

عنوان البحث

أثر القيادة الرشيقة على دعم الابتكار في بيئة المشاريع الديناميكية: دراسة ميدانية على شركات تطوير التطبيقات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

اميره محي الدين

الرقم الجامعي/

251000022

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

فهرس المحتوي

٣	مقدمة:
٥	مشكلة الدراسة:
٨	أهمية الدراسة:
١٠	أهداف الدراسة:
١٢	تساؤلات الدراسة:
١٣	فروض الدراسة:
١٤	الدراسات السابقة:
١٧	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٩	المنهجية وطرق البحث:
٢٠	أدوات الدراسة:
٢٠	حدود الدراسة:
٢٣	المراجع:

المقدمة:

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

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

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

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

تُعزّز هذه الدراسة، بشكل غير مباشر، القدرة التنافسية للمملكة والاقتصاد الرقمي، وهما هدفان من أهداف رؤية ٢٠٣٠ (Alnajim, 2024).

مشكلة الدراسة:

بفضل تركيزها على ريادة الأعمال والتحول الرقمي، أثمرت رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية بيئةً ديناميكيةً أتاحَت آفاقًا واسعة للنمو، لا سيما في قطاع تطوير التطبيقات. إلا أن هناك أيضًا قضايا هيكلية وثقافية معقدة في هذا السياق قد تعيق الابتكار. في هذه الحالة، لا تصبح القيادة الرشيدة خيارًا إداريًا فحسب، بل متطلبًا تكتيكيًا أيضًا للتغلب على هذه التحديات. يتناول هذا القسم القضايا الرئيسية التي تواجهها شركات تطوير التطبيقات في المملكة حاليًا، وكيف يمكن للقيادة الرشيدة أن توفر إطارًا فعالًا للتعامل معها وتحسين قدرتها على الابتكار (Aldaarmi, 2025).

❖ التغلب على الصعوبات التنظيمية والإدارية من خلال القيادة الرشيدة

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

❖ التغلب على العقبات المالية باستراتيجية القيمة المضافة

تُصعّب المتطلبات الصارمة للمؤسسات المصرفية التقليدية وعدم اهتمام بعض المستثمرين بالصناعات غير التقليدية على رواد الأعمال في قطاع التكنولوجيا السعودي تأمين التمويل. يُعدّ توفير تخطيط مالي متسق وطويل الأجل مهمةً أكثر

صعوبةً لشركات تطوير التطبيقات التي تستخدم نماذج أعمال تكرارية. تستخدم القيادة الرشيدة استراتيجية "المنتج الأدنى قابلية للتطبيق" (MVP) لتقديم حل عملي لهذه المشكلة. يوجه القائد الرشيق الفريق للتركيز على إنشاء نموذج أولي بأقل تكلفة ممكنة مع توفير قيمة كبيرة للمستهلك، بدلاً من السعي وراء موارد هائلة لبناء منتج نهائي. بالإضافة إلى تقليل المخاطر المالية، تمنح هذه الاستراتيجية المستثمرين دليلاً ملموساً على جدوى المفهوم ومهارات الفريق في التنفيذ. يُسهّل عرض نموذج أولي ناجح مع بيانات تفاعل المستخدم الفعلية الوصول إلى جولات تمويل لاحقة من المستثمرين الملائكة وأصحاب رؤوس الأموال المغامرة، مما يجعله أداة إقناع أكثر فاعلية من مجرد خطة عمل نظرية.

❖ تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة في السوق

أدى التوسع الاقتصادي السريع إلى خلق سوق تنافسية شرسة، مما وضع رواد تطوير التطبيقات المحليين في مواجهة شركات متعددة الجنسيات ذات تمويل جيد. يجب أن تتنافس الشركات الصغيرة على السرعة والإبداع بدلاً من الموارد في هذا السباق.

هذا هو جوهر القيادة الرشيدة. يُنمّي القائد الرشيق ثقافة تُركّز على العملاء، حيث يُحفّز الابتكار في المقام الأول على الاستجابة السريعة لمدخلات المستخدمين ومتطلبات السوق. ويضمن قائد الفريق استمرارية تعلّم الفريق وتغيّره من خلال عقد جلسات استرجاعية واجتماعات يومية منتظمة. في سوقٍ مزدحم، تُعطي قدرة الشركات الناشئة على تعديل مسار المنتج بسرعة بناءً على البيانات الفعلية ميزةً تنافسيةً كبيرةً، وتُعزّز بناء قاعدة مستخدمين مُخلصين، مما يضمن استمراريتهما على المدى الطويل (Murniati, 2020).

❖ تطوير المهارات التقنية وتسريع التحول الرقمي الداخلي

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

وللتغلب على هذه العقبة، يُشجّع القادة الرشيقون ثقافة "التعلّم المستمر" و "التجريب الآمن". وهذا يدفع الفريق إلى تجربة أطر عمل وتقنيات جديدة في مشاريع صغيرة الحجم ومنخفضة المخاطر. الأهم من ذلك كله، أنها تُرسي "أماناً نفسياً"، حيث يُنظر إلى فشل تجربة تقنية جديدة كفرصة للتعلّم وليس خطأً. بهذه الاستراتيجية، يُصبح الفريق مؤسسة

متعلمةً بحق، قادرةً على استيعاب أحدث التطورات التكنولوجية ودمجها باستمرار، مما يُزيل الخوف من التغيير (Pussella, 2018).

