

عنوان البحث

"أثر القيادة التحويلية على كفاءة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية"

"The Impact of Transformational Leadership on Supply Chain Efficiency: An Applied Study on Industrial Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia"

إعداد الطالب/ يزيد أحمد السلامة

الرقم الجامعي: 242002056

إشراف/ جامعة ميدأوشن

العام الدراسي:

2025-2024

المحتوى

4.....	ملخص الدراسة
5.....	1. الفصل الأول : مقدمة الدراسة
6.....	1.1 مقدمة:
8.....	2.1 مشكلة الدراسة:
9.....	3.1 أهمية الدراسة:
9.....	1.3.1 أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):
9.....	2.3.1 ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):
10.....	4.1 أهداف الدراسة:
10.....	5.1 تساؤلات الدراسة
10.....	6.1 فروض الدراسة:
10.....	7.1 الدراسات السابقة:
11.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
11.....	1. نظرية القيادة التحويلية
12.....	2. نظرية أداء سلسلة التوريد
12.....	3. دمج النظريات في هذه الدراسة
13.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
13.....	1. تصميم البحث
13.....	2. مجتمع الدراسة والعينة
13.....	3. أدوات جمع البيانات
13.....	4. تقنيات تحليل البيانات
14.....	5. الاعتبارات الأخلاقية
14.....	10.1 أدوات الدراسة :
14.....	1. أداة قياس القيادة التحويلية
14.....	2. أداة قياس كفاءة سلسلة التوريد
15.....	3. المتغيرات الديموغرافية ومتغيرات الضبط
15.....	4. الاختبار التجريبي والتحقق
15.....	11.1 حدود الدراسة :
15.....	1. حدود الدراسة (نطاق الدراسة):
15.....	2. القيود (المُعَوَّقات المُحتملة):
17.....	2. الفصل الثاني :الاطار النظري للدراسة
18.....	1.2 مقدمة في القيادة التحويلية:
18.....	1.1.2 تعريف المفهوم وتطوره:
19.....	2.1.2 الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية:
21.....	2.2 كفاءة سلسلة التوريد في المؤسسات الصناعية:

21	1.2.2. التعريف ومؤشرات الأداء:
22	2.2.2. أهمية المرونة والاستجابة والتكامل والفعالية من حيث التكلفة:
24	3.2. الأسس النظرية
24	1.3.2. نظرية القيادة التحويلية (باس وأفوليو، بيرنز)
25	2.3.2. نظرية أداء سلسلة التوريد (Supply Chain Performance Theory)
27	3.3.2. تكامل النظريات في هذه الدراسة
28	4.2. ربط القيادة بأداء سلسلة التوريد:
28	1.4.2. كيف يؤثر سلوك القيادة على النتائج التشغيلية:
30	2.4.2. التوافق الاستراتيجي والتنسيق بين الإدارات
31	5.2. دراسات تجريبية حول القيادة وسلسلة التوريد:
31	1.5.2. أدلة تجريبية عالمية:
32	2.5.2. دراسات حالة إقليمية وسعودية:
34	6.2. الفجوة البحثية والحاجة للدراسة الحالية
34	1.6.2. قيود الأبحاث الحالية
35	2.6.2. مبررات التركيز على القطاع الصناعي السعودي:
36	7.2. خاتمة
38	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
38	3.1. مقدمة
38	3.2. المنهجية وأساليب البحث
39	3.3. مجتمع البحث
39	4.3. حدود البحث
40	4. الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
41	1.4. مقدمة:
41	2.4. أولا المعلومات العامة للمشاركين في الاستبيان:
44	3.4. فقرات الاستبيان:
54	4.4. التحليل العام لنتائج الاستبيان
55	5.4. تحليل البيانات الكمية المستخرجة من الاستبيان
56	6.4. التوصيات:
58	7.4. الخاتمة:
59	5. المراجع: العربية
61	6. المراجع الاجنبية
62	7. الملاحق
69	8. الملخص Abstract

ملخص الدراسة

تبحث هذه الدراسة في تأثير القيادة التحويلية على كفاءة إدارة سلسلة التوريد داخل المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية. وتستند هذه الدراسة إلى نظرية القيادة التحويلية، وتستكشف أبعادًا رئيسية مثل التحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي. وُزِعَ استبيان كمي على الموظفين في مختلف المؤسسات الصناعية، وحُلِّلت 44 استجابة إحصائيًا باستخدام المتوسطات الحسابية والوسيطات والانحرافات المعيارية.

تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تُسهم بشكل كبير في تحسين تطوير الموظفين، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، وترسيخ ثقافة الابتكار. واتفق معظم المشاركون على أن قادتهم يمتلكون صفات تؤثر إيجابًا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والكفاءة التشغيلية. كما سلّطت الدراسة الضوء على مجالات التحسين، لا سيما في تشجيع التفكير النقدي واستدامة الابتكار.

يؤكد هذا البحث الافتراضات النظرية حول دور القيادة التحويلية في دفع الأداء التنظيمي، ويُقدّم رؤية عملية لتطوير القيادة في القطاع الصناعي السعودي. وتوصي الدراسة بالاستثمار في برامج تدريب القيادة التي تُعزز القيادة التشاركية، وثقافة التعاون، وقابلية سلسلة التوريد للتكيف.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، كفاءة سلسلة التوريد، المنظمات الصناعية، المملكة العربية السعودية، القيادة الاستراتيجية، الأداء التنظيمي.

1. الفصل الاول : مقدمة الدراسة

1.1 مقدمة:

في ظل بيئة الأعمال التنافسية الحالية، أصبحت كفاءة سلسلة التوريد عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات. وتعتمد المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية، مدفوعةً برؤية 2030، بشكل متزايد على استراتيجيات إدارية وتشغيلية متطورة لتحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية العالمية. ومن أبرز الأساليب الإدارية التي اكتسبت زخماً القيادة التحويلية، التي تُركّز على إلهام الموظفين، وتشجيع الابتكار، ودفع عجلة التغيير. وتستكشف هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء سلسلة التوريد في الشركات الصناعية السعودية، بهدف تسليط الضوء على كيفية تأثير سلوكيات القيادة على مرونة سلسلة التوريد، وضبط التكاليف، والاستجابة، والتكامل. في الاقتصاد العالمي المعاصر، برزت كفاءة سلسلة التوريد كعامل حاسم لاستدامة المؤسسات وقدرتها التنافسية. يجب على الشركات العاملة في أسواق شديدة الديناميكية ضمان أن تكون سلاسل التوريد الخاصة بها ليست فعالة من حيث التكلفة فحسب، بل أيضاً سريعة الاستجابة ومرنة وقادرة على الصمود. وهذا أمر حيوي بشكل خاص في القطاعات الصناعية حيث يمكن أن تؤثر التأخيرات التشغيلية أو سوء إدارة المخزون أو ضعف تكامل الموردين بشكل كبير على الربحية والحصة السوقية (Christopher, M. 2016). وقد أبرز تطور إدارة سلسلة التوريد (SCM) من وظيفة لوجستية إلى محرك استراتيجي للقيمة الحاجة إلى مناهج قيادية تدعم المرونة والابتكار والتحسين المستمر.

يُعد تحول القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، ركيزة أساسية لأجندة الإصلاح الاقتصادي الوطني في إطار رؤية 2030، التي تهدف إلى تقليل الاعتماد على النفط، وتنويع الاقتصاد، وبناء صناعات عالمية المستوى (رؤية 2030، 2020). وقد دفعت هذه الطموحات المؤسسات إلى تبني تقنيات متطورة، وأطر تشغيلية حديثة، وأساليب إدارة متطورة. مع ذلك، ورغم الاستثمارات في الرقمنة والبنية التحتية، لا يزال أداء العديد من المؤسسات ضعيفاً في تنسيق سلسلة التوريد والاستجابة لها. وقد أدرك الباحثون والممارسون بشكل متزايد أن هذه الفجوات ليست تقنية فحسب، بل إدارية وسلوكية أيضاً، مما يؤكد التأثير الحاسم للقيادة على أداء سلسلة التوريد (Gligor, D. M., Holcomb, M. C., & Stank, T. P. 2016).

اكتسبت القيادة التحويلية أهمية خاصة من بين نماذج القيادة المختلفة،. صاغ Trivellas, P., & Drimoussis, C. (2013) مفهوم القيادة التحويلية في البداية، ثم توسع فيها Bass, B. M. (1985)، وهي تتميز بأربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي. يُلهم القادة الذين يُظهرون هذه السمات أتباعهم لتجاوز

المهام الروتينية، والتفكير الإبداعي، ومواءمة الأهداف الشخصية مع رؤية المؤسسة. في سياقات سلسلة التوريد، يُعتقد أن هذه القيادة تُعزز التعاون، وتُسهل التفكير التكيفي، وتُحسن التواصل بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (كارتر وروجرز، 2008). ويمكن أن يكون هذا مفيدًا بشكل خاص في القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، حيث يُعد التنسيق الفعال بين مختلف شركاء سلسلة التوريد أمرًا بالغ الأهمية.

على الرغم من الإمكانات النظرية الواعدة، لا تزال الدراسات التجريبية التي تبحث بشكل مباشر في تأثير القيادة التحويلية على كفاءة سلسلة التوريد في المؤسسات الصناعية السعودية محدودة. غالبًا ما تعزل الأبحاث الحالية التحسينات التشغيلية عن سلوك القيادة، أو تركز على القيادة في سياقات تنظيمية عامة دون ربطها بمقاييس أداء محددة، مثل خفض تكاليف سلسلة التوريد، ومدة التسليم، ودوران المخزون، واستجابة العملاء. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية بين مديري الصناعات السعوديين على مؤشرات كفاءة سلسلة التوريد الرئيسية. تتجاوز أهمية هذه الدراسة نطاق البحث الأكاديمي، إذ تتناول التحديات العملية التي يواجهها قادة الصناعة السعوديون في تحقيق التوافق الاستراتيجي بين القيادة والتميز التشغيلي. ومن خلال تحليل هذه العلاقة، يهدف البحث إلى تقديم رؤى عملية للمديرين التنفيذيين وواضعي السياسات وخبراء تطوير القيادة الذين يسعون إلى تحسين أداء سلسلة التوريد. ومن المتوقع أن تدعم هذه النتائج الأهداف الوطنية الأوسع للمملكة العربية السعودية المتمثلة في بناء قدرات قيادية مبتكرة، وتطوير صناعات قادرة على المنافسة عالميًا، وترسيخ مكانة المملكة كمركز إقليمي لسلسلة التوريد (الضويحي وآخرون، 2021). وفي نهاية المطاف، سوف يساهم هذا البحث في تعزيز مجموعة المعرفة المتنامية حول تقاطع نظرية القيادة وإدارة سلسلة التوريد، مع توفير أساس سياقي محدد للتحويل الصناعي في المملكة.

2.1. مشكلة الدراسة:

في بيئة عالمية متزايدة التعقيد والتنافسية، أصبحت كفاءة سلسلة التوريد أمراً بالغ الأهمية لنجاح المؤسسات الصناعية. في المملكة العربية السعودية، ساهمت المبادرات الحكومية، مثل رؤية 2030، في تسريع التنمية الصناعية، وأكدت على الحاجة إلى سلاسل توريد أكثر تكاملاً ومرونة واستجابة. على الرغم من الاستثمارات في البنية التحتية اللوجستية، والتحول الرقمي، وأتمتة العمليات، لا تزال العديد من الشركات الصناعية في المملكة تواجه تحديات مستمرة، مثل تأخير التوريد، وضعف التنسيق بين الإدارات والموردين، وارتفاع تكاليف التشغيل، ومحدودية القدرة على التكيف مع تقلبات السوق. تُعيق هذه الاختلالات التشغيلية أداء المؤسسات وتُضعف قدرتها التنافسية في الأسواق الإقليمية والعالمية.

ركزت معظم الحلول الحالية لهذه التحديات على الترقّيات التكنولوجية، واستراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية، وإعادة هندسة العمليات. ومع ذلك، لم تُجر سوى دراسات تجريبية محدودة نسبياً حول العوامل البشرية والسلوكية، وخاصةً أساليب القيادة، التي تؤثر على فعالية سلسلة التوريد. تلعب القيادة، وخاصةً في مستويات الإدارة الوسطى والعليا، دوراً محورياً في تعزيز التعاون، وتوجيه التوافق الاستراتيجي، وتحفيز الفرق على مواجهة التحديات اللوجستية. قد يحمل نموذج القيادة التحويلية - القائم على تحفيز المتابعين من خلال الرؤية والإلهام والتحفيز الفكري والدعم الفردي - إمكانات كبيرة في معالجة هذه الفجوات التشغيلية. ومع ذلك، لا يزال دوره ضمن وظيفة سلسلة التوريد غير مستكشف في السياق السعودي. تبرز هذه الفجوة بشكل خاص بالنظر إلى الخصائص الثقافية والهيكلية للمنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث قد تعيق عملية صنع القرار الهرمية والسلطة المركزية وأساليب الإدارة التقليدية تبني مناهج قيادية تعزز الابتكار والتكامل بين الوظائف. وفي غياب أدلة واضحة على العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة سلسلة التوريد، قد تستمر المنظمات في الاعتماد على حلول مجزأة تقش في معالجة الأسباب الجذرية لعدم الكفاءة. علاوة على ذلك، فإن نقص الدراسات التجريبية يحد من قدرة صانعي السياسات وقادة الصناعة على تصميم برامج تدريب وتطوير تستهدف سلوكيات القيادة المتوافقة مع أهداف أداء سلسلة التوريد.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى دراسة مدى تأثير القيادة التحويلية على كفاءة سلسلة التوريد داخل المنظمات الصناعية السعودية. كما تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الرئيسية والنتائج القابلة للقياس، مثل كفاءة التكلفة، ودوران المخزون، وموثوقية التسليم، واستجابة سلسلة التوريد. ومن خلال ذلك، ستقدم الدراسة

رؤى قيمة حول كيفية مساهمة ممارسات القيادة السلوكية والاستراتيجية في تعزيز التميز التشغيلي والمساهمة في تحقيق الأهداف الأوسع للتحديث الصناعي في إطار رؤية 2030.

3.1. أهمية الدراسة:

1.3.1 أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من خلال مساهمتها في سد الفجوة البحثية بين مفاهيم القيادة التحويلية وكفاءة سلاسل الإمداد، لا سيما في سياق المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية. فرغم وفرة الدراسات المتعلقة بسلاسل الإمداد، إلا أن القليل منها تناول بشكل مباشر أثر الأنماط القيادية، وبشكل خاص القيادة التحويلية، على أداء وكفاءة هذه السلاسل. كما أن دمج نظرية القيادة التحويلية (Bass & Avolio, 2004) في مجال إدارة سلاسل الإمداد يمثل توسعاً نظرياً يُعزز من فهم الباحثين للعوامل السلوكية والإدارية المؤثرة في الأداء التشغيلي. بذلك، تُثري هذه الدراسة الأدبيات الحالية وتفتح آفاقاً جديدة للبحوث المستقبلية متعددة التخصصات بين القيادة والإدارة التشغيلية.

2.3.1 ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذه الدراسة ستفيد صنّاع القرار في القطاع الصناعي السعودي، من خلال توفير مؤشرات واضحة حول أثر القيادة التحويلية على الأداء التشغيلي لسلاسل الإمداد. وستُمكن مديري الموارد البشرية ومديري العمليات من تصميم برامج تدريبية وتطوير قيادي تستند إلى مكونات القيادة التحويلية التي ثبت تأثيرها في تعزيز الكفاءة والفعالية في سلاسل الإمداد. كما تدعم الدراسة توجهات رؤية المملكة 2030 في تطوير القيادات الوطنية، وتحقيق التميز التشغيلي، ورفع كفاءة سلاسل التوريد في القطاعات الإنتاجية، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنمية الصناعية والاقتصادية.

4.1. أهداف الدراسة:

- دراسة مستوى القيادة التحويلية لدى المديرين في المنظمات الصناعية السعودية.
- تقييم مستويات الكفاءة الحالية لسلاسل التوريد في المنظمات المستهدفة.
- تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة سلسلة التوريد.
- تقديم توصيات عملية لتحسين أداء سلسلة التوريد من خلال تطوير القيادة.

5.1. تساؤلات الدراسة

- ما مستوى القيادة التحويلية الممارسة في المنظمات الصناعية السعودية؟
- ما مدى كفاءة سلاسل التوريد الحالية في هذه المنظمات؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية وكفاءة سلسلة التوريد؟
- ما هي مكونات القيادة التحويلية (مثل: التحفيز الملهم، والاهتمام الفردي) الأكثر تأثيراً؟

6.1. فروض الدراسة:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية مهمة بين القيادة التحويلية وكفاءة سلسلة التوريد بشكل عام.
- الفرضية الثانية: التحفيز الملهم يؤثر إيجاباً على مرونة سلسلة التوريد.
- الفرضية الثالثة: التحفيز الفكري يؤدي إلى تحسين الابتكار في ممارسات سلسلة التوريد.
- الفرضية الرابعة: الاهتمام الفردي يعزز تنسيق الفريق وتواصله داخل سلاسل التوريد.

7.1. الدراسات السابقة:

استكشفت دراسات عديدة تأثير القيادة على الأداء التنظيمي. من بينها، يُعدّ باس (1985) مرجعاً أساسياً في تعريف القيادة التحويلية، مُشدداً على كيفية إلهام هؤلاء القادة لأتباعهم لتجاوز التوقعات من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي. ووسّع يوكل (2010) هذه الأفكار لاحقاً من خلال اعتبار القيادة قوة أساسية في تشكيل السلوك والمناخ التنظيمي، لا سيما في أنظمة التشغيل المعقدة.

في سياق سلاسل التوريد، وضع كارتر وروجرز (2008) إطاراً لإدارة سلسلة التوريد المستدامة، يربط ضمناً سلوك القيادة بتحقيق الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. في الوقت نفسه، قدّم غليغور وآخرون (2016) نموذجاً متعدد التخصصات يُسلط الضوء على كيفية تسهيل القيادة لمرونة سلسلة التوريد - وهو أمر ذو أهمية خاصة في الصناعات المعرضة للاضطرابات والتي تتطلب قدرات تكيفية. وأكدوا أن القيادة تُسهم بشكل مباشر في تحسين الاستجابة والتنسيق بين شركاء سلسلة التوريد.

تناولت العديد من الدراسات التجريبية التأثير المباشر لأسلوب القيادة على أداء سلسلة التوريد. ووجد تريفلان ودريموسيس (2013) أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بجودة النتائج وأداء الموظفين في بيئات التصنيع. وبالمثل، أظهر نجوين وآخرون (2017) أن القادة التحويليين يعززون مشاركة الفريق ومواءمته مع الأهداف الاستراتيجية، مما يدعم بدوره فعالية سلسلة التوريد. وفي دراسة أخرى، ناقش غوناسيكاران وآخرون (2017) مرونة سلسلة التوريد، مشيرين إلى أن القيادة تلعب دوراً حاسماً في التعامل مع التعقيد وعدم اليقين، لا سيما في القطاعات الصناعية العالمية.

على الصعيد الإقليمي، أجرى الضويحي وآخرون (2021) إحدى الدراسات القليلة التي أجريت في المملكة العربية السعودية، حيث فحصوا أساليب القيادة وتأثيرها على مرونة سلاسل التوريد في شركات التصنيع. وتشير نتائجهم إلى وجود صلة مهمة بين سلوك القيادة واستجابة المنظمة في أوقات الاضطراب. ودعمًا لذلك، وجد أفشان وشريف (2016) أن القيادة التحويلية تحسّن التعاون والثقة ومقاييس الأداء داخل سلاسل التوريد. بالإضافة إلى ذلك، تشاو وآخرون. (2011) سلّط الضوء على الاختلافات بين الثقافات في أداء سلسلة التوريد، وأشار إلى القيادة كمتغير يُفسّر التباين في الفعالية بين المناطق.

باختصار، تؤكد الدراسات المراجعة وجود أساس نظري وتجريبي قوي لتوقع تأثير القيادة التحويلية على كفاءة سلسلة التوريد. ومع ذلك، فإن معظم الدراسات الحالية إما تُعمّم تأثير القيادة على مختلف الوظائف التنظيمية أو تُركّز على الاقتصادات المتقدمة. وقليل منها بحث بشكل مُحدّد كميّة تأثير القيادة التحويلية على كفاءة سلسلة التوريد في القطاع الصناعي ضمن السياق الاجتماعي والاقتصادي والتنظيمي الفريد للمملكة العربية السعودية. تسعى هذه الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة من خلال تقديم رؤى تطبيقية حول هذه العلاقة، والمساهمة في كلّ من النظرية والتطبيق.

