

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة مشاريع

أثر الإدارة الرشيقة في نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية

إعداد الطالب/

إبراهيم بن مشاري الرومي

٣٥٢٠٠١٠٤١

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

١٤٤٨ – ٢٠٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا سندي الأول، وغرسا في نفسي قيمة العلم، وأحاطاني بالدعاء والدعم في كل خطوة.

إلى أساتذتي الأفاضل، اللذين أناروا لي دروب المعرفة، وكانوا خير مرشدٍ ومعين.

إلى أصدقائي، اللذين شاركوني هذه الرحلة، ومنحوني الدعم والتشجيع في أوقات التحدي.

إلى نفسي، التي آمنت بأن الصبر مفتاح الإنجاز، ولم تستسلم للعقبات، بل واصلت المسير بعزيمة وإصرار.

وإلى كل من كان له أثرٌ طيب في هذه الرحلة، بكلمة صادقة، أو موقفٍ داعم، أو دعاءٍ خالص...

أهدي هذا العمل المتواضع، عرفانًا بالفضل، وتقديرًا لكل من أسهم في الوصول إلى هذه المرحلة، راجيًا أن يكون بدايةً لرحلةٍ جديدةٍ نحو مزيدٍ من العلم والعطاء والإنجاز.

فلكم جميعًا خالص الشكر، وعظيم الامتنان والتقدير.

شُكْرُ تَقَاتِي

الحمد لله أولاً وآخرًا، وظاهرًا وباطنًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد والثناء كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، على ما أنعم به من توفيقٍ وإعانة حتى أنجز هذا البحث.

ثم أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له أثر في إنجاز هذا العمل، وأسهم بعلمه أو توجيهه أو دعمه أو تشجيعه، فلكل منهم فضلٌ أعتز به، وجهدٌ أقدره حق التقدير.

وأخص بالشكر كل من قدّم لي النصيح والتوجيه، وساهم في تصويب مسار هذا البحث وإثرائه، حتى خرج بالصورة التي أرجو أن تحقق الفائدة المرجوة.

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من وقف إلى جانبي خلال هذه الرحلة العلمية، ومدّ لي يد العون، أو شجّعني بكلمة طيبة، أو خصّني بدعوة صادقة بظهر الغيب، فجزاهم الله عني خير الجزاء، وبارك في جهودهم، وجعل ذلك في موازين حسناتهم.

وأسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكتب له القبول، وأن يجزي كل من أسهم فيه خير الجزاء، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الرشيدة بأبعادها الأربعة (التحسين المستمر، وتمكين العاملين، وخفض الهدر، ومرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت الاستبانة أداةً لجمع البيانات على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٣٧) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في القطاعين الحكومي والخاص. وقد جرى التحقق من صدق الأداة وثباتها، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (٠.٩٣٥)، ثم حُلِّلت البيانات باستخدام برنامج SPSS ، بتوظيف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة في المنظمات السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط (٣.٩٤)، كما جاء مستوى نجاح المبادرات الاستراتيجية مرتفعاً بمتوسط (٣.٩٣). وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيدة بأبعادها الأربعة على نجاح المبادرات الاستراتيجية، بمعامل تحديد ($R^2 = ٠.٦٧٧$) ، حيث جاء بُعد مرونة العمليات في المرتبة الأولى من حيث الأثر، يليه تمكين العاملين، ثم التحسين المستمر، وأخيراً خفض الهدر. وأوصت الدراسة بترسيخ ثقافة الإدارة الرشيدة بوصفها فلسفة متكاملة، وتعزيز التمكين الفعلي للعاملين، وبناء منظومة قياس دقيقة للهدر، وتطوير قدرات المنظمة على المرونة التشغيلية، وربط مبادرات الإدارة الرشيدة بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيدة، التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات، نجاح المبادرات الاستراتيجية، المنظمات السعودية.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب.
الإهداء	ج.
الشكر والتقدير.....	د.
المستخلص.....	هـ.
قائمة المحتويات	و.
قائمة الجداول.....	ط.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
١.١ المقدمة.....	١
٢.١ مشكلة الدراسة.....	٢
٣.١ أهداف الدراسة:.....	٣
٤.١ أسئلة الدراسة.....	٣
الأسئلة الفرعية:.....	٣
٥.١ فروض الدراسة.....	٣
٦.١ أهمية الدراسة.....	٤
٧.١ الدراسات السابقة:.....	٥
٨.١ الفجوة البحثية:.....	١٢
٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....	١٣
١٠.١ المنهجية وطرق البحث:.....	١٦
١١.١ مجتمع وعينة الدراسة.....	١٦
١٢.١ مصادر جمع البيانات.....	١٧
١٣.١ أداة الدراسة (الاستبانة).....	١٧
١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	١٨
١٥.١ حدود الدراسة.....	١٩
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....	٢٠

المبحث الأول: الإدارة الرشيدة	٢٠
١.١.٢ تمهيد	٢٠
٢.١.٢ مفهوم الإدارة الرشيدة	٢٠
٣.١.٢ أهمية الإدارة الرشيدة	٢٢
٤.١.٢ أهداف الإدارة الرشيدة	٢٣
٥.١.٢ أبعاد الإدارة الرشيدة	٢٥
٦.١.٢ استراتيجيات تطبيق الإدارة الرشيدة	٢٧
٧.١.٢ العلاقة بين الإدارة الرشيدة والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة	٢٨
المبحث الثاني: المتغير التابع - نجاح المبادرات الاستراتيجية	٢٩
١.٢.٢ تمهيد	٢٩
٢.٢.٢ مفهوم نجاح المبادرات الاستراتيجية	٢٩
٣.٢.٢ أهمية نجاح المبادرات الاستراتيجية	٣١
٤.٢.٢ أهداف نجاح المبادرات الاستراتيجية	٣٣
٥.٢.٢ أبعاد نجاح المبادرات الاستراتيجية	٣٤
٦.٢.٢ استراتيجيات تحقيق نجاح المبادرات الاستراتيجية	٣٧
٧.٢.٢ مقومات نجاح المبادرات الاستراتيجية في القطاع العام	٣٩
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية	٤٠
١.٣ تمهيد	٤٠
٢.٣ منهج الدراسة	٤٠
٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها	٤٠
٤.٣ أداة الدراسة	٤٢
٥.٣ صدق أداة الدراسة وثباتها	٤٣
٦.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	٤٦
٧.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة	٤٧
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	٤٩

٤٩	١.٤ تمهيد.....
٤٩	٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.....
٥١	٣.٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
٥٦	٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٦٢	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
٦٢	١.٥ تمهيد.....
٦٢	٢.٥ نتائج الدراسة.....
٦٧	٣.٥ توصيات الدراسة.....
٦٨	٤.٥ مقترحات بدراسات مستقبلية.....
٧٠	Abstract
٧١	المراجع.....
٧٦	الملاحق.....
٧٧	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (٣ - ١): توزيع الاستبانة على مفردات عينة الدراسة ونسب الاسترداد	٤٢
٢.	جدول (٣ - ٢): المعيار المعتمد لتفسير المتوسطات الحسابية	٤٤
٣.	جدول (٣ - ٣): معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	٤٥
٤.	جدول (٣ - ٤): معاملات الارتباط بين أبعاد الإدارة الرشيدة والدرجة الكلية للمتغير	٤٦
٥.	جدول (٣ - ٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة	٤٧
٦.	جدول (٣ - ٦): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة (ن = ٣٣٧)	٤٧
٧.	جدول (٤ - ١): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية	٥٠
٨.	جدول (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحسين المستمر	٥٢
٩.	جدول (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تمكين العاملين	٥٣
١٠.	جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد خفض الهدر	٥٣
١١.	جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مرونة العمليات	٥٤

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١٢.	جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد الإدارة الرشيدة	٥٥
١٣.	جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نجاح المبادرات الاستراتيجية	٥٦
١٤.	جدول (٤ - ٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الرشيدة على نجاح المبادرات الاستراتيجية	٥٧
١٥.	جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحسين المستمر على نجاح المبادرات الاستراتيجية	٥٩
١٦.	جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تمكين العاملين على نجاح المبادرات الاستراتيجية	٦٠
١٧.	جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر خفض الهدر على نجاح المبادرات الاستراتيجية	٦١
١٨.	جدول (٤ - ١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة العمليات على نجاح المبادرات الاستراتيجية	٦٢

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية متسارعة فرضت على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية ومداخلها التنظيمية، حيث لم تعد المناهج التقليدية قادرة على مواكبة متطلبات التنافسية العالمية والاستجابة للتغيرات المتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية ، وبرزت الحاجة إلى تبني فلسفات إدارية حديثة تُركّز على تعظيم القيمة المقدمة بأقل الموارد الممكنة، وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة السريعة، وهو ما يتطلب من المنظمات السعودية تحديداً في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ البحث عن مداخل إدارية تدعم تحقيق مستهدفاتها الطموحة وتُحسّن من كفاءة أدائها المؤسسي (العنزي، ٢٠٢٤).

وتُعدّ الإدارة الرشيقة من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تحسين الأداء التنظيمي، إذ تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشمل التحسين المستمر للعمليات، وتمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار، وخفض الهدر في الموارد والوقت، وتعزيز مرونة العمليات لمواكبة المتغيرات البيئية. وقد نشأ هذا المدخل في القطاع الصناعي ثم امتد تطبيقه إلى قطاعات الخدمات والتعليم والرعاية الصحية والقطاع الحكومي، مما يعكس شمولية مبادئه وقابليتها للتكيف مع سياقات تنظيمية متنوعة (Abdallah, ٢٠٢٠).

يُمثّل نجاح المبادرات الاستراتيجية ركيزة أساسية في تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي، إذ تُعبّر المبادرات الاستراتيجية عن الترجمة الفعلية للتوجهات والخطط الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ والقياس. ويتوقف نجاح هذه المبادرات على عوامل متعددة تتضمن وضوح الأهداف وفاعلية القيادة وكفاءة تخصيص الموارد ومستوى مشاركة العاملين في عمليات التنفيذ والمتابعة (جابر وعطية، ٢٠٢٤). وقد أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن المنظمات التي تتبنى ثقافة التفكير الريادي والتوجه الاستباقي وتستثمر في رأسمالها الفكري والبشري تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام، مما يستوجب البحث في المداخل الإدارية التي تُعزز هذه القدرة وتدعم تنفيذ المبادرات بكفاءة (سعداوي ودحماني، ٢٠٢٢).

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية،

وذلك بهدف تقديم إطار علمي ومنهجي يُسهم في تعزيز قدرة هذه المنظمات على توظيف مبادئ الإدارة الرشيقة كرافعة استراتيجية تدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٢.١ مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات السعودية في المرحلة الراهنة تحديات استراتيجية غير مسبوقة فرضتها التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية والإقليمية، إذ لم يعد مجرد صياغة المبادرات الاستراتيجية كافياً لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، بل أصبح نجاح هذه المبادرات مرهوناً بقدرة المنظمات على تبني مداخل إدارية حديثة تتسم بالكفاءة والمرونة والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية. وفي ظل إطلاق المملكة العربية السعودية لرؤية ٢٠٣٠ وما انبثق عنها من برامج ومبادرات استراتيجية طموحة تستهدف إحداث نقلة نوعية شاملة في مختلف القطاعات، تبرز الحاجة الملحة إلى البحث في المداخل الإدارية التي تُعزز من فرص نجاح هذه المبادرات وتحول دون إخفاقها أو تعثرها.

