق السعودي.

النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على مزيج من نظريات الإدارة والابتكار التي تشرح العلاقة بين مرونة القيادة والإبداع التنظيمي. تُقدم الأفكار المختارة أساسًا متينًا لفهم كيفية إلهام القادة الرشيقين للابتكار، وإدارة حالة عدم اليقين، ودفع عجلة النجاح في ظل ظروف المشاريع الديناميكية. تُساعد هذه الأطر في تحديد الآليات التي تُسهّم من خلالها أساليب القيادة، وتعاون الفريق، والمرونة في تحقيق نتائج مبتكرة داخل الشركات الموجهة نحو التكنولوجيا، مثل شركات تطوير التطبيقات في الرياض. تُشكل النظريات التالية الأساس العلمي الذي بُنيت عليه هذه الدراسة ودُرست.

١. نظرية القيادة الرشيقة

تُشدد نظرية القيادة الرشيقة على المرونة، والتمكين، والتفاعلية في توجيه الفرق في ظل الظروف الديناميكية. وتؤكد على ضرورة بناء الثقة، والعمل الجماعي، والتعلم المستمر للتكيف بفعالية مع التغيرات السريعة. في سياقات تطوير التطبيقات، يدعم القادة الرشيقون الفرق ذاتية التنظيم، والتقدم التكراري، والتواصل المفتوح. تدعم هذه الفكرة تركيز الدراسة على كيفية زيادة مرونة القيادة للإبداع من خلال التمكين والتكيف. تُرسي هذه النظرية الصلة المفاهيمية بين سلوكيات القيادة

ونتائج الأداء الإبداعي، مُرسيةً بذلك الإطار الأساسي لتحليل كيفية تأثير القادة على الإبداع والاستجابة في المشاريع التكنولوجية سريعة التطور (Porkodi، ٢٠٢٤).

٢. نظرية انتشار الابتكار

تُفسر نظرية انتشار الابتكار، التي طورها إيفريت روجرز، كيفية انتشار الأفكار والممارسات والتقنيات الجديدة داخل الشركات والمجتمع. وتُركز على أدوار قنوات الاتصال والأنظمة الاجتماعية والقيادة في تعزيز تبني الابتكار. في هذه الدراسة، تُساعد النظرية على شرح كيفية عمل القادة الرشيقين كعوامل تغيير تُشجع على قبول العمليات والأدوات المبتكرة بين الفرق. كما تؤكد على أهمية التواصل الجيد والرؤية المشتركة ودعم القادة للتغلب على مقاومة التغيير، وهي جوانب أساسية في دعم الابتكار المستمر داخل شركات تطوير التطبيقات في الرياض (Halton، ٢٠٢٥).

٣. نظرية القيادة التحويلية

تُركز نظرية القيادة التحويلية على القادة الذين يُلهمون ويُشجعون أتباعهم على تجاوز التوقعات من خلال الرؤية والتفاني والتأثير الشخصي. وترتبط هذه الفكرة بمفاهيم القيادة الرشيقة من خلال التركيز على الإلهام والتمكين والتحفيز الفكري. في سياق المشاريع الديناميكية، يُعزز القادة التحويليون الابتكار من خلال تشجيع الإبداع، وتحدي الافتراضات الحالية، وبناء هدف مشترك. وتوظف الدراسة هذه النظرية لاستكشاف كيف تُسهّم السلوكيات التحويلية للقادة الرشيقين - مثل التحفيز والتعاطف والرؤية - في دفع عجلة الابتكار وتعزيز أداء الفريق داخل مشاريع تطوير التطبيقات التي تتطلب مرونة مستمرة (Gupta، ٢٠٢٤).

٤. نظرية التعقيد

تنظر نظرية التعقيد إلى المؤسسات كأنظمة تكيفية تتطور استجابةً لعدم اليقين والتغيير البيئي. وتجادل بأن على القادة التركيز على المرونة والتعلم والتنظيم الذاتي بدلاً من الرقابة الصارمة. تدعم هذه الفكرة وجهة نظر الدراسة القائلة بأن القيادة الرشيقة تزدهر في ظروف المشاريع المعقدة والديناميكية. ومن خلال تقبل عدم اليقين ودعم اتخاذ القرارات اللامركزية، يُهيئ

القادة الرشيقون الظروف الملائمة لظهور الابتكار بشكل طبيعي. ولذلك، تُقدم نظرية التعقيد منظورًا لدراسة كيف تُساعد مرونة القيادة الفرق على الابتكار بفعالية في ظل التغيرات المستمرة في التكنولوجيا والسوق والعملاء (Abbaszade، ٢٠٢٢).

٥. نظرية النظم

تُصوّر نظرية النظم المؤسسات كأنظمة مترابطة، حيث يؤثر كل جانب منها على المجموع الكلي. تُسلّط هذه الدراسة الضوء على ضرورة وجود آليات للتوازن والتواصل والتغذية الراجعة لضمان أداء المؤسسة. في سياقات أجايل، تعمل القيادة كنظام تنسيقي يدمج عناصر متنوعة، مثل الفرق والأدوات والعمليات، لتحقيق أهداف مبتكرة. تدعم هذه الفكرة الدراسة من خلال شرح كيفية ضمان القادة الرشيقين تماسك النظام مع تعزيز القدرة على التكيف. كما تُساعد في تأطير الابتكار كنتيجة للتفاعلات المتكاملة بين فرق المشاريع، وأساليب القيادة، والعناصر البيئية داخل منظومة تطوير البرمجيات (Cairney، ٢٠٢٥).

٦. نظرية القدرات الديناميكية

تركز نظرية القدرات الديناميكية على قدرة المؤسسة على دمج وتنمية وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة بيئات العمل المتغيرة ديناميكيًا. وترتبط ارتباطًا مباشرًا بالقيادة الرشيقة، التي تُركز على التكيف والتعلم. وتشير هذه الأطروحة إلى أن الابتكار يتطور عندما يُمكن القادة المؤسسة من اكتشاف الإمكانيات واغتنامها وتحويل الموارد بفعالية. في بيئة تطوير التطبيقات في الرياض، يُوظّف المدراء التنفيذيون الرشيقون القدرات الديناميكية لتوقع تطورات السوق، ووضع إجراءات قابلة للتكيف، وتعزيز الحلول الإبداعية. يدعم هذا النهج هدف الدراسة المتمثل في دمج مرونة القيادة مع الابتكار المستدام والقدرة التنافسية (Teece، ٢٠٢٥).

٧. نظرية إدارة المعرفة

تبحث نظرية إدارة المعرفة في كيفية قيام الشركات بإنشاء المعرفة وتبادلها وتطبيقها لتعزيز الأداء والابتكار. ويلعب القادة الرشيقون دورًا رئيسيًا في تسهيل تبادل المعرفة من خلال التواصل المفتوح وبيئات التعلم التعاوني. ومن خلال توفير التغذية الراجعة المستمرة وتدفق المعلومات، يُعزز القادة الإبداع وقدرات حل المشكلات. وتُعد هذه الفرضية حيوية للبحث، حيث

يعتمد الابتكار بشكل كبير على التطبيق الفعال لموارد المعرفة. في بيئات المشاريع الديناميكية، تضمن القيادة الرشيدة أن تكون المعرفة التنظيمية قابلة للتكيف وقابلة للتنفيذ، مما يؤدي إلى دورات ابتكار أسرع وتحسين نتائج المشاريع (Sari، ٢٠٢٤).

٨. نظرية التعلم التنظيمي

تؤكد نظرية التعلم التنظيمي على أهمية التعلم المستمر للابتكار والنجاح على المدى الطويل. وتؤكد على أهمية القيادة في تعزيز ثقافة موجهة نحو التعلم، حيث يتم تشجيع التجريب والتأمل. تتوافق القيادة الرشيدة بقوة مع هذه الفلسفة، حيث تؤكد على التعلم التكراري من خلال دورات رشيدة، واستعادة الماضي، والقدرة على التكيف. يستخدم هذا البحث هذه الفكرة لاستكشاف كيفية قيام القادة بإنشاء الابتكار من خلال تمكين الفرق من التعلم من النجاحات والإخفاقات. في بيئة شركات تطوير التطبيقات المتطورة باستمرار في الرياض، يصبح التعلم التنظيمي محركاً حيوياً للابتكار والنجاح المستدامين (Henn، ٢٠٢٠).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة:

يعتمد نجاح الشركات العاملة في بيئات سريعة التغير وشديدة التنافسية بشكل أساسي على قدرتها على الابتكار والتكيف مع التحديات الجديدة. في بيئة اليوم التي تعتمد على التكنولوجيا، أصبح الابتكار مؤشراً رئيسياً لنجاح المؤسسات ونموها واستدامتها. وفي هذا الإطار، تلعب القيادة دوراً حيوياً في بناء القدرات الابتكارية، لا سيما في المجالات التي تتسم بعدم اليقين والتحول المستمر، مثل تطوير التطبيقات. وقد أثبتت أساليب القيادة التقليدية التي تركز على التسلسل الهرمي والتحكم عدم كفايتها لتلبية متطلبات سياقات المشاريع الحالية. وبدلاً من ذلك، تطورت القيادة الرشيقة كنموذج معاصر يُقدّر المرونة والتمكين والتعاون والقدرة على التكيف، وهي صفات ضرورية للحفاظ على الابتكار في سياقات المشاريع المتغيرة.

يحاول هذا الفصل إرساء الأساس النظري الذي يركز عليه هذا البحث. ويتناول الأطر المفاهيمية والنظرية التي تشرح العلاقة بين القيادة الرشيقة ودعم الابتكار في بيئات المشاريع الديناميكية. علاوة على ذلك، يتناول دراسات سابقة مهمة تناولت علاقات مماثلة عبر سياقات تنظيمية وصناعية متنوعة، مما يوفر معرفة متكاملة حول كيفية مساهمة مرونة القيادة في تطوير الإبداع والتكيف والتميز في الأداء.

يستند الإطار النظري لهذا البحث إلى نظريات متعددة من تخصصات القيادة والابتكار والإدارة التنظيمية. من بينها نظرية القيادة الرشيقة، التي تُوفر الأساس المفاهيمي الرئيسي لفهم مرونة القيادة وتأثيرها على النتائج المبتكرة. تُعزز نظريات مُكملة، مثل نظرية القيادة التحويلية، ونظرية انتشار الابتكار، ونظرية النظم، ونظرية التعقيد، هذا الإطار من خلال شرح كيفية تفاعل سلوكيات القيادة مع الهياكل التنظيمية والمؤثرات الخارجية للتأثير على ديناميكيات الابتكار. تُشكل هذه الأفكار مجتمعةً منظوراً شاملاً يُمكن من خلاله تقييم ظاهرة القيادة الرشيقة وتأثيرها على الابتكار في سياق شركات تطوير التطبيقات في الرياض.

في مشهد الأعمال الحديث، وخاصةً في السياق السعودي، أدى التحول الرقمي والسعي لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ إلى زيادة كبيرة في المشاريع القائمة على التكنولوجيا. غالباً ما تواجه هذه المشاريع احتياجات غير متوقعة، وتوقعات متقلبة من العملاء، وتحسينات تقنية سريعة، وكلها تتطلب قادة قادرين على توجيه الفرق في ظل الغموض مع الحفاظ على التركيز على الابتكار. لذا، فإن القيادة الرشيقة ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي قدرة استراتيجية تُمكن الشركات من النجاح في بيئات مشاريع

معقدة وديناميكية. وقد غيّر تبني مفاهيم أجايل طريقة تفاعل الفرق، واتخاذ القرارات، وتحقيق النتائج. ومع ذلك، لا يزال دور القادة الرشيقين في تسهيل الابتكار في هذه البيئات مجالًا بحثيًا جديدًا، لا سيما في سياق قطاعي التكنولوجيا والبرمجيات المزدهرين في المملكة العربية السعودية.

يُحلل الجزء الثاني من هذا الفصل الدراسات التجريبية والنظرية السابقة ذات الصلة بالموضوع الحالي. ويغطي كيفية استكشاف القيادة الرشيقة في مختلف البيئات التنظيمية، وكيف تؤثر على نتائج الابتكار. وقد أشارت الدراسات التي أُجريت في سياقات متعددة الجنسيات إلى أن القادة الرشيقين يهيئون بيئات آمنة نفسيًا تُمكن من التجريب والتعلم وتبادل المعرفة - وهي جميعها مكونات أساسية للابتكار. وفي الوقت نفسه، أكدت الدراسات المحلية والإقليمية على ضرورة تكيف القيادة ورؤيتها لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المتنامية. ومن خلال دمج هذه البيانات، تكشف هذه الدراسة عن الفجوة البحثية القائمة حول العلاقة التجريبية بين القيادة الرشيقة والابتكار داخل شركات تطوير التطبيقات العاملة في الرياض.

علاوة على ذلك، سيُمكن تقييم الأدبيات من تحديد المتغيرات والنماذج ومؤشرات القياس الأكثر تأثيرًا فيما يتعلق بأهداف الدراسة. كما سيُشكل مرجعًا لتطوير أداة الدراسة وصياغة الفرضيات التي سيتم بحثها لاحقًا. من خلال الجمع بين الأسس النظرية والأدلة التجريبية، يسعى هذا الفصل إلى بناء إطار مفاهيمي متين يوضح كيف تُساهم القيادة الرشيقة في دعم الابتكار في بيئات المشاريع الديناميكية، حيث يُعدّ التعلم المستمر والقدرة على التكيف والتعاون مفتاحًا للنجاح المستدام.

باختصار، يُقدّم هذا الفصل أساسًا نظريًا وعمليًا للبحث الجاري. يبدأ بتلخيص النظريات الرئيسية التي تُثري الدراسة، مُبيّنًا كيف تُساهم كلّ منها في فهم ديناميكيات القيادة الرشيقة والابتكار. ثم يُراجع الأبحاث السابقة التي تناولت مواضيع مُشابهة، مُسلّطًا الضوء على نتائجها وتقنياتها ونتائجها. وأخيرًا، يُحدّد الفصل فجوات البحث ويُقدّم النموذج المفاهيمي الذي سيُوجّه المراحل المتبقية من الدراسة. ومن خلال هذا النهج المُتكامل، يضمن الفصل تطوير البحث بناءً على إطار نظري قوي ومتماسك يتماشى مع كلّ من وجهات النظر الأكاديمية العالمية وواقع الصناعة المحلية في قطاع تطوير التطبيقات بالرياض.

متغيرات الدراسة:

بُنيت هذه الدراسة حول نوعين رئيسيين من المتغيرات: المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. تُمثل المتغيرات المستقلة - الخطة الواضحة، وضبط التكاليف، وجودة النتائج النهائية - عناصر إدارية أساسية تُحدد فعالية الإدارة الرشيدة في ظل ظروف المشاريع الديناميكية. يُحدد المتغير التابع، وهو الإدارة الرشيدة، استراتيجية القيادة الشاملة التي تُحدد كيفية تخطيط المشاريع وتنفيذها وتعديلها في ظل الظروف المتغيرة.

❖ المتغيرات المستقلة

■ خطة واضحة

تُوفر الخطة الشاملة والمنظمة جيدًا الإطار اللازم لتنفيذ المشاريع بفعالية. في السياقات الرشيدة، يختلف التخطيط عن الأساليب التقليدية بكونه تكراريًا وقابلًا للتكيف ومتجاوبًا مع التغيير. يضمن وجود خطة واضحة أن يكون لدى أعضاء الفريق رؤية مشتركة، وأن يفهموا نطاق المشروع، وأن يكونوا متوافقين مع الأهداف الاستراتيجية. وفقًا لنظرية القيادة الرشيدة ونظرية النظم، فإن وجود خطة واضحة يُمكن القادة من تنسيق العمل بين العديد من الفرق مع الحفاظ على المرونة. إنها توفر حلقات تغذية راجعة مستمرة وتعديلات سريعة، مما يضمن بقاء الابتكار مُركّزًا وإمكانية تحقيقه حتى في ظل عدم الاستقرار البيئي. في سياق شركات تطوير التطبيقات في الرياض، تُمثل الخطة المُحددة إطارًا توجيهميًا يمزج بين القدرة على التكيف والتوجيه. فهي تضمن أنه بينما يمكن للفرق التكيف حسب الحاجة، فإنها تظل تعمل ضمن الأهداف المحددة التي تتوافق مع استراتيجية المؤسسة وتوقعات العملاء. وبالتالي، من المتوقع أن يكون للخطة الواضحة تأثير إيجابي على فعالية مناهج الإدارة الرشيدة.

■ مراقبة التكاليف

يشير ضبط التكاليف إلى عملية مراقبة نفقات المشروع لضمان إنفاق الموارد المالية بكفاءة. في الإدارة الرشيدة، لا يقتصر ضبط التكاليف على التقييد فحسب، بل يشمل أيضًا التحسين - أي ضمان توزيع الموارد بشكل ديناميكي بناءً على أهداف المشروع والمتطلبات المتطورة. تدعم نظرية القدرات الديناميكية هذا المفهوم من خلال تسليط الضوء على قدرة المؤسسة على إعادة تنظيم الموارد استجابةً للتغيرات البيئية.

يتبنى القادة الرشيقون الفعالون شفافية التكاليف والمراجعة المستمرة لدعم اتخاذ القرارات المستنيرة، مما يُمكن الفرق من تقديم قيمة دون تجاوز القيود المالية. في بيئات العمل الرشيقة، تُسهم الميزانيات التكرارية، وتحديد الأولويات القائمة على القيمة، ومراجعات "سبرنت" الدورية في الحفاظ على انضباط التكاليف. لذلك، يلعب ضبط التكاليف دورًا حاسمًا في الحفاظ على كفاءة الإدارة المرنة وتحفيز الابتكار من خلال الاستخدام الرشيد للموارد المحدودة.

■ جودة النتائج النهائية

يُعد ضمان الجودة موضوعًا أساسيًا في إدارة المشاريع، ويرتبط ارتباطًا وثيقًا برضا العملاء والنتائج المبتكرة. في مشاريع "أجايل"، تُحقق جودة المخرجات النهائية من خلال الاختبار المستمر، وملاحظات أصحاب المصلحة، والتحسين التدريجي. ووفقًا لنظرية التعلم التنظيمي ونظرية إدارة المعرفة، فإن الحفاظ على الجودة يستلزم التعلم من كل تكرار ودمج المدخلات في دورات التطوير المستقبلية.

يُحسن قادة "أجايل" الجودة من خلال تعزيز ثقافة المساءلة والتعاون والتواصل المفتوح، مما يضمن أن كل مُخرج يلبي توقعات المستخدمين ومعايير الصناعة. في قطاع تطوير التطبيقات في الرياض، تُعدّ النتائج عالية الجودة أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على القدرة التنافسية وثقة العملاء. وبالتالي، تُمثل جودة المنتجات النهائية مؤشرًا على مدى نجاح تطبيق مبادئ إدارة "أجايل" في بيئات المشاريع.

❖ المتغير التابع

■ الإدارة الرشيقة

تُعدّ الإدارة الرشيقة المتغير التابع لهذه الدراسة، حيث تُشير إلى استراتيجية القيادة والتنظيم التي تُدمج المرونة والتمكين والتحسين المستمر. وتُعكس كيفية إدارة القادة للفرق في ظل حالة عدم اليقين، وتمكين التعاون، وتحفيز الإبداع. واستنادًا إلى نظرية القيادة الرشيقة، ونظرية القيادة التحويلية، ونظرية التعقيد، تُركز الإدارة الرشيقة على القدرة على التكيف، واتخاذ القرارات اللامركزية، والتعلم التكراري.

في سياقات المشاريع الديناميكية، وخاصةً ضمن شركات تطوير التطبيقات في الرياض، تُساعد الإدارة الرشيقة الفرق على التكيف بسرعة مع طلبات العملاء، وتقلبات السوق، والتطورات التقنية. وتُركز الإدارة الرشيقة على الأفراد أكثر من العمليات، ومشاركة العملاء أكثر من التفاوض على العقود، والقدرة على التكيف أكثر من التخطيط الدقيق. وبالتالي، تعتمد كفاءة الإدارة الرشيقة على مدى توازن الجوانب المستقلة - مثل التخطيط الواضح، وضبط التكاليف، وجودة النتائج - ودمجها في عملية القيادة.

الدراسات السابقة:

Agile هي عملية تطوير برمجيات معروفة تساعد في تطوير البرمجيات من خلال خفض التكاليف وزيادة مشاركة العملاء والجودة وسرعة طرحها في السوق. وقد أجريت العديد من الدراسات حول العوامل التي تساهم في قبولها. ومع ذلك، لم يتم إجراء سوى عدد قليل من هذه الدراسات في الدول الناشئة، مثل الشرق الأوسط؛ وقد أجريت الغالبية في الدول الصناعية، وخاصة في أوروبا وأمريكا الشمالية. في دول مثل المملكة العربية السعودية، حيث لا يزال تبني Agile في مهبه على الرغم من الاستثمار الكبير في القطاع في السنوات الأخيرة لتنويع اقتصادها المعتمد على النفط، فإن هذا يمثل مشكلة نظرًا للأهمية الاستراتيجية والاقتصادية لصناعة البرمجيات. وبالتالي، تدرس هذه الدراسة تجريبيًا العوامل التي تؤثر على تبني Agile من قبل شركات البرمجيات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في المملكة العربية السعودية. وقد أجريت مقابلات متعمقة مع اثني عشر ممارسًا للبرمجيات من ثلاث شركات برمجيات صغيرة ومتوسطة الحجم من أجل تحقيق هذا الهدف. تظهر أبحاثنا أنه على النقيض من الاعتبارات الفنية مثل توافر أدوات أو منهجيات معينة، فإن العوامل البشرية - مثل قدرة الفريق، ومشاركة العملاء، والثقافة التنظيمية، والثقافة الوطنية - تعتبر ذات التأثير الأكبر على تبني Agile (Altuwaijri, 2022).

تُركز المملكة العربية السعودية على رؤية ٢٠٣٠ لتصبح رائدة عالميًا في مجال التكنولوجيا ورقمنة اقتصادها تدريجيًا. تُعد إدارة المشاريع وتطبيقاتها أساسيةً للتطور المؤسسي الحديث لأي مؤسسة. تتطور أساليب الإشراف على مشاريع تطوير البرمجيات باستمرار نتيجةً للتطور السريع للتكنولوجيا والطلبات المتزايدة باستمرار من العملاء. ركزت الدراسة على تعزيز كفاءة تقنيات ومنهجية Agile في مشاريع تطوير البرمجيات الإقليمية في المملكة العربية السعودية. ولتحديد الصعوبات التي يواجهها قطاع

البرمجيات المحلي في تطبيق ممارسات Agile وكيفية تعزيز القبول، استطلعت الدراسة آراء المهنيين باستخدام استبيان Delphi. حددت الدراسة التحولات المتوقعة في الثقافة التنظيمية وأسلوب الإدارة كتحديات رئيسية يجب معالجتها. ولتشجيع اعتماد مناهج Agile وتعزيز أداء شركات تطوير البرمجيات الإقليمية، اقترح الخبراء تعزيز التحول، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتحسين بيئة العمل (Sultan, 2024).

هدفت دراسة (Ali, 2024) إلى تقييم الطلب على الوضع الراهن لتعليم إدارة المشاريع. في العديد من الشركات والقطاعات المختلفة، أصبحت إدارة المشاريع تخصصًا أساسيًا لتحقيق نتائج فعّالة للمشاريع. وقد ازدادت الحاجة إلى متخصصين مؤهلين في إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية نتيجة للعديد من مشاريع التطوير والبرامج واسعة النطاق مثل مشروع نيوم. ولفهم الهدف بشكل كامل، اعتمدت الدراسة نهجًا نوعيًا متعدد الأساليب. في الجولة الأولى، تم التحقيق في وضع تعليم إدارة المشاريع (PME) في المملكة العربية السعودية باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات (SRL). وتضمنت الجولة الثانية إجراء مقابلات مهنية ومنظمة للتعمق في الموضوع محل الاهتمام. بالإضافة إلى ذلك، تم دمج ثلاث دراسات حالة لتعزيز النتائج وفهمها واستقراءها. تسلط الدراسة الضوء على مزايا وعيوب تعليم إدارة المشاريع (PME). كما يقدم التقرير اقتراحات لتحسين فعالية وجودة تعليم إدارة المشاريع (PME) في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، تقترح الدراسة البحث عن طرق أخرى لتعزيز تعليم إدارة المشاريع (PME) في جميع أنحاء البلاد. يقدم هذا البحث بحثًا رائدًا حول التعليم المهني والتقني في المملكة العربية السعودية. ويستخدم تقنيات متنوعة للكشف عن رؤى جديدة حول النظام التعليمي في البلاد ومدى توافقه مع المعايير الصناعية الدولية. تُعرف القدرة على القيادة الفعالة في مواجهة التغيرات السريعة، والتصرف بسرعة لاغتنام الفرص عند مواجهة العقبات، بالقيادة الرشيدة.

