

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

تحليل العلاقة بين القيادة الرشيقة (Agile Leadership) ونجاح المشاريع التقنية دراسة حالة على الشركات الناشئة في السعودية

إعداد الطالب/

فهد بن سعود الخالدي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من كانت الدعوات الصادقة ترافقني في كل خطوة، إلى من غرست في قلبي حب العلم، وزرعت في نفسي الأمل رغم الصعاب، إلى أُمي الغالية، منبع الحنان والعطاء، أهدي ثمرة جهدي وتعب أيامي.

وإلى أبي العزيز، السند والداعم الأول، من علّمني أن الطموح لا حدود له، لك أقدم هذا العمل تقديرًا وامتنانًا لجهودك ودعمك الدائم.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا نعم الموجهين، وإلى صديقاتي وزميلاتي، من شاركنني طريق البحث والسعي

شكرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت سببًا في الوصول إلى هذه اللحظة.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بي، وساهم في أن يصبح هذا الحلم واقعًا



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور

أ.د / الفيصل عبد الحميد

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوغن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجية من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرشيقة بأبعادها المتمثلة في: نمط الإشراف، بناء فريق العمل، والتحفيز على تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكوّنة من (274) موظفاً يعملون في مشاريع تقنية داخل الشركات الناشئة في مختلف مناطق المملكة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS

وتبين من النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة في الشركات الناشئة جاء مرتفعاً بأبعادها الثلاثة، وأن مستوى نجاح المشاريع التقنية أيضاً جاء عند درجة عالية، بما يعكس نضج الممارسات التقنية في هذه الشركات، كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد القيادة الرشيقة على نجاح المشاريع التقنية، كما تبين أن بناء فريق العمل كان البعد الأكثر تأثيراً، يليه نمط الإشراف ثم التحفيز.

و توصي الدراسة بضرورة تعزيز تبني نماذج القيادة الرشيقة في الشركات الناشئة، وتطوير مهارات القادة في مجالات الإشراف التشاركي، والتحفيز، وبناء فرق العمل متعددة التخصصات، إضافة إلى تعزيز منهجيات العمل المرنة في إدارة المشاريع التقنية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، نجاح المشاريع التقنية، الشركات الناشئة.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
4.....	2.1 مشكلة الدراسة:
6.....	3.1 أهمية الدراسة:
7.....	4.1 أهداف الدراسة:
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
8.....	6.1 فروض الدراسة:
9.....	7.1 الدراسات السابقة:
15.....	8.1 الفجوة البحثية:
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
17.....	الأدوات المستخدمة:
18.....	11.1 طرق جمع البيانات:
19.....	12.1 الأساليب الإحصائية:
20.....	13.1 حدود الدراسة:
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	المبحث الأول: القيادة الرشيقة (Agile Leadership)

21.....	1.1.2 المقدمة.....
22.....	2.1.2 مفهوم القيادة الرشيقة.....
23.....	3.1.2 أهمية القيادة الرشيقة في المنظمات الحديثة.....
24.....	4.1.2 أنواع القيادة.....
28.....	5.1.2 متطلبات القيادة الرشيقة.....
30.....	6.1.2 أبعاد القيادة الرشيقة.....
34.....	المبحث الثاني: تحسين نجاح المشاريع التقنية في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.....
34.....	1.2.2 التمهيد.....
35.....	2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع التقنية.....
36.....	3.2.2 أهمية نجاح المشاريع التقنية.....
37.....	4.2.2 محددات نجاح المشاريع التقنية.....
39.....	5.2.2 معايير نجاح المشاريع التقنية.....
42.....	6.2.2 التحديات التي تواجه المشاريع التقنية في قطاع الأدوية.....
45.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
45.....	1.3 المقدمة.....
45.....	2.3 منهج الدراسة.....
45.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
46.....	4.3 عينة الدراسة.....
46.....	5.3 أداة الدراسة.....
47.....	6.3 أساليب التحليل الإحصائي.....
49.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
49.....	1.4 المقدمة.....
49.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
51.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: القيادة الرشيقة.....
55.....	4.4 فرضيات الدراسة.....

60.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
60.....	1.5 مقدمة الفصل
60.....	2.5 مناقشة النتائج
62.....	3.5 التوصيات
65.....	Abstract
66.....	المراجع
66.....	اولا المراجع العربية
69.....	ثانيا: المراجع الاجنبية
71.....	الملاحق
72.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
24	الجدول (1) أنماط القيادة	1.
48	جدول رقم (2): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (N = 274)	2.
50	جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها نمط الإشراف (N = 274)	3.
51	جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها نمط فريق العمل (N = 274)	4.
52	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التحفيز (N = 274)	5.
53	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نجاح المشاريع التقنية	6.
55	جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الرشيدة على نجاح المشاريع التقنية	7.
57	جدول (8): تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط الإشراف على نجاح المشاريع التقنية (عرض أفقي)	8.
58	جدول (9): تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط فريق العمل (عرض أفقي)	9.
59	جدول (10): تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز على نجاح المشاريع التقنية (عرض أفقي)	10.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعد القيادة الرشيقة (Agile Leadership) أحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة المعاصر، فهي تمثل حجر الزاوية في توجيه الجهود البشرية وتنظيم الموارد نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. القيادة الرشيقة (Agile Leadership) لا تقتصر على السلطة الرسمية أو الهيكل التنظيمي، بل تتجاوز ذلك إلى التأثير الإيجابي الذي يمارسه القائد الإداري في تحفيز الأفراد، وبناء فرق العمل، وصياغة الرؤى الاستراتيجية، ومواجهة التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال. إنها عملية ديناميكية تُمارس من خلال التفاعل بين القائد والمرؤوسين، ويُعتمد فيها على مهارات الاتصال، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى الذكاء العاطفي والقدرة على إلهام الآخرين.. (Alghamdi, 2022)

يتميز القائد الإداري الناجح بقدرته على المواءمة بين المتطلبات الإدارية والاحتياجات الإنسانية للعاملين، حيث لا تقتصر مهمته على إصدار الأوامر أو مراقبة التنفيذ، بل تتعداها إلى دعم بيئة تنظيمية تعزز من الالتزام والانتماء، وتُشجع على الإبداع والابتكار. كما تلعب القيادة الرشيقة (Agile Leadership) دورًا أساسيًا في إدارة التغيير المؤسسي، فهي التي تقود عمليات التحول الرقمي، أو إعادة الهيكلة، أو تطوير الأنظمة والسياسات، من خلال توفير رؤية واضحة واستراتيجية فعالة وإقناع الأطراف الداخلية بضرورة التغيير وسبل تنفيذه. في هذا السياق، تتحول القيادة من مجرد وظيفة إشرافية إلى أداة استراتيجية لصناعة المستقبل وضمان استدامة الأداء التنظيمي.. (Suwandy et al., 2023)

من الناحية النظرية، تتعدد مدارس القيادة الرشيقة (Agile Leadership)، ومنها المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على السمات الفردية للقائد، والمدرسة السلوكية التي أولت الاهتمام بأسلوب القيادة في التعامل مع الأفراد، ومدرسة القيادة الموقفية التي ربطت أسلوب القيادة بظروف البيئة المحيطة. ومع تطور الفكر الإداري، ظهرت مفاهيم حديثة مثل القيادة التحويلية التي تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو تغيير إيجابي، والقيادة الخادمة التي تضع خدمة الآخرين كأولوية أولى، والقيادة التشاركية

التي تعتمد على تمكين الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار. وتُظهر الدراسات الحديثة أن القادة الإداريين الأكثر فاعلية هم أولئك القادرون على التكيف مع هذه الأساليب المختلفة وفقاً للظروف والمتغيرات. (Alamanda et al., 2022).

وتختلف بيئات العمل في الشركات الناشئة في السعودية عن القطاع الخاص، نظراً للطبيعة الهرمية والبنية التنظيمية الرسمية التي تسود المؤسسات الحكومية. وقد أوضحت دراسة أن السياق التنظيمي يضفي خصوصية على تأثير أساليب القيادة، حيث يمكن أن تكون الفاعلية محدودة إذا لم تتناسب الأساليب مع البيئة الحكومية. (Djajengatmodjo et al., 2024)

في ظل التطورات التكنولوجية والتحول الاقتصادي المتسارعة، أصبحت القيادة الرشيقة (Agile Leadership) ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بعدم اليقين. فهي تمثل عامل الحسم في تحقيق التميز المؤسسي، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة، وتوجيه الموارد نحو تحقيق النتائج المرجوة. كما ترتبط القيادة الرشيقة (Agile Leadership) ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم مثل الحوكمة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة التنظيمية، وكلها تشكل الإطار الأخلاقي والسلوكي الذي ينبغي أن يتحلى به القائد في ممارساته اليومية. وهكذا، فإن القيادة الرشيقة (Agile Leadership) تتجاوز كونها منصباً أو وظيفة، لتصبح فلسفة إدارية متكاملة تجمع بين الرؤية، والمهارة، والقيم، والإنسانية. (Rachmawati, 2024).

أوضحت الأبحاث أن نمط الإشراف الداعم يعزز من تفاعل الموظفين ويرفع من مستويات رضاهم عن العمل، إذ يكون الموظفون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف عندما يتم توجيههم بشكل صحيح ويتم تقديم الدعم اللازم لهم من قبل القادة. وهذا يجعل نمط الإشراف عاملاً مهماً في رفع كفاءة الأداء (Sumardona & Saida, 2022).

كما أن بناء فرق العمل يُعد من العوامل الحاسمة في الأداء، إذ يساعد على تعزيز التعاون وتبادل الأفكار بين الموظفين، ما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية. وقد أكدت دراسة على أن فرق العمل المتماسكة تحفز الابتكار وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ. (Djajengatmodjo et al., 2024)

لذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على تأثير القيادة الرشيقة (Agile Leadership) الحديثة، بما فيها نمط الإشراف وبناء فرق العمل والتحفيز، على ترقية تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في السعودية السعودي، في محاولة لفهم كيفية توظيف أساليب القيادة لدعم رؤية المملكة وتحقيق تطلعاتها التنموية. (Alghamdi, 2022)

تُعد العلاقة بين القيادة الرشيقة (Agile Leadership) ونجاح المشاريع التقنية علاقة متشابكة وديناميكية، حيث تتداخل فيها الأبعاد السلوكية والتنظيمية والتقنية في سياق بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. ففي العصر الرقمي الذي نعيشه، لم تعد أنماط القيادة التقليدية القائمة على المركزية والتراتبية قادرة على التعامل بكفاءة مع طبيعة المشاريع التقنية، التي تتطلب استجابة سريعة للتغيرات، واتخاذ قرارات مرنة، وتمكين الفرق متعددة التخصصات. من هذا المنطلق، برزت القيادة الرشيقة كأحد المفاهيم القيادية الحديثة التي تتلاءم مع خصائص المشاريع التقنية، وخصوصاً في بيئة الشركات الناشئة التي تعاني من ضغوط الوقت والموارد، وتحتاج إلى تحقيق نتائج ملموسة خلال دورات زمنية قصيرة.

القيادة الرشيقة تقوم على مجموعة من المبادئ الجوهرية مثل التفاعل الإنساني، والتعلم التكيفي، والتمكين الذاتي للفرق، والشفافية، والتواصل المستمر، وهي سمات تُعد ضرورية لنجاح أي مشروع تقني يواجه عدم اليقين أو يحتاج إلى تطوير متكرر للمنتجات. ففي ظل استخدام منهجيات مثل Scrum وLean وKanban، يصبح القائد الرشيق بمثابة ميسر Facilitator يُشجع على العمل الجماعي، ويُزيل العقبات، ويحفّز على الابتكار، بدلاً من لعب دور المراقب الصارم أو الأمر النهائي. هذا النمط القيادي يعزز من بيئة العمل التعاونية، ويدعم تجربة المستخدم، ويساهم في خفض معدلات الفشل وإعادة العمل، مما يُعزز فرص نجاح المشاريع التقنية.

علاوة على ذلك، فإن القيادة الرشيقة تدفع إلى بناء ثقافة تنظيمية مرنة تتقبل التغيير، وتُشجع الموظفين على التجريب وتقديم التغذية الراجعة، وهي ثقافة ضرورية لتطوير منتجات تقنية تلبى احتياجات المستخدمين المتغيرة باستمرار. تشير الدراسات إلى أن القادة الذين يطبقون مفاهيم القيادة الرشيقة

يسهمون بشكل فعال في تسريع عملية اتخاذ القرار، وتقصير دورة حياة التطوير، وتحسين جودة المخرجات التقنية، وكلها عوامل مرتبطة مباشرة بمؤشرات نجاح المشاريع مثل الالتزام بالميزانية والوقت وتحقيق رضا العميل.

من جانب آخر، تساعد القيادة الرشيدة في الحد من المخاطر التقنية والتجارية المرتبطة بالمشاريع من خلال تعزيز الرؤية المشتركة، والتخطيط المرحلي المتجدد، والعمل وفقاً لأولويات واضحة ومتكيفة مع الواقع. كما تسمح للقادة بقراءة الاتجاهات التقنية في السوق وتوجيه الفرق نحو الابتكار السريع والاستجابة للفرص أو التهديدات. هذا يعني أن العلاقة بين القيادة الرشيدة ونجاح المشاريع التقنية لا تقتصر على الجانب التنظيمي أو التفاعلي فقط، بل تمتد لتشمل التأثير على استراتيجية المشروع، واستدامته، وقدرته على المنافسة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة الرشيدة ليست مجرد خيار إداري، بل ضرورة تنظيمية في سياق المشاريع التقنية التي تعمل في بيئات معقدة. وكلما ارتفعت درجة نضج المؤسسة في تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة، زادت احتمالية نجاح مشاريعها التقنية، سواء من حيث جودة المنتج، أو رضا العملاء، أو سرعة الوصول إلى السوق. ومن هنا تظهر أهمية بناء قدرات القيادات التقنية على تبني هذا النموذج القيادي وتمكين الفرق من التفاعل بمرونة وإبداع مع متطلبات العمل المتسارعة، وهو ما يجعل هذه العلاقة محوراً حيوياً للبحث والتطوير في الحقول الإدارية والتقنية المعاصرة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتمحور المشكلة البحثية التي يتناولها بحث "تحليل العلاقة بين القيادة الرشيدة (Agile Leadership) ونجاح المشاريع التقنية: دراسة حالة على الشركات الناشئة في السعودية" حول الحاجة الملحة لفهم كيفية تأثير نمط القيادة الرشيدة على أداء ونجاح المشاريع التقنية داخل بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة التي تعمل فيها الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية. ففي ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة، وارتفاع وتيرة التنافس، والاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، أصبحت

المشاريع التقنية في الشركات الناشئة عنصرًا حاسمًا في دعم الابتكار والنمو الاقتصادي وتحقيق
مستهدفات رؤية المملكة 2030، لا سيما في ما يتعلق بتنمية الاقتصاد الرقمي وتمكين رواد الأعمال.

وعلى الرغم من تبني العديد من الشركات الناشئة في المملكة لنماذج عمل حديثة وأساليب تنفيذ
مرنة، إلا أن معدلات فشل المشاريع التقنية لا تزال مرتفعة، ويعود ذلك في كثير من الحالات إلى ضعف
الممارسات القيادية، أو محدودية استيعاب القيادات لأدوارهم في بيئة تتطلب سرعة الاستجابة، والتكيف
المستمر، وتمكين الفرق، واتخاذ قرارات تشاركية وسريعة. وهنا تبرز إشكالية جوهرية: إلى أي مدى تسهم
القيادة الرشيدة – التي تتميز بالمرونة، والرؤية، والتعلم المستمر، والقدرة على التكيف – في تعزيز احتمالية
نجاح المشاريع التقنية في هذه البيئات الريادية عالية المخاطر؟

وتكمن أهمية هذه المشكلة في أن الأدبيات الإدارية، رغم توسعها في دراسة العلاقة بين أنماط
القيادة المختلفة ونجاح المشاريع في المؤسسات التقليدية، لا تزال محدودة من حيث التركيز على البيئة
السعودية وعلى الشركات الناشئة بالتحديد، التي تختلف في هيكلها التنظيمي، وثقافتها، وإمكانياتها، ودرجة
النضج المؤسسي، عن الشركات الكبيرة والمستقرة. كما أن مفاهيم القيادة الرشيدة نفسها لا تزال غير
واضحة أو غير مطبقة بشكل منظم في الكثير من الشركات الناشئة، رغم كونها أداة واعدة للتعامل مع
التعقيد وعدم اليقين الذي يميز طبيعة المشاريع التقنية.