أن المتتبع للأدبيات الإدارية يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت الإدارة الرشيقة في علاقتها بالأداء التنظيمي أو الوظيفي أو الاستدامة الاقتصادية، بينما بقيت العلاقة المباشرة بين الإدارة الرشيقة بأبعادها المتعددة ونجاح المبادرات الاستراتيجية منطقة بحثية شبه خالية لم تحظَ بالاهتمام الكافي من الباحثين، وخاصة في السياق السعودي الذي يتميز بخصوصية تنظيمية وثقافية واقتصادية فريدة. كما أن دراسات نجاح المبادرات الاستراتيجية ركزت في معظمها على متغيرات مستقلة أخرى كالذكاء التنظيمي والقيادة الاستراتيجية والتحالفات الاستراتيجية ورأس المال الفكري، كما في دراسات جابر وعطية (٢٠٢٤) والجعفري (٢٠٢٤) وسعداوي ودحماني (٢٠٢٢) والعزاوي والعبودي (٢٠٢٢)، دون أن تتطرق إلى الإدارة الرشيقة كمدخل إداري مؤثر في هذا النجاح.

وانطلاقاً من هذه الفجوة البحثية الواضحة، ومن الواقع العملي الذي يكشف عن حاجة المنظمات السعودية إلى تبني ممارسات إدارية رشيقة تُسهم في رفع كفاءة تنفيذ مبادراتها الاستراتيجية وتقليل الهدر وتعزيز المرونة التشغيلية، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية؟

٣.١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.

تتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر التحسين المستمر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- التعرف على أثر تمكين العاملين على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- التعرف على أثر خفض الهدر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- التعرف على أثر مرونة العمليات على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- تقديم إطار مقترح لتعزيز تطبيق الإدارة الرشيدة بما يسهم في رفع معدلات نجاح المبادرات الاستراتيجية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٤.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما أثر الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر التحسين المستمر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية؟
- ما أثر تمكين العاملين على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية؟
- ما أثر خفض الهدر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية؟
- ما أثر مرونة العمليات على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية؟

٥.١ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.

الفروض الفرعية:

- H_{1-1} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- H_{1-2} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- H_{1-3} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لخفض الهدر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- H_{1-4} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة العمليات على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.

٦.١ أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات الإدارية العربية والأجنبية، إذ تُعد من الدراسات القليلة التي تربط بشكل مباشر بين الإدارة الرشيدة كمتغير مستقل ونجاح المبادرات الاستراتيجية كمتغير تابع، مما يُثري المكتبة الإدارية بإطار نظري جديد يجمع بين هذين المفهومين في سياق واحد.
- تُقدّم الدراسة نموذجاً نظرياً تكاملياً يوضح العلاقة السببية بين أبعاد الإدارة الرشيدة (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) ونجاح المبادرات الاستراتيجية، وهو ما يُمكن أن يكون أساساً لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

- تسهم الدراسة في تأصيل مفاهيم الإدارة الرشيقة ونجاح المبادرات الاستراتيجية ضمن خصوصية البيئة الإدارية السعودية، مما يُوفر قاعدة معرفية للباحثين المهتمين بدراسة الإدارة في منظمات المملكة.
- تفتح نتائج هذه الدراسة وتوصياتها آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لاستكشاف متغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين الإدارة الرشيقة ونجاح المبادرات الاستراتيجية، مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة التحويلية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية بالغة كونها تتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تُركّز على تحسين كفاءة الأداء الحكومي والمؤسسي وتعزيز الاستدامة التنظيمية، حيث تُقدّم الدراسة أدلة علمية تدعم صنّاع القرار في تبني ممارسات الإدارة الرشيقة لتحقيق هذه المستهدفات.
- تُقدّم الدراسة توصيات تطبيقية واضحة ومبنية على أدلة إحصائية لمتخذي القرار والقيادات الإدارية في المنظمات السعودية حول كيفية توظيف أبعاد الإدارة الرشيقة لرفع معدلات نجاح مبادراتها الاستراتيجية.
- تُسهم الدراسة في تحديد البُعد الأكثر تأثيراً من أبعاد الإدارة الرشيقة في نجاح المبادرات الاستراتيجية، مما يُساعد المنظمات السعودية على ترتيب أولوياتها واستثمار مواردها المحدودة في الأبعاد الأكثر فاعلية.

٧.١ الدراسات السابقة:

المحور الأول: الإدارة الرشيقة (المتغير المستقل) وعلاقتها بمتغيرات أخرى

● دراسة (Abdallah, ٢٠٢٠) بعنوان "Healthcare Engineering: A Lean Management Approach".

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة بأبعادها (خرائط تدفق القيمة، كايزن، 5S، إدارة الجودة الشاملة) في قطاع الرعاية الصحية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Literature Review) وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة في المستشفيات يقلل

أوقات الانتظار ويحسن جودة الخدمات الصحية، لكنه يحتاج إلى التزام القيادة ودعم الثقافة التنظيمية. وأوصت بتكييف أدوات الإدارة الرشيقة بما يتناسب مع خصوصية بيئة الرعاية الصحية.

● دراسة (Awad et al., ٢٠٢٢) بعنوان "The Impact of Lean Management Practices on Economic Sustainability in Services Sector".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة الرشيقة بأبعادها (إزالة الهدر، تدفق القيمة، التحسين المستمر، الإنتاج في الوقت المناسب) على الاستدامة الاقتصادية في قطاع الخدمات بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (دراسات حالة متعددة، تحليل عاملي استكشافي وتوكيدي، ارتباط بيرسون وانحدار)، وتكونت العينة من عدة منظمات خدمية مصرية. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لممارسات الإدارة الرشيقة على الاستدامة الاقتصادية. وأوصت بتقديم مقياس جديد للإدارة الرشيقة وتطبيقه في الاقتصادات الناشئة.

● دراسة (Simonetti et al., ٢٠٢٢) بعنوان "Aligning Key Performance Indicators with Lean Management in the Service Sector: A Case Study for a Jordanian Telecommunication Company".

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية مع ممارسات الإدارة الرشيقة بأبعادها (تدفق القيمة، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، التحسين المستمر) في قطاع الخدمات. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة مع تحليل كمي ونوعي على شركة اتصالات أردنية. وتوصلت النتائج إلى أن مواءمة مؤشرات الأداء مع الإدارة الرشيقة يحقق كفاءة تشغيلية أعلى ويحسن جودة الخدمات. وأوصت بتطوير نموذج متكامل لربط الإدارة الرشيقة بمؤشرات الأداء في قطاع الخدمات.

● دراسة (عمر، ٢٠٢٣) بعنوان "أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيقة بأبعادها السبعة (تنظيم العمل، التحسين والتطوير المستمر، الإبداع والابتكار، العمل القياسي، ستة سيجما، العاملين متعددي الوظائف، التغيير في ثقافة الشركة) على الأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٦٧) مفردة من العاملين بشركة مياه شرب الإسكندرية. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية

للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي، وأن بُعد التحسين المستمر كان الأكثر تأثيراً. وأوصت بضرورة تفعيل إدارة للجودة تهتم بتطبيق آليات الإدارة الرشيقة والحفاظ على استمراريته.

⊖ دراسة (الحاسي، ٢٠٢٣) بعنوان "الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة المدار الجديد - ليبيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على الأداء الوظيفي في شركة المدار الجديد للاتصالات في ليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من القيادات والعاملين بالشركة (تم استخدام أسلوب المسح الشامل). وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي مباشر وذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي. وأوصت بتعزيز تبني ممارسات الإدارة الرشيقة والاهتمام بتدريب العاملين على مبادئها.

⊖ دراسة (Schwantz et al., ٢٠٢٣) بعنوان "The Relationship between Lean Practices and Organizational Performance: An Analysis of Operations Management in a Public Institution".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات الإدارة الرشيقة بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، التقييم، التحسين المستمر) والأداء التنظيمي في مؤسسة عسكرية عامة بالبرازيل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM)، وتكونت العينة من (١١٦) مفردة من العاملين من أصل ٤٥٠ تقريباً. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات الإدارة الرشيقة تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على الأداء التنظيمي. وأوصت بتوسيع تطبيق مبادئ الرشاقة في المؤسسات العامة لتحسين الكفاءة التشغيلية.

⊖ دراسة (المحلاوي، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر الإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأسمنت بجمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، التصنيع في الوقت المحدد، خرائط تدفق القيمة، نظام الإنتاج المرن، إدارة الجودة الشاملة) على الأداء التنظيمي في شركات تصنيع الأسمنت المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٨٤) مفردة من العاملين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على الأداء

التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الإدارة الرشيقة لتحسين الكفاءة التنظيمية وتقليل الهدر في الموارد.

● دراسة (الروجفة والسرايرة، ٢٠٢٤) بعنوان "دور نظام الإدارة الرشيقة في تحقيق التطوير والإبداع لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة بأبعادها (التصنيع الرشيق، التحسين المستمر، تقليل الهدر، مرونة الإنتاج، تمكين العاملين) في تحقيق التطوير والإبداع لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني باستخدام استبانة مكونة من ٢٥ فقرة ومقابلات، وتكونت العينة من جميع العاملين في (٩) شركات صناعية أردنية تطبق التصنيع الرشيق (مسح شامل). وتوصلت النتائج إلى أن من أبرز التحديات ضعف الموارد البشرية ومقاومة التغيير وضعف التدريب، وأن معالجتها تقلل نسب الأخطاء بنحو ٤٠-٦٠%. وأوصت بالاستثمار في تطوير الموظفين وتبني ممارسات التصنيع الرشيق على نطاق واسع.

● دراسة (العنزي، ٢٠٢٤) بعنوان "رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية والفكرية لمفاهيم الإدارة الرشيقة بأبعادها (القيادة الداعمة، التحسين المستمر، إزالة الهدر، تمكين العاملين)، واستعراض أبرز النماذج العالمية في تطبيقها بالسياق الجامعي، وتقديم رؤية تحليلية لتطبيقها في الجامعات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (دراسة نظرية تحليلية وليست ميدانية). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة يسهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعات السعودية بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. وأوصت بإنشاء وحدة متخصصة في كل جامعة للإشراف على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتدريب العاملين عليها.