❖ إيجاد توازن بين الموارد الخارجية

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

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

❖ الإشراف على التحول الثقافي نحو نهج مبتكر ومغامر

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

أهمية الدراسة:

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

○ أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

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

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

٣. تعميق الفهم للعلاقة بين القيادة والابتكار في العصر الرقمي: تتجاوز الدراسة مجرد إثبات وجود علاقة بين القيادة الرشيقة والابتكار، لتسعى إلى فهم "كيف" و"لماذا" تحدث هذه العلاقة في قطاع يتسم بالديناميكية الشديدة مثل تطوير التطبيقات. من خلال تحليل الممارسات اليومية، وديناميكيات الفرق، وآليات صنع القرار، تقدم الدراسة رؤية أعمق للآليات التي من خلالها ينجح القائد الرشيق في تحويل فريقه إلى محرك للابتكار المستمر. هذا الفهم الميكانيكي يضيف عمقاً نظرياً يتجاوز الدراسات الوصفية السطحية (Oliveira, 2025).

2025)

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

○ ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

١. تقديم دليل إرشادي لقيادة القطاع التقني: تكمن القيمة التطبيقية المباشرة للدراسة في تزويد قادة ومديري شركات تطوير التطبيقات في المملكة بخارطة طريق عملية. فبدلاً من الاعتماد على التجربة والخطأ، تقدم الدراسة رؤية قائمة على بيانات ميدانية حول الممارسات القيادية التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الابتكار، ورفع معنويات الفرق، وتسريع دورات تطوير المنتجات. يمكن لهذه التوصيات أن تساعد القادة على بناء ثقافة عمل أكثر مرونة وإبداعاً، وزيادة قدرتهم على جذب واستبقاء أفضل المواهب التقنية (Sanchez, 2024).
٢. تعزيز القدرة التنافسية للشركات المحلية: في سوق تقني يزداد تنافسية مع دخول الشركات العالمية، لم تعد الميزة التنافسية تكمن في التكلفة فقط، بل في سرعة الابتكار والاستجابة لمتطلبات السوق. من خلال تسليط الضوء على كيفية تمكين القيادة الرشيقة للشركات من تحقيق هذه السرعة، تساهم الدراسة بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية للشركات السعودية الناشئة والمتوسطة، ومساعدتها على النمو والاستدامة في مواجهة المنافسين الكبار.
٣. دعم مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠: تتواءم هذه الدراسة بشكل وثيق مع أهداف رؤية ٢٠٣٠، التي تضع التحول الرقمي، وتنمية الاقتصاد القائم على المعرفة، ودعم ريادة الأعمال في مقدمة أولوياتها. من خلال تقديم حلول عملية لتحديات الابتكار التي تواجه الشركات التقنية، تساهم الدراسة في تسريع تحقيق هذه الأهداف. فالشركات المبتكرة والقادرة على المنافسة هي حجر الزاوية في بناء اقتصاد متنوع ومستدام، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تمكينه على المستوى الجزئي.

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

أهداف الدراسة:

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

❖ الهدف الأساسي:

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

❖ الأهداف الفرعية:

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

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

إن هذا الهدف يمثل حجر الزاوية الذي يُبنى عليه البحث بأكمله، فهو يسعى إلى رسم خريطة واقعية للمشهد الإداري الحالي في هذا القطاع الحيوي. فقبل تحليل الأثر، من الضروري أولاً قياس مستوى الوعي بمفاهيم القيادة الرشيقة، ومن ثم تقييم مدى تغلغل ممارساتها الفعلية—مثل القيادة الخادمة، وتمكين الفرق، والشفافية، وتشجيع اتخاذ القرار اللامركزي—لدى القادة والمديرين في الميدان. سيعمل هذا التشخيص كخط أساس (Baseline) دقيق، يمكن

من خلاله فهم نقطة الانطلاق التي تقف عليها هذه الشركات، وتحديد الفجوة بين الممارسات الحالية والممارسات المثلى (Jr., 2020).

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

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

✓ قياس أثر ممارسات القيادة الرشيقة على مؤشرات الأداء الرئيسية للابتكار (Innovation KPIs).

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

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

يهدف هذا الهدف إلى إجراء تشخيص واقعي وشامل، مدركاً أن تبني أي نموذج قيادي جديد لا يخلو من عقبات. ستسعى الدراسة إلى تحديد وتحليل المعوقات الهيكلية (مثل الهرمية التنظيمية الراسخة)، أو الثقافية (مثل مقاومة التغيير أو ثقافة الخوف من الفشل)، أو المهارية (مثل نقص وعي القادة أنفسهم بالمبادئ الرشيقة) التي قد تحد من فعالية هذا النمط القيادي في بيئة العمل المحلية. إن فهم هذه التحديات بشكل عميق يعتبر شرطاً أساسياً لتقديم توصيات واقعية وقابلة للتطبيق تتجاوز الحلول النظرية.

