

أثر القيادة الرشيدة على تعزيز الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية: دراسة ميدانية على شركات توزيع
المياه في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالكريم المحميد

251003231

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي: 2025

جدول المحتويات

4.....	مقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة
7.....	أهمية الدراسة:
8.....	أهداف الدراسة:
9.....	تساؤلات الدراسة
9.....	فروض الدراسة
10.....	الدراسات السابقة
20.....	الفجوة البحثية:
21.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
21.....	أولاً: القيادة الرشيقة <i>Agile Leadership</i>
21.....	1. مفهوم القيادة الرشيقة
21.....	2. خصائص القيادة الرشيقة
22.....	3 أبعاد القيادة الرشيقة
23.....	4. القيادة الرشيقة في بيئات المشاريع
23.....	ثانياً: الابتكار <i>Innovation</i>
23.....	1. مفهوم الابتكار
24.....	2. أنواع الابتكار
24.....	3 محددات الابتكار التنظيمي
24.....	4. الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية
25.....	ثالثاً: العلاقة بين القيادة الرشيقة والابتكار
27.....	المنهجية وطرق البحث
27.....	مجتمع وعينة الدراسة
28.....	مصادر جمع البيانات

28.....	أدوات الدراسة:
29.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
30.....	حدود الدراسة:
31.....	نتائج البحث ومناقشتها
32.....	اختبارات أداة الدراسة
33.....	تحليل بيانات الاستبانة
38.....	تحليل عبارات الفرضيات
46.....	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيم الإحصائية
52.....	مناقشة النتائج.....
54.....	التوصيات
56.....	المراجع:.....

مقدمة:

في ظل التسارع غير المسبوق في بيئة الأعمال، باتت المؤسسات تواجه تحديات معقدة تتطلب أنماطا قيادية أكثر مرونة وتكيفاً، وقد برز مفهوم القيادة الرشيقة (Agile Leadership) كأحد الاستجابات التنظيمية الحديثة لهذه التحديات، خاصة في البيئات شديدة التقلب التي تتسم بالغموض والتعقيد. وتقوم هذه القيادة على مبادئ جوهرية تتمثل في تمكين الفريق، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الاستجابة السريعة للتغيير، مما يجعلها أداة فعالة لتحقيق الأداء العالي في المنظمات (Joiner, 2019; Rigby et al., 2020) الديناميكية. وتكمن أهمية القيادة الرشيقة في كونها تعتمد على القيم الجوهرية للمرونة، الشفافية، والعمل الجماعي، وتسعى إلى تعزيز روح المبادرة والابتكار لدى الفرق العاملة. كما تساعد في تجاوز العقبات البيروقراطية وتقليل فجوة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وقد أظهرت عدة دراسات أن تبني نموذج القيادة الرشيقة يساهم في تحسين كفاءة المشاريع، خاصة تلك التي تعمل في بيئات غير مستقرة، كما يدعم تحقيق أهداف الاستدامة والابتكار على المدى الطويل (Denning, 2018) (Fadhli & Al-Dabbous, 2022)

ويُعد الابتكار (Innovation) من المفاهيم المحورية التي تقود نجاح المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، إذ يمثل جوهر التنافسية والاستجابة الفاعلة لمتغيرات السوق. ويُعرف الابتكار بأنه عملية تطوير أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة تحدث قيمة مضافة، سواء داخل المؤسسة أو للعملاء الخارجيين. كما يشمل الابتكار مستويات متعددة تبدأ من الابتكار الجزئي في العمليات، إلى الابتكار (Schilling, 2020; Tidd & Bessant, 2021) الجذري في النماذج التشغيلية أو تقديم الخدمات

تحتاج المنظمات اليوم إلى الابتكار بوصفه سلوكاً تنظيمياً وثقافة عمل، وليس مجرد مبادرة عابرة أو وظيفة منفصلة. إذ تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدمج الابتكار ضمن استراتيجياتها التنظيمية تحقق مرونة أعلى، وتستجيب بشكل أسرع للفرص والتهديدات في بيئتها. كما أن الابتكار يساهم في رفع كفاءة العمليات

وتحسين جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي يعزز من رضا العملاء (Crossan & Apaydin, 2010; OECD023 واستدامة الأداء

وتتقاطع مفاهيم القيادة الرشيقة والابتكار بشكل وثيق، حيث تلعب القيادة دوراً جوهرياً في تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة لسلوكيات الابتكار، وتشير الأدبيات إلى أن القادة الرشيقين يحدثون تحولاً في طريقة تفكير الفرق، ويُنمّون لديهم عقلية تجريبية تتقبل الفشل وتتعلم منه. ومن خلال تعزيز التفاعل والتواصل والانفتاح، تسهم القيادة الرشيقة في رفع جاهزية الفريق للمبادرة والابتكار، خاصة في بيئات المشاريع الديناميكية التي تتطلب إعادة تشكيل مستمرة في المهام والهياكل. (Al-Kurdi et al, 2023).

تعد بيئات المشاريع الديناميكية مثل تلك الموجودة في شركات توزيع المياه من أكثر البيئات التي تستدعي إعادة نظر في أنماط القيادة التقليدية، والتحول إلى نماذج أكثر مرونة وابتكاراً، فهذه البيئات تتسم بتعدد أصحاب المصلحة، وضغوطات زمنية ومالية، وتغيرات تنظيمية وتشريعية، مما يجعل الحاجة إلى قيادة قادرة على تحفيز الابتكار وتحقيق التكيف المؤسسي أمراً بالغ الأهمية (Turner & Baker, 2020).

وعليه، تنطلق هذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم الدور الذي تلعبه القيادة الرشيقة بأبعادها المتعددة في تعزيز الابتكار داخل بيئة المشاريع الديناميكية، مع التركيز على قطاع حيوي كقطاع توزيع المياه في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

في ظل بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد، وعدم الاستقرار، وسرعة التغير، أصبحت المنظمات مطالبة بالتكيف السريع مع المتغيرات وتحقيق مستويات عالية من الابتكار للحفاظ على استمراريته

وتنافسيتها، ويُعد الابتكار أحد العوامل الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في بيئات المشاريع الديناميكية التي تتطلب قدرًا عاليًا من التفاعل والتجاوب مع التحديات المتجددة (Ali et al., 2023)

ومع تطور نماذج القيادة الإدارية برز مفهوم القيادة الرشيقة (Agile Leadership) كاستجابة مرنة لمتطلبات البيئة التكنولوجية المتقلبة وسريعة التغير. وتؤكد الدراسات الحديثة أن القادة الرشيقين يساهمون في تعزيز بيئة داعمة للابتكار من خلال تحفيز فرق العمل، وتسهيل الاتصال المفتوح وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات، مما يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات وإطلاق حلول (Metwally et al., 2024; Ibrahim et al., 2023)

إبداعية إلا أن الملاحظ في الواقع العملي داخل العديد من المنظمات - ومن ضمنها شركات توزيع المياه في المملكة العربية السعودية أن هناك فجوة بين تبني مفاهيم القيادة التقليدية ومتطلبات الابتكار في ظل بيئات المشاريع الديناميكية. وتشير بعض التقارير القطاعية إلى أن الأداء الابتكاري في هذا القطاع لا يزال دون المستوى المستهدف، مما يُثير تساؤلات حول مدى فاعلية نماذج القيادة المعتمدة، ودورها في (Hassan & Hussein 2022)

تحفيز ثقافة الابتكار وتفعيل ديناميكيات العمل الرشيق كما أن عددًا من الدراسات الأجنبية والعربية قد تناولت العلاقة بين القيادة الرشيقة ومفاهيم أخرى مثل الأداء المؤسسي (Yusuf et al., 2023)، أو التكيف في بيئات (VUCA (Al-Salmi 2023)، أو الثقة التنظيمية (Rahman et al., 2022)، إلا أن القليل منها خصص اهتمامًا مباشرًا بالعلاقة بين القيادة الرشيقة والابتكار تحديدًا في قطاع الخدمات العامة والمشاريع الديناميكية. وهذا ما يجعل البحث في هذا المجال ذا أهمية أكاديمية وعملية في آن واحد. وعليه، تنبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الرشيقة، بأبعادها المتعددة، في تعزيز الابتكار داخل بيئات المشاريع الديناميكية، ولا سيما في قطاع حيوي مثل شركات توزيع المياه في المملكة. وتتمثل المشكلة في التساؤل المحوري التالي:

ما أثر القيادة الرشيدة بأبعادها على تعزيز الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية لدى شركات توزيع المياه في

المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بالقيادة الرشيدة والابتكار، خصوصاً في قطاع حيوي كقطاع المياه الذي لم يحظ بدراسات كافية مقارنة بقطاعات أخرى مثل التكنولوجيا أو الصناعة.
2. تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يربط بين القيادة الرشيدة والابتكار في بيئة سريعة التغير والتعقيد (Dynamic Projects)، مما يعزز فهم العلاقة بين أنماط القيادة ومتطلبات الابتكار.
3. إبراز أبعاد القيادة الرشيدة (المرونة التنظيمية، تمكين الفرق، سرعة اتخاذ القرار، التواصل الفعال) وعلاقتها بالابتكار، بما يفتح المجال لبناء نماذج مفاهيمية مستقبلية أكثر شمولية.
4. سد فجوة بحثية: تتناول الدراسة سياقاً عربياً وسعودياً نادراً ما تمت معالجته في بحوث سابقة، مما يجعل نتائجها ذات قيمة للباحثين والأكاديميين.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تزويد شركات توزيع المياه بأدوات قيادية حديثة تساعد على مواجهة التحديات التشغيلية والفنية في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية.

2 توجيه صناع القرار في القطاع نحو تبني أساليب القيادة الرشيقة التي تعزز من الابتكار وتزيد من كفاءة فرق العمل.

3 تقديم توصيات عملية تساعد الشركات على رفع مستوى الابتكار في المشاريع، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

4. دعم توجه المملكة نحو تعزيز الكفاءة والابتكار في القطاعات الخدمية، لا سيما قطاع المياه الذي يعد أحد القطاعات الاستراتيجية لتحقيق الاستدامة.

تمكين واضعي السياسات ومديري المشاريع من تصميم استراتيجيات إدارية مرنة وفعالة قادرة على التكيف مع البيئات الديناميكية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الرشيقة بأبعادها المرنة التنظيمية، تمكين الفرق، سرعة اتخاذ القرار، التواصل الفعال على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية في شركات توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، أبرزها :

1. تحليل أثر المرونة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الرشيقة على تعزيز الابتكار في مشاريع شركات توزيع المياه.

2 دراسة دور تمكين الفرق في دعم القدرات الابتكارية داخل بيئة المشاريع الديناميكية.

3. قياس أثر سرعة اتخاذ القرار لدى القيادات على تحسين مخرجات الابتكار في المشاريع.

4. استكشاف العلاقة بين فعالية التواصل التنظيمي ورفع مستوى الإبداع والابتكار في فرق المشاريع.