● دراسة (Effendi et al., ٢٠٢٥) بعنوان "The Perception of Lean Management Practices on Organizational Performance".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة الرشيقة بأبعادها (إزالة الهدر، التحسين المستمر، دعم القيادة، قيمة الطالب) على الأداء التنظيمي في جامعة أوتارا الماليزية (UUM) واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (تحليل الانحدار المتعدد)، وتكونت العينة من (١١٨) مفردة من الطلاب والموظفين. وتوصلت

النتائج إلى أن إزالة الهدر ودعم القيادة وقيمة الطالب لها أثر معنوي على الأداء التنظيمي، بينما لم يكن للتحسين المستمر أثر معنوي. وأوصت بتوسيع نطاق الدراسة لتشمل أبعاداً إضافية مثل نظام S.5

المحور الثاني: نجاح المبادرات الاستراتيجية (المتغير التابع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

● دراسة (Kohtamäki et al., ٢٠٢١) بعنوان "Towards Purposeful Strategic Planning: A Mixed Research Synthesis".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الأهداف، العمليات، المشاركة، الموارد) وعلاقته بالأداء التنظيمي في المنظمات العامة. واستخدمت الدراسة منهج التوليف البحثي المختلط (Mixed Research Synthesis) بمراجعة وتحليل أدبيات متعددة. وتوصلت النتائج إلى أن ربط الأفراد والعمليات والخطط (3Ps) هو العامل الأكثر حسماً في نجاح المبادرات الاستراتيجية. وأوصت بتبني نهج تكاملي يجمع بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

● دراسة (سعداوي ودحماني، ٢٠٢٢) بعنوان "التفكير الريادي والنجاح الاستراتيجي: العلاقة والأثر - دراسة حالة مؤسسة موبيليس بشار".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة والأثر بين التفكير الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة المحسوبة، الاستباقية، رؤية الفرص) والنجاح الاستراتيجي في مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، وتكونت العينة القصدية من (٤١) استبانة صالحة للتحليل من أصل ٤٦ موزعة على إدارات ومسؤولي مؤسسة موبيليس بشار. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الريادي وأبعاد النجاح الاستراتيجي، ووجود تأثير معنوي للتفكير الريادي في النجاح الاستراتيجي. وأوصت بتعزيز ثقافة التفكير الريادي لدى قيادات المؤسسة لتحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام.

● دراسة (غباش والعبيسي، ٢٠٢٢) بعنوان "أثر رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) على النجاح الاستراتيجي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المنظمة المبحوثة. وتوصلت النتائج إلى أن رأس المال البشري هو الأكثر إسهاماً

في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وأوصت بالاستثمار في تطوير رأس المال الفكري وخاصة البعد البشري لتعزيز النجاح الاستراتيجي.

● **دراسة (الغزوي والعبيدي، ٢٠٢٢) بعنوان "دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في كليات جامعتي نوروز وجيهان الخاصة في دهوك".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحالفات الاستراتيجية بأبعادها (تحالفات المعرفة، تحالفات التكنولوجيا، تحالفات الموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة بمحافظة دهوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة الاستطلاعية من القيادات الإدارية والعلمية في كليات الجامعتين. وتوصلت النتائج إلى أن التحالفات الاستراتيجية وخاصة تحالفات المعرفة هي الأكثر إسهاماً في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وأوصت بتعزيز التحالفات بين المؤسسات التعليمية لتبادل المعرفة والخبرات.

● **دراسة (Greer et al., ٢٠٢٣) بعنوان "Dialogue for Strategy Implementation: How Framing Processes Enable Knowledge Sharing".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إسهام الحوار بين المديرين بأبعاده (وضوح الأهداف، المواءمة الاستراتيجية، تبادل المعرفة) في نجاح تنفيذ المبادرات الاستراتيجية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الاستكشافي من خلال تحليل التفاعلات بين (٢٥) ثنائياً من المديرين في شركة متعددة الجنسيات. وتوصلت النتائج إلى أن وضوح الأهداف والمواءمة الاستراتيجية والحوار المنظم عوامل حاسمة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية. وأوصت بتعزيز آليات الحوار المؤسسي ومشاركة المعرفة بين المستويات الإدارية.

● **دراسة (Sawaneh, ٢٠٢٣) بعنوان "Success and Impact of Strategic Plans Implementation on Public Service Delivery in The Gambia".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية بأبعادها (التزام القيادة، توفر الموارد، مشاركة أصحاب المصلحة، المتابعة والتقييم) وأثرها على تقديم الخدمات العامة في غامبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي (Cross-sectional survey)، وتكونت العينة من (٣٦١) مفردة تضم (٢١١) من كبار الموظفين الحكوميين و(١٥٠) من المستفيدين من الخدمات في ٥ مؤسسات

حكومية. وتوصلت النتائج إلى أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية كان فعالاً بشكل ملحوظ وله أثر إيجابي معنوي على تقديم الخدمات العامة ($R=0.614$, $R^2=0.377$, $p<0.05$) ، وأن التزام القيادة والموارد الكافية ومشاركة أصحاب المصلحة عوامل حاسمة لنجاح التنفيذ. وأوصت بتعزيز الالتزام القيادي وتوفير الموارد اللازمة ومشاركة جميع الأطراف في عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

❶ دراسة (جابر وعطية، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر الذكاء التنظيمي على نجاح المبادرات الاستراتيجية المصرفية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء التنظيمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، إدارة المعرفة، الاستشراف المستقبلي، الدافعية، التحالفات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المصرف العقاري العراقي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة القصدية من (٤٠) قيادياً إدارياً ومسؤولاً من فروع المصرف في محافظات الفرات الأوسط. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الذكاء التنظيمي ونجاح المبادرات الاستراتيجية. وأوصت بتعزيز قدرات الذكاء التنظيمي لدى القيادات المصرفية لدعم نجاح المبادرات.

❷ دراسة (الجعفري، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح المبادرات الاستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، استشراف المستقبل، استثمار الكفاءات، بناء القدرات الجوهرية) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المؤسسة العامة لصوامع الغلال في اليمن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٥٦) مفردة صالحة للتحليل من أصل ٦٠ استبانة موزعة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر قوي وذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على نجاح المبادرات الاستراتيجية. وأوصت بتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية وتعزيز ثقافة الاستشراف المستقبلي.

❸ دراسة (Al Maazmi et al., ٢٠٢٤) بعنوان "Digital Transformation Attributes: Key Dimensions for Successful Implementation".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الحرجة لنجاح مبادرات التحول الرقمي الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الواضح، القيادة الفاعلة، الثقافة الداعمة، البنية التكنولوجية، رأس المال البشري، الاستراتيجية، الحوكمة). واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods)، وتوصلت إلى تحديد وتجميع ٥٣

سمة للتحويل الرقمي في ٧ أبعاد حرجة. وأوصت بأن المنظمات الراغبة في نجاح مبادراتها الاستراتيجية الرقمية يجب أن تهتم بالقيادة الفاعلة والثقافة الداعمة والقوى العاملة المؤهلة.

● دراسة (Moslehi & Bhatti, ٢٠٢٤) بعنوان "Managing Success Criteria and Success Factors in a BPM Context".

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل ومعايير نجاح المبادرات الاستراتيجية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، رضا أصحاب المصلحة، تحقيق الأهداف، القدرة على التكيف) في سياق إدارة العمليات. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات. وتوصلت النتائج إلى أن التقنيات الناشئة تعزز بشكل ملموس من قدرة المنظمات على تحقيق نجاح مبادراتها الاستراتيجية. وأوصت بدمج التقنيات الحديثة مع ممارسات الإدارة الاستراتيجية لتحسين النتائج.

٨.١ الفجوة البحثية:

من خلال الاستعراض المعمق والشامل للأدبيات النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، يتبين للباحث أن الإدارة الرشيدة حظيت باهتمام بحثي متزايد خلال السنوات الأخيرة، غير أن هذا الاهتمام انصبّ في معظمه على دراسة علاقتها بمتغيرات تابعة أخرى كالأداء التنظيمي كما في دراسة المحلاوي (٢٠٢٤) و (Schwantz et al. ٢٠٢٣)، والأداء الوظيفي كما في دراسة عمر (٢٠٢٣) والحاسي (٢٠٢٣)، والاستدامة الاقتصادية كما في دراسة (Awad et al. ٢٠٢٢)، والكفاءة التشغيلية كما في دراسة (Simonetti et al. ٢٠٢٢). وبالمثل، فإن دراسات نجاح المبادرات الاستراتيجية ركزت على متغيرات مستقلة مغايرة كالذكاء التنظيمي في دراسة جابر وعطية (٢٠٢٤)، والقيادة الاستراتيجية في دراسة الجعفري (٢٠٢٤)، والتفكير الريادي في دراسة سعداوي ودحماني (٢٠٢٢)، ورأس المال الفكري في دراسة غباش والعبسي (٢٠٢٢)، والتحالفات الاستراتيجية في دراسة العزاوي والعبودي (٢٠٢٢)، والتحول الرقمي في دراسة (Al Maazmi et al. ٢٠٢٤). وهو ما يكشف بوضوح عن غياب شبه تام للدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الإدارة الرشيدة بوصفها متغيراً مستقلاً ونجاح المبادرات الاستراتيجية بوصفه متغيراً تابعاً في إطار بحثي واحد.

وتتعمق هذه الفجوة البحثية حين يُنظر إليها من زاوية السياق السعودي تحديداً، إذ لم يعثر الباحث — في حدود اطلاعه — على دراسة علمية سابقة جمعت بين هذين المتغيرين في بيئة المنظمات السعودية

التي تتميز بخصوصية تنظيمية وثقافية واقتصادية فريدة، لا سيما في ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات استراتيجية كبرى مرتبطة برؤية ٢٠٣٠ وما انبثق عنها من عشرات المبادرات الاستراتيجية التي تستوجب مداخل إدارية رشيقة تضمن نجاح تنفيذها. ومن هنا تتجلى الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها، من خلال الكشف عن أثر الإدارة الرشيقة بأبعادها الأربعة (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية، بما يُثري الأدبيات الإدارية بإطار نظري وتطبيقي جديد يربط بين هذين المفهومين في سياق لم يُستكشف بحثياً بالقدر الكافي.

٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الإدارة الرشيقة (Lean Management)

مفهوم الإدارة الرشيقة

تُعَدُّ الإدارة الرشيقة من المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وتعود جذورها التاريخية إلى نظام الإنتاج الذي طورته شركة تويوتا اليابانية (Toyota Production System) في خمسينيات القرن العشرين، والذي ركّز على إزالة الأنشطة غير المضافة للقيمة وتحقيق أقصى كفاءة ممكنة بأقل الموارد المتاحة. وقد تطور هذا المفهوم تدريجياً من مجرد منهجية تصنيعية إلى فلسفة إدارية شاملة قابلة للتطبيق في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية والحكومية والتعليمية، حيث أصبحت الإدارة الرشيقة تُمثّل منظومة متكاملة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تعظيم القيمة المقدمة للعملاء وأصحاب المصلحة مع التقليل المستمر من جميع أشكال الهدر والفاقد في العمليات التنظيمية. (Abdallah, ٢٠٢٠)

وتُعرّف الإدارة الرشيقة بأنها فلسفة إدارية ومنهجية عمل تهدف إلى تحسين كفاءة وفاعلية العمليات التنظيمية من خلال تقليل الهدر وتحسين الجودة وتسريع استجابة المؤسسة للمتغيرات البيئية، مع تعزيز المرونة والابتكار في الأداء المؤسسي. وتقوم هذه الفلسفة على مبادئ أساسية تشمل تحديد القيمة من وجهة نظر العميل، وتحسين تدفق العمل، وإزالة كل ما لا يُضيف قيمة، بهدف تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والتنافسية (العنزي، ٢٠٢٤). كما عرّفها المحلاوي (٢٠٢٤) بأنها مجموعة من الممارسات والأدوات الإدارية المنظمة التي توظفها المنظمات لتحقيق التميز التشغيلي من خلال التخلص من الأنشطة غير الضرورية

وتحسين تدفق القيمة عبر سلسلة العمليات بأكملها. وفي السياق ذاته، أشار (Schwantz et al. ٢٠٢٣) إلى أن الإدارة الرشيقة تُمثّل نهجاً إدارياً متكاملًا يسعى إلى خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر والتعلم التنظيمي وتمكين العاملين من المساهمة الفاعلة في تطوير العمليات وحل المشكلات.

ويُعرّفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة المبادئ والممارسات الإدارية المطبقة في المنظمات السعودية والتي تشمل التحسين المستمر وتمكين العاملين وخفض الهدر ومرونة العمليات، بهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أبعاد الإدارة الرشيقة

استناداً إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للإدارة الرشيقة، وذلك على النحو التالي:

البُعد الأول: التحسين المستمر (Continuous Improvement) يُشير التحسين المستمر أو ما يُعرف بفلسفة "كايزن" (Kaizen) إلى العملية المنهجية المتواصلة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى إجراء تحسينات تدريجية ومتراكمة في جميع جوانب العمل، سواء في العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو الأنظمة الإدارية. ولا يقتصر هذا المفهوم على التطوير الجذري بل يشمل التعديلات الصغيرة والمستمرة التي تتراكم بمرور الوقت لتحدث أثراً جوهرياً في الأداء الكلي للمنظمة. ويتطلب هذا البُعد ترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم التجريب والتعلم من الأخطاء والسعي الدائم نحو الأفضل على جميع المستويات الإدارية (Effendi et al., ٢٠٢٥؛ ٢٠٢٣، عمر)

البُعد الثاني: تمكين العاملين (Employee Empowerment) يُقصد بتمكين العاملين منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات الكافية للمشاركة في عمليات صنع القرار وحل المشكلات وتطوير العمليات، مع توفير الموارد والتدريب والدعم اللازم لتمكينهم من أداء أدوارهم بفاعلية. ويقوم هذا البُعد على فرضية أن العاملين الأقرب إلى العمليات اليومية هم الأكثر قدرة على تحديد مواطن الخلل واقتراح الحلول المناسبة، مما يُعزز من شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (الروحفة والسرايرة، ٢٠٢٤؛ Awad et al., ٢٠٢٢)

البُعد الثالث: خفض الهدر (Waste Reduction) يُمثّل خفض الهدر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة الرشيقة، ويُشير إلى العملية المنهجية لتحديد وإزالة جميع أشكال الأنشطة والعمليات

التي لا تُضيف قيمة من وجهة نظر العميل أو المستفيد. وتتعدد أشكال الهدر لتشمل الإنتاج الزائد، وأوقات الانتظار، والنقل غير الضروري، والمعالجة المفرطة، والمخزون الفائض، والحركة غير الضرورية، والعيوب والأخطاء، وعدم استغلال مهارات العاملين. ويهدف هذا البُعد إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والزمنية المتاحة (الحاسي، ٢٠٢٣؛ Simonetti et al., ٢٠٢٢).

البُعد الرابع: مرونة العمليات (Process Flexibility) تُعرّف مرونة العمليات بأنها قدرة المنظمة على تكييف عملياتها الإدارية والتشغيلية وتعديلها بسرعة وكفاءة استجابةً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، بما يشمل التغيرات في احتياجات العملاء والمتطلبات التنظيمية والظروف السوقية. ويستلزم هذا البُعد تصميم عمليات تتسم بالقابلية للتعديل والتطوير دون تكاليف أو جهود مفرطة، مع الحفاظ على مستويات عالية من الجودة والكفاءة (العنزي، ٢٠٢٤؛ Schwantz et al., ٢٠٢٣).

ثانياً: نجاح المبادرات الاستراتيجية (Strategic Initiatives Success)

مفهوم المبادرات الاستراتيجية

تُعرّف المبادرات الاستراتيجية بأنها مجموعة البرامج والمشاريع والإجراءات المحددة التي تتبناها المنظمة لترجمة توجهاتها وخططها الاستراتيجية إلى واقع تنفيذي ملموس وقابل للقياس، بهدف تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها طويلة المدى. وتتميز المبادرات الاستراتيجية عن الأنشطة التشغيلية الروتينية بكونها ذات طبيعة تحويلية تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية في أداء المنظمة أو هيكلها أو ثقافتها أو قدراتها التنافسية (Sawaneh, ٢٠٢٣).

مفهوم نجاح المبادرات الاستراتيجية

يُشير نجاح المبادرات الاستراتيجية إلى مدى قدرة المنظمة على تنفيذ مبادراتها الاستراتيجية وفقاً للخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المرسومة ضمن الإطار الزمني والموارد المحددة، مع تحقيق مستوى مقبول من رضا أصحاب المصلحة والقدرة على إحداث الأثر التحويلي المنشود. ويتضمن هذا المفهوم عدة مؤشرات تشمل تحقيق الأهداف المخططة، وكفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالجدول الزمنية، ومستوى مشاركة العاملين في التنفيذ، وقدرة المنظمة على التكيف مع التحديات أثناء التنفيذ (جابر وعطية، ٢٠٢٤). وقد أوضح الجعفري (٢٠٢٤) أن نجاح المبادرات الاستراتيجية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوافر عوامل تمكينية تشمل وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي واستشراف المستقبل واستثمار الكفاءات وبناء القدرات الجوهرية. كما

أشار سعدوي ودحماني (٢٠٢٢) إلى أن المنظمات التي تتبنى التفكير الريادي وتمتلك القدرة على المبادرة والاستباقية تكون أكثر نجاحاً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامة تميزها المؤسسي.

ويُعرّفه الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنه قدرة المنظمات السعودية على تنفيذ مبادراتها الاستراتيجية المنبثقة عن خططها وأهدافها طويلة المدى بكفاءة وفاعلية، وتحقيق النتائج المستهدفة ضمن الأطر الزمنية والموارد المحددة، بما يُسهم في تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

١٠.١ المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها كمياً. وسيتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية، وذلك بالاستناد إلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة المستهدفة.

كما سيتم الاعتماد على الجانب النظري من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وتحديد الأبعاد والمؤشرات المناسبة لقياس كل متغير. وسيُستخدم الجانب التطبيقي لاختبار فروض الدراسة وتحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في المنظمات السعودية.

١١.١ مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في المنظمات السعودية المطبقة للمبادرات الاستراتيجية ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، والبالغ عددهم التقديري نحو (٥٠٠٠) موظف وموظفة. وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً لكونه يضم الفئات الأكثر ارتباطاً بعمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي وتطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة، مما يُمكنهم من تقديم استجابات دقيقة وموثوقة حول متغيرات الدراسة.

سيتم تحديد حجم العينة باستخدام جدول (Krejcie & Morgan, ١٩٧٠) لتحديد حجم العينة المناسب، وبناءً عليه ستبلغ العينة المستهدفة (٣٥٧) مفردة من مجتمع الدراسة. وسيتم اختيار أفراد العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية بشكل متناسب مع حجمها في مجتمع الدراسة. وسيتم توزيع (٤٠٠) استبانة لتعويض الفاقد والاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي، على أن يتم استرداد ما لا يقل عن (٣٥٧) استبانة صالحة بنسبة استرداد متوقعة لا تقل عن ٨٩٪.

١٢.١ مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- ☉ **المصادر الثانوية:** سيتم الرجوع إلى الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمجلات المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والوثائق الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وتحديد أبعاد ومؤشرات المتغيرات.
- ☉ **المصادر الأولية:** سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة مُصمَّمة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، تُوزَّع إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة المستهدفة، وتتضمن محاور تغطي جميع أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) والمتغير التابع (نجاح المبادرات الاستراتيجية)، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية والوظيفية.

١٣.١ أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- ☉ **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية يتضمن هذا القسم (٤) فقرات تتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- ☉ **القسم الثاني:** المتغير المستقل – الإدارة الرشيقة يتكون هذا القسم من (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

البُعد	عدد الفقرات
التحسين المستمر	٤ فقرات

تمكين العاملين	٤ فقرات
خفض الهدر	٤ فقرات
مرونة العمليات	٤ فقرات
الإجمالي	١٦ فقرة

❶ القسم الثالث: المتغير التابع – نجاح المبادرات الاستراتيجية يتكون هذا القسم من (١٠) فقرات تقيس نجاح المبادرات الاستراتيجية كمحور أحادي البعد.

عدد الفقرات	المحور
١٠ فقرات	نجاح المبادرات الاستراتيجية

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة وفقاً للتدرج التالي: (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١).

١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- ❶ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- ❷ التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية.
- ❸ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الفقرات والأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- ❹ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد الإدارة الرشيدة ونجاح المبادرات الاستراتيجية.
- ❺ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد الإدارة الرشيدة مجتمعة ومنفردة على نجاح المبادرات الاستراتيجية، ولتحديد البعد الأكثر تأثيراً.
- ❻ تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الإدارة الرشيدة على حدة على نجاح المبادرات الاستراتيجية.

١٥.١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر الإدارة الرشيدة بأبعادها الأربعة (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- الحدود البشرية: ستطبق الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في المنظمات السعودية المطبقة للمبادرات الاستراتيجية.
- الحدود المكانية: ستجرى الدراسة في نطاق المنظمات السعودية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الدراسي ٢٠٢٦/٢٠٢٥م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإدارة الرشيقة

١.١.٢ تمهيد

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة على الصعيدين التقني والتنظيمي، فرضت على المنظمات إعادة النظر في فلسفاتها الإدارية ومناهجها التشغيلية بحثًا عن صيغ أكثر كفاءة ومرونة. وفي هذا السياق برزت الإدارة الرشيقة بوصفها استجابة فكرية وعملية لإشكاليات الهدر وتعقيد العمليات وببطء الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، إذ تنطلق من قناعة مفادها أن القيمة الحقيقية لا تتحقق إلا حين تتحرر العمليات من كل ما لا يضيف نفعًا للمستفيد النهائي. وقد انتقلت هذه الفلسفة من جذورها الصناعية في قطاع السيارات إلى ميادين الخدمات والتعليم والصحة والإدارة العامة، حتى غدت إطارًا متكاملًا يُعاد تشكيل المنظمات على هديه (عمر، ٢٠٢٣). ولم يعد الحديث عنها مقتصرًا على أدواتها الإجرائية، بل امتد إلى أبعادها الثقافية والقيمية بوصفها منظومة تفكير تُعيد توجيه المنظمة نحو خلق القيمة عبر التحسين المستمر، وتمكين العاملين، وخفض الهدر، ومرونة العمليات. ومن هنا تنبع الحاجة إلى تأصيل نظري لهذا المتغير يستجلي مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده واستراتيجياته، تمهيدًا لقياس أثره في نجاح المبادرات الاستراتيجية.