تهدف دراسة (Al-Hamdan, 2021) إلى دراسة وظيفة الفرق الرشيدة في تقديم خدمات التعليم العالي السعودي خلال جائحة كوفيد-19. تحدد طريقة المقابلة شبه المنظمة وتحليل البيانات الموضوعية أداة جمع البيانات المفتوحة التي أتاحها النهج النوعي للدراسة. من خلال التفاعلات المباشرة بين المؤلف والمشاركين الأفراد، تستخدم الدراسة أسلوب أخذ العينات الهادف. وبالتالي، تستخدم الدراسة نهجًا استقرائيًا لفحص البيانات وتقديم النتائج التي تتضمن تعريف الرموز وتحديد الأنماط وتطوير الموضوعات. الموضوع الرئيسي هو أن التعليم العالي الذي يركز على المتعلم هو طريق المستقبل في المملكة العربية السعودية.

العنصر الثاني هو أنه عندما يصبح التعلم عن بعد أكثر تعقيداً من الناحية التشغيلية، تصبح الفرق الرشيقة أكثر قيمة. يغير جائحة كوفيد-١٩ بشكل دائم طريقة تقديم التعليم العالي، وفقاً للموضوع الرابع. الموضوع السادس هو أنه في بيئات التعليم العالي السعودية، تحظى سمات المرونة مثل الاستجابة والمرونة بتقدير كبير. المحور السادس هو أن الفرق الرشيقة لديها إمكانات كبيرة لتحسين تنافسية المتعلمين في سوق العمل وتعزيز شعورهم بالواجب المدني عند تقديم التعلم عن بُعد. ووفقاً للتقرير، فإن الفرق الرشيقة واعدة جداً لتحسين خدمات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

تساعد مفاهيم القيادة الرشيقة على خلق بيئة عمل ديناميكية وقابلة للتكيف، مما يُحسن قدرة الفريق على تحقيق الأهداف بنجاح وكفاءة. في بيئة الأعمال سريعة التغير، يُمكن للقيادة الرشيقة أن تُساعد المؤسسة على النجاح. تُعدّ القيادة من أهم جوانب الإدارة بشكل عام، إذ يتسم القادة بمسؤولية أكبر وتأثير أكبر من غيرهم من مُقدمي الرعاية في المؤسسة. لذا، يجب أن يمتلك القادة مجموعة من السمات التي تُميزهم عن غيرهم من أعضاء المؤسسة، فالقيادة في جوهرها هي القدرة على التأثير، مما يستلزم امتلاك سمات شخصية مُحددة. ووفقاً لما سبق، تُعدّ القيادة العنصر الأول الذي تعتمد عليه المؤسسات عند وضع الخطط الاستراتيجية التي تُساعد على تحقيق الأهداف، كما أنها الأساس الذي يُعتمد عليه لتنظيم العمل والمهام داخل المؤسسات في الظروف العادية والطارئة. أما الأزمات فهي أي فترات عدم استقرار تمر بها المؤسسات، مما يمنعها من تحقيق أهدافها وتحقيق معدلات نجاح مُستقرة. قد تتطلب معالجة البيانات مهارات تحليلية متقدمة، وقد لا يستوعب الجميع قياس الأداء. لذا، فإن إشراك الفريق في تحديد المؤشرات وجمع البيانات واستخدام أدوات القياس المعياري المتاحة، مثل لوحات كانبان وأنظمة تتبع الأخطاء، بالإضافة إلى تدريب أعضاء الفريق على تحليل البيانات وأدوات قياس الأداء، والتواصل المفتوح مع الفريق حول قيمة الأداء وكيفية استخدام أفضل النتائج لتحسينه، من شأنه أن يساعد في التغلب على هذه العقبات. ونظراً لأن تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة يجعل المؤسسات أكثر قدرة على التكيف والاستدامة والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل، فضلاً عن تعزيز بيئة عمل مستدامة تُسهم في بناء مستقبل أفضل للأجيال القادمة، تُعتبر القيادة الرشيقة أداة فعّالة يمكن للمؤسسات استخدامها لتحقيق أهداف الاستدامة (Alghamdi, 2024).

من خلال مرونة العمليات التجارية، سعت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير جميع الجوانب الثلاثة لإدارة المشاريع الرشيقة المتوازنة على أداء الشركة. تم تحديد وظيفة الوساطة لمرونة العمليات التجارية وإثباتها. تم استخدام أخذ العينات الهادفة

للحصول على معلومات من العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام ما مجموعه ١٧١ ردًا. تم استخدام SmartPLS3 للتحقيق في العلاقات المفترضة باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). تم قبول جميع الفرضيات بمجرد أن أظهرت نتائج التحليل العلاقات المهمة. يتضح الحاجة إلى المرونة والتحكم في نفس الوقت من خلال الدور الوسيط الموضح لمرونة الأعمال في الجوانب الثلاثة لإدارة المشاريع الرشيقة المتوازنة وأداء الشركة. تسلط هذه الدراسة الضوء على دور مرونة العمليات التجارية وأهمية إدارة المشاريع الرشيقة المتوازنة في نجاح الشركة. لتحسين المرونة الاستراتيجية وأداء الأعمال، يجب على المديرين في بيئات العمل الديناميكية إعطاء الأولوية للتمكين والتعاون بين الوظائف وتوازن الرقابة. يجب على الشركات التي تعمل في بيئات متغيرة إعطاء الأولوية للإدارة الرشيقة (Alzahrani, 2023).

الدراسة	السياق والعينة	المنهج/الأداة	التركيز الرئيس	أهم النتائج	قيود/ثغرات ظاهرة
Altuwaijri (2022)	١٢ ممارسًا من ٣ شركات برمجيات SMEs في السعودية	نوعي: مقابلات متعمقة	Agile عوامل تبني	تُعطي الجوانب الإنسانية (قدرة الفريق، وتفاعل المستهلك، والثقافة التنظيمية/الوطنية) الأولوية على الجوانب التكنولوجية.	حجم العينة صغير، إذ شملت ثلاث مؤسسات فقط، ولا يوجد تحليل كمي للإقبال أو الأداء.
Sultan (2024)	خبراء ومهنيون بالقطاع (سعودي/إقليمي)	Delphi	معوقات/مُمكّنات القبول	تشمل التحديات التغيير الثقافي وأسلوب الإدارة. التوصيات: تحسين ثقافة العمل وبيئة العمل.	ينصب التركيز على التصميم والخبرة بدلاً من أهداف الأداء الكمية.
Ali (2024)	PME في السعودية (تعليم المشاريع إدارة)	نوعي متعدد الأساليب + SRL + مقابلات + حالات	فعالية تعليم إدارة المشاريع والقيادة الرشيقة	للتعامل مع التغيير السريع، يجب تطوير (PME إدارة المشاريع) واستخدام قيادة رشيقة.	لا يتناول البحث صراحةً تبني Agile منهجية داخل شركات البرمجيات؛ بل يركز على التعليم

بدلاً من الشركات.					
يشهد قطاع التعليم، وليس قطاع البرمجيات، ظروفًا استثنائية بسبب الجائحة.	تُقدّر المرونة والقدرة على التفاعل بشكل كبير، وتُضيف الفرق الرشاقة قيمةً من خلال التعلم عن بُعد.	الفرق الرشاقة في تقديم الخدمات	نوعي: مقابلات شبه مُنظمة وتحليل موضوعي	التعليم العالي السعودي أثناء كوفيد-١٩	Al-Hamdan (2021)
في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع البرمجيات، تُعدّ النظرية والمفاهيم أكثر أهمية من الأدلة التجريبية.	تزيد القيادة الرشاقة من مرونة المؤسسة وأدائها واستدامتها.	القيادة الرشاقة والاستدامة والتنظيم	—	منظور قيادي عام	Alghamdi (2024)
قطاع تكنولوجيا المعلومات بشكل عام؛ لا يركز على الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع البرمجيات، ولا يوفر مستويات حقيقية لتبني Agile منهجية.	تقبل جميع الافتراضات؛ فمرونة الأعمال تُشكّل حلقة وصل بين أداء الشركة والمتغيرات الأخرى.	إدارة المشاريع الرشاقة المتوازنة + مرونة العمليات كوسيط	PLS-كمي: SEM	١٧١١ موظف بالسعودية	Alzahrani (2023)

جدول ١: ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بتبني منهجية Agile والقيادة الرشاقة في المملكة العربية السعودية.

أوجه التشابه

- أهمية الجوانب الإنسانية والثقافية: تتفق معظم الأبحاث (التويجري، سلطان، والغامدي) على أن الثقافة والقيادة والتفاعل مع العملاء أكثر أهمية لتبني منهجية أجايل من الأدوات والعمليات التقنية.
- أهمية المرونة التنظيمية: تُذكر المرونة بشكل متكرر كآلية توضيحية (الزهراني) أو كفضيلة أساسية (الحمدان).
- أهمية تمكين الإدارة والتحول الثقافي: نصائح واضحة لتحسين التحول وثقافة مكان العمل (سلطان، الغامدي).

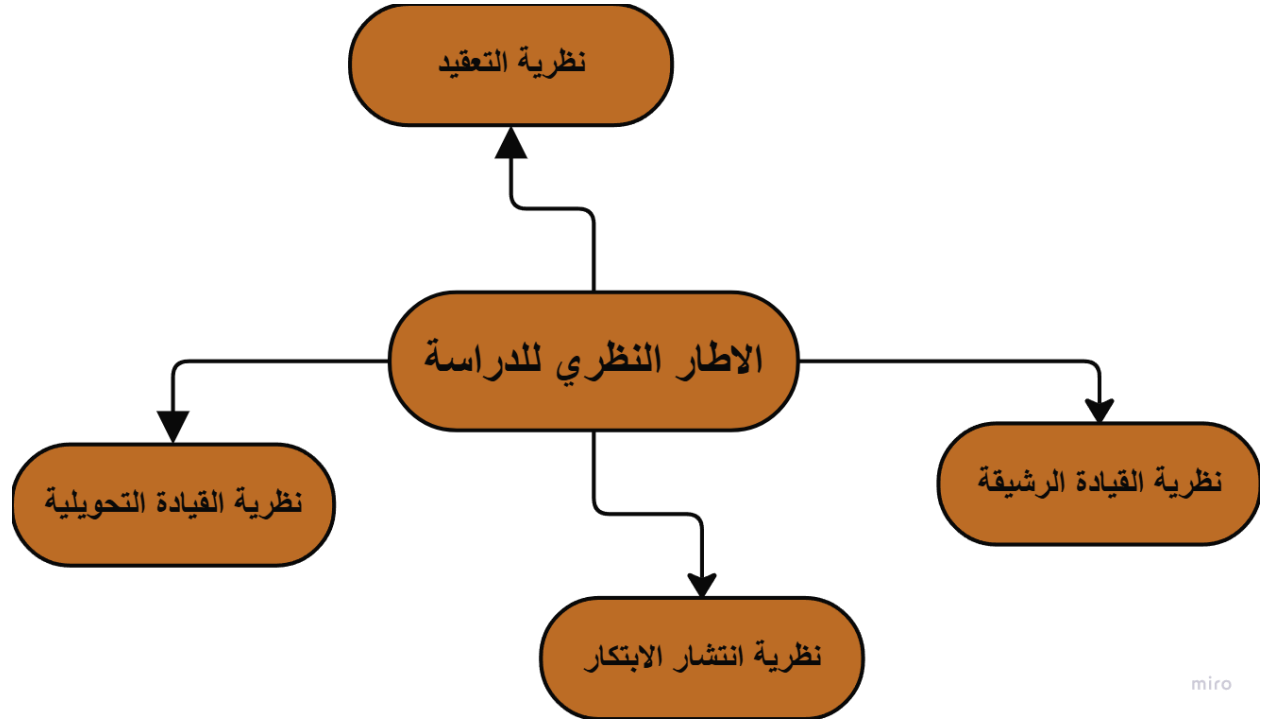
أوجه الاختلاف

- النوعية العميقة (التويجري، الحمدان) مقابل النمذجة الكمية لمحرك البحث (الزهراني، دلفي): الخبير (سلطان) مقابل التعليم/السياسة (علي).
- يتنافس التعليم العالي (الحمدان) والتعليم المؤسسي (علي) مع تكنولوجيا المعلومات العامة (الزهراني) وشركات البرمجيات الصغيرة والمتوسطة (التويجري). تُقيّم بعض الدراسات الأداء (الزهراني)، بينما تُحدد دراسات أخرى العوامل المحددة دون التطرق إلى التبني أو النتائج الكمية (التويجري، سلطان). وتُقارن أوضاع الوباء (الحمدان) بالوضع السعودي في سياق سعيه نحو رؤية ٢٠٣٠.

الاطار النظري:

يعتمد الإطار النظري لهذه الدراسة على سلسلة من الفرضيات المترابطة التي تشرح كيف تُؤلّد القيادة الرشيدة الإبداع في بيئات المشاريع الديناميكية. تُشكّل هذه الأفكار مجتمعةً الأساس المفاهيمي لفهم كيفية تأثير مرونة القيادة، والتكيف، وتبادل المعلومات على نتائج الابتكار. كما تُسلّط الضوء على دور المرونة، وتمكين الفريق، والتعلم التنظيمي كعمليات أساسية تُعزّز حل المشكلات بطريقة إبداعية. ومن خلال الجمع بين منظورات القيادة، والابتكار، والسلوك التنظيمي، يُرسي الإطار فهمًا

شاملاً للعوامل التي تُمكن شركات تطوير التطبيقات في الرياض من تطبيق الإدارة الرشيقة بفعالية، وتعزيز الابتكار المستمر في ظلّ حالة عدم اليقين والتغيير.



miro

رسم توضيحي ١: الاطار النظري للدراسة

❖ نظرية القيادة الرشيقة

تُشكّل نظرية القيادة الرشيقة الإطارَ الأساسي لهذه الدراسة، حيث تُركّز على التكيف، والتمكين، والتعاون كصفات أساسية للقادة الذين يتعاملون مع الظروف الديناميكية. يُساعد القادة الرشيقون فرقهم في ظلّ حالة عدم اليقين من خلال تعزيز التنظيم الذاتي، والتجريب، والتغذية الراجعة السريعة. في المشاريع القائمة على التكنولوجيا، يمزج هؤلاء التنفيذيون بين الاستقلالية والمساءلة، مما يضمن توافق الابتكار مع أهداف الشركة. تُكَمّل هذه الفكرة الموضوعَ الأساسي للبحث من خلال وصف كيف تُرَى مرونة القيادة بيئةً مُلائمةً للإبداع والابتكار. وتُثبت هذه الفكرة العلاقة بين مرونة القيادة، واتخاذ القرارات الديناميكية، والتطبيق الناجح لمبادئ أجايل في سياقات تطوير التطبيقات.

❖ نظرية انتشار الابتكار

تشرح نظرية انتشار الابتكار، التي اقترحها إيفريت روجرز، كيفية انتشار الأفكار والتقنيات الجديدة داخل الشركات. وتحدد التواصل، ودعم القيادة، والتأثير الاجتماعي كعوامل رئيسية تُسرّع من تبني الابتكار. يعمل القادة الرشيقون كمُيسرين يُشجعون على التجريب، ويقضون على مقاومة التغيير، ويُحفّزون التعلّم المستمر بين أعضاء الفريق. في هذه الدراسة، تُساعد هذه الفكرة على شرح كيف تُزيد أساليب الإدارة الرشيقة من انتشار الابتكار بين الفرق والمشاريع في شركات تطوير التطبيقات. كما تُوضّح كيف يُساهم التواصل القيادي والرؤية المشتركة في التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية في بيئات المشاريع الديناميكية وسريعة التغيير.

❖ نظرية القيادة التحويلية

تُركّز نظرية القيادة التحويلية على كيفية إلهام القادة، وتحفيزهم، وتحفيزهم فكريًا لتحقيق نتائج استثنائية. يُعزز هؤلاء القادة الإبداع من خلال دعم الابتكار والثقة والالتزام العاطفي. في البيئات الرشيقة، ترتبط السلوكيات التحويلية ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم القيادة الرشيقة، إذ تُشجع على التمكين والتحسين المستمر. تُسهّم هذه الفكرة في الدراسة من خلال توضيح كيف تُعزز القيادة القائمة على الرؤية والذكاء العاطفي الابتكار. وتجادل بأن القادة الرشيقين، من خلال الإلهام والتوجيه، يُمكنهم بناء فرق مرنة قادرة على تقديم حلول جديدة حتى في ظل الضغوط الشديدة والتعديلات السريعة على المشاريع، وهي سمة مميزة للقطاعات التكنولوجية الديناميكية.

❖ نظرية التعقيد

تنظر نظرية التعقيد إلى المؤسسات كأنظمة تكيفية تتطور من خلال التفاعل المستمر مع بيئاتها. وتؤكد على ضرورة تركيز القادة على المرونة والتعلم والتحكم المُشتت للاستجابة بنجاح للتعقيد. في إدارة المشاريع الرشيقة، تُشكل هذه الفكرة أساس فرضية أن الابتكار يتطور عضوياً عندما تُمكن الفرق من التجربة والتكيف. تُكمل النظرية الدراسة من خلال شرح كيفية تعامل القادة الرشيقين مع عدم اليقين، وتسهيل التواصل المفتوح، وتمكين الحلول الناشئة. إنها تُتيح منظورًا لاستكشاف كيف تُساعد مرونة القيادة في الحفاظ على الاستقرار والإبداع في ظل ظروف المشاريع غير المتوقعة وسريعة الوتيرة.

❖ نظرية النظم

تُصوّر نظرية النظم المؤسسات كهيكل مترابطة، حيث يُؤثر كل مكون منها على المجموع الكلي. في الإدارة الرشيقة، يعمل القادة كمُتكاملين، يُوازنون بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا لتحقيق أهداف ابتكار مشتركة. تُساهم هذه النظرية في فهم كيفية تحقيق القيادة الرشيقة للتناغم بين التخطيط وضبط التكاليف وجودة المخرجات. وتُسلط الضوء على أهمية التواصل الفعال وحلقات التغذية الراجعة للحفاظ على اتساق الأداء. في سياق شركات تطوير التطبيقات، تدعم نظرية النظم فرضية أن القيادة الرشيقة تُشجع التآزر بين جوانب المشروع المختلفة، مما يُتيح الابتكار المُستمر والاستجابة المُستمرة للتغيرات البيئية والسوقية.

❖ نظرية القدرات الديناميكية

تؤكد نظرية القدرات الديناميكية على قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة هيكلة الموارد استجابةً للتغيرات البيئية. ويستفيد القادة الرشيقون من هذه الصفات الديناميكية لاكتشاف الفرص، وتوزيع الموارد، وتعديل الإجراءات التي تعزز الابتكار. توفر هذه الفكرة إطارًا متينًا لفهم كيفية تكييف الإدارة الرشيقة مع المتطلبات الخارجية مع الحفاظ على زخم الابتكار. توضح هذه الدراسة كيف تساعد مرونة القيادة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في قطاع التكنولوجيا سريع النمو في الرياض. وتؤكد هذه الفكرة على الرأي القائل بأن الابتكار يزدهر عندما يُظهر القادة مرونة استراتيجية تمكنهم من إدراك الفرص واغتنامها وتحويلها بكفاءة.

❖ نظرية إدارة المعرفة

تناقش نظرية إدارة المعرفة كيفية إنتاج الشركات للمعرفة وتبادلها وتطبيقها لزيادة الابتكار والأداء. تركز القيادة الرشيقة بشكل كبير على التبادل المفتوح للمعلومات ومشاركة الفريق لإنتاج أفكار جديدة وتحسين عملية صنع القرار. تُكمل هذه الفرضية الدراسة من خلال شرح كيفية تعزيز القادة لثقافة التعلم وتدفع المعلومات، وهو أمر بالغ الأهمية للإبداع في تطوير البرمجيات. في البيئات الديناميكية، يعمل القادة الرشيقون كميسرين للمعرفة، ويضمنون تطبيق الرؤى المكتسبة من التكرارات السابقة في المبادرات المستقبلية. وبالتالي، تُصبح الإدارة الجيدة للمعرفة عنصرًا حيويًا يربط بين مرونة القيادة والنتائج المبتكرة.

❖ نظرية التعلم التنظيمي

تؤمن نظرية التعلم التنظيمي بأن التعلم والتأمل المستمرين يُعززان التحسين والإبداع التنظيميين. تدعم القيادة الرشيدة هذه العملية بشكل مباشر من خلال تعزيز التجريب التكراري، ودمج التغذية الراجعة، والتكيف. ترتبط هذه النظرية بفلسفة أجايل القائمة على التحسين المستمر من خلال التعلم من النجاحات والإخفاقات. كما تُساعد في توضيح كيفية خلق القادة الرشيقين بيئة تُركز على المرونة والابتكار والتعلم المشترك. في شركات تطوير التطبيقات، يُعزز التعلم التنظيمي قدرة الفرق على الاستجابة للتطورات التكنولوجية واحتياجات العملاء، مما يضمن أن يصبح الابتكار كفاءة مستدامة بدلاً من إنجاز لمرة واحدة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يشرح فصل المنهجية تصميم البحث، ومجتمعه، وتقنياته، وأدواته المُستخدمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة. كما يُقدم شرحًا شاملًا لكيفية إجراء البحث لضمان موثوقية النتائج وصلاحيها وموثوقيتها. تُحلل الدراسة تأثير القيادة الرشيقة على تعزيز الإبداع في بيئات المشاريع الديناميكية، مع التركيز على شركات تطوير التطبيقات في الرياض. ونظرًا لتعقيد هذا القطاع وديناميكيته، فقد تم اختيار المنهجية بعناية لتتوافق مع الإطار النظري للدراسة، وأهداف البحث، والبيئة العملية.

يهدف هذا الفصل بشكل أساسي إلى شرح كيفية بناء إجراءات الدراسة لاستكشاف الارتباطات بين العوامل المستقلة - وضوح الخطة، وضبط التكاليف، وجودة النتائج النهائية - والمتغير التابع، وهو الإدارة الرشيقة. يوفر هذا المنهج مخططًا لجمع البيانات وتحليلها بطريقة تسمح بتفسير العلاقة بين العوامل المختلفة تفسيرًا هادفًا. ويضمن أن يكون المنهج البحثي المُستخدم منهجيًا ومتوافقًا مع المعايير الأكاديمية المقبولة للدراسات التطبيقية في الإدارة والسلوك التنظيمي.

في ضوء أهداف الدراسة، استُخدمت منهجية وصفية تحليلية كمية. تُساعد هذه المنهجية الباحث على إيجاد أنماط وروابط بين متغيرات الدراسة باستخدام بيانات قابلة للقياس مُستقاة من متخصصين في مؤسسات تطوير التطبيقات. تُعد المناهج الكمية مفيدة بشكل خاص في الأبحاث التي تهدف إلى التحقق من الافتراضات النظرية، وتحديد الارتباطات، وتعميم النتائج على شريحة أكبر من المجتمع. يُركز الجزء الوصفي من التصميم على تقديم صورة دقيقة عن الوضع الراهن لممارسات القيادة الرشيقة والابتكار في قطاع التكنولوجيا بالرياض، بينما يستكشف الجزء التحليلي كيفية تأثير مرونة القيادة على أداء الابتكار. يتضمن منهج الدراسة عدة مراحل أساسية، تبدأ بصياغة الإطار المفاهيمي بناءً على الأفكار ذات الصلة والدراسات السابقة. وقد قاد هذا الإطار تصميم أداة البحث، التي صُممت على شكل استبيان مُهيكل. كان الهدف من الاستبيان دراسة انطباعات المشاركين عن تقنيات القيادة الرشيقة والنتائج المتعلقة بالابتكار في أماكن عملهم. تضمنت الدراسة بنودًا تمثل المتغيرات المستقلة - وضوح التخطيط، وأساليب التحكم في التكاليف، وجودة نتائج المشروع - وبنودًا تُقيّم الفعالية العامة لأساليب الإدارة الرشيقة. تم التحقق من صحة الأداة من خلال مراجعة الخبراء واختبار تجريبي لتقييم وضوحها واتساقها وملاءمتها لأهداف الدراسة.

تتكون الفئة السكانية المستهدفة للدراسة من الموظفين ومديري المشاريع وقادة الفرق العاملين في شركات تطوير التطبيقات في الرياض. تم اختيار هذه المجموعة لأن هذه الشركات تعمل في بيئات مشاريع ديناميكية للغاية تتطلب أساليب قيادة مرنة للحفاظ على الابتكار. تم إنشاء العينة باستخدام إجراء أخذ العينات العشوائية الطبقيّة لتوفير تمثيل كافٍ لمختلف المستويات التنظيمية وأدوار المشروع. تم تحديد حجم العينة بناءً على التوصيات الإحصائية لدراسات الارتباط والانحدار لضمان موثوقية النتائج وتعميمها.

تم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني تم تقديمه إلكترونياً للمشاركين. أتاح استخدام تقنيات جمع البيانات الرقمية الوصول السريع إلى المستجيبين وضمن معدل استجابة مرتفعاً نظراً للخلفية التكنولوجية للمشاركين. تم الالتزام الصارم بالاعتبارات الأخلاقية طوال عملية الدراسة. كانت المشاركة طوعية، وعوملت جميع الردود بسرية تامة لحماية خصوصية المجيبين وسلامة عملية البحث.