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

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

تساؤلات الدراسة

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

التساؤل الرئيسي:

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

التساؤلات الفرعية:

١. إلى أي مدى تُطبّق ممارسات القيادة الرشيدة فعلياً داخل شركات تطوير التطبيقات في السياق السعودي؟
٢. كيف تساهم الممارسات القيادية الرشيدة، مثل تمكين الفرق وتشجيع التجريب، في تحسين البيئة الإبداعية وقدرة الفرق على توليد حلول مبتكرة؟
٣. هل يؤدي تطبيق القيادة الرشيدة إلى تحسين ملموس في مؤشرات الأداء الرئيسية للابتكار، مثل سرعة الوصول إلى السوق وجودة المنتج النهائي؟
٤. هل يؤثر مستوى نضج الفريق وخبرته في المنهجيات الرشيدة على قوة العلاقة بين ممارسات القيادة الرشيدة ومخرجات الابتكار؟

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

فروض الدراسة:

بناءً على الإطار النظري للدراسة والأدبيات السابقة، وبوصفها إجابات أولية ومؤقتة لتساؤلات البحث سيتم اختبار صحتها ميدانياً، تم صياغة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الرشيقة ومستوى الابتكار لدى شركات تطوير التطبيقات في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

١. إن مستوى تبني ممارسات القيادة الرشيقة في شركات تطوير التطبيقات السعودية يتسم بأنه متوسط، مع وجود تفاوت في تطبيق أبعادها المختلفة.
٢. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من ممارسة (تمكين الفرق) و(تعزيز الأمان النفسي) من قبل القادة، وبين قدرة فرق العمل على توليد أفكار وحلول مبتكرة.
٣. يؤدي تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة إلى تحسين ذي دلالة إحصائية في مؤشرات الأداء الرئيسية للابتكار (مثل تقليل زمن طرح المنتج في السوق، وزيادة رضا العملاء).
٤. يُعدّل مستوى نضج الفريق (Team Maturity) العلاقة بين القيادة الرشيقة والابتكار، حيث يكون الأثر الإيجابي للقيادة الرشيقة أكثر قوة ووضوحاً في الفرق ذات المستوى المرتفع من الخبرة بالعمل الرشيق.
٥. تُمثّل "الهياكل التنظيمية الهرمية" و"الثقافة التنظيمية التي لا تتقبل الفشل" أبرز المعوقات التي تحد من التطبيق الفعال للقيادة الرشيقة في السياق السعودي.

الدراسات السابقة:

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

تُركز المملكة العربية السعودية على رؤية ٢٠٣٠ لتصبح رائدة عالميًا في مجال التكنولوجيا ورقمنة اقتصادها تدريجيًا. تُعد إدارة المشاريع وتطبيقاتها أساسية للتطور المؤسسي الحديث لأي مؤسسة. تتطور أساليب الإشراف على مشاريع تطوير البرمجيات باستمرار نتيجة للتطور السريع للتكنولوجيا والطلبات المتزايدة باستمرار من العملاء. ركزت الدراسة على تعزيز كفاءة تقنيات ومنهجية Agile في مشاريع تطوير البرمجيات الإقليمية في المملكة العربية السعودية. ولتحديد الصعوبات التي يواجهها قطاع البرمجيات المحلي في تطبيق ممارسات Agile وكيفية تعزيز القبول، استطلعت الدراسة آراء المهنيين باستخدام استبيان Delphi. حددت الدراسة التحولات المتوقعة في الثقافة التنظيمية وأسلوب الإدارة كتحديات رئيسية يجب معالجتها. ولتشجيع اعتماد مناهج Agile وتعزيز أداء شركات تطوير البرمجيات الإقليمية، اقترح الخبراء تعزيز التحول، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتحسين بيئة العمل (Sultan, 2024).

هدفت دراسة (Ali, 2024) إلى تقييم الطلب على الوضع الراهن لتعليم إدارة المشاريع. في العديد من الشركات والقطاعات المختلفة، أصبحت إدارة المشاريع تخصصًا أساسيًا لتحقيق نتائج فعالة للمشاريع. وقد ازدادت الحاجة إلى متخصصين مؤهلين في إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية نتيجة للعديد من مشاريع التطوير والبرامج واسعة