٢.١.٢ مفهوم الإدارة الرشيقة

تعددت محاولات الباحثين في صياغة مفهوم محدد للإدارة الرشيقة، نظرًا لاتساع نطاق تطبيقها وتنوع المداخل النظرية التي تناولتها. فقد عرّفها علي (٢٠٢٢) بأنها فلسفة إدارية شاملة تقوم على إعادة تصميم العمليات بحيث تتركز الموارد والجهود على الأنشطة المضيئة للقيمة، مع الاستبعاد المنهجي لكل ما يُعدّ هدرًا في الوقت أو الجهد أو المال، بحيث تتحول المنظمة إلى كيان أكثر استجابة لمتطلبات بيئتها. وفي السياق ذاته، ذهب الحاسي (٢٠٢٣) إلى أن الإدارة الرشيقة منهج تحويلي يُعيد بناء العلاقة بين المنظمة وعملياتها وعاملاتها على أسس من الانسيابية والمرونة والاستجابة، وأنها لا تقف عند حدود التحسين الجزئي بل تستهدف تحويلًا جذريًا في فلسفة العمل.

ومن زاوية مغايرة، نظر إبراهيم (٢٠٢٣) إلى الإدارة الرشيقة باعتبارها مدخلًا فكريًا يربط بين البعد التشغيلي والبعد الإبداعي، إذ لا تقتصر على ترشيد الموارد، وإنما تُهيئ المناخ لانبثاق الأفكار الجديدة من

خلال إشراك العاملين في تحسين العمليات. وفي اتجاه قريب، عرّفها خاطر وآخرون (٢٠٢٢) بأنها مجموعة من الممارسات المنظومية التي تُعيد تشكيل بنية الأداء المؤسسي عبر تكامل الأدوات والأساليب التي تستهدف القضاء على مظاهر الهدر السبعة المعروفة في الأدبيات الصناعية، وتحويل المنظمة إلى وحدة منتجة للقيمة بكفاءة عالية.

وفي الأدبيات الأجنبية، قدّم Pinto et al. (٢٠٢٣) تعريفًا أكثر شمولًا حين اعتبروا الإدارة الرشيقة فلسفةً تنظيمية متكاملة تربط بين البُعد الاستراتيجي والبُعد التشغيلي عبر منظومة من المبادئ والممارسات التي تستهدف تعظيم القيمة بأقل قدر من الموارد. ويكمل Schwantz et al. (٢٠٢٣) هذا التصور بإبراز البُعد المنظومي للإدارة الرشيقة، إذ يرون أنها لا تُختزل في مجموعة من الأدوات، بل هي منظومة فكرية وعملية تتكامل فيها العناصر البشرية والتقنية والإجرائية في إطار واحد يستهدف الكفاءة المستدامة. أما Awad et al. (٢٠٢٢) فيقدّمونها بوصفها مدخلًا للاستدامة الاقتصادية، إذ تُسهم في خفض التكاليف ورفع الإنتاجية في آنٍ معًا، مما يجعلها أداة استراتيجية لا تشغيلية فحسب.

ومن جهة أخرى، نظر (٢٠٢٠) Abdallah إلى الإدارة الرشيقة في سياق القطاعات الخدمية باعتبارها منهجًا هندسيًا للعمليات يُعيد تصميم تدفق الأنشطة بحيث تستجيب لاحتياجات المستفيدين بأقل قدر من التعقيد، فيما أبرز Simonetti et al. (٢٠٢٢) البُعد القياسي فيها، حيث ربطوها بمنظومة مؤشرات الأداء الرئيسة التي تتيح متابعة تحقق القيمة في كل مرحلة من مراحل العمل. وفي تصور تكاملي، عرّفها الجعيد والثبتي (٢٠٢٤) بأنها منظومة إدارية متكاملة تستهدف تحقيق الإبداع الوظيفي عبر تهيئة بيئة عمل تتسم بالمرونة والاستجابة وإشراك العاملين في صناعة القرار التشغيلي.

ويلاحظ الباحث من خلال استعراض هذه التعريفات أنها تتقاطع في جوهر واحد مفاده أن الإدارة الرشيقة فلسفة إدارية متكاملة تستهدف خلق القيمة وتعظيمها عبر التخلص المنهجي من الهدر، غير أنها تتباين في زوايا التركيز؛ إذ يُغلب فريق منها البُعد التشغيلي والإجرائي، فيما يُبرز فريق آخر البُعد الإنساني والثقافي، ويذهب فريق ثالث إلى توسيع نطاقها لتغدو منظومة استراتيجية شاملة. ويرى الباحث في ضوء ذلك أن الإدارة الرشيقة يمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: “منظومة فكرية وعملية متكاملة تنطلق من تحديد القيمة من منظور المستفيد، وتسعى إلى تصميم تدفق العمليات بحيث يتحرر من كل أشكال الهدر، مع تمكين العاملين باعتبارهم محركًا أساسيًا للتحسين، وتعزيز مرونة المنظمة في الاستجابة للتغيرات، بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة”. ويرى الباحث كذلك أن جوهر الإدارة الرشيقة لا يكمن

في الأدوات بحد ذاتها، بل في الفلسفة التي تحكمها، إذ يمكن نقل الأدوات بسهولة بينما تظل القيم والممارسات الراسخة هي ما يصنع الفارق بين تطبيق شكلي وتطبيق جوهري.

٣.١.٢ أهمية الإدارة الرشيدة

تتبع أهمية الإدارة الرشيدة من كونها لا تتعامل مع أعراض المشكلات التنظيمية، بل تُعيد النظر في البنية الجذرية للعمليات وأنماط التفكير الإداري، فهي بهذا المعنى تُمثل تحولاً في كيفية إدراك المنظمة لذاتها ولبيئتها. وقد باتت المنظمات في ظل تصاعد المنافسة وندرة الموارد مُلزَمة بتبني مداخل تُعزز كفاءتها وفعاليتها في آن، وهو ما يجعل الإدارة الرشيدة خياراً استراتيجياً لا تكتيكياً. وتتعدد جوانب هذه الأهمية بحيث تشمل المستوى التشغيلي والمستوى التنظيمي والمستوى الاستراتيجي معاً.

ويشير الراجفة والصرايرة (٢٠٢٤) إلى أن أهمية الإدارة الرشيدة تتجلى في عدة محاور: أولها أنها تُسهم في تطوير قدرات المنظمة على الإبداع والتجديد عبر تحرير طاقات العاملين وإشراكهم في عمليات التحسين، وثانيها أنها تُعزز ثقافة العمل الجماعي وتُذيب الحواجز بين الإدارات والوحدات بحيث يُصبح تدفق العمل أكثر انسيابية، وثالثها أنها تُمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة قائمة على الكفاءة لا على الاستنزاف، ورابعها أنها تُعيد توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر إضافة للقيمة بما يحقق عائداً أعلى بالموارد ذاتها.

ويرى العنزي (٢٠٢٤) أن أهمية الإدارة الرشيدة تكتسب بُعداً خاصاً في المؤسسات الخدمية والتعليمية، إذ تُسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر ترشيد العمليات الإدارية وتقليص الزمن المستغرق في إنجاز المعاملات، فضلاً عن تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين وتعزيز رضاهم. ويُضيف أنها تُسهم في بناء ثقافة مؤسسية تتسم بالشفافية والمساءلة، وتُتيح للقيادات الإدارية رؤية أوضح لمسارات العمل ومواطن الخلل فيها، مما يُعزز قدرتها على اتخاذ قرارات أكثر صوابية.

ومن منظور آخر، يُبرز العنبي (٢٠٢٤) أن أهمية الإدارة الرشيدة في القطاعات الحكومية تتمثل في كونها أداة لرفع الأداء الوظيفي وتعزيز إنتاجية العاملين عبر تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيدات البيروقراطية، فضلاً عن أنها تُسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة دافعية العاملين نحو الأداء المتميز. كما تُمكن المنظمات الحكومية من تحقيق التوازن بين الكفاءة في استخدام الموارد العامة وفاعلية الخدمات المقدمة للمواطنين، وهو توازن يُعدّ من أصعب التحديات التي تواجه الإدارة العامة المعاصرة.

ويؤكد الولدي والشماسي (٢٠٢٤) أن أهمية الإدارة الرشيدة تمتد إلى جودة الحياة الوظيفية، إذ إن تخفيف الأعباء غير المنتجة عن العاملين وتمكينهم من المشاركة في تحسين أعمالهم يُعزز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي، ويقلل من معدلات الإجهاد المهني ودوران العمل. وتُضاف إلى ذلك أهميتها في تطوير منظومة الاتصال الداخلي بحيث تتدفق المعلومات بسلاسة بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يُعزز التماسك التنظيمي ويُسرّع من وتيرة الاستجابة للمتغيرات.

ويذهب (٢٠٢٢) Awad et al. إلى أن أهمية الإدارة الرشيدة تتعدى الأبعاد الاقتصادية المباشرة لتشمل بُعد الاستدامة، إذ إن ترشيد استخدام الموارد وخفض الهدر يُسهمان في تقليل الأثر البيئي للعمليات، ويُعززان قدرة المنظمة على الاستمرار في ظل تحديات الندرة وتقلبات الأسواق. ويبرز Pinto et al. (٢٠٢٣) بُعدًا آخر يتمثل في أن الإدارة الرشيدة تُسهم في بناء قدرات تنظيمية ديناميكية تُمكن المنظمة من التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات، وهو ما يجعلها رافعةً للأداء التنظيمي في المدى الطويل لا في المدى القصير فحسب.

ويرى الباحث أن أهمية الإدارة الرشيدة تتجلى في كونها تُحقق تكاملاً نادراً بين أهداف غالباً ما تُعدّ متعارضة: الكفاءة والفاعلية، خفض التكاليف وتحسين الجودة، الانضباط والإبداع، الاستقرار والتكيف. وهذا التكامل يجعلها مدخلاً استراتيجياً لا يُغني عنه في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تنفيذ مبادرات استراتيجية تتطلب موارد محدودة وتوقعات عالية في آنٍ معاً.

٤.١.٢ أهداف الإدارة الرشيدة

تتعدد الأهداف التي تسعى الإدارة الرشيدة إلى تحقيقها بتعدد مستويات تطبيقها وزوايا تناولها، غير أنها تتقاطع جميعاً في غاية مركزية مفادها بناء منظمة تستجيب لمتطلبات بيئتها بكفاءة وفاعلية مستدامتين. وقد عرض الباحثون لهذه الأهداف من زوايا متباينة تعكس ثراء هذا المتغير وتشعب امتداداته.

ويُحدد رجال وآخرون (٢٠٢٥) أهداف الإدارة الرشيدة في عدة نقاط، أبرزها: تحسين جودة الخدمات المقدمة عبر إعادة هندسة العمليات بما يستجيب لتوقعات المستفيدين، وتقليص الزمن المستغرق في تقديم الخدمة من خلال إزالة الاختناقات والتأخيرات غير المبررة، وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بحيث يُحقق كل مورد أعلى قيمة ممكنة، فضلاً عن بناء ثقافة تنظيمية تُقدّر التحسين المستمر وتجعل منه ممارسة يومية لا مبادرات متقطعة.

ويُضيف بلقرع وآخرون (٢٠٢١) جملة من الأهداف تتصل بالبُعد الإنساني، إذ تستهدف الإدارة الرشيدة تحقيق احتواء عالٍ للعاملين عبر إشراكهم في صناعة القرارات التشغيلية، وتمكينهم من اقتراح التحسينات والمساهمة في تنفيذها، وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه نتائج العمل، بالإضافة إلى بناء علاقات عمل قائمة على الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، وإيجاد بيئة تشجع على التعلم من الأخطاء بدلاً من العقاب عليها.