من هذا المنطلق، تنبع مشكلة البحث من الحاجة إلى بناء فهم علمي دقيق ومدعوم بالأدلة
التجريبية حول مدى وجود علاقة بين تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة – مثل التحسين المستمر، والتجاوب
مع التغيير، وبناء فرق متعددة التخصصات، وتسهيل التواصل الفعال – وبين معدلات نجاح المشاريع
التقنية في الشركات الناشئة السعودية. كما تسعى الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت هذه العلاقة تختلف
بحسب طبيعة المشروع أو مجال التقنية المستخدم أو حجم الفريق. وبالتالي، فإن هذا البحث لا يكتفي
بتحديد وجود العلاقة، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل عمقها، وتفسير آلياتها، وتقديم توصيات عملية قابلة
للتطبيق من قبل رواد الأعمال ومديري المشاريع، لتعزيز فرص نجاح مشاريعهم التقنية من خلال تبني
نموذج قيادي أكثر ملاءمة لطبيعة البيئة الرقمية سريعة التغير.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

1. تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية حول تأثير القيادة الرشيقة (Agile Leadership) على تحسين نجاح المشاريع التقنية، خاصةً في الشركات الناشئة في السعودية، مما يضيف إلى قاعدة المعرفة العلمية في هذا المجال.
2. تساعد الدراسة على فهم أعمق للعلاقة بين القيادة الرشيقة (Agile Leadership) وأداء الموظفين، مما يساهم في تطوير النظريات المتعلقة بالقيادة الرشيقة (Agile Leadership) الحديثة وفعاليتها في تعزيز الإنتاجية.
3. تشكل الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تركز على استكشاف تأثيرات عوامل أخرى، أو تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى لتوسيع النتائج والتوصل إلى فهم أعمق.

الأهمية العملية:

- ✓ تقدم الدراسة رؤى يمكن استخدامها لتحسين نجاح المشاريع التقنية في المؤسسات الحكومية، مما يعزز من كفاءة وإنتاجية العمل الحكومي.
- ✓ توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في الشركات الناشئة في السعودية حول أفضل ممارسات القيادة الرشيقة (Agile Leadership) التي تعزز من أداء الموظفين، وتساعد على اختيار الأساليب التي تلبي احتياجات فرق العمل.
- ✓ تساهم الدراسة في وضع استراتيجيات تدريبية لتطوير مهارات القيادات، مثل التوجيه والتحفيز، مما يعزز من قدرة القيادات على تحسين الأداء العام للموظفين.
- ✓ أن تساهم الدراسة في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم تجاه العمل، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاوناً.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تحليل العلاقة بين القيادة الرشيقة (Agile Leadership) بأبعادها) نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين نجاح المشاريع التقنية في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

1. تحليل تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الرشيقة (Agile Leadership) الحديثة على تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في السعودية.
2. دراسة دور بناء فريق العمل في تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في الشركات الناشئة في السعودية.
3. تقييم أثر التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الرشيقة (Agile Leadership) على رفع مستوى الإنتاجية والأداء لدى الموظفين الحكوميين.
4. تحديد الفروق المحتملة في تأثير القيادة الرشيقة (Agile Leadership) على تحسين نجاح المشاريع التقنية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) للعاملين في الشركات الناشئة في السعودية.
5. تقديم توصيات لتطبيق القيادة الرشيقة (Agile Leadership) بفعالية لتعزيز تحسين نجاح المشاريع التقنية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

ما هو تحليل العلاقة بين القيادة الرشيقة (Agile Leadership) بأبعادها) نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في السعودية؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو تأثير نمط الإشراف كأحد أبعاد القيادة الرشيقة (Agile Leadership) الحديثة على تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في السعودية؟
- ✓ كيف يؤثر بناء فريق العمل على تعزيز الكفاءة والأداء لدى الموارد البشرية في الشركات الناشئة في السعودية؟
- ✓ ما هو دور التحفيز كعنصر من عناصر القيادة الرشيقة (Agile Leadership) الحديثة في تحسين إنتاجية وأداء الموظفين في الشركات الناشئة في السعودية؟
- ✓ هل هناك فروق دالة إحصائية في تأثير القيادة الرشيقة (Agile Leadership) على تحسين نجاح المشاريع التقنية بناءً على العوامل الديموغرافية (مثل العمر، الخبرة، والمستوى الوظيفي) للعاملين في الشركات الناشئة في السعودية؟
- ✓ ما هي أفضل الممارسات والتوصيات لتطبيق القيادة الرشيقة (Agile Leadership) بشكل يساهم في تحسين نجاح المشاريع التقنية في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرض الرئيسي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة الإدارية (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في السعودية.

ويتفرع من الفرض الرئيسي عدة فرضيات فرعية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لنمط الإشراف على تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في السعودية.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبناء فريق العمل على تعزيز كفاءة الموارد البشرية في الشركات الناشئة في السعودية.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتحفيز كعنصر من عناصر القيادة الرشيقة (Agile Leadership) الحديثة على رفع مستوى إنتاجية الموظفين في الشركات الناشئة في السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

☞ دراسة. (Suwandy et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين من خلال استراتيجية الموارد البشرية كمتغير متدخل، حيث تكونت العينة من 63 شخصاً، واستخدم التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي الاستدلالي في تحليل البيانات، مع الاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (SEM-PLS).

و أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، لكن من خلال استراتيجية الموارد البشرية، يؤثر أسلوب القيادة على أداء الموظفين، حيث تبين أن استراتيجية الموارد البشرية تمثل متغير وساطة كامل، واوصت الدراسة بأن أساليب القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية داخل إدارة جامعة بالانكا رايا.

☞ دراسة. (Alamanda et al., 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين مع رضا العمل والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة في شركة PT. PLN (Persero) بمنطقة شمال سورابايا. تم تنفيذ البحث باستخدام استبيان تم توزيعه على 120 موظفًا في الشركة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام طريقة أقل المربعات الجزئية (PLS). تضمنت الدراسة فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة يمكن أن يحسن رضا الموظفين عن عملهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة. كما يؤثر أسلوب القيادة على تحسين أداء الموظفين، في حين لا يؤثر رضا العمل بشكل مباشر على تحسين الأداء.

إلا أن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا في تحسين أداء الموظفين. وجد أن أسلوب القيادة لا يؤثر بشكل غير مباشر على تحسين أداء الموظفين من خلال رضا العمل، ولكنه يؤثر بشكل غير مباشر عبر الالتزام التنظيمي.

❶ دراسة. (Djajengatmodjo et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لأسلوب القيادة (بأبعاده الأساسية: التحفيز، التوجيه، الدعم، والتفاعلية)، الثقافة التنظيمية (بأبعادها: القيم المشتركة، السلوكيات، العادات)، جودة الموارد البشرية (بأبعادها: المهارات، الكفاءات، الخبرات)، والدافعية (بأبعادها: الحوافز، الرضا الوظيفي، الاندماج الوظيفي) على الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي وتم جمع البيانات من 263 من العاملين بفروع Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif في باندونغ بتقنية العينات العشوائية الطبقية النسبية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء ، وأن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي لكن غير معنوي على الأداء ، ولجودة الموارد البشرية والدافعية لهما تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء.

وأوصت الدراسة بتطوير أساليب القيادة لتعزيز الدافعية وجودة الموارد البشرية لتحقيق تحسين مستمر في الأداء. كما توصي بإعادة تقييم الثقافة التنظيمية لضمان تأثيرها الإيجابي على الأداء. يُنصح أيضًا بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات الموارد البشرية، مع التركيز على تحفيز الموظفين بشكل فعال لزيادة إنتاجيتهم.

❷ دراسة. (AL-Hameed, 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة التأثير بين أبعاد أولويات القيادة الرشيقة (Agile Leadership) (الاهتمام بالموظفين، الثقة في الأداء، الثقة بالنفس، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة الوقت)

وأداء الموظفين كمتغير تابع، وتم اختيار عينة من (200) فرد من القيادات ورؤساء الأقسام والمسؤولين في شركة الصناعات العامة للأسمدة في البصرة.

في ضوء النتائج، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، من أبرزها: تعتبر أولويات القيادة الرشيقة (Agile Leadership) من أفضل الاتجاهات كنهج جديد يعتمد على أفكار ومبادئ إيجابية تخلق نمطاً من العمل يجعل القائد شخصاً يخدم الرؤوسين عن طريق كسب ثقتهم ومساعدتهم في تحقيق مصالحهم، بدلاً من كونه شخصاً يتحكم في قدراتهم.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، أبرزها: العمل على وضع أولويات حقيقية لأبعاد القيادة الرشيقة (Agile Leadership) وإظهار تأثيراتها على الكفاءة الذاتية، مع مراعاة أن القيمة المؤثرة لكل بعد من أبعاد أولويات القيادة الرشيقة (Agile Leadership) تلعب دوراً في أداء الموظفين. بعبارة أخرى، يجب اعتماد هذه الأبعاد وتفضيل بعضها على الآخر وفقاً لمؤشرات واقعية.

🔍 دراسة (Setiawan & Sheidu, 2024).

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أساليب القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التوجيهية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية) على أداء الموظفين. تم اتباع منهجية نوعية من خلال مراجعة الأدبيات (بحوث المكتبة) باستخدام نموذج التحليل الاستقرائي. تم جمع البيانات من مقالات أكاديمية عبر منصة Google Scholar مع اختيار الأعمال المنشورة حديثاً منذ عام 2023، وتم اختيار 8 مقالات ذات صلة للمقارنة والتحليل.

و أظهرت الدراسة أن أساليب القيادة تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، وأن هناك عوامل أخرى داعمة يمكن أن تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر. على سبيل المثال، القيادة التحويلية قد تعزز الابتكار والمشاركة بينما القيادة التوجيهية قد تدعم الانضباط والتنظيم.

وأوصت الدراسة بالتركيز على تطوير أساليب القيادة التي تتماشى مع احتياجات الموظفين وظروف العمل. كما تقترح اعتماد مزيج من أساليب القيادة المتنوعة حسب طبيعة الفريق والمهام، مع مراعاة توفير بيئة تشجيعية وموارد داعمة لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

🔗 دراسة (Yuwono & Rachmawati, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الحوافز المالية، فرص التدريب، وزيادة المسؤوليات)، أسلوب القيادة (التحفيز، الإرشاد، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية)، والثقافة التنظيمية (بأبعادها: النزاهة، التعاون، والقدرة على التكيف) على أداء الموظفين في أقسام الشراكة بشركات الزراعة، و استخدمت الدراسة المنهج الاستقصائي القائم على دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين في أقسام الشراكة بالشركات قيد الدراسة.

و توصلت الدراسة إلى أن الدافعية للعمل هي عامل رئيسي يؤثر على الأداء، حيث يمكن تعزيزها من خلال ممارسات الموارد البشرية مثل الحوافز وفرص التدريب. أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي يعزز الدافعية ويزيد من أداء الموظفين عند توفير التدريب والموارد الكافية. وبينت النتائج أيضًا أن القيادة الفعالة لها تأثير إيجابي ومهم على الأداء من خلال دعم الموظفين وتحفيزهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على تعزيز الدافعية والالتزام التنظيمي من خلال برامج تحفيزية وتدريبية، بالإضافة إلى تحسين أساليب القيادة لجعلها أكثر دعمًا وتفاعلاً مع الموظفين بما يعزز من أداءهم. كما تقترح تعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التعاون والنزاهة والقدرة على التكيف لخلق بيئة داعمة للأداء العالي.

🔗 دراسة (Rachmawati, 2024).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير استراتيجيات القيادة (التوجيه، التحفيز، اتخاذ القرار) والانضباط الوظيفي (الالتزام بالمواعيد، الالتزام بالقوانين، الأداء المتسق) ونظام التعويض (بأبعاده: التعويض المالي، التعويض غير المالي، الحوافز) على كفاءة أداء الموظفين في بيئة عمل حديثة، و اعتمدت

الدراسة على النهج الكمي لجمع البيانات، من خلال استبيانات تم توزيعها على الموظفين من مختلف المستويات والأقسام داخل المنظمة.

و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات القيادة الفعالة، ومستوى عالٍ من الانضباط الوظيفي، ونظام تعويض عادل، مع تحسين أداء الموظفين. أسهمت هذه العوامل مجتمعة في تعزيز الدافعية وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين، وأوصت الدراسة بأن يتم تعزيز استراتيجيات القيادة التي تدعم التوجيه والتحفيز، مع التركيز على أهمية الانضباط الوظيفي وتنفيذ أنظمة تعويض عادلة. كما تشدد على أن تحقيق أداء عالي يتطلب بيئة عمل تدعم هذه العوامل وتعمل على توفير حوافز ملائمة لتحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم.

❶ دراسة (خلوط، 2023).

هدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الرشيقة (Agile Leadership) على الأداء الوظيفي بمؤسسة الخزف "سيرتاف" - مغنية، واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل متغيرات الدراسة حيث تم تصميم استبيان على عينة الدراسة والمقدرة ب 50 عاملاً وتحليل النتائج المتوصل إليها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية | للعلوم الاجتماعية SPPSS وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الرشيقة (Agile Leadership) (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرشيقة (Agile Leadership) والأداء الوظيفي، وبينت الدراسة أيضاً أنه توجد فروقات في إجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية كل من الجنس المستوى التعليمي الخبرة في مؤسسة "سيرتاف" عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الرشيقة (Agile Leadership) (قوة التأثير، الدافعية، الاتصالات) في تعزيز الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السادة في التنظيم، تدفق المعلومات في التنظيم) في القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء. وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (450) مفردة من القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين القيادة الرشيقة (Agile Leadership) والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية، وقد قدمت في نهاية الدراسة مجموعة من التوصيات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة (بأبعاده: التفاعل الودي مع المرؤوسين، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وأهمية الاهتمام بالمصالح المشتركة) على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وتحسين نجاح المشاريع التقنية. كما تسعى إلى فحص تأثير ثقة الموظفين على التزامهم بالعمل، إضافةً إلى اختبار تأثير الثقة والالتزام على تحسين نجاح المشاريع التقنية، واستخدمت الدراسة منهج المسح من خلال توزيع استبيانات على 100 موظف في وكالة التوظيف والتدريب الإقليمية. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة، مع اختبار الفرضيات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

وأظهرت التحليلات أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي معنوي على ثقة الموظفين، التزامهم بالعمل، وتحسين نجاح المشاريع التقنية. كما بينت النتائج أن الثقة في العمل تؤثر إيجابياً على الالتزام، وأن التزام الموظفين يعزز تحسين نجاح المشاريع التقنية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب قيادة يركز على التواصل الودي وإشراك الموظفين في صنع القرار، مما يعزز الثقة والالتزام ويؤدي إلى تحسين الأداء. كما توصي بتشجيع بناء الثقة وتعزيز الالتزام بالعمل كوسيلة لرفع كفاءة وتحسين نجاح المشاريع التقنية.

8.1 الفجوة البحثية:

تشير الأدبيات السابقة إلى اهتمام متزايد بدراسة تأثير أساليب القيادة الرشيقة (Agile Leadership) على أداء الموظفين، خصوصًا من حيث توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أداء عالٍ. ومع ذلك، يمكن تحديد فجوة بحثية واضحة عند دراسة العلاقة بين القيادة الرشيقة (Agile Leadership) الإدارية الحديثة، مثل نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز، وتأثيرها على ترقية تحسين نجاح المشاريع التقنية بشكل خاص في الشركات الناشئة في السعودية.

أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية تتمثل في التأكيد على دور القيادة الرشيقة (Agile Leadership) وأبعادها المختلفة في تحسين أداء الموظفين. فدراسات مثل (Suwandy et al., 2023) و (Djajengatmodjo et al., 2024) أوضحت أن أسلوب القيادة يؤثر على أداء الموظفين عبر وسائط مختلفة، مثل استراتيجيات الموارد البشرية أو الدافعية والالتزام. بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة (Alamanda et al., 2022) إلى دور القيادة في تحسين رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، مما يعزز الأداء، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في دور القيادة في تعزيز الالتزام والتنظيم داخل الفرق.

أما من ناحية الاختلافات، فقد ركزت الدراسات السابقة على تأثيرات محددة لبعض أبعاد القيادة، مثل رضا العمل والالتزام التنظيمي، لكن لم تُفصّل تأثير القيادة الرشيقة (Agile Leadership) ككل (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على تحسين الأداء في الشركات الناشئة في السعودية السعودي تحديدًا. الدراسات مثل (Rachmawati, 2024) ركزت على تأثير التعويض والانضباط الوظيفي، بينما ركزت (Sumardona & Saida, 2022) على التفاعل الودي والثقة، وهو ما يختلف عن أبعاد الدراسة الحالية التي تهدف لتقديم نظرة شاملة على القيادة الرشيقة (Agile Leadership) بأبعادها التعاونية.