5. تقديم توصيات عملية لتطبيق أنماط القيادة الرشيقة بهدف دعم الابتكار وتحقيق التكيف مع بيئة المشاريع المتغيرة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر القيادة الرشيقة بأبعادها المرنة التنظيمية، تمكين الفرق، سرعة اتخاذ القرار، التواصل الفعال على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية في شركات توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية؟
الأسئلة الفرعية:

2. ما أثر المرونة التنظيمية على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية في شركات توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية؟

3. ما أثر تمكين الفرق على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية في شركات توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية؟

4. ما أثر سرعة اتخاذ القرار على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية في شركات توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية؟

5. ما أثر التواصل الفعال على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية في شركات توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرشيدة بأبعادها المرنة التنظيمية تمكين الفرق، سرعة اتخاذ القرار، التواصل الفعال على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية في شركات توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية في شركات توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الفرق على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية في شركات توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة اتخاذ القرار على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية في شركات توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية في شركات توزيع المياه بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

Arshad (2024) دراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المشاريع الرشيدة على مشاريع تقنية المعلومات، من خلال مقارنة منافعها وتحدياتها مع منهجيات إدارة المشاريع التقليدية، وتقييم تأثيرها على سرعة التنفيذ، وجودة المخرجات، ورضا العملاء، ومدى قدرة المشاريع على التكيف. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المقارنة والتحليل، حيث تم توزيع

استبانة على عينة مكونة من 200 مشارك من مديري المشاريع والاستشاريين والمهندسين في شركة IBM ، ممن لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات في إدارة المشاريع.

تناولت الدراسة المفاهيم الأساسية لإدارة المشاريع وفق المنهجية الرشيقة، واستعرضت التطبيقات العملية لها في بيئة المشاريع التقنية. كما قامت بتحليل المزايا والتحديات المرتبطة بتطبيقها، مثل تعزيز التكرار والتكيف مقابل صعوبات التواصل بين الفرق أو ضعف وضوح العقود. وقد أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع الرشيقة تسهم في تحسين سرعة الإنجاز ، ورفع جودة مخرجات المشروع، وتعزيز رضا العميل وزيادة قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات التقنية والمتطلبات المتغيرة. كما حددت الدراسة عددًا من عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على فعالية إدارة المشاريع التقنية، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، مثل سياسات المؤسسة الداخلية، هيكل العقود التواصل الفعال داخل الفريق، ومدى انخراط العميل في مراحل المشروع.

وأوصت الدراسة مديري المشاريع في قطاع تقنية المعلومات بضرورة تعزيز قدراتهم في تطبيق منهجيات أجايل، والاهتمام بتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تدعم العمل التعاوني وتتيح مساحات للتكرار والتحسين المستمر. كما دعت إلى إجراء دراسات مستقبلية تناول العوامل البشرية والتنظيمية بعمق، وخاصة في ما يتعلق بضمان الجودة وتنوع نماذج التعاقد في بيئات المشاريع الرشيقة...

دراسة (Hussien, 2024)

هدفت الدراسة إلى تفسير أثر القيادة الرشيقة في تعزيز ريادة الأعمال الإستراتيجية داخل الفنادق المصرية، من خلال فحص العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيقة وأبعاد الريادة الإستراتيجية لدى العاملين في القطاع الفندقى. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة التي تمثلت في الموظفين من القيادات العليا والوسطى في فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة

للتحليل الإحصائي 414 استبانة، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS V.25 وأظهرت النتائج توافر مستوى عالٍ من ممارسات القيادة الرشيدة وأبعاد الريادة الإستراتيجية داخل الفنادق محل الدراسة. كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد القيادة الرشيدة وأبعاد الريادة الإستراتيجية، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة الرشيدة على تعزيز الريادة الإستراتيجية لدى الموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني الفنادق في مصر لممارسات القيادة الرشيدة لما لها من دور فاعل في تنمية التفكير الريادي لدى الموظفين، وتعزيز قدرتهم على التنبؤ بالمشكلات وتقديم حلول ابتكارية، مما يمكن الفنادق من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة أعلى.

دراسة (Ansari et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في نجاح المشاريع الرشيدة، من خلال التحقق من الدور الوسيط للقيادة في منهجية المشاريع الرشيدة. وقد استندت الدراسة إلى بيانات تم جمعها من عينة مكونة من 384 متخصصاً في إدارة المشاريع من قطاعات متعددة في سلطنة عمان، شملت: تقنية المعلومات، الإنشاءات، الصناعات الدوائية، الاتصالات، ومؤسسات التعليم العالي. وتم التحقق من صدق وثبات أدوات القياس باستخدام تحليل العوامل التوكيدي، كما تم توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (PLS-SEM) لاختبار النموذج النظري. وقد أظهرت النتائج أن كلا من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية تسهمان إيجابياً في إنجاح المشاريع الرشيدة من خلال تحسين التميز في تنفيذ المشاريع، وتعزيز رضا المستخدم النهائي، وتحقيق القيمة المضافة ضمن أطر القيود الثلاثية الوقت، التكلفة، الجودة). كما كشفت الدراسة أن عناصر مثل بناء الفرق، والتزام الإدارة، والرؤية الواضحة، والاجتماعات اليومية، تلعب دوراً في تسهيل تأثير القيادة على تطبيق منهجية أجايل داخل بيئة العمل، بما يدعم تحسين أداء المشروع.

بشكل عام. وتوصي الدراسة المؤسسات بتبني ممارسات قيادية داعمة لنهج أجايل، تجمع بين الرؤية التحويلية والانضباط التبادلي، لتحقيق رضا أصحاب المصلحة وتعظيم القيمة التشغيلية في المشاريع متعددة القطاعات.

(Петрыха et al., 2004) دراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر منهجيات أجايل (Agile) على كفاءة إدارة مشاريع تقنية المعلومات، ورضا العملاء والمستخدمين النهائيين، إضافة إلى تقييم تأثيرها على الثقافة التنظيمية، مع تقديم توصيات لتحسين العمليات وتعريف مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) لقياس النجاح. وقد شملت المهام الرئيسة للدراسة: تحليل تأثير أجايل على كفاءة العمل الجماعي، واستكشاف عمليات تطبيقها، وتحديد أفضل الممارسات، وتقييم الأثر على الثقافة المؤسسية، وتقديم توصيات لتحسين العمليات، وتحديد مؤشرات الأداء ذات الصلة. أظهرت نتائج التحليل أن تطبيق منهجيات أجايل يُسهم بفعالية في تحسين كفاءة فرق العمل من خلال الاجتماعات المنتظمة، وبناء فضاء ذهني مشترك، واستخدام أدوات إدارة مشاريع حديثة. كما أكدت الدراسة على الدور الحيوي الذي يقوم به سكرام ماستر " في الحفاظ على ديناميكية الفريق وإزالة العوائق المصطنعة. وأشارت النتائج إلى أن الفرق متعددة التخصصات تظهر إنتاجية أعلى بفضل تكامل الخبرات المختلفة. أما فيما يخص الثقافة التنظيمية، فقد تبين أن تطبيق أجايل يعزز بيئة منفتحة قائمة على التعاون والتحسين المستمر، كما أن الاجتماعات الختامية الدورية (Retrospectives) ومشاركة العملاء في مراحل التطوير تسهم في إنتاج منتجات تتماشى مع احتياجاتهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم. وفي ضوء هذه النتائج، طورت الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين عمليات إدارة مشاريع تقنية المعلومات، بما في ذلك وضع هيكل واضح للعمليات، وتعزيز مؤشرات الأداء لقياس الأثر بدقة على رضا العملاء وكفاءة التنفيذ.

هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة تحليلية تجميعية (Meta-Analysis) لتأثير القيادة الرشيقة على النتائج التنظيمية، في ظل تسارع متغيرات بيئة الأعمال نتيجة جائحة كوفيد - 19 والتحول الرقمي، مما زاد من الحاجة إلى أن تكون المؤسسات أكثر مرونة وتكيفاً. وتناولت الدراسة في مرحلتها الأولى تحليلاً ببيوميتريا للأدبيات من خلال فحص 74 دراسة منشورة بين عامي 2004 و 2023 من قواعد Scopus و Google Scholar، وذلك لتحديد اتجاهات النشر، وأنواع الدراسات، والدول النشطة في هذا المجال. أما المرحلة الثانية، فقد اشتملت على تحليل تجميعي لـ 24 دراسة تطبيقية، تم فيها استخراج معاملات الارتباط والانحدار بين القيادة الرشيقة ومجموعة من المتغيرات التنظيمية. وقد أظهرت النتائج أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في عدد الأبحاث المنشورة بعد عام 2020، خاصة في تركيا والولايات المتحدة وإندونيسيا. كما تركزت أغلب الدراسات على النتائج التشغيلية ونتائج الموظفين. وأشارت نتائج التحليل التجميعي إلى أن القيادة الرشيقة ترتبط ارتباطاً قوياً بعدة متغيرات منها: الثقة البيئية (0.93)، الأداء المؤسسي (0.90)، الفاعلية التنظيمية (0.89-B)، النجاح المهني الفردي (0.89)، وإدارة الابتكار (0.81) وأكدت الدراسة أن القيادة الرشيقة تؤثر بشكل أكبر على النتائج التشغيلية مقارنة بنتائج الموظفين.

كما كشفت أن السمات القيادية المرتبطة بالقيادة الرشيقة، مثل الابتكار الرقمي، والثقة، والكفاءة، وتوجه النتائج، والحكمة تلعب دوراً محورياً في تحسين نمو المؤسسة، والتعاون داخل الفرق، وفاعلية العمل الجماعي، وتعزيز الابتكار التنظيمي وأوصت الدراسة بضرورة تكييف استراتيجيات المؤسسات في مجالات خدمة العملاء، والإدارة المالية، والاستثمار، لتتماشى مع قيم القيادة الرشيقة، مشيرة إلى أن نجاح هذا النمط القيادي يعتمد على ثقافة المنظمة، وحجمها، ونشاطها. وتعد هذه الدراسة إضافة نوعية في مجال القيادة

الرشيقة من خلال تصنيفها للنماذج البحثية المختلفة، وتحديد لها للفجوات المعرفية وفرص التحسين المستقبلية في الأدبيات ذات الصلة.

(Scauto2022) دراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تناول الدراسات الموضوع القيادة ضمن ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة، في ظل بيئات تتسم بسرعة التغير وعدم اليقين في السوق واعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) بهدف رسم خريطة معرفية وتقييم البنية الفكرية المرتبطة بالقيادة في سياق المشاريع الرشيقة. وقد تم جمع البيانات من قواعد Web of

Science و Scopus، وأسفرت نتائج البحث الأولي عن 120 مقالا علميا . وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك عقبات لا تزال قائمة أمام تطبيق منهجية الرشاقة في المؤسسات، إلا أن الممارسات المستندة إلى القيادة الرشيقة والقيادة الخادمة تمثل أدوات فاعلة في دعم نمو المشاريع الرشيقة. كما تبرز الدراسة أن اعتماد هذين النمطين القياديين يساهم في تيسير عملية التحول من المنظمات التقليدية إلى منظمات أكثر رشاقة وتكيفاً مع المتغيرات. وتوصي الدراسة بتبني سياسات قيادية مرنة تتمحور حول التمكين والخدمة، ودعم الفريق، كمدخل رئيسي لإنجاح التحول نحو ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة...