8.1. المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على إطارين نظريين رئيسيين: نظرية القيادة التحويلية ونظرية أداء سلسلة التوريد. يوفر هذان الإطاران معاً منظوراً شاملاً لدراسة كيفية تأثير سلوكيات القيادة على النتائج التشغيلية في سلاسل التوريد الصناعية.

1. نظرية القيادة التحويلية

تُشكل نظرية القيادة التحويلية، التي اقترحها بيرنز (1978) في البداية، ثم طورها باس وأفوليو (1985، 1994)، نموذج القيادة الأساسي الذي ترتكز عليه هذه الدراسة. تُحدد النظرية أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية:

— التأثير المثالي: قدرة القائد على العمل كقدوة وكسب احترام وثقة المرؤوسين.

— التحفيز الملهم: القدرة على إيصال رؤية واضحة ومقنعة تُحفز الموظفين.

— التحفيز الفكري: تشجيع الابتكار والتفكير النقدي لحل التحديات التنظيمية.

— الاهتمام الفردي: تقديم الدعم والتوجيه الشخصي لأعضاء الفريق.

تشير هذه النظرية إلى أن القادة التحويليين قادرون على دفع الأداء إلى ما يتجاوز التوقعات من خلال مواءمة الدوافع الفردية مع أهداف المنظمة. وفي سياق هذه الدراسة، يُفترض أن سلوكيات القيادة هذه تُعزز التواصل والتنسيق والابتكار والاستجابة عبر سلسلة التوريد.

2. نظرية أداء سلسلة التوريد

تركز نظرية أداء سلسلة التوريد على العوامل الرئيسية التي تؤثر على كفاءة وفعالية أنشطة سلسلة التوريد. ووفقاً لكريستوفر (2016) وغوناسيكاران وآخرون (2001)، يُقاس أداء سلسلة التوريد عادةً باستخدام أبعاد مثل:

— كفاءة التكلفة

— موثوقية التسليم

— معدل دوران المخزون

— المرونة والاستجابة

— رضا العملاء

تفترض هذه النظرية أن نتائج الأداء لا تتشكل فقط من خلال التكنولوجيا وتصميم العمليات، بل أيضاً من خلال العوامل البشرية مثل صنع القرار والتعاون والقيادة. ويُنظر إلى القيادة، وخاصةً التحويلية بطبيعتها، بشكل متزايد على أنها مُمكن استراتيجي لنجاح سلسلة التوريد (تريفلاس ودريموسيس، 2013).

3. دمج النظريات في هذه الدراسة

تدمج هذه الدراسة الإطارين بافتراض أن ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء سلسلة التوريد. وتحديداً، تُجادل الدراسة بأن القادة الذين يُظهرون مستويات عالية من التحفيز الفكري والتحفيز الملهم يمكنهم تعزيز ثقافة تنظيمية استباقية تتبنى تحسين العمليات والتعاون بين الوظائف المختلفة، وهما عنصران أساسيان لسلاسل توريد فعالة. من خلال الجمع بين هذه النماذج النظرية، تُوفر الدراسة أساساً مُهيئاً لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة

بين سلوك القيادة ونتائج سلسلة التوريد القابلة للقياس، مع التركيز على المؤسسات الصناعية السعودية التي تشهد تحولاً في ظل رؤية ٢٠٣٠.

9.1. المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة منهجية بحث كمية لدراسة تأثير القيادة التحويلية على كفاءة سلسلة التوريد في المؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. ويستند اختيار المنهجية إلى هدف الدراسة المتمثل في اختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين سلوكيات القيادة ومؤشرات أداء سلسلة التوريد القابلة للقياس.

1. تصميم البحث

يتميز تصميم البحث بطابع وصفي وارتباطي. ويُستخدم التصميم الوصفي لتقييم المستويات الحالية للقيادة التحويلية وكفاءة سلسلة التوريد في المؤسسات المستهدفة، بينما يهدف التصميم الارتباطي إلى دراسة قوة واتجاه العلاقة بين هذين المفهومين. ويُعد هذا النهج مناسباً لاكتشاف الأنماط واختبار الافتراضات النظرية في سياق صناعي واقعي.

2. مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين وأخصائيي سلسلة التوريد العاملين في مؤسسات صناعية متوسطة وكبيرة في مناطق رئيسية بالمملكة العربية السعودية. وستُستخدم تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف القطاعات، مثل التصنيع والخدمات اللوجستية والبتروكيماويات. يتراوح حجم العينة المتوقع بين 50 و100 مستجيب، وذلك حسب معدل الاستجابة وإمكانية الوصول إلى المشاركين.

3. أدوات جمع البيانات

سُتجمع البيانات الأولية باستخدام استبيان مُهيكل مُقسّم إلى قسمين رئيسيين يستخدم القسم الأول استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) الذي طوره باس وأفوليو (2004)، والذي يقيس المكونات الأربعة للقيادة التحويلية. يتضمن القسم الثاني بنوداً مُقتبسة من مقاييس أداء سلسلة التوريد المُعتمدة، والتي تقيس أبعاداً مثل كفاءة التكلفة، وموثوقية التسليم، والمرونة، والاستجابة. ستُقاس جميع البنود على مقياس ليكرت خماسي النقاط، يتراوح بين "أعارض بشدة" و"أوافق بشدة".

4. تقنيات تحليل البيانات

سُتحلّل البيانات المُجمعة باستخدام google forum. سيشمل التحليل ما يلي:

— الإحصاءات الوصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية) لتلخيص الإجابات.

— تحليل الارتباط لاختبار العلاقة بين القيادة ومتغيرات سلسلة التوريد.

— تحليل الانحدار المتعدد لتحديد القدرة التنبؤية لأبعاد القيادة على أداء سلسلة التوريد.

— يمكن استخدام اختبارات تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الاختلافات بين القطاعات أو المناطق.

5. الاعتبارات الأخلاقية

سيتم إطلاع المشاركين على غرض الدراسة، وسيضمن لهم سرية إجاباتهم. المشاركة طوعية، وستستخدم البيانات لأغراض البحث الأكاديمي فقط.

10.1. أدوات الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على استبيان مُهيكل كأداة رئيسية لجمع البيانات. صُمم الاستبيان ليشمل كلاً من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (كفاءة سلسلة التوريد). ويستند تصميم الأداة إلى مقاييس قياس مُعتمدة مسبقاً لضمان موثوقيتها وصلاحياتها.

1. أداة قياس القيادة التحويلية

لقياس القيادة التحويلية، ستستخدم الدراسة استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) الذي طوره باس وأفوليو (2004). تُعتبر هذه الأداة المعيارية مُعترفاً بها على نطاق واسع في أبحاث القيادة، وتتضمن أربعة مكونات رئيسية وهي التأثير المثالي والدافع المُلهم والتحفيز الفكري والاعتبارات الفردية و يُقاس كل بُعد من خلال مجموعة من العبارات التي يُحدد المُستجيبون مستوى موافقتهم عليها باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط (يتراوح من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

٢. أداة قياس كفاءة سلسلة التوريد

لتقييم كفاءة سلسلة التوريد، سَتُصنّف الدراسة عناصر القياس من النماذج المُعتمدة في أدبيات سلسلة التوريد (مثل: Gunasekaran وآخرون، ٢٠٠١؛ Christopher، ٢٠١٦). سيتضمن الاستبيان عناصر تُقيّم الأبعاد التالية وهي كفاءة التكلفة وموثوقية التسليم ومعدل دوران المخزون والمرونة والاستجابة والتكامل والتنسيق. سيتم قياس هذه المؤشرات أيضاً باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط لضمان الاتساق مع قسم القيادة.

٣. المتغيرات الديموغرافية ومتغيرات الضبط

سيضمن الاستبيان قسماً تمهيدياً لجمع البيانات الديموغرافية، مثل المنصب الوظيفي و سنوات الخبرة و نوع القطاع و المنطقة و حجم المؤسسة .ستساعد هذه المتغيرات في وضع النتائج في سياقها الصحيح، وتُمكن من إجراء تحليل مقارنة عبر سياقات تنظيمية مختلفة.

٤. الاختبار التجريبي والتحقق

قبل النشر الكامل، سيخضع الاستبيان لاختبار تجريبي مع مجموعة صغيرة من المشاركين (١٠-١٥ مشاركاً) لتقييم الوضوح والتوقيت والموثوقية الأولية. سيتم تقييم الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وسيتم إجراء التعديلات بناءً على الملاحظات.

1.1.1. حدود الدراسة :

١. حدود الدراسة (نطاق الدراسة):

تخضع هذه الدراسة لعدة حدود تُحدد نطاقها وتركيزها المقصود:النطاق الجغرافي: تقتصر الدراسة على المؤسسات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية، وخاصةً تلك التي تتوافق مع أهداف رؤية ٢٠٣٠ فيما يتعلق بتطوير سلسلة التوريد.التركيز القطاعي: يركز البحث على القطاعات الصناعية مثل التصنيع والخدمات اللوجستية والبتروكيماويات والصناعات ذات الصلة التي تعتمد بشكل كبير على سلسلة التوريد، باستثناء قطاعي الخدمات والتجزئة.الفئات المستهدفة: تستهدف الدراسة المديرين والمشرفين ومحترفي سلسلة التوريد المشاركين في صنع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية داخل مؤسساتهم.التركيز النظري: تستند الدراسة إلى نظرية القيادة التحويلية، ولا تأخذ في الاعتبار أنماط القيادة الأخرى مثل القيادة التبادلية أو القيادة الخدمية، على الرغم من أن هذه الأنماط قد تؤثر أيضاً على الأداء.بعد الأداء: تتناول الدراسة تحديداً كفاءة سلسلة التوريد، ولا تمتد إلى مقاييس أوسع مثل استدامة سلسلة التوريد أو مرونتها.

٢. القيود (المُعَوَّقات المُحتملة):

مع بذل كل جهد ممكن لضمان دقة البحث، قد تؤثر بعض القيود على تفسير النتائج:قابلية التعميم: نظراً لاقتران العينة على شركات صناعية سعودية مُختارة، فقد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على جميع القطاعات أو المناطق داخل المملكة أو دولياً.البيانات المُبلَّغ عنها ذاتياً: قد يؤدي استخدام استبيان مُعبأ ذاتياً إلى تحيز في الاستجابة، حيث قد يُبالغ المشاركون في تقدير ممارساتهم القيادية أو مقاييس أدائهم أو يُقلّلون من شأنها.

التصميم المقطعي: تعتمد الدراسة تصميمًا مقطعيًا، يجمع البيانات في نقطة زمنية مُحددة. هذا يُحد من القدرة على إثبات السببية أو ملاحظة التغيرات بمرور الوقت. العوامل الثقافية: قد تؤثر المعايير الثقافية والتنظيمية الخاصة بالمملكة العربية السعودية على سلوكيات القيادة وممارسات سلسلة التوريد، مما قد يؤثر على قابلية تطبيق النظريات العالمية في السياق المحلي. وعلى الرغم من هذه القيود، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة حول التفاعل بين أسلوب القيادة والأداء التشغيلي، ووضع الأساس للبحوث الطولية أو المقارنة في المستقبل.

2. الفصل الثانی :الاطار النظري للدراسة

1.2. مقدمة في القيادة التحويلية:

1.1.2. تعريف المفهوم وتطوره:

القيادة التحويلية هي نهج قيادي يسعى إلى الارتقاء بدافعية المرؤوسين وأدائهم ومعاييرهم الأخلاقية، من خلال استحضار مثل عليا ومواءمة الأهداف الفردية مع رؤية المنظمة. وهي تتناقض مع القيادة التبادلية التي تركز على التبادلات والمكافآت المشروطة. وبدلاً من ذلك، تُعزز القيادة التحويلية الالتزام من خلال الكاريزما والإلهام والتحفيز الفكري والدعم الفردي (باس وريجيو، 2006). ويُنسب الفضل في كثير من الأحيان إلى هذا النوع من القيادة في دفع عجلة الابتكار والتغيير الاستراتيجي داخل المنظمات، لا سيما في البيئات المعقدة والديناميكية. قدم جيمس ماكجريجور بيرنز (1978) أصل القيادة التحويلية كمفهوم نظري، حيث عرّفها بأنها عملية يرتقي فيها القادة والأتباع ببعضهم البعض إلى مستويات أخلاقية وتحفيزية أعلى. وأكد بيرنز على القيم والأخلاق والرؤية، مما ميز القيادة التحويلية عن النماذج السابقة التي ركزت على إنجاز المهام والسلطة. استند مفهومه إلى القيادة السياسية، ولكنه عُدَّ لاحقاً ليناسب البيئات التنظيمية نظراً لجاذبيته العالمية في تسهيل التغيير الإيجابي. وقام برنارد م. باس (1985) بتوسيع نظرية بيرنز بشكل كبير، مُحسّناً إياها للاختبار التجريبي والتطبيق. اقترح باس أن القادة التحويليين يؤثرون على أتباعهم من خلال: (1) العمل كقدوة (التأثير المثالي)، (2) صياغة رؤية مُقنعة (التحفيز المُلهم)، (3) تشجيع الإبداع والتفكير النقدي (التحفيز الفكري)، و(4) الاهتمام باحتياجات الأفراد وتطويرهم (الاهتمام الفردي). كما قدّم باس استبيان القيادة متعددة العوامل (MLQ) كأداة لتقييم سلوكيات القيادة كمياً، مُرسّخاً بذلك دراسة القيادة التحويلية عبر التخصصات. على مر السنين، تطورت القيادة التحويلية لتصبح نموذجاً سائداً لفهم القيادة الفعالة في القرن الحادي والعشرين. وتجاوزت أهميتها النظرية لتشمل الممارسة، لا سيما في قطاعات مثل التعليم والرعاية الصحية والإدارة العامة وإدارة سلسلة التوريد. وقد جعلتها قدرتها على التكيف مع البيئات متعددة الثقافات والمتغيرة بسرعة جذابة للباحثين والممارسين على حد سواء (نورثهاوس، 2018). وابتداءً من وجه الخصوص، ترتبط القيادة التحويلية بشكل متزايد بالمرونة التنظيمية، والتوجه نحو التعلم، والقدرة على التكيف الاستراتيجي (يوكل، ٢٠١٣). وعلى عكس الأساليب السلطوية التقليدية، تُمكن القيادة التحويلية القادة من تعزيز التعاون، واتخاذ القرارات اللامركزية، والابتكار. وهذا يجعلها مناسبة بشكل خاص في سياقات سلسلة التوريد حيث يتعين على القادة تنسيق العمليات المعقدة عبر الوظائف والمناطق الجغرافية. وقد أكدت العديد من الدراسات التجريبية الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية على نتائج

الموظفين، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والابتكار. فعلى سبيل المثال، وجد بودساكوف وآخرون (١٩٩٦) ارتباطات قوية بين السلوكيات التحويلية وأداء المرؤوسين. علاوة على ذلك، تشير الدراسات عبر الثقافات إلى إمكانية تطبيق القيادة التحويلية بنجاح في السياقات غير الغربية، بما في ذلك الشرق الأوسط، حيث تتحول نماذج القيادة تدريجيًا نحو مناهج أكثر تشاركية وتمكينًا (الفريخ وآخرون، ٢٠١٨). ولقد تطورت القيادة التحويلية من فكرة فلسفية مجردة إلى نموذج قيادة مُختبر على نطاق واسع ومُطبق عمليًا. ويتمشى تركيزها على الرؤية والتمكين والابتكار بشكل جيد مع احتياجات المنظمات الحديثة - وخاصة في القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، الذي يخضع للتحويل في ظل رؤية 2030. وتستكشف هذه الدراسة كيف يمكن الاستفادة من القيادة التحويلية لتعزيز كفاءة سلسلة التوريد والقدرة التنافسية التنظيمية في هذا السياق.

2.1.2. الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية:

تتميز القيادة التحويلية بأربعة عناصر متميزة ومتداخلة، تُحدد قدرة القائد على إلهام أتباعه وتحفيزهم وتطويرهم. تُشكل هذه العناصر - التأثير المثالي، والدافع المُلهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي - أساس النموذج الذي طوره باس وأفوليو (١٩٩٤). وتوضح هذه العناصر معًا كيف يُحقق القادة التحويليون أداءً وتفاعلاً عاليين من خلال موازنة أهداف المنظمة مع القيم والدوافع الشخصية لأتباعهم. يشير التأثير المثالي إلى دور القائد كقدوة قوية يحظى بإعجاب واحترام وثقة أتباعه. يُظهر القادة الذين يُظهرون هذا السلوك معايير أخلاقية عالية، وقناعات راسخة، والتزامًا بالقيم المشتركة. ويكتسبون ثقة أتباعهم من خلال العمل باستمرار بطرق تعكس المثل التنظيمية، مما يُعزز الثقة والتماهي العاطفي مع القائد (باس وريجو، ٢٠٠٦). يُعد هذا العنصر أساسيًا في بناء المصداقية والسلطة الأخلاقية، لا سيما في البيئات الصناعية حيث غالبًا ما يتطلع العمال إلى الاتساق والإنصاف من قادتهم. الدافع المُلهم هو قدرة القادة على إيصال رؤية مُقنعة تُلهم الحماس والتفاني. يُعبر القادة الذين يمارسون هذا السلوك عن أهداف مُستقبلية، ويستخدمون لغة تحفيزية، ويُعربون عن ثقتهم بقدرات فريقهم. هذا يُنشئ شعورًا بالهدف ويُحفز المرؤوسين على بذل جهد إضافي. في سياق عمليات سلسلة التوريد، حيث غالبًا ما تكون المهام روتينية أو صعبة من الناحية الفنية، يُمكن للدافع المُلهم أن يُشجع الموظفين على موازنة عملهم مع الأهداف التنظيمية الأوسع (نورثاوس، 2018).

التحفيز الفكري يشمل تشجيع المرؤوسين على التشكيك في الافتراضات، وإعادة صياغة المشكلات، والتعامل مع المواقف بطرق مُبتكرة. يتحدى القادة التحويليون الوضع الراهن ويدعمون المرؤوسين في التفكير الإبداعي والمستقل. يُعد هذا البعد ذا أهمية خاصة في البيئات سريعة الخطى أو غير المُستقرة - مثل إدارة سلسلة التوريد - حيث تُعدّ المرونة وحل المشكلات المُبتكر أمرًا أساسيًا. غالبًا ما يُعزز القادة الذين يُقدّرون التحفيز الفكري ثقافة التعلم والتحسين المستمر (يوكل، ٢٠١٣). يُشير الاهتمام الفردي إلى مدى اهتمام القائد باحتياجات كل تابع للإنجاز والنمو والتطوير. يعمل القادة الذين يُظهرون اهتمامًا فرديًا كمرشدين أو مدربين، مُقدّمين ملاحظات شخصية ودعمًا لتطوير الموظفين. يُقدّرون المساهمات الفردية ويُتيحون فرصًا تُناسب نقاط القوة والطموحات الشخصية. هذا يُعزز الولاء والالتزام، وهما أمران مهمان لبناء فرق سلسلة توريد قوية وتعاونية (بودساكوف وآخرون، ١٩٩٦). وايضا يُساهم كل بُعد من هذه الأبعاد في أسلوب قيادة يتجاوز مجرد الإشراف على المهام والتبادلات المعاملاتية. فبدلًا من مجرد مكافأة الأداء، يسعى القادة التحويليون إلى تطوير إمكانات أتباعهم ومواءمة الأهداف الشخصية مع رؤية المؤسسة. تُفسر الطبيعة متعددة الأبعاد لهذا الأسلوب القيادي قابليته للتطبيق على نطاق واسع في مختلف القطاعات والثقافات، وفعاليته المُوثقة في تحسين نتائج الموظفين والأداء التشغيلي. في بيئات سلسلة التوريد، وخاصةً في سياق المؤسسات الصناعية السعودية، يمكن لهذه الأبعاد تعزيز التعاون بين الإدارات الداخلية والشركاء الخارجيين. فهي تدعم تطوير أنظمة مرنة وسريعة الاستجابة، قادرة على التكيف مع متطلبات السوق والتحديات التشغيلية. ومع تحول الاقتصاد السعودي نحو التنوع والتنافسية العالمية في ظل رؤية 2030، تُقدم القيادة التحويلية آلية استراتيجية لتمكين التغيير والابتكار في القطاعات الصناعية. باختصار، تُقدم الأبعاد الأربعة الأساسية للقيادة التحويلية نموذجًا شاملاً للقيادة الفعالة في البيئات الديناميكية والمعقدة. وهي تُركز على السلطة الأخلاقية، والتواصل الرؤيوي، والابتكار، والدعم الشخصي - وكلها تُساهم في تحسين الأداء، ورضا الموظفين، ومرونة المؤسسة. هذه السمات تجعل القيادة التحويلية ذات أهمية خاصة لتعزيز كفاءة سلسلة التوريد في المشهد الصناعي المتطور اليوم.