النطاق مثل مشروع نيوم. ولفهم الهدف بشكل كامل، اعتمدت الدراسة نهجًا نوعيًا متعدد الأساليب. في الجولة الأولى، تم التحقيق في وضع تعليم إدارة المشاريع (PME) في المملكة العربية السعودية باستخدام مراجعة منهجية للأدبيات (SRL). وتضمنت الجولة الثانية إجراء مقابلات مهنية ومنظمة للتعمق في الموضوع محل الاهتمام. بالإضافة إلى ذلك، تم دمج ثلاث دراسات حالة لتعزيز النتائج وفهمها واستقراءها. تسلط الدراسة الضوء على مزايا وعيوب تعليم إدارة المشاريع (PME). كما يقدم التقرير اقتراحات لتحسين فعالية وجودة تعليم إدارة المشاريع (PME) في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، تقترح الدراسة البحث عن طرق أخرى لتعزيز تعليم إدارة المشاريع (PME) في جميع أنحاء البلاد. يقدم هذا البحث بحثًا رائدًا حول التعليم المهني والتقني في المملكة العربية السعودية. ويستخدم تقنيات متنوعة للكشف عن رؤى جديدة حول النظام التعليمي في البلاد ومدى توافقه مع المعايير الصناعية الدولية. تُعرف القدرة على القيادة الفعالة في مواجهة التغيرات السريعة، والتصرف بسرعة لاغتنام الفرص عند مواجهة العقبات، بالقيادة الرشيقة.

تهدف دراسة (Al-Hamdan, 2021) إلى دراسة وظيفة الفرق الرشيقة في تقديم خدمات التعليم العالي السعودي خلال جائحة كوفيد-١٩. تحدد طريقة المقابلة شبه المنظمة وتحليل البيانات الموضوعية أداة جمع البيانات المفتوحة التي أتاحها النهج النوعي للدراسة. من خلال التفاعلات المباشرة بين المؤلف والمشاركين الأفراد، تستخدم الدراسة أسلوب أخذ العينات الهادف. وبالتالي، تستخدم الدراسة نهجًا استقرائيًا لفحص البيانات وتقديم النتائج التي تتضمن تعريف الرموز وتحديد الأنماط وتطوير الموضوعات. الموضوع الرئيسي هو أن التعليم العالي الذي يركز على المتعلم هو طريق المستقبل في المملكة العربية السعودية. العنصر الثاني هو أنه عندما يصبح التعلم عن بعد أكثر تعقيدًا من الناحية التشغيلية، تصبح الفرق الرشيقة أكثر قيمة. يغير جائحة كوفيد-١٩ بشكل دائم طريقة تقديم التعليم العالي، وفقًا للموضوع الرابع. الموضوع السادس هو أنه في بيئات التعليم العالي السعودية، تحظى سمات المرونة مثل الاستجابة والمرونة بتقدير كبير. المحور السادس هو أن الفرق الرشيقة لديها إمكانات كبيرة لتحسين تنافسية المتعلمين في سوق العمل وتعزيز شعورهم بالواجب المدني عند تقديم التعلم عن بُعد. ووفقًا للتقرير، فإن الفرق الرشيقة واعدة جدًا لتحسين خدمات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

تساعد مفاهيم القيادة الرشيقة على خلق بيئة عمل ديناميكية وقابلة للتكيف، مما يُحسن قدرة الفريق على تحقيق الأهداف بنجاح وكفاءة. في بيئة الأعمال سريعة التغير، يُمكن للقيادة الرشيقة أن تُساعد المؤسسة على النجاح. تُعدّ

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

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

من غير الممكن فهم ظاهرة معقدة كالقيادة الرشيقة وتأثيرها على الابتكار بالاعتماد على منظور نظري واحد. لذا، ولتفسير التفاعل الديناميكي بين سلوكيات القيادة والبيئة التنظيمية والقدرة على الابتكار، تعتمد هذه الدراسة على مجموعة متكاملة من الأطر والنظريات. تُقدم هذه المنطلقات أساساً نظرياً متيناً لفهم "كيف" و"لماذا" يمكن للقيادة الرشيقة أن تكون محفزاً فعالاً للابتكار في بيئات العمل شديدة الديناميكية، مثل قطاع تطوير التطبيقات في المملكة العربية السعودية.

❖ نظرية القيادة التحويلية

تُعدّ هذه النظرية نقطة انطلاق أساسية، فهي تفسر كيف يمكن للقادة إحداث تغيير جذري في مواقف وأداء فرقهم. يلهم القادة التحويلين فرقهم عبر تقديم رؤية ملهمة (التأثير المثالي)، وتحفيزهم فكرياً لتحدي الوضع الراهن (التحفيز الفكري)، وإظهار اهتمام فردي باحتياجاتهم التنموية (الاعتبار الفردي). تتقاطع القيادة الرشيقة بشكل واضح مع هذه الأبعاد؛ فالقائد الرشيق يشارك الفريق في صياغة رؤية المنتج، ويعمل كمرشد لتطوير مهاراتهم. لكنها تتجاوز ذلك بالتركيز على التنفيذ اللامركزي والتمكين الفعلي، حيث تُحوّل الإلهام إلى آليات عمل يومية تُمكن الفرق من تحقيق الابتكار بأنفسهم، بدلاً من الاعتماد الكلي على شخصية القائد (Karimi, 2023).