لفحص البيانات المجمعة، استُخدمت إجراءات إحصائية مناسبة باستخدام برامج مثل SPSS أو Excel. واستُخدمت الإحصاءات الوصفية، بما في ذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية، لوصف البيانات وتقديم لمحة عامة عن سمات المجيبين وتصوراتهم. واستُخدمت الإحصاءات الاستدلالية، مثل تحليل الارتباط والانحدار، لتقييم فرضيات الدراسة وتحديد قوة وأهمية الارتباطات بين المتغيرات. وتوفر هذه التقنية التحليلية بيانات تجريبية لدعم أو دحض التأثير المفترض للقيادة الرشيدة على الابتكار داخل الشركات التي خضعت للتحليل.

المنهجية وطرق البحث:

يناقش هذا القسم الهيكل المنهجي المُختار لتحقيق أهداف الدراسة وضمان دقة وموثوقية نتائجها. كما يناقش المنهجيات العلمية المُستخدمة لجمع البيانات وتقييمها وتفسيرها، والمتعلقة بتأثير القيادة الرشيدة على تعزيز الإبداع في بيئات المشاريع الديناميكية. وقد وُضع هذا النهج بما يتماشى مع موضوع الدراسة وأهدافها وإطارها النظري. ويقدم استراتيجية واضحة ومنهجية لدراسة الارتباطات بين المتغيرات باستخدام أدوات مناسبة لجمع البيانات، وإجراءات العينات، ومنهجيات التحليل الإحصائي التي تضمن صحة ومصداقية الاستنتاجات.

❖ تصميم البحث

تستخدم الدراسة منهجية بحث وصفية-تحليلية كمية، تُمكن الباحث من دراسة الروابط بين العوامل المستقلة (وضوح الخطة، وضبط التكاليف، وجودة النتائج النهائية) والمتغير التابع (الإدارة الرشيقة). يسعى الجزء الوصفي إلى تحديد الممارسات المعاصرة للقيادة الرشيقة في شركات تطوير التطبيقات، بينما يستكشف الجزء التحليلي كيفية تأثير هذه الممارسات على نتائج الابتكار. تم اختيار هذا التصميم لفائدته في جمع البيانات الرقمية من شريحة واسعة من المجتمع، ولتقديمه رؤى قابلة للقياس حول كفاءة القيادة الرشيقة ضمن سياقات مشاريع التكنولوجيا الديناميكية في الرياض.

❖ منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة استراتيجية كمية، مع التركيز على جمع بيانات قابلة للقياس وقابلة للفحص الإحصائي. وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يوفر فحصًا موضوعيًا للفرضيات والارتباطات بين المتغيرات، كما يسمح للدراسة بقياس تأثير ممارسات القيادة على نتائج الابتكار في سياقات مشاريع أجايل. ومن خلال استخدام أسئلة منظمة وإجراءات إحصائية، يُزيل المنهج الكمي تحيز الباحث ويعزز الموثوقية. كما يُعزز تعميم النتائج على شريحة أوسع من المجتمع، لا سيما بين شركات تطوير التطبيقات العاملة في قطاع التكنولوجيا التنافسي وسريع النمو في الرياض.

❖ مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث الموظفين ومديري المشاريع وقادة الفرق العاملين في شركات تطوير التطبيقات في الرياض. وقد تم اختيار هذه الشركات لأنها تعمل في بيئات سريعة التطور تتطلب مناهج رشيقة وإدارة قائمة على الابتكار. يشارك أعضاء هذه المجموعة بشكل مباشر في تصميم البرمجيات، وتنسيق المشاريع، وعمليات صنع القرار، مما يجعلهم مُستجيبين مناسبين لتقييم أداء القيادة الرشيقة. تُمثل تجاربهم الطابع الديناميكي لبيئات المشاريع الحالية، وتُقدم رؤى حيوية حول كيفية مساهمة مرونة القيادة، وإدارة التكاليف، والتخطيط في الابتكار في ظل التحول الرقمي والتكنولوجي المتنامي في المملكة العربية السعودية.

❖ تقنية أخذ العينات وحجم العينة

استُخدمت تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف مستويات التوظيف داخل مؤسسات تطوير التطبيقات، مثل المديرين والمطورين وعمال الدعم. يضمن التقسيم الطبقي إدراج جميع الفئات ذات الصلة بشكل متناسب، مما يُعزز دقة النتائج. حُدد حجم العينة وفقًا للمبادئ التوجيهية الإحصائية للبحث الكمي لتوفير بيانات كافية لتحليل مقبول. تُقلل هذه الاستراتيجية من تحيز أخذ العينات، وتتيح تعميمًا أكثر موثوقية للنتائج. تُمثل العينة المختارة الفئة السكانية المستهدفة بشكل كافٍ، وتوفر منظورًا متوازنًا حول كيفية دعم القيادة الرشيقة للإبداع في بيئات المشاريع الفعلية.

❖ أدوات جمع البيانات

تم الحصول على البيانات باستخدام استبيان مُوحد مُصمم بناءً على الإطار النظري والدراسات التجريبية السابقة. تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين: معلومات ديموغرافية وبيانات تقيس عوامل الدراسة - وضوح الخطة، وضبط التكاليف، وجودة النتائج النهائية، والإدارة الرشيقة. تم تقييم الإجابات باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط، يتراوح من "أعارض بشدة" إلى "أوافق بشدة". تم توزيع الاستبيان إلكترونيًا لتوسيع نطاق الوصول إليه وضمان سهولة استخدامه من قبل المشاركين. قبل التطبيق الكامل، خضعت الأداة لاختبار تجريبي للتحقق من وضوح مكوناتها، وبنيتها، وموثوقيتها، وصلاحياتها.

❖ أساليب تحليل البيانات

تمت دراسة البيانات المجمعة باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. واستُخدمت الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والتكرارات) لتلخيص الإجابات وتحديد خصائص العينة. كما استُخدمت الإحصاءات الاستدلالية، بما في ذلك تحليل الارتباط والانحدار، لاختبار الفرضيات وإيجاد الروابط بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وقد ساعدت هذه الدراسات في تقييم درجة واتجاه تأثير القيادة الرشيقة على الابتكار. وقد ضمن استخدام التحليل الكمي الموضوعية، وعزز صحة الدراسة، ووفر منصة فعالة لفهم النتائج.

مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث في هذه الدراسة من خبراء وشركات تعمل بشكل مباشر في مجال تطوير البرمجيات والتطبيقات في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. تمثل هذه الفئة بيئة عمل ديناميكية وتنافسية، حيث تُعدّ مناهج الإدارة الرشيقة أساسية للابتكار ونجاح المشاريع. يضم هذا المجتمع أشخاصًا من مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية، يُساهمون في وضع الاستراتيجية والتنفيذ والابتكار. يُمكن فهم وجهات نظرهم الباحث من دراسة كيفية تأثير سلوكيات القيادة الرشيقة، وأساليب التواصل، وممارسات الإدارة على نتائج الابتكار. تُقدم مشاركتهم رؤىً حقيقية حول سير عمل الشركات التي تعتمد على منهجية أجایل في قطاع التكنولوجيا المزدهر في المملكة العربية السعودية.

❖ المدبرون وقادة المشاريع

يُشكل المدبرون وقادة المشاريع عنصرًا أساسيًا في مجتمع البحث، إذ يتولون مسؤولية وضع أهداف المشروع، وإدارة الموارد، وتحفيز الابتكار من خلال استراتيجيات القيادة. ويلعبون دورًا هامًا في نشر العمليات الرشيقة، وتوفير المرونة، والتكيف مع تغيرات السوق أو التغيرات التقنية. كما أن اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية يؤثر على اتجاه المشروع وكفاءته وأصالته. ومن خلال دراسة هذه المجموعة، يُسلط البحث الضوء على تأثير وضوح القيادة، والتواصل، والتكيف على الإبداع. تُظهر آراؤهم كيف تؤثر الأساليب الإدارية على تحفيز الموظفين وعلى نجاح دمج مبادئ أجایل في بيئات تطوير البرمجيات الديناميكية.

❖ مطورو البرمجيات

يُشكل مطورو البرمجيات جوهر القوى العاملة الرشيقة، حيث يعملون بشكل تعاوني لتصميم التطبيقات وإنشائها واختبارها في ظل قيود المشاريع سريعة التغير. تُقدم مشاركتهم رؤىً حيوية حول كيفية تأثير قرارات القيادة على الابتكار على المستوى التقني. يدرك المطورون بشكل مباشر كيف تُترجم عناصر التخطيط، ومراقبة التكاليف، وضمان الجودة إلى تقنيات أجایل. كما يُجسّدون ثقافة التطوير والتكيف المستمرين، وهما أمران مهمان للنهج الرشيقة. من خلال دراسة تجاربهم، تُقيّم الدراسة كيف تُساهم آليات دعم القيادة، والتمكين، والتغذية الراجعة في تحسين الإبداع، والإنتاجية، والابتكار الشامل للمشروع داخل مؤسسات الرياض التي تعتمد على التكنولوجيا.

❖ فرق ضمان الجودة والاختبار

يتحقق موظفو ضمان الجودة والاختبار من أن المنتج النهائي يُلبّي توقعات العميل والمعايير التقنية. يرتبط عملهم مباشرةً بأحد المتغيرات المستقلة للدراسة - جودة النتائج النهائية. يُشدد منظور هذه المجموعة على كيفية تمكين القيادة الرشيقة من ضبط الجودة بشكل منهجي من خلال التواصل المرن، والمراجعة التكرارية، والتعاون بين مختلف الوظائف. تُسهم هذه المجموعة في الحفاظ على مخرجات عالية الجودة مع الاستجابة السريعة لمدخلات العملاء. تُقدم دراسة هذه المجموعة الفرعية فهماً أعمق لكيفية دعم القيادة للمسؤولية، وحل المشكلات، والتحسين المستمر، مما يضمن استدامة الابتكار دون المساس بمعايير الأداء في ظل ظروف المشاريع المتغيرة.

❖ فريق الشؤون المالية ومراقبة التكاليف

يلعب فريق الشؤون المالية ومراقبة التكاليف دورًا حيويًا في الحفاظ على استدامة المشروع من خلال إدارة فعالة للميزانية، مُمثلًا بذلك عنصر التحكم في التكاليف المتغيرة المستقلة. يضمن عملهم بقاء المساعي المبتكرة مجدية تجاريًا. يعتمد المدراء التنفيذيون الرشيقون عمومًا على هذه المجموعة لمراقبة النفقات، وتحسين تخصيص الموارد، والمساعدة في اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم اليقين. تُركز الدراسة على كيفية تعزيز انفتاح القيادة، والتكيف، والتواصل، لكفاءة التكلفة مع تشجيع الابتكار. تُساعد ملاحظاتهم في تحديد كيفية مزج القيادة الرشيقة بين الإبداع والضبط الاقتصادي، مما يضمن تقديم الابتكار ضمن حدود زمنية وميزانية واقعية.

❖ الموارد البشرية والموظفون الإداريون

يساهم موظفو الموارد البشرية والموظفون الإداريون مساهمة كبيرة في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار. فهم مسؤولون عن التوظيف والتدريب والحفاظ على مشاركة الموظفين، وهي عناصر مهمة لتطبيق منهجية أجايل بفعالية. يتيح وجودهم في مجتمع البحث العلمي للدراسة تحليل كيفية تأثير استراتيجيات القيادة على تحفيز الموظفين وتعاونهم. غالبًا ما تعمل فرق الموارد البشرية كميسرين للتغيير، مما يساعد على دمج مبادئ أجايل في جميع الأقسام. يوفر تحليل تجاربهم نظرة ثاقبة حول كيفية تعزيز مرونة القيادة ودعمها لتماسك الفريق وتعلمه وإبداعه، وهي عوامل مهمة للحفاظ على الابتكار في بيئات المشاريع التنافسية.

❖ العملاء وممثلو المستخدم النهائي

يُعدّ العملاء وممثلو المستخدم النهائي عناصر خارجية، وإن كانت حيوية، في منظومة أجايل. تُوجّه ملاحظاتهم التطوير التكراري، مما يضمن توافق الابتكار مع احتياجات المستخدم. تُركّز القيادة الرشيقة على تعاون العملاء، مما يجعل منظور هذه المجموعة حاسماً لتقييم الآثار الفعلية للإدارة الرشيقة. تُقيّم الدراسة كيفية إدارة المدراء التنفيذيين لعلاقات العملاء، ودمجهم للمدخلات، وتغيير أهداف المشروع لتحقيق القيمة. يُساعد إشراك هذا الجزء من مجتمع البحث في تحديد مدى تشجيع القيادة الرشيقة للابتكار من خلال الاستجابة والشفافية وإرضاء العملاء، مما يضمن في النهاية بقاء التطبيقات المؤلّدة تنافسيةً وذات صلة في الاقتصاد الرقمي بالرياض.

حدود الدراسة:

❖ القيود الجغرافية

تقتصر الدراسة جغرافياً على شركات تطوير التطبيقات العاملة في الرياض، المملكة العربية السعودية. ورغم أن الرياض تُمثل مركزاً تكنولوجياً واقتصادياً رئيسياً، إلا أن ثقافتها التنظيمية وأساليب قيادتها قد تختلف عن تلك الموجودة في مدن سعودية أخرى أو في سياقات عالمية. ونتيجةً لذلك، قد لا تعكس النتائج بشكل كامل نطاق تقنيات أجايل في مختلف المجالات. ويمكن توسيع نطاق البحث المستقبلي ليشمل المزيد من المواقع مثل جدة أو الدمام، مما يُوفر معرفةً أشمل بكيفية تعزيز القيادة الرشيقة للابتكار في مختلف الظروف الاقتصادية والثقافية داخل قطاعي التكنولوجيا وإدارة المشاريع في المملكة.

❖ قيود القطاع

تركز هذه الدراسة بشكل أساسي على قطاع تطوير التطبيقات، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على قطاعات أخرى. قد تعمل عمليات القيادة الرشيقة والابتكار في مجالات مثل البناء والرعاية الصحية والتصنيع في ظل قيود وأهداف مختلفة. تختلف طبيعة المشاريع التكنولوجية - التي تتميز بالتكرار السريع والتعاون الرقمي - اختلافاً كبيراً عن الصناعات التقليدية. لذلك، قد تُطبق الاستنتاجات المستخلصة من هذا البحث بشكل أفضل على الشركات القائمة على المعرفة أو البيئات التي تعتمد على التكنولوجيا، بدلاً من جميع القطاعات القائمة على المشاريع. إن توسيع نطاق الدراسة لتشمل قطاعات متعددة من شأنه أن يعزز صحة وشمولية نتائجها النظرية والعملية.

❖ القيود الزمنية

استغرقت عملية جمع البيانات فترة زمنية محددة طوال عام ٢٠٢٥، محققةً بذلك رؤى ذات صلة بتلك الفترة. ومع ذلك، تتكيف أساليب الإدارة الرشيقة واستراتيجيات الابتكار بسرعة مع التغيرات في التكنولوجيا ومتطلبات السوق والهيكل التنظيمية. ونتيجةً لذلك، قد لا تعكس النتائج التغيرات أو التعديلات المستقبلية في سلوك القيادة والتقنيات المبتكرة. يمكن للدراسات الطولية التي تُجرى على مدى فترات زمنية طويلة أن توفر رؤى أعمق حول كيفية قيادة الرشيقة مع التحول الرقمي المستمر وسياقات الشركات المتغيرة. لذلك، فإن القيود الزمنية تعيق القدرة على دراسة مدى استمرارية تأثير القيادة الرشيقة على الابتكار على المدى الطويل.

❖ القيود المنهجية

تعتمد الدراسة في الغالب على البيانات الكمية التي تم الحصول عليها من خلال استبيانات منظمة، والتي قد لا تمثل تمامًا عمق تجارب المشاركين أو مشاعرهم. وبينما توفر هذه الاستراتيجيات الحيادية والنتائج القابلة للقياس، إلا أنها قد تتجاهل الرؤى النوعية مثل التصورات الشخصية وديناميكيات القيادة وثقافة الفريق. يمكن لنهج متعدد الأساليب يجمع بين المسوحات الكمية والمقابلات النوعية أو دراسات الحالة أن يُقدم فهمًا أشمل لدور القيادة الرشيقة في تشجيع الابتكار. وبالتالي، يُبرز هذا القيد المنهجي احتمال فقدان السياق وثرء تفسير البيانات نتيجةً للاستخدام الحصري للمنهجيات الكمية.

❖ قيود تحيز الاستجابة

تعتمد دقة استنتاجات الدراسة على صدق المشاركين ووعيهم. ربما يكون بعض المشاركين قد قدموا إجابات مرغوبة اجتماعيًا أو بالغوا في تقدير فعالية أساليب القيادة والابتكار في مؤسساتهم. بالإضافة إلى ذلك، قد تُضعف التباينات في فهم المشاركين لمفاهيم القيادة الرشيقة اتساق الإجابات. قد تُغير هذه التحيزات من صحة الارتباطات الإحصائية بين المتغيرات. على الرغم من توفير إخفاء الهوية لتقليل هذا الخطر، إلا أن الذاتية البشرية لا تزال تُمثل قيدًا لا مفر منه. قد تُدمج الأبحاث المستقبلية أساليب التثليث - مثل بيانات الرصد أو مقاييس الأداء - للتحقق من صحة وموثوقية إجابات المشاركين.

❖ قيود قياس المتغيرات

تم قياس عوامل البحث - وضوح الاستراتيجية، وضبط التكاليف، وجودة النتائج النهائية، والإدارة الرشيدة - من خلال مؤشرات ذاتية الإبلاغ. ورغم أن هذه المؤشرات وُضعت وقُيِّمت بعناية، إلا أنها قد لا تغطي جميع جوانب القيادة الرشيدة أو أداء الابتكار. يُعد تأثير القيادة ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، مدفوعة بالتواصل بين الأفراد، وثقافة الشركة، وعوامل السوق الخارجية. قد تُبسّط المقاييس الكمية هذه التفاعلات، مما قد يؤدي إلى التقليل من تقدير بعض التأثيرات أو الإفراط في تعميمها. لذلك، يُؤكد هذا القيد على ضرورة استخدام قياسات تكميلية، مثل بيانات الأداء أو الرؤى النوعية، في الدراسات المستقبلية.

❖ القيود الثقافية والتنظيمية

قد تؤثر الثقافة التنظيمية وقيم العمل الوطنية في المملكة العربية السعودية على كيفية تطبيق القيادة الرشيدة وإدراكها. ويمكن للعوامل الثقافية، بما في ذلك الهياكل الهرمية، وأساليب التواصل، ومعايير صنع القرار، أن تؤثر على انفتاح الموظفين على الابتكار والمرونة. ونتيجةً لذلك، قد يختلف الارتباط بين القيادة والابتكار عن الارتباط الملحوظ في بيئات الشركات الغربية أو الشركات ذات اللامركزية العالية. ويؤكد هذا القيد أهمية السياق الثقافي لتفسير النتائج. ويمكن أن تساعد دراسات المقارنة المستقبلية في مناطق أو دول متعددة في توضيح ما إذا كانت الفوائد المذكورة مرتبطة بثقافة محددة أم أنها تمثل أنماطاً عالمية لسلوك القيادة الرشيدة.

خطوات جمع البيانات:

يُعد تحديد حجم العينة المناسب مرحلةً حيويةً في تصميم البحث، إذ يُحدد مباشرةً موثوقية استنتاجات الدراسة ودقتها وقابليتها للتعميم. في هذه الدراسة، التي تستكشف تأثير القيادة الرشيدة على تعزيز الابتكار في بيئات المشاريع الديناميكية، حُدد حجم العينة بعناية بناءً على اعتبارات إحصائية ومنهجية وعملية. وكان الهدف ضمان أن يكون عدد المشاركين المختار كافياً لتمثيل مجتمع البحث بدقة، وتقديم رؤى قيّمة، والحد من مخاطر أخطاء العينة. ونظرًا لتركيز البحث على شركات تطوير التطبيقات في الرياض، فإن مجتمع الدراسة يشمل متخصصين مثل مديري المشاريع، والمطورين، وموظفي ضمان الجودة،

والموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات القائمة على منهجية أجايل. وقد تطلب تنوع هذا المجتمع عينةً تشمل مجموعةً من الخبرات والآراء، مما يضمن صحة الاستنتاجات المتوصل إليها وتمثيلها للبيئة الواقعية لإدارة المشاريع الرشيقة.

تأثر حجم العينة بشكل كبير بالحجم الإجمالي لمجتمع الدراسة المستهدف. تستضيف الرياض، باعتبارها أحد أهم مراكز التكنولوجيا في المملكة العربية السعودية، عددًا هائلًا من شركات تطوير التطبيقات، والتي يختلف الكثير منها في الحجم والنطاق ومعايير التشغيل. ونظرًا لعدم وجود سجل عام شامل يُحدد جميع الموظفين في هذا القطاع، اعتمدت الدراسة على تقديرات تم الحصول عليها من أدلة الشركات وتقارير الأعمال وبيانات التوظيف المتاحة. وأشارت هذه التقديرات إلى أن إجمالي عدد السكان يصل إلى عدة آلاف من الأفراد الذين يعملون مباشرةً في أدوار مرتبطة بعمليات الإدارة الرشيقة أو الابتكار. ووفقًا لمبادئ أخذ العينات العامة التي حددها كريجي ومورغان (١٩٧٠)، فإن عدد السكان الذي يزيد عن ١٠٠٠ فرد يتطلب حجم عينة يبلغ حوالي ٢٠٠ للحصول على مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ $\pm ٥\%$. وبناءً على هذه التوصية، حاولت الدراسة جمع البيانات من ٢٠٠ مشارك حقيقي على الأقل لتوفير قوة إحصائية كافية.

وكان أحد التأثيرات الأخرى لحجم العينة هو نوع استراتيجيات البحث. لأن الدراسة تستخدم أسلوبًا وصفيًا تحليليًا كميًا يعتمد على اختبارات إحصائية استدلالية مثل تحليل الارتباط والانحدار، فإن حجم العينة المناسب مهم لضمان نتائج مستقرة وقابلة للتفسير. قد تؤدي العينة الصغيرة إلى محدودية القدرة الإحصائية، مما يزيد من احتمالية حدوث أخطاء من النوع الثاني (عدم تحديد تأثير حقيقي). في المقابل، قد تؤدي العينة الكبيرة جدًا إلى استهلاك غير ضروري للموارد، وقد تكشف عن فروق تافهة غير ذات دلالة إحصائية. لذلك، تم اختيار حجم العينة لتحقيق التوازن بين الكفاءة والصلاحية الإحصائية. ووفقًا لمعايير البحث الكمي المعتمدة، تم تقييم عينة من ٢٠٠ إلى ٢٥٠ مشاركًا، ووجد أنها كافية لتقديم نتائج قوية وقابلة للتعميم على الفئة المستهدفة.

وكان الاعتبار الثالث هو سهولة وصول المشاركين ومعدل الاستجابة. ونظرًا لأن جمع البيانات تم من خلال استبيانات إلكترونية وُزعت على العديد من الشركات في الرياض، فقد تم تقييم عوامل مثل استعداد المشاركين، وضيق الوقت، ومعدلات الاستجابة عبر البريد الإلكتروني. عادةً، تُحقق الاستبيانات الإلكترونية معدلات استجابة تتراوح بين ٣٠٪ و ٥٠٪، وذلك حسب مستوى مشاركة الفئة المستهدفة. للوصول إلى العدد المطلوب من الإجابات المكتملة، أرسل الباحث حوالي ٤٠٠ استبيان، مُقدّرًا أن

نصفها تقريبًا سيُعطى إجابات صحيحة وكاملة. واستُخدمت رسائل بريد إلكتروني وتذكيرات متابعة لتشجيع المشاركة وضمان عدد كافٍ من الردود من مختلف المستويات التنظيمية.

كما يؤثر تنوع الفئة المستهدفة على حساب حجم العينة. ونظرًا لأن الدراسة شملت مشاركين من مختلف المستويات الهرمية والإدارات الوظيفية - مثل الإدارة والتطوير وضمان الجودة والمالية - فقد كان من الضروري ضمان التمثيل النسبي. وبناءً على ذلك، تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية، مما يضمن تمثيل كل مجموعة تمثيلاً كافياً. يُعزز هذا النهج الصلاحية الخارجية للدراسة، مما يسمح بتعميم النتائج على الوظائف المهنية العديدة ضمن منظومة تطوير البرمجيات في الرياض. ومن خلال مراعاة التنوع في الأدوار والخبرات وتفاعلات القيادة، تُقدم العينة منظورًا متوازنًا حول كيفية تأثير القيادة الرشيقة على الابتكار.

وأخيرًا، رُعيت الاعتبارات الأخلاقية واللوجستية عند تحديد حجم العينة. يتوافق البحث مع المعايير الأخلاقية التي تتطلب المشاركة الطوعية وعدم الكشف عن الهوية. لذلك، اقتصرَت العينة على الأشخاص الراغبين في المشاركة دون إجبار. كما لعبت قيود الوقت والميزانية دورًا في الحد من عدد المستجيبين المحتملين الذين يمكن إدارتهم وفحصهم وتحليلهم بكفاءة باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS بالنظر إلى هذه الحدود، تم تحديد حجم العينة النهائي ليكون كافيًا إحصائيًا وسهل الإدارة من الناحية العملية، مما يضمن إتمام جمع البيانات وتحليلها بجودة ودقة عاليتين.