بالتالي، تكمن الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي ركزت على تطبيق القيادة الرشيقة (Agile Leadership) بشكل متكامل على تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في السعودية، خصوصًا في ظل البيئة الثقافية والإدارية الفريدة لهذه المؤسسات الحكومية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

- ✓ القيادة الرشيقة (Agile Leadership): تعرف القيادة الرشيقة (Agile Leadership) بأنها "العملية التي يسعى من خلالها القادة إلى توجيه وتنسيق وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مع التركيز على تحسين الأداء من خلال نمط الإشراف، بناء فرق العمل، والتحفيز". هذا التعريف يعكس أهمية القيادة في تشكيل ثقافة العمل ودعم الابتكار والإنتاجية (Djajengatmodjo et al., 2024).
- ✓ نمط الإشراف: نمط الإشراف يشير إلى الأسلوب الذي يعتمد القائد في مراقبة وتوجيه أداء الموظفين، مع التركيز على تقديم التغذية الراجعة وتوجيه الموظفين لتحقيق الأهداف. ويشمل هذا النمط دعم الموظفين وتقديم الإرشادات اللازمة لتحسين الكفاءة والأداء. (Alamanda et al., 2022).
- ✓ بناء فريق العمل: يُعرف بناء فريق العمل بأنه "العملية التي يتم من خلالها تشكيل فرق عمل متكاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تعزيز التعاون، وتحفيز التفاعل الإيجابي، وتوزيع المهام بفعالية. (Suwandy et al., 2023).
- ✓ التحفيز هو "العملية التي يقوم بها القائد بتشجيع الموظفين من خلال مجموعة من الحوافز المالية وغير المالية لزيادة الدافعية وتعزيز التزامهم تجاه العمل، مما يساهم في تحقيق أداء عالٍ" (Sumardona & Saida, 2022).
- ✓ تحسين نجاح المشاريع التقنية: يُعرف تحسين نجاح المشاريع التقنية بأنه "مدى قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، ويتأثر بعدة عوامل مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والتحفيز. (Yuwono & Rachmawati, 2024).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف استكشاف وتحليل العلاقة بين القيادة الرشيقة (Agile Leadership) (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين نجاح المشاريع التقنية الشركات الناشئة في السعودية. يُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لهذا النوع من الدراسات حيث يتيح وصف الظاهرة كما هي وتحديد العلاقات بين المتغيرات، مما يساهم في تقديم توصيات تطبيقية مبنية على نتائج البحث، ويعتمد البحث على تحليل البيانات المجمعة من خلال أدوات بحثية محددة و التركيز على تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

الأدوات المستخدمة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى قياس تأثير القيادة الرشيقة (Agile Leadership) (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في السعودية.

أقسام الاستبيان:

1. البيانات الديموغرافية: يحتوي القسم الأول من الاستبيان على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات عامة حول المشاركين، مثل العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. تساعد هذه المعلومات في تحليل النتائج بشكل أكثر دقة وفهم كيفية تأثير العوامل الديموغرافية على متغيرات الدراسة.
2. قياس أبعاد القيادة الرشيقة (Agile Leadership): يشمل هذا القسم على أسئلة مصممة لقياس أبعاد القيادة الرشيقة (Agile Leadership) الحديثة التي تشمل:

○ نمط الإشراف: أسئلة تتعلق بمدى توجيه القادة للموظفين، تقديم التغذية الراجعة، ودعمهم في أداء المهام.

○ بناء فرق العمل: أسئلة تركز على مستوى التعاون، توزيع المهام، وتشجيع العمل الجماعي.

○ التحفيز: أسئلة تقيس مستوى التحفيز المالي والمعنوي الذي يقدم للموظفين، ومدى تأثيره على دافعيتهم.

3. قياس تحسين نجاح المشاريع التقنية: يحتوي هذا القسم على أسئلة تهدف إلى قياس مستوى أداء الموظفين بناءً على معايير مثل الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام بالمهام، والرضا الوظيفي.

مقياس الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبيان، حيث يتراوح من (1) "أوافق بشدة" إلى (5) "لا أوافق بشدة"، وذلك لتحديد مدى اتفاق المشاركين مع كل عبارة في الاستبيان، مما يتيح قياس دقيق لآراء وتصورات الموظفين حول تأثير القيادة الرشيقة (Agile Leadership) على أدائهم.

اختبار الصدق والثبات:

تم إجراء اختبارات الصدق (Validity) لضمان أن الأسئلة تقيس فعليًا الأبعاد المستهدفة، وتم اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من اتساق الإجابات واستقرارها، مما يعزز من موثوقية النتائج ويضمن دقة البيانات المستخدمة في التحليل.

11.1 طرق جمع البيانات:

✓ جمع البيانات الأولية: سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات مُصممة خصيصًا لقياس أبعاد القيادة الرشيقة (Agile Leadership) وأثرها على تحسين نجاح المشاريع التقنية. تضمنت الاستبانة عدة أقسام تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة: نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز، وتحسين نجاح المشاريع التقنية. استخدمت مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين..

- ✓ جمع البيانات الثانوية: سيتم جمع بيانات ثانوية من التقارير والدراسات السابقة حول تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية في الشركات المماثلة.

12.1 الأساليب الإحصائية:

- تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام نهج أقل المربعات الجزئية (PLS) للوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة. وفيما يلي أبرز الأساليب الإحصائية المستخدمة:
- ✓ تحليل الصدق والثبات: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة (الاستبيان) والتأكد من اتساق الإجابات واستقرارها عبر العينة.
- ✓ اختبار صدق المحتوى، حيث تم عرض الأداة على مجموعة من الخبراء لتقييم مدى تغطية الأسئلة لأبعاد الدراسة المختلفة وضمان ملاءمتها لأهداف الدراسة.
- ✓ التحليل الوصفي: سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) لوصف وتفسير البيانات الديموغرافية للمشاركين وبيان مستوى أبعاد القيادة الرشيدة (Agile Leadership) والأداء الوظيفي.
- ✓ التحليل الوصفي ساعد في تقديم نظرة شاملة حول تصورات الموظفين لمختلف متغيرات الدراسة.
- ✓ تحليل التباين الأحادي (ANOVA): استخدم هذا التحليل لاختبار الفروقات بين متوسطات إجابات المشاركين بناءً على الخصائص الديموغرافية (مثل العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)، وتحديد ما إذا كانت هناك فروقات دالة إحصائية بين مجموعات العينة.
- ✓ تحليل الانحدار: استخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) والمتغير التابع (تحسين نجاح المشاريع التقنية)، ولتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة الرشيدة (Agile Leadership) الحديثة على الأداء.

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة الرشيقة (Agile Leadership) (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على ترقية تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في السعودية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2025م.
- حدود مكانية: أُجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية واقتصرت على الشركات الناشئة في السعودية
- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في اختيار عينة من الموظفين العاملين في الشركات الناشئة في السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الرشيقة (Agile Leadership)

1.1.2 المقدمة

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات جوهرية في بيئات الأعمال والتنظيمات المعاصرة، مدفوعة بالتقدم التكنولوجي، والتغيرات السريعة في الأسواق، وتعاظم الحاجة إلى الابتكار والمرونة والاستجابة الفورية للتغيرات، وفي خضم هذه التحولات، برز مفهوم القيادة الرشيقة (Agile Leadership) باعتباره أحد أكثر نماذج القيادة حداثة وفاعلية وقدرة على استيعاب المتغيرات البيئية والاختلالات التشغيلية التي تواجه المنظمات، ولا سيما تلك العاملة في القطاعات التقنية والمشاريع ذات التعقيد العالي مثل شركات الأدوية التي تعتمد بشكل مكثف على التكنولوجيا والبحث والتطوير.

وبالنسبة لقطاع الأدوية، فإن القيادة الرشيقة تكتسب أهمية مضاعفة بالنظر إلى تعقيدات المشاريع التقنية المرتبطة به، والتي تتطلب مستويات عالية من التنسيق، والابتكار، والاستجابة السريعة للمتغيرات التنظيمية والتنظيمات الحكومية، إضافة إلى ضرورة إدارة فرق متعددة التخصصات ضمن أطر زمنية صارمة ومعايير جودة دقيقة. ومن هنا، تُعد القيادة الرشيقة من أهم محركات نجاح المشاريع التقنية في هذا القطاع.

يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري معمق حول القيادة الرشيقة، من خلال تناول مفهومها، جذورها الفكرية، خصائصها، أهميتها، مجالات تطبيقها، وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية، إضافة إلى تحليل أبعادها الثلاثة: نمط الإشراف، بناء فريق العمل، والتحفيز بوصفها مكونات رئيسية تشكل جوهر القيادة الرشيقة.

2.1.2 مفهوم القيادة الرشيقة

يُعد مفهوم القيادة الرشيقة من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، وقد انبثق بصورة رئيسية من المنهجيات الرشيقة (Agile Methodologies) التي ظهرت في مجال تطوير البرمجيات مطلع الألفية، وصولاً إلى تحولها إلى إطار قيادي شامل يشمل مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية، ويشير مفهوم القيادة الرشيقة إلى قدرة القائد على توجيه فريقه ومنظمته بطريقة مرنة، تكيفية، سريعة الاستجابة، وقائمة على الابتكار والتعلم المستمر من أجل التعامل مع البيئات الديناميكية (Neto et al., 2022).

ويرى بعض الباحثين أن القيادة الرشيقة تمثل نموذجاً قيادياً متقدماً يجمع بين الذكاء العاطفي، والقدرة على تمكين العاملين، والمرونة الاستراتيجية، واستثمار التكنولوجيا من أجل التكيف الفعال مع التغيرات (القرشي، 2021)، كما يُنظر إليها بوصفها نموذجاً يعلي قيم الشفافية، التعاون، اللامركزية، وتمكين فرق العمل من اتخاذ القرار.

أما (Porkodila)، 2024، فيؤكد أن القيادة الرشيقة تمثل تحولاً في فلسفة القيادة نحو نموذج يقوم على دعم الإبداع، اختصار دورات اتخاذ القرار، وتحويل القائد من "مدير للأعمال" إلى "ممكّن للفرق"، بما يسمح بزيادة الإنتاجية ورفع جودة المخرجات.

ومن تعريفات القيادة الرشيقة أيضاً أنها: "قدرة القائد على تعزيز التكيف المؤسسي من خلال سلوكيات مرنة، مدعومة بالتحفيز، التواصل الفعال، بناء الثقة، وتوفير بيئة تعلم مستمر بهدف تحسين أداء الأفراد والمنظمة" (أحمد، 2021).

وفي ضوء ذلك، يتضح أن القيادة الرشيقة ليست مجرد أسلوب إداري، بل نهجاً تكاملياً يجمع بين الجوانب السلوكية، الاستراتيجية، والمهارية للقائد.

3.1.2 أهمية القيادة الرشيقة في المنظمات الحديثة

تتزايد أهمية القيادة الرشيقة في بيئات العمل المعاصرة نتيجة ما تواجهه المنظمات من تحديات متسارعة ناجمة عن الثورة الرقمية، والتحول التكنولوجي، والاضطرابات السوقية، وما تفرضه المنافسة العالمية من ضرورة التكيف السريع واتخاذ قرارات دقيقة في الوقت المناسب. وقد أصبحت القيادة الرشيقة أحد المقومات الأساسية التي تمكن المؤسسات من تعزيز جاهزيتها للتغيير، وتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها البشرية، وتطوير قدراتها الابتكارية، إضافة إلى دعم مرونة عملياتها التشغيلية، بما يجعلها نموذجاً قيادياً يواكب متطلبات العصر ويضمن استدامة القدرة التنافسية.

وتبرز أهمية القيادة الرشيقة من قدرتها على إعادة تشكيل أدوار القائد التقليدية من نمط "الرقابة والتوجيه" إلى نمط "التمكين والتشارك"، مما يتيح للعاملين مجالاً أوسع للمبادرة والإبداع، ويعزز بيئة الثقة والانخراط التنظيمي. كما تُعد القيادة الرشيقة أساساً ضرورياً في المنظمات التي تعتمد على المشاريع التقنية أو التي تعمل ضمن بيئات ديناميكية ذات متغيرات متسارعة مثل قطاع الصناعات الدوائية.

وفي هذا السياق، يشير أحمد (2021) إلى أن القيادة الرشيقة تسهم في تعزيز الثقة التنظيمية من خلال ممارسات تقوم على الشفافية، المشاركة، وإشراك العاملين في عمليات صنع القرار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الالتزام والفاعلية الوظيفية. ويضيف أن أهمية القيادة الرشيقة تتجلى في قدرتها على:

1. رفع مستوى الانفتاح التنظيمي من خلال تطوير قنوات اتصال فعالة بين القائد وفرق العمل.
2. تحسين جودة التفاعل بين الأفراد عبر بناء علاقات عمل قائمة على الثقة المتبادلة.
3. تعزيز التمكين الوظيفي من خلال منح الموظفين مستويات أعلى من الاستقلالية في اتخاذ القرار.

كما يشير الكعبي والياسري (2023) إلى أهمية القيادة الرشيقة في تحسين جودة الخدمات باعتبارها نموذجاً قائماً على التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، موضحين أن المنظمات التي تعتمد هذا النمط القيادي تحقق قدرة أعلى على:

1. الاستجابة الفورية للتغيرات التشغيلية من خلال فرق عمل ذاتية التنظيم.
2. رفع جودة المخرجات نتيجة تعزيز التعاون بين فرق العمل متعددة التخصصات.
3. تحقيق رضا المستفيدين عبر تحسين كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء.

ومن جهة أخرى، يرى ديرو (2025) أن القيادة الرشيقة تمثل ركيزة أساسية في تعزيز الإبداع الاستراتيجي داخل المنظمات، إذ يدعم القائد الرشيق بيئة ابتكارية تشجع على التجريب وتحمل المخاطر المدروسة، مما يسمح بإنتاج أفكار جديدة وتطوير حلول مبتكرة تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة. ويؤكد الباحث أن أهمية القيادة الرشيقة تتبلور في قدرتها على:

1. تحفيز الفكر الابتكاري عبر خلق مساحات للتجريب والعمل التعاوني.
2. دعم التعلم التنظيمي من خلال مراجعة التجارب السابقة وتطوير الممارسات.
3. تحقيق المرونة الاستراتيجية بما يتيح للمنظمة التكيف مع التغيرات الخارجية.