❖ نظرية القدرات الديناميكية

في سوق سريع التغير مثل تطوير التطبيقات، لا يكفي امتلاك الموارد، بل يجب امتلاك القدرة على تكييفها وإعادة تشكيلها باستمرار. تركز هذه النظرية على قدرة المنظمة على "استشعار" الفرص والتهديدات، و"اغتنام" هذه الفرص، و"إعادة تكوين" أصولها التنظيمية للتكيف مع البيئة المتغيرة. وهنا، تعمل القيادة الرشيقة كمحرك أساسي لبناء هذه القدرات الديناميكية. فالقائد الرشيق يصمم نظاماً للتعليم السريع عبر دورات العمل القصيرة والتغذية الراجعة المستمرة (الاستشعار)، ويمكّن الفرق من اتخاذ قرارات سريعة لاغتنام الفرص (الاغتنام)، ويرسخ ثقافة المرونة التي تسمح بإعادة توجيه الجهود والموارد بكفاءة (إعادة التكوين). وبهذا، تصبح القيادة الرشيقة هي الآلية التي تترجم بها المنظمة استراتيجية التكيف إلى واقع عملي (Cavusgil, 2024).

❖ نظرية الابتكار التنظيمي

تفترض هذه النظرية أن الابتكار ليس حدثًا عشوائيًا، بل هو نتاج نظام بيئي متكامل داخل المنظمة يتأثر بالثقافة والهيكل والقيادة. وتشير إلى أن البيئات التي تشجع على التجريب، وتتقبل المخاطرة المدروسة، وتوفر الأمان النفسي، هي الأكثر خصوبة للابتكار. في هذا الإطار، لا تكون القيادة الرشيقة مجرد نهج إداري، بل هي أداة للهندسة الثقافية. فالقائد الرشيق يعمل بوعي على تفكيك ثقافة الخوف من الفشل، ويحتفي بالدروس المستفادة من الأخطاء، ويزيل العوائق البيروقراطية التي تخنق المبادرات الجديدة، ويوفر للفرق الاستقلالية والموارد اللازمة للتجريب، خالقًا بذلك الظروف التي حددها نظرية الابتكار التنظيمي كشرط أساسية للإبداع المستدام (Albous, 2024).

❖ نظرية المنظمات الرشيقة

بينما تركز النظريات السابقة على القيادة والابتكار بشكل عام، تقدم هذه النظرية الإطار الهيكلي والتشغيلي الذي تعمل ضمنه القيادة الرشيقة. تستند المنظمات الرشيقة إلى مبادئ المرونة، والفرق الصغيرة متعددة الوظائف، والتمكين الذاتي، والتسليم التكراري للقيمة. دور القائد الرشيق هنا ليس "السيطرة والتحكم"، بل "التمكين والتنسيق". فهو يعمل كقائد خادم يزيل العقبات، وكموجه يساعد الفرق على تحسين عملياتها، وكحلقة وصل تضمن تدفق المعلومات بسلاسة بين الفرق المختلفة. لذا، تُعد القيادة الرشيقة النمط القيادي الطبيعي والمكمل لهذا النموذج التنظيمي، وهي التي تضمن نجاحه في تحقيق أهدافه في السرعة والابتكار (Porkodi, 2024).

❖ نظرية النظم

أخيرًا، تساعدنا نظرية النظم على رؤية الصورة الكاملة، فهي تنظر إلى المنظمة كنظام حيوي يتكون من أجزاء مترابطة (أفراد، فرق، عمليات، تقنيات)، حيث يؤثر أي تغيير في جزء منها على النظام بأكمله. من هذا المنظور، لا يُعد الابتكار نتاج فرد أو فريق، بل هو خاصية ناشئة عن جودة التفاعلات داخل النظام. وبتركيزها على تحسين التواصل، وتفكيك الصوامع التنظيمية، وتعزيز حلقات التغذية الراجعة السريعة، تعمل القيادة الرشيقة كمنظم ومُحسِّن لهذا النظام، مما يرفع من قدرته ككل على التكيف والابتكار بطريقة عضوية ومستدامة (Midgley, 2021).

المنهجية وطرق البحث:

تم استخدام الباحث استراتيجيات منهجيات مختلطة، تدمج تقنيات البحث الكمية والنوعية في إطار واحد متماسك، لتحقيق أهداف الدراسة وتقديم إجابات دقيقة ومتعمقة لأسئلتها. وقد تم اختيار هذه الطريقة لأنها توفر فهمًا شاملاً للموضوع قيد الدراسة. فبينما توفر البيانات النوعية عمقًا تفسيريًا يساعد في فهم البيئات والتجارب الإنسانية التي لا تستطيع الأرقام وحدها تفسيرها، توفر البيانات الكمية القدرة على قياس العلاقات وتعميم الاستنتاجات. وقد تم تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي ضمن هذا الإطار. وبينما يسعى المكون التحليلي إلى دراسة الروابط بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات، مما يمنح الدراسة قوة تفسيرية تتجاوز الوصف البسيط، يركز المكون الوصفي على تتبع وتوضيح واقع ممارسات القيادة الرشيدة ومستويات الابتكار. ويشكل جميع العاملين في شركات تطوير التطبيقات المسجلة في المدن السعودية الرئيسية الثلاث: الرياض وجدة والدمام - بمن فيهم المديرون والقادة وأعضاء الفريق الفني - مجتمع البحث. تم توزيع الاستبيان الكمي باستخدام عينة عشوائية طبقية لضمان التمثيل في جميع مستويات العمل نظرًا لصعوبة الوصول إلى كامل السكان. تمت مقابلة عينة مختارة من مديري المشاريع والقادة للمكون النوعي للدراسة. من أجل جمع بيانات شاملة وغنية لدعم الدراسة، تم اختيارهم بناءً على خبرتهم وفهمهم العميق لقضية البحث. استخدم الباحث أداتين رئيسيتين متكاملتين لجمع البيانات.