باختصار، استندت محددات حجم العينة في هذه الدراسة إلى الإرشادات الإحصائية، وحجم وتنوع الفئة المستهدفة، ومنهجية البحث الكمي، والعوامل العملية المتعلقة بإمكانية الوصول، ومعدل الاستجابة، والامتثال الأخلاقي. تُقدم العينة النهائية - التي قُدِّرَ عدد المشاركين فيها بين ٢٠٠ و ٢٥٠ مشاركًا - صورةً موثوقةً عن مشهد القيادة الرشيقة في قطاع تطوير التطبيقات بالرياض. كما تُتيح إجراء تحليل إحصائي فعال، مما يضمن أن تعكس النتائج بثقة كيف تُعزز القيادة الرشيقة الإبداع في بيئات المشاريع الديناميكية والتنافسية.

محددات حجم العينة:

طُوِّرت عملية جمع البيانات في هذه الدراسة بعناية لضمان الدقة والاتساق والموثوقية في الحصول على معلومات تُمثل العلاقة بين القيادة الرشيقة والإبداع في بيئات المشاريع الديناميكية. اتبع نهج الجمع سلسلة من الخطوات المخططة والمنهجية التي تتوافق مع أهداف البحث والإطار المنهجي المعتمد. كان الهدف الرئيسي هو الحصول على إحصاءات تُمثل بدقة وجهات نظر وتجارب المهنيين العاملين في مؤسسات تطوير التطبيقات في الرياض، حيث تُستخدم مبادئ أجايل بكثرة في إدارة المشاريع المعقدة وسريعة الوتيرة.

تطلبت الخطوة الأولى تحديد المجتمع المستهدف وإطار العينة. حدد الباحث مجتمع الاهتمام بالموظفين والمديرين داخل شركات تطوير التطبيقات في الرياض، والذين يشاركون بنشاط في تخطيط المشاريع وتنفيذها والابتكار فيها. تتضمن هذه الخطوة رسم خرائط لمختلف فئات المشاركين، مثل مديري المشاريع والمطورين وأخصائي ضمان الجودة والموظفين الإداريين. بعد تحديد حجم وهيكل المجتمع، استُخدمت طريقة أخذ العينات العشوائية الطباقية لضمان تمثيل كل فئة من الموظفين تمثيلاً متناسباً، مما يُقلل من التحيز ويُعزز مصداقية البيانات المجمعة.

تمثلت المرحلة الثانية في بناء أداة البحث، والتي اتخذت شكل استبيان مُهيكل يستند إلى الإطار النظري والدراسات التجريبية السابقة المتعلقة بالقيادة الرشيقة والابتكار. تألف الاستبيان من قسمين رئيسيين: تضمن الأول معلومات ديموغرافية مثل المنصب والخبرة وحجم الشركة، بينما تضمن الثاني عبارات قياس تتناول متغيرات الدراسة - وضوح الاستراتيجية، وضبط التكاليف، وجودة النتائج النهائية، والإدارة الرشيقة. استُخدم مقياس ليكرت خماسي النقاط لقياس موافقة المشاركين على كل عبارة، والتي تراوحت بين "أعارض بشدة" و"أوافق بشدة". خضعت الأداة لتقييم وتنقيح شاملين لضمان وضوحها وبساطتها وتوافقها مع أهداف البحث.

كانت الخطوة الثالثة إجراء دراسة تجريبية لتقييم موثوقية الاستبيان واتساقه الداخلي. تم اختيار عينة صغيرة من ٢٠ متطوعاً من مجتمع البحث لإكمال النسخة التجريبية. وُضعت ملاحظاتهم للتحقق من أي غموض أو لبس. بناءً على إجاباتهم، أُجريت التعديلات اللازمة لتحسين دقة الاستبيان النهائي ووضوحه. تم تحديد معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لتأكيد الاتساق الداخلي للفقرات، مما يضمن أن تُقدم الأداة بيانات موثوقة للبحث الشامل.

تتضمن المرحلة الرابعة توزيع الاستبيان على العينة المختارة. استخدم الباحث أدوات استطلاع رأي إلكترونية ودعوات بريد إلكتروني للوصول إلى المشاركين بكفاءة. وقد تم اختيار هذه الاستراتيجية لسهولة استخدامها وقدرتها على تغطية منطقة جغرافية واسعة داخل قطاع الشركات في الرياض. رافقت عملية التوزيع رسالة تمهيدية توضح هدف الدراسة، ووعود السرية، ومعايير المشاركة. وأبلغ المشاركون بأن مساهماتهم اختيارية ومجهولة، مما يدعم تعليقاتهم الصادقة والموضوعية.

تتضمن المرحلة الخامسة جمع وتصنيف الإجابات للتحليل. تمت مراجعة الاستبيانات المكتملة لضمان اكتمالها ودقتها، وتم استبعاد أي إجابات غير صحيحة أو غير كاملة. ثم تم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج إحصائي (SPSS) لتحليلها. أجرى الباحث تحليلات وصفية أولية للتحقق من الأخطاء والقيم المتطرفة أو البيانات المفقودة، لضمان ملاءمة مجموعة البيانات للاختبارات الإحصائية الاستدلالية المستقبلية.

وتطلبت المرحلة النهائية ضمان سلامة البيانات وسريتها. حُفظت جميع البيانات المجمعة بشكل آمن، واستُخدمت لأغراض أكاديمية بحثية. وحرص الباحث على الالتزام بالمعايير الأخلاقية طوال العملية، مع مراعاة خصوصية المشاركين وتأمين إجاباتهم. وقد ضمنت عمليات جمع البيانات المنهجية هذه موثوقية الدراسة وصحتها، مما سمح للنتائج بأن تعكس بدقة تأثير القيادة الرشيقة في تعزيز الابتكار في بيئة تطوير التطبيقات الديناميكية في الرياض.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

مقدمة:

يُخص هذا الفصل نتائج الدراسة الإحصائية التي أُجريت لتحليل تأثير القيادة الرشيقة على تعزيز الابتكار في سياقات المشاريع الديناميكية، مع التركيز بشكل خاص على شركات تطوير التطبيقات العاملة في الرياض، المملكة العربية السعودية. يسعى التحليل إلى تقديم أدلة تجريبية توضح كيف تُسهم مناهج الإدارة الرشيقة في تعزيز الابتكار والإنتاجية ونجاح المشاريع في الشركات التي تعتمد على التكنولوجيا. من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة - وضوح الخطة، وضبط التكاليف، وجودة النتائج النهائية - والمتغير التابع، الإدارة الرشيقة، يُترجم هذا الفصل البيانات التي جُمعت من المشاركين إلى رؤى قيّمة تُعالج أهداف البحث وفرضياته.

تم توليد النتائج من خلال إجابات تم الحصول عليها من خلال استبيان مُنظم وُجه للموظفين وقادة الفرق والمديرين في العديد من مؤسسات تطوير التطبيقات في الرياض. طُبقت الدراسة منهجًا تحليليًا كميًا، مدعومًا بتقنيات إحصائية وصفية واستنتاجية، لضمان موضوعية النتائج ودقتها وصلاحياتها. طُبقت الإحصاءات الوصفية، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية، في البداية لوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين، ولتقديم لمحة عامة عن إجاباتهم على متغيرات البحث. ساعدت هذه التحليلات الأولية في تحديد الأنماط والاتجاهات المركزية في البيانات المُجمّعة، مما أرسى إطارًا لتفسير إحصائي أعمق.

بعد المرحلة الوصفية، أُجريت تحليلات إحصائية استدلالية لتقييم فرضيات الدراسة ودراسة الارتباطات بين المتغيرات. استُخدم تحليل الارتباط لتحديد درجة واتجاه الارتباط بين أبعاد القيادة الرشيقة والمعايير المتعلقة بالابتكار. كما استُخدم تحليل الانحدار لتحديد الإمكانيات التنبؤية لكل متغير مستقل - أي وضوح التخطيط، وأساليب ضبط التكاليف، وجودة النتائج - على المتغير التابع للإدارة الرشيقة. تُمكن هذه الأدوات التحليلية الدراسة من تحديد مدى مساهمة كل عنصر في تعزيز الإبداع والقدرة على التكيف في سياقات المشاريع الديناميكية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض واضح ومنطقي للنتائج. يبدأ الفصل باستعراض عام للبيانات الديموغرافية للمشاركين، بما في ذلك مناصبهم ومستويات خبرتهم وحجم مؤسساتهم. يساعد فهم هذه البيانات الديموغرافية على وضع النتائج في

سياقها الصحيح، ويوفر فهمًا أعمق لكيفية تأثير الأدوار التنظيمية والخبرة على تصورات القيادة الرشيقة ونهج الابتكار. بعد ذلك، تُعرض الإحصاءات الوصفية لكل متغير، موضحةً كيفية تقييم المشاركين لجوانب التخطيط الواضح، وإدارة التكاليف، وجودة النتائج، ونجاح الإدارة الرشيقة بشكل عام. تساعد هذه النتائج في توضيح الوضع الحالي للنهج الرشيقة في قطاع تطوير التطبيقات في الرياض.

تركز الأجزاء المتبقية من هذا الفصل على اختبار الفرضيات والتحليل الاستدلالي. يُحلل كل فرضية لتحديد ما إذا كانت البيانات تؤكد العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة. يوفر تحليل الارتباط والانحدار معلومات حول قوة واتجاه هذه التفاعلات. على سبيل المثال، من المتوقع أن تُظهر النتائج ما إذا كان الحفاظ على خطة واضحة يؤثر إيجابًا على كفاءة الإدارة الرشيقة وقدرتها على التكيف، وما إذا كان ضبط التكاليف يعزز نتائج الابتكار، وما إذا كان السعي لتحقيق نتائج نهائية عالية الجودة يعزز المرونة التنظيمية والتحسين المستمر.

علاوةً على ذلك، يتناول هذا الفصل الأهمية الإحصائية للنتائج وتداعياتها على سياقات المشاريع الرشيقة. وتُفسَّر النتائج في ضوء الأدبيات والفرضيات الموجودة المذكورة في الفصول السابقة، مما يسمح بمقارنة الأدلة التجريبية لهذه الدراسة مع نتائج الأبحاث السابقة. وتُسلِّط هذه المناقشة الضوء على جوانب التقارب أو الاختلاف بين النظرية والتطبيق، مقدمةً رؤى حول كيفية استخدام أفكار القيادة الرشيقة في المشهد المؤسسي القائم على التكنولوجيا في المملكة العربية السعودية. وأخيرًا، يُسلِّط الفصل الضوء على أهمية هذه الاستنتاجات للتطبيقات الأكاديمية والعملية على حد سواء. من الناحية الأكاديمية، تُسهم النتائج في توسيع نطاق الأدبيات المتعلقة بالقيادة الرشيقة وإدارة الابتكار، لا سيما في الاقتصادات النامية والقطاعات الرقمية سريعة التغير. من الناحية العملية، تُقدِّم النتائج توصيات عملية للمديرين وصانعي القرار في شركات تطوير التطبيقات الراغبين في تعزيز الابتكار من خلال تقنيات القيادة الرشيقة الناجحة.

تحليل البيانات:

اعتمد منهج تحليل البيانات في هذه الدراسة على ترجمة المعلومات الكمية المُجمعة إلى استنتاجات ذات صلة تُلبّي أهداف البحث وفرضياته. بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات، تمت مراجعة جميع الإجابات بعناية، وترميزها، وإدخالها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليلها. هدفت هذه المرحلة إلى ضمان الدقة والاتساق والصلاحية في تفسير النتائج. استخدم البحث منهجيات إحصائية وصفية واستنتاجية، والتي وفرت معاً فهماً شاملاً لكيفية تعزيز القيادة الرشيدة للابتكار في ظل ظروف المشاريع الديناميكية. استُخدمت الإحصاءات الوصفية أولاً لتوصيف الخصائص الديموغرافية للعينة، مثل مناصب المشاركين، وسنوات خبرتهم، وحجم المؤسسة. قدمت هذه الأرقام لمحة عامة عن تركيبة العينة، وساعدت في وضع نتائج الدراسة في سياق قطاع تطوير التطبيقات في الرياض.

بعد النظرة الديموغرافية، أُجري تحليل وصفي لكل متغير من متغيرات البحث - الاستراتيجية الواضحة، وضبط التكاليف، وجودة النتائج النهائية، والإدارة الرشيدة. تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لقياس الاتجاه المركزي وتشتت الإجابات. قدمت هذه المؤشرات رؤى حول كيفية تقييم المشاركين لوضوح تخطيط المشاريع، وفعالية إدارة التكاليف، والتركيز على جودة النتائج في شركاتهم. حددت النتائج الوصفية الدرجة العامة لممارسات أجايل في جميع الشركات المشاركة، وحددت مواطن القوة والتحسين في أداء القيادة والابتكار.

لتقييم فرضيات الدراسة وفحص الارتباطات بين المتغيرات، استُخدمت أساليب إحصائية استدلالية. استُخدم معامل ارتباط بيرسون لتحليل درجة واتجاه الارتباط بين المتغيرات، بينما أُجري تحليل الانحدار المتعدد لتقييم التأثير التنبئي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع للإدارة الرشيدة. أتاحت هذه المنهجيات للباحث تحديد ما إذا كانت عناصر مثل وضوح التخطيط، وفعالية التكلفة، ومراقبة الجودة تُساهم بشكل كبير في تعزيز الإدارة الرشيدة، وبالتالي في تعزيز الابتكار. تم تقييم الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠,٠٥ لضمان أن النتائج لم تكن نتيجة عشوائية.

من خلال هذه العملية التحليلية، أنتجت الدراسة بيانات تجريبية حول كيفية تعزيز القيادة الرشيدة للابتكار في ظروف المشاريع الديناميكية. أثبتت النتائج صحة الافتراضات النظرية القائلة بأن التخطيط الدقيق، وضبط التكاليف الفعال،

والتركيز القوي على الجودة، هي مكونات أساسية لقيادة رشيدة ناجحة. وبشكل عام، وقّر تحليل البيانات أساساً معقولاً لتقييم نتائج الدراسة واستخلاص استنتاجات مهمة بشأن كفاءة مناهج أجايل في قطاع تطوير التطبيقات في الرياض.

الوصف الاحصائي لبيانات التجربة

يُظهر هذا الجدول الإحصائي تحليلاً لبيانات ١٦١ مشاركاً حول استخدام مناهج إدارة المشاريع في إدارة المرافق داخل المؤسسات. تُظهر القيم المتوسطة، التي تتراوح بين ١,٣٧ و ٤,٦٥، فارقاً ملحوظاً في حجم التنفيذ بين الممارسات. وقد سجّلت مؤشرات ضمان الجودة، وضبط التكاليف، والالتزام بالمواعيد النهائية للمشروع أعلى الدرجات، مما يشير إلى مستوى عالٍ نسبياً من كفاءة التخطيط والتنفيذ. من ناحية أخرى، تُشير القيم المتوسطة المنخفضة إلى وجود قصور في المكونات التنظيمية، مثل تقييم الأداء وإدارة الموارد البشرية. تُظهر الانحرافات المعيارية (١,٢٦-٠,٥٦) تبايناً يتراوح بين متوسط ومنخفض، مما يشير إلى أن المشاركين لديهم انطباع ثابت عن فعالية إدارة المشاريع في تحسين عمليات وصيانة المرافق.

Statistics					
Variance	Std. Deviation	Std. Error of Mean	Mean	N	
				Valid	
1.874	1.369	0.108	2.84	161	عمر المشاركين في التجربة
0.252	0.502	0.040	1.50	161	جنس المشاركين في التجربة
1.224	1.107	0.087	2.55	161	الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة
0.284	0.533	0.042	1.37	161	يتم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بشكل منظم في إدارة المرافق بالشركة.
0.359	0.600	0.047	1.73	161	توجد خطة واضحة لإدارة نطاق المشروع منذ بدايته حتى اكتماله.
0.928	0.963	0.076	4.65	161	توجد خطة واضحة لإدارة نطاق المشروع منذ بدايته حتى اكتماله.
0.507	0.712	0.056	3.16	161	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن فريق المشروع.
0.320	0.565	0.045	3.83	161	تستخدم الشركة أدوات وبرامج متخصصة في تخطيط المشاريع ومتابعتها.

1.064	1.031	0.081	1.49	161	يتم تقييم الأداء في كل مرحلة من مراحل المشروع لضمان الالتزام بالأهداف.
0.742	0.861	0.068	2.04	161	يتم إعداد جداول زمنية دقيقة لمراحل تنفيذ المشاريع.
1.312	1.146	0.090	4.46	161	يتم الالتزام بالمواعيد النهائية المحددة لمخرجات المشروع.
0.559	0.747	0.059	3.22	161	هناك نظام فعال لمراقبة التكاليف وضبط المصروفات خلال تنفيذ المشروع.
0.519	0.720	0.057	3.74	161	يتم تحديث ميزانية المشروع بناءً على التغيرات في الموارد أو الاحتياجات.
1.064	1.031	0.081	1.52	161	يتم تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية بانتظام.
0.898	0.947	0.075	2.09	161	تركز إدارة المشاريع على تحقيق معايير الجودة المحددة مسبقاً.
1.549	1.245	0.098	4.34	161	يتم تطبيق إجراءات مراجعة وتدقيق لضمان جودة مخرجات المشروع.
0.651	0.807	0.064	3.30	161	يتم إشراك المستفيدين في تقييم جودة النتائج النهائية.
0.718	0.847	0.067	3.65	161	تعتمد الشركة على مقاييس أداء واضحة لتقييم نجاح المشروع.
1.246	1.116	0.088	1.63	161	ساهم تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تشغيل المرافق.
0.992	0.996	0.079	2.12	161	هناك تحسن ملحوظ في صيانة المرافق وتقليل الأعطال بعد تطبيق إدارة المشاريع.
1.587	1.260	0.099	4.27	161	تساعد ممارسات إدارة المشاريع في ترشيد استخدام الطاقة والموارد داخل المرافق.
0.626	0.791	0.062	3.30	161	تؤدي إدارة المشاريع إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة في المرافق.
0.963	0.981	0.077	3.53	161	يتم استخدام مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المرافق بانتظام.

جدول ٢: الوصف الإحصائي للبيانات

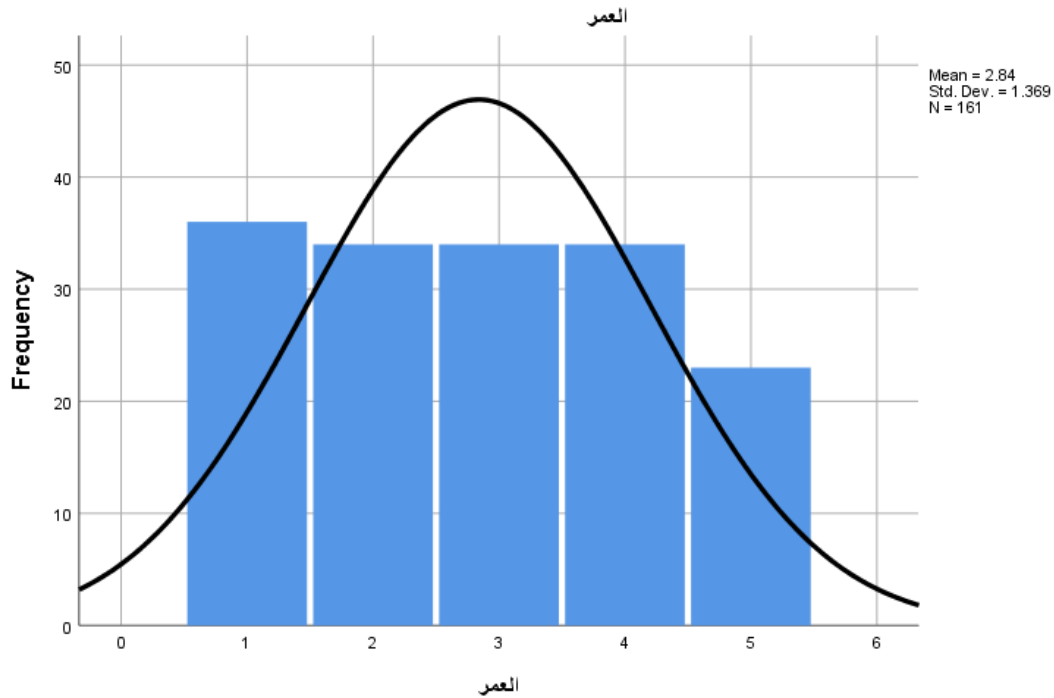
١. العمر

يوضح الجدول التوزيع العمري للمشاركين في الدراسة، والبالغ عددهم ١٦١ مشاركاً. وتُظهر النتائج تمثيلاً واسعاً لمختلف الفئات العمرية. وقد حازت الفئة العمرية ٢٠-٣٠ عاماً على النسبة الأكبر بنسبة ٢٢,٤٪، تليها الفئات العمرية ٣٠-٤٠، و ٤٠-٤٩.

٥٠، و٦٠-٥٠ عامًا، بنسبة ٢١,١٪ لكل منها. أما الفئة العمرية ٦٠ عامًا فأكثر، فقد كانت الأقل تمثيلاً، بنسبة ١٤,٣٪. ويشير هذا التوزيع العمري المتوازن إلى أن العينة تضم أشخاصاً بمستويات خبرة متفاوتة، مما يسهم في فهم شامل وموثوق لأساليب إدارة المشاريع بين الفئات العمرية.

عمر المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	36	22.4	22.4	22.4
	30-40	34	21.1	21.1	43.5
	40-50	34	21.1	21.1	64.6
	50-60	34	21.1	21.1	85.7
	60+	23	14.3	14.3	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٣: الوصف الاحصائي لعمر المشاركين في التجربة.

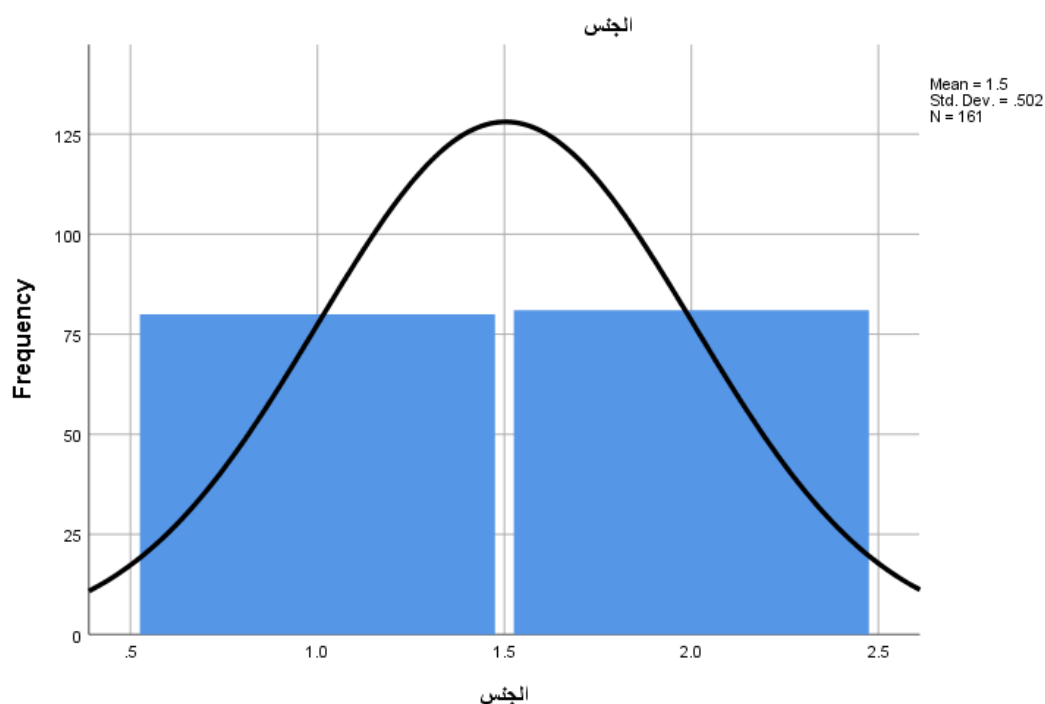


رسم توضيحي ٢: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

يوضح الجدول توزيع المشاركين في الدراسة، البالغ عددهم ١٦١ مشاركًا، حسب الجنس. وتشير الإحصاءات إلى تمثيل شبه متساوٍ للجنسين، حيث شكّل الذكور ٥٠,٣٪ والإناث ٤٩,٧٪. ويدل هذا التوازن شبه المتساوي على تمثيل الجنسين تمثيلًا عادلاً في الدراسة، مما حسن موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم. ويضمن هذا التنوع الجنساني تمثيل وجهات نظر المشاركين من الذكور والإناث تمثيلًا كاملاً في الدراسة، مما يساهم في فهم أعمق لأساليب إدارة المشاريع داخل المؤسسة محل الدراسة.

جنس المشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	80	49.7	49.7	49.7
	ذكر	81	50.3	50.3	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٤: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.