4.1.2 أنواع القيادة

تتعدد أنماط القيادة تبعاً لاختلاف البيئات التنظيمية، وخصائص العاملين، وطبيعة المهام، ومستوى التعقيد في العمل. وقد تناولت الأدبيات الإدارية عدداً كبيراً من أنماط القيادة، يمكن تصنيف أهمها ضمن المحاور الرئيسة الآتية

الجدول (1) أنماط القيادة

نوع القيادة	الوصف العلمي للنمط القيادي	أهم الخصائص	التوثيق من المراجع
القيادة السلطوية (Autocratic Leadership)	نمط يقوم على تركّز السلطة بيد القائد، واتخاذ القرارات	وضوح الأوامر، الحزم، ضعف المشاركة،	أشار (2022) Neto et al. إلى أن الأنماط التقليدية كالسلطوية تقود إلى ضعف

نوع القيادة	الوصف العلمي للنمط القيادي	أهم الخصائص	التوثيق من المراجع
	بشكل فردي دون مشاركة العاملين، مع اعتماد التوجيه المباشر والرقابة الصارمة.	انخفاض الإبداع.	المرونة وصعوبة التكيف في البيئات الديناميكية. كما يؤكد أحمد (2021) أن القيادة المقيدة تقلل من فعالية التمكين والثقة.
القيادة الديمقراطية (Participative Leadership)	تقوم على إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتبادل الآراء بين القائد والفريق، بهدف تعزيز الالتزام والانخراط التنظيمي.	المشاركة، الحوار المفتوح، دعم الاستقلالية، تعزيز الرضا الوظيفي.	يرى الكعي والياسري (2023) أن المشاركة الفاعلة تسهم في تحسين جودة الخدمة وزيادة تفاعل العاملين. كما يشير Alamanda et al. (2022) إلى أثر المشاركة في رفع الأداء.
القيادة التحويلية (Transformational Leadership)	تركز على إلهام العاملين، تطوير رؤى مشتركة، تعزيز الدافعية الداخلية، وتحفيزهم نحو تحقيق التميز والابتكار في الأداء.	التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، إثارة الفكر، التأثير المثالي.	يؤكد خلوط (2023) ارتباط القيادة التحويلية بتحسين الأداء الوظيفي. كما يشير Sumardona & Saida (2022) إلى ارتباطها الوثيق بالابتكار والالتزام التنظيمي.
القيادة التبادلية (Transactional Leadership)	تعتمد على مبدأ "الثواب والعقاب"، حيث تتم إدارة الأداء	وضوح الأهداف، التنظيم،	ذكر Djajengatmodjo et al. (2024) أن القيادة التبادلية شائعة في الهياكل الرسمية

نوع القيادة	الوصف العلمي للنمط القيادي	أهم الخصائص	التوثيق من المراجع
	من خلال الاتفاقات الواضحة، المكافآت مقابل الإنجاز، وتصحيح الانحرافات.	الاعتماد على المكافآت، المتابعة التصحيحية.	وتحقق نتائج مستقرة لكنها محدودة الابتكار.
القيادة التكيفية (Adaptive Leadership)	نمط قيادي يستجيب للتغيرات عبر تعديل الأساليب والسلوكيات، واستيعاب الضغوط البيئية، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات.	المرونة، التجريب، إدارة الغموض، دعم التعلم.	يرى ديرو (2025) أن التكيف عنصر محوري لدعم الإبداع الاستراتيجي وتعزيز الاستجابة للتغيير.
القيادة الخدمية (Servant Leadership)	يقوم القائد بدور "الخادم" الذي يسعى لخدمة فريقه وتمكينه وتحقيق رفاهيته قبل تحقيق أهدافه الشخصية.	التواضع، تمكين الآخرين، الاهتمام بالاحتياجات الإنسانية، بناء الثقة.	يشير (Hussein 2024) إلى أن القيادة القائمة على تمكين العاملين ترفع مستويات الريادة الاستراتيجية.
القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership)	تعتمد على جاذبية القائد الشخصية، قدرته على الإلهام	التأثير الشخصي، الإلهام،	يشير (Porkodi 2024) إلى أن الكاريزما عنصر مؤثر في تعزيز

نوع القيادة	الوصف العلمي للنمط القيادي	أهم الخصائص	التوثيق من المراجع
	والتأثير، وصنع صورة ذهنية قوية تُحفز العاملين للالتزام.	العلاقات القوية، رفع الروح المعنوية.	الحماسة والدافعية في البيئات الرشيقة.
القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)	تركز على صياغة الرؤية، توجيه المنظمة نحو المستقبل، توزيع الموارد بفعالية، وبناء توازن بين متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل.	الرؤية، التخطيط، اتخاذ القرار الاستراتيجي، توجيه التغيير.	يؤكد (Saeed 2024) أن القيادة الاستراتيجية تدعم مرونة القرارات وتساعد المنظمات على التعافي في البيئات المتغيرة.
القيادة المرنة (Flexible Leadership)	تعتمد على تعديل الأسلوب القيادي بحسب الظروف، احتياجات الفريق، وطبيعة المهمة، مع الاستفادة من الأنماط المختلفة حسب الموقف.	التكيف، التغيير السلوكي، مراعاة السياق، تعزيز الابتكار.	يشير Langholf & Wilkens (2021) إلى أن المرونة عنصر أساسي لنجاح الفرق في المشاريع التقنية.
القيادة الرشيقة (Agile Leadership)	نمط حديث يركز على التمكين، السرعة،	المرونة، سرعة الاستجابة،	يؤكد أحمد (2021) و Neto Porkodi et al. (2022)

نوع القيادة	الوصف العلمي للمنط القيادي	أهم الخصائص	التوثيق من المراجع
	التعلم المستمر، دعم الابتكار، وتشكيل فرق عمل ذاتية التنظيم قادرة على الاستجابة للتغيرات المتسارعة.	الشفافية، بناء الفرق، التحفيز.	(2024) أن القيادة الرشيقة أصبحت ضرورة استراتيجية لتعزيز الأداء والابتكار في البيئات الديناميكية.

5.1.2 متطلبات القيادة الرشيقة

تتطلب القيادة الرشيقة جملة من المتطلبات الشخصية والتنظيمية والمهارية التي تجعل ممارستها ممكنة وفعالة داخل بيئات العمل الحديثة. فالقيادة الرشيقة ليست نموذجاً تقليدياً يمكن تطبيقه بمجرد تبني بعض الأساليب الإدارية، بل هي نمط قيادي متكامل يقوم على فلسفة تنظيمية شاملة ترتبط بالمرونة، والتمكين، والتعاون، والتعلم المستمر، والابتكار. ومن ثم فإن نجاح القائد في تطبيق القيادة الرشيقة يتوقف على توفر مجموعة من المتطلبات التي تتكامل فيما بينها لتشكل بيئة قادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة، وتحقيق القيمة التنظيمية، وتحسين أداء الأفراد والفرق والمشاريع. وقد أكدت الأدبيات الإدارية الحديثة أن افتقار القائد أو المنظمة إلى أحد هذه المتطلبات يؤدي حتماً إلى ضعف فاعلية القيادة الرشيقة وفشل تطبيقها بصورة عملية (Neto et al., 2022)؛ أحمد، 2021).

تبدأ متطلبات القيادة الرشيقة من شخصية القائد ذاته؛ إذ يُعد الذكاء العاطفي إحدى الركائز التي لا يمكن تجاهلها، نظراً لدوره في تعزيز قدرة القائد على فهم مشاعر العاملين، وإدارة الخلافات، وبناء علاقات قائمة على الثقة والدعم النفسي. وقد أكدت القرشي (2021) أن الذكاء العاطفي يساهم في رفع مستوى فاعلية القيادة الرشيقة عبر تحسين جودة التواصل وتقليل التوتر داخل الفريق، الأمر الذي يُعد ضرورة في بيئات العمل سريعة التغير. كما يُعد المرونة السلوكية مطلباً جوهرياً للقائد الرشيق، حيث

تساعده على تعديل أساليبه في القيادة وفق طبيعة الموقف واحتياجات أفراد الفريق. ويرى ديرو (2025) أن المرونة تمثل العامل الفاصل بين القائد التقليدي والقائد الرشيق، لأنها تتيح للقائد التعامل بفعالية مع البيئات الديناميكية التي تمتاز بعدم اليقين وارتفاع مستويات التعقيد.

وإلى جانب المتطلبات الشخصية، تحتاج القيادة الرشيقة إلى مجموعة من المتطلبات التنظيمية التي توفر البيئة المناسبة لممارستها. فالثقافة التنظيمية الداعمة للمرونة والشفافية والتعاون تمثل شرطاً أساسياً لتفعيل القيادة الرشيقة، إذ إنها الثقافة التي تسمح بالتواصل المفتوح وتطوير الأفكار الجديدة، وتعزز من مستويات الثقة بين القائد والعاملين. ويشير أحمد (2021) إلى أن الثقة التنظيمية تشكل أحد أهم المكونات التي تمكن القائد من ممارسة القيادة الرشيقة بفعالية. كما أن وجود فرق عمل متعددة التخصصات يساهم في توفير القاعدة المهارية اللازمة للتعامل مع المشكلات المعقدة، ويمنح الفرق القدرة على اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى الرجوع المستمر للإدارة العليا. وقد أكدت دراسات Langholf & Wilkens (2021) أن فعالية الفريق المتعدد القدرات تُعد من أهم محددات نجاح منهجيات العمل الرشيقة في المشاريع التقنية.

وتتطلب القيادة الرشيقة أيضاً بنية تنظيمية مرنة تتسم بالمستويات الإدارية المسطحة، وانخفاض درجات البيروقراطية، وسهولة تدفق المعلومات بين مستويات المنظمة. فكلما كانت الهياكل التنظيمية أكثر مرونة، زادت قدرة القائد على اتخاذ القرار السريع، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف دون عوائق إدارية. ويؤكد Porkodi (2024) أن البنى غير المرنة تمثل أحد أهم العوائق التي تواجه تطبيق القيادة الرشيقة، لأنها تعطل التواصل وتؤخر الاستجابة للتغيرات.

ومن ناحية أخرى، تُعد المهارات القيادية الخاصة مطلباً أساسياً لممارسة القيادة الرشيقة بفعالية. فالقائد الرشيق يحتاج إلى امتلاك مهارات تواصل فعالة تعتمد على الشفافية، وتبادل المعلومات، والاستماع النشط، وهو ما أكدت خلوط (2023) أهميته في تعزيز الأداء في منظمات تعتمد على التعاون بين الأفراد. كما يحتاج القائد إلى مهارات قوية في بناء الفريق، بما يشمل قدرته على اختيار الأعضاء المناسبين، وتوزيع الأدوار، وتحفيز التعاون، وتعزيز الانسجام داخل الفريق. وقد بين الكعبي والياسري (2023) أن

مهارات بناء الفريق تُعد أحد أهم محددات نجاح القيادة الرشيقة، خصوصاً في المنظمات التي تعتمد على فرق العمل التفاعلية.

وتبرز كذلك أهمية إدارة المعرفة بوصفها مطلباً رئيسياً للقيادة الرشيقة، لأنها تتيح نقل الخبرات بين أعضاء الفريق، وتساعد على تعزيز مبدأ التحسين المستمر، وتمكّن المنظمة من التعلم الاستباقي. ويرى Saeed (2024) أن إدارة المعرفة تمثل عنصراً محورياً في دعم قدرة المنظمة على التعافي والتكيف السريع مع التغيرات البيئية. كما يحتاج القائد الرشيق إلى مهارات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات السريعة بناءً على المعلومات المتاحة، وهو ما أشار إليه Neto et al. (2022) باعتباره أحد أهم المتطلبات لنجاح فرق العمل الرشيقة في المشاريع التقنية.

6.1.2 أبعاد القيادة الرشيقة

تم تحديد أبعاد القيادة الرشيقة لهذه الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا المفهوم بصورة تحليلية وتطبيقية، وكان من أبرزها دراسات أحمد (2021) التي ركزت على أثر القيادة الرشيقة في تعزيز الثقة التنظيمية، ودراسة خلوط (2023) التي بيّنت أثر القيادة الرشيقة في تحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى دراسات الكعبي والياسري (2023) والقطروني وأجبارة (2024) التي حللت ممارسات القيادة الرشيقة في بيئات عمل متنوعة، كما دعمت الأدبيات الأجنبية التي تناولت الرقابة التنظيمية مثل Neto et al. (2022) و Porkodi (2024) و Josyula et al. (2023) هذا التقسيم من خلال تركيزها على الأدوار القيادية المرتبطة بالإشراف المرن، وبناء الفرق، والتحفيز في البيئات الرشيقة.

وبناءً عليه، تم اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة الرشيقة في هذه الدراسة، وهي: نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز، لما تمثله من جوهر فعلي لممارسات القيادة الرشيقة في سياقات المشاريع التقنية.

أولاً: نمط الإشراف

يُعد نمط الإشراف أحد المحاور الجوهرية في ممارسة القيادة الرشيدة، إذ يعكس الأسلوب الذي يتبناه القائد في متابعة أداء العاملين وتوجيههم ضمن منظومة عمل تتسم بالمرونة ومحدودية البيروقراطية. ويرتكز الإشراف الرشيق على مبادئ التشاركية والتمكين، بعيداً عن الأساليب التقليدية القائمة على الرقابة المباشرة والتوجيه الأمر، ويشير أحمد (2021) إلى أن الإشراف في السياقات الرشيدة يتطلب من القائد بناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، بما يتيح للعاملين حرية اتخاذ القرار، ويسهم في تعزيز التفاعل بين أفراد الفريق.

ويتميز الإشراف الرشيق بقدرته على خلق بيئة عمل مشجعة على المبادرة، حيث يتعامل القائد مع الأعضاء باعتبارهم شركاء لا تابعين، ويعمل على إزالة المعوقات التي تعترض سبيلهم، ويسعى إلى توفير الموارد اللازمة لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة، كما يتطلب الإشراف الرشيق مستوى عالياً من التواصل الفعال، إذ يعتمد القائد على التغذية الراجعة المستمرة، وفتح قنوات الحوار، واستخدام أساليب توجيهية تقوم على الإرشاد والمساندة بدلاً من الرقابة الصارمة، ويرى (Neto et al. (2022 أن الإشراف الرشيق يسهم في تعزيز سرعة اتخاذ القرار وتحسين جودة النتائج، خصوصاً في المشاريع التي تتسم بالديناميكية والتعقيد. ويعتمد نمط الإشراف في القيادة الرشيدة على الاستجابة الفورية للمتغيرات، والقدرة على تعديل الأدوار والمسؤوليات وفق احتياجات الفريق، وهو ما يجعله عنصراً رئيسياً في تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد بيّنت خلوط (2023) أن الإشراف الداعم والمرن يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستويات الانخراط في العمل، مما يعكس الدور الحيوي لهذا البعد في تعزيز الممارسات الرشيدة داخل المنظمات.

ثانياً: بناء فريق العمل

يمثل بناء فريق العمل محورياً محورياً في القيادة الرشيدة، إذ تعتمد هذه القيادة بشكل أساسي على تشكيل فرق ذاتية التنظيم تتمتع بمرونة عالية وقدرة على التفاعل مع ظروف العمل المتغيرة. ويشير الكعبي والياسري (2023) إلى أن الفرق الرشيدة تُعد حجر الأساس في نجاح المنظمات التي تعمل في البيئات الديناميكية، نظراً لما تتمتع به من تنوع مهاري وقدرة على اتخاذ القرارات بصورة جماعية دون الحاجة إلى الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا.

ويقوم بناء الفريق الرشيق على مجموعة من الممارسات التي تشمل اختيار أعضاء يمتلكون مهارات متنوعة ومتكاملة، وتوزيع الأدوار بصورة واضحة، وتعزيز روح التعاون والعمل المشترك. كما يتطلب خلق بيئة إيجابية تشجع على الحوار، تبادل المعرفة، وتقديم الأفكار الجديدة. وقد أكدت الأدبيات أن الفريق الرشيق لا يعمل بمنطق الوحدات المنعزلة، بل بمنهجية تعتمد على انسجام الجهود وتكامل الخبرات (Langholf & Wilkens, 2021).

ويُعد القائد الرشيق مسؤولاً عن تعزيز الانسجام داخل الفريق، وحل النزاعات، وتوفير الدعم اللازم لضمان أداء الفريق بكفاءة. كما يسهم بناء الفريق في تعزيز الثقة بين الأعضاء، ورفع مستوى الإبداع، وتحقيق التكامل في المهام، خصوصاً في المشاريع التقنية التي تتطلب تعاوناً بين تخصصات متعددة، وقد أوضحت دراسات (Josyula et al. (2023 أن نجاح المشاريع الرقمية يعتمد بشكل كبير على قوة الفرق الرشيقة وقدرتها على تجاوز المشكلات بصورة جماعية مبتكرة.

بناءً على ذلك، يمثل هذا البُعد أحد أهم متطلبات القيادة الرشيقة نظراً لدوره في تحقيق سرعة الإنجاز، تحسين نوعية المخرجات، وتطوير بيئة تحفز التعاون والابتكار المستمر.

ثالثاً: التحفيز

يشكل التحفيز ركناً أساسياً من أركان القيادة الرشيقة، إذ يركز القائد على خلق مناخ نفسي إيجابي يمنح العاملين الشعور بالتقدير والدعم، ويشجعهم على المبادرة والإبداع. وترتكز عملية التحفيز في السياقات الرشيقة على أساليب متنوعة تشمل التحفيز المعنوي، التغذية الراجعة المستمرة، التمكين، والمشاركة في اتخاذ القرار، ويشير (Alamanda et al. (2022 إلى أن القيادة الفعالة تعتمد على تعزيز الدافعية الداخلية للعاملين، لأنها ترفع مستويات الرضا والأداء والاستقرار الوظيفي.

ويتطلب التحفيز في القيادة الرشيقة من القائد القدرة على فهم احتياجات العاملين، وتكييف أساليب التحفيز بما يتناسب مع خصائص كل فرد، وهو ما يميز القائد الرشيق عن القائد التقليدي. كما يسهم التحفيز في خلق بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر، التجريب الآمن، وتحمل المسؤولية. وقد أكدت

دراسات (2024) Setiawan & Sheidu أن التحفيز يمثل أحد المحددات القوية للأداء في المنظمات التي تعتمد على النماذج الرشيقة.

ويساهم هذا البعد في رفع مستوى الانتماء التنظيمي، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز قدرة الفريق على التكيف مع التحديات، مما يجعله عنصراً محورياً في نجاح القيادة الرشيقة. كما أوضحت القطروني وأجبارة (2024) أن التحفيز يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي، ويساهم في رفع مستويات الالتزام وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية أعلى.