(Farina et al., 2024) دراسة

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار عمل متكامل لإدارة المحافظ المشاريع الرشيقة، يجمع بين نموذج المرحلة - البوابة" التقليدي ومنهجيات الابتكار الثنائي الاستكشافي والاستغلالي)، وذلك استجابة للحاجة المتزايدة إلى المرونة والتكيف داخل أنظمة الابتكار الديناميكية. وتُعالج الدراسة القصور في منهجيات إدارة المحافظ التقليدية التي تجد صعوبة في مواكبة طبيعة الابتكار القائمة على التكرار السريع وعدم اليقين. ومن خلال

مراجعة ثلاث دراسات بارزة في الأدبيات، طورت الورقة إطاراً متوازناً يدمج ممارسات القيادة الرشيقة مع مفاهيم إدارة الابتكار الثنائي وهيكلية قرارات المرحلة البوابة، بما يضمن تحقيق التكيف المستمر وتسليم القيمة تدريجيًا ضمن خطوط الابتكار. وتعد هذه الدراسة مساهمة عملية مهمة في النقاش المستمر حول إدارة المحافظ في سياقات الابتكار، إذ تقدم حلاً شاملاً يساعد الممارسين على التعامل مع تعقيدات الواقع العملي وتحقيق التوازن بين الانضباط الإداري والمرونة الابتكارية....

(Astuti et al., 2024) دراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرشيقة، والثقافة التنظيمية والقدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية، مع اعتبار الابتكار متغيراً وسيطاً، وذلك في شركات تصنيع السيارات بمنطقة بيكاسي الصناعية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم توزيع 370 استبانة على عينة مكونة من 365 من القادة في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) عبر برنامج SmartPLS 3.0 وقد أظهرت النتائج أن القيادة الرشيقة تؤثر إيجابياً على الرشاقة التنظيمية، وكذلك الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الرشاقة التنظيمية. في المقابل، لم يظهر للقدرات الديناميكية تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية على الرشاقة التنظيمية. وأوضحت النتائج أن الابتكار يلعب دوراً وسيطاً إيجابياً في تعزيز الرشاقة التنظيمية، حيث تؤثر القيادة الرشيقة مباشرة على الابتكار، كما تؤثر كل من القدرات الديناميكية والثقافة التنظيمية على الابتكار بدورها. كما تبين أن القيادة الرشيقة والثقافة التنظيمية تؤثران على الرشاقة التنظيمية من خلال الابتكار، وكذلك تؤثر القدرات الديناميكية بشكل غير مباشر على الرشاقة التنظيمية عبر الابتكار. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرشيقة والثقافة الداعمة تعدان من العوامل المحورية لتعزيز الرشاقة والابتكار في قطاع التصنيع. وأوصت بضرورة تمكين القيادة الرشيقة من خلال تسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز التعاون، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تعزز

من الإبداع والتعلم من الإخفاق. كما شددت على أهمية الاستثمار في تنمية القدرات الديناميكية والتقنيات الحديثة لضمان الاستمرارية والتنافسية في الأسواق الديناميكية...

2022)Dienagha (دراسة

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الرشيدة في مواجهة التحديات التي تعترض التعاون متعدد التخصصات في المشاريع المعقدة التي تجمع بين قطاعي الطاقة والتقنية، وذلك من خلال تسليط الضوء على قدرتها في تعزيز الابتكار، والكفاءة، والتوافق التنظيمي، عبر تبني مفاهيم التكيف والتعاون والتقدم التدريجي. واستعرضت الدراسة التحديات الرئيسة التي تواجه الفرق متعددة التخصصات، مثل الفروقات الثقافية، وحواجز الاتصال، وتعقيد المشروع، وإدارة الموارد. وبينت أن القيادة الرشيدة تمثل إطاراً عملياً مرناً لمعالجة هذه التحديات، من خلال تبني نماذج هيكلية ديناميكية للفرق، وآليات اتصال

تكرارية، وعمليات اتخاذ قرار معززة، بالإضافة إلى استخدام أدوات داعمة للمنهجية الرشيدة. وأظهرت النتائج أن القيادة الرشيدة تسهم في تحفيز الابتكار وتحقيق الكفاءة وتحسين الانسجام داخل الفرق العاملة في بيئات المشاريع المعقدة. وقدمت الدراسة توصيات تطبيقية للمنظمات الراغبة في تفعيل ممارسات القيادة الرشيدة لضمان النجاح في مبادرات التكامل بين الطاقة والتقنية...

(Örnek & Camcı, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثورة الصناعية الرابعة (Industry 4.0) على أنماط القيادة، من خلال مقارنة النظريات القيادية قبل وبعد هذه الثورة، واستكشاف تطور أدوار القيادة في إدارة المشاريع الرشيدة، وتحديد الأساليب القيادية الأكثر فاعلية في هذا السياق. واعتمدت الدراسة على منهجية نوعية قائمة على مراجعة الأدبيات وإجراء دراستين عبر مجموعات تركيز، شملت مقابلات افتراضية ومباشرة مع عدد من

التنفيذيين في شركات تمتلك مكاتب إدارة مشاريع ناضجة في تركيا . وتم جمع البيانات من خلال تفريغ تسجيلات النقاشات ومقارنتها مع ملاحظات الباحثين. وقد تناولت الدراسة بصورة معمقة

أثر الأنماط القيادية المستخلصة من الأدبيات على إدارة فرق المشاريع الرشيقة. وأظهرت النتائج أن أنماط القيادة الرؤيوية والتنظيمية والعلاقية والاجتماعية تؤدي أدوارًا محورية في نجاح إدارة المشاريع الرشيقة، مع تحديد السمات الشخصية المميزة لكل نمط قيادي. كما أبرزت الدراسة الحاجة إلى إعادة تعريف الأدوار القيادية في ظل التحولات التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة، وأهمية امتلاك القادة لكفاءات تكنولوجية تمكنهم من دعم عمليات التكيف الرقمي داخل المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة بناء هياكل تنظيمية مرنة ومبتكرة، وتطوير المهارات القيادية لمواكبة التحول الرقمي، بما يعزز من فعالية القيادة في بيئات المشاريع الرشيقة. وتعد هذه الدراسة مساهمة علمية مهمة في أدبيات القيادة الحديثة من خلال استكشاف تطورها في ظل Industry 4.0 ، وتبسيط الضوء على متطلبات القيادة المستقبلية في زمن التحول الرقمي..

(Surapto 2024) دراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرشيقة على الثقة البينية، والتوازن الابتكاري (القدرة على الاستكشاف والاستغلال الابتكاري)، والأداء الوظيفي، وذلك من خلال مراجعة منهجية شاملة للأدبيات السابقة. وركزت الدراسة على تحليل كيفية إسهام القيادة الرشيقة، التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة السريعة، في تعزيز بيئة تنظيمية داعمة ومبتكرة. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الرشيقة تسهم بشكل مباشر في بناء الثقة البينية بين الأفراد من خلال تعزيز الشفافية والتعاون داخل الفرق، كما تعزز التوازن الابتكاري عبر دعم كل من استكشاف الفرص الجديدة واستغلال القدرات القائمة، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة على المنافسة. وأظهرت الدراسة أن القيادة الرشيقة تحسن الأداء الوظيفي من خلال توفير

التوجيه الواضح، والدعم، والتغذية الراجعة الفعالة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي. كما تبين أن كلا من الثقة البيئية والتوازن الابتكاري يمثلان متغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة الرشيقة والأداء الوظيفي، مما يعزز من فاعلية هذا النمط القيادي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الاستراتيجيات القيادية الرشيقة كأداة عملية لتحسين الأداء وتعزيز بيئة العمل القائمة على الثقة والابتكار ...

(Rangavittal, 2023) دراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرشيقة، بما تتسم به من مرونة وشفافية في التواصل وتركيز قوي على تمكين الفريق، في إنجاح مشاريع هندسة الحوسبة السحابية، وذلك في سياق الفرق المتنوعة والمتغيرة من حيث الخلفيات والخبرات. واعتمدت الدراسة على منهج مراجعة الأدبيات وتحليل الممارسات الراهنة، مدعومة بأدلة تجريبية ودراسات حالة، لتسليط الضوء على التحديات الرئيسية التي تواجه القادة الرشيقين، والاستراتيجيات القيادية الكفيلة بتحفيز الأداء وتعزيز الابتكار داخل الفرق السحابية. وقد كشفت النتائج أن القيادة الرشيقة تسهم بشكل جوهري في تعزيز تماسك الفرق، وتحفيز العاملين، وزيادة الإنتاجية، من خلال تبني ممارسات قيادية تحويلية واستراتيجيات مبتكرة تعزز بيئة شاملة وقابلة للتكيف والتحسين المستمر. وأوصت الدراسة بضرورة تمكين القادة في بيئة الحوسبة السحابية من أدوات واستراتيجيات قيادية رشيدة لإدارة الفرق المتغيرة بفعالية، بما يحقق أهداف الابتكار والأداء في المشاريع التقنية الحديثة..

(Kurnia & Etikariena, 2024) دراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الرشيقة بأبعادها على سلوك العمل الابتكاري، ودور المناخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، وذلك في بيئة إحدى شركات الاستشارات في إندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 115 موظفاً، وتم تحليلها

باستخدام أسلوب الانحدار وتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية . (SEM) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الرشيقة وكل من المناخ التنظيمي وسلوك العمل الابتكاري. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي وسلوك العمل الابتكاري. والأهم من ذلك، بينت الدراسة أن المناخ التنظيمي يتوسط بالكامل العلاقة بين القيادة الرشيقة وسلوك العمل الابتكاري، مما يشير إلى أن تأثير القيادة الرشيقة على السلوك الابتكاري للموظفين يعتمد بشكل كبير على طبيعة المناخ التنظيمي في المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المؤسسات على تدريب القادة على تطوير مهارات القيادة الرشيقة، ووضع سياسات تدعم مناخًا تنظيميًا إيجابيًا لتعزيز سلوكيات الابتكار لدى الموظفين. كما دعت إلى إجراء دراسات مستقبلية بتصاميم طويلة وفي سياقات تنظيمية متنوعة للتحقق من تعميم النتائج.