رسم توضيحي ٣: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

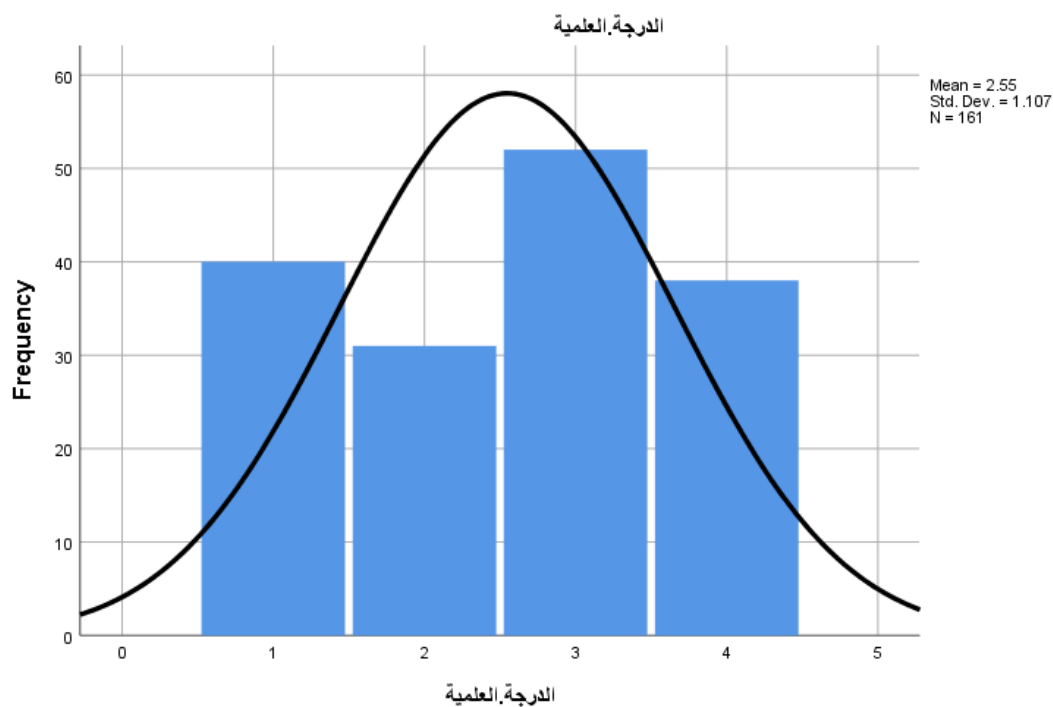
٣. الدرجة

يوضح الجدول الخلفيات التعليمية لـ ١٦١ فردًا شملتهم الدراسة. يُشكل حاملو شهادات الثانوية العامة النسبة الأكبر (٣٢,٣٪)، يليهم حاملو شهادات البكالوريوس (٢٤,٨٪)، ثم الماجستير (٢٣,٦٪)، ثم الدكتوراه (١٩,٣٪). يعكس هذا التوزيع

الخلفيات الأكاديمية المختلفة للمشاركين، والتي تشمل الخبرات العملية والفكرية. يُظهر انتشار حاملي شهادات الثانوية والبيكالوريوس أن العديد منهم يتمتعون بخبرة ميدانية مباشرة، مع أن عدد حاملي الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) يُعزز وجهات النظر التحليلية والإدارية للدراسة.

الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	درجة البكالوريوس	40	24.8	24.8	24.8
	دكتوراه	31	19.3	19.3	44.1
	شهادة الدراسة الثانوية	52	32.3	32.3	76.4
	ماجستير	38	23.6	23.6	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٥: الوصف الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة



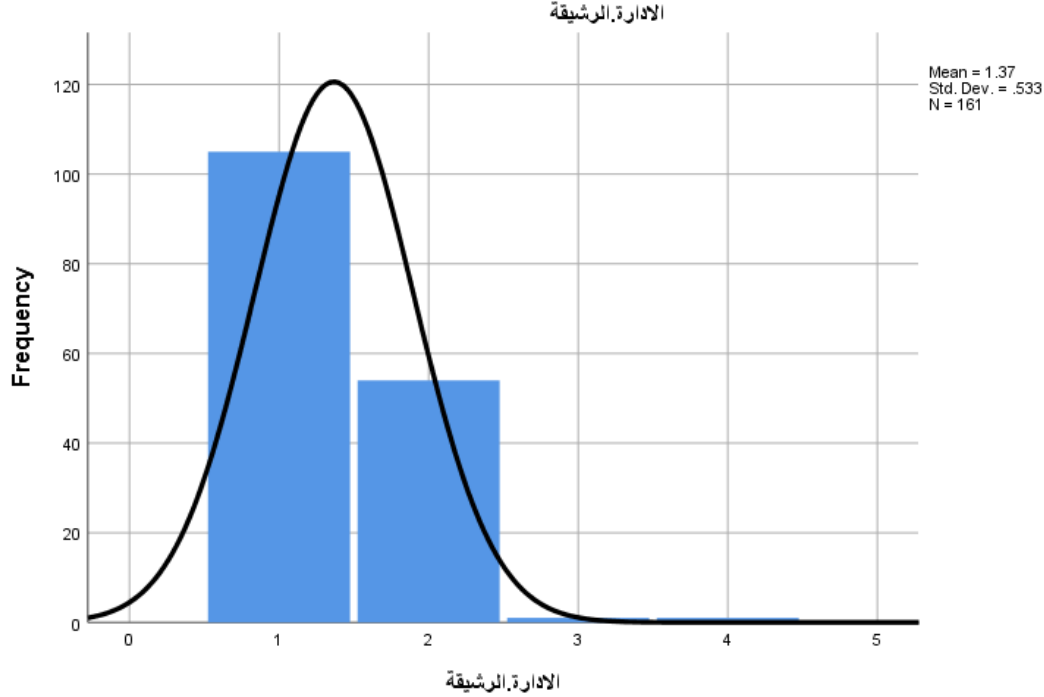
رسم توضيحي ٤: التمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

٤. يتم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بشكل منظم في إدارة المرافق بالشركة

وفقاً للجدول، يتفق غالبية المشاركين على استخدام مناهج إدارة المشاريع بشكل منهجي في إدارة مرافق الشركة. وتحديداً، وافق ٦٥,٢٪، بينما وافق ٣٣,٥٪ بشدة. ولم يعرب سوى ٠,٦٪ عن معارضة شديدة أو حياد. ويشير هذا المستوى المرتفع من الموافقة (٩٨,٧٪) إلى التزام مؤسسي قوي بعمليات إدارة مشاريع منظمة، مما يعني أن الشركة تدمج بفعالية منهجيات موحدة في إدارة مرافقها والعمليات ذات الصلة.

يتم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بشكل منظم في إدارة المرافق بالشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	105	65.2	65.2	65.2
	أوافق بشدة	54	33.5	33.5	98.8
	لا أوافق بشدة	1	.6	.6	99.4
	لا أوافق ولا أرفض	1	.6	.6	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٦: الوصف الاحصائي لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع بشكل منظم في إدارة المرافق بالشركة



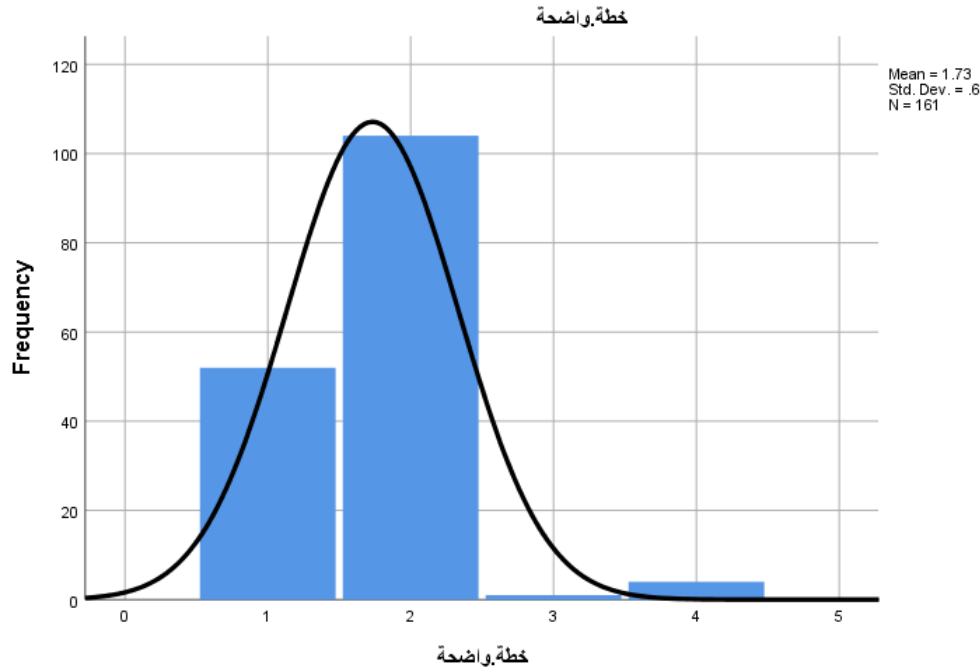
رسم توضيحي ٥: التمثيل البياني لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع بشكل منظم في إدارة المرافق بالشركة

٥. توجد خطة واضحة لإدارة نطاق المشروع منذ بدايته حتى اكتماله

وفقاً للجدول، يعتقد غالبية المشاركين أن هناك خطة واضحة لإدارة نطاق المشروع من البداية إلى النهاية. وافق ٦٤,٦٪ منهم بشدة، بينما وافق ٣٢,٣٪، ليصل إجمالي الآراء الإيجابية إلى ٩٦,٩٪. لم يعارض ٠,٦٪ فقط، بينما كان ٢,٥٪ محايدين. تشير هذه البيانات إلى أن نهج المؤسسة في إدارة نطاق المشروع واضح المعالم ومنظم، مع تحديد واضح لحدود المشروع وأهدافه ومخرجاته، والتحكم فيها طوال دورة حياة المشروع.

توجد خطة واضحة لإدارة نطاق المشروع منذ بدايته حتى اكتماله					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	52	32.3	32.3	32.3
	أوافق بشدة	104	64.6	64.6	96.9
	لا أوافق	1	.6	.6	97.5
	لا أوافق ولا أرفض	4	2.5	2.5	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٧: توجد خطة واضحة لإدارة نطاق المشروع منذ بدايته حتى اكتماله.



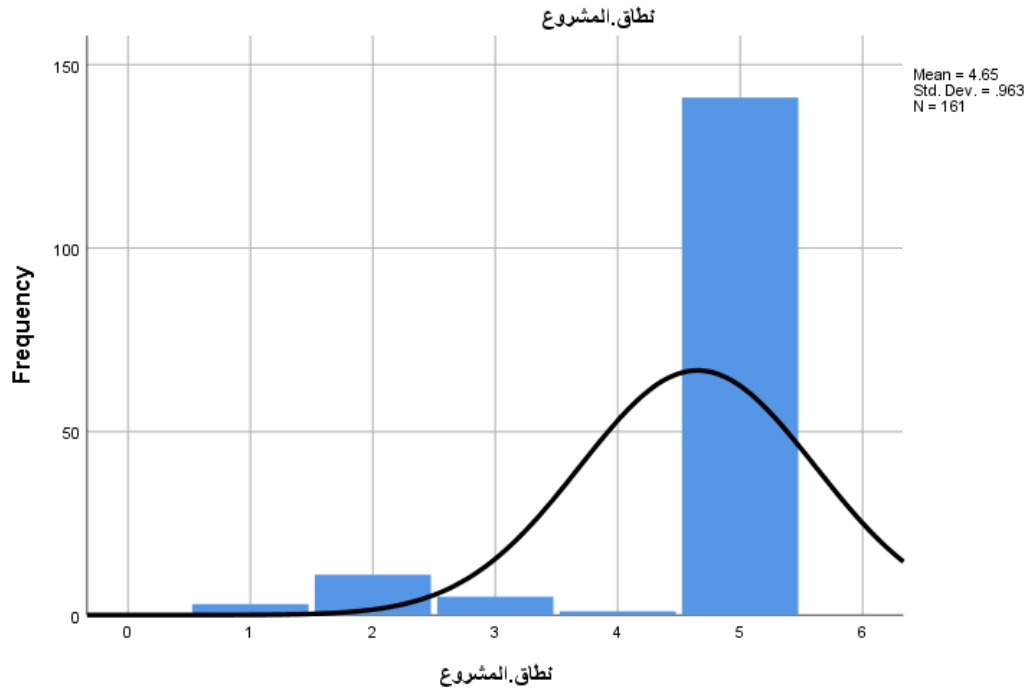
رسم توضيحي ٦: التمثيل البياني لوجود خطة واضحة لإدارة نطاق المشروع منذ بدايته حتى اكتماله

٦. يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن فريق المشروع

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين رأوا أن الأدوار والمهام ضمن فريق المشروع غير محددة بوضوح. وتحديداً، أبدى ٨٤,٥٪ منهم رفضهم، و١,٩٪ رفضهم بشدة، مقارنةً بـ ٢,٥٪ وافقوا، و١,٢٪ وافقوا بشدة. علاوة على ذلك، التزم ٩,٩٪ من المشاركين الحياد. تشير هذه النتائج إلى وجود فجوة كبيرة في تحديد الأدوار وتوزيع المهام ضمن فرق المشروع، مما قد يؤدي إلى ارتباك، وانخفاض الكفاءة، واحتمال تداخل الأنشطة أثناء تنفيذ المشروع

يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن فريق المشروع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	4	2.5	2.5	2.5
	أوافق بشدة	2	1.2	1.2	3.7
	لا أوافق	136	84.5	84.5	88.2
	لا أوافق بشدة	3	1.9	1.9	90.1
	لا أوافق ولا أرفض	16	9.9	9.9	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٨: الوصف الإحصائي لتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن فريق المشروع



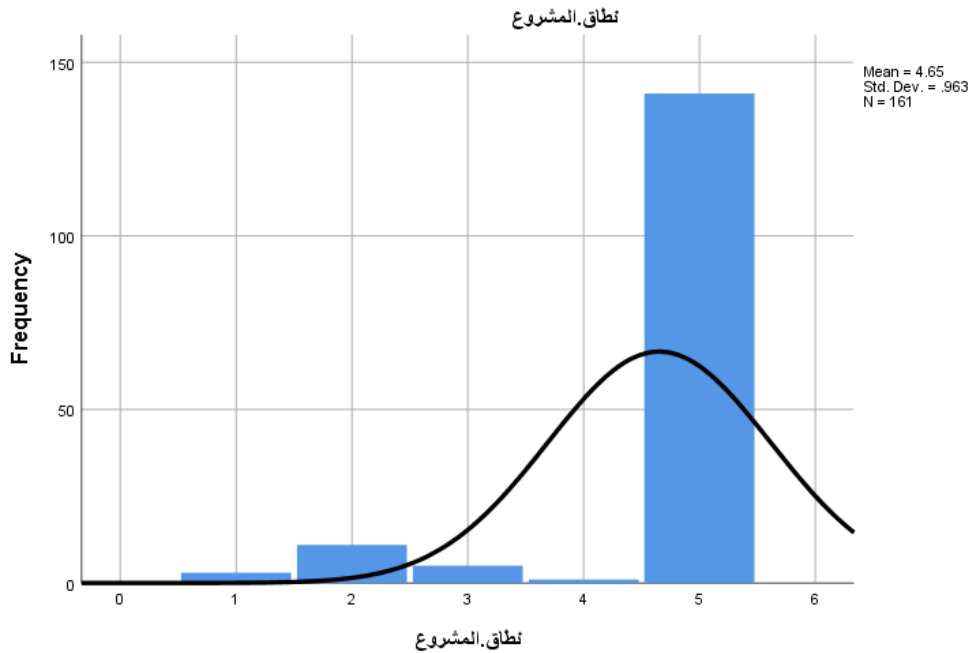
رسم توضيحي ٧: التمثيل البياني لتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ضمن فريق المشروع

٧. تستخدم الشركة أدوات وبرامج متخصصة في تخطيط المشاريع ومتابعتها

تُظهر النتائج أن غالبية المشاركين (٨٧,٦٪) لا يوافقون أو يعارضون الادعاء القائل بأن المؤسسة تستخدم أدوات وبرامج متخصصة لتخطيط المشاريع ومراقبتها. وافق ١,٩٪ فقط، ووافق ٦,٨٪ بشدة، و ٣,١٪ اعترضوا، و ٠,٦٪ اعترضوا بشدة. يشير هذا إلى نقص في الوضوح أو الوعي بين الموظفين بشأن استخدام تقنيات إدارة المشاريع الرقمية في المؤسسة. قد تشير النتائج أيضًا إلى نقص في قبول هذه الحلول أو التواصل بشأنها، مما يؤكد أهمية زيادة الشفافية والتدريب لتحسين عمليات إدارة المشاريع الرقمية.

تستخدم الشركة أدوات وبرامج متخصصة في تخطيط المشاريع ومتابعتها		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	3	1.9	1.9	1.9
	أوافق بشدة	11	6.8	6.8	8.7
	لا أوافق	5	3.1	3.1	11.8
	لا أوافق بشدة	1	.6	.6	12.4
	لا أوافق ولا أرفض	141	87.6	87.6	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٩: الوصف الإحصائي لاستخدام الشركة أدوات وبرامج متخصصة في تخطيط المشاريع ومتابعتها



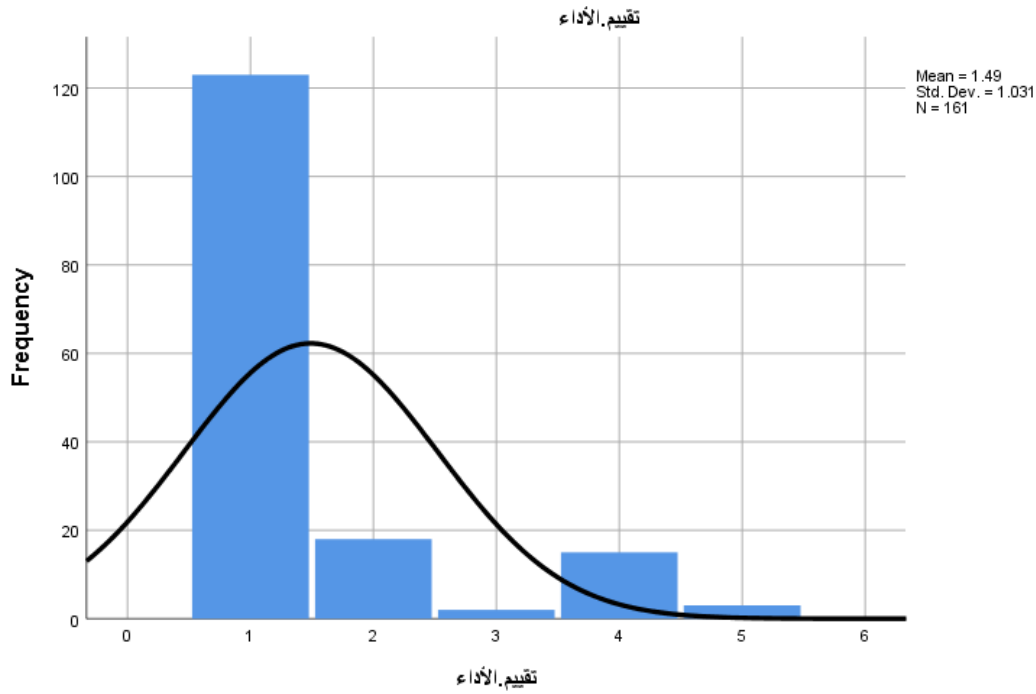
رسم توضيحي ٨: التمثيل البياني لاستخدام الشركة أدوات وبرامج متخصصة في تخطيط المشاريع ومتابعتها

٨. يتم تقييم الأداء في كل مرحلة من مراحل المشروع لضمان الالتزام بالأهداف

تُظهر الإحصاءات أن غالبية المشاركين (٧٦,٤٪) وافقوا على مراجعة الأداء في كل مرحلة من مراحل المشروع لضمان توافق الأهداف، حيث وافق ١١,٢٪ بشدة، مما يشير إلى التزام عالٍ بمراقبة الأداء. في المقابل، أبدى ١,٢٪ عدم موافقتهم، و٩,٣٪ رفضوا بشدة، و١,٩٪ لم يُبد أي اهتمام.

يتم تقييم الأداء في كل مرحلة من مراحل المشروع لضمان الالتزام بالأهداف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	123	76.4	76.4	76.4
	أوافق بشدة	18	11.2	11.2	87.6
	لا أوافق	2	1.2	1.2	88.8
	لا أوافق بشدة	15	9.3	9.3	98.1
	لا أوافق ولا أرفض	3	1.9	1.9	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ١٠: الوصف الإحصائي لتقييم الأداء في كل مرحلة من مراحل المشروع لضمان الالتزام بالأهداف



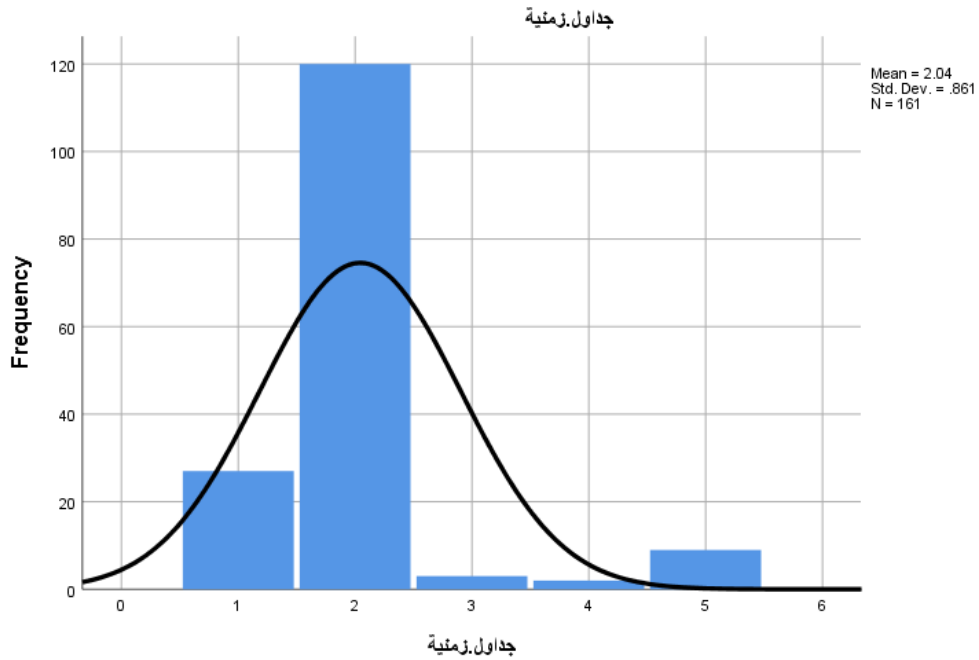
رسم توضيحي ٩: التمثيل البياني لتقييم الأداء في كل مرحلة من مراحل المشروع لضمان الالتزام بالأهداف

٩. يتم إعداد جداول زمنية دقيقة لمراحل تنفيذ المشاريع

أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من المشاركين (٧٤,٥٪) وافقوا بشدة على وضع أطر زمنية دقيقة لمراحل تنفيذ المشروع، حيث وافق ١٦,٨٪ منهم، مما يدل على التزام قوي بمعايير الجدولة المنضبطة. بينما لم يوافق سوى ١,٩٪، و ١,٢٪ رفضوا بشدة، و ٥,٦٪ لم يقرروا. تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تتمتع بمستوى عالٍ من الانضباط في التخطيط وكفاءة إدارة الوقت، مما يضمن تنظيم مراحل المشروع وتنفيذها وفقًا للجدول الزمنية المحددة مسبقًا.