الأولى كانت استبيانًا تم إنشاؤه لجمع معلومات رقمية حول جوانب مؤشرات الابتكار والقيادة الرشيدة. كانت المقابلة شبه المنظمة هي الأداة الثانية المستخدمة لجمع المعلومات النوعية من مجموعة مختارة من القادة. كانت الأهداف هي استكشاف الصعوبات وفهم الآليات المحددة لتأثير القيادة والحصول على تفسيرات سياقية تؤكد النتائج الكمية. تم استخدام إجراءات الصلاحية والموثوقية للتأكد من جودة الاستبيان. وللتأكد من صحة المحتوى، تم عرضه على لجنة من الخبراء والعلماء. بحساب معامل ألفا كرونباخ على عينة استقصائية، تم تقييم موثوقية الأداة؛ وقد أشار العدد المرتفع إلى موثوقية الاستبيان. بعد جمع البيانات، فُحصت باستخدام تقنيات مناسبة لكل فئة من فئات البيانات. أُجريت إحصاءات وصفية، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، وإحصاءات استدلالية، مثل تحليل الانحدار والارتباط، على البيانات الكمية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتقييم فرضيات الدراسة. ولإضفاء العمق والسياق على النتائج الكمية وتحقيق تكامل منهجي يضمن رؤية شاملة وجديرة بالثقة، استُخدم التحليل الموضوعي لتحليل البيانات النوعية التي جُمعت من المقابلات. وتضمن ذلك أولاً نسخ المقابلات، ثم ترميز البيانات وتصنيفها، وتحديد الموضوعات الناشئة والموضوعات الرئيسية، وربطها بأسئلة الدراسة.

أدوات الدراسة:

تم استخدام نهجًا مختلطًا يتضمن أساليب كمية ونوعية لضمان بيانات غنية وشاملة من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة أسئلتها بالكامل. تم إنشاء استبيان خصيصًا لقياس متغيرات الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية. كانت هناك محاور متعددة في الاستبيان. بينما قيم المحور الثاني درجة الإبداع في فرق العمل (مثل ابتكار المنتج وابتكار العمليات)، تناول المحور الأول مناهج القيادة الرشيدة في جميع جوانبها (مثل التمكين والشفافية والمرونة). تم تطوير أسئلة الاستبيان باستخدام مقاييس علمية معتمدة من أبحاث سابقة وتعديلها للبيئة السعودية. تم استخدام مقياس ليكرت بخمس نقاط. قبل تقديم الأداة لعينة الدراسة، تم عرضها على لجنة من الخبراء وإخضاعها لاختبارات الموثوقية الإحصائية اللازمة لضمان صحتها وموثوقيتها. شاركت عينة مقصودة من القادة ومديري المشاريع في مقابلات شبه منظمة كجزء من أداة نوعية مصممة لتكملة البيانات الكمية وتعزيز الفهم. كان الهدف من هذه المقابلات دراسة جوانب يصعب قياسها كميًا، مثل فهم العوائق التنظيمية والثقافية التي تعيق تطبيق القيادة الرشيدة، واستخلاص قصص وأمثلة واقعية توضح كيفية تأثير القيادة على الابتكار في القطاع. ومن خلال الجمع بين النهجين، يمكن للباحث تحقيق التكامل المنهجي (التثليث)، مما يوفر منظورًا أكثر شمولًا وعمقًا للظاهرة قيد الدراسة. وهذا يزيد من مصداقية الاستنتاجات النهائية للدراسة وقدرتها التفسيرية.

حدود الدراسة:

إن إدراك حدود أي بحث علمي وتحديد ما بوضوح هو ركن أساسي من أركان الأمانة العلمية، حيث يساهم ذلك في وضع النتائج ضمن سياقها الصحيح وتوجيه الباحثين المستقبليين. وعليه، تتحدد أبعاد هذه الدراسة بالحدود التالية:

أولاً: الحدود الموضوعية (Thematic Boundaries)

يركز هذا البحث بشكل أساسي على استكشاف أثر متغير القيادة الرشيدة على متغير الابتكار داخل شركات تطوير التطبيقات. ورغم أن الابتكار ظاهرة معقدة تتأثر بعوامل متعددة مثل حجم التمويل، وديناميكيات السوق، والاستراتيجيات التنافسية، والثقافة المجتمعية، إلا أن نطاق هذه الدراسة ينحصر في تحليل البعد القيادي كعامل رئيسي. وبالتالي، فإن النتائج لا تقدم تفسيراً شاملاً لكل مسببات الابتكار، بل تسلط الضوء على دور محدد ومهم للقيادة

الرشيقة. كما أن الدراسة لا تجري مقارنة معمقة بين القيادة الرشيقة وأنماط قيادية أخرى كالقيادة الموقفى أو الكاريزمية، بل تركز على قياس مدى وجود وتأثير النمط الرشيق بحد ذاته.