2.2. كفاءة سلسلة التوريد في المؤسسات الصناعية:

1.2.2. التعريف ومؤشرات الأداء:

تشير كفاءة سلسلة التوريد إلى قدرة المؤسسة على إدارة أنشطة سلسلة التوريد الخاصة بها بطريقة تقلل التكاليف والوقت والهدر مع تعظيم تقديم القيمة للعميل. تعكس هذه الكفاءة مدى فعالية استخدام الموارد على طول سلسلة التوريد - من المشتريات إلى الإنتاج وإدارة المخزون والتوزيع. تُعد سلاسل التوريد الفعالة أمرًا بالغ الأهمية في المؤسسات الصناعية، حيث يمكن للتميز التشغيلي وخفض التكاليف والاستجابة أن يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية والربحية (الزهراني، ٢٠١٨). غالبًا ما يُقارن مفهوم الكفاءة في سلسلة التوريد بالفعالية. فبينما تتعلق الفعالية بتحقيق النتائج المرجوة (مثل رضا العملاء)، فإن الكفاءة تتعلق بتحقيق تلك النتائج باستخدام الأمثل للموارد. في البيئات الصناعية، تساعد كفاءة سلسلة التوريد الشركات على تجنب الإفراط في الإنتاج، وخفض تكاليف المخزون، وتقصير فترات التسليم، وضمان التسليم المتسق. وفقًا لغوناسيكاران وآخرون. (2001)، ينبغي أن تهدف سلسلة التوريد المُصممة جيدًا إلى توفير المنتج المناسب، في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة، وبأقل تكلفة ممكنة. تُستخدم العديد من مؤشرات الأداء بشكل شائع لتقييم كفاءة سلسلة التوريد. ومن أهمها كفاءة التكلفة، والتي تشمل تكاليف النقل والتخزين ونفقات المشتريات. تتبع المؤسسات إجمالي تكاليف سلسلة التوريد كنسبة مئوية من المبيعات أو كمقياس لتكلفة الوحدة. ومن المؤشرات الرئيسية الأخرى موثوقية التسليم، والتي تقيس قدرة سلسلة التوريد على الوفاء بمواعيد التسليم الموعودة. يمكن أن يؤدي التأخير في التسليم إلى تعطيل جداول الإنتاج والإضرار برضا العملاء (العتيبي، 2020). يُعد معدل دوران المخزون مقياسًا بالغ الأهمية، إذ يشير إلى عدد مرات بيع المخزون واستبداله خلال فترة زمنية محددة. يعكس معدل الدوران المرتفع عمومًا كفاءة إدارة المخزون وانخفاض تكاليف التخزين. في المقابل، قد يشير معدل الدوران المنخفض إلى تكديس المخزون أو بطء حركة البضائع، مما قد يؤدي إلى استنزاف رأس المال وزيادة الهدر. يُستخدم زمن الدورة، وهو إجمالي الوقت المستغرق من تقديم الطلب إلى التسليم، لقياس مدى الاستجابة وكفاءة العمليات (الدويحي وآخرون، ٢٠٢١). تُعتبر المرونة والقدرة على الاستجابة مؤشرين حيويين بشكل متزايد، لا سيما في ظل ظروف السوق المتقلبة. وتُعتبر سلاسل التوريد القادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في الطلب أو انقطاعات العرض أكثر كفاءة. ويشمل ذلك القدرة على تغيير الموردين، أو تغيير أحجام الإنتاج، أو إعادة توجيه الخدمات اللوجستية استجابةً للصدمات الخارجية. وفي القطاع الصناعي السعودي، تُعد الاستجابة ذات

أهمية خاصة نظراً لاعتماد المنطقة على الواردات وعولمة سلسلة التوريد (وزارة الصناعة والثروة المعدنية، ٢٠٢٣). ويُعد التكامل والتنسيق بين الإدارات ومع الشركاء الخارجيين أمراً أساسياً لتحقيق الكفاءة. ويمكن أن يؤدي نقص التواصل أو عدم التوافق بين وظائف الشراء والإنتاج والتوزيع إلى تأخيرات وزيادة التكاليف وانخفاض جودة الخدمة. وتُركز أنظمة سلسلة التوريد المتقدمة على التخطيط التعاوني، ومشاركة البيانات في الوقت الفعلي، والعمليات المتزامنة لتحسين التكامل والقضاء على الاختناقات (المطيري، ٢٠٢١). تُعد كفاءة سلسلة التوريد مفهوماً متعدد الأبعاد يتطلب الاهتمام بالتكلفة والوقت والمخزون وموثوقية التسليم والقدرة على التكيف. تُزوّد هذه المؤشرات المؤسسات بالأدوات اللازمة لتقييم الأداء، وتحديد مجالات التحسين، ومواءمة العمليات مع الأهداف الاستراتيجية. وفي ظل سعي الشركات الصناعية السعودية إلى تعزيز تنافسيتها العالمية في إطار رؤية 2030، أصبح تعزيز كفاءة سلسلة التوريد أولوية وطنية.

2.2.2. أهمية المرونة والاستجابة والتكامل والفعالية من حيث التكلفة:

في البيئات الصناعية الحديثة، لم تعد كفاءة سلسلة التوريد تُعرّف بخفض التكلفة فحسب، بل تتطلب الآن توازناً ديناميكياً بين المرونة والاستجابة والتكامل والفعالية من حيث التكلفة. وقد أصبحت هذه الأبعاد عوامل نجاح حاسمة في ظل مواجهة المؤسسات لتعقيدات متزايدة في الأسواق العالمية، وتقلبات في طلبات العملاء، وعدم اليقين بشأن العرض. وفي السياق الصناعي السعودي، تُعد هذه العناصر أساسية لتحقيق المرونة التشغيلية والقدرة التنافسية بما يتماشى مع رؤية 2030 (وزارة الصناعة والثروة المعدنية، 2023). تشير المرونة إلى قدرة سلسلة التوريد على التكيف مع التغيرات في حجم الإنتاج، أو مزيج المنتجات، أو مصادر التوريد بأقل قدر من الانقطاع. فهي تُمكن المؤسسات من الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، أو الانقطاعات، أو متطلبات التخصيص. كما أن المرونة العالية في التوريد، والتصنيع، والخدمات اللوجستية تُقلل الاعتماد على عملية أو مورد واحد. على سبيل المثال، يمكن لخط إنتاج مرن التبديل بين أنواع مختلفة من المنتجات دون تكبد تكاليف باهظة أو تأخيرات (الزهراني، 2018). في الصناعات السعودية، حيث قد تعتمد سلاسل التوريد بشكل كبير على الموردين الدوليين، تساعد المرونة على تخفيف المخاطر المرتبطة بتأخير الاستيراد أو الاضطرابات العالمية. ترتبط الاستجابة ارتباطاً وثيقاً بتميز خدمة العملاء، وتُعرّف بأنها سرعة استجابة سلسلة التوريد لاحتياجات العملاء أو الأحداث الخارجية. وتشمل القدرة على تقصير فترات التسليم، وتسريع إنجاز الطلبات، وحل المشكلات بسرعة. وينطبق هذا بشكل خاص على

قطاعات مثل البتروكيماويات أو السلع الصناعية سريعة الحركة، حيث يمكن أن تؤدي التأخيرات إلى خسائر فادحة أو غرامات تعاقدية (العتيبي، 2020). تُحسن الاستجابة العالية رضا العملاء وتبني ثقة السوق، وهو أمر بالغ الأهمية للشركات الصناعية العاملة في الأسواق الإقليمية التنافسية. يتضمن التكامل التنسيق والتعاون السلس بين الإدارات الداخلية (مثل المشتريات والإنتاج والخدمات اللوجستية) ومع الشركاء الخارجيين (مثل الموردين والموزعين). تتشارك سلاسل التوريد المتكاملة المعلومات آنياً، وتُوَافِق العمليات، وتُعزز الشراكات الاستراتيجية. غالباً ما يؤدي نقص التكامل إلى صوامع تشغيلية، وسوء تواصل، وانعدام كفاءة مثل التخزين الزائد أو نفاذ المخزون. ووفقاً للمطري (2021)، تُحسن الأنظمة المتكاملة الرؤية، وتقلل من التكرار، وتُسهّل اتخاذ قرارات أفضل، خاصةً عند تشغيلها بتقنيات متقدمة مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) أو لوحات المعلومات الرقمية. تظل فعالية التكلفة، على الرغم من كونها مقياساً تقليدياً، أمراً حيوياً للحفاظ على الربحية والاستدامة التشغيلية. ومع ذلك، لا ينبغي أن تأتي وفورات التكلفة على حساب الاستجابة أو الجودة. الهدف هو تقليل إجمالي تكاليف سلسلة التوريد - بما في ذلك المشتريات والنقل والاحتفاظ بالمخزون - مع الحفاظ على المرونة ومستويات خدمة العملاء. تُعد إدارة التكاليف الفعالة مهمة بشكل خاص للمؤسسات الصناعية السعودية التي تهدف إلى خفض تكاليف الإنتاج والمنافسة عالمياً دون دعم أو حماية حكومية (الدويحي وآخرون، 2021). عندما تتماشى هذه العناصر الأربعة - المرونة، والاستجابة، والتكامل، وفعالية التكلفة - استراتيجياً، تحقق سلاسل التوريد مستويات أعلى من الأداء والمرونة. في السياق السعودي، يُعطى تحقيق هذا التوافق أولوية متزايدة نظراً للتنوع المتزايد والتحول الرقمي وطموحات سلسلة التوريد الإقليمية. وكما أوضحت مبادرة رؤية 2030، فإن التنمية الصناعية الوطنية تعتمد على إنشاء شبكات توريد مرنة ومدعومة بالتكنولوجيا ومتكاملة بكفاءة، قادرة على تحمل التقلبات الاقتصادية ودعم النمو المستدام (وزارة الصناعة والثروة المعدنية، 2023). لا تُمثل هذه المكونات المترابطة مؤشرات أداء رئيسية فحسب، بل تُمثل أيضاً قدرات استراتيجية يجب على المؤسسات الصناعية تنميتها. ومن خلال دمجها في ممارسات القيادة والنماذج التشغيلية، يمكن للشركات تعزيز كفاءة سلسلة التوريد لديها واستعدادها لمواجهة التحديات المستقبلية. وهذا يؤكد أهمية دراسة آليات القيادة - مثل القيادة التحولية - التي تُمكن هذه القدرات عبر المستويات التنظيمية.

3.2. الأسس النظرية

1.3.2. نظرية القيادة التحويلية (باس وأفوليو، بيرنز)

تمثل نظرية القيادة التحويلية، كما صاغها جيمس ماكجريجور بيرنز (١٩٧٨) ووسّعها لاحقًا برنارد باس وبروس أفوليو (١٩٨٥، ١٩٩٤)، نقلة نوعية مهمة في فهم سلوك القيادة وتأثيره على نتائج المنظمة. تفترض النظرية أن القادة التحويليين يتجاوزون مجرد التبادلات التبادلية من خلال إلهام أتباعهم وتحفيزهم وإشراكهم فكريًا. يشجع هذا النهج الموظفين على تجاوز المصلحة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف الجماعية، مما يعزز مستويات عالية من الالتزام والأداء والابتكار (بيرنز، ١٩٧٨؛ باس وأفوليو، ١٩٩٤).

قدّم بيرنز (١٩٧٨) في البداية التمييز بين القيادة التبادلية والتحويلية. يعمل القادة التبادليون ضمن أنظمة قائمة ويعتمدون على المكافآت والعقوبات لإدارة الأداء. في المقابل، يسعى القادة التحويليون إلى الارتقاء بكلٍ من القادة والأتباع إلى مستوى أعلى من التحفيز والسلوك الأخلاقي. ولا يقتصر هذا الارتقاء على تحقيق الأهداف التنظيمية فحسب، بل يشمل أيضًا تغيير القيم والمعتقدات والمواقف داخل المنظمة. كان عمل بيرنز متجذرًا بعمق في العلوم السياسية، ولكنه سرعان ما وجد صدًى في دراسات السلوك التنظيمي والإدارة نظرًا لتركيزه على الأخلاق والرؤية والتأثير طويل المدى. بناءً على أفكار بيرنز، قدّم باس (1985) إطارًا عمليًا أكثر من خلال تحديد أربعة أبعاد سلوكية للقيادة التحويلية:

⊖ التأثير المثالي - يعمل القادة كقدوة، ويبنون الثقة والاحترام.

⊖ الدافع الملهم - يُعبّر القادة عن رؤية واضحة ومقنعة.

⊖ التحفيز الفكري - يشجع القادة الإبداع ويتحدون الافتراضات.

⊖ الاهتمام الفردي - يهتم القادة بتطور كل تابع واحتياجاته.

تم التحقق من صحة هذه المكونات الأربعة وقياسها لاحقًا باستخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ)، الذي طوره باس وأفوليو (1994). أصبح مقياس القيادة التحويلية (MLQ) أداة معتمدةً على نطاق واسع في أبحاث وممارسات القيادة، مما يسمح للباحثين بربط سلوكيات القيادة التحويلية بمختلف النتائج التنظيمية، مثل رضا الموظفين، والالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء في مختلف القطاعات، بما في ذلك التصنيع والخدمات اللوجستية.

في سياق إدارة سلسلة التوريد، تكتسب القيادة التحويلية أهمية خاصة نظرًا لتعقيد عمليات سلسلة التوريد وطبيعتها متعددة الوظائف. يجب على القادة في مثل هذه البيئات تعزيز التعاون، وتشجيع الابتكار، والتكيف بسرعة مع التغييرات - وهي سمات تتوافق بشكل وثيق مع أبعاد القيادة التحويلية (باس وريجيو، 2006). وقد أبرزت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على مرونة سلسلة التوريد ومرونتها وكفاءتها، وكلها عوامل أساسية للحفاظ على الميزة التنافسية (الدويحي وآخرون، 2021).

من منظور سعودي، تتزايد أهمية تطبيق نظرية القيادة التحويلية مع تحول المؤسسات من الهياكل الهرمية التقليدية إلى نماذج أكثر ديناميكية وتعاونًا وتوجهًا نحو الابتكار. يتماشى هذا التحول مع رؤية 2030، التي تركز على تطوير القيادة، والتنويع الصناعي، والتميز التشغيلي (وزارة الصناعة والثروة المعدنية، 2023). وقد أكد باحثون سعوديون، مثل القحطاني (2017) والمطري (2021)، على إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في تعزيز القدرة على التكيف والأداء التنظيمي، لا سيما في البيئات الصناعية. وفي الختام، تُوفر الأسس النظرية التي وضعها بيرنز وباس إطارًا متينًا لفهم تأثير القيادة على التحول التنظيمي. ومن خلال تطبيق هذه النظرية في السياق الصناعي السعودي، يُمكن للباحثين والممارسين استكشاف كيفية مساهمة سلوكيات القيادة في كفاءة سلسلة التوريد، وذلك من خلال ربط النظرية السلوكية بالممارسة التشغيلية. ويُعد هذا التكامل ضروريًا لتصميم مبادرات تطوير القيادة التي تُعزز أنواع السلوكيات اللازمة للتغلب على التعقيد ودفع عجلة النمو الصناعي المستدام.

2.3.2. نظرية أداء سلسلة التوريد (Supply Chain Performance Theory)

تركز نظرية أداء سلسلة التوريد على فهم وتحليل العوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية سلسلة التوريد داخل المؤسسات. تستند هذه النظرية إلى فرضية أساسية مفادها أن الأداء العالي في سلسلة التوريد لا يُقاس فقط بتقليل التكاليف، بل يشمل أيضًا عوامل مثل مرونة التوريد، موثوقية التسليم، دوران المخزون، رضا العملاء، والتكامل بين وحدات العمل. ووفقًا لـ Christopher (2016)، فإن أداء سلسلة التوريد أصبح مؤشرًا استراتيجيًا يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية المعقدة. يرى Gligor وآخرون (2016) أن تقييم أداء سلسلة التوريد يجب أن يشمل ثلاثة أبعاد مترابطة: الكفاءة (Efficiency)، الاستجابة (Responsiveness)، والمرونة (Flexibility). فالكفاءة تشير إلى استخدام الموارد بأقل تكلفة ممكنة، أما الاستجابة فتعني القدرة على تلبية احتياجات العملاء بسرعة، بينما تمثل المرونة قابلية التكيف مع التغيرات في السوق أو سلاسل الإمداد. هذه الأبعاد تتطلب قيادة فعالة تدعم

التنسيق بين مختلف الأطراف وتدفع التحسين المستمر للعمليات. تُظهر النماذج الحديثة، مثل نموذج Gunasekaran وآخرين (2001)، أن أداء سلسلة التوريد يتأثر بعدة متغيرات رئيسية، من بينها: زمن الدورة الكلي (Cycle Time)، دقة التنبؤ بالطلب (Forecast Accuracy)، تكاليف النقل والتخزين، بالإضافة إلى مستوى تكامل البيانات بين الموردين والمصنعين والموزعين. وتؤكد هذه النماذج أن التكنولوجيا ليست العامل الوحيد في تحقيق الكفاءة، بل إن الثقافة التنظيمية والقيادة وتشارك المعلومات تلعب أدوارًا محورية. من الناحية العملية، تُعد نظرية أداء سلسلة التوريد إطارًا حاسمًا لفهم العلاقة بين السلوك الإداري والنتائج التشغيلية. في المملكة العربية السعودية، يُعد تطبيق هذه النظرية أداة مهمة لتطوير الصناعات الوطنية، لا سيما في ظل التوجه الاستراتيجي لرؤية 2030 نحو رفع كفاءة التصنيع واللوجستيات. ووفقًا لتقرير وزارة الصناعة والثروة المعدنية (2023)، فإن أحد أبرز التحديات التي تواجه سلاسل الإمداد الصناعية السعودية يتمثل في ضعف التكامل والتنسيق، ما ينعكس سلبيًا على الأداء العام. تشير الدراسات المحلية مثل دراسة العتيبي (2020) والمطيري (2021) إلى أن المؤسسات الصناعية التي تتبنى مؤشرات أداء واضحة، وتراقب مستوى الخدمة، والسرعة، والتكاليف، تحقق نتائج تشغيلية أفضل وتتمتع بمرونة أكبر في مواجهة التغيرات. كما توصلت دراسة الضويحي وآخرون (2021) إلى أن التفاعل الفعال بين فرق سلسلة التوريد والقيادة يُعد من العوامل الحاسمة في تحسين الاستجابة وتقليل زمن التسليم وتحقيق رضا العملاء. إن أهمية هذه النظرية تبرز في دعم اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية، كما تمهد لتقييم الأداء بشكل دوري وتحديد مجالات التحسين المستمرة. علاوة على ذلك، فإن ربطها بنظرية القيادة التحويلية في هذا البحث يساعد في تحليل كيف يمكن للسلوك القيادي أن يؤثر بشكل مباشر على نتائج سلسلة التوريد من خلال التحفيز والتوجيه وتطوير القدرات التنظيمية. ختامًا، تمثل نظرية أداء سلسلة التوريد حجر الزاوية في تحليل فعالية العمليات الصناعية، وتُعد أداة استراتيجية لتوجيه التحسين والتطوير. ومن خلال دمجها في هذا البحث مع نموذج القيادة التحويلية، يمكن بناء إطار تحليلي قوي لفهم تأثير القيادة على الكفاءة التشغيلية داخل سلاسل التوريد السعودية.