ومن جانب آخر، يعرض أبو العلا ورضوان (٢٠٢٤) لأهداف الإدارة الرشيدة من زاوية التميز التنظيمي، فيرون أنها تستهدف: إعادة بناء قدرات المنظمة بحيث تتجاوز التحسين الجزئي إلى الهدم الخلاق للممارسات القديمة، وتعزيز قدرة المنظمة على التجديد المستمر، وبناء منظومة قيمية تجعل التميز معياراً للأداء لا غاية بعيدة، وتحقيق تكامل بين الأبعاد التشغيلية والاستراتيجية بحيث لا تنفصل الكفاءة عن التوجه الاستراتيجي.

ويذهب Simonetti et al. (٢٠٢٢) إلى أن من أبرز أهداف الإدارة الرشيدة في قطاع الخدمات: مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبناء نظام قياس يتيح متابعة دقيقة لمسارات تحقق القيمة، وتوفير قاعدة معلوماتية للقرار الإداري تستند إلى بيانات الأداء الفعلي لا إلى التقديرات والانطباعات، فضلاً عن تحقيق شفافية عالية في تقييم الأداء بحيث تتاح المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة بصورة فورية.

ويُبرز Schwantz et al. (٢٠٢٣) بُعداً تكاملياً في الأهداف، إذ يرون أن الإدارة الرشيدة تستهدف بناء علاقة عضوية بين الممارسات الرشيدة والأداء التنظيمي، بحيث لا تكون الممارسات غايةً في ذاتها، بل وسيلة لتحسين النتائج المؤسسية. كما تستهدف بناء قدرات تنظيمية تتسم بالاستدامة، أي قدرات قادرة على البقاء والتطور عبر الزمن، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات دون أن تفقد هويتها أو رسالتها.

ويستخلص الباحث من تكامل هذه الرؤى أن أهداف الإدارة الرشيدة يمكن تصنيفها في ثلاثة مستويات: مستوى تشغيلي يستهدف الكفاءة والجودة وخفض الهدر، ومستوى تنظيمي يستهدف بناء ثقافة التحسين المستمر وتمكين العاملين، ومستوى استراتيجي يستهدف تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات بيئتها وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. وهذا التصنيف الهرمي يُتيح فهماً أعمق للإدارة الرشيدة بوصفها منظومة متكاملة لا مجموعة أهداف متناثرة.

٥.١.٢ أبعاد الإدارة الرشيدة

تم تحديد أبعاد الإدارة الرشيدة في هذه الدراسة بناءً على ما طرحه عمر (٢٠٢٣) وعلي (٢٠٢٢) والحاسي (٢٠٢٣)، فضلاً عما أشار إليه Pinto et al. (٢٠٢٣) و Schwantz et al. (٢٠٢٣)، حيث أجمعت هذه الدراسات على أربعة أبعاد رئيسة تمثل الجوهر التطبيقي للإدارة الرشيدة، وهي: التحسين المستمر، وتمكين العاملين، وخفض الهدر، ومرونة العمليات. وفيما يلي شرح مفصل لكل بُعد:

البُعد الأول: التحسين المستمر

يُمثل التحسين المستمر الركيزة الفلسفية الأعمق في الإدارة الرشيدة، إذ ينطلق من فرضية مفادها أن أي عملية مهما بلغ نضجها قابلة للتحسين، وأن المنظمة التي تتوقف عن التحسين تبدأ فعلياً في التراجع. ويتجاوز التحسين المستمر بهذا المعنى كونه مجرد ممارسة إدارية ليُصبح ثقافة مؤسسية تُشكّل أنماط التفكير والسلوك في كل المستويات. ويُؤكد الجعيد والثبتي (٢٠٢٤) أن التحسين المستمر يتحقق عبر مأسسة آليات الرصد والمراجعة الدورية للعمليات، بحيث تتحول التحسينات الصغيرة المتراكمة إلى تحولات نوعية في الأداء على المدى البعيد. ولا يقتصر التحسين المستمر على البُعد التقني، بل يمتد إلى أنماط التفكير والممارسات السلوكية، إذ يستلزم بناء قدرات التحليل والتشخيص لدى العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتزويدهم بالأدوات المعرفية التي تُمكنهم من تحديد فرص التحسين بأنفسهم. ويُشكّل هذا البُعد ركيزة لبناء منظمة متعلمة قادرة على تحويل خبراتها اليومية إلى معرفة تراكمية تخدم تطورها المستقبلي، حيث تتحول الأخطاء من أعباء يُتجنب الحديث عنها إلى فرص للتعلم تُوظّف في تحسين الممارسات.

البُعد الثاني: تمكين العاملين

يُعَدّ تمكين العاملين البُعد الإنساني المحوري في الإدارة الرشيدة، إذ ينطلق من قناعة بأن الأشخاص الأقرب إلى العمل هم الأقدر على تحديد فرص تحسينه واقتراح الحلول المناسبة له. ويُشير العتيبي (٢٠٢٤) إلى أن التمكين لا يقتصر على تفويض الصلاحيات، بل يشمل بناء القدرات وتوفير المعلومات وإيجاد بيئة آمنة نفسياً تُشجع على المبادرة وتقبّل المخاطرة المحسوبة. ويُسهّم التمكين في تحويل العاملين من منفذين سلبيين إلى شركاء فاعلين في تطوير المنظمة، مما يُحرر طاقات إبداعية كانت معطّلة في ظل الأنماط الإدارية التقليدية. ويتطلب التمكين الفعلي إعادة هيكلة لعلاقات السلطة داخل المنظمة بحيث تتدفق المعلومات والقرارات بصورة أكثر أفقية، وتُمنح فرق العمل صلاحيات حقيقية لاتخاذ القرارات في نطاق

اختصاصها. كما يستلزم بناء منظومة من الحوافز المعنوية والمادية تكافئ المبادرة والإسهام في التحسين، بحيث يشعر العاملون بأن جهودهم في التطوير تُقدَّر وتُكافَأ. ويتكامل هذا البُعد مع البُعد الأول، إذ لا يمكن تحقيق تحسين مستمر فعلي دون عاملين ممكّنين، كما لا يكتمل التمكين دون إطار من التحسين المنهجي يُوجّه طاقات العاملين نحو غايات إنتاجية.

البُعد الثالث: خفض الهدر

يُمثّل خفض الهدر البُعد الذي اقترن باسم الإدارة الرشيقة منذ نشأتها، حيث ينطلق من تصنيف منهجي لأنواع الهدر التي تستنزف موارد المنظمة دون أن تُضيف قيمة للمستفيد النهائي. ويؤكد إبراهيم (٢٠٢٣) أن خفض الهدر يستلزم أولاً القدرة على تشخيصه وتمييزه، إذ إن كثيراً من أشكال الهدر تظل خفية لكونها مدمجة في نسيج العمليات اليومية بحيث يصعب رصدها دون أدوات تحليلية متخصصة. وتشمل أشكال الهدر: الإفراط في الإنتاج، والانتظار، والنقل غير الضروري، والمعالجة الزائدة، والمخزون المتراكم، والحركة غير المنتجة، والعيوب، فضلاً عن هدر قد يكون أخطرهما جميعاً وهو إهدار قدرات العاملين وعدم استثمارها. ويتطلب خفض الهدر منهجية متكاملة تبدأ برسم خريطة لتدفق القيمة في كل عملية، ثم تشخيص نقاط الهدر فيها، وصياغة حلول لإزالتها أو تقليصها، ومتابعة أثر هذه الحلول على الأداء. ولا يتحقق هذا البُعد في صورته الكاملة إلا بانخراط جميع المستويات الإدارية في عملية التشخيص والمعالجة، إذ إن الهدر كثيراً ما يكون نتاج تفاعلات بين وحدات متعددة، مما يستلزم رؤية منظومية تتجاوز حدود الإدارة الواحدة.

البُعد الرابع: مرونة العمليات

تُمثّل مرونة العمليات البُعد الذي يربط الإدارة الرشيقة بمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة المتمسكة بالتغير المتسارع وعدم اليقين. ويُشير خاطر وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن مرونة العمليات تعني قدرة المنظمة على إعادة تشكيل عملياتها بسرعة وكفاءة استجابةً للمتغيرات في متطلبات المستفيدين أو في ظروف البيئة الخارجية، دون أن يترتب على ذلك تكاليف باهظة أو إخلال جوهري بمستوى الأداء. وتستلزم المرونة بناء عمليات قابلة للتعديل والتكيف، وتطوير قدرات العاملين بحيث يكونون مؤهلين لأداء مهام متعددة، وتصميم نظم معلومات تتيح الاستجابة الفورية للمعطيات الجديدة. وتتجلى مرونة العمليات في ثلاثة مستويات متكاملة: المرونة في حجم الإنتاج أو تقديم الخدمة، والمرونة في تشكيلة المخرجات وتنوعها، والمرونة في الجدولة الزمنية للأعمال. ولا يمكن الفصل بين هذا البُعد والأبعاد الأخرى، إذ إن التحسين المستمر يُغذي المرونة بقدرات متجددة، والتمكين يُمنح المرونة عمقاً بشرياً، وخفض الهدر يُحرر الموارد اللازمة لاستجابات

مرنة. وقد باتت المرونة في ظل تحولات بيئة الأعمال الراهنة شرطاً للبقاء لا ميزةً نسبية فحسب، إذ إن المنظمات التي تقتدر إليها تجد نفسها مهددة بالتراجع أمام منافسين أكثر استجابة وأسرع تكيفاً.

٦.١.٢ استراتيجيات تطبيق الإدارة الرشيقة

لا يكفي إدراك المنظمة لأهمية الإدارة الرشيقة أو تبنيها لأبعادها نظرياً، إذ إن الفجوة بين القناعة والتطبيق هي ما يُحدد فاعلية هذا المتغير في تحقيق أثره المنشود. ومن هنا برزت الحاجة إلى استراتيجيات عملية تُترجم المبادئ إلى ممارسات. ويُشير علي (٢٠٢٢) إلى أن الاستراتيجية الأولى تتمثل في بناء التوجه القيادي الداعم، إذ إن تبني الإدارة العليا الفعلي والمعلن للإدارة الرشيقة يُمثل شرطاً أولياً لنجاح تطبيقها، حيث تنظر المستويات الأدنى إلى التزام القيادة بوصفه مؤشراً على جدية التحول.

وتتمثل الاستراتيجية الثانية في التدرج المنهجي في التطبيق، إذ يؤكد الحاسي (٢٠٢٣) أن محاولة تطبيق الإدارة الرشيقة دفعةً واحدة على نطاق واسع كثيراً ما تُقضي إلى الإخفاق، بسبب مقاومة التغيير وضعف الجاهزية التنظيمية. والأجدى أن يبدأ التطبيق بمشاريع نموذجية محدودة النطاق، تُتيح بناء الخبرة وتراكم الدروس، ثم يُوسّع التطبيق تدريجياً في ضوء النتائج المتحققة. وتُتيح هذه الاستراتيجية بناء قاعدة من التجارب الناجحة التي تُعزز الثقة في الجدوى وتُيسر تعميم التطبيق.