المبحث الثاني: تحسين نجاح المشاريع التقنية في شركات الأدوية في المملكة

العربية السعودية

1.2.2 التمهيد

تُعد المشاريع التقنية أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات الحديثة، ولا سيما المنظمات العاملة في القطاعات الحساسة مثل قطاع الصناعات الدوائية الذي يتسم بمستويات عالية من التعقيد والمعايير التنظيمية الصارمة. فالمشاريع التقنية في هذا القطاع لا تقتصر على تطوير الأنظمة الرقمية أو تحديث البنى التكنولوجية، بل تشمل عمليات متقدمة مثل تطوير المنصات الدوائية، أتمتة العمليات المخبرية، نظم تتبع الأدوية، أنظمة الجودة الرقمية، ومنصات البحث والتطوير. ويعتمد نجاح هذه المشاريع على عوامل متعددة تشمل الكفاءة التقنية، جودة الإدارة، سرعة الاستجابة للمتغيرات، ودقة تنفيذ المهام ضمن أطر زمنية ومالية محددة.

ومع تزايد المنافسة العالمية، واشتداد الرقابة من الجهات التنظيمية، ارتفعت أهمية المشاريع التقنية في صناعة الدواء باعتبارها الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق التحول الرقمي، رفع جودة التصنيع، تحسين الامتثال للمعايير، وتعزيز القدرة على الابتكار. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن نجاح المشاريع التقنية يمثل عاملاً أساسياً لاستدامة المؤسسات في ظل بيئات صناعية متغيرة، وأن المنظمات التي تفشل في إدارة مشاريعها التقنية بكفاءة تواجه تحديات تتعلق بتأخر الإنتاج، ارتفاع التكاليف، أو فقدان الفرص السوقية.

وفي ضوء ذلك، يأتي هذا المبحث لعرض الإطار النظري المتعلق بمفهوم نجاح المشاريع التقنية في شركات الأدوية، وبيان أهميته، ومتطلباته، ومحدداته، والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الرشيدة في تعزيز نجاح هذه المشاريع. ويُمثل هذا العرض تمهيداً لفهم المتغير التابع في هذه الدراسة، وربط نتائجه بالتحليل العلمي للمتغير المستقل.

2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع التقنية

يُعد نجاح المشاريع من المفاهيم المركزية في أدبيات الإدارة الحديثة، وقد تعددت تعريفاته بتعدد المدارس الإدارية وتنوع البيئات التطبيقية، ففي السياق التقليدي، كان نجاح المشروع يرتبط بمدى قدرة الإدارة على تنفيذ المشروع ضمن نطاق محدد من الوقت، والتكلفة، والجودة، أي ما يعرف بـ"المثلث التقليدي للنجاح" أو Triple Constraint Model. غير أن هذا المنظور تطور مع ظهور المشاريع التقنية التي تتسم بدرجة أعلى من التعقيد، وبتغيرات متسارعة في متطلبات أصحاب المصلحة، وبتداخل مكونات المشروع مع التكنولوجيا الحديثة، مما جعل مفهوم النجاح أكثر شمولاً وتعقيداً.

ويشير العزاوي والجبوري (2022) إلى أن قياس نجاح المشروع لم يعد يعتمد فقط على تحقيق معايير الأداء التقليدية، بل أصبح يشمل أيضاً مجموعة من المؤشرات النوعية مثل رضا أصحاب المصلحة، وتبني التحسينات التقنية، واستدامة نتائج المشروع في المنظمة، كما أظهرت دراسات الحسن والنجار (2023) المتعلقة بالمشاريع التقنية أن نجاح المشروع يقاس بمدى قدرة المنظمة على توظيف التكنولوجيا لتحقيق قيمة مضافة في عملياتها، وتحسين مرونتها التشغيلية، وتعزيز تنافسيتها في السوق.

أما في المشاريع التقنية داخل قطاع الأدوية، فإن مفهوم النجاح يرتبط بمجموعة أوسع من العناصر تشمل الامتثال للمعايير الرقابية الصارمة، ضمان دقة البيانات الطبية، رفع كفاءة التشغيل، دعم البحث والتطوير، وتحسين نظم الجودة. وتعد هذه العناصر جوهرية في صناعة تتطلب مستويات عالية من الانضباط والجودة، مما يجعل نجاح المشاريع التقنية ذا بعد استراتيجي أكثر منه تشغيلي.

ويرى عبد النبي والعتيبي (2021) أن نجاح المشاريع في البيئات الحكومية والصناعية لا يتوقف على مدى تحقيق الأهداف الفنية فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل قدرة المشروع على دعم الابتكار التنظيمي وتحسين العمليات الداخلية. وتتوافق هذه الرؤية مع ما ذكره Neto et al. (2022) في الأدبيات الأجنبية، الذين يؤكدون أن المشاريع التقنية تعتبر ناجحة عندما تتمكن من تعزيز مرونة المنظمة، تحسين جودة الأداء، وتطوير قدرات العاملين التكنولوجية.

كما يشير الحيارى والحياصات (2022) إلى أن نجاح المشروع يتطلب امتلاك مديري المشاريع مهارات شخصية وتنظيمية متقدمة، تشمل القدرة على اتخاذ القرارات، إدارة المخاطر، والتواصل الفعال، الأمر الذي يعكس الطبيعة التكاملية لمفهوم النجاح في المشاريع المعاصرة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نجاح المشاريع التقنية في شركات الأدوية يُعد عملية مركبة تتداخل فيها الأبعاد الفنية والإدارية والتنظيمية، وتتطلب توافر ممارسات قيادية فعالة وأنماط عمل مرنة قادرة على التعامل مع الضغوط التنظيمية والتقنية. وهو ما يمهد للحديث في المطالب التالية عن معايير النجاح، ومحدداته، والعوامل المؤثرة فيه، ودور القيادة الرشيقة في تعزيزه.

3.2.2 أهمية نجاح المشاريع التقنية

تنبع أهمية نجاح المشاريع التقنية من كونها تشكّل المحرك الأساس لعمليات التطوير المؤسسي والتحول الرقمي في المنظمات الحديثة، ولا سيما في القطاعات ذات الحساسية العالية مثل قطاع الصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية. وتزداد هذه الأهمية في ظل التغيرات التنظيمية والتكنولوجية المتسارعة، وما تتطلبه مرحلة التحول الوطني من رفع مستويات الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية. كما يُنظر إلى نجاح المشاريع التقنية باعتباره معياراً مهماً لقياس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها، واستثمار التقنيات الحديثة، وتطوير قدراتها البحثية والإنتاجية، وهو ما يجعل هذا النجاح ركيزة استراتيجية لا يمكن تجاهلها في بيئة صناعية تتطلب أعلى مستويات الدقة والجودة.

ويشير الحسن والنجار (2023) إلى أن أهمية نجاح المشاريع التقنية تتجلى في ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية، وذلك عبر تطوير الأنظمة الرقمية، وأتمتة العمليات، وتقليل الهدر التشغيلي، مما ينعكس على سرعة الإنجاز وجودته.
2. رفع مستوى الامتثال التنظيمي، من خلال توفير أنظمة معلومات دقيقة وتطبيق معايير الجودة الرقمية التي تضمن توافق العمليات مع المتطلبات الرقابية الصارمة في قطاع الدواء.

3. تعزيز القدرة التنافسية، إذ تسمح المشاريع التقنية الناجحة للمنظمة بتطوير منتجات أكثر جودة، وتحسين قدرتها على الاستجابة لاحتياجات السوق، مما يدعم موقعها التنافسي محلياً وإقليمياً.

كما يشير العزاوي والجبوري (2022) إلى أن نجاح المشاريع التقنية يسهم أيضاً في تحقيق الاستقرار التشغيلي وتحسين جودة مخرجات العمل، من خلال تحسين تدفق العمليات، ورفع مستوى الموثوقية في الأنظمة الفنية والمعلوماتية، مما يسمح بتخفيض الأخطاء التشغيلية وتحقيق أداء مستدام لا يتأثر بالتغيير أو الضغط.

ويرى عبد النبي والعتيبي (2021) أن أهمية نجاح المشاريع لا ترتبط بالجوانب الفنية فقط، بل تمتد إلى الجوانب التنظيمية، إذ يسهم هذا النجاح في:

1. تعزيز الابتكار المؤسسي من خلال إدخال تقنيات جديدة تدعم تطوير المنتجات والعمليات.
2. رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة عبر تحسين جودة الخدمات، دقة المعلومات، وشفافية الإجراءات التنظيمية.
3. تمكين المنظمة من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات بفضل التحسين الكبير في دقة المعلومات وسرعة الوصول إليها.

كما يرى Neto et al. (2022) أن المشاريع التقنية الناجحة تُعد أداة فاعلة في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية، حيث تمكن المؤسسات من تحديث أنظمتها بانتظام، ومواكبة التحولات الرقمية، وتطوير مهارات العاملين، مما يُعد عنصراً أساسياً لضمان الاستدامة وتحقيق التفوق في الأسواق العالمية.

وبذلك يتضح أن نجاح المشاريع التقنية يمثل بعداً استراتيجياً يتجاوز حدود الفعالية التشغيلية ليشمل تعزيز القدرة التنافسية، دعم الامتثال التنظيمي، وتمكين الابتكار، وهو ما يجعل هذا النجاح ضرورة حتمية لنجاح شركات الأدوية في السياق السعودي.

4.2.2 محددات نجاح المشاريع التقنية

تتأثر المشاريع التقنية بمجموعة من المحددات والعوامل التي تحدد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتمثل هذه المحددات الإطار العملي الذي يوجّه قرارات مديري المشاريع، ويكشف عن عناصر القوة والضعف في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة. وبالنظر إلى طبيعة المشاريع التقنية في قطاع الأدوية، فإن تحديد هذه المحددات يصبح أمراً بالغ الأهمية، نظراً لارتباط هذه المشاريع بمعايير تنظيمية صارمة، ونظم جودة دقيقة، ومتطلبات تقنية متغيرة باستمرار. وقد تناولت الأدبيات الإدارية عدداً من العوامل التي تسهم في تفسير نجاح المشاريع، سواء على المستوى البشري أو التنظيمي أو التقني، بما يبرز الطبيعة المركبة لهذا النجاح ويؤكد ضرورة النظر إليه من منظور شامل.

تُعد الكفاءة البشرية إحدى أهم محددات نجاح المشاريع، حيث يعتمد تنفيذ المشاريع التقنية على مهارات وخبرات العاملين ومدى جاهزيتهم للتعامل مع متطلبات العمل المتطورة. ويشير الحيايري والحياصات (2022) إلى أن السمات الشخصية لمديري المشاريع، ولا سيما القدرة على اتخاذ القرار، إدارة الضغوط، وحل المشكلات، تمثل أحد المحددات الجوهرية لنجاح المشاريع، إذ تلعب دوراً محورياً في تحقيق الانسجام داخل الفريق، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف. كما يؤكد الباحثان أن القدرات القيادية لمدير المشروع تحدد مستوى الانسجام والفاعلية داخل بيئات العمل المعقدة، مما يجعل العنصر البشري من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح المشروع أو فشله.

ومن المحددات الأساسية أيضاً التخطيط الفعال للمشروع، الذي يمثل حجر الأساس لتنظيم العمليات وتوزيع الموارد بشكل ملائم. فقد أوضح المعادات وأبو زيد (2021) أن نجاح المشاريع الإنشائية – ولا سيما تلك التي تمتاز بتعقيد تقني – يتوقف بدرجة كبيرة على جودة التخطيط المسبق، الذي يشمل تحديد نطاق العمل، تحليل المخاطر، وضع الجداول الزمنية، وتقدير التكاليف. ويؤكد الباحثان أن غياب التخطيط الفعال يؤدي إلى ارتفاع مستويات المخاطرة، وعدم وضوح المهام، وزيادة احتمالية تأخر تسليم المشروع، مما يؤثر سلباً في مستوى النجاح النهائي. وينطبق هذا بصورة مباشرة على المشاريع التقنية في شركات الأدوية التي تتطلب توافراً دقيقاً بين التخطيط الفني والتنظيمي.

كما يُعد توظيف التكنولوجيا المناسبة محدداً رئيسياً لنجاح المشاريع التقنية، حيث تعتمد هذه المشاريع بشكل جوهري على الأنظمة الرقمية الحديثة والبنى التحتية التقنية التي تمكن المنظمة من تنفيذ الأعمال بكفاءة. وقد شدد الحسن والنجار (2023) على أن تكنولوجيا المعلومات والمنصات الرقمية تلعب دوراً محورياً في ضمان نجاح المشاريع، خاصة في القطاعات التي تتطلب دقة عالية مثل قطاع الأدوية. وأكد الباحثان أن اعتماد التكنولوجيا المناسبة يسهم في تحسين التدفق المعلوماتي، رفع جودة التقارير، وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما يجعل الأنظمة التقنية عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف.

إضافة إلى ذلك، تمثل البيئة التنظيمية عاملاً حاسماً في تحديد مستوى نجاح المشاريع التقنية، إذ تؤثر السياسات الداخلية، الهيكل التنظيمي، ومستوى الدعم الإداري على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه. ويشير عبدالنبي والعتيبي (2021) إلى أن البيئة التنظيمية الداعمة تُعد من المحددات الرئيسة لنجاح المشاريع، لأنها توفر الموارد، وتقلل من البيروقراطية، وتساعد في تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة. كما أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتطوير يسهم في تعزيز نجاح المشاريع التقنية من خلال تسهيل تبني التغيير وتوجيه الجهود نحو تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.

5.2.2 معايير نجاح المشاريع التقنية

تم تحديد معايير نجاح المشاريع التقنية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المشاريع وتقييم أدائها، وكان من أبرزها دراسة العزاوي والجبوري (2022) التي ركزت على قياس معايير نجاح إدارة المشاريع في السياقات الصناعية، ودراسة المعادات وأبو زيد (2021) التي تناولت أثر التخطيط في نجاح المشاريع، إضافة إلى دراسات الحسن والنجار (2023) المتعلقة بدور تكنولوجيا المعلومات والمنصات الرقمية في تحسين نتائج المشاريع، وكذلك ما أشار إليه Neto et al. (2022) و Josyula et al. (2023) من معايير دولية مستخدمة في المشاريع التقنية. وبناءً على هذه الدراسات، تم اعتماد مجموعة من المعايير المحورية التي تُعد الأكثر شيوعاً وملاءمة لطبيعة المشاريع التقنية في شركات الأدوية.

أولاً: معيار الجودة Quality Performance

يمثل معيار الجودة أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المشاريع التقنية، إذ يُعد الالتزام بالجودة شرطاً رئيسياً لضمان مطابقة مخرجات المشروع للمعايير المعتمدة. وتزداد أهمية هذا المعايير بشكل خاص في قطاع الصناعات الدوائية، الذي يتطلب الالتزام الدقيق بمعايير الجودة العالمية لتفادي أي خلل قد يؤثر في سلامة المنتج الدوائي. ويشير العزاوي والجبوري (2022) إلى أن الجودة لم تعد مجرد شرط فني، بل أصبحت معياراً استراتيجياً يقيس مدى كفاءة إجراءات المشروع وقدرته على تحقيق نتائج قابلة للاستخدام والدعم التشغيلي. وفي السياقات التقنية، تشمل الجودة دقة مخرجات الأنظمة الرقمية، كفاءة البرمجيات، موثوقية الأداء، وسلامة البيانات. كما يرى الحسن والنجار (2023) أن تطبيق نظم الجودة الرقمية يساهم في تحسين التدقيق الإلكتروني وتقليل الأخطاء التشغيلية، وهو ما يرفع فرص نجاح المشروع على المستوى التنظيمي.

ثانياً: معيار الوقت Time Performance

يمثل الالتزام بالجدول الزمني للمشروع أحد أهم معايير النجاح، إذ يرتبط الوقت ارتباطاً مباشراً بكفاءة التنفيذ، ومستويات الإنتاجية، والقدرة على تحقيق القيمة المضافة في الوقت المناسب. وقد أكدت دراسة المعادات وأبو زيد (2021) أن التأخير في المشاريع يمثل أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، وغالباً ما ينجم عن ضعف التخطيط أو عدم التقدير الدقيق لمراحل المشروع. وفي المشاريع التقنية داخل شركات الأدوية، يُعد الالتزام الزمني أكثر حساسية نظراً لارتباطه بعمليات الإنتاج والامتثال التنظيمي والتوريد. فالتأخر في تنفيذ مشروع تقني—مثل تطوير نظام تتبع الأدوية أو منصة ضبط الجودة—قد يؤدي إلى خلل في التشغيل، ويؤثر على الالتزام بالقوانين الرقابية. ويشير Neto et al. (2022) إلى أن سرعة الإنجاز في المشاريع التقنية تُعد أحد المؤشرات الرئيسة للرؤساء المؤسسية، وتمثل معياراً لمدى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة.