الفجوة البحثية:

رغم الثراء المتزايد في الأدبيات الحديثة التي تناولت مفهوم القيادة الرشيقة (Agile Leadership) في سياقات متعددة، بما في ذلك القطاعات التقنية، والصناعية، والخدمية، إلا أن الملاحظ أن معظم الدراسات ركزت على تطبيقات القيادة الرشيقة في بيئات تقنية المعلومات، مثل دراسة (Arshad) أو ضمن قطاعات صناعية وخدمية مثل ، (Петрыха et al., 2024:2024)؛ (Rangavittal, 2023)؛ (الفنادق Hussien 2024) وتصنيع السيارات (Astuti et al., 2024) في المقابل، لم تحظ شركات توزيع المياه، كأحد أهم القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية باهتمام كاف من حيث دراسة تطبيقات القيادة الرشيقة وأثرها في تعزيز الابتكار داخل بيئة مشاريعها الديناميكية. وعلى الرغم من أن دراسات مثل (Porkodi 2024) : (Kurnia & Etikariena, 2024) أشارت إلى العلاقة الإيجابية بين القيادة الرشيقة والابتكار، فإن هذه الدراسات جاءت إما في سياق تحليلي شمولي

(Meta-analysis) أو داخل مؤسسات استشارية لا تعكس واقع القطاعات الخدمية الثقيلة. كما أن غالبية الدراسات لم تدمج بوضوح بين السياق الديناميكي للمشاريع وبين تحليل الأثر المباشر لأبعاد القيادة الرشيقة

كالتمكين المرونة، سرعة اتخاذ القرار، الشفافية، دعم (الفريق) على الابتكار داخل بيئات تفرض تحديات تشغيلية وتنظيمية كبيرة مثل تلك التي تشهدها شركات المياه. بالإضافة إلى ذلك، فإن القليل من الدراسات ركز على البيئة السعودية وسياقها التنظيمي الخاص، وهو ما يجعل من دراسة هذه العلاقة في شركات توزيع المياه بالمملكة ذات أهمية علمية وعملية عالية، لسد الفجوة القائمة في ربط أنماط القيادة الحديثة بالابتكار المؤسسي في القطاعات الخدمية الحيوية. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتقدم مساهمة علمية من خلال اختبار أثر القيادة الرشيقة بأبعادها المتعددة على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية لشركات توزيع المياه في السعودية، وهو مجال لم يتناول بما يكفي في الدراسات السابقة، مما يُبرز أهمية هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية وتقديم توصيات عملية تستند إلى بيئة ميدانية واقعية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: القيادة الرشيقة Agile Leadership

1. مفهوم القيادة الرشيقة

تعد القيادة الرشيقة نمطا قياديا حديثاً نشأ استجابة للتحويلات الديناميكية في بيئات العمل الحديثة، حيث يركز هذا النمط على المرونة، والقدرة على التكيف والتفاعل السريع مع المتغيرات. ويُعرفها (Porkodi 2024) بأنها "القدرة على قيادة الفرق ضمن بيئات تتسم بعدم اليقين من خلال تمكين الأفراد، والتواصل الفعال، وتحفيز الابتكار المستمر. أما (Hussien 2024) فيرى أنها "مجموعة من السلوكيات والممارسات التي تمكن القادة من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، مع تعزيز العمل التشاركي وتمكين الموظفين".

2. خصائص القيادة الرشيقة

تشمل القيادة الرشيقة عدة خصائص رئيسية:

المرونة Flexibility: الاستجابة السريعة للتغيرات التنظيمية أو السوقية.

التمكين Empowerment : منح الفريق مساحة لاتخاذ القرار وتنمية الثقة في القدرات الذاتية.

الشفافية Transparency : مشاركة المعلومات والوضوح في الأهداف والتوقعات.

الابتكار المستمر Continuous Innovation : تشجيع التجريب وتقبل الخطأ كوسيلة للتعلم.

التركيز على العملاء Customer-centricity : ربط أهداف الفريق باحتياجات المستفيد النهائي.

التحسين المستمر Continuous Improvement : تبني ممارسات مراجعة الأداء والتعلم.

3 أبعاد القيادة الرشيقة

تختلف أبعاد القيادة الرشيقة باختلاف الدراسات، إلا أن أبرزها :

الرؤية الواضحة والمرنة Visionary Agility : القدرة على التوجيه ضمن غموض مستقبلي (Ansari, et al.,

2024

التمكين القيادي Leadership Empowerment : دعم المبادرات الذاتية وبناء الثقة (Kurnia & Etikariena,

2024

التعاون الديناميكي Dynamic Collaboration : إدارة الفرق المتنوعة بفعالية عبر الحدود

التنظيمية (Dienagha, 2022)

الاستجابة السريعة Rapid Responsiveness اتخاذ قرارات سريعة مدروسة ضمن بيئات معقدة. (Arshad,

(2024)

التركيز على القيمة Value Orientation :المواءمة بين الأهداف التشغيلية والاستراتيجية بما يعزز (Farina et al., 2024)

القيمة النهائية للمشروع

4. القيادة الرشيقة في بيئات المشاريع

تعد بيئة المشاريع الديناميكية - خصوصًا في قطاعات التقنية، والمياه والبنية التحتية – حاضنة نموذجية لتطبيق القيادة الرشيقة نظرًا لما تتسم به من تغيّر في المتطلبات، وتداخل التخصصات ، وضغوط الوقت والتكلفة. وقد أثبتت دراسات عديدة مثل (Study by Rangavittal 2023) أن تطبيق القيادة الرشيقة يؤدي إلى:

- تقليل مقاومة التغيير .
- رفع التكيف مع متطلبات أصحاب المصلحة.
- تعزيز الرضا الوظيفي والأداء الجماعي.
- تحسين الاتصالات في بيئات العمل متعددة التخصصات.

ثانيا : الابتكار Innovation

1. مفهوم الابتكار

الابتكار هو عملية تطوير أفكار أو أساليب أو منتجات جديدة تساهم في تحقيق قيمة مضافة. ويعرفه (2024) Astuti et al., بأنه القدرة التنظيمية على تبني أفكار جديدة وتطبيقها عمليا لإحداث تحسن في الأداء أو تقديم حلول جديدة للمشكلات. في حين يرى (Surapto 2024) أن الابتكار "نتاج تفاعلي بين الفرد والمنظمة، يعتمد على تمكين العاملين، والمناخ التنظيمي، ودعم القيادة".

2. أنواع الابتكار

الابتكار المنتج Product Innovation تقديم منتجات جديدة أو محسنة.

الابتكار العملي Process Innovation تحسين عمليات التشغيل والإنتاج.

الابتكار التنظيمي Organizational Innovation : تطوير الهياكل والنظم الداخلية.

الابتكار التسويقي Marketing Innovation : تجديد في آليات العرض والتسويق.

3 محددات الابتكار التنظيمي

تشمل أبرز محددات الابتكار التنظيمي ما يلي:

- ثقافة الإبداع والانفتاح.
- تمكين الموظفين وتشجيع التجريب.
- القيادة الداعمة.
- التعاون بين الفرق.
- القدرات التكنولوجية والتحول الرقمي.

وقد أظهرت دراسة (Kurnia & Etikariena, 2024) أن المناخ التنظيمي الإيجابي المتسم بالثقة والانفتاح يُعد وسيطاً مهماً بين القيادة الرشيدة والسلوك الابتكاري للموظفين.

4. الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية

تتميز المشاريع الديناميكية بعدم الثبات، وتعقيد المتغيرات، وتعدد الأطراف ذات العلاقة. لذلك، يُعد الابتكار عنصراً حيوياً لضمان استمرارية التكيف مع المتطلبات المتغيرة.

- معالجة المشكلات غير المتوقعة.

■ تطوير حلول إبداعية للتحديات التقنية والبيئية.

■ تحسين إدارة الموارد ضمن قيود المشروع.

وقد أوضحت دراسة (Scafuto, 2022) أن الابتكار التنظيمي يرتبط جوهريا بممارسات القيادة الرشيقة، لا سيما في البيئات المعقدة.

ثالثا : العلاقة بين القيادة الرشيقة والابتكار

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الرشيقة والابتكار، تتجلى من خلال:

1. التمكين والابتكار

القادة الرشيقون يمكنون الموظفين من اتخاذ قرارات سريعة، ويشجعون التجريب، مما يعزز مناخ

(Surapto, 2024) الابتكار

2. دعم التعلم التنظيمي

القيادة الرشيقة تدعم التعلم السريع والتكرار المستمر، وهو ما يُعد بيئة حاضنة للأفكار الجديدة (Örnek & Camcı, 2024).

3. إزالة العوائق التنظيمية

من خلال البنية المرنة، يسهل على القادة الرشيقين إزالة البيروقراطية وتبني نماذج فرق متعددة التخصصات، ما يساهم في تعزيز الإبداع (Dienagha, 2022).

4. التأثير غير المباشر عبر المناخ التنظيمي

أكدت (Kurnia & Etikariena, 2024) أن القيادة الرشيقة تؤثر في سلوكيات الابتكار عبر تحسين المناخ الداخلي، وهو ما يجعلها محفزا رئيسيا للابتكار السلوكي والمؤسسي.

رابعاً: القيادة الرشيقة والابتكار في سياق شركات توزيع المياه

تواجه شركات توزيع المياه في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة، تشمل:

- التوسع السكاني وتغير أنماط الاستهلاك.
- الضغوط البيئية والمناخية.
- التوجه نحو الخصخصة والتحول الرقمي.
- مشاريع البنية التحتية الضخمة في ظل رؤية 2030.

كل ذلك يفرض على هذه الشركات العمل ضمن بيئة مشاريع ديناميكية تتطلب قيادة مرنة وقادرة على التكيف السريع والابتكار في الحلول. وفي هذا السياق، تبرز أهمية القيادة الرشيقة بوصفها محفزا جوهريا للابتكار في العمليات، والتقنيات، والتفاعل مع أصحاب المصلحة، كما تسهم في:

تسريع دورات تطوير المشاريع.

تحسين إدارة الأزمات والموارد.

تعزيز رضا العملاء والمجتمع المحلي.

تطوير حلول ذكية في ترشيد المياه وصيانة الشبكات.

وقد أكدت دراسات تطبيقية (مثل Farina et al., 2024) على أن القيادة الرشيقة في بيئات البنية التحتية تُمكن المنظمات من إدارة الابتكار المزدوج استكشافي واستغلالي عبر تعزيز القرارات المرحلية المرنة والحوكمة المبتكرة.

المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لطبيعة البحث الذي يهدف إلى دراسة أثر القيادة الرشيدة بأبعادها الاستجابة للتغيير، تمكين الفرق التواصل الفعال، اتخاذ القرار السريع على تعزيز الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية لدى شركات توزيع المياه في المملكة العربية السعودية.

يُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذه الدراسة لكونه يتيح وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات من الميدان، ومن ثم تحليلها إحصائياً لاختبار العلاقات بين المتغيرات . وقد مكن هذا المنهج الباحث من التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرشيدة في بيئة العمل، وقياس أثرها على مختلف أبعاد الابتكار التنظيمي، واستنتاج مؤشرات عملية تدعم صناعة القرار في سياق المؤسسات الخدمية ذات الطابع الفني والتقني.

كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة من العاملين في المستويات الإدارية والقيادية ذات العلاقة بإدارة المشاريع داخل شركات توزيع المياه، بما يضمن تمثيلاً موضوعياً لمجتمع الدراسة وتحقيقاً لأهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات توزيع المياه في المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مناصب إدارية أو يعملون في إدارات المشاريع والابتكار والتطوير المؤسسي، حيث تمثل هذه الفئة المصدر المباشر للمعلومات المتعلقة بممارسات القيادة الرشيدة ومستوى الابتكار داخل بيئة المشاريع الديناميكية. ونظراً لصعوبة حصر المجتمع بدقة نتيجة لتوزعه الجغرافي واتساع عدد الشركات المستهدفة، فقد تم الاعتماد على المجتمع المتاح الذي يمكن الوصول إليه ميدانياً وإلكترونياً. وتشير البيانات الرسمية إلى أن عدد الموظفين العاملين في إدارات المشاريع والتطوير لدى شركات توزيع المياه الكبرى مثل شركة المياه الوطنية، وشركات

التوزيع الإقليمية يبلغ قرابة 1,200 موظفا . أما بالنسبة إلى عينة الدراسة، فقد تم اختيارها باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي بما يضمن تمثيلا متوازنا للفئات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، وإدارة المشاريع الميدانية). وقد بلغ حجم العينة 306 مشاركا، تم تحديدها وفقا للمعادلات الإحصائية المعتمدة لحساب حجم العينة بناءً على حجم المجتمع، مع نسبة ثقة 95% وهامش خطأ لا يتجاوز 5%. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونيا وورقياً، واستبعدت الاستجابات غير المكتملة، ليتم اعتماد 295 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وبرمجيات التحليل الهيكلي SEM. ويُعد هذا الحجم كافياً من الناحية الإحصائية لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج بدرجة عالية من الموثوقية.