3.3.2. تكامل النظريات في هذه الدراسة

تدمج هذه الدراسة نظرية القيادة التحويلية ونظرية أداء سلسلة التوريد لإنشاء إطار مفاهيمي متماسك لدراسة كيفية تأثير سلوكيات القيادة على الكفاءة التشغيلية ضمن سلاسل التوريد الصناعية السعودية. يكمن الأساس المنطقي لهذا التكامل في إدراك أن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي مُمكن استراتيجي للأداء التنظيمي - لا سيما في الأنظمة المعقدة مثل سلاسل التوريد (باس وأفوليو، ١٩٩٤؛ كريستوفر، ٢٠١٦). يرتكز التوافق النظري بين هذين النموذجين على فكرة أن القيادة التحويلية تُعزز ثقافة الابتكار والاستجابة والتعاون بين الوظائف - وجميعها خصائص أساسية لسلاسل التوريد الفعالة والمرنة. على سبيل المثال، يُشجع بُعد التحفيز الفكري الموظفين على تحدي الممارسات التقليدية، مما يتماشى مع حاجة سلسلة التوريد إلى التحسين المستمر للعمليات والقدرة على التكيف. وبالمثل، يُعزز الاهتمام الفردي تطوير الموظفين والاحتفاظ بهم، مما يُساهم في تنسيق أكثر سلاسة وتقليل الاحتكاك التشغيلي في عمليات سلسلة التوريد (جليجور وآخرون، 2016). في النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة، تُعامل القيادة التحويلية كمتغير مستقل، بينما تُعتبر كفاءة سلسلة التوريد - التي تُقاس من خلال مؤشرات رئيسية مثل فعالية التكلفة، وموثوقية التسليم، والمرونة، ودوران المخزون - المتغير التابع. يسمح تكامل النظريتين بفرضية أن سلوكيات القيادة الفعالة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على النتائج القابلة للقياس في أداء سلسلة التوريد. وهذا يُمكن الدراسة من تجاوز نماذج المدخلات والمخرجات التقليدية واستكشاف الآليات السلوكية التي تُحفز التميز التشغيلي. يُقدم السياق السعودي حالةً مُقنعةً بشكل خاص لهذا التكامل النظري. فمع خضوع المملكة لتحول صناعي كبير في ظل رؤية 2030، فإنها تواجه تحديات مثل انقطاعات الإمدادات العالمية، والحاجة إلى التوطين، والطلب على الرقمنة السريعة. وفي هذا السياق، تُعتبر القيادة عاملاً حاسماً في التعامل مع التغيير ومواءمة القدرات الداخلية مع الأهداف الاستراتيجية (وزارة الصناعة والثروة المعدنية، 2023). من خلال الاستفادة من مبادئ القيادة التحويلية، يمكن للمنظمات الصناعية بناء سلاسل توريد أكثر تكيفاً وتكاملاً وفعالية من حيث التكلفة. تدعم الدراسات المحلية السابقة، مثل تلك التي أجراها القحطاني (2017) والمطري (2021)، فرضية أن أسلوب القيادة يؤثر بشكل كبير على فعالية العمليات. ومع ذلك، لم تربط سوى قلة من الدراسات صراحةً القيادة التحويلية بمؤشرات أداء سلسلة التوريد في القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية. تعالج هذه الدراسة هذه الفجوة من خلال الجمع بين إطارين نظريين راسخين في نموذج موحد قابل للتطبيق على التحديات الواقعية التي تواجهها الشركات السعودية. علاوة على ذلك، يُعزز دمج هذه

النظريات المساهمة الأكاديمية للدراسة من خلال تمكين التحليل متعدد الأبعاد. كما أنها توفر رؤية أكثر شمولية لأداء المنظمة، حيث تلتقط كلاً من العوامل البشرية (القيادة) والنظامية (سلسلة التوريد). يُعد هذا التآزر النظري ضروريًا لتصميم استراتيجيات عملية وبرامج لتطوير القيادة لا تُعزز الأداء الفردي فحسب، بل تُعزز أيضًا المرونة والمرونة الجماعية لسلسلة التوريد بأكملها. وفي الختام، يعكس الإطار النظري لهذه الدراسة تقاطعًا استراتيجيًا بين القيادة والإدارة التشغيلية. من خلال دمج نظرية القيادة التحويلية مع نظرية أداء سلسلة التوريد، يضع البحث أساسًا متينًا لاستكشاف كيف يمكن لممارسات القيادة التي تركز على الإنسان أن تفتح الباب أمام قدر أكبر من الكفاءة والمرونة والابتكار في سلاسل التوريد الصناعية - وخاصة في المشهد الاقتصادي السعودي سريع التطور.

4.2. ربط القيادة بأداء سلسلة التوريد:

1.4.2. كيف يؤثر سلوك القيادة على النتائج التشغيلية:

تلعب القيادة دورًا محوريًا في تشكيل التوجه الاستراتيجي والنتائج التشغيلية للمؤسسة، لا سيما ضمن أنظمة سلسلة التوريد التي تعتمد على التنسيق والسرعة والاستجابة. في مثل هذه البيئات، لا يقتصر سلوك القيادة على الإشراف أو اتخاذ القرارات؛ بل يمتد ليشمل التأثير على الثقافة، وتحفيز الأداء، وتمكين التعاون بين مختلف الوظائف، وتعزيز القدرة على التكيف في ظل ظروف عدم اليقين. ويُعرف نموذج القيادة التحويلية، على وجه الخصوص، بقدرته على دفع عجلة تحسين أداء سلسلة التوريد من خلال مواءمة الأفراد والعمليات والأهداف الاستراتيجية (باس وريجيو، 2006). يُقيّم الأداء التشغيلي ضمن سلاسل التوريد عادةً من خلال مقاييس مثل موثوقية التسليم، وكفاءة التكلفة، ودوران المخزون، والاستجابة. وتؤثر سلوكيات القيادة على هذه النتائج من خلال التأثير على مشاركة الفريق، وتدفق الاتصالات، وحل المشكلات، والابتكار. على سبيل المثال، يميل القادة الذين يُظهرون تأثرًا مثاليًا إلى بناء الثقة بين الإدارات، مما يُسهّل التنسيق والتخطيط المشترك بشكل أكثر سلاسة، وهو أمرٌ ضروري لتقليل التأخير وتجنب الاضطرابات المُكلفة (كريستوفر، 2016). تُعد هذه القيادة القائمة على الثقة بالغة الأهمية عند إدارة فرق سلسلة التوريد متعددة الوظائف والمنتشرة عبر وظائف أو مناطق جغرافية مختلفة.

علاوة على ذلك، يُعزز التحفيز المُلهِم التوافق التنظيمي من خلال تزويد الموظفين بشعور واضح بالهدف والاتجاه. وفي سياق تنفيذ سلسلة التوريد، يُحفز هذا موظفي الخطوط الأمامية على الحفاظ على جودة الخدمة، وتحقيق أهداف التسليم، والتركيز تحت الضغط. وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي يقودها قادة ذوو رؤية ثاقبة تميل إلى التفوق على المنافسين في إدارة الخدمات اللوجستية المعقدة والحفاظ على عمليات فعالة من حيث التكلفة (بودساكوف وآخرون، 1996؛ غليغور وآخرون، 2016). يُساهم التحفيز الفكري، وهو بُعد آخر من أبعاد القيادة التحويلية، بشكل مباشر في ابتكار سلسلة التوريد من خلال تشجيع الموظفين على مناقشة العمليات القديمة واعتماد سير عمل أكثر كفاءة. على سبيل المثال، في عمليات المستودعات أو المشتريات، قد تؤدي القيادة المحفزة فكريًا إلى مبادرات أتمتة، أو ممارسات جرد رشيقة، أو نماذج تنبؤ أكثر ذكاءً. يعزز هذا السلوك المرنة ويُمكن سلسلة التوريد من الاستجابة لتغيرات السوق بسرعة أكبر (الدويحي وآخرون، 2021). على المستوى الشخصي، يكون للاعتبارات الفردية تأثير إيجابي على استبقاء الموظفين وتطوير مهاراتهم. في أدوار سلسلة التوريد - التي يتضمن الكثير منها مهامًا فنية أو متكررة - تساعد هذه السمة القيادية في الحفاظ على الروح المعنوية وتقليل دوران الموظفين، وبالتالي الحفاظ على المعرفة التنظيمية وتجنب إعادة التدريب المكلفة. كما أنها تدعم التدريب المتبادل وتخطيط خلافة القيادة، وهما أمران حيويان لبناء فرق سلسلة توريد مرنة (المطيري، 2021). تؤكد الأبحاث التجريبية أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بمؤشرات الأداء الملموسة (مثل تقليل أوقات الدورة، وخفض التكاليف) وغير الملموسة (مثل تماسك الفريق، ورضا الموظفين). تتجلى هذه التأثيرات بشكل خاص في البيئات الصناعية حيث يعتمد النجاح على الاتساق التشغيلي وسرعة التنفيذ. في القطاع الصناعي السعودي، حيث تُركز رؤية 2030 على التوطين والتميز الصناعي، تُعتبر سلوكيات القيادة هذه عوامل تمكين أساسية لتنافسية سلسلة التوريد (وزارة الصناعة والثروة المعدنية، 2023). إن سلوك القيادة - وخاصة القيادة التحويلية - له تأثير مباشر وملحوس على أداء سلسلة التوريد. فمن خلال تعزيز التعاون، وتشجيع الابتكار، وتحسين مشاركة الموظفين، يُعزز القادة الفعالون التميز التشغيلي والنجاح الاستراتيجي طويل الأمد. وهذا يُعزز الحجة المركزية للدراسة الحالية: أن القيادة ليست وظيفة دعم خارجي، بل هي محرك أساسي لفعالية سلسلة التوريد في المؤسسات الصناعية.

2.4.2. التوافق الاستراتيجي والتنسيق بين الإدارات

يُعد التوافق الاستراتيجي والتنسيق بين الإدارات من أهم الطرق التي تؤثر بها القيادة على أداء سلسلة التوريد. ففي البيئات الصناعية المعقدة، حيث يجب أن تعمل وحدات المشتريات والإنتاج والخدمات اللوجستية وخدمة العملاء بتناغم، تؤثر سلوكيات القيادة بشكل كبير على مستوى التكامل والتآزر بين هذه الوحدات. يشير التوافق الاستراتيجي إلى قدرة القيادة على ضمان ارتباط أهداف سلسلة التوريد ارتباطاً مباشراً بأهداف المؤسسة الأوسع، مثل إدارة التكاليف، وضمان الجودة، وسرعة الاستجابة للعملاء (كريستوفر، 2016).

يلعب القادة التحويليون دوراً محورياً في صياغة رؤية موحدة وتوصيلها عبر الإدارات. ومن خلال التحفيز الملهم والتأثير المثالي، يساعدون الإدارات على مواءمة عملياتها مع استراتيجية الشركة. يقلل هذا التوافق من التضاربات التشغيلية، ويُحسن تخصيص الموارد، ويضمن مساهمة جميع المجالات الوظيفية بفعالية في كفاءة سلسلة التوريد. في الشركات الصناعية السعودية، حيث لا تزال الهياكل الهرمية سائدة، يُمكن للقادة الذين يُكسرون الحواجز ويُؤخِّدون فرقهم حول أهداف مشتركة أن يُحسنوا بشكل كبير موثوقية التسليم والاستجابة العامة (القحطاني، 2017). كما أن التنسيق الفعال بين الإدارات مدفوع بقدرة القيادة على تعزيز الثقة والشفافية والتعاون. غالباً ما تكون للإدارات، مثل المشتريات والإنتاج، أولويات متضاربة (مثل التكلفة مقابل السرعة)، وتقع على عاتق القائد مسؤولية التوسط وتحديد الأولويات وتسهيل التفاهم المتبادل. القادة الذين يُظهرون اهتماماً فردياً وتحفيزاً فكرياً هم أكثر ميلاً لتشجيع حل المشكلات المشترك والمبادرات متعددة الوظائف التي تُزيل التكرار وتُعزز التزامن (باس وريجيو، 2006). عملياً، يُمكن التوافق الاستراتيجي المؤسسات من بناء سلاسل توريد مُركزة وقابلة للتكيف. على سبيل المثال، عندما يتم إبلاغ توقعات التسويق بدقة إلى الإنتاج والمشتريات، فإن ذلك يُقلل من فائض المخزون أو نقص الإنتاج. وبالمثل، عندما يتم تنسيق فرق الخدمات اللوجستية مع تخطيط المخزون، يتم تقليل مُهل التسليم للعملاء. هذه الكفاءات ليست تقنية بحتة، بل هي نتائج تنظيمية تُمكنها سلوكيات قيادية تُعطي الأولوية للتكامل والأداء الجماعي (الزهراني، 2018). تُظهر الأبحاث أن المؤسسات التي تتمتع بتوافق قوي بين استراتيجية سلسلة التوريد وأهداف العمل تُحقق أداءً متفوقاً في مجالات مثل ضبط التكاليف، وسرعة طرح المنتجات في السوق، ورضا العملاء (جليجور وآخرون، 2016). علاوة على ذلك، ارتبطت القيادة التحويلية ارتباطاً إيجابياً بالتعاون في سلسلة التوريد، والمرونة، والمرونة - وكلها تعتمد على التنسيق الفعال بين الوحدات الداخلية والشركاء الخارجيين. في السياق السعودي، غالباً ما يُشار إلى عدم

التوافق الاستراتيجي كعائق أمام إصلاح سلسلة التوريد. تستثمر العديد من الشركات الصناعية في التقنيات المتقدمة أو استراتيجيات التوريد العالمية دون ضمان مشاركة الإدارات الداخلية في الأهداف نفسها أو التواصل الفعال. تُشدد رؤية 2030 على الحاجة إلى التماسك التشغيلي، وتُعتبر القيادة عاملاً رئيسياً في تمكين هذا التحول (وزارة الصناعة والثروة المعدنية، 2023). باختصار، تُسهّل القيادة التوافق والتنسيق الاستراتيجي من خلال توحيد الإدارات تحت رؤية مشتركة، وحل النزاعات الداخلية، وتعزيز التواصل. تُعد هذه السلوكيات أساسية لتحقيق التميز في سلسلة التوريد، ومواجهة التعقيد المتزايد للعمليات الصناعية. لذلك، فإن الاستثمار في تطوير القيادة ليس مجرد مبادرة للموارد البشرية، بل هو استراتيجية أساسية لتحسين نتائج العمليات وسلسلة التوريد.

5.2. دراسات تجريبية حول القيادة وسلسلة التوريد:

1.5.2. أدلة تجريبية عالمية:

على مدى العقدين الماضيين، استكشفت دراسات تجريبية عديدة العلاقة بين أساليب القيادة - وخاصة القيادة التحويلية - وأداء سلسلة التوريد في سياقات عالمية متنوعة. تُقدم هذه الدراسات أساساً نظرياً وعملياً متيناً يدعم الحجة القائلة بأن سلوكيات القيادة تؤثر بشكل كبير على المقاييس التشغيلية الرئيسية، مثل الاستجابة والتكامل والابتكار وكفاءة التكلفة ضمن سلاسل التوريد. جاءت إحدى أوائل المساهمات من تريفلاس ودريموسيس (2013)، اللذان أجريا دراسة في شركات التصنيع اليونانية، ووجدا أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بنتائج إدارة الجودة والأداء التنظيمي العام. وأظهر البحث أن القادة الذين استخدموا التحفيز الملهم والتحفيز الفكري ساهموا في تعزيز ثقافة تركز على الجودة، مما عزز الكفاءة التشغيلية في جميع الإدارات، بما في ذلك وظائف سلسلة التوريد. وبالمثل، بحث نغوين وآخرون (2017) في تأثير القيادة التحويلية على الأداء في عينة من المؤسسات الفيتنامية. كشفت نتائجهم أن القادة الذين شجعوا الابتكار ومواءمة الفريق حققوا نتائج أفضل في سلسلة التوريد، بما في ذلك سير عمل أكثر سلاسة، وسرعة في اتخاذ القرارات، وقدرة أكبر على التكيف. وبرزت هذه النتائج بشكل خاص في ظل ظروف السوق المتقلبة، حيث عملت القيادة كقوة استقرار وتوجيه للعمليات الداخلية. في نهج أكثر تنوعاً وتعددية التخصصات، طور غليغور وهولكوم وستانك (2016) نموذجاً يربط القيادة بمرونة سلسلة التوريد. وأظهرت نتائجهم التجريبية من شركات مقرها الولايات المتحدة أن سلوكيات القيادة التحويلية - وخاصة مراعاة الاحتياجات الفردية - حسّنت بشكل كبير من مرونة الشركات في الاستجابة لتغيرات طلب العملاء وانقطاعات العرض. وأكدت الدراسة أن العوامل الناعمة مثل الثقة والتعاون والتواصل المفتوح - التي تتيحها القيادة - كانت حاسمة في تعزيز استجابة سلسلة التوريد. وتوسع

غوناسيكاران وآخرون (2017) في هذه الأفكار من خلال دراسة دور القيادة في بناء سلاسل توريد مرنة. أُجريت دراستهم في عدة دول، وخلصت إلى أن القادة التحويليين ساعدوا المؤسسات على تجاوز حالة عدم اليقين من خلال الإدارة الاستباقية للمخاطر، ودمج التكنولوجيا، وتمكين الموظفين. وارتبطت هذه الإجراءات ارتباطاً مباشراً بمقاييس الأداء، مثل تقليل مهلة التسليم، وتحسين مستويات الخدمة، واستمرارية التوريد خلال الأزمات. علاوة على ذلك، قدّم بودساكوف وآخرون (1996) إثباتاً كمياً مبكراً للعلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطننة التنظيمية (OCB)، التي تدعم بشكل غير مباشر كفاءة سلسلة التوريد من خلال تعزيز التعاون، وحل المشكلات طوعياً، وتقليل النزاعات بين الوحدات التشغيلية. وتؤكد هذه الدراسات العالمية مجتمعة أن القيادة التحويلية لا تخضع لقيود ثقافية أو قطاعية. وسواء في الدول المتقدمة أو النامية، أو في قطاعي التصنيع والخدمات، فقد أظهرت السلوكيات الأساسية للتواصل الرؤيوي، والدعم الفردي، وتحفيز الابتكار آثاراً إيجابية متسقة على نتائج سلسلة التوريد. وتعزز هذه المجموعة العالمية من الأدلة الأساس المنطقي للبحث في علاقات مماثلة في السياق السعودي، حيث يجري التحول الصناعي، وتلعب القيادة دوراً استراتيجياً متزايداً. باختصار، تؤكد الأبحاث التجريبية العالمية أن القيادة التحويلية عامل رئيسي في سلاسل توريد تتسم بالكفاءة والمرونة والمرونة. تُثبت هذه النتائج صحة الافتراضات النظرية التي تقوم عليها هذه الدراسة، وتوفر معايير مقارنة لتقييم ممارسات القيادة داخل المؤسسات الصناعية السعودية.

2.5.2. دراسات حالة إقليمية وسعودية:

في حين أثبتت الدراسات العالمية وجود صلة وثيقة بين القيادة التحويلية وأداء سلسلة التوريد، تُقدم الأبحاث الإقليمية والسعودية رؤى سياقية مهمة تعكس الديناميكيات التنظيمية والثقافية والاقتصادية الفريدة في الشرق الأوسط، وخاصة داخل المملكة العربية السعودية. تُعد دراسات الحالة هذه بالغة الأهمية للتحقق من صحة الأطر النظرية العالمية في منطقة تتميز بهياكل هرمية، ومركزية في اتخاذ القرارات، واستراتيجيات صناعية سريعة التطور في ظل رؤية 2030. بحثت دراسة بارزة أجراها الدويحي وآخرون (2021) العلاقة بين أساليب القيادة ومرونة سلسلة التوريد في شركات التصنيع السعودية. وجد الباحثون ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية، وخاصة التحفيز الملهم والاهتمام الفردي، وتعزيز المرونة والاستجابة في سلاسل التوريد. ساعدت هذه السلوكيات المؤسسات على إدارة الاضطرابات بشكل أفضل، وتحسين التنسيق مع الموردين، وبناء مرونة داخلية خلال فترات عدم اليقين، مثل جائحة كوفيد-19. وبالمثل، أجرى المطيري (2021) أطروحة ماجستير بحثت في تأثير أنماط القيادة على الكفاءة التشغيلية

في المصانع السعودية. وسلطت النتائج الضوء على أن المصانع التي يقودها قادة تحويليون أفادت بارتفاع مشاركة الموظفين، وتخطيط توريد أكثر دقة، واستجابة أسرع لتغيرات الإنتاج. وأكدت الدراسة على أهمية التحفيز الفكري في تعزيز الابتكار وحل المشكلات بين فرق سلسلة التوريد، مما يؤدي إلى تحسين التوافق بين المشتريات والتصنيع والخدمات اللوجستية. وقدم القحطاني (2017) مساهمة تجريبية أخرى، حيث استكشف تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في القطاع الصناعي السعودي. وخلص إلى أن سلوكيات القيادة التي تشجع على مواءمة الرؤية وتمكين الفرق تؤثر بشكل مباشر على مؤشرات الأداء الرئيسية مثل مهلة التسليم، وجودة المنتج، ودوران المخزون. ودعمت دراسته الادعاء بأن أسلوب القيادة أداة استراتيجية للتنافسية الصناعية وفعالية سلسلة التوريد. على المستوى الإقليمي، استكشف أفشان وشريف (2016) تأثير القيادة على التعاون والثقة في سلسلة التوريد عبر دول مجلس التعاون الخليجي. لاحظوا أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بجودة علاقات الموردين، وتعزيز الشفافية، وتبادل المعلومات - وهي عوامل أساسية لتحسين تنسيق سلسلة التوريد وتقليل التأخيرات التشغيلية.