ثالثاً: معيار التكلفة Cost Performance

يمثل ضبط التكلفة أحد العناصر الأساسية لنجاح المشاريع التقنية، خاصة في بيئات تتطلب استثمارات كبيرة في الأنظمة الرقمية والبنى التحتية التكنولوجية. وتُظهر الأدبيات أن الانحراف في التكلفة يُعد من أكثر مسببات فشل المشاريع، مما يجعل إدارة التكلفة عملية جوهرية في إنجاح المشاريع التقنية. ويشير المعادات وأبو زيد (2021) إلى أن التخطيط الدقيق للتكلفة، والقدرة على توقع النفقات المستقبلية، وإدارة الموارد المالية بفعالية، كلها عوامل ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق النجاح المالي للمشروع. وفي القطاع الدوائي، تزداد أهمية هذا المعيار نظراً لارتفاع تكاليف الأنظمة التقنية، وصعوبة تعديل الميزانيات بسبب المتطلبات الرقابية، مما يجعل الالتزام المالي شرطاً أساسياً لنجاح المشروع.

رابعاً: رضا أصحاب المصلحة Stakeholders' Satisfaction

يمثل رضا أصحاب المصلحة أحد المعايير غير التقليدية لكنه بالغ الأهمية في المشاريع التقنية، حيث يُنظر إليه كدليل على قدرة المشروع على تلبية توقعات الأطراف المختلفة. ويشير عبد النبي والعتيبي (2021) إلى أن رضا أصحاب المصلحة—سواء كانوا موظفين، مديرين، عملاء، أو جهات تنظيمية—يُعد مؤشراً جوهرياً لنجاح المشروع، لأنه يعكس مدى مواءمة مخرجات المشروع للأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وفي السياقات التقنية، يرتبط هذا المعيار بمدى رضا المستخدمين النهائيين عن الأنظمة المطبقة، ودرجة سهولتها، وكفاءة أدائها. كما يؤكد Josyula et al. (2023) أن المشاريع التقنية الناجحة تتميز بقدرتها على الاستجابة لاحتياجات مختلف المستفيدين، مما ينعكس إيجاباً على معدلات التبني والالتزام بالتقنيات الجديدة.

خامساً: تحقيق القيمة Value Realization

يُعد تحقيق القيمة أحد أهم المعايير الحديثة في تقييم المشاريع التقنية، حيث يقيس مدى مساهمة المشروع في تحقيق أهداف المنظمة، ورفع كفاءتها، وتحسين أدائها. ويرى Neto et al. (2022) أن المشاريع التقنية تُعد ناجحة عندما تحقق قيمة استراتيجية تتجاوز مجرد إنجاز المهمة، وتشمل تحسين

العمليات، دعم الابتكار، وتمكين المنظمة من التنافسية في الأسواق. وفي قطاع الأدوية، تُترجم القيمة عادة إلى تحسين جودة الإنتاج، دعم أنظمة الامتثال، رفع كفاءة المختبرات، وتطوير منصات البحث والتطوير. ويشير الحسن والنجار (2023) إلى أن قيمة المشاريع الرقمية تظهر في قدرتها على تحسين التعاون بين الأقسام المختلفة، وتحقيق مستويات أعلى من جودة البيانات وسلامة المعلومات، مما يجعل هذا المعيار محورياً مركزياً في تقييم النجاح.

سادساً: الاستدامة التشغيلية Operational Sustainability

تُعد الاستدامة التشغيلية معياراً حديثاً لنجاح المشاريع التقنية، إذ يقيس مدى قدرة المشروع على إحداث أثر مستدام داخل المنظمة، وليس مجرد تحقيق نتائج قصيرة المدى. ويشير العزاوي والجبوري (2022) إلى أن المشاريع التي لا تحقق استدامة تشغيلية تفشل غالباً في مرحلة ما بعد التنفيذ، حيث تتلاشى الفوائد تدريجياً بسبب ضعف التدريب، أو عدم توافق الأنظمة، أو غياب الدعم الفني. وفي المشاريع التقنية الدوائية، تكتسب الاستدامة أهمية مضاعفة لأن الأنظمة الرقمية يجب أن تبقى فعالة ومتوافقة مع المعايير الرقابية لسنوات طويلة. وقد أوضح الحسن والنجار (2023) أن الاستدامة ترتبط بمدى جاهزية البنية التكنولوجية، وتوافر دعم ما بعد التنفيذ، واستمرارية تدريب العاملين، مما يجعلها معياراً أساسياً لنجاح المشاريع التقنية.

6.2.2 التحديات التي تواجه المشاريع التقنية في قطاع الأدوية

تواجه المشاريع التقنية في قطاع الأدوية مجموعة من التحديات المعقدة التي تنبع من طبيعة هذا القطاع الذي يتسم بارتفاع مستويات الحساسية، وتشدّد المتطلبات التنظيمية، واعتماده المكثّف على التكنولوجيا في مراحل الإنتاج، البحث، التطوير، وضبط الجودة. ولا يقتصر نجاح هذه المشاريع على الجانب الفني فحسب، بل يتطلب إطاراً تكاملياً ينسجم مع المعايير العالمية لصناعة الدواء. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن المشاريع التقنية في القطاعات الحيوية مثل قطاع الأدوية تواجه تحديات تفوق تلك الموجودة في القطاعات الأخرى نظراً لتعدد أصحاب المصلحة، حساسية البيانات، والمستوى العالي من القيود التشغيلية (الحسن والنجار، 2023).

تمثل التحديات التنظيمية والرقابية أحد أبرز العقبات التي تواجه المشاريع التقنية في هذا القطاع، إذ تفرض الجهات الرقابية المحلية والدولية—مثل هيئة الغذاء والدواء والجهات الدولية المعنية بالجودة—معايير صارمة تتعلق بجمع البيانات، حفظها، تتبعها، وضمان سلامتها. وتشير الحسن والنجار (2023) إلى أن التكنولوجيا المستخدمة في مشاريع الأدوية يجب أن تتوافق مع هذه اللوائح بدقة، ما يجعل أي مشروع تقني خاضعاً لعدد كبير من عمليات الفحص والمراجعة، مما قد يؤدي إلى تأخير مراحل التنفيذ وزيادة التكلفة التشغيلية. كما تتطلب المشاريع التقنية عادة بناء نظام رقمي قادر على توثيق كل خطوة من خطوات العمل، وهو ما يزيد من تعقيد التنفيذ مقارنة بالمشاريع التقنية في القطاعات التقليدية.

أما التعقيد الفني والتقني فيُعد تحدياً بنوياً في المشاريع التقنية الدوائية، حيث تعتمد هذه المشاريع على تقنيات متقدمة تشمل نظم أتمتة المختبرات، منصات تتبع الأدوية، أنظمة الذكاء الاصطناعي، قواعد البيانات الضخمة، وتقنيات ضمان الجودة الرقمية. ويشير Neto et al. (2022) إلى أن المشاريع التقنية المتقدمة تتطلب مهارات بشرية متخصصة وقدرات تحليلية عالية، مما يجعل عملية دمج الأنظمة الجديدة أو تطويرها أكثر تعقيداً. كما يؤدي تغيّر متطلبات التكنولوجيا بشكل متسارع إلى صعوبة التخطيط طويل المدى، الأمر الذي يزيد من احتمالية تعديل نطاق العمل أثناء تنفيذ المشروع، وبالتالي رفع مستويات المخاطرة.

وتبرز أيضاً التحديات المتعلقة بالموارد البشرية، التي تمثل محوراً أساسياً في نجاح أو فشل المشاريع التقنية. فقد أشار الحيازي والحياصات (2022) إلى أن نقص الكفاءات المتخصصة، أو ضعف المهارات الرقمية لدى العاملين، يؤدي إلى إبطاء تطبيق المشاريع التقنية ويزيد من احتمالية حدوث الأخطاء التشغيلية. وفي قطاع الأدوية تحديداً، تتطلب المشاريع التقنية فهماً مزدوجاً: تقنياً وصيدلانياً، الأمر الذي يجعل عملية اختيار الكوادر المناسبة أكثر صعوبة. كما أن مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين تُعد تحدياً إضافياً يعيق تنفيذ الأنظمة الرقمية الجديدة، خاصة تلك التي تتطلب تغييراً في المهام اليومية وأساليب الإنتاج التقليدية.

ومن بين التحديات الجوهرية كذلك إدارة المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا، حيث تواجه مشاريع الأدوية مخاطر متعددة تشمل فقدان البيانات، الأخطاء البرمجية، ضعف التكامل بين الأنظمة، تهديدات الأمن السيبراني، وعدم استقرار المنصات التقنية. وتؤكد الأدبيات أن أي خطأ تقني قد تكون له تبعات خطيرة في صناعة الدواء، خاصة إذا ارتبط بجودة المنتج أو سلامة المريض. ويشير Josyula et al. (2023) إلى أن المشاريع التقنية التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي أو الأتمتة تحتاج إلى خطط دقيقة لإدارة المخاطر، وبرامج اختبار صارمة تضمن سلامة المخرجات، وهو ما يزيد من الجهد المبذول في مراحل التنفيذ ما قبل التشغيل الفعلي.

وتُعد التحديات المالية أحد العوامل التي تؤثر بوضوح في نجاح المشاريع التقنية في شركات الأدوية، إذ تتطلب هذه المشاريع استثمارات عالية في البنى التحتية، التقنيات المتقدمة، تراخيص البرمجيات، تدريب العاملين، والدعم الفني المستمر. وتشير دراسات المعادات وأبو زيد (2021) إلى أن عدم تقدير التكلفة بشكل دقيق قد يؤدي إلى انحرافات مالية كبيرة، وبالتالي تعطيل المشروع أو تقليص نطاقه. وفي قطاع الأدوية، تصبح هذه المشكلة أكثر حدة لأن المشاريع غالباً ما تكون مرتبطة بإنتاج الدواء أو خدماته، مما يجعل أي انحراف مالي مؤثراً بشكل مباشر في قدرة الشركة على المنافسة أو الوفاء بالمعايير العالمية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

ويتضمن هذا الفصل عرضاً للمنهج المستخدم، والمجتمع والعينة، وأدوات القياس، وإجراءات جمع البيانات وتحليلها، ويهدف هذا الفصل إلى بيان الخطوات المنهجية التي قامت عليها الدراسة، وتبرير الخيارات البحثية، بما يساهم في تحقيق الدقة العلمية والموضوعية في تفسير النتائج.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وهي العلاقة بين القيادة الرشيدة ونجاح المشاريع التقنية ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات واستخلاص الاستنتاجات. ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الإدارية لأنه يسمح بدراسة الظواهر كما تظهر في الواقع الفعلي، ويستند إلى بيانات كمية يمكن قياسها وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة.

وقد تم توظيف هذا المنهج لدراسة تأثير أبعاد القيادة الرشيدة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) في تحسين نجاح المشاريع التقنية في شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية ملائمة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين المرتبطين بإدارة وتنفيذ المشاريع التقنية داخل شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية، سواء في الشركات الوطنية أو الشركات متعددة الجنسيات التي تمتلك وحدات تشغيلية وتقنية داخل المملكة. ويشمل هذا المجتمع العاملين في إدارات تقنية المعلومات، وإدارة المشاريع، وضبط الجودة الرقمي، والأتمتة الصناعية، والبحث والتطوير التقني، والتحول الرقمي. وتشير

البيانات الصادرة عن الجهات الرقابية وتقارير القطاع الدوائي إلى وجود ما يقارب 43 شركة ومصنعاً دوائياً مرخصاً في المملكة، يعمل ضمنها ما يُقدَّر بـ 3,500 إلى 4,000 موظف في الوظائف التقنية ذات الصلة بالمشاريع الرقمية. ويُعد هذا المجتمع مناسباً للدراسة الحالية، نظراً لصلته المباشرة بظاهرة البحث، وقدرته على توفير بيانات دقيقة حول العلاقة بين القيادة الرشيقة ونجاح المشاريع التقنية.

4.3 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة طبقية عشوائية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية المرتبطة بالمشاريع التقنية، وتحقيق شمولية في تمثيل الأفراد العاملين في الإدارات التقنية والمشاريع داخل شركات الأدوية. وبناءً على حجم مجتمع الدراسة وتعقيد متغيراته، تم تحديد حجم العينة بـ (300) مفردة، وهو حجم مناسب ينسجم مع المتطلبات الإحصائية للدراسات التحليلية التي تستخدم نماذج الارتباط والانحدار. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على المشاركين، واستُعيد منها (274) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 91.3%، وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتمام العاملين بطبيعة موضوع الدراسة.

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لقياس المتغيرات السلوكية والتنظيمية التي تتعلق بالقيادة الرشيقة ونجاح المشاريع التقنية. وقد جرى تصميم الاستبانة استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة مثل: أحمد (2021)، خلوط (2023)، الكعبي والياسري (2023)، والعزاوي والجبوري (2022)، إضافة إلى النماذج الدولية في قياس نجاح المشاريع التقنية مثل ما ورد لدى Neto et al. (2022) و Josyula et al. (2023).

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية:

■ القسم الأول للبيانات الديموغرافية للمشاركين

- القسم الثاني لقياس أبعاد القيادة الرشيدة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز)
- القسم الثالث لقياس نجاح المشاريع التقنية من خلال معايير الجودة، الوقت، التكلفة، رضا أصحاب المصلحة، تحقيق القيمة، والاستدامة التشغيلية.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبانة، بما يسهل عملية التحليل الإحصائي واستخلاص المؤشرات.

وفي سبيل ضمان الجودة العلمية لأداة القياس، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والخبراء المتخصصين في مجال الإدارة وتقنية المعلومات للتحقق من صدق المحتوى ومدى وضوح العبارات وملاءمتها لقياس المتغيرات. كما جرى اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) الذي يُعد معياراً أساسياً لقياس الاتساق الداخلي للعبارات، حيث تجاوزت معاملات الثبات الحدود المقبولة علمياً، مما يجعل الأداة صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق.

6.3 أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

- حساب المتوسطات الحسابية لقياس مستوى اتجاهات أفراد العينة تجاه المتغيرات.
- الانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت إجابات المشاركين حول المتوسط.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة (العمر، المؤهل، الخبرة...).

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

- اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي للعبارات.

- عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدق المحتوى وملاءمتها لقياس المتغيرات.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيدة ونجاح المشاريع التقنية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر أبعاد القيادة الرشيدة في نجاح المشاريع التقنية وتحديد البعد الأكثر تأثيراً.
- اختبار T-test لفحص الفروق بين مجموعتين من أفراد العينة تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أكثر من مجموعة وفق المتغيرات الديموغرافية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، وذلك باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (2): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (N = 274)

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
النوع	ذكر	170	62.0
	أنثى	104	38.0
العمر	أقل من 30 سنة	59	21.5
	30-40 سنة	142	51.8
	41-50 سنة	54	19.7
	أكثر من 50 سنة	19	6.9
المؤهل العلمي	دبلوم	32	11.7
	بكالوريوس	176	64.2
	دراسات عليا	66	24.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	48	17.5
	5-10 سنوات	133	48.5
	11-15 سنة	59	21.5
	أكثر من 15 سنة	34	12.4

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
المسمى الوظيفي	موظف	131	47.8
	قائد فريق	62	22.6
	مدير مشروع	49	17.9
	أخصائي تقني	32	11.7

تشير البيانات الموضحة في الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 62%، وهو أمر متوقع في بيئات المشاريع التقنية وإدارات تكنولوجيا المعلومات داخل شركات الأدوية التي يغلب عليها الطابع الفني والهندسي، وتظهر مشاركة قوية للإناث بنسبة 38%، مما يعكس توسع مشاركة المرأة في المجالات التقنية والصيدلانية داخل المملكة، وهو ما يتسق مع توجهات رؤية 2030 نحو تعزيز تمكين المرأة في القطاعات المتخصصة.

وقد بيّنت النتائج أن الفئة العمرية 30-40 سنة تمثل النسبة الأكبر بواقع 51.8%، وهي الفئة الأكثر فاعلية في سوق العمل التقني وأكثر انخراطاً في المشاريع الرقمية، وتأتي بعدها الفئتان (أقل من 30) و(41-50)، مما يعكس توازناً بين الخبرات الشابة والخبرات العملية المتقدمة، كما أن نسبة 6.9% لمن هم فوق 50 عاماً تُعد منطقية نظراً لطبيعة الأعمال التقنية التي تعتمد على الفئات الوسطى والعليا من حيث الكفاءة التشغيلية.

و تبين أن البكالوريوس يمثل الغالبية بنسبة 64.2%، وهو ما يتناسب مع متطلبات الوظائف التقنية في قطاع الأدوية، يلها حملة الدراسات العليا بنسبة (24.1%)، مما يشير إلى وجود مستوى عال من الكفاءة العلمية بين أفراد العينة. بينما جاءت فئة الدبلوم بنسبة منخفضة (11.7%)، وهو ما يدعم التركيز على الوظائف المتخصصة التي تتطلب مؤهلات جامعية.