أما الاستراتيجية الثالثة فتتعلق ببناء القدرات البشرية، إذ تُشير الولدي والشماسي (٢٠٢٤) إلى أن الإدارة الرشيقة تستلزم منظومة معرفية ومهارية لدى العاملين تتعلق بأدوات تحليل العمليات وتقنيات التحسين وأساليب العمل الجماعي. ويتطلب ذلك استثماراً مستداماً في برامج التدريب والتطوير، وتأسيس آليات لنقل المعرفة بين العاملين، وبناء فرق متخصصة تقود مبادرات التحسين في وحدات المنظمة المختلفة.

وتمثل الاستراتيجية الرابعة بناء نظام للقياس والمتابعة، حيث يُبرز Simonetti et al. (٢٠٢٢) أن تطبيق الإدارة الرشيقة دون منظومة قياس فاعلة يُفقد كثيراً من قيمتها، إذ يُصبح من الصعب التمييز بين التحسينات الفعلية والتحسينات الظاهرية. ويستلزم ذلك تطوير مؤشرات أداء تستجيب لطبيعة كل عملية، وآليات لجمع البيانات وتحليلها وعرضها بصورة دورية، بحيث يتاح للقيادات والعاملين رؤية واضحة لمسارات الأداء وفرص التحسين.

وتتمثل الاستراتيجية الخامسة في إدارة التغيير الثقافي، إذ يُشير Pinto et al. (٢٠٢٣) إلى أن أعظم التحديات في تطبيق الإدارة الرشيقة لا يكون تقنياً، بل ثقافياً، حيث تستلزم تحولاً في القناعات والممارسات

الراسخة. ويتطلب ذلك خطة متكاملة لإدارة التغيير تشمل التواصل المستمر مع العاملين، ومعالجة مقاومة التغيير بأساليب موضوعية، وبناء قصص نجاح داخلية تُلهِم التحول، وإعادة تشكيل منظومة الحوافز بحيث تتسق مع القيم الجديدة.

ويُبرز (٢٠٢٠) Abdallah استراتيجية سادسة تتعلق بتكامل الأدوات والممارسات، إذ إن الإدارة الرشيقة تنطوي على منظومة من الأدوات المتكاملة لا أداة واحدة. ومحاولة تطبيق بعض الأدوات بمعزل عن الأخرى تُقضي إلى نتائج جزئية وقد تُسبب اختلالات. والأجدى أن تُختار الأدوات في ضوء تشخيص دقيق لاحتياجات المنظمة وأولوياتها، وأن تُطبَّق في إطار متكامل يُعزز التأثير المتبادل بينها.

ويرى الباحث في ضوء هذه الاستراتيجيات أن نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة يستلزم تكاملاً بين البُعد القيادي والبُعد المنهجي والبُعد البشري والبُعد القياسي والبُعد الثقافي والبُعد الأدواتي، وأن إغفال أيٍّ من هذه الأبعاد يُهدد بإفراغ الإدارة الرشيقة من مضمونها وتحويلها إلى ممارسات شكلية لا تُحدث الأثر المنشود.

٧.١.٢ العلاقة بين الإدارة الرشيقة والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة

تتسع دلالات الإدارة الرشيقة لتمتد إلى البُعد الاستراتيجي للمنظمة، إذ لم تعد تُحتزل في كونها أسلوبًا تشغيليًا، بل أصبحت تُمثل خيارًا استراتيجيًا يُعيد تشكيل قدرات المنظمة في مواجهة بيئتها. ويُشير (٢٠٢٣) Schwantz et al. إلى أن الإدارة الرشيقة تُسهم في بناء قدرات تنظيمية ديناميكية تُمكن المنظمة من تحويل توجهاتها الاستراتيجية إلى نتائج فعلية، عبر تسريع تنفيذ المبادرات وتحرير الموارد اللازمة لها وضمان مرونة الاستجابة لمتغيرات التطبيق. كما تُسهم في تعزيز التحاكي بين الاستراتيجية والعمليات، بحيث لا تتفصل الخطط الاستراتيجية عن واقع الأداء اليومي، بل تتدفق التوجهات الاستراتيجية إلى تفاصيل العمليات، وتتغذى الاستراتيجية بدورها بمعطيات الأداء الفعلي.

ويؤكد عمر (٢٠٢٣) أن الإدارة الرشيقة تُمثل جسرًا بين الطموح الاستراتيجي والواقع التشغيلي، إذ إن كثيرًا من المبادرات الاستراتيجية تتعثر ليس لخلل في تصميمها، بل لقصور في القدرة التشغيلية على ترجمتها إلى ممارسات يومية. ومن هنا تكتسب الإدارة الرشيقة قيمتها الاستراتيجية بوصفها إطارًا يُعزز قدرة المنظمة على التنفيذ، وهي القدرة التي تُمثل عنق الزجاجة في كثير من المبادرات الاستراتيجية. ويُمكن القول إن الإدارة الرشيقة تُحوّل المنظمة من كيان يُخطط ثم يُنفذ، إلى كيان يُفكر ويُنفذ في آنٍ معًا، حيث يتم التحسين والتعلم في أثناء التنفيذ لا قبله أو بعده فحسب.

المبحث الثاني: المتغير التابع - نجاح المبادرات الاستراتيجية

١.٢.٢ تمهيد

تُمثّل المبادرات الاستراتيجية الأداة العملية التي تُترجم بها المنظمات توجهاتها بعيدة المدى إلى مشروعات قابلة للتنفيذ، فهي الجسر الذي يصل بين الرؤية والواقع، وبين الطموح والإنجاز. وقد أصبح نجاح هذه المبادرات معيارًا جوهريًا لتقييم القدرة الاستراتيجية للمنظمات، إذ إن جودة التخطيط لا تكفي وحدها لتحقيق الأثر المنشود، بل لا بد من قدرة تنفيذية تُحوّل الخطط إلى نتائج. وفي ضوء تصاعد تعقيد بيئة الأعمال وتسارع وتيرة التغير فيها، باتت المنظمات تواجه تحديًا مضاعفًا يتمثل في تصميم مبادرات استراتيجية ذكية وضمان نجاحها في الوقت نفسه (جابر وعطية، ٢٠٢٤). ولم تعد المبادرات الاستراتيجية حكرًا على القطاع الخاص، بل امتدت إلى القطاع العام والمنظمات غير الحكومية في ظل تصاعد الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأثر التنموي. ومن ثم، فإن فهم العوامل المؤثرة في نجاح هذه المبادرات يُعدّ ركيزة معرفية لا غنى عنها لكل من القيادات التنفيذية والباحثين الأكاديميين.

٢.٢.٢ مفهوم نجاح المبادرات الاستراتيجية

يُعدّ مفهوم نجاح المبادرات الاستراتيجية من المفاهيم المركبة التي تتداخل فيها أبعاد متعددة، مما أفضى إلى تنوع في تعريفات الباحثين له بحسب زاوية المعالجة والإطار النظري المعتمد. ويُعرّفه أبو صالح وآخرون (٢٠٢٢) بأنه تحقيق المبادرة الاستراتيجية لأهدافها المرسومة في حدود الموارد والوقت المحددين لها، مع توليد قيمة مضافة للمنظمة تتجاوز الأهداف المباشرة لتشمل بناء قدرات استراتيجية جديدة وتعزيز المكانة التنافسية. ويُكمل هذا التصور ما طرحه سعداوي ودحماني (٢٠٢٢) من أن نجاح المبادرات الاستراتيجية يُمثّل التحقق الفعلي للأهداف الاستراتيجية المعلنة، بحيث تنتقل المنظمة من حالة استراتيجية إلى حالة استراتيجية أكثر تقدمًا، ويتجلى هذا النجاح في مؤشرات قابلة للقياس تعكس التحول النوعي في أداء المنظمة وموقعها.

ومن منظور تنظيمي، يُعرّف العزاوي والبيدي (٢٠٢٢) نجاح المبادرات الاستراتيجية بأنه مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة، مع المحافظة على تماسكها التنظيمي وقدراتها المؤسسية، بحيث لا يتحقق النجاح على حساب البنية التنظيمية أو رضا أصحاب المصلحة. ويُضيف غبش والعبيسي (٢٠٢٢) بُعدًا مهمًا حين يعرفان نجاح المبادرات الاستراتيجية بأنه القدرة على تحويل الأصول غير الملموسة

للمنظمة، وفي مقدمتها رأس المال الفكري، إلى نتائج استراتيجية ملموسة، وهو ما يُبرز البُعد التحويلي في النجاح الاستراتيجي.

أما الجفري (٢٠٢٤) فيُقدّم تعريفًا تكامليًا حين يرى أن نجاح المبادرات الاستراتيجية يتجلى في قدرة المنظمة على ترجمة قرارات قيادتها الاستراتيجية إلى ممارسات تنفيذية فاعلة تُحقق الأثر المنشود في بيئتها الداخلية والخارجية، بحيث يكون النجاح نتاج تفاعل عضوي بين التوجه القيادي والقدرة التنفيذية. وفي السياق ذاته، يُعرّفه منتصر (٢٠٢٥) بأنه تحقق الأثر التنموي المستهدف من المبادرة بصورة مستدامة، مع توفر متطلبات الدعم المؤسسي والمجتمعي اللازمة لاستمرارية هذا الأثر، مما يُضيف بُعد الاستدامة إلى مفهوم النجاح.

ومن الأدبيات الأجنبية، يُقدّم Kaimba and Muturi (٢٠٢٣) تعريفًا للنجاح الاستراتيجي بأنه تحقيق المنظمة للأهداف المرسومة في خطتها الاستراتيجية بصورة تنعكس على جودة الخدمات المقدمة وقيمتها للمستخدمين، بحيث يكون التحقق على المستويين الداخلي والخارجي. ويُكمل هذا المنظور Kohtamäki et al. (٢٠٢١) حين يُعرّفون نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية بأنه التحقق الفعلي للتطلعات الاستراتيجية عبر التفاعل المتكامل بين العنصر البشري والعمليات والخطة ذاتها، وهو ما يُعرف بإطار “العناصر الثلاثة (3Ps)”

ويُقدّم Greer et al. (٢٠٢٣) تعريفًا أكثر شمولًا حين يربطون النجاح الاستراتيجي بأهداف المنظمة ومخرجاتها وتقييم أدائها، فيرون أن النجاح يُقاس بمدى التطابق بين الأهداف المعلنة والمخرجات المتحققة، مع الأخذ بالاعتبار جودة عملية التقييم ذاتها بوصفها مكونًا من مكونات النجاح. أما Moslehi and Bhatti (٢٠٢٤) فيُقدّمان مفهومًا حديثًا للنجاح الاستراتيجي في ضوء التحولات التقنية، فيرون أنه يتمثل في قدرة المنظمة على توظيف التقنيات الناشئة في تعزيز عملياتها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها بصورة تتفوق على المنافسين أو تُلبّي توقعات أصحاب المصلحة.

ومن منظور التحول الاستراتيجي، يُعرّف Al Maazmi et al. (٢٠٢٤) نجاح المبادرات الاستراتيجية الرقمية بأنه تحقيق التحول المنشود في نموذج عمل المنظمة وعملياتها وعلاقاتها، بحيث يتجاوز التحول التحسينات الجزئية ليُحدث نقلة نوعية في كيفية خلق المنظمة للقيمة.