علاوة على ذلك، أجرى تشاو وآخرون (2011) دراسة مقارنة بين شركات آسيوية وشرق أوسطية، وأفادوا بوجود اختلافات ثقافية كبيرة في فعالية القيادة على نتائج سلسلة التوريد. ومع ذلك، أشاروا إلى أن أساليب القيادة التحويلية في منطقة الخليج - عند تكيفها مع المعايير المحلية - ساعدت على سد الفجوات بين الإدارات، ومكنت الموظفين من المساهمة في ابتكارات سلسلة التوريد. تُظهر دراسات الحالة هذه مجتمعةً أن القيادة التحويلية ذات صلة وفعالية في السياق الصناعي السعودي والإقليمي. كما تُظهر أن القيادة لا تؤثر فقط على النتائج المادية مثل معنويات الموظفين، بل تؤثر أيضاً على مقاييس ملموسة مثل كفاءة التكلفة، ووقت التسليم، ودوران المخزون. والأهم من ذلك، أنها تُثبت أهمية القيادة كرافعة للأداء في سعي المملكة العربية السعودية نحو التميز الصناعي والقدرة التنافسية العالمية. تدعم الأدلة الإقليمية دمج نظرية القيادة في دراسات سلسلة التوريد في المملكة العربية السعودية. تعزز هذه الحالات التجريبية فرضية البحث القائلة بأن القيادة التحويلية تشكل عاملاً رئيسياً في تمكين كفاءة سلسلة التوريد ومرونتها في المشهد الصناعي السعودي.

6.2. الفجوة البحثية والحاجة للدراسة الحالية

1.6.2. قيود الأبحاث الحالية

على الرغم من تزايد البحوث التي تربط القيادة بالأداء التنظيمي، لا تزال هناك فجوة ملحوظة في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وكفاءة سلسلة التوريد، لا سيما في سياق القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية. تميل الكثير من الأبحاث الحالية إلى تعميم تأثير القيادة على مختلف الوظائف التنظيمية - مثل الموارد البشرية أو التسويق - دون التركيز على سلسلة التوريد كنظام أداء مستقل (باس وريجيو، 2006) ؛ غليغور وآخرون، (2016). من أبرز القيود في الأبحاث العالمية الحالية هو الميل إلى دراسة القيادة التحويلية في الاقتصادات الغربية المتقدمة ذات البنى التحتية الناضجة لسلسلة التوريد وثقافات الإدارة اللامركزية. قد لا تكون هذه النتائج، على الرغم من قيمتها، قابلة للتطبيق بشكل كامل على السياق الصناعي السعودي، حيث تخلق الهياكل التنظيمية الهرمية، والسلطة المركزية، ونضج سلسلة التوريد المتطور مجموعة مختلفة من التحديات والفرص (تشاو وآخرون، 2011؛ القحطاني، 2017). في السياق السعودي، لا يزال عدد الدراسات التجريبية التي تبحث بوضوح في كيفية تأثير سلوك القيادة على المؤشرات التشغيلية - مثل معدل دوران المخزون، وموثوقية التسليم، وزمن الدورة - محدودًا. ركزت معظم الدراسات المحلية على الأداء التنظيمي العام أو رضا الموظفين، مع تركيز ضئيل على مؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للقياس لسلسلة التوريد. على سبيل المثال، بينما تناولت دراسات مثل المطيري (2021) والدويحي وآخرون (2021) جوانب المرونة والتنسيق، إلا أنها افترضت إلى نماذج متكاملة تربط أبعاد القيادة بمقاييس تشغيلية محددة في سلاسل التوريد. ومن القيود الأخرى أن الأبحاث الحالية غالبًا ما تعزل الحلول التقنية أو التكنولوجية - مثل الأتمتة، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات، أو استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية - كمحركات رئيسية لأداء سلسلة التوريد. وكثيرًا ما تتجاهل هذه الدراسات الأبعاد البشرية والسلوكية لإدارة سلسلة التوريد، وخاصة دور القيادة في دفع التغيير والابتكار والتوافق بين الإدارات (غوناسيكاران وآخرون، 2017). ونتيجة لذلك، غالبًا ما يُستقصى عامل القيادة بشكل غير كافٍ أو يُعامل كمتغير ثانوي. علاوة على ذلك، فإن الدراسات الطولية والمقارنة التي تحلل التأثير المستدام لسلوكيات القيادة على أداء سلسلة التوريد بمرور الوقت نادرة في كل من الأدبيات العالمية والإقليمية. تعتمد معظم الدراسات على التصميم المقطعية، مما يحد من القدرة على ملاحظة علاقات السبب والنتيجة أو تأثير القيادة خلال دورات الاضطراب - مثل تلك التي شهدناها خلال جائحة كوفيد-19 أو صدمات سلسلة التوريد بسبب

الأحداث الجيوسياسية (جليجور وآخرون، 2016). هناك نقص في التكامل بين نظرية القيادة ونظرية أداء سلسلة التوريد في الدراسات الحالية. فبينما يشير العديد من المؤلفين إلى أنماط القيادة، إلا أن القليل منهم طور أطراً مفاهيمية تربط سلوكيات القيادة بشكل مباشر بنتائج سلسلة التوريد المحددة. وهذا يحد من قدرة الشركات الصناعية وصانعي السياسات على تصميم برامج تدريبية فعالة أو تدخلات استراتيجية أو إصلاحات تنظيمية تستند إلى أدلة تجريبية. تبرر هذه الثغرات البحثية الحاجة إلى الدراسة الحالية، التي تهدف إلى توفير فحص محدد السياق ومتكامل نظرياً ومبني على أسس تجريبية لكيفية تأثير القيادة التحويلية على كفاءة سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية السعودية. ومن خلال معالجة هذه الفجوات، تساهم الدراسة ليس فقط في الأدبيات الأكاديمية، بل وأيضاً في الجهود العملية المتوافقة مع رؤية 2030، التي تؤكد على التميز التشغيلي والتحول الصناعي.

2.6.2. مبررات التركيز على القطاع الصناعي السعودي:

يُعد التركيز على القطاع الصناعي السعودي أمراً في الوقت المناسب وذا أهمية استراتيجية، نظراً للتحول المستمر الذي تشهده المملكة في ظل رؤية (2030). تُركز أجندة الإصلاح الوطنية هذه على التنويع الاقتصادي، والتحديث الصناعي، وتطوير سلاسل توريد تنافسية. ومع انتقال المملكة العربية السعودية من اقتصاد يعتمد على النفط إلى اقتصاد قائم على المعرفة والإنتاج، أصبحت كفاءة ومرونة سلاسل التوريد الصناعية ركائز أساسية للتنافسية الوطنية (وزارة الصناعة والثروة المعدنية، 2023). شهد القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية توسعاً سريعاً في السنوات الأخيرة، لا سيما في قطاعات التصنيع والبتروكيماويات والخدمات اللوجستية والتعدين. ومع ذلك، غالباً ما يواجه هذا النمو تحديات تتمثل في عدم الكفاءة التشغيلية، ومحدودية التنسيق، والاعتماد على الموردين الأجانب. وعلى الرغم من الاستثمارات الضخمة في التكنولوجيا والبنية التحتية، لا تزال العديد من المؤسسات الصناعية السعودية تعاني من تأخيرات في التوريد، وارتفاع تكاليف المخزون، وضعف الاستجابة لتغيرات السوق. تُبرز هذه التحديات الحاجة إلى مُمكّنات غير تقنية للأداء - مثل القيادة - تُكْمِل التحسينات الهيكلية بالتغيير السلوكي والتنظيمي (الزهراني، 2018). علاوة على ذلك، لا تزال ثقافة القيادة في القطاع الصناعي السعودي في طور التطور. إذ تُفسح أساليب القيادة التقليدية الهرمية والقائمة على السلطة المجال تدريجياً لأشكال قيادة أكثر تشاركية واستراتيجية. يُتيح هذا التحول فرصة لتقييم كيفية تطبيق نماذج القيادة الحديثة - مثل القيادة التحويلية - لحل مشاكل سلسلة التوريد المعقدة، وتعزيز الابتكار، وتحسين التوافق بين الإدارات (القحطاني، 2017). يُعد فهم هذه الديناميكية أمراً ضرورياً

للمؤسسات التي تهدف إلى توطين المواهب، وزيادة الفعالية الإدارية، والحفاظ على الأداء طويل الأمد. يكمن مبرر آخر في نقص الدراسات التجريبية التي تستكشف العلاقة المباشرة بين سلوكيات القيادة ونتائج سلسلة التوريد في المملكة العربية السعودية. ففي حين أن بعض الدراسات بحثت في تأثيرات القيادة العامة على الأداء التنظيمي، إلا أن القليل منها ركز على مقاييس خاصة بسلسلة التوريد، مثل مهلة التسليم، وكفاءة التكلفة، ودوران المخزون. نظراً للترابط العميق بين سلاسل التوريد الصناعية عبر مختلف الوظائف، يُمكن لسلوك القيادة أن يؤثر بشكل كبير على هذه النتائج من خلال تعزيز التعاون، وتحديد التوجهات الاستراتيجية، وتحفيز التحسين المستمر (المطيري، 2021). علاوة على ذلك، يُضيف السياق الثقافي للمملكة العربية السعودية بُعداً فريداً للدراسة. يعمل القطاع الصناعي ضمن مجتمع يمزج القيم التقليدية بالتحديث السريع، مما يؤدي إلى ثقافات تنظيمية هجينة. يتطلب هذا التعقيد مناهج قيادية حساسة ثقافياً وفعالة من الناحية التشغيلية. تُسهم دراسة القيادة التحويلية في هذا السياق في الأدبيات العالمية من خلال تقديم منظور غير غربي حول فعالية القيادة في سلاسل التوريد (تشاو وآخرون، 2011). و يُعزز مواءمة هذه الدراسة مع الأولويات الوطنية أهميتها العملية. تدعو رؤية (2030) إلى تعزيز المحتوى المحلي، والحد من الاختناقات اللوجستية، وتنمية رأس المال البشري في مختلف الصناعات. ومن خلال التركيز على كيفية أن تكون القيادة حافزاً لتحقيق هذه الأهداف، يُقدم هذا البحث رؤى عملية للمديرين التنفيذيين وصانعي السياسات والمعلمين الذين يسعون إلى تطوير قدرات قيادية تُعزز القيمة الصناعية الحقيقية. في الختام، يُمثل القطاع الصناعي السعودي أرضية خصبة لدراسة العلاقة بين القيادة وكفاءة سلسلة التوريد. إن الجمع بين التحول الوطني، وممارسات القيادة المتطورة، والتحديات التشغيلية، يُشكل سياقاً مُقنعاً يتطلب بحثاً تجريبياً. تهدف هذه الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة والمساهمة أكاديمياً وعملياً في التقدم الصناعي للمملكة.

7.2. خاتمة

يهدف هذا الفصل إلى بناء أساس معرفي متين لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية وكفاءة سلسلة التوريد، من خلال عرض وتحليل النظريات المرتبطة بالموضوع، واستعراض الأدبيات السابقة العالمية والإقليمية ذات الصلة. وقد تبين أن نظرية القيادة التحويلية، كما طوّرها كلٌّ من "بيرنز" و"باس وأفوليو"، تُشكّل إطاراً قيادياً مرناً وفعالاً لتعزيز الابتكار، والتحفيز، والتنسيق داخل المنظمات الصناعية. وبرزت أبعادها الأربعة — التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي — كأدوات استراتيجية تمكّن القادة من دفع فرق العمل نحو أداء أعلى يتجاوز التوقعات

التقليدية. في المقابل، وفّرت نظرية أداء سلسلة التوريد منظورًا تشغيليًا يُركّز على مؤشرات الكفاءة مثل التكاليف، والمرونة، وموثوقية التسليم، ودوران المخزون، والقدرة على الاستجابة للتغيرات. وقد أظهرت الأدبيات أن تحقيق مستويات عالية من الأداء في هذه المؤشرات يتطلب ليس فقط أدوات تقنية أو بنى تحتية متقدمة، بل أيضًا قيادة فعالة تُحفّز التعاون وتُعزز التكامل بين الإدارات وسلاسل القيمة المختلفة. كما بيّن هذا الفصل أن الربط بين النظريتين يُشكّل قيمة مضافة علميًا وتطبيقيًا، حيث يمكن من خلاله تفسير كيف تسهم ممارسات القيادة التحويلية في تحسين نتائج سلسلة التوريد. وقد دعمت الدراسات العالمية هذا الربط، فيما أكدت الدراسات الإقليمية والمحلية — رغم محدوديتها — أن القيادة في السياق الصناعي السعودي لها أثر مباشر في تعزيز مرونة وتكامل وكفاءة سلاسل الإمداد، خاصة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030. ورغم وفرة الدراسات حول القيادة وسلاسل الإمداد كلّ على حدة، إلا أن فجوة البحث لا تزال قائمة فيما يتعلق بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء سلسلة التوريد بشكل مباشر وقابل للقياس داخل بيئة العمل السعودية. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال دمج نظري مدروس، وتحليل تجريبي واقعي يربط بين السلوك القيادي والأداء التشغيلي في المنظمات الصناعية. تُمهد هذه الخاتمة للانتقال إلى الفصل الثالث، حيث سيتم توضيح المنهجية المعتمدة في الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وتصميم البحث، بما يعزز من موثوقية النتائج ويُسهّم في تقديم توصيات عملية مدعومة بالأدلة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يُخلص هذا الفصل الأساس المنهجي للدراسة المعنونة "أثر القيادة التحويلية على كفاءة سلسلة التوريد في المنظمات الصناعية السعودية". صُممت المنهجية لاستكشاف طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة والنتائج القابلة للقياس ضمن سلاسل التوريد. يبدأ الفصل بشرح مُفصّل لتصميم البحث ومنهجه، مؤكّداً على مبررات اعتماد إطار كمي. ونظراً لطبيعة الدراسة القائمة على الفرضيات، يُعدّ اتباع منهجية مُهيكلّة أمراً بالغ الأهمية للتحقق التجريبي. علاوة على ذلك، يُقدّم هذا القسم التقنيات المُستخدمة في أخذ العينات، وأدوات جمع البيانات، واستراتيجيات التحليل الإحصائي. ويبقى التركيز مُنصبّاً على ضمان الموضوعية والموثوقية وقابلية تكرار النتائج في سياقات صناعية مُماثلة. كما تُناقش الاعتبارات الأخلاقية للحفاظ على النزاهة الأكاديمية وسرية المشاركين. ففي بيئة تنظيمية حساسة، تُساعد هذه الاعتبارات على ضمان المشاركة الطوعية ودقة الاستجابات. وأخيراً، يُحدد الفصل نطاق البحث وحدوده، مُحدّداً الحدود القطاعية والجغرافية والنظرية. توضح هذه المعايير مدى قابلية تطبيق النتائج وتوجيه جهود البحث المستقبلية.

3.2 المنهجية وأساليب البحث

تعتمد الدراسة تصميمًا بحثيًا كميًا باستخدام منهج وصفي ارتباطي. يُعد هذا المنهج مناسباً لاختبار الفرضيات وتحديد الارتباطات بين سمات القيادة التحويلية ومقاييس أداء سلسلة التوريد في الصناعات السعودية. استُخدمت منهجية المسح لجمع البيانات باستخدام استبيان مُهيكل مُقسّم إلى مقياسين رئيسيين: استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) من إعداد باس وأفوليو، ومقياس أداء سلسلة التوريد المُقتبس من جوناسيكاران وآخرون (2001) وكريستوفر (2016). يستخدم كلا المقياسين نظام ليكرت ذي الخمس نقاط. يتكون مجتمع الدراسة من مديريين متوسطين وكبار من قطاعات صناعية مثل التصنيع والبتروكيماويات والخدمات اللوجستية. تضمن تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية تمثيلاً متنوعاً، وتهدف إلى الحصول على عينة تتراوح بين 50 و 100 مُستجيب. سيتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط، والانحدار المتعدد عبر برامج إحصائية (مثل نماذج جوجل). تختبر هذه الأدوات قوة الارتباط والقدرة التنبؤية بين أبعاد القيادة ومؤشرات سلسلة التوريد. يشمل الامتثال الأخلاقي الموافقة

المسبقة المستتيرة، وإخفاء هوية الردود، واستخدام البيانات للأغراض الأكاديمية فقط. يتم إطلاع المشاركين على حقوقهم، وتلتزم الدراسة بمعايير البحث الأخلاقي الجامعية.

3.3 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث المستهدف من المهنيين من المؤسسات الصناعية المتوسطة والكبيرة في المملكة العربية السعودية. وعددهم 44 عضواً في وظائف مختلفة ويشمل ذلك مديري الخدمات اللوجستية، ومشرفي الإنتاج، وأخصائيي سلسلة التوريد المشاركين في صنع القرار. تُعطى الأولوية للمؤسسات التي تتوافق مع رؤية 2030، وخاصة في القطاعات التي تشهد تحولاً، مثل التصنيع، والبتروكيماويات، والخدمات اللوجستية. من خلال التركيز على الأدوار القيادية، تضمن الدراسة أن تعكس الردود سلوك القيادة الملحوظ في السياقات التشغيلية. يعزز هذا الاختيار صحة الرؤى المستمدة من تحليل البيانات.

4.3. حدود البحث

النطاق الجغرافي: تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، مع تركيز خاص على المناطق الصناعية كالرياض وجدة والمنطقة الشرقية.

النطاق القطاعي: تستبعد الدراسة القطاعات غير الصناعية (مثل: تجارة التجزئة، والتعليم، والرعاية الصحية) للحفاظ على التجانس. وتركز على القطاعات التي تُعد فيها كفاءة سلسلة التوريد أمراً بالغ الأهمية للتنافسية.

النطاق النظري: يطبق هذا البحث نظرية القيادة التحويلية فقط، ولا يشمل نماذج قيادية أخرى (مثل: القيادة التبادلية، والقيادة الخدمية)، حتى وإن كانت ذات صلة.

القيود: تشمل القيود المحتملة البيانات المُبلّغ عنها ذاتياً، والتي قد تؤدي إلى تحيز في الرغبة الاجتماعية، والتصميم المقطعي، الذي يجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة بدلاً من الآثار الطولية.

4. الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1.4.1 مقدمة :

يُشكل هذا الفصل امتدادًا تطبيقيًا لما تم تناوله نظريًا في الفصول السابقة من هذه الدراسة، حيث بُنيت الدراسة على أسس علمية تناولت مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة، ومدى انعكاس هذه الأبعاد على كفاءة سلاسل الإمداد في المؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تحديد الإطار النظري بالاعتماد على نموذج القيادة التحويلية بأركانه الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، وهو ما مثل الأساس في بناء أداة القياس (الاستبانة).

وانطلاقًا من أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم تصميم استبانة كمية وُزعت على عينة من الموظفين في القطاع الصناعي، لجمع بيانات ميدانية تساعد في التحقق من مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في الواقع العملي، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على أداء سلاسل الإمداد داخل المؤسسات. واعتمد هذا الفصل على تحليل تلك البيانات باستخدام أدوات إحصائية وصفية كالمتوسط الحسابي، الوسيط، والانحراف المعياري، بغرض فهم توجهات وآراء المشاركين.

ويمثل هذا الفصل نقطة التحول من الجانب النظري إلى الواقع العملي، حيث يتم عرض نتائج كل سؤال من أسئلة الاستبيان وتحليلها في ضوء الأدبيات السابقة، بهدف الوقوف على مدى تطابق ما ورد في الدراسات السابقة مع واقع البيئة السعودية. كما تسعى النتائج إلى اختبار الفرضيات التي وضعتها الدراسة، وتقديم مؤشرات واضحة على مدى فاعلية القيادة التحويلية في دعم التميز المؤسسي وتحقيق الكفاءة في إدارة العمليات وسلاسل التوريد.