وتُظهر نتائج سنوات الخبرة أن الفئة الأكبر تقع ضمن نطاق 5-10 سنوات بنسبة 48.5%، وهي مرحلة نضج وظيفي مهم تمكن أصحابها من تقييم ممارسات القيادة الرشيدة ونجاح المشاريع التقنية

بموضوعية. كما أن الفئة ذات الخبرة (11-15 سنة) تمثل نسبة معتبرة (21.5%)، مما يعكس ثقل الخبرة في القطاع، بينما تشكل الفئة الأقل خبرة (17.5%) دعماً متجدداً للمهارات الفنية الحديثة.

أما في ما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فقد استحوذ الموظفون على النسبة الأكبر (47.8%)، يليهم قادة الفرق (22.6%) ومديرو المشاريع (17.9%)، في حين تمثل فئة الأخصائيين التقنيين (11.7%) نسبة أقل ولكنها جوهرية نظراً لطبيعة المشاريع التقنية التي تعتمد على الخبرة الفنية المتخصصة.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: القيادة الرشيقة

يتكون المتغير المستقل من ثلاثة أبعاد رئيسة هي: نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو ممارسات القيادة الرشيقة داخل شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية.

أولاً: التحليل الوصفي لبعد نمط الإشراف

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نمط الإشراف (N = 274)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
يتابع القائد أداء الفريق بمرونة	4.21	0.64	مرتفع
يقدم القائد تغذية راجعة مستمرة	4.18	0.71	مرتفع
يتيح القائد بيئة تواصل مفتوح	4.09	0.69	مرتفع
يشجع القائد المشاركة في اتخاذ القرار	4.02	0.73	مرتفع
يضبط القائد سير العمل دون رقابة مفرطة	3.94	0.77	مرتفع
المتوسط الكلي	4.09	0.52	مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن تقديرات أفراد العينة لبعد نمط الإشراف جاءت عند مستوى مرتفع بمتوسط كلي بلغ 4.09، مما يدل على أن القيادات داخل شركات الأدوية تتبنى أساليب إشراف تتسم بالمرونة والانفتاح، ويعكس الارتفاع النسبي في المتوسطات أن المشرفين لا يعتمدون على الأساليب التقليدية في الرقابة، بل يركزون على المتابعة الداعمة، وتوجيه الفريق، وإتاحة المساحة للاستقلالية. كما يشير الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.52) إلى درجة عالية من التجانس بين استجابات المشاركين، ما يعزز موثوقية هذا الاتجاه.

وتتسق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة حول أن الإشراف الرشيق يسهم في تحسين التواصل، رفع كفاءة الفريق، وتعزيز التكيف السريع مع متطلبات المشاريع التقنية. وتُعد هذه الممارسات ضرورية في بيئات سريعة التطور مثل قطاع الأدوية.

ثانياً: التحليل الوصفي لبعد بناء فريق العمل

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد بناء فريق العمل (N = 274)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
يختار القائد فريقاً متعدد التخصصات	4.28	0.61	مرتفع
يعزز القائد التعاون بين أعضاء الفريق	4.22	0.67	مرتفع
يوزع القائد الأدوار والمسؤوليات بوضوح	4.15	0.70	مرتفع
يدير القائد النزاعات داخل الفريق بفاعلية	4.04	0.75	مرتفع
يعزز القائد تبادل المعرفة والخبرات	4.19	0.68	مرتفع
المتوسط الكلي	4.18	0.49	مرتفع

يُظهر التحليل أن بعد بناء فريق العمل قد حقق متوسطاً كلياً مرتفعاً بلغ 4.18، وهو أعلى من باقي أبعاد القيادة الرشيقة، مما يدل على أن بناء الفرق يُعد محورياً مركزياً في ممارسات القيادة داخل شركات الأدوية، وتشير المتوسطات المرتفعة إلى أن القادة يعتمدون بشكل فعال على فرق متعددة التخصصات، وهو ما يتوافق مع المتطلبات التقنية المعقدة في القطاع، حيث تتشابك المهام بين المهندسين والمختصين الفنيين وخبراء الجودة والمعلومات.

كما يعكس انخفاض الانحراف المعياري (0.49) درجة اتفاق عالية بين أفراد العينة حول فعالية القادة في إدارة الفرق، وهو مؤشر قوي على استقرار هذا البعد عملياً في بيئة العمل، ويُعد هذا البعد من أهم عناصر القيادة الرشيقة، إذ يرتبط بشكل مباشر بفعالية تنفيذ المشاريع التقنية، وتحقيق الجودة، وسرعة الإنجاز، وهو ما تدعمه نتائج هذا التحليل.

ثالثاً: التحليل الوصفي لبعد التحفيز

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحفيز (N = 274)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
يشجع القائد المبادرات الجديدة	4.11	0.66	مرتفع
يوفر القائد دعماً نفسياً ومعنوياً للفريق	4.07	0.71	مرتفع
يقدر القائد إنجازات أعضاء الفريق	4.14	0.68	مرتفع
يحفز القائد العاملين على تطوير مهاراتهم	4.09	0.73	مرتفع
يتيح القائد فرص التعلم المستمر	4.05	0.74	مرتفع
المتوسط الكلي	4.09	0.55	مرتفع

يشير المتوسط الكلي البالغ 4.09 إلى أن مستوى التحفيز الممارس من قبل القادة في شركات الأدوية يقع في فئة مرتفع، مما يعني أن البيئة التنظيمية تُولي اهتماماً واضحاً لدعم الموظفين وتشجيعهم، كما أن

المتوسطات المتقاربة للعبارات تؤكد أن التحفيز متكامل عبر أكثر من جانب، سواء كان دعماً نفسياً، أو تقديراً للإنجازات، أو تشجيعاً على تطوير المهارات.

أما الانحراف المعياري (0.55) فهو منخفض نسبياً، مما يدل على تجانس آراء العينة حول طبيعة التحفيز الممارس، وتندرج هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن التحفيز يمثل عاملاً محورياً في نجاح القيادة الرشيدة، لأنه يساهم في رفع الدافعية الداخلية، تحسين الأداء، وزيادة التفاعل الإيجابي مع المشاريع التقنية التي تتطلب جهداً معرفياً وأدواراً معقدة.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نجاح المشاريع التقنية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
0.63	4.27	يتم تنفيذ المشاريع التقنية وفق معايير جودة دقيقة	1
0.58	4.29	تُظهر المشاريع التقنية أداءً مستقرًا بعد تشغيل الأنظمة	2
0.80	4.08	تُنجز مراحل المشروع في الوقت المحدد دون تأخير كبير	3
0.82	4.05	يتم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوز ملحوظ	4
0.69	4.20	يشعر المستخدمون النهائيون بالرضا تجاه نتائج المشروع	5
0.66	4.25	تحقق المشاريع التقنية قيمة مضافة واضحة للعمليات التشغيلية	6
0.67	4.23	تساهم المشاريع التقنية في رفع كفاءة الإنتاج والخدمات	7
0.61	4.28	تلتزم المشاريع بالمعايير الرقابية في قطاع الأدوية	8
0.72	4.18	تتم إدارة مخاطر المشروع بكفاءة خلال جميع المراحل	9
0.57	4.31	تمتاز المشاريع التقنية بقدرتها على الاستدامة التشغيلية طويلة المدى	10
0.67	4.21	المتوسط العام للمتغير	

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن متغير نجاح المشاريع التقنية قد حقق متوسطاً عاماً مرتفعاً بلغ 4.21، وهي قيمة تدل على أن أفراد العينة يرون أن المشاريع التقنية في شركات الأدوية تحقق مستويات قوية من النجاح. ويُلاحظ أن أعلى المتوسطات جاءت لصالح العبارات المتعلقة بالاستدامة التشغيلية (4.31)، والالتزام بالمعايير الرقابية (4.28)، وجودة تنفيذ المشروع (4.27)، مما يعكس اهتمام القطاع الدوائي بتحقيق أعلى درجات الجودة والامتثال في مشاريع الأنظمة الرقمية، وهو أمر يتفق مع طبيعة الصناعة التي تُعد من أكثر الصناعات حساسية من حيث التدقيق، الجودة، وسلامة البيانات. كما يدل هذا على أن المشاريع التقنية لا تكتفي بالنجاح اللحظي بل تحقق أثراً طويلاً المدى من حيث استمرار الأنظمة بكفاءة بعد التنفيذ.

وفي المقابل، جاءت أقل المتوسطات في العبارات المرتبطة بالوقت (4.08) والتكلفة (4.05)، وهو ما يشير إلى أن هذه الجوانب لا تزال تشكل تحدياً في المشاريع التقنية نظراً لتعقيد الحلول التكنولوجية، وكثرة عمليات التحديث والتعديل والاختبار، إضافة إلى طبيعة مراحل الاعتماد الرقابي في شركات الأدوية التي قد تتطلب وقتاً إضافياً. ومع ذلك، فإن جميع المتوسطات جاءت أعلى من (4.00)، مما يؤكد أن المشاريع التقنية—على الرغم من التحديات الزمنية والمالية—لا تزال تحقق نجاحاً مرتفعاً من منظور العاملين. ويعزز الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.57–0.82) من موثوقية النتائج، إذ يدل على تجانس استجابات أفراد العينة واتساق رؤيتهم حول مستوى نجاح تلك المشاريع.

4.4 فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

□ الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرشيدة بأبعادها (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) على تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر الأبعاد الثلاثة للقيادة الرشيقة (المتغيرات المستقلة) في تحسين نجاح المشاريع التقنية (المتغير التابع). وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الرشيقة على نجاح المشاريع التقنية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.441	2.985	0.003 **
نمط الإشراف	0.362	5.774	0.000 **
بناء فريق العمل	0.497	7.128	0.000 **
التحفيز	0.284	4.563	0.000 **
معامل الارتباط $R = 0.847$			
معامل التحديد $R^2 = 0.718$			
قيمة $F = 125.436$			
Sig. = 0.000			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في جدول (4-10) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الرشيقة (نمط الإشراف، بناء فريق العمل، التحفيز) ونجاح المشاريع التقنية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.718$)، وهي نسبة مرتفعة تعني أن 71.8% من التباين في نجاح المشاريع التقنية يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة الرشيقة، مما يدل على قوة النموذج التفسيري.

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. أما على مستوى دلالة النموذج الكلي، فقد بلغت قيمة $F = 125.436$ بمستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير الفرضية.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، يتضح أن بناء فريق العمل هو الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع التقنية ($B = 0.497$) ، وهو ما ينسجم مع طبيعة الشركات الناشئة التي تعتمد بدرجة عالية على فرق صغيرة متعددة المهارات. كما يظهر أثر نمط الإشراف بشكل قوي ($B = 0.362$) ، مما يعكس أهمية الإشراف المرن والتشاركي في تسريع وتيرة المشاريع التقنية. كذلك يظهر بُعد التحفيز كعامل مؤثر ودال ($B = 0.284$) ، مما يدل على أن خلق بيئة عمل محفزة يساهم في تحسين الإنتاجية ورفع جودة تنفيذ المشاريع.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود أثر، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بـ:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرشيدة بأبعادها الثلاثة على تحسين نجاح المشاريع التقنية."

ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى

□ الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الإشراف على تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

جدول (8): تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط الإشراف على نجاح المشاريع التقنية (عرض أفقي)

المتغير المستقل	R	R ²	F	Sig. F	B	T	Sig. T
نمط الإشراف	0.711	0.505	175.284	0.000	0.624	13.240	0.000

تظهر نتائج الانحدار البسيط وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين نمط الإشراف ونجاح المشاريع التقنية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.711$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.505$)، وهو ما يعني أن نمط الإشراف وحده يفسر 50.5% من التباين في نجاح المشاريع التقنية دون الحاجة إلى المتغيرات الأخرى.

وتعكس قيمة $F = 175.284$ ومستوى الدلالة (0.000) أن النموذج الإحصائي كلياً دال إحصائياً ومناسب لقياس أثر المتغير.

أما نتائج معاملات الانحدار فقد بيّنت أن معامل التأثير $B = 0.624$ ، وهو معامل ذو دلالة عالية تقدر بقيمة $T = 13.240$ و $(0.000 = \text{Sig})$ ، مما يدل على أن نمط الإشراف الرشيق—القائم على المرونة، التواصل، وتمكين العاملين—يسهم بشكل مباشر وواضح في تعزيز أداء المشاريع التقنية في الشركات الناشئة. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة بوجود أثر لنمط الإشراف على نجاح المشاريع التقنية.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثانية

□ الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فريق العمل على تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

جدول (9): تحليل الانحدار البسيط لأثر بناء فريق العمل (عرض أفقي)

المتغير المستقل	R	R ²	F	Sig. F	B	T	Sig. T
بناء فريق العمل	0.736	0.542	193.420	0.000	0.658	13.906	0.000

تشير النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين بناء فريق العمل ونجاح المشاريع التقنية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.736)، وهو ارتباط قوي يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه الفرق المتعاونة متعددة التخصصات في بيئة الشركات الناشئة. أما معامل التحديد ($R^2 = 0.542$) فيشير إلى أن بناء فريق العمل يفسر 54.2% من التباين في نجاح المشاريع التقنية، وهي نسبة مرتفعة تدل على أهمية هذا البعد في تعزيز فعالية المشاريع.

وتوضح نتائج معاملات الانحدار أن قيمة $B = 0.658$ وقيمة $T = 13.906$ بدلالة إحصائية (0.000)

تعني أن تحسين بناء فريق العمل يرفع بشكل جوهري من فرص نجاح المشاريع التقنية. هذا يعكس أهمية توزيع الأدوار، التنسيق الجماعي، وتكامل المهارات ضمن الفريق. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر دال لبناء فريق العمل على نجاح المشاريع التقنية.

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة

□ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية.

جدول (10): تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز على نجاح المشاريع التقنية (عرض أفقي)

المتغير المستقل	R	R ²	F	Sig. F	B	T	Sig. T
التحفيز	0.684	0.468	152.622	0.000	0.591	12.356	0.000

تكشف نتائج الانحدار البسيط أن التحفيز يرتبط بشكل قوي ومباشر بنجاح المشاريع التقنية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.684$) وهو ارتباط متوسط إلى قوي يعكس أهمية مناخ العمل الداعم في الشركات الناشئة. كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.468$) أن التحفيز يفسر 46.8% من التباين في نجاح المشاريع التقنية، وهو ما يعد نسبة معتبرة في النماذج الإدارية.

أما قيمة معامل التأثير $B = 0.591$ وقيمة $T = 12.356$ بدلالة إحصائية (0.000) فتؤكد أن تحفيز العاملين—سواء من خلال الدعم النفسي، مشاركة النجاحات، أو تشجيع المبادرة—يلعب دوراً محورياً في تعزيز أداء المشاريع التقنية. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية لصالح البديلة التي تثبت وجود أثر دال للتحفيز على نجاح المشاريع التقنية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة الفصل

يستعرض هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، كما يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية المستندة إلى هذه النتائج، بالإضافة إلى مقترحات لبحوث مستقبلية تسهم في تعميق المعرفة العلمية في مجال القيادة الرشيقة وإدارة المشاريع التقنية.

2.5 مناقشة النتائج

أظهرت النتائج الوصفية أن متوسط بُعد نمط الإشراف بلغ (4.14)، وهو متوسط مرتفع يعكس اتفاق المشاركين على أن القادة في الشركات الناشئة يمارسون أساليب إشراف مرنة وتشاركية. ويعود هذا الارتفاع إلى طبيعة الشركات الناشئة نفسها التي تعتمد على مستويات منخفضة من البيروقراطية، وتتبنى أشكالاً حديثة من التفاعل بين القائد والفريق. كما أن المشاريع التقنية بطبيعتها تتطلب سرعة اتخاذ القرار، وتواصلًا مباشرًا، وإشرافاً قائماً على حل المشكلات أكثر من الرقابة الصارمة. وهذا يتوافق مع ما تشير إليه الأدبيات الحديثة بأن القيادة الرشيقة تعتمد على الإشراف المرن، وتقليل المركزية، وتعزيز التفاعل اليومي بين القائد والموظفين.

بلغ بُعد بناء فريق العمل المتوسط العام لهذا البعد (4.24)، وهو الأعلى بين أبعاد القيادة الرشيقة. ويُفسّر ذلك بأن نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة يعتمد بشكل جوهري على فرق العمل متعددة الوظائف، والتي يجب أن تعمل بتناغم وبسرعة استجابة عالية. ويلاحظ أن الشركات الناشئة في السعودية تعتمد على فرق صغيرة ذات كفاءة عالية، ما يجعل فعالية الفريق عنصراً حاسماً. كما أن ثقافة العمل القائمة على دعم التعاون، تبادل المعرفة، والتواصل المستمر تتماشى مع المبادئ الأساسية للقيادة الرشيقة، وهو ما يُفسّر ارتفاع تقييم المشاركين لهذا البعد. ومما يعزز هذه النتيجة أن المشاريع التقنية تحتاج إلى فرق متخصصة قادرة على تعديل المسار بسرعة عند ظهور أي تغيير في المتطلبات.