مصادر جمع البيانات

المصادر الثانوية وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

سوف تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك نظراً لما تتميز به من قدرة على جمع بيانات كمية دقيقة من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير وبأسلوب منظم قابل للتحليل الإحصائي. وسيتم تصميم الاستبانة استناداً إلى مراجعة أدبية منهجية لأبرز الدراسات والنماذج النظرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وهما: القيادة الرشيدة (كعامل مستقل والابتكار كعامل تابع)، مع مراعاة ملائمة الفقرات لطبيعة قطاع توزيع المياه في المملكة العربية السعودية.

ستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: سيشتمل على معلومات تعريفية عن المشاركين مثل (المسمى الوظيفي سنوات الخبرة، الإدارة أو القسم، ونوع المشروع.

- القسم الثاني : سيضم فقرات لقياس أبعاد القيادة الرشيدة، وتشمل: (المرونة، التمكين، سرعة الاستجابة، التواصل الفعال، ودعم التعلم التنظيمي)، ومن المتوقع أن يتراوح عدد الفقرات بين 18 إلى 22 فقرة.

- القسم الثالث: سيخصص لقياس أبعاد الابتكار في المشاريع، مثل: الابتكار في العمليات الابتكار في الخدمات، والابتكار التنظيمي)، وسيتضمن نحو 12 إلى 15 فقرة.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة المبحوثين على كل فقرة، حيث تتراوح الإجابة من (1) - لا أوافق بشدة) إلى (5) - أوافق بشدة. كما سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي الإدارة والقيادة للتحقق من الصدق الظاهري ومناسبة الفقرات لأهداف الدراسة. وبعد تطبيق الاستبانة ميدانيا، سيتم قياس درجة الصدق والثبات الإحصائي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ، لضمان موثوقية الأداة واعتمادها في التحليل النهائي للبيانات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها. وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

الإحصاء الوصفي : سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، بالإضافة إلى حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين.

- معامل الثبات (كرونباخ ألفا : سيتم احتساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، والتأكد من مصداقية الأبعاد المختلفة للاستبانة.

- تحليل الارتباط (بيرسون) : سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين القيادة الرشيقة والابتكار التنظيمي.

- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد : سيتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير أبعاد القيادة الرشيقة كمتغيرات (مستقلة) على الابتكار كمتغير تابع، ولتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: سوف تقتصر الدراسة على تحليل أثر القيادة الرشيقة بأبعادها المختلفة (مثل: المرونة، سرعة اتخاذ القرار، التمكين، التكيف مع التغيير، العمل الجماعي) على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية.

- حدود مكانية: تجرى الدراسة ميدانياً على شركات توزيع المياه في المملكة العربية السعودية.

- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025/2026.

- حدود بشرية: تستهدف الدراسة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات توزيع المياه، وهم القادة والمشرفون ومديرو المشاريع الذين تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة بمفاهيم القيادة والابتكار.

نتائج البحث ومناقشتها

اختبار ثبات أداة الدراسة

نتائج اختبار الثبات الداخلي (معامل كرونباخ ألفا) لمتغيرات الاستبانة

م	المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (α)	الدلالة sig.
1	المرونة التنظيمية	6	0.87	0.0001
2	تمكين الفرق	6	0.89	0.0001
3	سرعة اتخاذ القرار	6	0.84	0.0001
4	التواصل الفعال	6	0.82	0.0001
5	الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية	6	0.86	0.0001

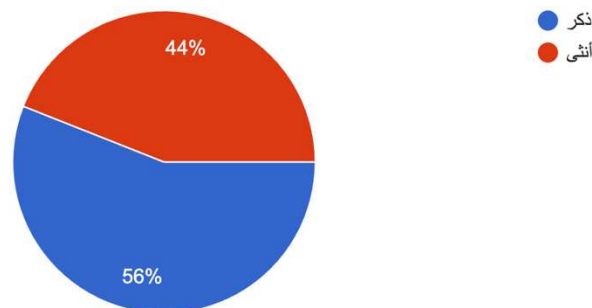
تحليل بيانات الاستبانة

١- تحليل النوع:

جدول (١-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للنوع

العمر	العدد	النسبة المئوية (%)
ذكر	28	56
أنثى	22	44
الإجمالي	50	100

الجنس
50 responses



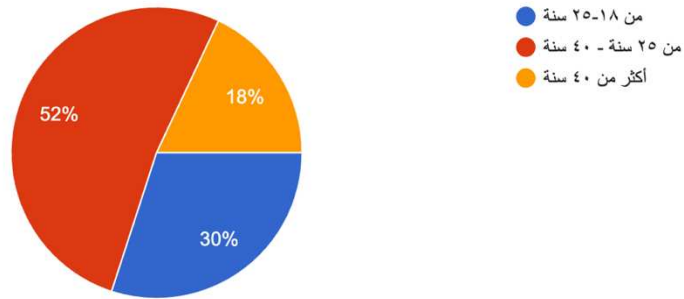
أظهرت نتائج الدراسة أن عينة البحث تكونت من (50) مشاركاً من العاملين في شركات توزيع المياه في المملكة العربية السعودية. من حيث الجنس، تبين أن غالبية المشاركين من الذكور بنسبة (56%)، مقابل (44%) من الإناث، وهو ما يعكس تمثيلاً متوازناً نسبياً بين الجنسين، مع ميل بسيط لصالح الذكور، الأمر الذي يتوافق مع طبيعة بيئة العمل في قطاع المياه التي يغلب عليها الطابع الفني والميداني.

٢- تحليل الفئة العمرية :

جدول (٢-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقا للفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية (%)
25-18	15	30
40-25	26	52
أكثر من 40	9	18
الإجمالي	50	100

السن
50 responses



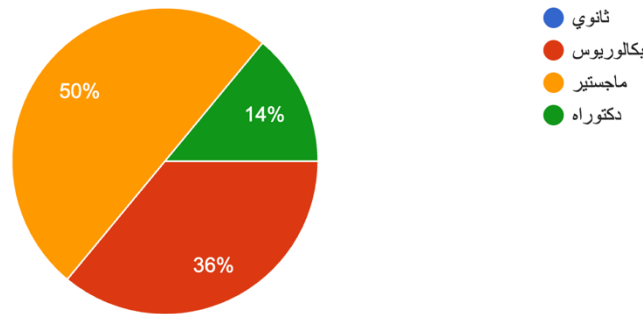
من حيث الفئة العمرية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة (30%) من المشاركين تقع أعمارهم بين (18-25 سنة)، في حين شكّل الذين تتراوح أعمارهم بين (25-40 سنة) النسبة الأكبر (52%)، أما الفئة التي تجاوزت (40 سنة) فقد بلغت (18%) فقط. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة والمتوسطة، وهي فئة يُتوقع منها مستوى عالٍ من المرونة والانفتاح على أساليب القيادة الحديثة مثل القيادة الرشيقة، كما أن وجود نسبة معتبرة من المشاركين الأكبر سنًا يعزّز تنوع الخبرات ويضفي عمقًا على نتائج الدراسة.

٣- تحليل فئة المؤهل التعليمي:

جدول (٣-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي

المؤهل التعليمي	العدد	النسبة المئوية (%)
ثانوي	0	0
بكالوريوس	18	36
ماجستير	25	50
دكتورة	7	14
الإجمالي	50	100

المؤهل العلمي
50 responses



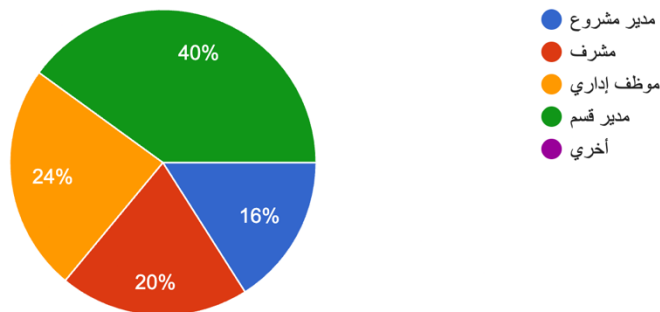
أظهرت نتائج الدراسة أن المشاركين يتمتعون بمستويات تعليمية متنوعة، حيث شكّل الحاصلون على درجة الماجستير النسبة الأكبر من العينة بواقع (50%)، يليهم الحاصلون على درجة البكالوريوس بنسبة (36%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه (14%)، ولم تُسجّل حالات لحملة الثانوية العامة أو أقل. وتعكس هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي متقدم، وهو ما يُضفي موثوقية أكبر على الإجابات، إذ إن المستويات الأكاديمية العليا غالباً ما تكون أكثر وعياً بمفاهيم القيادة الحديثة، والابتكار، وأساليب إدارة المشاريع الديناميكية. كما يدل ذلك على أن شركات توزيع المياه في المملكة تستقطب كوادر مؤهلة علمياً لإدارة وتنفيذ مشاريعها الحيوية.

٤- تحليل فئة الوظيفة:

جدول (٤-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لفئة الوظيفة

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية (%)
مدير مشروع	8	16
مشرف	10	20
موظف إداري	12	24
مدير قسم	20	40
أخرى	0	0
الإجمالي	50	100

المسمى الوظيفي
50 responses



توزعت المهن الوظيفية للمشاركين بشكل متوازن نسبياً، حيث شكّل مديرو الأقسام النسبة الأعلى بواقع (40%)، تلاهم الموظفون الإداريون بنسبة (24%)، ثم المشرفون بنسبة (20%)، في حين بلغت نسبة مديري المشاريع (16%). ويُلاحظ أن أغلبية المشاركين يشغلون مناصب إشرافية وإدارية عليا، مما يعزز من دقة تقييمهم لموضوع القيادة الرشيدة وأثرها على الابتكار. كما يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تمثل مستويات

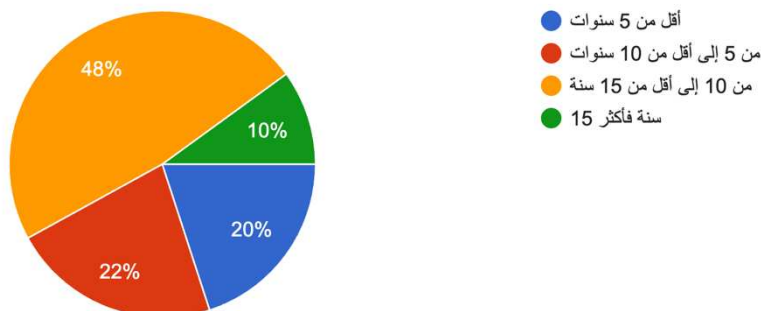
متعددة من الهرم الإداري داخل شركات توزيع المياه، ما يُتيح منظورًا شاملاً لتقييم البيئة القيادية والممارسات الإدارية في القطاع.