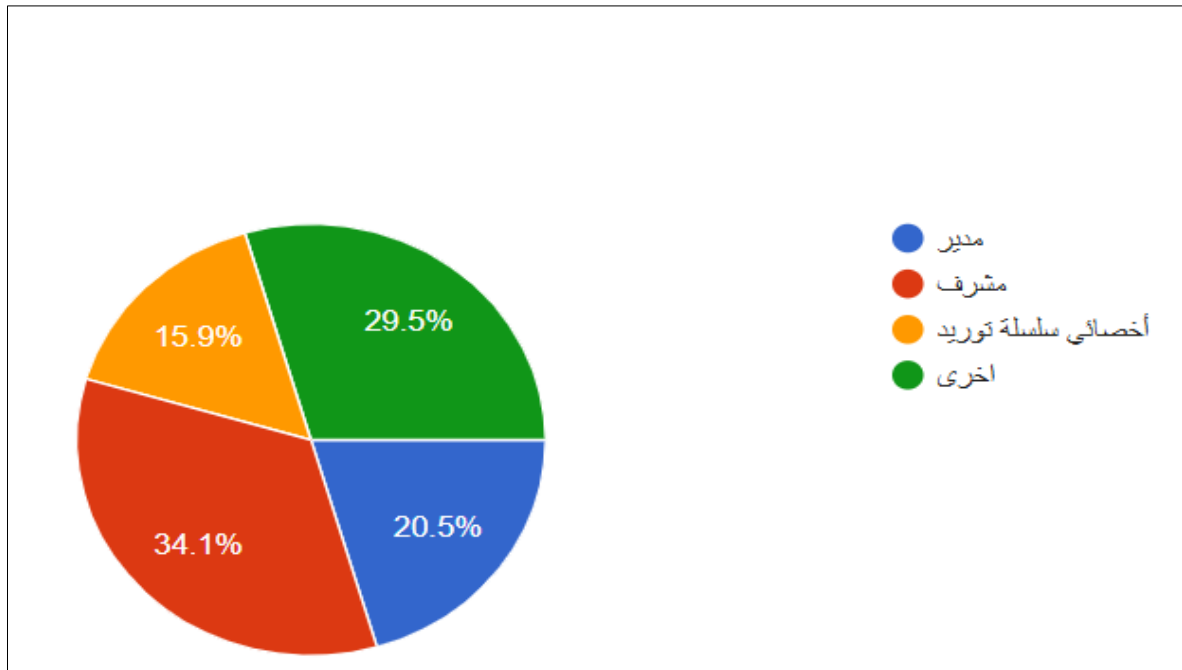
وعليه، فإن هذا الفصل لا يكتفي بمجرد عرض النتائج الرقمية، بل يُعنى أيضًا بتحليلها وتفسيرها وتقديم استنتاجات مبنية على الأساس العلمي، مما يساعد في تقديم توصيات مدروسة يمكن أن تساهم في تحسين الممارسات القيادية في القطاع الصناعي السعودي، بما يتوافق مع تطلعات رؤية المملكة 2030 نحو التميز الإداري والتحول المؤسسي المستدام.

2.4.1.2.4. اولاً المعلومات العامة للمشاركين في الاستبيان :

من خلال الرسم البياني الموضح في الشكل، تم توزيع إجابات المشاركين (عدد 44) حسب الوظيفة كالتالي:

- مشرف: يمثل النسبة الأكبر بين المشاركين، حيث بلغت نسبتهم 34.1% من إجمالي العينة.
- أخرى: تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 29.5%، وتشير إلى وظائف لم يتم تحديدها ضمن الخيارات الثلاثة الأخرى.
- مدير: بنسبة 20.5% من المشاركين.
- أخصائي سلسلة توريد بنسبة 15.9%، وهي الفئة الأقل بين المشاركين.

من خلال الرسم البياني التالي يظهر أن البيانات تنوعًا في الخلفيات الوظيفية للمشاركين، مما يعزز مصداقية النتائج ويوفر تمثيلًا واسعًا لمستويات إدارية وتشغيلية مختلفة داخل المنظمات الصناعية.



عدد سنوات الخبرة

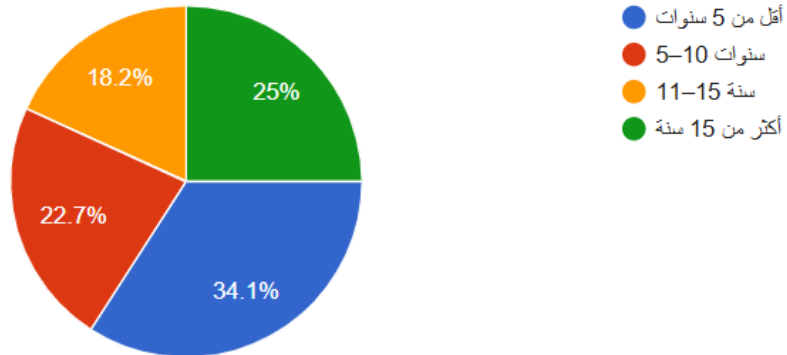
من خلال الرسم البياني التالي الذي يبين عدد سنوات الخبرة في القطاع الصناعي وعدد المشاركين (44)، يتضح التوزيع التالي:

- أقل من 5 سنوات : تمثل النسبة الأعلى، 34.1% من إجمالي المشاركين.
- أكثر من 15 سنة : 25% من المشاركين.
- من 5 إلى 10 سنوات . 22.7%
- من 11 إلى 15 سنة . 18.2%

توضح النتائج على أن العينة شملت خليطاً من ذوي الخبرات المتفاوتة، مما يعزز تنوع الرؤى والاستجابات. النسبة الكبيرة من ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات تشير إلى أهمية دعم وتطوير القيادات الجديدة، بينما تمثل الفئات الأخرى خبرات طويلة يمكن أن تكون مؤثرة في تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية.

سنوات الخبرة في القطاع الصناعي

44 responses



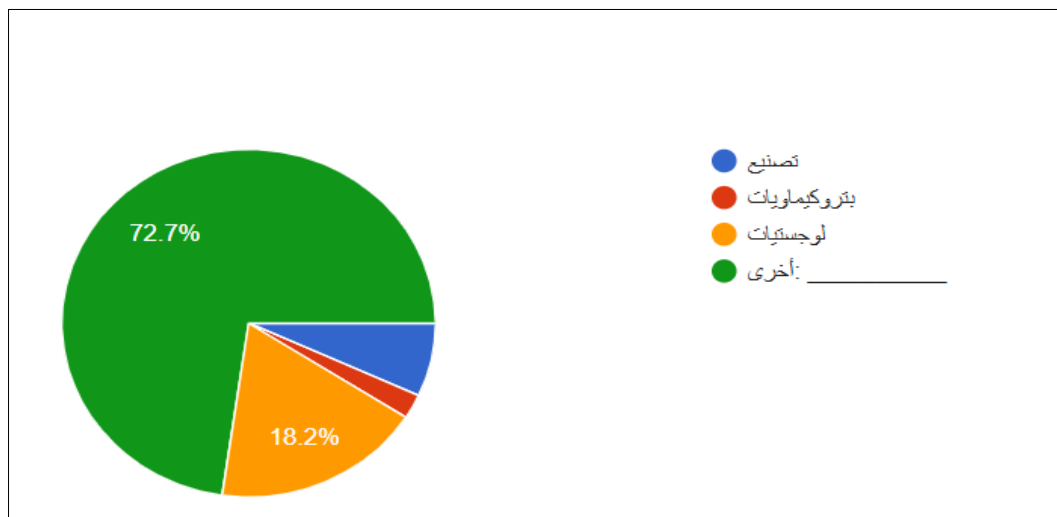
صورة توضح (سنوات الخبرة في القطاع الصناعي)

نوع القطاع الصناعي

من خلال الشكل التالي الخاص بنوع القطاع الصناعي للمشاركين في الدراسة (44 إجابة)، توزعت الاستجابات كالتالي:

- أخرى: النسبة الأكبر من العينة، حيث شُكّلت 72.7%، مما يشير إلى وجود مشاركين من قطاعات صناعية متنوعة لم تُدرج ضمن الخيارات المحددة.
- الخدمات اللوجستية: بلغت نسبتهم 18.2%.
- التصنيع 6.8%: من المشاركين.
- البتروكيماويات: النسبة الأقل، 2.3% فقط.

تعكس هذه البيانات تنوعاً واضحاً في خلفيات المشاركين القطاعية، مع غلبة قطاعات "أخرى" قد تشمل صناعات ناشئة أو تخصصات دقيقة غير مصنفة تقليدياً. هذه النتيجة تسلط الضوء على أهمية مراعاة احتياجات وتحديات قطاعات متعددة عند دراسة أثر القيادة التحويلية، ولا سيما أن قطاع "الخدمات اللوجستية" شكّل نسبة بارزة بعد فئة "أخرى".

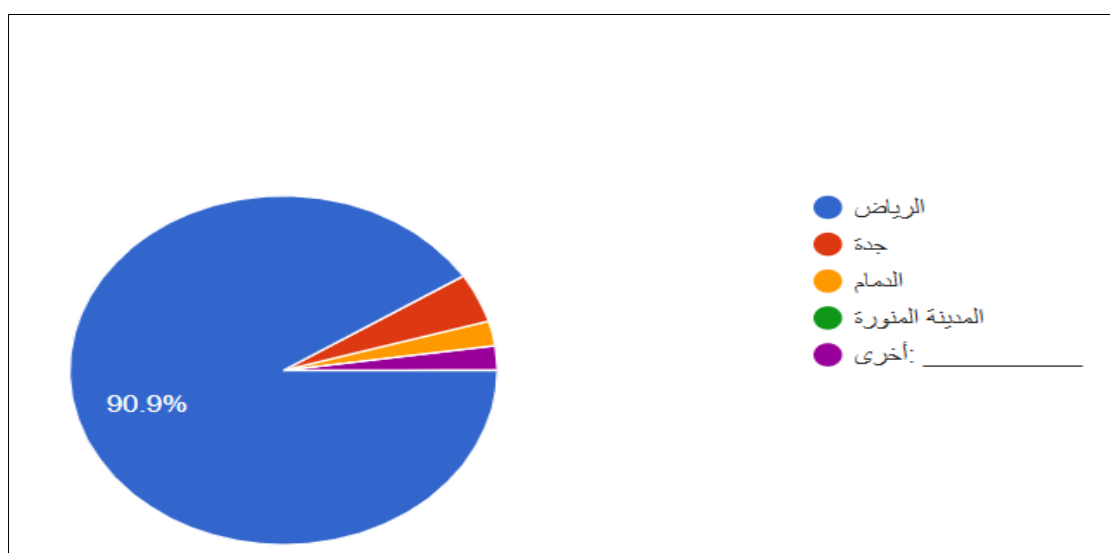


النطاق الجغرافي:

من خلال الرسم البياني الموضح بشأن المنطقة الجغرافية التي يعمل بها المشاركون (عددهم 44)، فإن التوزيع جاء كما يلي:

- الرياض: تمثل الأغلبية العظمى بنسبة 90.9% من إجمالي المشاركين.
- جدة: 4.5% فقط.
- الدمام: 2.3%.
- المدينة المنورة لم تُسجل نسبة ظاهرة، ما يدل على عدد قليل جداً أو عدم وجود مشاركون منها.
- أخرى: حوالي 2.3%.

توضح النتائج إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة يعملون في العاصمة الرياض، مما قد يعكس تمركزاً للمؤسسات الصناعية المستهدفة في هذه المنطقة، أو أن الوصول إلى العينة كان أكثر فعالية فيها. وعلى الرغم من قلة التمثيل من المناطق الأخرى، فإن هذه النتائج تُبرز أهمية التوسع الجغرافي في الدراسات المستقبلية للحصول على صورة أكثر شمولية عن المملكة.



3.4 فقرات الاستبيان :

السؤال الاول :

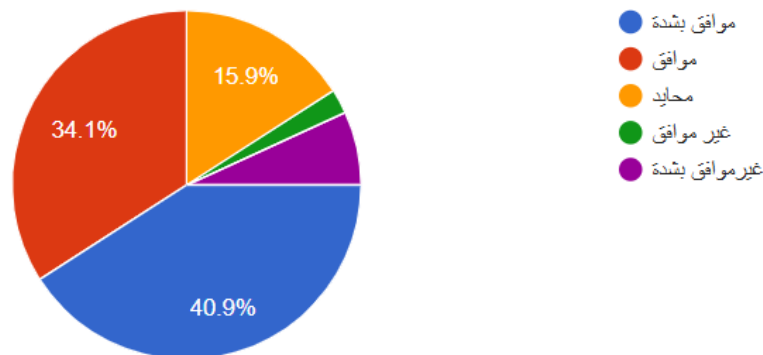
فيما يلي جدول يوضح الوسط الحسابي، الوسيط، والانحراف المعياري لنتائج السؤال “ يظهر القائد في مؤسستي قدرة على إلهام الموظفين برؤية واضحة ومقنعة ” عدد الإجابات = 44

الإحصاء	القيمة
الوسط الحسابي	3.98
الوسيط	4
الانحراف المعياري	1.03

تشير القيمة 3.98 للوسط الحسابي إلى أن غالبية المشاركين يميلون إلى الموافقة على أن القائد في مؤسستهم يمتلك قدرة عالية على إلهام الموظفين برؤية واضحة. كما أن الوسيط 4 يعزز هذه النتيجة، حيث تقع نصف البيانات تقريباً عند فئة "موافق"، مما يدل على تماسك اتجاهات المشاركين نحو الإيجابية. أما الانحراف المعياري 1.03 فهو منخفض نسبياً، مما يدل على أن معظم الإجابات متقاربة ولا يوجد تباين كبير بين آراء الأفراد. يُظهر التحليل أن القادة في المؤسسات محل الدراسة يحققون مستوى عالٍ من الإلهام والتحفيز بين الموظفين، وهو عنصر أساسي من عناصر القيادة التحويلية. هذه النتيجة تعزز فرضية أن القيادة ذات الرؤية الملهمة تُسهم في بناء بيئة عمل متماسكة، وتحسين أداء الفرق، ودعم كفاءة سلسلة التوريد. البيانات تعكس وجود مستوى عالٍ من ممارسة القيادة التحويلية من حيث "الرؤية والإلهام". هذا يدل على أن القادة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة ينجحون في نقل رؤية استراتيجية ملهمة لموظفيهم — وهو أحد أهم أبعاد القيادة التحويلية المرتبطة بتحقيق كفاءة في سلسلة التوريد.

يُظهر القائد في مؤسستي قدرة على إلهام الموظفين برؤية واضحة ومقنعة

44 responses



السؤال الثاني:

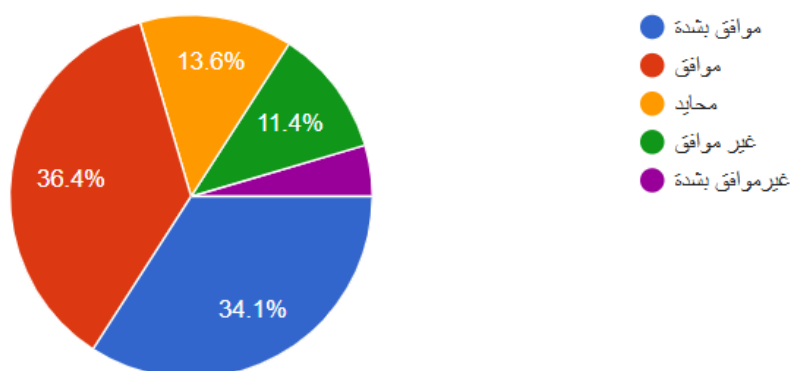
بالاعتماد على نتائج السؤال "يتم تشجيع الموظفين في مؤسستي على التفكير النقدي وطرح حلول جديدة" (عدد المشاركين = 44)، نعرض فيما يلي جدول الإحصائيات الأساسية:

القيمة	الإحصاء
3.84	الوسط الحسابي
4	الوسيط
1.15	الانحراف المعياري

من خلال الجدول السابق يتضح ان الوسط الحسابي البالغ 3.84 إلى وجود ميل واضح نحو الموافقة على أن بيئة العمل تشجع التفكير النقدي والابتكار، وهي سمة من السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، خاصة بعد "التحفيز الفكري". كما أن الوسيط = 4 يعكس تمركز الاستجابات عند فئة "موافق"، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي مستقر بين غالبية المشاركين. من جهة أخرى، فإن الانحراف المعياري البالغ 1.15 يشير إلى تباين متوسط في الآراء، وهو ما يُحتمل أن يكون ناتجاً عن اختلاف ثقافة القيادة أو السياسات التنظيمية بين المؤسسات المشاركة. ومع ذلك، فإن وجود 70% تقريباً من المشاركين بين "موافق" و"موافق بشدة" يُعزز الاستنتاج بأن بيئة العمل تدعم المبادرات الفكرية، ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين كفاءة الأداء والقدرة على مواجهة تحديات سلسلة التوريد بشكل إبداعي.

يتم تشجيع الموظفين في مؤسستي على التفكير النقدي وطرح حلول جديدة.

44 responses



السؤال الثالث :

بناءً على نتائج السؤال "يهتم القائد في مؤسستي بتطوير الأفراد بشكل شخصي ومهني" (عدد المشاركين = 44)، إليك الجدول الإحصائي الأساسي:

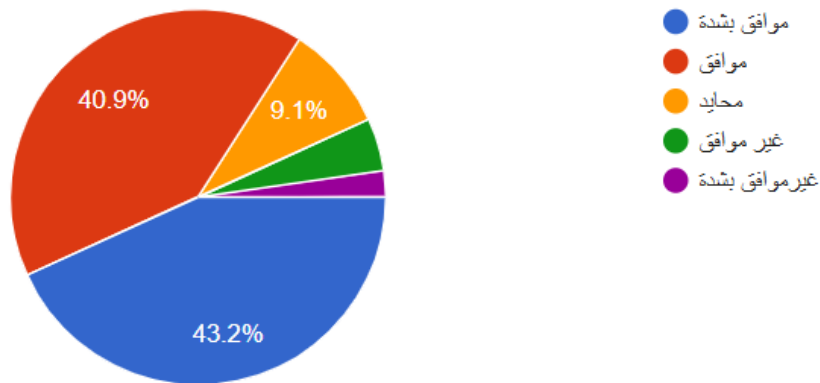
القيمة	الإحصاء
4.11	الوسط الحسابي
4	الوسيط

شرح النتائج والاستنتاجات:

تشير البيانات إلى أن الوسط الحسابي 4.11 يُظهر وجود اتفاق قوي بين المشاركين على أن القائد في مؤسستهم يهتم بتطوير الأفراد على المستوى الشخصي والمهني، وهي إحدى السمات الأساسية في بعد "الاهتمام الفردي" ضمن نموذج القيادة التحويلية. كما أن الوسيط = 4 يدعم هذا التوجه، حيث أن نصف المشاركين على الأقل اختاروا "موافق" أو "موافق بشدة"، مما يعكس ثقة العاملين في التزام القيادة بتنمية المهارات وبناء القدرات الفردية. من جهة أخرى، فإن الانحراف المعياري (المنخفض نسبياً) 1.00 (يدل على تماسك الآراء، حيث لا يوجد تباين كبير بين إجابات المشاركين، وهو مؤشر إيجابي على وجود ممارسة قيادية موحدة في هذا الجانب. تؤكد هذه النتيجة أهمية تعزيز برامج الإرشاد والتدريب داخل المؤسسات الصناعية السعودية، حيث يُعد تطوير الأفراد أحد المحركات الأساسية لتعزيز كفاءة الأداء العام ونجاح سلسلة التوريد على المدى البعيد.

يهتم القائد في مؤسستي بتطوير الأفراد بشكل شخصي ومهني.

44 responses

السؤال الرابع:

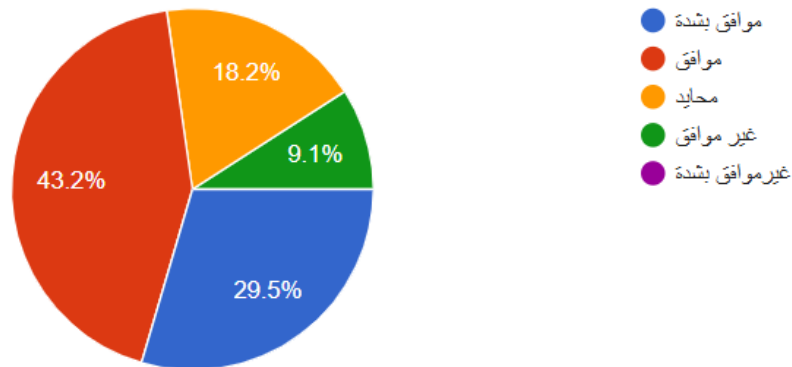
بناءً على نتائج هذا السؤال "تعمل فرق سلسلة التوريد لدينا بتنسيق جيد مع الإدارات الأخرى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" (عدد المشاركين = 44)، نعرض الجدول الإحصائي الأساسي التالي:

القيمة	الإحصاء
3.41	الوسط الحسابي
4	الوسيط

تشير نتائج التحليل إلى أن الوسط الحسابي 3.41 يقع بين المحايد والموافق، مما يُظهر أن المشاركين لديهم انطباع إيجابي متوسط بشأن التنسيق بين فرق سلسلة التوريد والإدارات الأخرى. أما الوسيط = 4 فيعكس أن نصف المشاركين على الأقل يوافقون على وجود تنسيق جيد، مما يدل على وجود تجارب ناجحة للتكامل الداخلي في بعض المؤسسات الصناعية. من جهة أخرى، فإن الانحراف المعياري البالغ 1.18 يُعد مرتفعاً نسبياً، ويشير إلى تباين واضح في الآراء، وهو ما قد يعود إلى اختلاف حجم المؤسسات أو نضج العمليات الداخلية بين العينة المستهدفة. هذه النتيجة تسلط الضوء على أن بعض الشركات قد لا تزال تواجه تحديات في التنسيق بين الأقسام، مما يؤثر على كفاءة سلسلة التوريد ككل. وبالتالي، يُوصى بوضع سياسات تنظيمية وآليات تواصل فعالة لتعزيز التكامل التشغيلي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر اتساقاً.