ثانياً: الحدود البشرية (Human Boundaries)

تقتصر عينة هذه الدراسة بشكل مقصود على شريحة محددة من العاملين في قطاع تطوير التطبيقات السعودي، وهم: القيادات الإدارية العليا، ومديرو المشاريع والمنتجات، وأعضاء فرق العمل التقنية (المطورون، المصممون، مهندسو الجودة). تم اختيار هذه الفئات لكونها النواة الأساسية التي تتأثر وتتوثر بشكل مباشر في تطبيق المنهجيات الرشيقة وعمليات الابتكار. وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس وجهات نظر وخبرات هذه المجموعة المهنية، ولا يمكن تعميمها تلقائياً على فئات وظيفية أخرى داخل نفس الشركات (مثل أقسام الموارد البشرية، أو المالية، أو التسويق)، والتي قد يكون لها تصورات وتحديات مختلفة. كما لا يمكن إسقاط النتائج على قطاعات اقتصادية أخرى (كقطاع الصناعة أو الخدمات المصرفية) التي تختلف في طبيعة مشاريعها وثقافتها التنظيمية.

ثالثاً: الحدود المكانية (Spatial Boundaries)

أجري الجانب الميداني من هذه الدراسة بشكل مركز داخل شركات تطوير التطبيقات التي تتخذ من المدن السعودية الكبرى (الرياض، جدة، والدمام) مقراً لها. يعود هذا الاختيار إلى أن هذه المدن تشكل المراكز الرئيسية للنشاط الاقتصادي والتقني في المملكة، وتستقطب معظم الاستثمارات والمواهب في هذا القطاع، مما يجعلها بيئة غنية لدراسة الظاهرة. ومع ذلك، يجب الإقرار بأن هذا التركيز الجغرافي قد لا يعكس بالضرورة واقع الشركات الناشئة أو فروع الشركات في المدن والمناطق الأخرى الأقل مركزية داخل المملكة، والتي قد تواجه ظروفاً مختلفة من حيث الوصول إلى الموارد، ونضج السوق، وطبيعة المنافسة. لذا، فإن تعميم النتائج على مستوى المملكة بأكملها يجب أن يتم بحذر.

رابعاً: الحدود الزمانية (Temporal Boundaries)

تم جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة وتنفيذها خلال فترة زمنية محددة تمتد من شهر مارس إلى شهر يونيو من عام ٢٠٢٥ م. هذه الدراسة بطبيعتها هي دراسة مقطعية (Cross-sectional)، أي أنها تقدم لقطة فوتوغرافية للواقع في تلك المرحلة الزمنية فقط. ونظراً للطبيعة الديناميكية السريعة التي يتسم بها كل من قطاع التقنية والبيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠، فمن المحتمل أن تتغير السياسات الحكومية، والتوجهات الاستثمارية،

والتقنيات السائدة، والمشهد التنافسي بشكل مستمر. وبالتالي، فإن النتائج التي توصلت إليها الدراسة قد تتأثر بهذه التغيرات المستقبلية، مما يستدعي تحديثها عبر دراسات طويلة أو متكررة في المستقبل.