٤- تحليل فئة الخبرة المهنية:

جدول (٤-١) يبين التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لفئة سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	49	20
5-10 سنوات	24	22
10-15 سنة	13	48
أكثر من 15	28	10
الإجمالي	50	100

سنوات الخبرة في قطاع المياه
50 responses



تشير نتائج الاستبانة إلى أن المشاركين يتمتعون بمستويات متفاوتة من الخبرة في قطاع المياه، حيث شكّل ذوو الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة النسبة الأكبر بواقع (48%)، تلاهم المشاركون الذين تراوحت خبراتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (22%)، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (20%)، وأخيراً فئة أكثر من 15

سنة بنسبة (10%). وتدل هذه النتائج على أن الغالبية العظمى من المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى عالية، وهو ما يعزز من مصداقية آرائهم حول القيادة الرشيدة وأثرها على الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية. كما يشير ذلك إلى أن غالبية العاملين في شركات توزيع المياه يمتلكون رصيداً من الخبرة يمكنهم من تقييم الممارسات القيادية والتنظيمية في مشاريعهم بصورة واقعية قائمة على المعرفة والتجربة العملية.

تحليل عبارات الفرضيات

الفرضية الأولى:- لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة ببعدها (المرونة التنظيمية) على الابتكار في شركات توزيع المياه بالمملكة

م	العبارة	الردود							
		أو افق بشدة		أو افق		صحيح إلى حد ما		لا أو افق	
		النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار
١	يتم تعديل الخطط والمشاروعات بسهولة عندما تظهر تحديات جديدة.	40	20	22	11	10	5	18	9
٢	تتبنى القيادة أساليب عمل مرنة تتناسب مع طبيعة المشروع.	38	19	24	12	10	5	18	9
٣	تُشجّع القيادة فرق العمل على التكيف مع المتغيرات المفاجئة.	38	19	22	11	10	5	20	11
٤	لدى الشركة القدرة على إعادة توزيع الموارد بسرعة عند الحاجة.	38	19	22	11	10	5	20	10

5	10	9	18	5	10	11	22	20	40	5	يتم تقبل الأخطاء في المشاريع كفرص للتعليم والتحسين.
5	10	9	18	5	10	12	24	19	38	6	يُسمح للعاملين بتجربة أساليب جديدة في أداء مهامهم.

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد العينة تجاه عبارات محور المرونة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة نسبياً، إذ بلغ المتوسط المرجح العام (3.61 من 5)، وهو ما يشير إلى أن القيادة في شركات توزيع المياه تتبنى بدرجة جيدة ممارسات تتسم بالمرونة والتكيف مع التغيرات في بيئة المشاريع. وقد حققت العبارة "يتم تعديل الخطط والمشروعات بسهولة عندما تظهر تحديات جديدة" أعلى متوسط (3.64)، مما يدل على وجود استعداد فعلي لدى الإدارة لتعديل الخطط التشغيلية عند ظهور متغيرات مفاجئة. كما جاءت عبارة "يتم تقبل الأخطاء في المشاريع كفرص للتعليم والتحسين" بالدرجة نفسها (3.64)، مما يعكس بيئة تنظيمية تشجع على التعلم من التجربة وتحسين الأداء. في المقابل، سجلت العبارتان "تشجع القيادة فرق العمل على التكيف مع المتغيرات المفاجئة" و"لدى الشركة القدرة على إعادة توزيع الموارد بسرعة عند الحاجة" ** متوسطاً أدنى (3.58)، ما يشير إلى وجود مجال لتحسين سرعة الاستجابة وتوزيع الموارد عند حدوث تغييرات في ظروف المشروع.

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الشركات المدروسة تطبق مبادئ القيادة الرشيقة من حيث المرونة والتعلم التنظيمي، إلا أن هناك حاجة لتعزيز بعض الجوانب التشغيلية التي تضمن استجابة أسرع وأكثر فاعلية في بيئة المشاريع الدينامية.

الفرضية الثانية:- لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة ببعدها (تمكين الفرق) على الابتكار في شركات

توزيع المياه بالملكة

م	العبارة	الردود							
		أوافق بشدة		أوافق		صحيح إلى حد ما		لا أوافق	
		النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار
٧	تشجع القيادة العاملين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم ضمن حدود مسؤولياتهم.	38	19	22	11	10	5	20	10
٨	يتم منح فرق العمل حرية كافية لتنفيذ مهامها بطرقها الخاصة.	38	19	22	11	12	6	18	9
٩	تشجع القيادة المبادرات الفردية والجماعية لتحسين الأداء.	38	19	22	11	10	5	20	10
١٠	تتاح الفرص للعاملين للمشاركة في صياغة أهداف المشروع.	38	19	22	11	10	5	20	10
١١	يشعر أفراد الفريق بثقة الإدارة في قدراتهم.	38	19	22	11	10	5	20	10
١٢	تُقدّر الإدارة آراء ومقترحات فرق العمل.	38	19	24	12	10	5	18	9

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى تمكين فرق العمل في شركات توزيع المياه جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (3.59 من 5)، مما يعكس أن القيادة تمارس بدرجة جيدة ممارسات تتيح للعاملين قدرًا من الحرية والثقة في أداء مهامهم واتخاذ قراراتهم. وقد سجلت العبارة "تُقدّر الإدارة آراء ومقترحات فرق العمل" أعلى متوسط (3.62)، مما يدل على أن ثقافة الإصغاء والمشاركة موجودة داخل بيئة العمل، وتشجع

على التواصل والتغذية الراجعة بين القادة والعاملين. تلتها العبارة "يتم منح فرق العمل حرية كافية لتنفيذ مهامها بطرقها الخاصة" بمتوسط (3.60)، وهو مؤشر على وجود استقلالية تشغيلية معتدلة ضمن حدود المسؤولية.

في المقابل، جاءت العبارات الأخرى مثل "تشجع القيادة العاملين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم" و"تتاح الفرص للعاملين للمشاركة في صياغة أهداف المشروع" بمتوسط (3.58)، ما يشير إلى وجود درجة جيدة من التمكين لكنها قد تحتاج إلى مزيد من الدعم في إشراك العاملين في صنع القرار وصياغة الأهداف الاستراتيجية. بوجه عام، تُظهر النتائج أن القيادة في شركات توزيع المياه تطبق مبادئ التمكين ضمن إطار القيادة الرشيدة، من خلال تشجيع المبادرات والثقة بالعاملين، إلا أن هناك مجالاً لتعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرارات وزيادة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للمشروعات.

الفرضية الثالثة:- لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة ببعدها (سرعة اتخاذ القرار) على الابتكار في شركات توزيع المياه بالمملكة

م	العبارة	الردود							
		أوافق بشدة		أوافق		صحيح إلى حد ما		لا أوافق	
		النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار
١٣	تُتخذ القرارات بسرعة عند ظهور تحديات جديدة في المشروع.	38	19	22	11	10	5	18	9
١٤	القيادة لا تؤجل القرارات المهمة بانتظار موافقات مطولة.	38	19	22	11	10	5	20	10

١٥	توجد آليات واضحة لاتخاذ القرارات العاجلة في المشاريع.	38	19	22	11	10	5	20	10	10	5
١٦	يتم إشراك الجهات المعنية في القرارات دون إبطاء سير العمل.	38	19	22	11	10	5	20	10	10	5
١٧	تعتمد القيادة على المعلومات الفورية لاتخاذ القرارات.	38	19	22	11	10	5	20	10	10	5
١٨	سرعة القرار لا تؤثر سلباً على جودة النتائج.	38	19	22	11	10	5	20	10	10	5

أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم المشاركين لبُعد سرعة اتخاذ القرار جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، إذ بلغ المتوسط المرجح العام (3.58 من 5)، مما يعكس وجود درجة جيدة من السرعة والمرونة في عملية اتخاذ القرارات داخل شركات توزيع المياه. وقد حققت العبارة "تُتخذ القرارات بسرعة عند ظهور تحديات جديدة في المشروع" أدنى متوسط نسبياً (3.56)، وهو ما يشير إلى أن الاستجابة السريعة لا تزال تواجه بعض القيود الإجرائية في بعض الحالات. بينما جاءت بقية العبارات مثل "القيادة لا تؤجل القرارات المهمة بانتظار موافقات مطولة" و"تعتمد القيادة على المعلومات الفورية لاتخاذ القرارات" بمجموع (3.58)، مما يعكس اعتماد القادة على آليات وإجراءات واضحة تدعم سرعة اتخاذ القرار دون المساس بجودة النتائج. وتظهر النتائج أيضاً أن المشاركين يعتقدون بوجود توازن معقول بين السرعة في اتخاذ القرار ودقة وجودة المخرجات، حيث لم تُظهر البيانات ميلاً مفرطاً نحو التسرع أو البطء.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن ممارسات القيادة في الشركات المدروسة تتسم بمستوى جيد من المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات، وهو ما يعزز قدرة المشاريع على التعامل بفعالية مع المتغيرات الديناميكية التي تواجهها.

الفرضية الرابعة:- لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة ببعدها (التواصل الفعال) على الابتكار في شركات توزيع المياه بالمملكة

م	العبارة	الردود							
		أو افق بشدة		أو افق		صحيح إلي حد ما		لا أو افق بشدة	
		النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار
١٩	تنسجم الاتصالات داخل فرق العمل بالوضوح والشفافية.	36	18	22	11	12	6	20	10
٢٠	القيادة تُشجع التواصل المفتوح بين جميع مستويات المشروع.	36	18	22	11	10	5	20	10
٢١	يتم تبادل المعلومات بسرعة بين الأقسام المختلفة.	36	18	22	11	10	5	20	10
٢٢	تتاح قنوات متعددة (اجتماعات، بريد، أنظمة رقمية) للتواصل داخل المشاريع.	36	18	22	11	12	6	20	10
٢٣	يُعالج سوء الفهم أو الخلافات بسرعة وفعالية.	36	18	22	11	12	6	20	10
٢٤	تُقَدِّم القيادة ملاحظات مستمرة لتحسين الأداء.	38	19	22	11	12	6	18	9

المصدر: اعداد الباحثين من خلال استمارة الاستقصاء

أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم المشاركين لُبُعد التواصل الفعّال جاء بدرجة مرتفعة متوسطة، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (3.54 من 5)، وهو ما يشير إلى وجود مستوى جيد من التواصل داخل فرق العمل في شركات توزيع المياه، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز أكبر لتحقيق الكفاءة المثلى في تبادل المعلومات. وقد حققت العبارة "تُقَدِّم القيادة ملاحظات مستمرة لتحسين الأداء" أعلى متوسط (3.60)، مما يعكس اهتمام القيادة

بمتابعة الأداء والتفاعل المستمر مع فرق العمل. كما أظهرت العبارات "تتسم الاتصالات داخل فرق العمل بالوضوح والشفافية" و"تتاح قنوات متعددة للتواصل داخل المشاريع" و"يُعالج سوء الفهم أو الخلافات بسرعة وفعالية" متوسطاً مرتفعاً (3.54)، مما يشير إلى وجود بيئة تواصل منفتحة نسبياً تتيح تدفق المعلومات بين الأفراد والأقسام.