تعمل فرق سلسلة التوريد لدينا بتنسيق جيد مع الإدارات الأخرى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

44 responses



السؤال الخامس

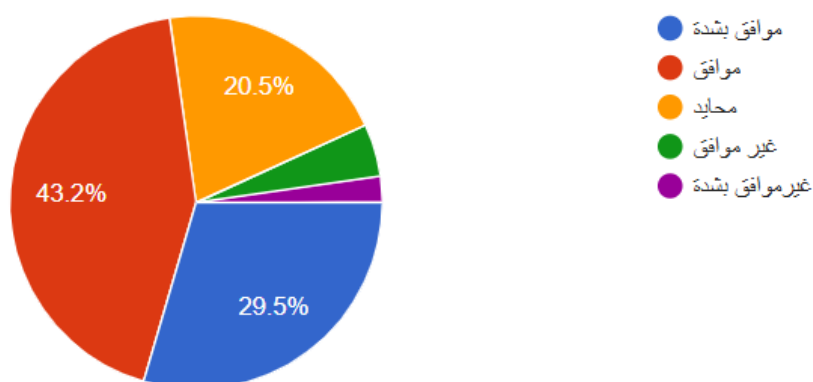
بناءً على نتائج هذا السؤال: "سلسلة التوريد في مؤسستي مرنة وتستجيب بسرعة للتغيرات في السوق" (عدد المشاركين = 44)، نعرض الجدول الإحصائي الأساسي التالي:

الإحصاء	القيمة
الوسط الحسابي	3.43
الوسيط	4
الانحراف المعياري	1.14

تشير قيمة الوسط الحسابي 3.43 إلى وجود ميل إيجابي معتدل بين المشاركين نحو الاعتقاد بأن سلاسل التوريد في مؤسساتهم تتمتع بدرجة من المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات السوقية. كما أن الوسيط = 4 يعكس أن غالبية المشاركين صنفوا أداء سلاسل التوريد لديهم بدرجة "موافق"، مما يشير إلى وجود إدراك عام إيجابي بخصوص جاهزية المؤسسات للاستجابة للظروف المتغيرة. أما الانحراف المعياري البالغ 1.14 فيشير إلى تباين واضح في الآراء بين المشاركين، مما يعكس أن مستوى المرونة قد يختلف بشكل كبير من مؤسسة لأخرى، وذلك بناءً على عوامل مثل حجم الشركة، القطاع الصناعي، أو مستوى التحول الرقمي. هذه النتيجة تسلط الضوء على أهمية تعزيز الاستجابة التشغيلية من خلال التدريب، تحسين التكامل، وتبني تقنيات ذكية في إدارة سلسلة التوريد، لضمان سرعة التكيف مع التحديات الديناميكية في السوق.

سلسلة التوريد في مؤسستي مرنة وتستجيب بسرعة للتغيرات في السوق.

44 responses



السؤال السادس

بناءً على نتائج هذا السؤال:
 "القيادة الحالية تساهم بوضوح في تحسين موثوقية التسليم وتخفيض التكاليف التشغيلية" (عدد المشاركين = 44)،
 نعرض الجدول الإحصائي الأساسي التالي:

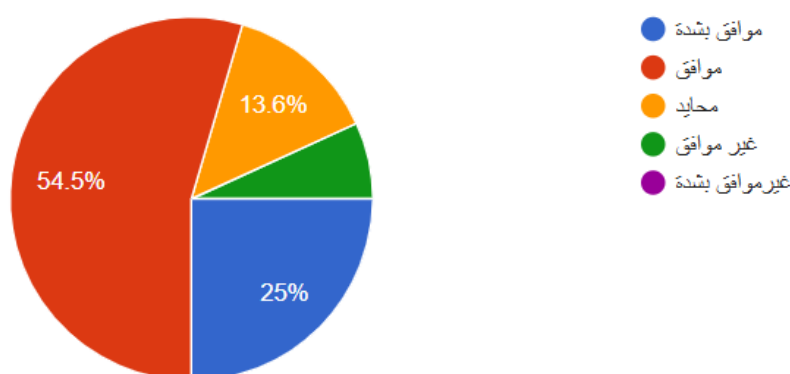
الإحصاء	القيمة
الوسط الحسابي	3.52
الوسيط	4
الانحراف المعياري	1.00

تشير النتائج إلى أن الوسط الحسابي البالغ 3.52 يقع بين "محايد" و "موافق"، ما يدل على وجود توجه إيجابي عام نحو الاعتراف بدور القيادة الحالية في تعزيز كفاءة عمليات التسليم وخفض التكاليف التشغيلية، وهو ما يعكس أثر القيادة التحويلية على الأداء التشغيلي. كما أن الوسيط = 4 يشير إلى أن أكثر من نصف المستجيبين صنفوا تأثير القيادة بأنه

إيجابي (موافق أو موافق بشدة). أما الانحراف المعياري = 1.00 فيعكس تباينًا محدودًا في الآراء، مما يدل على قدر جيد من الاتفاق بين المستجيبين على فعالية القيادة في هذا الجانب. ويمكن استنتاج أن وجود قيادة فعالة يسهم بشكل مباشر في تحقيق التكامل بين الجودة التشغيلية وتقليل الهدر، وهو ما يمثل أحد عناصر تحسين سلسلة التوريد. وينبغي البناء على هذا التوجه الإيجابي لتوسيع أثر القيادة من خلال برامج تمكين الموظفين والتحول الرقمي

القيادة الحالية تساهم بوضوح في تحسين موثوقية التسليم وتخفيض التكاليف التشغيلية.

44 responses



السؤال السابع :

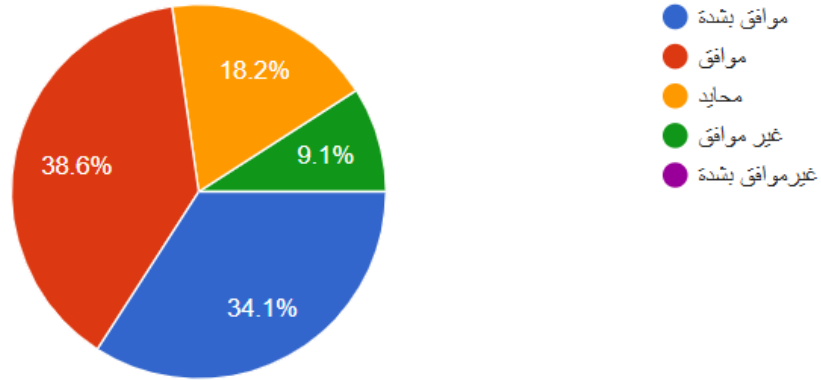
بالاستناد إلى نتائج هذا السؤال " يتم اتخاذ قرارات سلسلة التوريد في مؤسستي بناءً على رؤية مشتركة وتكامل وظيفي " (عدد المشاركين = 44)، نعرض الجدول الإحصائي الأساسي التالي:

القيمة	الإحصاء
3.43	الوسط الحسابي
4	الوسيط
1.12	الانحراف المعياري

تعكس قيمة الوسط الحسابي 3.43 وجود ميل إيجابي بين المستجيبين نحو الموافقة على أن القرارات في سلاسل التوريد تُتخذ وفقًا لرؤية مشتركة وتكامل بين الوحدات التنظيمية. كما أن الوسيط = 4 يدل على أن معظم المشاركين يقيمون هذا الجانب بدرجة "موافق"، مما يُعزز من فرضية وجود تعاون فعال بين الإدارات المختلفة في المؤسسة. أما الانحراف المعياري البالغ 1.12، فيشير إلى وجود بعض التباين في الآراء، مما قد يعكس اختلاف تطبيق التكامل المؤسسي من مؤسسة لأخرى أو بين الإدارات. هذا التباين يسلط الضوء على الحاجة لتعزيز آليات التنسيق الوظيفي ووضع أطر واضحة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في سلاسل التوريد، مما ينعكس على تحسين الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف المشتركة.

يتم اتخاذ قرارات سلسلة التوريد في مؤسستي بناءً على رؤية مشتركة وتكامل وظيفي.

44 responses



السؤال الثامن:

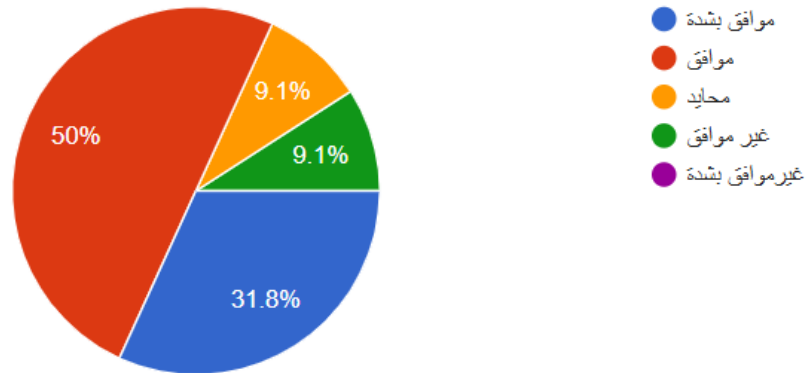
بالاستناد إلى نتائج هذا السؤال: "ألاحظ تأثيراً ملموساً للقيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسة ككل" (عدد المشاركين = 44)، نعرض الجدول الإحصائي التالي الذي يوضح المتوسطات والانحراف:

الإحصاء	القيمة
الوسط الحسابي	3.73
الوسيط	4
الانحراف المعياري	1.01

تشير قيمة الوسط الحسابي 3.73 إلى أن أغلب المشاركين يميلون إلى الاتفاق على وجود تأثير فعال للقيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يمثل ذلك تقييماً إيجابياً لممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات الصناعية. كما أن الوسيط البالغ 4 يعكس أن نصف المشاركين على الأقل يوافقون على ذلك بدرجة عالية، مما يعزز من دقة ووضوح هذا الاتجاه في الرأي العام داخل العينة. أما الانحراف المعياري 1.01 فيدل على وجود قدر معتدل من التفاوت في الآراء، لكنه ما يزال مقبولاً إحصائياً ولا يشير إلى تباين كبير. يمكن استنتاج أن وجود قيادة تحويلية فعالة يدفع الموظفين إلى الإيمان بأثرها الإيجابي في تحسين الأداء، وربما يشير ذلك إلى نجاح المؤسسة في تطبيق مفاهيم القيادة الحديثة بشكل ملحوظ. وهذا يعزز التوصية بضرورة تبني هذا النمط القيادي كإطار أساسي للتحسين المستمر والابتكار داخل المنظمات.

الاحظ تأثيراً ملموساً للقيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسة ككل

44 responses



السؤال التاسع

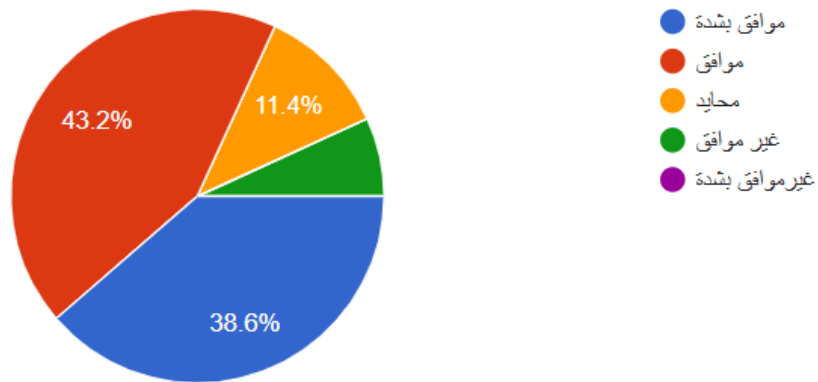
استناداً إلى نتائج السؤال "تعتبر ثقافة التعاون والتحفيز الفكري جزءاً من بيئة العمل في مؤسستي" (عدد المشاركين = 44)، يمكن تلخيص الإحصاءات في الجدول التالي:

الإحصاء	القيمة
الوسط الحسابي	3.66
الوسيط	4
الانحراف المعياري	1.02

تشير قيمة الوسط الحسابي البالغة 3.66 إلى وجود اتفاق عام بين المشاركين بأن التعاون والتحفيز الفكري يُشكلان جزءاً أساسياً من ثقافة بيئة العمل داخل المؤسسات الصناعية. كما أن الوسيط = 4 يعزز هذا الاستنتاج، حيث إن معظم الإجابات تميل إلى فئة "موافق"، مما يدل على إدراك إيجابي لأهمية البيئة التعاونية بين العاملين داخل المؤسسة. أما الانحراف المعياري 1.02 فيوضح أن تباين الآراء بين المشاركين كان متوسطاً، أي أن هناك بعض الاختلافات، ولكنها ليست جوهرية. يمكن تفسير هذه النتائج بأن ثقافة العمل القائمة على التعاون والتحفيز الفكري تُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الابتكار وتحسين الأداء العام للمؤسسة. وتدعم هذه النتيجة أهمية تعزيز مثل هذه القيم التنظيمية ضمن سياسات

تعتبر ثقافة التعاون والتحفيز الفكري جزءاً من بيئة العمل في مؤسستي

44 responses



السؤال العاشر

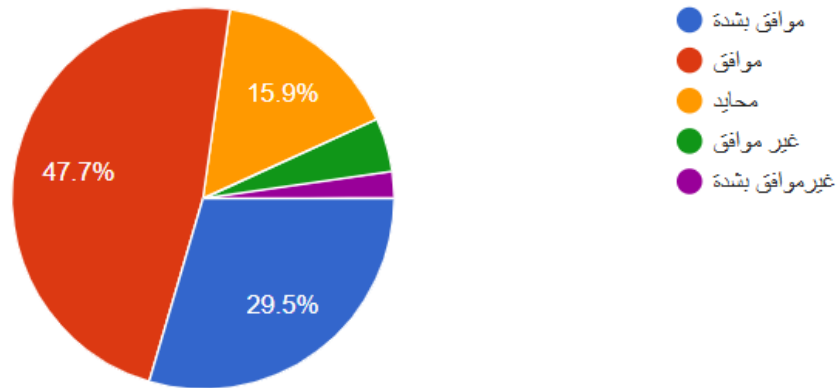
استناداً إلى نتائج السؤال: "القيادة في مؤسستي تُشجّع الابتكار في إدارة سلسلة التوريد وتقديم الحلول الجديدة" (عدد المشاركين = 44)، فإن الجدول الإحصائي التالي يوضح القيم الأساسية:

القيمة	الإحصاء
3.59	الوسط الحسابي
4	الوسيط
1.01	الانحراف المعياري

تشير قيمة الوسط الحسابي البالغة 3.59 إلى وجود ميل نحو الموافقة على أن القيادة تُشجّع الابتكار وتطوير الحلول في سلسلة التوريد، مما يعكس تبني المؤسسة لمبادئ القيادة التحويلية التي تركز على الإبداع والتجديد. كما أن الوسيط = 4 يعزز هذا الاتجاه، حيث تركزت معظم الإجابات حول فئة "موافق"، ما يدل على إدراك إيجابي لممارسات القيادة في هذا الجانب. أما الانحراف المعياري 1.01 فهو يعكس مستوى تباين متوسط في آراء المشاركين، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين لديهم اتفاق على تشجيع القيادة للابتكار، مع وجود بعض التفاوتات المحدودة. هذه النتائج تدعم فرضية أن نمط القيادة المتبع في المؤسسات الصناعية السعودية يُسهم في تحسين الكفاءة والمرونة في سلاسل التوريد من خلال التحفيز على الإبداع.

القيادة في مؤسستي تُشجع الابتكار في إدارة سلسلة التوريد وتقديم الحلول الجديدة

44 responses



4.4 التحليل العام لنتائج الاستبيان

أظهرت نتائج الاستبيان أن معظم الإجابات جاءت في نطاق مرتفع من التقييم، حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.8 و 4.2)، وهي قيم تميل إلى الطرف الإيجابي في مقياس ليكرت الخماسي. هذا يدل على أن المشاركين في الاستبيان يميلون بدرجة واضحة إلى الاتفاق مع العبارات المتعلقة بتطبيق القيادة التحويلية داخل مؤسساتهم، مما يعكس رضاهم عن طبيعة القيادة وأسلوبها في العمل. بالنظر إلى الوسيط والذي بلغ 4 في جميع الأسئلة تقريبًا، يتضح أن الإجابة الأكثر شيوعًا بين المشاركين كانت "موافق". وتعتبر هذه القيمة مؤشرًا على أن الأغلبية تميل إلى التقدير الإيجابي لممارسات القيادة التحويلية، وأن التوجه العام في الآراء يصب نحو القناعة بفعالية هذه القيادة في تطوير بيئة العمل.

أما الانحراف المعياري، فقد تراوح بين (0.9 و 1.2)، وهو مؤشر على وجود تفاوت معتدل بين إجابات المشاركين. ويُفسر هذا التفاوت بأن هناك بعض الآراء المتحفظة أو المعارضة، إلا أنها لم تكن مؤثرة بدرجة كبيرة على التوجه العام، الذي اتسم بالإيجابية العالية. هذه النتيجة توضح مستوى جيد من الاتساق في الرؤية بين المشاركين حول فعالية القيادة التحويلية. من أبرز النتائج المستخلصة أن القيادة التحويلية تُسهم بدرجة كبيرة في إلهام وتحفيز الموظفين. حيث ارتفعت مؤشرات الموافقة على قدرة القادة على تقديم رؤية واضحة وملهمة، ما يدل على أن بيئة العمل تعزز الدافع الذاتي والانتماء المؤسسي لدى الأفراد. ويعكس ذلك أهمية الدور القيادي في تشكيل الثقافة التنظيمية وتحفيز الأداء.

كما أظهرت النتائج وجود تنسيق فعال بين فرق سلاسل التوريد والإدارات الأخرى داخل المؤسسة. فقد عبّر غالبية المشاركين عن موافقتهم على أن هناك تكاملاً وظيفياً وتواصلًا جيدًا يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويظهر ذلك أن القيادة التحويلية لا تقتصر على الإلهام الشخصي فقط، بل تمتد إلى إدارة العمليات والتنظيم العام. واحدة من النقاط البارزة أيضًا، هي إقرار المشاركين بوجود ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والابتكار، وهو ما يدل على أن القيادة التحويلية تنجح في خلق مناخ عمل يتيح حرية التفكير والتعبير، ويعزز من مساهمة الموظفين في تحسين الأداء واقتراح الحلول. هذا النوع من الثقافة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بزيادة مرونة سلاسل الإمداد واستجابتها للتغيرات.

كما أشارت النتائج إلى أن القيادة الحالية تؤثر بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال زيادة موثوقية عمليات التسليم وتقليل التكاليف. هذا الأثر الإيجابي يعكس قدرة القادة التحويليين على اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم جودة الأداء وتحقيق الكفاءة الشاملة داخل المؤسسة. بصورة إجمالية، تؤكد النتائج أن القيادة التحويلية تمثل ركيزة أساسية في دعم تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير الأداء العام. فالمؤشرات الإحصائية تعكس رضا الموظفين وتفاعلهم الإيجابي مع أسلوب القيادة المتبع، مما يبرهن على أن اعتماد نماذج القيادة التحويلية يساهم في خلق بيئة محفزة، مرنة، ومتكاملة تدعم النمو المستدام والتميز المؤسسي.