يتم إعداد جداول زمنية دقيقة لمراحل تنفيذ المشاريع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	27	16.8	16.8	16.8
	أوافق بشدة	120	74.5	74.5	91.3
	لا أوافق	3	1.9	1.9	93.2
	لا أوافق بشدة	2	1.2	1.2	94.4
	لا أوافق ولا أرفض	9	5.6	5.6	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ١١: الوصف الإحصائي لإعداد جداول زمنية دقيقة لمراحل تنفيذ المشاريع



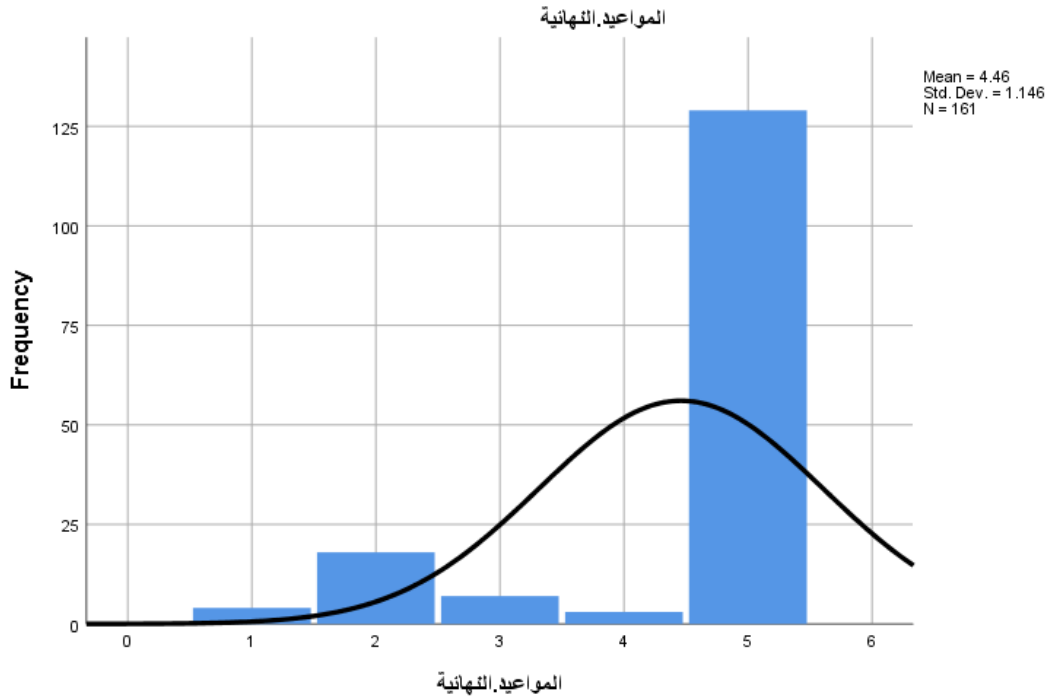
رسم توضيحي ١٠: التمثيل البياني لإعداد جداول زمنية دقيقة لمراحل تنفيذ المشاريع

١٠. يتم الالتزام بالمواعيد النهائية المحددة لمخرجات المشروع

تُظهر الإحصاءات أن غالبية المشاركين (٨٠,١٪) كانوا مترددين بشأن الالتزام بالمواعيد النهائية للمشروع، مما يدل على عدم اليقين أو عدم الاتساق. وافق ١١,٢٪ فقط بشدة، ووافق ٢,٥٪، مما يدل على ضعف الثقة في الالتزام المستمر بالمواعيد النهائية. في المقابل، عارض ٤,٣٪، وعارض ١,٩٪ بشدة، مما يشير إلى عدم رضا طفيف عن إدارة المواعيد النهائية.

يتم الالتزام بالمواعيد النهائية المحددة لمخرجات المشروع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	4	2.5	2.5	2.5
	أوافق بشدة	18	11.2	11.2	13.7
	لا أوافق	7	4.3	4.3	18.0
	لا أوافق بشدة	3	1.9	1.9	19.9
	لا أوافق ولا أرفض	129	80.1	80.1	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ١٢: الوصف الإحصائي للالتزام بالمواعيد النهائية المحددة لمخرجات المشروع



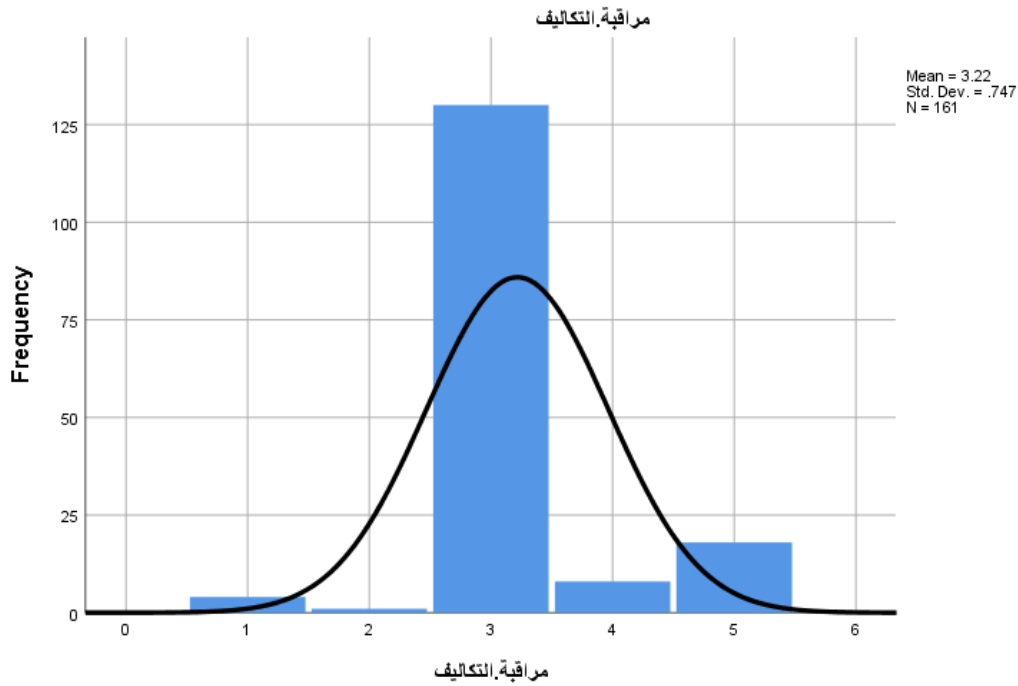
رسم توضيحي ١١: التمثيل البياني للالتزام بالمواعيد النهائية المحددة لمخرجات المشروع

١١. هناك نظام فعال لمراقبة التكاليف وضبط المصروفات خلال تنفيذ المشروع

تُظهر النتائج أن غالبية كبيرة من المشاركين (٨٠,٧٪) لم توافق على العبارة القائلة بوجود آلية فعالة لإدارة التكاليف أثناء تنفيذ المشروع. وافق ٢,٥٪ فقط، ووافق ٠,٦٪ بشدة، مما يدل على ضعف الثقة في ممارسات إدارة التكاليف الحالية. علاوة على ذلك، عارض ٥٪ بشدة، مما يدعم صورة الرقابة المالية غير الفعالة. في غضون ذلك، ظل ١١,٢٪ محايدين، مما يُفترض أنه يشير إلى نقص في الوعي بأنظمة مراقبة التكاليف.

هناك نظام فعال لمراقبة التكاليف وضبط المصروفات خلال تنفيذ المشروع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	4	2.5	2.5	2.5
	أوافق بشدة	1	.6	.6	3.1
	لا أوافق	130	80.7	80.7	83.9
	لا أوافق بشدة	8	5.0	5.0	88.8
	لا أوافق ولا أرفض	18	11.2	11.2	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ١٣: الوصف الإحصائي لوجود نظام فعال لمراقبة التكاليف وضبط المصروفات خلال تنفيذ المشروع



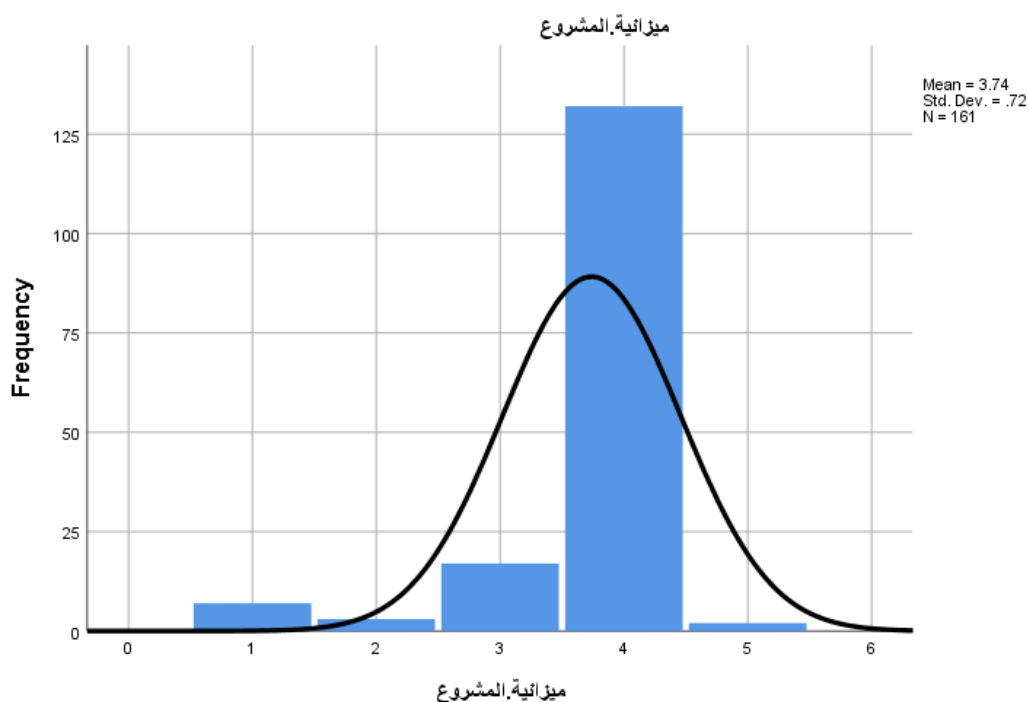
رسم توضيحي ١٢: التمثيل البياني لوجود نظام فعال لمراقبة التكاليف وضبط المصروفات خلال تنفيذ المشروع

١٢. يتم تحديث ميزانية المشروع بناءً على التغيرات في الموارد أو الاحتياجات

ووفقًا للبيانات، عارضت الغالبية العظمى من المشاركين (٨٢٪) بشدة التأكيد على مراجعة ميزانيات المشاريع لتعكس التغيرات في الموارد أو الاحتياجات. علاوة على ذلك، عارض ١٠,٦٪، بينما وافق ٤,٣٪ فقط ووافق ١,٩٪ بشدة، مما يُظهر ندرة تعديلات الميزانية. ولم توافق أو عارضت نسبة ضئيلة (١,٢٪)، مما يُشير إلى وجود غموض أو نقص في المشاركة في صنع القرارات المالية.

يتم تحديث ميزانية المشروع بناءً على التغيرات في الموارد أو الاحتياجات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	7	4.3	4.3	4.3
	أوافق بشدة	3	1.9	1.9	6.2
	لا أوافق	17	10.6	10.6	16.8
	لا أوافق بشدة	132	82.0	82.0	98.8
	لا أوافق ولا أرفض	2	1.2	1.2	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ١٤ الوصف الإحصائي لتحديث ميزانية المشروع بناءً على التغيرات في الموارد أو الاحتياجات



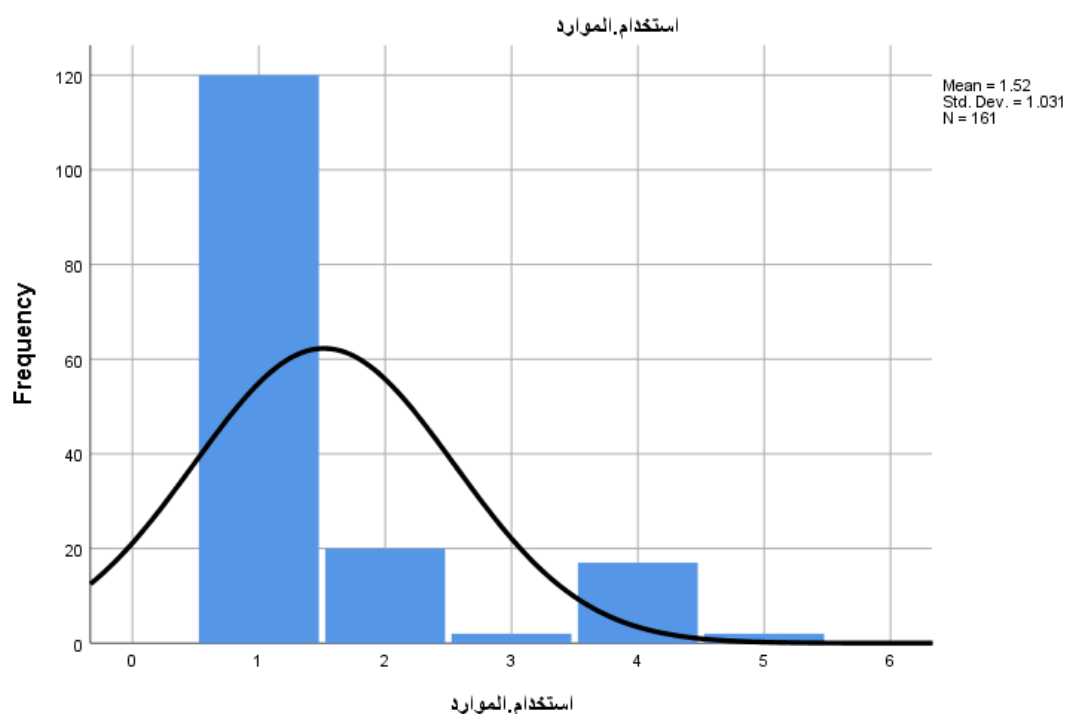
رسم توضيحي ١٣: التمثيل البياني لتحديث ميزانية المشروع بناءً على التغيرات في الموارد أو الاحتياجات

١٣. يتم تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية بانتظام

تُظهر النتائج أن الغالبية العظمى من المشاركين (٧٤,٥٪) وافقوا، مع موافقة ١٢,٤٪ بشدة، على أن كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية تُقِيم دورياً. يُظهر هذا أن معظم المؤسسات تستخدم أسلوباً متسقاً لتقييم الأداء لضمان إدارة فعالة للموارد. ومع ذلك، أبدى ١٠,٦٪ رفضهم بشدة، بينما أبدى ١,٢٪ رفضهم، مما يُشير إلى أن أقلية من المشاركين يرون عيوباً أو تناقضات في عمليات التقييم. بالإضافة إلى ذلك، ظل ١,٢٪ محايدين، ربما بسبب عدم فهم إجراءات التقييم الداخلية.

يتم تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية بانتظام					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	120	74.5	74.5	74.5
	أوافق بشدة	20	12.4	12.4	87.0
	لا أوافق	2	1.2	1.2	88.2
	لا أوافق بشدة	17	10.6	10.6	98.8
	لا أوافق ولا أرفض	2	1.2	1.2	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جداول ١٥: الوصف الإحصائي لتقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية بانتظام



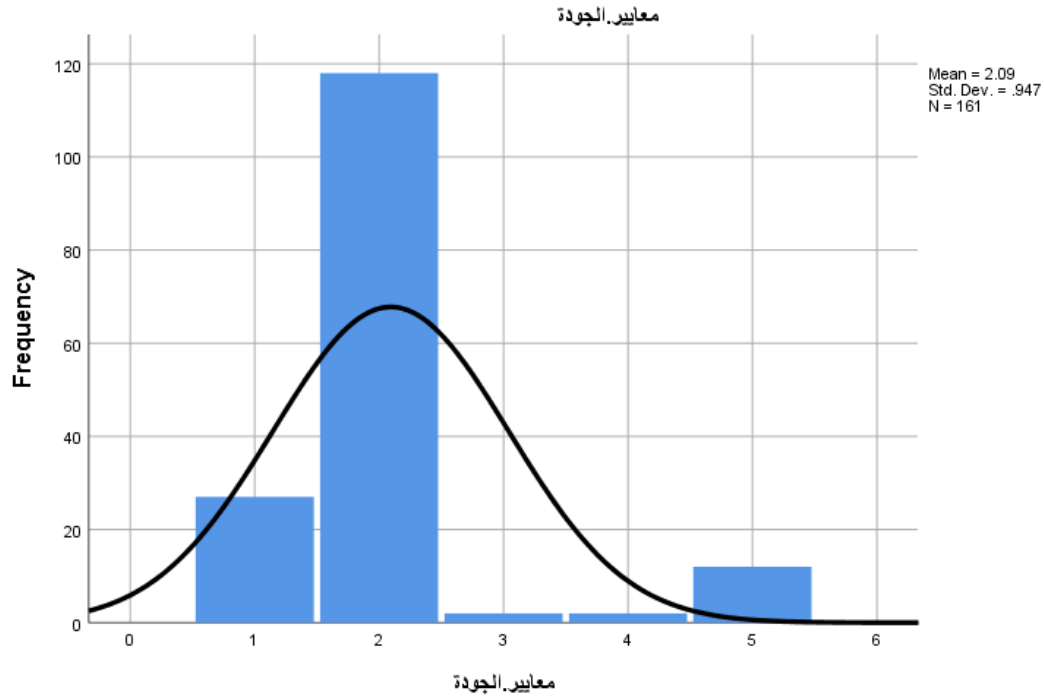
رسم توضيحي ١٤: التمثيل البياني لتقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية بانتظام

١٤. تركيز إدارة المشاريع على تحقيق معايير الجودة المحددة مسبقًا

ووفقًا للبيانات، وافقت الغالبية العظمى من المشاركين (٧٣,٣٪) بشدة، مع موافقة ١٦,٨٪ على أن إدارة المشاريع تُركز على تلبية متطلبات الجودة المحددة. وهذا يُظهر التزامًا مؤسسيًا قويًا بالحفاظ على معايير الجودة طوال دورة حياة المشروع. لم يُعارض سوى نسبة ضئيلة (١,٢٪)، بينما أبدى ١,٢٪ رفضهم القاطع، مما يُشير إلى عدم رضاهم عن إجراءات مراقبة الجودة. في الوقت نفسه، ظل ٧,٥٪ على الحياد، ويُحتمل أن يكون ذلك بسبب ضعف المشاركة في عمليات ضمان الجودة.

تركيز إدارة المشاريع على تحقيق معايير الجودة المحددة مسبقًا					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	27	16.8	16.8	16.8
	أوافق بشدة	118	73.3	73.3	90.1
	لا أوافق	2	1.2	1.2	91.3
	لا أوافق بشدة	2	1.2	1.2	92.5
	لا أوافق ولا أرفض	12	7.5	7.5	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ١٦ الوصف الإحصائي لتركيز إدارة المشاريع على تحقيق معايير الجودة المحددة مسبقًا



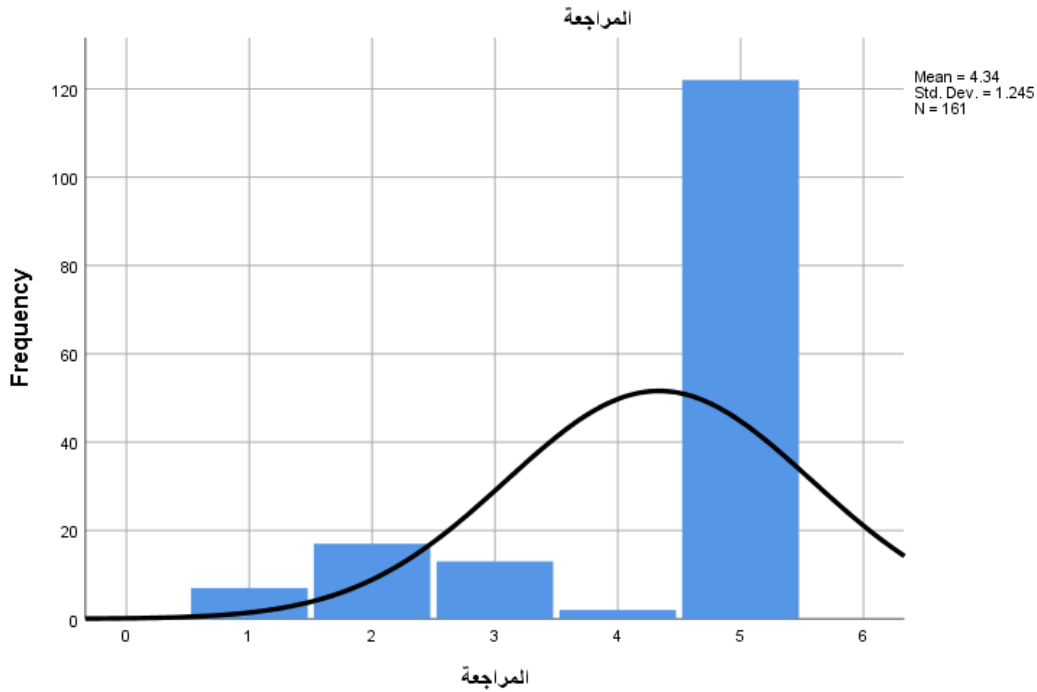
رسم توضيحي ١٥: التمثيل البياني لتركيز إدارة المشاريع على تحقيق معايير الجودة المحددة مسبقًا

١٥. يتم تطبيق إجراءات مراجعة وتدقيق لضمان جودة مخرجات المشروع

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين (٧٥,٨٪) لم يُوافقوا أو يُعارضوا التأكيد على استخدام إجراءات المراجعة والتدقيق لضمان جودة مخرجات المشروع. ويُظهر هذا الحياد نقصًا في الوعي أو المشاركة في جهود ضمان الجودة. وافق ١٠,٦٪ فقط بشدة، ووافق ٤,٣٪، مما يُشير إلى أن نسبة ضئيلة فقط من الناس على دراية بهذه الأساليب. في الوقت نفسه، أبدى ٨,١٪ رفضهم، و١,٢٪ رفضهم القاطع، مما يُشير إلى تشككهم في كفاءة إجراءات التدقيق.

يتم تطبيق إجراءات مراجعة وتدقيق لضمان جودة مخرجات المشروع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	7	4.3	4.3	4.3
	أوافق بشدة	17	10.6	10.6	14.9
	لا أوافق	13	8.1	8.1	23.0
	لا أوافق بشدة	2	1.2	1.2	24.2
	لا أوافق ولا أرفض	122	75.8	75.8	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ١٧: الوصف الإحصائي لتطبيق إجراءات مراجعة وتدقيق لضمان جودة مخرجات المشروع



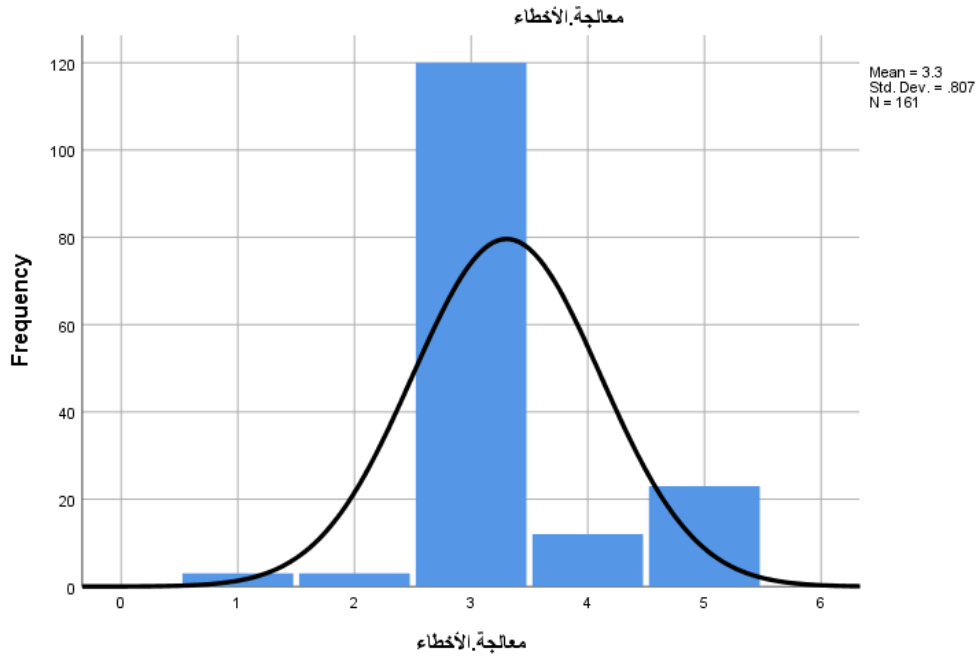
رسم توضيحي ١٦: التمثيل البياني لتطبيق إجراءات مراجعة وتدقيق لضمان جودة مخرجات المشروع

١٦. يحرص فريق المشروع على معالجة الأخطاء فور اكتشافها

تُظهر البيانات أن غالبيةً كبيرةً (٧٤,٥٪) من المشاركين لم يوافقوا على الادعاء بأن فريق المشروع يعالج المشكلات بسرعة عند اكتشافها، مما يشير إلى وجود عيوب محتملة في إدارة الأخطاء وعمليات الإجراءات التصحيحية. بالإضافة إلى ذلك، أبدى ٧,٥٪ رفضهم بشدة، مؤكدين على عدم كفاية رد الفعل على الأخطاء. وافق ١,٩٪ فقط، ووافق ١,٩٪ بشدة، مما يشير إلى ضعف الثقة في أساليب حل المشكلات الاستباقية. في الوقت نفسه، لم يوافق أو اعترض ١٤,٣٪، مما يُفترض أنه يشير إلى غموض أو محدودية الرؤية في الإجراءات الداخلية.