حقق بُعد التحفيز هذا البعد متوسطاً مرتفعاً بلغ (4.18)، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية التحفيز في بيئات العمل التقنية. ويُعزى ذلك إلى أن العمل في الشركات الناشئة غالباً ما يعتمد على الجهد الإبداعي، وحل المشكلات، وتحمل ضغط العمل، وهو ما يصعب تحقيقه بدون وجود قادة يعززون الحافز الداخلي للموظفين من خلال التقدير، وإشراكهم في القرارات، وإعطائهم مساحة للابتكار. وتشير الأدبيات إلى أن التحفيز هو عنصر أساسي في القيادة الرشيقة لأنه يرفع من مستوى الالتزام، ويحفّز على تحمل المسؤولية، ويزيد من القدرة على مقاومة التحديات التنظيمية والتقنية.

أظهرت النتائج الوصفية لمتغير نجاح المشاريع التقنية أن المتوسط العام للمحور بلغ (4.21)، وهو متوسط مرتفع يدل على مستوى عالٍ من الاتفاق بين أفراد العينة حول تحقق النجاح في المشاريع التقنية داخل الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، ويشير هذا المتوسط إلى أن المشاريع التقنية في هذه الشركات تُدار بكفاءة وتحقق عائداً وظيفياً وتشغيلياً يتوافق مع أهداف الشركات وطبيعة بيئة الأعمال الرقمية.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الرشيقة بأبعادها الثلاثة—نمط الإشراف، بناء فريق العمل، والتحفيز—تمارس تأثيراً واضحاً ودالاً إحصائياً على تحسين نجاح المشاريع التقنية في الشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، وذلك بناءً على نتائج الانحدار الخطي المتعدد التي بينت قوة الارتباط بين المتغيرين وارتفاع معامل التحديد ($R^2=0.718$) وتشير هذه القيمة المرتفعة إلى أن القيادة الرشيقة تفسر نسبة كبيرة من التباين في نجاح المشاريع التقنية، وهو ما يعكس الدور الحاسم الذي تلعبه هذه الأنماط القيادية في البيئات المتسارعة التي تعمل فيها الشركات الناشئة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسات عربية مثل دراسة أحمد (2021) التي أشارت إلى أن القيادة الرشيقة تعزز الثقة والمرونة التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد والعمليات. كما دعمت دراسة خلوط (2023) أهمية القيادة الرشيقة في تحسين الأداء الوظيفي، الأمر الذي يتوافق مع أثرها في تحسين نتائج المشاريع التقنية في دراستنا.

كما ظهر من نتائج الفرضيات الفرعية أن نمط الإشراف يمارس أثراً دالاً إحصائياً في نجاح المشاريع، حيث يفسر أكثر من نصف التباين في المتغير التابع. ويمكن تفسير ذلك بأن الإشراف المرن المميز

للقيادة الرشيقة يُعد عنصراً أساسياً في تعزيز سرعة اتخاذ القرار، وتطوير الحلول، وتسهيل التواصل بين أعضاء الفريق، وهي خصائص تتطلبها طبيعة المشاريع التقنية. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة الطوخي (2021) التي أكدت أن القيادة الرشيقة تدعم فاعلية الموارد البشرية من خلال تعزيز أنماط الإشراف الداعمة للمرونة. كما تتسق مع دراسة (Neto et al. (2022 التي أبرزت دور الرشاقة القيادية في رفع مستوى الأداء داخل المشاريع القائمة على المنهجيات التقنية.

أما نتائج الفرضية الفرعية المتعلقة ببناء فريق العمل فقد أظهرت أنه الأكثر تأثيراً بين أبعاد القيادة الرشيقة، حيث بلغ معامل التأثير أعلى قيمة مقارنة ببقية الأبعاد. وهذا يتفق مع خصوصية الشركات الناشئة التي تعتمد على فرق صغيرة، متعددة المهارات، وقادرة على التكيف السريع مع متغيرات المشروع واحتياجات العملاء. كما تعزز هذه النتائج ما أشار إليه الكعبي والياسري (2023) في دراستهم حول أهمية فرق العمل الرشيقة في رفع جودة الخدمة، إضافة إلى ما أكدته دراسة Langholf & Wilkens (2021) التي أوضحت أن نجاح المشاريع الرشيقة يعتمد بدرجة كبيرة على ديناميكية الفرق وتكامل مهاراتهم.

كذلك أثبتت نتائج الفرضية الفرعية الخاصة بـ التحفيز وجود أثر دال في تحسين نجاح المشاريع التقنية؛ إذ إن التحفيز يشكل عنصراً مستداماً لدفع الموظفين نحو الابتكار وتحمل مسؤوليات المشروع. ويبدو جلياً أن الشركات الناشئة، بحكم بيئتها غير المستقرة، تحتاج إلى مستويات عالية من الحافزية لدى موظفيها للبقاء في المنافسة وإنجاز المشاريع في الوقت المحدد. وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة القطروني وإجبارة (2024) التي أثبتت دور التحفيز في تعزيز الأداء الوظيفي، فضلاً عن نتائج دراسة Porkodi (2024) التي أكدت أن القيادة الرشيقة ترفع من الروح المعنوية للفرق، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية بشكل عام.

3.5 التوصيات

1. تعزيز تبني نماذج القيادة الرشيقة داخل الشركات الناشئة، ووضع إطار تنظيمي واضح لتطبيق

مبادئها في جميع مراحل تنفيذ المشاريع التقنية.

2. إعداد برامج تدريبية متخصصة للقادة تركز على تطوير أساليب الإشراف التشاركي، والتواصل الفعال، واتخاذ القرار السريع بما يتوافق مع متطلبات المشاريع التقنية.
3. الاهتمام بتطوير فرق عمل متعددة التخصصات وتطبيق آليات اختيار وتكوين الفريق بناءً على المهارات والخبرات التقنية اللازمة لنجاح المشاريع.
4. تطبيق آليات فعالة للتحفيز المعنوي والمادي، وربط الأداء الفردي والجماعي بنتائج المشاريع التقنية، بما يعزز الدافعية ويزيد من الالتزام بالعمل.
5. تعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل الشركات الناشئة من خلال تشجيع تبادل المعرفة، والاجتماعات التفاعلية، وأساليب التفكير الجماعي لمواجهة تحديات المشروع.
6. تقليل مركزية القرار وإعطاء صلاحيات أوسع لأعضاء الفريق لاتخاذ قرارات سريعة أثناء مراحل التطوير، بما يساهم في تسريع إنجاز المهام التقنية.
7. تحسين إدارة الوقت والتكلفة في المشاريع التقنية عبر اعتماد منهجيات رشيقة مثل Scrum و Kanban، والتي تساعد على تجزئة العمل ومراقبة التقدم باستمرار.
8. تطوير نظم متابعة وتقييم مستمرة للمشاريع، تشمل مؤشرات أداء واضحة، وتساعد على ضبط الانحرافات في الوقت والتكلفة والجودة خلال التنفيذ.
9. الاستثمار في البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم المشاريع، خصوصاً في الشركات الناشئة التي تحتاج إلى أنظمة مرنة قابلة للتوسع والنمو.
10. اعتماد سياسات داعمة للابتكار مثل منح الموظفين مساحة للتجربة، وتحفيزهم على اقتراح حلول تقنية مبتكرة، وربط ذلك بأهداف المشروع.
11. تعزيز الاستفادة التشغيلية للمشاريع التقنية من خلال تحسين جودة الأنظمة، وتوفير الصيانة الدورية، وتحديث البنية الرقمية بما يضمن استمرار عمل الأنظمة بكفاءة.
12. رفع مستوى التواصل مع أصحاب المصلحة وتوفير قنوات تفاعلية للحصول على التغذية الراجعة بشكل مستمر خلال جميع مراحل المشروع.
13. تشجيع القادة على استخدام أدوات التحليل الرقمي لاتخاذ قرارات مبنية على البيانات، مما يعزز فرص النجاح ويقلل من المخاطر.

14. تبني استراتيجيات إدارة مخاطر مبكرة في المشاريع التقنية، تشمل تحديد المخاطر، تقييمها، ووضع

خطط استجابة واضحة تضمن استمرار المشروع دون تعطلات كبيرة.

15. تحقيق التوازن بين الكفاءة التقنية والكفاءة القيادية من خلال اختيار قادة يجمعون بين المهارات

التقنية والمهارات الإنسانية، مما يرفع من جودة قيادة الفرق التقنية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of agile leadership—represented by its dimensions of supervisory style, team building, and motivation—on improving the success of technical projects within start-up companies in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study's objective, the descriptive-analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the primary tool for collecting data from a sample of 274 employees working on technical projects in various start-ups across the Kingdom. The data were analyzed using the SPSS statistical software.

The results indicated that the level of applying agile leadership in start-ups was high across all three dimensions, and the level of technical project success was also high, reflecting the maturity of technical practices in these companies. Furthermore, the multiple regression results showed a statistically significant effect of all agile leadership dimensions on the success of technical projects. Team building was found to be the most influential dimension, followed by supervisory style and then motivation.

The study recommends strengthening the adoption of agile leadership models within start-ups, developing leaders' skills in collaborative supervision, motivation, and multidisciplinary team building, in addition to enhancing agile project management methodologies in technical environments.

Keywords: Agile Leadership, Supervisory Style, Team Building, Motivation, Technical Project

Success, Start-ups

المراجع

اولا المراجع العربية

- أحمد، شريف يوسف حامد. (2021). القيادة الرشيقة (Agile Leadership) وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع1، 239. 257 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1186728>
- جهاد، محمد يحيى. (2024). دور القيادة الرشيقة في تحقيق الأداء السياقي: بحث تحليلي تحليلي في مديرية تربية الرصافة الأولى - بغداد. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج14، ع3، 403 - 414. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1528270>
- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1462449>
- حسين، حسين محمد. (2024). دور القيادة الرشيقة في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج26، ع1، 362 - 385. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583359>
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302078>

□ خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الرشيقة (Agile Leadership) في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الخزف "سيرتاف" مغنية. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1، 801-822.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398376>

□ الخليفات، محمد عبدالعزيز علي. (2022). أثر القيادة الرشيقة (Agile Leadership) في عملية اتخاذ القرارات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع72، 331-361. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1321450>

□ ديرو، أرشد سعيد. (2025). القيادة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في عدد من كليات ومعاهد جامعة دهوك التقنية في إقليم كردستان - العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج21، ع2، 499-531. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1604180>

□ الساحوري، خلود خالد عبدالسلام، و خريم، حمزة سليم لطفي. (2023). أثر القيادة الرشيقة في تعزيز الأداء الإبداعي في دائرة المكتبة الوطنية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان

العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1428557>

□ الطوخي، محمد محمد السيد. (2021). دور القيادة الرشيقة (Agile Leadership) في فاعلية الموارد البشرية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج30، ع30، 629

674. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216414>

□ عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج10، ع1، 11-28. - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1472277>

□ العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (2022). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت

للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 100 - 116. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1282723>

□ القرشي، سوزان بنت محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الرشيقة (Agile

Leadership): دراسة ميدانية على قائدي وقائدات المدارس في محافظة جدة. مجلة جامعة الملك

عبدالعزیز - الإقتصاد والإدارة، مج35، ع2، 25 - 69. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1187965>

□ القطروني، زينب حسن إجباره، و إجبارة، عائشة حسن. (2024). أثر القيادة الرشيقة على الأداء

الوظيفي: دراسة ميدانية على جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي. مجلة جامعة سرت العلمية

- العلوم الانسانية، مج14، ع2، 148 - 164. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1560592>

□ الكعبي، كمال محمد يعقوب، و الياسري، أكرم محسن مهدي. (2023). القيادة الرشيقة وتأثيرها في

جودة الخدمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة

كربلاء المقدسة. السبّط، مج9، ع1، 117 - 147. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1346808>

□ محمد، نهى محمد السيد، الزيايدي، بسنت عادل رمضان، و علي، علا كمال الدين حسن. (2025).

أثر القيادة الرشيقة على البراعة الفردية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الكيماوية. المجلة

العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 475 - 502. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1572712>

□ المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح

المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات

الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302868>

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Akkaya, B., & Bagieńska, A. (2022). The role of agile women leadership in achieving team effectiveness through interpersonal trust for business agility. *Sustainability*, 14(7), 4070.
- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2022). Leadership styles on employee performance with work satisfaction and organizational commitment as intervening variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 34-42.
- AL-Hameed, R.A. (2023). Administrative leadership priorities and their impact on improving employee performance: An exploratory study of the opinions of a sample of employees at general fertilizer Industry Company in Basra. *International Journal of Social Science Exceptional Research*.
- Djajengatmodjo, B. R., Kartawan, K., & Abdullah, Y. (2024). INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, QUALITY OF HUMAN RESOURCES, AND MOTIVATION TOWARDS PERFORMANCE (Survey of Members Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif Bandung West Java). *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 10(1), 59-67.
- Josyula, S. S., Suresh, M., & Raghu Raman, R. (2023). How to make intelligent automation projects agile? Identification of success factors and an assessment approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1461-1491.
- Langholf, V., & Wilkens, U. (2021). Agile project management, new leadership roles and dynamic capabilities—insight from a case study analysis. *Journal of Competences, Strategy & Management*, 11, 1-18.

- 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.
- 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*, 20(2), 117-138.
- Rachmawati, M. (2024). Strategi Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 3(1), 70-80.
- Saeed, H. K. (2024). Agile Leadership and its Impact on Strategic Recovery. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(143), 56-67.
- Setiawan, I. G. A., & Sheidu, C. F. (2024). Impact of Leadership Styles on Employees' Performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT REVIEW*, 2(1), 53-62.
- Sumardona, S., & Saida, S. (2022). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen. *Robust: Research of Business and Economics Studies*, 2(2), 156-1640.
- Suwandy, S., Yunikewaty, Y., & Syamsudin, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Strategi Sumber Daya Manusia Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Pegawai Rektorat Universitas Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 82-102.
- Yuwono, M.A., & Rachmawati, D. (2024). Understanding the Role of Human Resource Management, Leadership, and Organizational Culture in Improving Employee Performance: Case Study in the Partnership Division. *International Journal of Applied Research in Business and Management*.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تحليل العلاقة بين القيادة الرشيقة (Agile

Leadership) ونجاح المشاريع التقنية دراسة حالة على الشركات الناشئة في السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة

☐ 50 - 41 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات

☐ من 15 - 11 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسي الوظيفي ☐ موظف ☐ قائد فريق

☐ مدير مشروع ☐ أخصائي تقني

ثانياً محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة الرشيدة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
نمط الإشراف					
					يتابع القائد أداء الفريق بمرونة
					يقدم القائد تغذية راجعة مستمرة
					يتيح القائد بيئة تواصل مفتوح
					يشجع القائد المشاركة في اتخاذ القرار
					يضبط القائد سير العمل دون رقابة مفرطة
بناء فريق العمل					
					يختار القائد فريقاً متعدد التخصصات
					يعزز القائد التعاون بين أعضاء الفريق
					يوزع القائد الأدوار والمسؤوليات بوضوح
					يدير القائد النزاعات داخل الفريق بفاعلية
					يعزز القائد تبادل المعرفة والخبرات
التحفيز					
					يشجع القائد المبادرات الجديدة
					يوقّر القائد دعماً نفسياً ومعنوياً للفريق
					يقدر القائد إنجازات أعضاء الفريق
					يحفّز القائد العاملين على تطوير مهاراتهم
					يتيح القائد فرص التعلم المستمر

✿ المحور الثاني: نجاح المشاريع التقنية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يتم تنفيذ المشاريع التقنية وفق معايير جودة دقيقة
					تُظهر المشاريع التقنية أداءً مستقرًا بعد تشغيل الأنظمة
					تُنجز مراحل المشروع في الوقت المحدد دون تأخير كبير
					يتم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوز ملحوظ
					يشعر المستخدمون النهائيون بالرضا تجاه نتائج المشروع
					تحقق المشاريع التقنية قيمة مضافة واضحة للعمليات التشغيلية
					تسهم المشاريع التقنية في رفع كفاءة الإنتاج والخدمات
					تلتزم المشاريع بالمعايير الرقابية في قطاع الأدوية
					تتم إدارة مخاطر المشروع بكفاءة خلال جميع المراحل
					تمتاز المشاريع التقنية بقدرتها على الاستدامة التشغيلية طويلة المدى

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of project management

**Analyzing the relationship between Agile Leadership and
the success of technology projects: A case study of startups
in Saudi Arabia**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447-2025