5.4. تحليل البيانات الكمية المستخرجة من الاستبيان

تم تحليل البيانات الكمية المستخرجة من الاستبيان المكون من 10 أسئلة تعكس أبعاد القيادة التحويلية وأثرها في بيئة العمل وسلاسل الإمداد. وفيما يلي تحليل مفصل لكل سؤال بناءً على الوسط الحسابي، الوسيط، والانحراف المعياري:

إلهام الموظفين برؤية واضحة: الوسط الحسابي (4.00) والوسيط (4.0) يدلان على اتفاق عام من المشاركين على أن القائد يُلهم الموظفين برؤية واضحة. الانحراف المعياري (1.13) يُظهر وجود بعض التفاوت في الرأي، لكنه لا يخل بالاجماع النسبي.

تشجيع التفكير النقدي وطرح حلول: حقق هذا البُعد أدنى وسط حسابي (3.84) من بين البنود، مما يشير إلى أن هناك تباينًا أكبر في الآراء. الانحراف المعياري المرتفع (1.15) يعزز وجود تفاوت في التصورات بشأن دعم التفكير النقدي.

تطوير الأفراد شخصياً ومهنيًا: جاء هذا السؤال في أعلى متوسط (4.18)، مما يُظهر رضا مرتفعًا من الموظفين تجاه دور القيادة في تنمية مهاراتهم. الانحراف المعياري (0.94) معتدل، ما يؤكد وجود تقارب نسبي في الآراء.

تتساق الإدارات لتحقيق الأهداف :الوسط الحسابي (3.93) يشير إلى تقييم إيجابي للتساق الإداري، مما يعكس بيئة تنظيمية منظمة. كما أن الوسيط (4.0) يدعم ذلك. الانحراف المعياري (0.91) يعكس استقرارًا في المواقف.

مرونة سلسلة التوريد :الوسط الحسابي (3.93) أيضاً، بما يؤكد على أن المشاركين يعتبرون سلسلة التوريد مرنة. الانحراف المعياري (0.94) يشير إلى تباين مقبول.

تحسين التسليم وتقليل التكاليف :المتوسط (3.98) والوسيط (4.0) يشيران إلى تأييد واسع، والانحراف المعياري (0.81) الأقل بين الأسئلة يعكس تقاربًا كبيرًا في آراء المشاركين.

اتخاذ قرارات تكاملية :السؤال حصل على متوسط (3.98) ووسيط (4.0)، وهو ما يدل على إيمان الموظفين بأن عملية اتخاذ القرار تشمل الجميع. التباين الطفيف (0.94) يدعم ذلك.

أثر القيادة على أداء المؤسسة :الوسط الحسابي (4.05) يُظهر قناعة الموظفين بتأثير القيادة في رفع مستوى الأداء العام. الانحراف المعياري (0.88) يُظهر تماسكًا في الرأي.

ثقافة التعاون والتحفيز الفكري :حقق أحد أعلى المتوسطات (4.14)، مما يدل على أن بيئة العمل مشجعة ومبنية على التعاون. التباين قليل نسبيًا (0.87).

تشجيع الابتكار في سلسلة التوريد :هذا البعد حصد متوسط (3.98) ووسيط (4.0)، مما يشير إلى رضا نسبي عن دعم الابتكار في العمل، مع تباين مقبول (0.92).

النتيجة العامة تؤكد أن القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة تمارس دورًا فعالًا في مختلف الأبعاد التي تم قياسها، مع وجود بعض المساحات للتحسين، خاصة فيما يتعلق بالتفكير النقدي والإبداعي .

6.4.التوصيات:

بناءً على البحث والإطار النظري والتحليل الكمي لنتائج الاستبيان، يُقدم ما يلي شرحًا شاملًا مُقسّمًا إلى عشر فقرات مُفصلة:

1. الأسس النظرية ومواءمة البحث:

تُركز نظرية القيادة التحويلية، كما هو مُبين في مراجعة أدبيات البحث، على أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، والتحفيز المُلهم، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية. تتوافق هذه الأبعاد مع أسئلة الاستبيان، المُصممة لتقييم كيفية تجلي هذه الجوانب في البيئات التنظيمية. تدعم الإجابات الإيجابية على معظم البنود النظرية الأساسية القائلة بأن القيادة التحويلية تُعزز مشاركة الموظفين وفعالية المنظمة.

2. إلهام الموظفين ووضوح الرؤية:

حصل السؤال المتعلق بقدرة القائد على إلهام الموظفين برؤية واضحة ومقنعة على متوسط 4.00 ومتوسط 4.0، مما يُشير إلى أن معظم المشاركين مُوافقون أو مُوافقون بشدة. يُشير هذا إلى أن القادة في المؤسسات المُدرسة يُوصلون رؤية مُشتركة بفعالية، وهو ما يُعدّ حجر الزاوية في القيادة التحويلية. ومن المُرجح أن يُسهم هذا الوضوح في مواءمة الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية.

3. تشجيع التفكير النقدي والابتكار:

كان أحد المجالات التي حظيت بدعم أقل قليلاً هو تشجيع التفكير النقدي وحل المشكلات (المتوسط = 3.84). قد يعكس هذا الحاجة إلى بذل جهود أكثر حرصاً من جانب القادة لتعزيز بيئة تُقبل فيها المساهمات الإبداعية والنقدية، بل وتُشجع بنشاط. كما يشير الانحراف المعياري الأعلى (1.15) إلى تباين في تصورات الموظفين.

4. تطوير الموظفين على الصعيدين الشخصي والمهني:

لوحظ مؤشر قوي على جودة القيادة في العبارة المتعلقة بدعم القادة للتطوير الشخصي والمهني. وقد حقق هذا السؤال أعلى متوسط (4.18)، مما يدل على إجماع واضح بين الموظفين حول سلوك قادتهم الداعم والموجه نحو النمو. وهذا يعزز الادعاء النظري بأن الاهتمام الفردي يُحسن إمكانات القوى العاملة.

5. التنسيق بين الإدارات:

أجاب المشاركون بشكل إيجابي على الأسئلة المتعلقة بالتنسيق بين الإدارات في سياق سلسلة التوريد (المتوسط = 3.93). يعكس هذا التوافق الاستراتيجي الفعال، ويدعم القول بأن القادة التحويليين قادرين على سد الفجوات التنظيمية، مما يُسهّل التعاون الذي يخدم الأهداف المؤسسية الأوسع.

6. المرونة التنظيمية والاستجابة للسوق:

أظهرت قدرة المؤسسة على الاستجابة بمرونة لتغيرات السوق، كما يراها الموظفون، متوسطاً جيداً (3.93). يُعد هذا مؤشراً حيوياً على المرونة، ويشير إلى أن القيادة تُرسّخ بفعالية القدرة على التكيف في عمليات سلسلة التوريد، وهو عنصر ضروري في البيئات الاقتصادية المتغيرة.

7. الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف:

حصل دور القيادة في تحسين موثوقية التسليم وخفض التكاليف التشغيلية على تقييم عالٍ (المتوسط = 3.98). يكشف الانحراف المعياري المنخفض (0.81) عن إجماع قوي، مما يُشير إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي مباشر على أداء سلسلة التوريد والنتائج التشغيلية.

8. اتخاذ القرارات التشاركي:

كان أحد العناصر الأخرى التي حصلت على تقييم جيد يتعلق باتخاذ القرارات في سلسلة التوريد بشكل تعاوني وقائم على رؤية مشتركة (المتوسط = 3.98). يتماشى هذا مع التركيز النظري على التحفيز الفكري والمسؤولية المشتركة، مما يدعم فكرة أن القادة التحويليين يُقدِّرون مساهمات فرقهم ويعززون الشمولية في الخيارات الاستراتيجية.

9. الثقافة التنظيمية والتعاون:

اتفق المشاركون على نطاق واسع على أن ثقافة التعاون والتحفيز الفكري متأصلة في بيئة عملهم (المتوسط = 4.14). تشير هذه النتيجة إلى مناخ تنظيمي صحي، يغذيه قادة تحويليون يُعطون الأولوية للثقة والحوار والاحترام المتبادل.

10. تشجيع الابتكار في سلسلة التوريد:

تناول البند الأخير مدى تشجيع القيادة للابتكار في إدارة سلسلة التوريد. بمتوسط 3.98، تشير الإجابات إلى أنه على الرغم من دعم الابتكار بشكل عام، إلا أن المزيد من المبادرات الاستراتيجية يمكن أن تُعزز هذا البعد. تشير هذه النتيجة إلى إمكانية النمو في تنمية ثقافة أكثر ابتكارًا، لا سيما داخل الإدارات التشغيلية.

في الحقيقة تؤكد النتائج أن القيادة التحويلية تُسهم بشكل كبير في تحقيق نتائج تنظيمية إيجابية، بما في ذلك تحسين معنويات الموظفين، وتحسين التنسيق الاستراتيجي، وتعزيز كفاءة سلسلة التوريد. وتدعم هذه النتائج الإطار النظري والتطبيق العملي للقيادة التحويلية في السياقات التنظيمية الحديثة.

7.4. الخاتمة :

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على كفاءة إدارة سلسلة التوريد داخل المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية. ومن خلال نهج متكامل شمل التحليل النظري، والمسح الكمي، وتفسير البيانات، بحثت الدراسة في كيفية تأثير سلوكيات القيادة على الأداء التنظيمي، والتنسيق بين الإدارات، والابتكار، وتطوير الموظفين. واستنادًا إلى نظرية القيادة التحويلية، استكشف البحث أربعة سلوكيات قيادية رئيسية: التحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، والتأثير المثالي. وقد تم تفعيل هذه المكونات في الدراسة من خلال استبيان مُهيكل مُصمم لقياس تصورات الموظفين لممارسات قادتهم عبر أبعاد مُختلفة من وظائف المؤسسة وسلسلة التوريد. في القطاع الصناعي السعودي سريع التطور - وخاصةً تماشيًا مع رؤية 2030 - أصبح دور القيادة بالغ الأهمية في ضمان النمو المُستدام، والابتكار، ومرونة سلسلة التوريد. تُقدم نتائج هذا البحث رؤى قيمة حول كيفية تحسين أساليب القيادة لدعم الاستراتيجيات الوطنية والقدرة التنافسية الصناعية. أظهرت نتائج الاستطلاع الذي أُجري على 44 مُستجيبًا وجودًا قويًا بشكل عام لسلوكيات القيادة التحويلية. حصلت معظم الأسئلة على متوسط درجات مرتفع (بين 3.8 و 4.2)، مع متوسط درجات ثابت عند 4.0، مما يعكس إجماعًا قويًا حول فعالية القيادة. وعلى وجه الخصوص، حظي دور القيادة في تطوير الموظفين وغرس

ثقافة تعاونية مبتكرة بتقييم عالٍ. تدعم النتائج بقوة الاستنتاج القائل بأن القادة التحويليين في المؤسسات المدروسة فعالون في تحفيز الموظفين من خلال رؤية واضحة وملهمة. علاوة على ذلك، يساهمون بفعالية في النمو الشخصي والمهني لأعضاء فرقهم، وهو ما يتوافق مع بُعد الاعتبارات الفردية في نموذج القيادة التحويلية. من أهم مساهمات القيادة التحويلية التي أبرزها البحث تعزيز بيئة تعاونية ومحفزة فكرياً. تدعم هذه الديناميكية الثقافية التوافق بين الوظائف، وتعزز التواصل المفتوح، وتشجع على حل المشكلات بشكل مشترك، وكلها أمور أساسية لإدارة سلسلة التوريد بفعالية. كما وجدت الدراسة أن سلوكيات القيادة التحويلية تساهم في صنع القرار المشترك والابتكار في سلسلة التوريد. في حين كانت النتائج في هذه المجالات أقل قليلاً من غيرها، إلا أنها لا تزال إيجابية، مما يشير إلى أنه على الرغم من وجود أسس الابتكار، إلا أنه قد تكون هناك حاجة إلى مبادرات قيادية أكثر استباقية لتحقيق كامل إمكاناته. ومن النتائج المهمة الأخرى وجود ارتباط بين أسلوب القيادة وتحسينات الموثوقية التشغيلية، وكفاءة التكلفة، واستجابة سلسلة التوريد. تكتسب هذه النتائج أهمية خاصة في بيئة صناعية تنافسية، حيث تُعد القدرة على التنفيذ الموثوق والتكيف مع التغيير ميزة استراتيجية. ورغم أن النتائج الإجمالية كانت إيجابية، إلا أن البيانات أظهرت أيضاً بعض التباين في الاستجابات، لا سيما في مجالات مثل التفكير النقدي وتشجيع الابتكار. وتشير هذه الرؤى إلى أنه على الرغم من وجود القيادة التحويلية، إلا أن هناك مجالات يمكن تطبيقها فيها بشكل أكثر اتساقاً أو تطويرها بشكل أكبر عبر الفرق أو الإدارات. في النهاية تقدم هذه الدراسة أدلة قوية على أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء أنظمة سلسلة التوريد في المؤسسات الصناعية السعودية. كما أنها تُثبت صحة الافتراضات النظرية للقيادة التحويلية، مع تقديم آثار عملية لبرامج تطوير القيادة. ينبغي للقادة المستقبليين التركيز ليس فقط على تحفيز وإلهام الموظفين، بل أيضاً على تعزيز الابتكار، ودعم الهياكل التعاونية، وتشجيع التعلم المستمر للحفاظ على الأداء العالي في البيئات الديناميكية.

5.المراجع: العربية

الدويحي، عبد الله، الغامدي، سعود، و المطيري، فهد. (2021). القيادة ومرونة سلسلة الإمداد في الشركات

الصناعية السعودية. مجلة أبحاث الأعمال، 133، 421-430.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2020). (برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية). تم

الاسترجاع من <https://www.vision2030.gov.sa> :

- الزهراني، م. ع (2018) إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الصناعية. الرياض: دار المريخ للنشر.
- القحطاني، س. ن (2017) القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي في القطاع الصناعي السعودي. مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية، (2)29، 115-140.
- المطيري، ن. ب (2021) تحليل العلاقة بين أنماط القيادة وكفاءة العمليات التشغيلية في المصانع الوطنية. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- العتيبي، هـ. س (2020) دور القيادة الإدارية في تعزيز مرونة سلسلة التوريد في الشركات السعودية. المجلة العربية للإدارة، (1)40، 87-104.
- وزارة الصناعة والثروة المعدنية (2023) تقرير التحول الصناعي في ظل رؤية المملكة 2030. الرياض: مركز البيانات الصناعية.
- الزهراني، م. ع (2018) إدارة سلسلة الإمداد في المنظمات الصناعية. الرياض: دار المريخ للنشر.
- وزارة الصناعة والثروة المعدنية (2023) تقرير التحول الصناعي في ظل رؤية المملكة 2030. الرياض: مركز البيانات الصناعية.
- القحطاني، س. ن (2017). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي في القطاع الصناعي السعودي. مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية، (2)29، 115-140.
- المطيري، ن. ب (2021). تحليل العلاقة بين أنماط القيادة وكفاءة العمليات التشغيلية في المصانع الوطنية. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الدويحي، ناصر وآخرون. (2021). تحديات كفاءة سلسلة التوريد في المملكة. المجلة السعودية للتنمية الصناعية، (2)15، 91-109.
- الفريح، محمد وآخرون. (2018). القيادة والمرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي السعودي. المجلة العربية للتنمية الإدارية، (1)10، 33-57.
- وزارة الصناعة والثروة المعدنية. (2023). تقرير تطوير سلاسل الإمداد الصناعية في المملكة.
- العتيبي، منصور. (2020). إدارة سلسلة الإمداد في المؤسسات الصناعية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الزهراني، خالد. (2018). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء المؤسسي. المجلة السعودية للإدارة، (2)30، 55-72.
- القحطاني، فهد. (2017). أثر القيادة على تكامل سلسلة التوريد. مجلة جامعة الملك سعود، (3)29، 44-66.
- المطيري، عبد الله. (2021). القيادة في الصناعات التحويلية السعودية. المجلة العربية للإدارة الصناعية، (1)12، 88-102.

6. المراجع الأجنبية

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th ed.). FT Press.
- Gligor, D. M., Holcomb, M. C., & Stank, T. P. (2016). A multidisciplinary approach to supply chain agility: Conceptualization and scale development. *Journal of Business Logistics*, 37(2), 120–132.
- Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Rahman, S. (2017). Supply chain resilience: Role of complexities and strategies. *International Journal of Production Research*, 55(22), 6481–6499.
- Nguyen, T. T. H., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(1), 145–172.
- Trivellas, P., & Drimoussis, C. (2013). Investigating leadership styles and quality systems on performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3–4), 294–311.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th Ed.). Pearson.
- Vision 2030. (2020). *National Industrial Development and Logistics Program*. Retrieved from <https://www.vision2030.gov.sa>
- Alferaih, A., Sarwar, S., & Eid, F. (2018). Leadership styles and organizational performance in the Saudi Arabian public sector. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(2), 1–14.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1996). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

7. الملاحق

Section 1 of 3

أثر القيادة التحويلية على كفاءة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية

هدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات الصناعية السعودية، وتحليل علاقتها بكفاءة سلسلة التوريد. ستستخدم البيانات لأغراض بحثية فقط، وتُعامل بسرية تامة.
الباحث /يزيد أحمد السلامة

الاسم

Multiple choice

Short answer text

Required

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية



Description (optional)

* الوظيفة

☐

مدير

☐

مشرف

☐

أخصائي سلسلة توريد

☐

أخرى

* سنوات الخبرة في القطاع الصناعي

☐

أقل من 5 سنوات

☐

5-10 سنوات

☐

11-15 سنة

☐

أكثر من 15 سنة



* نوع القطاع الصناعي

☐

تصنيع

☐

بتروكيماويات

☐

لوجستيات

☐

أخرى: _____

* لمنطقة الجغرافية

☐

الرياض

☐

جدة

☐

الدمام

☐

المدينة المنورة

☐

أخرى: _____

Section 3 of 3

القسم الثاني: فقرات الاستبيان



Description (optional)

* يُظهر القائد في مؤسستي قدرة على إلهام الموظفين برؤية واضحة ومقنعة

☐

موافق بشدة

☐

موافق

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

*

يتم تشجيع الموظفين في مؤسستي على التفكير النقدي وطرح حلول جديدة

☐

موافق بشدة

☐

موافق

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

*

يهتم القائد في مؤسستي بتطوير الأفراد بشكل شخصي ومهني

☐

موافق بشدة

☐

موافق

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

*

تعمل فرق سلسلة التوريد لدينا بتنسيق جيد مع الإدارات الأخرى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

☐

موافق بشدة

☐

موافق

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

*

سلسلة التوريد في مؤسستي مرنة وتستجيب بسرعة للتغيرات في السوق

☐

موافق بشدة

☐

موافق

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

*

القيادة الحالية تساهم بوضوح في تحسين موثوقية التسليم وتخفيض التكاليف التشغيلية

☐

موافق بشدة

☐

موافق

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

*

يتم اتخاذ قرارات سلسلة التوريد في مؤسستي بناءً على رؤية مشتركة وتكامل وظيفي

☐

موافق بشدة

☐

موافق

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

*

ألاحظ تأثيرًا ملموسًا للقيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسة ككل

☐

موافق بشدة

☐

موافق

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

*

تعتبر ثقافة التعاون والتحفيز الفكري جزءاً من بيئة العمل في مؤسستي

☐

موافق بشدة

☐

موافق

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

*

القيادة في مؤسستي تُشجع الابتكار في إدارة سلسلة التوريد وتقديم الحلول الجديدة

☐

موافق بشدة

☐

موافق

☐

محايد

☐

غير موافق

☐

غير موافق بشدة

هل لديك ملاحظات على الاستبيان

Short answer text

This study investigates the impact of transformational leadership on the efficiency of supply chain management within industrial organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. Grounded in transformational leadership theory, the research explores key dimensions such as inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and idealized influence. A quantitative survey was distributed among employees across industrial institutions, and 44 responses were analyzed statistically using means, medians, and standard deviations.

The findings indicate that transformational leadership significantly contributes to improving employee development, enhancing interdepartmental coordination, and fostering a culture of innovation. Most participants agreed that their leaders possess qualities that positively influence strategic decision-making and operational efficiency. The study also highlighted areas for improvement, particularly in encouraging critical thinking and sustaining innovation.

This research confirms the theoretical assumptions about the role of transformational leadership in driving organizational performance and provides practical insights for leadership development in the Saudi industrial sector. The study recommends investing in leadership training programs that strengthen participatory leadership, collaborative culture, and supply chain adaptability.

Keywords: Transformational Leadership, Supply Chain Efficiency, Industrial Organizations, Saudi Arabia, Strategic Leadership, Organizational Performance.

Midocean University

College of Management

Department of Administration

Title in English

"The Impact of Transformational Leadership on Supply Chain Efficiency: An Applied Study on Industrial Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia"

Prepared by/ Yazeed Ahmed Alsalamah

ID: 242002056

Year: 2025