يحرص فريق المشروع على معالجة الأخطاء فور اكتشافها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	3	1.9	1.9	1.9
	أوافق بشدة	3	1.9	1.9	3.7
	لا أوافق	120	74.5	74.5	78.3
	لا أوافق بشدة	12	7.5	7.5	85.7
	لا أوافق ولا أرفض	23	14.3	14.3	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ١٨ الوصف الإحصائي لحرص فريق المشروع على معالجة الأخطاء فور اكتشافها



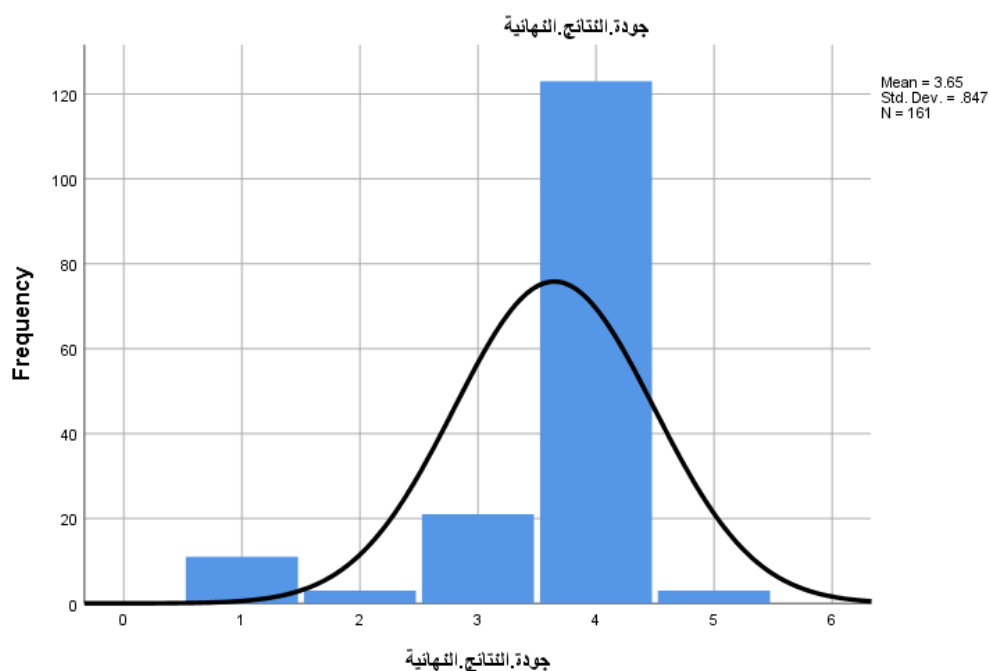
رسم توضيحي ١٧: التمثيل البياني لحرص فريق المشروع على معالجة الأخطاء فور اكتشافها

١٧. يتم إشراك المستفيدين في تقييم جودة النتائج النهائية

تُظهر الإحصائيات أن الغالبية العظمى من المشاركين (٧٦,٤٪) لم يوافقوا بشدة على الادعاء بأن المستفيدين يشاركون في تقييم جودة النتائج النهائية للمشروع، مما يشير إلى غياب كبير لمشاركة أصحاب المصلحة في عمليات تقييم الجودة. علاوة على ذلك، أبدى ١٣٪ عدم موافقتهم، مع نسبة ضئيلة فقط (٦,٨٪ موافقون و ١,٩٪ موافقون بشدة) تُقرّ بمشاركة المستفيدين. أما النسبة المتبقية (١,٩٪) فلم تُوافق أو لم تُعارض، مما قد يُشير إلى وجود شكوك.

يتم إشراك المستفيدين في تقييم جودة النتائج النهائية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	11	6.8	6.8	6.8
	أوافق بشدة	3	1.9	1.9	8.7
	لا أوافق	21	13.0	13.0	21.7
	لا أوافق بشدة	123	76.4	76.4	98.1
	لا أوافق ولا أرفض	3	1.9	1.9	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ١٩: الوصف الإحصائي لإشراك المستفيدين في تقييم جودة النتائج النهائية



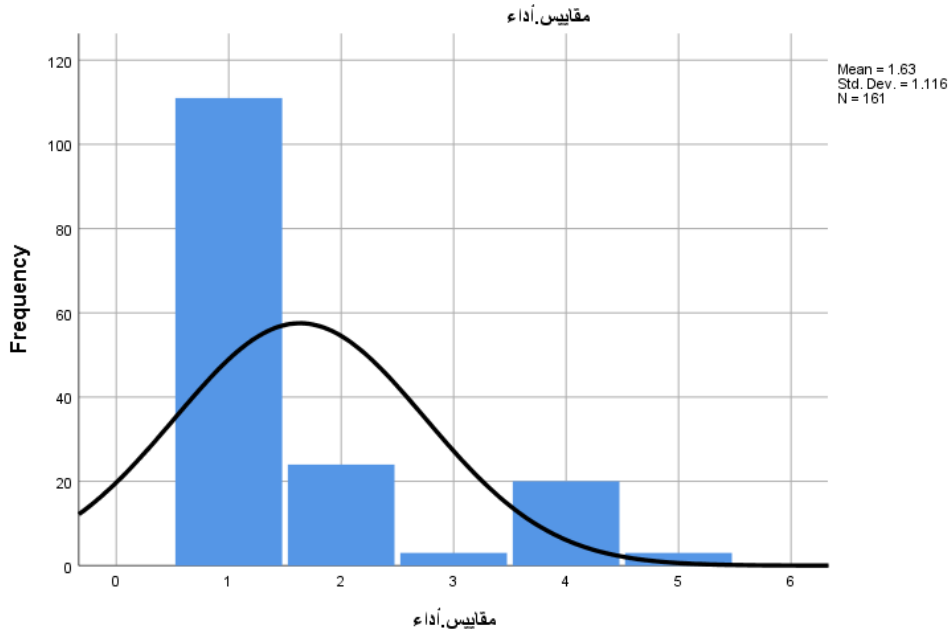
رسم توضيحي ١٨: التمثيل البياني لإشراك المستفيدين في تقييم جودة النتائج النهائية

١٨. تعتمد الشركة على مقاييس أداء واضحة لتقييم نجاح المشروع

يعرض الجدول إجابات حول مدى استخدام الشركة لمقاييس أداء واضحة لتقييم نجاح المشاريع. شارك في الاستبيان ١٦١ مشاركًا. اتفقت غالبية المشاركين على أن المؤسسة تستخدم مؤشرات أداء واضحة، حيث اختار ١١١ مشاركًا (٦٨,٩٪) "موافق" و ٢٤ مشاركًا (١٤,٩٪) "موافق بشدة"، بنسبة استجابة إجمالية بلغت ٨٣,٨٪. في المقابل، أبدت نسبة أقل من المشاركين عدم موافقتهم: ٣ مشاركين (١,٩٪) اختاروا "غير موافق"، و ٢٠ مشاركًا (١٢,٤٪) اختاروا "غير موافق بشدة"، و ٣ مشاركين (١,٩٪) اختاروا "محايد".

تعتمد الشركة على مقاييس أداء واضحة لتقييم نجاح المشروع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	111	68.9	68.9	68.9
	أوافق بشدة	24	14.9	14.9	83.9
	لا أوافق	3	1.9	1.9	85.7
	لا أوافق بشدة	20	12.4	12.4	98.1
	لا أوافق ولا أرفض	3	1.9	1.9	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٢٠: الوصف الإحصائي لاعتماد الشركة على مقاييس أداء واضحة لتقييم نجاح المشروع



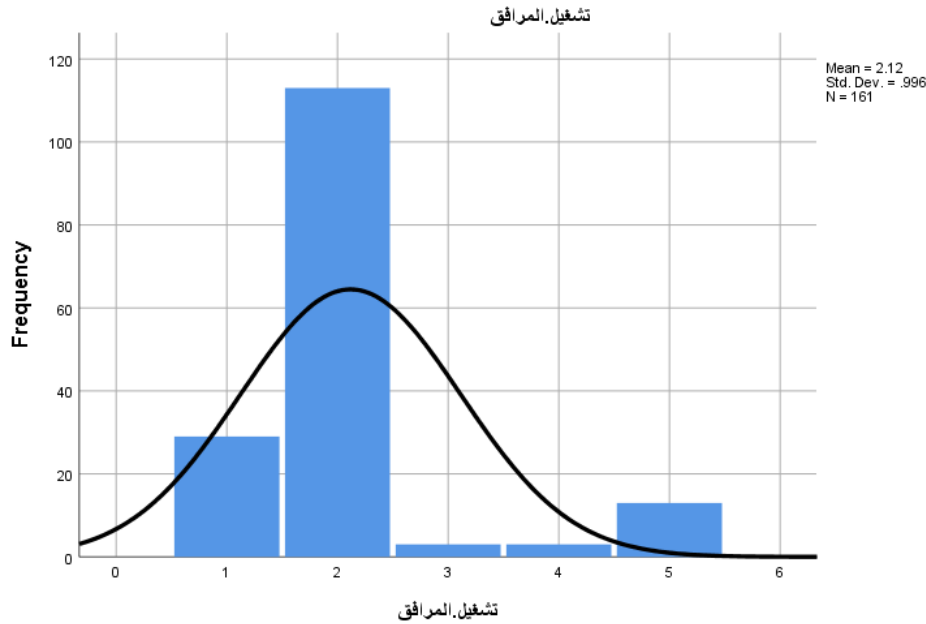
رسم توضيحي ١٩: التمثيل البياني لاعتماد الشركة على مقاييس أداء واضحة لتقييم نجاح المشروع

١٩. ساهم تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تشغيل المرافق

يوضح الجدول آراء المشاركين حول كيفية مساهمة مبادئ إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تشغيل المنشآت. من بين ١٦١ مشاركاً، أبدت الأغلبية آراءً إيجابية، حيث اختار ١١٣ مشاركاً (٧٠,٢٪) "موافق بشدة" و ٢٩ مشاركاً (١٨,٠٪) "موافق"، ليصل إجمالي الموافقة إلى ٨٨,٢٪. ولم تعارض سوى أقلية ضئيلة من المشاركين، حيث اختار ثلاثة مشاركين (١,٩٪) "غير موافق" وثلاثة مشاركين آخرين (١,٩٪) "غير موافق بشدة". في المقابل، اتخذ ١٣ مشاركاً (٨,١٪) موقفاً محايداً. تُظهر هذه النتائج أن المشاركين يوافقون بشدة على أن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع قد حسّن بشكل كبير من كفاءة تشغيل المنشآت.

ساهم تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تشغيل المرافق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	29	18.0	18.0	18.0
	أوافق بشدة	113	70.2	70.2	88.2
	لا أوافق	3	1.9	1.9	90.1
	لا أوافق بشدة	3	1.9	1.9	91.9
	لا أوافق ولا أرفض	13	8.1	8.1	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٢١: الوصف الإحصائي لتأثير تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تشغيل المرافق



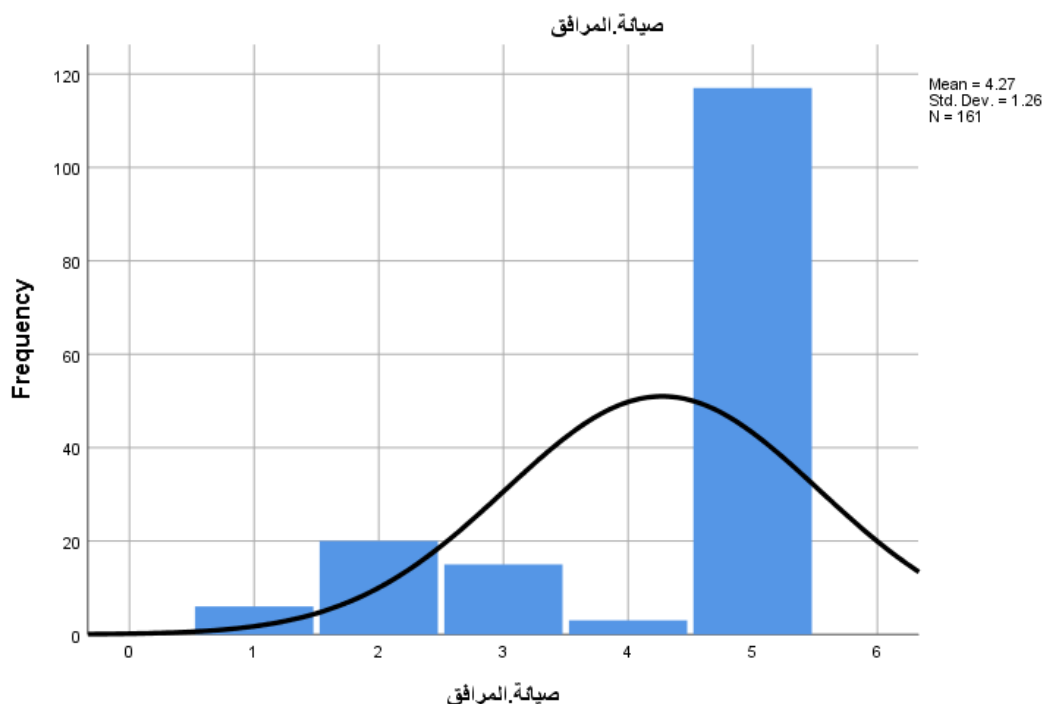
رسم توضيحي ٢٠: التمثيل البياني لتأثير تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تشغيل المرافق

٢٠. هناك تحسن ملحوظ في صيانة المرافق وتقليل الأعطال بعد تطبيق إدارة المشاريع

يعرض الجدول آراء المشاركين حول تحسن صيانة المرافق وتقليل الأعطال بعد تطبيق مبادئ إدارة المشاريع. من بين ١٦١ مشاركاً، لم تشهد سوى أقلية ضئيلة تقدماً، حيث اختار ٢٠ مشاركاً (١٢,٤٪) "موافق بشدة" و٦ مشاركين (٣,٧٪) "موافق"، بإجمالي ١٦,١٪ من الإجابات الإيجابية. من جهة أخرى، أبدى ١٥ مشاركاً (٩,٣٪) "رفضهم"، بينما أبدى ٣ مشاركين (١,٩٪) "رفضهم بشدة". اختارت غالبية المشاركين البالغ عددهم ١١٧ مشاركاً (٧٢,٧٪) الخيار المحايد "لا أوافق ولا أعارض".

هناك تحسن ملحوظ في صيانة المرافق وتقليل الأعطال بعد تطبيق إدارة المشاريع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	6	3.7	3.7	3.7
	أوافق بشدة	20	12.4	12.4	16.1
	لا أوافق	15	9.3	9.3	25.5
	لا أوافق بشدة	3	1.9	1.9	27.3
	لا أوافق ولا أرفض	117	72.7	72.7	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٢٢: الوصف الإحصائي للتحسن الملحوظ في صيانة المرافق وتقليل الأعطال بعد تطبيق إدارة المشاريع



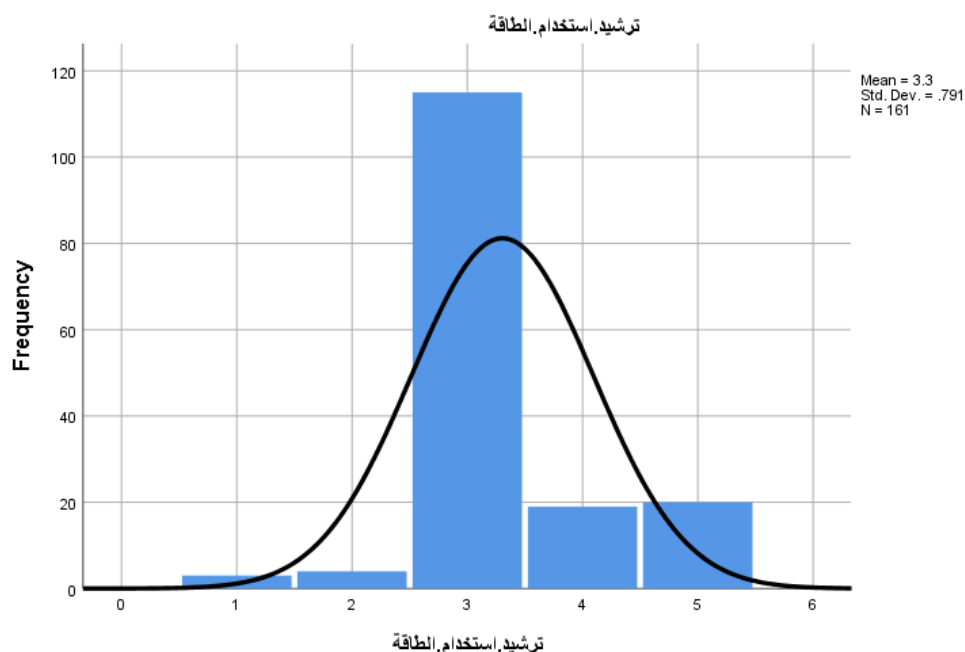
رسم توضيحي ٢١: التمثيل البياني للتحسن الملحوظ في صيانة المرافق وتقليل الأعطال بعد تطبيق إدارة المشاريع

٢١. تساعد ممارسات إدارة المشاريع في ترشيد استخدام الطاقة والموارد داخل المرافق

يوضح الجدول آراء المشاركين حول ما إذا كانت مناهج إدارة المشاريع تساعد على تحسين استخدام الطاقة والموارد داخل المرافق. أعربت نسبة ضئيلة فقط من المشاركين البالغ عددهم ١٦١ مشاركاً عن موافقتهم، حيث اختار ٤ مشاركين (٢,٥٪) "موافق بشدة"، بينما اختار ٣ مشاركين (١,٩٪) "موافق"، بإجمالي ٤,٤٪ من الإجابات الإيجابية. في المقابل، عارضت الأغلبية هذه العبارة، حيث اختار ١١٥ مشاركاً (٧١,٤٪) "غير موافق"، و ١٩ مشاركاً (١١,٨٪) "غير موافق بشدة". علاوة على ذلك، التزم ٢٠ مشاركاً (١٢,٤٪) الحياد.

تساعد ممارسات إدارة المشاريع في ترشيد استخدام الطاقة والموارد داخل المرافق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	3	1.9	1.9	1.9
	أوافق بشدة	4	2.5	2.5	4.3
	لا أوافق	115	71.4	71.4	75.8
	لا أوافق بشدة	19	11.8	11.8	87.6
	لا أوافق ولا أرفض	20	12.4	12.4	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٢٣: الوصف الإحصائي لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع في ترشيد استخدام الطاقة والموارد داخل المرافق



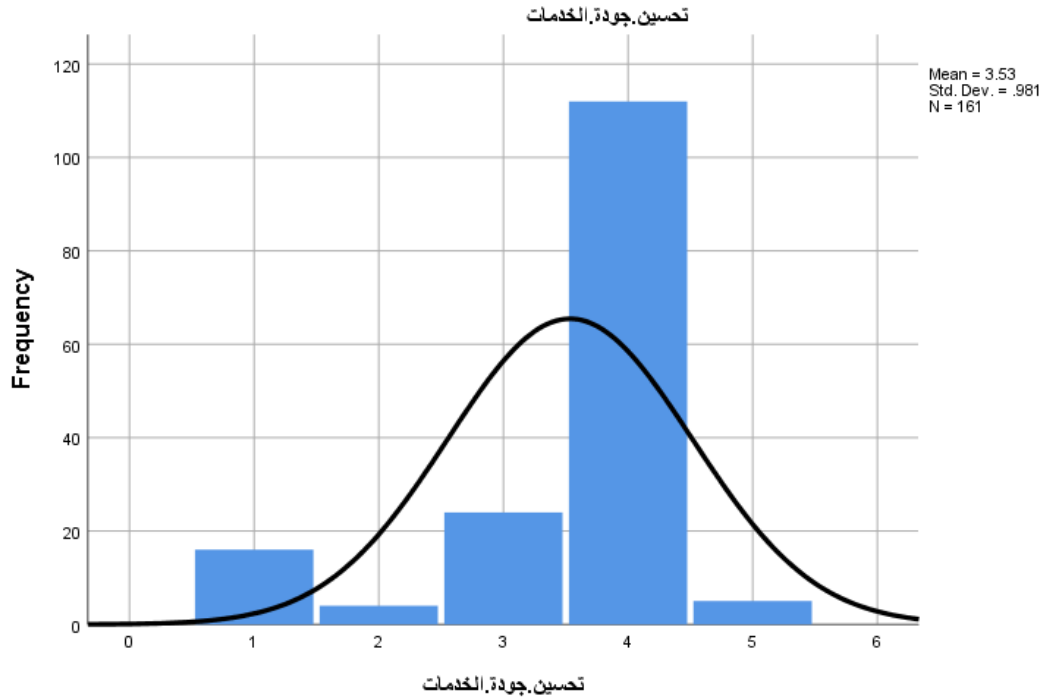
رسم توضيحي ٢٢: التمثيل البياني لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع في ترشيد استخدام الطاقة والموارد داخل المرافق

٢٢. تؤدي إدارة المشاريع إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة في المرافق

يوضح الجدول آراء المشاركين حول ما إذا كانت إدارة المشاريع تُحسّن جودة الخدمات المُقدمة داخل المنشآت. من بين ١٦١ مشاركًا، أعربت أقلية ضئيلة فقط عن موافقتها، حيث اختار ٤ مشاركين (٢,٥٪) "موافق بشدة"، و ١٦ مشاركًا (٩,٩٪) "موافق"، بإجمالي ١٢,٤٪ من الإجابات الإيجابية. في غضون ذلك، أبدت غالبية المشاركين معارضتها لهذه العبارة، حيث اختار ١١٢ مشاركًا (٦٩,٦٪) "أعارض بشدة"، بينما اختار ٢٤ مشاركًا (١٤,٩٪) "أعارض". كما اتخذ ٥ مشاركين (٣,١٪) موقفًا محايدًا.

تؤدي إدارة المشاريع إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة في المرافق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	16	9.9	9.9	9.9
	أوافق بشدة	4	2.5	2.5	12.4
	لا أوافق	24	14.9	14.9	27.3
	لا أوافق بشدة	112	69.6	69.6	96.9
	لا أوافق ولا أرفض	5	3.1	3.1	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٢٤: الوصف الإحصائي لتأثير إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المرافق



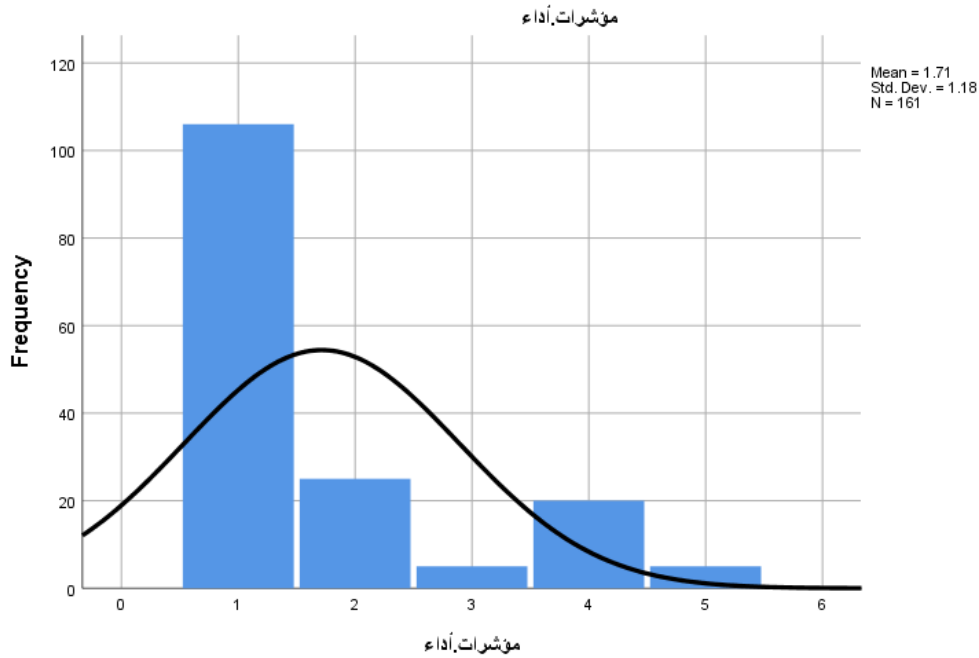
رسم توضيحي ٢٣: التمثيل البياني لتأثير إدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المرافق

٢٣. يتم استخدام مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المرافق بانتظام

يعكس الجدول آراء المشاركين حول استخدام مؤشرات الأداء بانتظام لتقييم كفاءة إدارة المرافق. وافقت غالبية المشاركين البالغ عددهم ١٦١ مشاركاً على هذه العبارة، حيث اختار ١٠٦ مشاركين (٦٥,٨٪) "أوافق"، و٢٥ مشاركاً (١٥,٥٪) "أوافق بشدة"، بنسبة استجابة إيجابية إجمالية بلغت ٨١,٣٪. أبدت نسبة أقل من المشاركين معارضتها، حيث اختار ٥ مشاركين (٣,١٪) "أعارض"، و٢٠ مشاركاً (١٢,٤٪) "أعارض بشدة"، بينما التزم ٥ مشاركين (٣,١٪) بالحياد. وتظهر هذه النتائج أن غالبية المشاركين يشعرون بأن مؤشرات الأداء تُستخدم بشكل روتيني لتقييم ومراقبة كفاءة إدارة المرافق.