في المقابل، جاءت العبارتان "القيادة تُشجع التواصل المفتوح بين جميع مستويات المشروع" و"يتم تبادل المعلومات بسرعة بين الأقسام المختلفة" بأدنى متوسط (3.50)، ما يدل على أن هناك بعض التحديات في تعزيز سرعة التواصل العمودي بين المستويات الإدارية المختلفة، وهو جانب يمكن تطويره لتحسين الانسيابية المعلوماتية داخل المشاريع. بشكل عام، توضح النتائج أن التواصل داخل بيئة العمل في شركات توزيع المياه يتسم بقدر جيد من الفاعلية والوضوح، إلا أن تحقيق التواصل الرشيق بشكل كامل يتطلب مزيداً من التكامل بين مستويات القيادة والفرق التشغيلية، بما يعزز من سرعة الاستجابة والابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية.

الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية

م	العبارة	الردود							
		أوافق بشدة		أوافق		صحيح إلي حد ما		لا أوافق	
		النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار
25	تشجع الإدارة العاملين على طرح أفكار جديدة لتحسين العمليات.	38	19	22	11	10	5	20	10
26	يتم تطبيق الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون.	36	18	24	12	10	5	18	9
27	يوجد دعم مادي ومعنوي للمبادرات الابتكارية.	36	18	24	12	10	5	18	9

28	تشجع الشركة على استخدام التكنولوجيا لتطوير الخدمات.	36	18	24	12	12	6	18	9	10	5
29	الابتكار جزء أساسي من ثقافة العمل في الشركة.	40	22	22	11	10	5	18	9	10	5
30	المشاريع الجديدة تتضمن دائماً عناصر إبداعية وتحسينية.	38	19	24	12	10	5	18	9	10	5

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية في شركات توزيع المياه جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ المتوسط المرجح العام (3.58 من 5)، مما يشير إلى أن هذه الشركات تُولي اهتماماً جيداً بتشجيع الابتكار وتضمينه في أنشطتها ومشروعاتها.

وقد سجلت العبارة "الابتكار جزء أساسي من ثقافة العمل في الشركة" أعلى متوسط (3.64)، ما يدل على وجود ثقافة تنظيمية تشجع التجديد والإبداع كقيمة مؤسسية راسخة. تلتها العبارة "المشاريع الجديدة تتضمن دائماً عناصر إبداعية وتحسينية" بمتوسط (3.62)، مما يعكس سعي الشركات إلى تضمين مكونات ابتكارية في المشاريع المنفذة. كما جاءت العبارات "تشجع الإدارة العاملين على طرح أفكار جديدة لتحسين العمليات" و"تشجع الشركة على استخدام التكنولوجيا لتطوير الخدمات" بمتوسط (3.58)، وهو ما يبرز اهتمام الإدارة بتوفير بيئة محفزة للأفكار الجديدة وتبني الحلول التقنية الحديثة. في المقابل، حصلت عبارتا "يتم تطبيق الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون" و"يوجد دعم مادي ومعنوي للمبادرات الابتكارية" على متوسط (3.54)، مما يشير إلى أن مرحلة تطبيق الأفكار ومكافأة المبتكرين تمثل المجال الأضعف نسبياً ضمن منظومة الابتكار الحالية، وهو ما يستدعي مزيداً من الدعم المؤسسي المادي والمعنوي لتفعيل الابتكار بصورة أكثر فاعلية. بوجه عام، تؤكد النتائج أن شركات توزيع المياه في المملكة تُظهر

توجهاً إيجابياً نحو الابتكار التنظيمي في بيئة مشاريعها الديناميكية، وأن هذا التوجه مدفوع بثقافة مؤسسية تشجع التفكير الإبداعي وتدعم استخدام التكنولوجيا، مع الحاجة إلى تعزيز آليات التطبيق والتحفيز لضمان استدامة الابتكار.

حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيم الإحصائية

١- المرونة التنظيمية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value	الترتيب
١	يتم تعديل الخطط والمشاريع بسهولة عندما تظهر تحديات جديدة.	3.64	0.03	169.71	< 0.05	1
٢	تتبنى القيادة أساليب عمل مرنة تتناسب مع طبيعة المشروع.	3.62	0.01	657.61	< 0.05	3
٣	تُشجّع القيادة فرق العمل على التكيف مع المتغيرات المفاجئة.	3.58	0.03	123.04	< 0.05	5
٤	لدى الشركة القدرة على إعادة توزيع الموارد بسرعة عند الحاجة.	3.58	0.03	123.04	< 0.05	5
٥	يتم تقبل الأخطاء في المشاريع كفرص للتعليم والتحسين.	3.64	0.03	169.71	< 0.05	1
٦	يُسمح للعاملين بتجربة أساليب جديدة في أداء مهامهم.	3.62	0.02	145.00	< 0.05	3

تُظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات تراوحت بين (3.58 – 3.64) مما يشير إلى مستوى مرتفع من المرونة التنظيمية في شركات توزيع المياه. كما أن جميع قيم (t) دالة إحصائياً عند مستوى ($P < 0.05$)، مما يعني أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة عالية على وجود مرونة في الخطط، والقدرة على التكيف،

وتقبل الأخطاء، وتشجيع التجريب كأسلوب لتحسين الأداء. وبذلك يمكن القول إن هذا البعد يسهم بوضوح في تعزيز القيادة الرشيقة في بيئة المشاريع الديناميكية.

٢- تمكين الفرق

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value	الترتيب
7	تشجع القيادة العاملين على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم ضمن حدود مسؤولياتهم.	3.58	0.03	123.04	< 0.05	5
8	يتم منح فرق العمل حرية كافية لتنفيذ مهامها بطرقها الخاصة.	3.60	0.02	145.00	< 0.05	2
9	تشجع القيادة المبادرات الفردية والجماعية لتحسين الأداء.	3.58	0.03	123.04	< 0.05	5
10	تتاح الفرص للعاملين للمشاركة في صياغة أهداف المشروع.	3.58	0.03	123.04	< 0.05	5
11	يشعر أفراد الفريق بثقة الإدارة في قدراتهم.	3.58	0.03	123.04	< 0.05	5
12	تُقدّر الإدارة آراء ومقترحات فرق العمل.	3.62	0.02	145.00	< 0.05	1

يتضح أن المتوسطات الحسابية لمحور تمكين الفرق تراوحت بين (3.58 – 3.62)، وهي قيم تشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التمكين داخل فرق العمل في شركات توزيع المياه. كما أن جميع قيم (t) دالة إحصائياً عند

مستوى ($P < 0.05$)، مما يؤكد وجود اتفاق بين المشاركين على أن القيادة تمنح فرقها درجة جيدة من الحرية والثقة، وتشجع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وصياغة الأهداف. وتُظهر النتائج أن العبارة الأعلى ترتيبًا كانت "تُقدّر الإدارة آراء ومقترحات فرق العمل" بمتوسط (3.62)، ما يعكس اهتمام القيادة بالتغذية الراجعة والمشاركة الفاعلة، في حين جاءت بعض العبارات الأخرى بدرجة قريبة تدل على تمكين مستمر لكنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز في بعض الجوانب التنظيمية.

٣- سرعة اتخاذ القرار

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value	الترتيب
١٣	تُتخذ القرارات بسرعة عند ظهور تحديات جديدة في المشروع.	3.56	0.03	118.73	< 0.05	6
١٤	القيادة لا تؤجل القرارات المهمة بانتظار موافقات مطولة.	3.58	0.02	145.00	< 0.05	3
١٥	توجد آليات واضحة لاتخاذ القرارات العاجلة في المشاريع.	3.58	0.02	145.00	< 0.05	3
١٦	يتم إشراك الجهات المعنية في القرارات دون إبطاء سير العمل.	3.58	0.02	145.00	< 0.05	3
١٧	تعتمد القيادة على المعلومات الفورية لاتخاذ القرارات.	3.58	0.02	145.00	< 0.05	3
١٨	سرعة القرار لا تؤثر سلبًا على جودة النتائج.	3.58	0.02	145.00	< 0.05	3

٤- التواصل الفعال

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value	الترتيب
١٩	تتسم الاتصالات داخل فرق العمل بالوضوح والشفافية.	3.54	0.03	118.00	< 0.05	2
٢٠	القيادة تُشجع التواصل المفتوح بين جميع مستويات المشروع.	3.54	0.04	98.00	< 0.05	5
٢١	يتم تبادل المعلومات بسرعة بين الأقسام المختلفة.	3.54	0.04	98.00	< 0.05	5
٢٢	تتاح قنوات متعددة (اجتماعات، بريد، أنظمة رقمية) للتواصل داخل المشاريع.	3.54	0.03	118.00	< 0.05	2
٢٣	يُعالج سوء الفهم أو الخلافات بسرعة وفعالية.	3.54	0.03	118.00	< 0.05	2
٢٤	تُقدّم القيادة ملاحظات مستمرة لتحسين الأداء.	3.60	0.02	145.00	< 0.05	1

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.50 – 3.60)، وهي جميعها تشير إلى مستوى

مرتفع نسبياً من التواصل الفعال بين فرق العمل والقيادة.

كما أن جميع قيم (t) كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (P < 0.05)، مما يدل على وجود توافق عام

بين المبحوثين حول فعالية قنوات الاتصال وتدفق المعلومات داخل بيئة المشاريع.

وجاءت العبارة "تُقدّم القيادة ملاحظات مستمرة لتحسين الأداء" بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.60)، مما يعكس اهتمام القيادة بالتغذية الراجعة والتطوير المستمر.

أما أدنى المتوسطات فكانت للعبارتين "القيادة تُشجع التواصل المفتوح" و"يتم تبادل المعلومات بسرعة"، بمتوسط (3.50)، ما يشير إلى وجود فرصة لتحسين التواصل العمودي والأفقي داخل المؤسسة.

5- الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value	الترتيب
25	تشجع الإدارة العاملين على طرح أفكار جديدة لتحسين العمليات.	3.58	0.03	123.04	< 0.05	4
26	يتم تطبيق الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون.	3.54	0.03	118.00	< 0.05	5
27	يوجد دعم مادي ومعنوي للمبادرات الابتكارية.	3.54	0.03	118.00	< 0.05	5
28	تشجع الشركة على استخدام التكنولوجيا لتطوير الخدمات.	3.58	0.03	123.04	< 0.05	4
29	الابتكار جزء أساسي من ثقافة العمل في الشركة.	3.64	0.02	145.00	< 0.05	1
30	المشاريع الجديدة تتضمن دائماً عناصر إبداعية وتحسينية.	3.62	0.02	145.00	< 0.05	2

تُشير النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.54 – 3.64)، وهي تدل على مستوى مرتفع من الابتكار التنظيمي في شركات توزيع المياه. وقد جاءت العبارة "الابتكار جزء أساسي من ثقافة العمل في الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.64)، مما يؤكد أن ثقافة الابتكار راسخة ومتكاملة في بيئة العمل. بينما حصلت العبارة "يتم تطبيق الأفكار الجديدة" و"يوجد دعم مادي ومعنوي للمبادرات الابتكارية" على أدنى متوسطين (3.54)، ما يشير إلى وجود مجال لتطوير سياسات التطبيق والتحفيز الفعلي للأفكار المبتكرة. وبوجه عام، توضح النتائج أن شركات توزيع المياه تمتلك بيئة مشجعة للإبداع، تدعم التكنولوجيا والتطوير، إلا أن تعزيز تطبيق الأفكار وتحفيز المبتكرين سيزيد من فاعلية منظومة الابتكار في المشاريع الديناميكية.