- Abdulaziz Adel Abdulaziz Aldaarmi .(٢٠٢٥) .*Digital transformation in SME financing in Saudi Arabia: Leveraging digital financial intermediation to overcome challenges, maximize benefits, and foster sectoral growth* .doi:53894/ijirss.v8i2.5203
- Abdullah Abdulaziz Alkhoraif .(٢٠٢٤) .*The impact of innovation governance and policies on government funding for emerging science and technology sectors in Saudi Arabia* . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/386135072_The_impact_of_innovation_governance_and_policies_on_government_funding_for_emerging_science_and_technology_sectors_in_Saudi_Arabia
- Abeer Saeed Alghamdi .(٢٠٢٤) .*Agile Leadership and Organizational Sustainability, Between Hope and Reality* من الاسترداد من https://www.pjss.edu.pk/pdf_files/2025_1/324-339.pdf
- Afnan Alnajim .(٢٠٢٤) .*The Role and Impact of Saudi Vision 2030 in Leadership Development* . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/379436769_The_Role_and_Impact_of_Saudi_Vision_2030_in_Leadership_Development
- Amal Rashed Al-Hamdan .(٢٠٢١) .*The Role of Agile Teams in the Delivery of Distance Education in Saudi Universities Amid the COVID-19 Crisis: Qualitative Data Analysis* من الاسترداد من <https://journals.aiac.org.au/index.php/IJELS/article/view/6797>
- Bader K. AlNuaimi .(٢٠٢٢) .*Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy* من الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322002727>
- Basel Sultan .(٢٠٢٤) .*Facilitating Agile Applications in Software Projects in Local Saudi Arabia Companies* من الاسترداد من https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-97-8345-8_5
- Cláudia Maria Arantes Marquesani Oliveira .(٢٠٢٥) .*Leadership styles and digital transformation: a literature review* من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/390707391_Leadership_styles_and_digital_transformation_a_literature_review
- Fahad S. Altuwaijri .(٢٠٢٢) .*Factors affecting Agile adoption: An industry research study of the mobile app sector in Saudi Arabia* من الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016412122200084X>
- Gerald Midgley .(٢٠٢١) .*A systems perspective on systemic innovation* من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/355987123_A_systems_perspective_on_systemic_innovation
- Geraldine de Bastion .(٢٠٢٠) .*Data-and-the-Global-South-Key-Issues-for-Inclusive-Digital-Development* من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/345133503_Data-and-the-Global-South-Key-Issues-for-Inclusive-Digital-Development
- Gold Nmesoma Okorie .(٢٠٢٤) .*ETHICAL CONSIDERATIONS IN DATA COLLECTION AND ANALYSIS: A REVIEW: INVESTIGATING ETHICAL PRACTICES AND CHALLENGES IN MODERN DATA COLLECTION AND ANALYSIS* من الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/378789304_ETHICAL_CONSIDERATIONS_IN_DATA_COLLECTION_AND_ANALYSIS_A_REVIEW_INVESTIGATING_ETHICAL_PRACTICES_AND_CHALLENGES_IN_MODERN_DATA_COLLECTION_AND_ANALYSIS

H.D.M.M. Pussella .(٢٠١٨) .*Exploring the Challenges in Transitioning from Traditional Project Management to Agile Project Management* . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/339577643_Exploring_the_Challenges_in_Transitioning_from_Traditional_Project_Management_to_Agile_Project_Management

Ines Mergel .(٢٠١٧) .*Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government* . doi:13140/RG.2.2.27227.57121

Jamshid Ali .(٢٠٢٤) .*Project management education in the Kingdom of Saudi Arabia: a multi-method approach* . تم الاسترداد من

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jieb-09-2023-0069/full/html>

Mohammad Rashed Albous .(٢٠٢٤) .*A Grounded Theory Exploration of Public Sector Innovation in Kuwait During and Beyond Crisis: Building Adaptability for Future* . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/384241971_A_Grounded_Theory_Exploration_of_Public_Sector_Innovation_in_Kuwait_During_and_Beyond_Crisis_Building_Adaptability_for_Future

Mohammed A. Abu Rumman .(٢٠٢٤) .*The Impact of Green HRM on Lean Soft Practices Implementation: A Mediating Role of Organizational Flexibility* . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/381970463_The_Impact_of_Green_HRM_on_Lean_Soft_Practices_Implementation_A_Mediating_Role_of_Organizational_Flexibility

Murniati Murniati .(٢٠٢٠) .*Hotel Marketing Strategies in the Digital Age* . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/355083197_Hotel_Marketing_Strategies_in_the_Digital_Age

Ralph I. Williams Jr .(٢٠٢٠) .*Re-examining systematic literature review in management research: Additional benefits and execution protocols* . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/346488787_Re-examining_systematic_literature_review_in_management_research_Additional_benefits_and_execution_protocols

Richard Sanchez .(٢٠٢٤) .*The Power of Influence: Leading by Example for Greater Role and Productivity* . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/379994088_The_Power_of_Influence_Leading_by_Example_for_Greater_Role_and_Productivity

S . Porkodi .(٢٠٢٤) .*The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes* . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/379512357_The_effectiveness_of_agile_leadership_in_practice_A_comprehensive_meta-analysis_of_empirical_studies_on_organizational_outcomes

S. Tamer Cavusgil .(٢٠٢٤) .*Dynamic capabilities framework and its transformative contributions* . تم الاسترداد من

https://www.researchgate.net/publication/386060171_Dynamic_capabilities_framework_and_its_transformative_contributions

Saeid Karimi .(٢٠٢٣) .*The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital* تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/2/1267>

Sami Salem Alzahrani .(٢٠٢٣) .*Balanced agile project management impact on firm performance through business process agility as mediator in IT sector of Kingdom of Saudi Arabia* تم الاسترداد من <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBPM.2023.132326>

Syamsir Syamsir .(٢٠٢٥) .*Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights, and research directions* تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/390161752_Leadership_agility_in_a_VUCA_world_a_systematic_review_conceptual_insights_and_research_directions

Mid-Ocean University

College of Management

Masters in project management



Research Title

The Impact of Agile Leadership on Supporting Innovation in a
Dynamic Enterprise Environment: A Field Study of Application
Development Companies in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by the Student/

Amira Mohiuddin

University number/

251000022

supervision/

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025