يتم استخدام مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المرافق بانتظام					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	106	65.8	65.8	65.8
	أوافق بشدة	25	15.5	15.5	81.4
	لا أوافق	5	3.1	3.1	84.5
	لا أوافق بشدة	20	12.4	12.4	96.9
	لا أوافق ولا أرفض	5	3.1	3.1	100.0
	Total	161	100.0	100.0	

جدول ٢٥: الوصف الإحصائي لاستخدام مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المرافق بانتظام



رسم توضيحي ٢٤: التمثيل البياني لاستخدام مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المرافق بانتظام

- تحليل الموثوقية والمصدقية لبيانات الدراسة

يوضح الجدول أن جميع الحالات الـ ١٦١ كانت صحيحة ومشمولة في الدراسة، بنسبة ١٠٠٪ من إجمالي العينة. يشير معدل الاستبعاد ٠٪ إلى عدم استبعاد أي حالات من مجموعة البيانات. هذا يدل على أن البيانات المستخدمة في الأسلوب الإحصائي كانت كاملة، مع عدم وجود إجابات مفقودة أو محذوفة عبر المتغيرات التي تم تحليلها.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	161	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	161	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول ٢٦: ملخص انجاز القضية

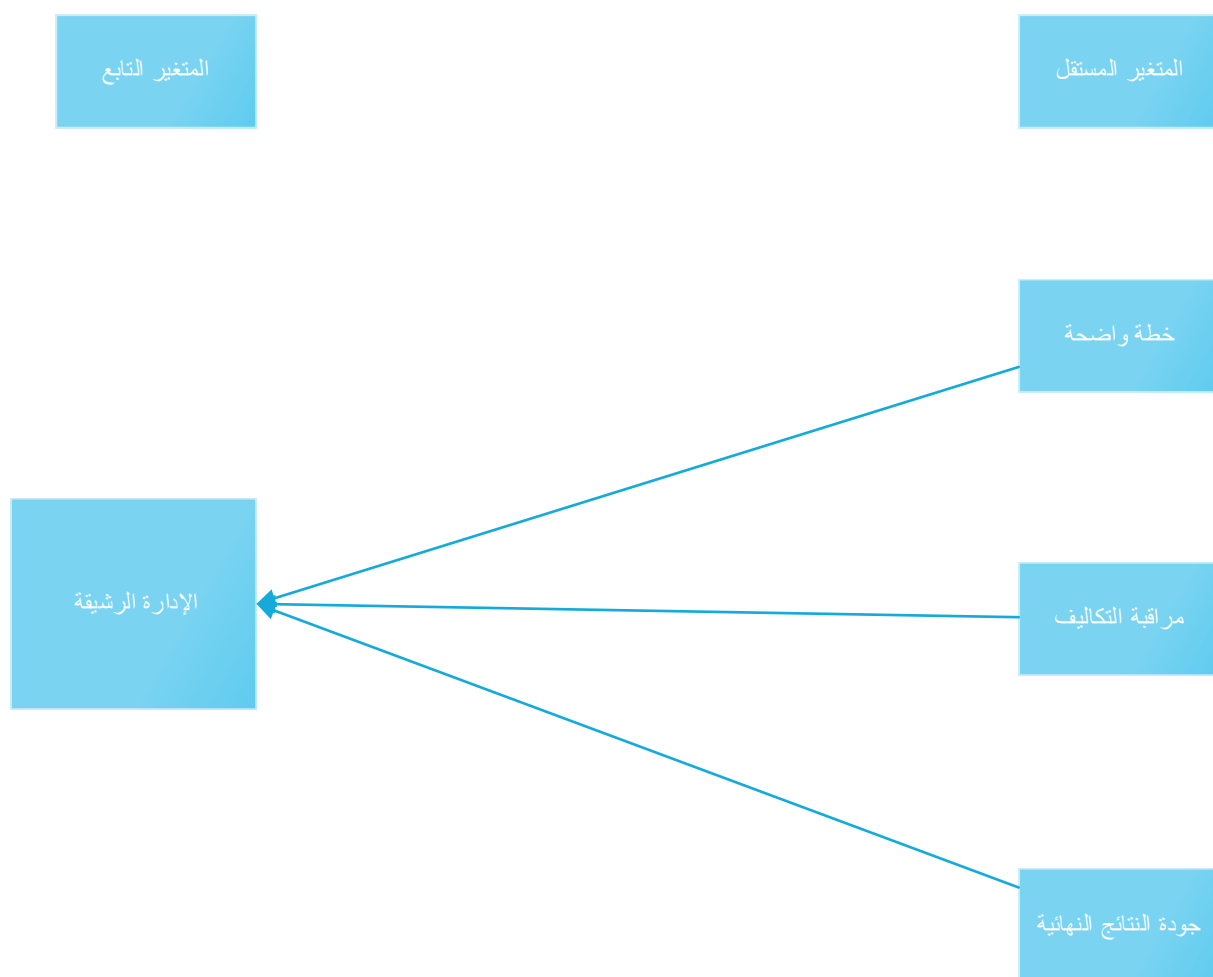
يكشف تحليل الموثوقية أن مقياس الدراسة يحمل قيمة ألفا كرونباخ ٠,٧٨٢ و ٠,٧٧٥ بناءً على بنود موحدة، على التوالي، من أكثر من ٢٤ بنداً. تُظهر هذه الدرجات مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، مما يعني أن بنود الاستبيان تقيس بدقة نفس البنية الأساسية وأن أداة الدراسة موثوقة إحصائياً.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha ^a	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items ^a	N of Items
0.782	0.775	24

جدول ٢٧: إحصائيات الموثوقية

- متغيرات الدراسة

يوضح الإطار المفاهيمي العلاقة بين أساليب إدارة المشاريع وكفاءة المرافق والاستدامة. يتكون المتغير المستقل، أساليب إدارة المشاريع، من ثلاثة أبعاد رئيسية: وضوح الأهداف، ومراقبة التكاليف، وجودة المخرجات النهائية. لهذه المكونات تأثير جماعي على المتغير التابع، كفاءة المرافق واستدامتها، من خلال تحسين الأداء التشغيلي، واستخدام الموارد، وجودة الخدمة. علاوةً على ذلك، يتضمن النموذج عنصراً خارجياً، وهو التغيير الخارجي، والذي قد يؤثر على قوة أو اتجاه العلاقة بين المتغيرين. توضح هذه المنهجية كيف تُسهم الإدارة المنهجية للمشاريع في تحسين نتائج المؤسسة في عمليات المرافق.



رسم توضيحي ٢٥: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

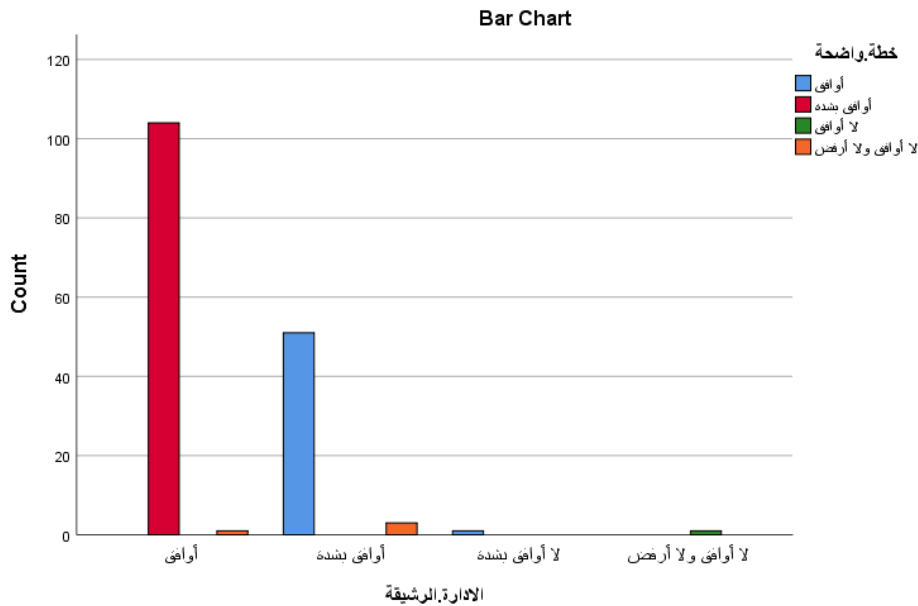
- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

- دور الإدارة الرشيقة في وضع خطة واضحة لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض

استُخدم اختبار مربع كاي لتحديد الارتباط بين متغيرات البحث. أشارت النتائج إلى أن قيمة مربع كاي بيرسون بلغت ٣١٨,٧٨٦ مع ٩ درجات حرية، ومستوى دلالة إحصائية 0.000 (p-value)، وهو أقل من ٠,٠٥. وهذا يُظهر وجود صلة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات. وبالمثل، يدعم كلٌّ من نسبة الاحتمالية (٢١٣,٦٨٨، $p = 0.000$) والارتباط الخطي (٤٨,٨٩٧، $p = 0.000$) هذه العلاقة. ومع ذلك، أظهرت ٧٥٪ من الخلايا أعدادًا متوقعة أقل من ٥، مما يشير إلى ضرورة التعامل مع نتائج الاختبار بحذر.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	318.786 ^a	9	.000
Likelihood Ratio	213.688	9	.000
Linear-by-Linear Association	48.897	1	.000
N of Valid Cases	161		
a. 12 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.			

جدول ٢٨: اختبار كاي اسكوير لدور الإدارة الرشيقة في وضع خطة واضحة لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض



رسم توضيحي ٢٦: المقاييس المتمثلة في تحليل العلاقة لدور الإدارة الرشيقة في وضع خطة واضحة لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض

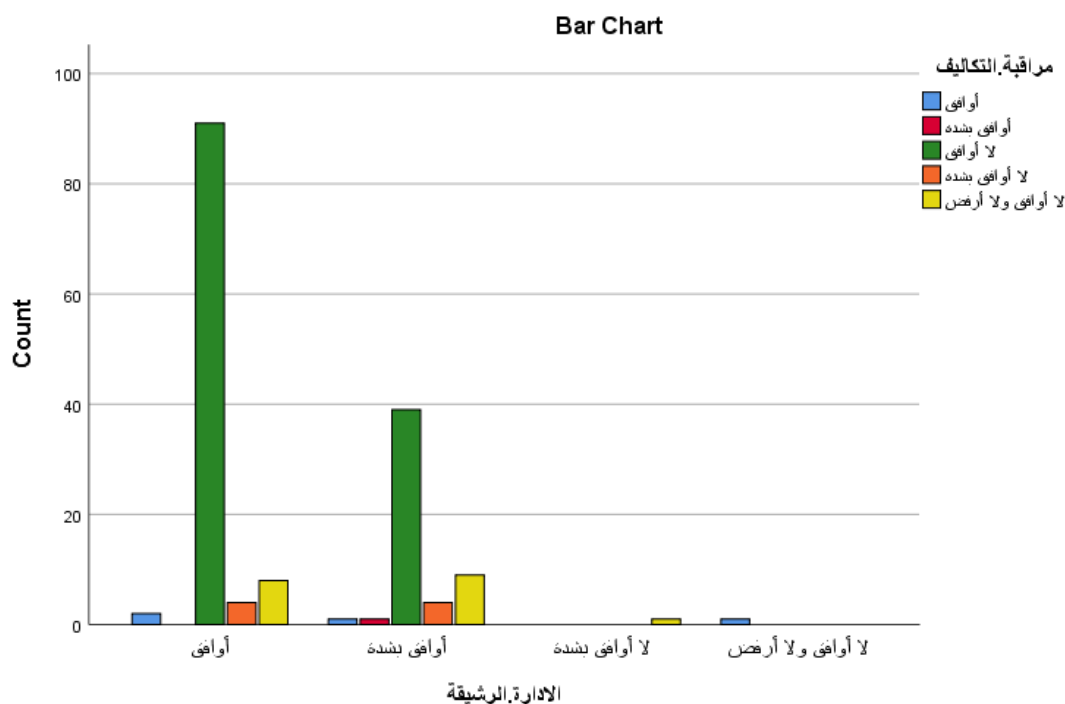
- دور الإدارة الرشيدة في مراقبة التكاليف لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض

استُخدم اختبار مربع كاي لدراسة العلاقة بين المتغيرات. تشير النتائج إلى قيمة مربع كاي بيرسون ٥٣,٩٠٩ مع ١٢ درجة حرية ومستوى دلالة ($p = 0.000$)، مما يدل على وجود صلة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات عند مستوى ٠,٠٥. ومع ذلك، فإن نسبة الاحتمالية (١٨,٦٠٥، $p = 0.099$) والارتباط الخطي (٠,٦٨٧، $p = 0.407$) يشيران إلى صلة أضعف. من المهم ملاحظة أن ٧٥٪ من الخلايا لها أعداد متوقعة أقل من ٥، مما قد يؤثر على صحة الاختبار ويستدعي الحذر عند تفسير النتائج.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	53.909 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	18.605	12	.099
Linear-by-Linear Association	.687	1	.407
N of Valid Cases	161		

a. 15 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .01.

جدول ٢٩: اختبار كاي اسكوير لدور الإدارة الرشيدة في مراقبة التكاليف لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض



رسم توضيحي ٢٧: المقابيل المتماثلة في تحليل العلاقة لدور الإدارة الرشيدة في مراقبة التكاليف لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض

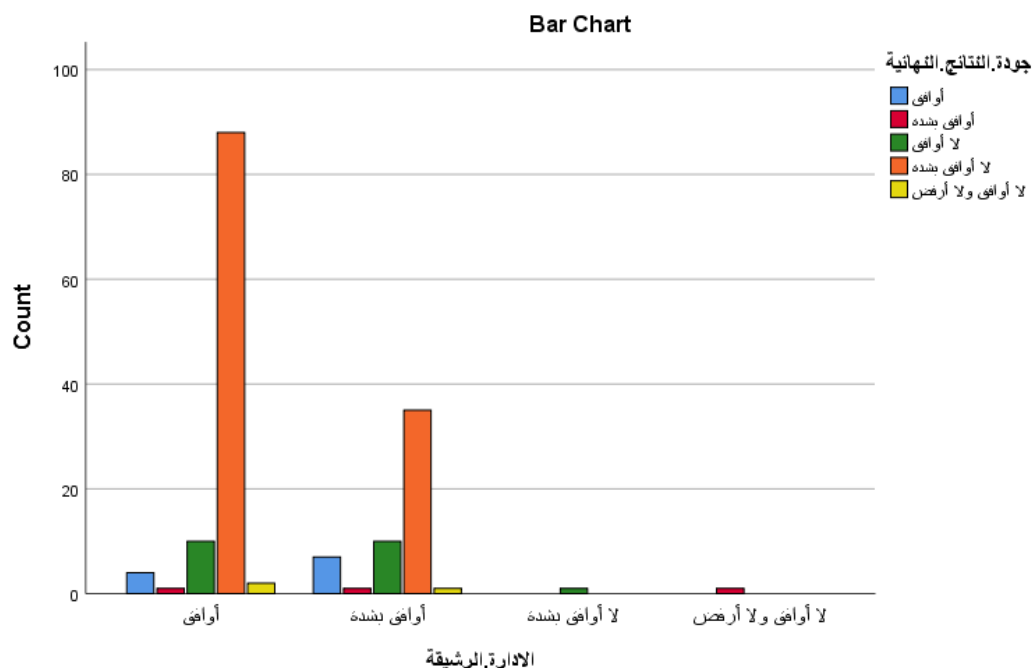
- دور الإدارة الرشيقة في تطوير جودة النتائج النهائية لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض

استُخدم اختبار مربع كاي لتقييم الارتباط بين متغيرات البحث. كشفت النتائج عن قيمة مربع كاي بيرسون ٦٨,١١٨ مع ١٢ درجة حرية ومستوى دلالة ٠,٠٠٠, مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات. يُقدم كلٌّ من مُعدّل الاحتمال (٢٠,٥٦١، $p = 0.057$) والارتباط الخطي (١١,٢١٦، $p = 0.001$) دليلاً إضافياً على وجود علاقة دالة إحصائية. مع ذلك، ولأن ٧٥٪ من الخلايا لديها تعداد متوقع أقل من ٥، وأقل تعداد متوقع هو ٠,٠٢، فيجب تفسير النتائج بحذر نظراً للحدود المحتملة في توزيع البيانات.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	68.118 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	20.561	12	.057
Linear-by-Linear Association	11.216	1	.001
N of Valid Cases	161		

a. 15 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

جدول ٣٠: اختبار كاي اسكوير لدور الإدارة الرشيقة في تطوير جودة النتائج النهائية لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض



رسم توضيحي ٢٨: المقاييس المتمثلة في تحليل العلاقة لدور الإدارة الرشيقة في تطوير جودة النتائج النهائية لشركات تطوير البرمجيات بمدينة الرياض

- تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يتنبأ نموذج الانحدار بالإدارة الرشيقة (Agile Management) استنادًا إلى المتغيرات المستقلة - التخطيط الواضح (Clear Planning) ومراقبة التكاليف (Cost Monitoring) وجودة المخرجات النهائية (Quality of Final Outputs). تبلغ قيمة F للنموذج ٣٧٨,٧٥٤ ومستوى الدلالة ($p = 0.000$) أقل من ٠,٠٥. يوضح هذا أن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير كبير على الإدارة الرشيقة. مجموع مربعات الانحدار (٤٣,٨١٢) أكبر بكثير من المتبقي (١,٥٦٧)، مما يدل على أن النموذج يفسر غالبية التباين في المتغير التابع.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	43.812	11	3.983	378.754	.000
Residual	1.567	149	.011		
Total	45.379	160			
a. Dependent Variable: الإدارة الرشيقة					
b. Model: (Intercept), خطة واضحة, مراقبة التكاليف, جودة النتائج النهائية					

جدول ٣١: تحليل التباين الأحادي

ينتج تحليل الانحدار البايزي معامل بايز $E+99٤,٤٦٣$ ، مما يشير إلى وجود أدلة قوية للغاية لصالح النموذج المقترح على النموذج الصفري (التقاطع فقط). يحتوي النموذج على ثلاثة متنبئات: التخطيط الواضح (Clear Planning) ومراقبة التكاليف (Cost Monitoring) وجودة المخرجات النهائية. حقق النموذج معامل ارتباط مرتفعًا جدًا ($R = 0.983$) وقيمة مربع R بلغت ٠,٩٦٥، مما يشير إلى أن هذه المتنبئات تفسر ما يقرب من ٩٦,٥٪ من التباين في المتغير التابع (الإدارة الرشيقة). يؤكد مربع R المعدّل (٠,٩٦٣) متانة النموذج، بينما يشير الخطأ المعياري (٠,١٠) إلى نموذج موثوق به وملئم للغاية.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
4.463E+99	.983	.965	.963	.10
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), خطة واضحة, مراقبة التكاليف, جودة النتائج النهائية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول ٣٢: ملخص نموذج عامل بايز

يُعطى التحليل البايزي لتباين الخطأ، الذي يستخدم التنبؤات المرجعية التقليدية، منوالاً خلفياً قدره ٠,٠١٠، ومتوسطاً قدره ٠,٠١١، وتبايناً قدره ٠,٠٠٠. تتراوح فترة الموثوقية بنسبة ٩٥٪ بين ٠,٠٠٨ و ٠,٠١٣، مما يشير إلى أن تباين خطأ النموذج صغير نسبياً وموزع بشكل وثيق. يوضح هذا الفاصل الزمني الصغير الموثوق به مستوى عاليًا من الدقة في تقديرات النموذج ويشير إلى أن تنبؤات النموذج متسقة ومستقرة، مع وجود القليل من التباين غير المبرر في المتغير التابع.

Bayesian Estimates of Error Variance ^a					
Parameter	Posterior			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Error variance	.010	.011	.000	.008	.013
a. Assume standard reference priors.					

جدول ٣٣: تقديرات بايزية لتباين الخطأ

Abstract

This study examines the impact of applying project management principles on enhancing the efficiency and performance of facility operations. A total of 161 respondents participated in the survey, representing diverse organizational backgrounds. Descriptive statistical analysis revealed that most participants agreed that clear objectives, cost monitoring, and quality assurance play vital roles in improving operational efficiency. However, responses were more neutral regarding maintenance improvements and energy optimization. Reliability analysis produced a Cronbach's Alpha of 0.782, confirming strong internal consistency. Chi-square and ANOVA tests indicated significant relationships between project management practices and agile management. Overall, the findings highlight project management as a key driver for improving facility efficiency and sustainability.

- Abbaszade, R. (2022). Complexity Leadership Theory (CLT). Retrieved from http://researchgate.net/publication/359471376_Complexity_Leadership_Theory_CLT
- Aldaarmi, A. A. (2025). *Digital transformation in SME financing in Saudi Arabia: Leveraging digital financial intermediation to overcome challenges, maximize benefits, and foster sectoral growth*. doi:53894/ijirss.v8i2.5203
- Alghamdi, A. S. (2024). *Agile Leadership and Organizational Sustainability, Between Hope and Reality*. Retrieved from https://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2025_1/324-339.pdf
- Al-Hamdan, A. R. (2021). *The Role of Agile Teams in the Delivery of Distance Education in Saudi Universities Amid the COVID-19 Crisis: Qualitative Data Analysis*. Retrieved from <https://journals.aiac.org.au/index.php/IJELS/article/view/6797>
- Ali, J. (2024). *Project management education in the Kingdom of Saudi Arabia: a multi-method approach*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jieb-09-2023-0069/full/html>
- Alkhoraif, A. A. (2024). *The impact of innovation governance and policies on government funding for emerging science and technology sectors in Saudi Arabia*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386135072_The_impact_of_innovation_governance_and_policies_on_government_funding_for_emerging_science_and_technology_sectors_in_Saudi_Arabia
- Alnajim, A. (2024). *The Role and Impact of Saudi Vision 2030 in Leadership Development*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379436769_The_Role_and_Impact_of_Saudi_Vision_2030_in_Leadership_Development
- AlNuaimi, B. K. (2022). *Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322002727>
- Altuwaijri, F. S. (2022). *Factors affecting Agile adoption: An industry research study of the mobile app sector in Saudi Arabia* ☆. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016412122200084X>
- 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*.

Retrieved from

<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBPM.2023.132326>

Bastion, G. d. (2020). *Data-and-the-Global-South-Key-Issues-for-Inclusive-Digital-Development*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/345133503_Data-and-the-Global-South-Key-Issues-for-Inclusive-Digital-Development

Cairney, P. (2025). Systems Leadership: a qualitative systematic review of advice for policymakers. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11862379/>

Gupta, R. (2024). Transformational Leadership in Strategic Management: Catalyzing Change and Innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387116712_Transformational_Leadership_in_Strategic_Management_Catalyzing_Change_and_Innovation

Halton, C. (2025). Diffusion of Innovations Theory: Definition and Examples. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/d/diffusion-of-innovations-theory.asp>

Henn, C. (2020). Organizational learning: A practical approach on intra- and interproject learning. Retrieved from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1448150/FULLTEXT01.pdf>

Jr., R. I. (2020). *Re-examining systematic literature review in management research: Additional benefits and execution protocols*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/346488787_Re-examining_systematic_literature_review_in_management_research_Additional_benefits_and_execution_protocols

Mergel, I. (2017). *Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government*. doi:13140/RG.2.2.27227.57121

Murniati, M. (2020). *Hotel Marketing Strategies in the Digital Age*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/355083197_Hotel_Marketing_Strategies_in_the_Digital_Age

Okorie, G. N. (2024). *ETHICAL CONSIDERATIONS IN DATA COLLECTION AND ANALYSIS: A REVIEW: INVESTIGATING ETHICAL PRACTICES AND CHALLENGES IN MODERN DATA COLLECTION AND ANALYSIS*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378789304_ETHICAL_CONSIDERATIONS_IN_DATA_COLLECTION_AND_ANALYSIS_A_REVIEW_INVESTIGATING_ETHICAL_PRACTICES_AND_CHALLENGES_IN_MODERN_DATA_COLLECTION_AND_ANALYSIS

- Oliveira, C. M. (2025). *Leadership styles and digital transformation: a literature review*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390707391_Leadership_styles_and_digital_transformation_a_literature_review
- Porkodi, S. .. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379512357_The_effectiveness_of_agile_leadership_in_practice_A_comprehensive_meta-analysis_of_empirical_studies_on_organizational_outcomes
- Pussella, H. (2018). *Exploring the Challenges in Transitioning from Traditional Project Management to Agile Project Management*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/339577643_Exploring_the_Challenges_in_Transitioning_from_Traditional_Project_Management_to_Agile_Project_Management
- Rumman, M. A. (2024). *The Impact of Green HRM on Lean Soft Practices Implementation: A Mediating Role of Organizational Flexibility*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381970463_The_Impact_of_Green_HRM_on_Lean_Soft_Practices_Implementation_A_Mediating_Role_of_Organizational_Flexibility
- Sanchez, R. (2024). *The Power of Influence: Leading by Example for Greater Role and Productivity*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379994088_The_Power_of_Influence_Leading_by_Example_for_Greater_Role_and_Productivity
- Sari, A. M. (2024). The role of knowledge management in enhancing innovation performance: a study on literature reviews. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383602297_The_role_of_knowledge_management_in_enhancing_innovation_performance_a_study_on_literature_reviews
- Sultan, B. (2024). *Facilitating Agile Applications in Software Projects in Local Saudi Arabia Companies*. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-97-8345-8_5
- Syamsir, S. (2025). *Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390161752_Leadership_agility_in_a_VUCA_world_a_systematic_review_conceptual_insights_and_research_directions

Teece, D. J. (2025). Dynamic Capabilities and Related Paradigms. Retrieved from <https://www.cambridge.org/core/elements/dynamic-capabilities-and-related-paradigms/50501CF71C6118316FC74C28A1B61DEE>

Midocean University
College of Management
Master of Project Management



Thesis Title: The Impact of Agile Leadership on Supporting Innovation within Dynamic Project Environments:
An Applied Study on Application Development Companies in Riyadh

Prepared by: Amira Mohi El-Din

University ID:

٢٥١ ٢٢

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hameed Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

٢٠٢٥