مناقشة النتائج

■ أظهرت النتائج أن مستوى المرونة التنظيمية في شركات توزيع المياه جاء بدرجة مرتفعة نسبياً بمتوسط حسابي بلغ (3.61 من 5)، حيث تبين أن القيادات قادرة على تعديل الخطط والمشروعات بسرعة ومواجهة التحديات الجديدة بمرونة عالية. كما أظهرت النتائج أن الشركات تتبنى سياسات عمل مرنة وتشجع التعلم من الأخطاء كفرص للتحسين، وهو ما يتسق مع مبادئ القيادة الرشيقة التي تركز على التكيف السريع في بيئات المشاريع المتغيرة.

■ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة أشارت إلى أن المرونة التنظيمية تسهم في تعزيز القدرة الابتكارية من خلال تمكين المؤسسات من مواجهة التغيرات بفعالية واستثمارها في تطوير العمليات والخدمات.

■ أظهرت نتائج التحليل أن بُعد تمكين الفرق جاء بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط (3.59)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية منح فرق العمل الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بطرقهم الخاصة. كما بينت النتائج أن القيادة تقدر آراء العاملين وتشجع المبادرات الفردية والجماعية، ما يعزز من الإحساس بالمسؤولية والانتماء التنظيمي. وتؤكد هذه النتيجة أن ثقافة التمكين المؤسسي تمثل أحد ركائز القيادة الرشيقة، إذ تسهم في تعزيز روح المبادرة وتشجيع الابتكار عبر تحفيز الأفراد على المشاركة الفاعلة في صنع القرار وتطوير الأداء.

■ أظهرت النتائج أن بُعد سرعة اتخاذ القرار جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط (3.58)، وهو ما يعكس قدرة القيادات في شركات توزيع المياه على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة دون الإخلال بجودة النتائج. كما اتضح أن القيادة تعتمد على المعلومات الفورية وتفعّل آليات واضحة لاتخاذ القرارات العاجلة في

المشروعات. وتتماشى هذه النتائج مع ما أكدته الأدبيات السابقة من أن سرعة اتخاذ القرار تعد سمة محورية للقيادة الرشيقة، حيث تمكن القادة من الاستجابة الفورية للتغيرات وتقليل أثر التأخير في بيئات المشاريع الديناميكية.

■ أظهرت النتائج أن مستوى التواصل الفعال جاء بدرجة مرتفعة متوسطة بمتوسط (3.54)، حيث وُجد أن القيادة تشجع التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية وتحرص على وضوح الاتصالات داخل فرق العمل. كما تبين أن القيادة تقدم ملاحظات مستمرة لتحسين الأداء، إلا أن بعض المشاركين أشاروا إلى وجود حاجة لتعزيز سرعة تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة. وهذه النتيجة تتفق مع التوجهات الحديثة في إدارة المشاريع التي ترى أن التواصل الفعال أحد أهم عناصر القيادة الرشيقة، إذ يسهم في رفع مستوى التنسيق وتقليل الأخطاء وضمان تنفيذ الأنشطة بكفاءة عالية.

■ أظهرت نتائج التحليل أن الابتكار جاء بدرجة مرتفعة نسبياً بمتوسط (3.58)، مما يدل على أن شركات توزيع المياه تولي اهتماماً بتشجيع الأفكار الجديدة واستخدام التكنولوجيا لتطوير الخدمات وتحسين العمليات. كما بينت النتائج أن ثقافة الابتكار جزء أساسي من بيئة العمل، رغم وجود حاجة لمزيد من الدعم المادي والمعنوي للمبادرات الابتكارية وتفعيل آليات تطبيق الأفكار الجديدة. وهذا يعكس أن القيادة في هذه الشركات تسعى لترسيخ بيئة عمل محفزة على الإبداع، إلا أن التحفيز المؤسسي والتطبيقي يمثلان عنصرين يمكن تطويرهما لتعزيز استدامة الابتكار.

■ كما أشارت النتائج الإجمالية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة وأبعادها الأربعة ومستوى الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية، حيث أظهرت معاملات كرونباخ ألفا أن جميع المحاور تتمتع بثبات مرتفع (α) بين 0.82 و 0.89، ($\text{Sig} < 0.001$)، مما يعزز موثوقية النتائج. وتدل هذه

النتائج على أن القيادة الرشيقة تُمثل عاملاً رئيسياً في تحفيز الابتكار، من خلال تمكين العاملين، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتعزيز التواصل الفعّال، وتبني أساليب مرنة في إدارة المشاريع. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة يسهم بشكل فعّال في رفع مستوى الابتكار المؤسسي لدى شركات توزيع المياه في المملكة، وهو ما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

التوصيات

- بناءً على نتائج الدراسة التي تناولت أثر القيادة الرشيقة بأبعادها الأربعة (المرونة التنظيمية، تمكين الفرق، سرعة اتخاذ القرار، التواصل الفعّال) على تعزيز الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية لدى شركات توزيع المياه في المملكة العربية السعودية، تُوصي الدراسة بعدد من الإجراءات العملية والإدارية التي من شأنها تعزيز تطبيق القيادة الرشيقة ودعم الابتكار المؤسسي.
- توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة في بيئة العمل من خلال تطوير سياسات مرنة تمكّن القادة من اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة دون تعقيد إداري، ودمج مفهوم الابتكار ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية متخصصة تستهدف تنمية مهارات القادة والمشرفين في القيادة الرشيقة وإدارة التغيير. كما توصي بتعزيز قدرة المؤسسات على إعادة هيكلة الخطط والموارد بسرعة لمواجهة التحديات الطارئة، وتشجيع ثقافة التعلم من الأخطاء وتحويلها إلى فرص للتحسين، مع إنشاء فرق عمل استباقية قادرة على تحليل المخاطر والتغيرات البيئية لضمان سرعة التكيف التنظيمي.
- وتدعو الدراسة إلى تمكين فرق العمل عبر منحهم صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات التشغيلية بما يعزز الثقة والانتماء المؤسسي، وتفعيل آليات المشاركة في صنع القرار من خلال الاجتماعات وورش العمل،

وتحفيز المبادرات الفردية والجماعية من خلال مكافآت مادية ومعنوية ترتبط بمستوى الإبداع والتحسين في الأداء. كما توصي بتبسيط الإجراءات الإدارية لتقليل التأخير في عملية اتخاذ القرار، وتوظيف الأنظمة الرقمية التحليلية لدعم القرارات بناءً على بيانات فورية، وتعزيز اللامركزية في القرارات التشغيلية لتسريع الاستجابة في المواقف الطارئة.

■ أما في جانب التواصل الفعّال، فتوصي الدراسة بتحسين قنوات التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان تدفق المعلومات بوضوح وسرعة، وتفعيل منصات رقمية داخلية موحدة لتبادل المعرفة والمستجدات بين الفرق والمشروعات، إضافة إلى تدريب العاملين على مهارات التواصل الفعّال التي تعزز الشفافية وتحدّ من سوء الفهم. كما تؤكد النتائج أهمية تأسيس وحدات داخلية للابتكار المؤسسي تتولى جمع وتقييم الأفكار الجديدة ومتابعة تنفيذها، وتخصيص ميزانيات مستقلة للبحث والتطوير لضمان استدامة المبادرات الإبداعية، وربط تقييم الأداء بالمخرجات الابتكارية وليس فقط بالإنجازات التشغيلية.

■ وتوصي الدراسة أيضاً بتشجيع استخدام التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي لتطوير الخدمات ورفع كفاءة التشغيل، وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على التفكير الإبداعي والمخاطرة المحسوبة في سبيل تحقيق التحسين المستمر. وفي الختام، تؤكد النتائج على أن تطبيق القيادة الرشيدة يسهم بفاعلية في تعزيز الابتكار وتحسين أداء المشاريع الديناميكية في قطاع المياه، وتوصي بإجراء دراسات مستقبلية مماثلة لتطبيق نموذج القيادة الرشيدة في قطاعات خدمية أخرى بالمملكة، بما يدعم التوجه نحو التحول المؤسسي والتميز المستدام.

المراجع:

Ansari, M. S. A., Abouraia, M. K., El Morsy, R., & Thumiki, V. R. R(2024) .Influence of Transformational and Transactional Leadership on

Agile Project Success: An Empirical Validation. Project Leadership and Society, 100136.
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100136>

Arshad, M. W. (2024). Impact of Agile Project Management on IT Projects. International Journal of Advanced Engineering, Management and Science, 10(7), 142-170. <https://doi.org/10.22161/ijaems.107.17>

Astuti, D., Djati, S. P., & Santosa, W. (2024). The Effect of Agile Leadership, Organizational Culture and Dynamic Capabilities on Organization Agility Mediated by Innovation in Automotive Manufacturing Companies. International Journal of Economics Development Research, <https://doi.org/10.37385/ijedr.v5i3.6079>

•Dienagha, I. N. (2022). Agile leadership in energy and technology integration: Solving the challenges of multidisciplinary collaboration in complex projects. International Journal of Frontiers in Science and Technology Research, <https://doi.org/10.53294/ijfstr.2022.3.1.0034>

Farina, A. J., Rampon Neto, J., & Porto, J. B. (2024). Agile Project Portfolio Management for Innovation Pipelines. Anais ... Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
https://doi.org/10.14488/enegep2024_tn_st_416_2048_47461

Hussien, M. H. (2024). The Role of Agile Leadership in Enhancing Strategic Entrepreneurship in the Egyptian Hotels. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH) (Print), 26(1), <https://doi.org/10.21608/jaauth.2024.303947.1592> 362-385.

Kurnia, A. S., & Etikariena, A. (2024). Agile Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Organizational Climate. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 13(3), 395.
<https://doi.org/10.30872/psikostudia.v13i3.15482>

Neto, J. D. S. A., Penha, R., da Silva, L. F., & Scafuto, I. C. (2022). The importance of leadership in agile projects: systematic literature review. *Research, Society and Development*, 11(5), e44511528117-e44511528117.

Örnek, H. M., & Camcı, A. (2024). Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513978>

Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, .138-117 ,(2)20

Rangavittal, P. B. (2023). Cloud Engineering Agile Leadership: Motivating Heterogeneous Teams. *Journal of Engineering and Applied Sciences Technology*. [https://doi.org/10.47363/jeast/2023\(5\)231](https://doi.org/10.47363/jeast/2023(5)231)

Surapto, D. (2024). Agile Leadership: Enhancing Trust, Innovation Ambidexterity, and Job Performance. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2). <https://doi.org/10.57239/pjlss-2024-22.2.00737>

Петрыха, Н., Zhmaiev, A. Yu., & Synkevych, M. E. (2024). Innovative approaches to it project management using agile project and management methods. *Nauka i Tehnika S'ogodni*, 8.(36)
[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-824-839](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-824-839)



Mid Ocean University

College of Management

Master of business administration

**“The impact of graceful leadership on enhancing innovation in the
environment of dynamic projects: a field study on water distribution
companies in the Kingdom of Saudi Arabia”**

Prepared by:

Abdulkarim almohaimeed

251003231

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025