ويلاحظ الباحث من خلال استعراض هذه التعريفات أنها تتقاطع في الإقرار بأن نجاح المبادرات الاستراتيجية لا يُختزل في تحقيق الأهداف الكمية، بل يمتد ليشمل أبعادًا نوعية تتعلق بجودة التنفيذ وتماسك المنظمة واستدامة الأثر. كما تتباين هذه التعريفات في الزاوية التي تُغلبها؛ إذ يُركز فريق على البُعد الإجرائي (تحقيق الأهداف في حدود الموارد والوقت)، ويُركز فريق آخر على البُعد التحويلي (إحداث نقلة نوعية في قدرات المنظمة)، فيما يُغلب فريق ثالث البُعد الاستدامي (استمرار الأثر بعد انتهاء المبادرة). ويرى الباحث في ضوء ذلك أن نجاح المبادرات الاستراتيجية يمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: “التحقق الفعلي للأهداف الاستراتيجية المرسومة في إطار قيود الموارد والوقت المحددة، بصورة تُحدث نقلة نوعية في قدرات المنظمة وموقعها التنافسي، وتُولّد أثرًا مستدامًا لدى أصحاب المصلحة، مع الحفاظ على التماسك التنظيمي وتعزيز القدرات المؤسسية للاستجابة لتحديات مستقبلية”. ويرى الباحث كذلك أن النجاح الاستراتيجي لا يُمكن فهمه بمعزل عن سياق المنظمة وبيئتها، إذ إن ما يُعدّ نجاحًا في سياق قد لا يكون كذلك في سياق آخر، مما يستلزم بناء معايير سياقية للنجاح إلى جانب المعايير العامة.

٣.٢.٢ أهمية نجاح المبادرات الاستراتيجية

تتجلى أهمية نجاح المبادرات الاستراتيجية في كونها المعيار الفعلي لتقييم القدرة الاستراتيجية للمنظمة، إذ إن الفجوة بين التخطيط والتنفيذ تُمثّل أحد أبرز إشكاليات الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، وكثير من الخطط المُحكمة تنتهي إلى الإخفاق بسبب قصور في التنفيذ. وتمتد هذه الأهمية لتشمل أبعادًا تنظيمية ومجتمعية تتجاوز حدود المنظمة الواحدة، خاصة في ظل تنامي دور المبادرات الاستراتيجية في صياغة مسارات التنمية على المستوى الوطني.

ويُشير سعداوي ودحماني (٢٠٢٢) إلى أن أهمية نجاح المبادرات الاستراتيجية تتجلى في عدة محاور رئيسة: أولها أنها تُحقق التحول الاستراتيجي المنشود في المنظمة، بحيث تنتقل من واقعها الحالي إلى الواقع المستهدف في رؤيتها، وثانيها أنها تُعزز قدرات المنظمة التنافسية وتُمكنها من بناء ميزات نسبية مستدامة، وثالثها أنها تُسهم في بناء قاعدة معرفية للمنظمة من خلال تراكم خبرات التنفيذ، ورابعها أنها تُعزز ثقة أصحاب المصلحة في القدرة الاستراتيجية للمنظمة، وهي ثقة تنعكس على علاقاتها مع مختلف الأطراف.

ويرى غبش والعبسي (٢٠٢٢) أن أهمية نجاح المبادرات الاستراتيجية تكتسب بُعدًا خاصًا في ضوء طبيعة الأصول التي تُستثمر فيها، فالمبادرات الاستراتيجية تُمثّل توظيفًا منهجيًا لرأس المال الفكري للمنظمة بكل مكوناته البشرية والهيكلية والعلاقاتية، ونجاحها يُمثّل تحقيق العائد على هذا الاستثمار. ويُضيف أن

نجاح المبادرات الاستراتيجية يُسهم في بناء ذاكرة تنظيمية ثرية تُمكن المنظمة من التعلم من خبراتها وتجنب تكرار الأخطاء، فضلاً عن أنه يُعزز قدرة المنظمة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، حيث ينظر العاملون إلى المنظمات الناجحة استراتيجياً بوصفها بيئات جاذبة للتميز المهني.

ومن منظور آخر، يُبرز العزاوي والعبودي (٢٠٢٢) أن أهمية نجاح المبادرات الاستراتيجية تتمثل في كونها تُعزز قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية ذات قيمة، إذ تنظر المنظمات الأخرى إلى الكيانات الناجحة استراتيجياً بوصفها شركاء مرغوبين، مما يُتيح بناء شبكات علاقات تُعزز موقعها في بيئتها. كما تُسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة لتحديات المستقبل، إذ إن المنظمة التي تتجح في تنفيذ مبادراتها تُراكم قدرات تنفيذية تجعلها أكثر استعداداً لمواجهة تحديات أكثر تعقيداً.

ويؤكد جابر وعطية (٢٠٢٤) أن أهمية نجاح المبادرات الاستراتيجية لا تتفصل عن دور الذكاء التنظيمي في توجيه المسار الاستراتيجي للمنظمة، إذ إن النجاح يُعزز قدرة المنظمة على استشعار التغيرات في بيئتها والاستجابة لها، ويُسهم في بناء منظومة تتسم بالقدرة على التعلم والتكيف. ويُضيف أن نجاح المبادرات الاستراتيجية يُعزز ثقة القيادة التنفيذية في قراراتها، ويُحفّز على تبني مبادرات أكثر طموحاً في المستقبل، بما يُسهم في تطوير الفكر الاستراتيجي للمنظمة.

ومن منظور تنموي، يُبرز أبو زيد (٢٠٢٥) أن أهمية نجاح المبادرات الاستراتيجية تتجلى بوضوح في المبادرات الرئاسية والمشروعات القومية الكبرى، حيث يُمثل نجاحها رافعةً للتنمية المستدامة وأداةً لتحقيق رؤى الدول، فضلاً عن دورها في تعزيز وعي المواطنين بالرؤية الاستراتيجية للدولة وتعزيز انتمائهم وإسهامهم في تحقيقها. ويُضيف منتصر (٢٠٢٥) أن أهمية نجاح المبادرات الاستراتيجية تتعزز في القطاع غير الحكومي بوصفها وسيلة لتحقيق الأثر التنموي بكفاءة في ظل محدودية الموارد، ومن خلال شراكات فاعلة بين القطاعات المختلفة.

ويُبرز Kohtamäki et al. (٢٠٢١) بُعداً تحليلياً في أهمية نجاح المبادرات الاستراتيجية في المؤسسات العامة، فيرون أنها تُمثل اختباراً حقيقياً لقدرة هذه المؤسسات على الجمع بين متطلبات الكفاءة الإدارية ومتطلبات الفاعلية في تقديم الخدمات العامة، وهو اختبار يُحدد مدى استحقاق هذه المؤسسات لثقة المواطنين والحكومات على حدٍ سواء.

ويرى الباحث أن أهمية نجاح المبادرات الاستراتيجية تكتسب وزناً مضاعفاً في السياق الراهن لأسباب متعددة: تصاعد كلفة الإخفاق الاستراتيجي في بيئة شديدة التنافسية، وتنامي توقعات أصحاب المصلحة من حيث الأثر والشفافية، وتسارع وتيرة التغير الذي يجعل فرص التصحيح أضيق وأكثر كلفة. كل ذلك يجعل من نجاح المبادرات الاستراتيجية قضية مركزية تستدعي التعمق البحثي والتأمل التطبيقي على حد سواء.

٤.٢.٢ أهداف نجاح المبادرات الاستراتيجية

يستهدف نجاح المبادرات الاستراتيجية تحقيق جملة من الغايات تتدرج من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي، وتعكس في مجملها الرؤية المتكاملة لما تسعى المنظمة إلى بلوغه عبر مبادراتها. وقد عرض الباحثون لهذه الأهداف من زوايا متعددة، تتكامل فيما بينها لتشكل منظومة متكاملة من الغايات.

يُحدد جابر وعطية (٢٠٢٤) أهداف نجاح المبادرات الاستراتيجية في النقاط الآتية: تحقيق التحول الاستراتيجي المنشود في المنظمة عبر ترجمة الرؤية إلى مشروعات قابلة للتنفيذ، وتعزيز الذكاء التنظيمي للمنظمة عبر تراكم خبرات التنفيذ وتطوير قدراتها على التحليل والاستجابة، وبناء قدرات تنظيمية جديدة تُمكن المنظمة من مواجهة تحديات مستقبلية، فضلاً عن تحقيق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة تتجاوز التوقعات الأولية لكل من المنظمة وبيئتها.

ويضيف الجفري (٢٠٢٤) جملة من الأهداف تتصل بالبُعد القيادي، إذ يستهدف نجاح المبادرات الاستراتيجية: ترجمة التوجهات القيادية إلى ممارسات تنفيذية تُحقق الأثر المنشود، وتعزيز مصداقية القيادة الاستراتيجية أمام العاملين وأصحاب المصلحة، وبناء قاعدة من النجاحات تُمكن القيادة من تبني مبادرات أكثر طموحاً، فضلاً عن تنمية القدرات القيادية في المستويات الأدنى من خلال إشراكهم في تنفيذ مبادرات استراتيجية.

ويعرض أبو صالح وآخرون (٢٠٢٢) لأهداف نجاح المبادرات الاستراتيجية من زاوية الموارد البشرية والمزايا التنافسية، فيرون أنه يستهدف: توظيف الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية في صياغة مبادرات تستجيب لمتطلبات الميزة التنافسية، وبناء قدرات بشرية متخصصة في إدارة المبادرات الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة التنفيذ في المنظمة بحيث لا تنفصل عن ثقافة التخطيط، فضلاً عن تحقيق تحاذٍ استراتيجي بين قدرات الموارد البشرية وتوجهات المنظمة.

ومن منظور التنمية المستدامة، يُحدد أبو زيد (٢٠٢٥) جملة من الأهداف لنجاح المبادرات الاستراتيجية تتمثل في: تحقيق الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة، وتعزيز الوعي المجتمعي بالتوجهات الاستراتيجية للدولة، وبناء شراكات فاعلة بين الفاعلين المختلفين في المجتمع، فضلاً عن توفير نموذج قابل للتعميم يُمكن الاستفادة منه في مبادرات لاحقة.

ويُحدد Greer et al. (٢٠٢٣) جملة من الأهداف لنجاح المبادرات الاستراتيجية من منظور الأهداف والمخرجات التنظيمية، تتمثل في: ضمان التطابق بين الأهداف المرسومة والمخرجات المتحققة، وتطوير منظومة لتقييم الأداء تتسم بالموضوعية والشمولية، وبناء آليات للمساءلة تُحقق الشفافية وتُعزز ثقافة المسؤولية، فضلاً عن توفير قاعدة معرفية لتطوير الأهداف الاستراتيجية المستقبلية.

ويُكمل Al Maazmi et al. (٢٠٢٤) هذه المنظومة بأهداف تتصل بالتحول الرقمي، فيرون أن نجاح المبادرات الاستراتيجية يستهدف: تحقيق التحول الرقمي المنشود في عمليات المنظمة، وبناء قدرات تقنية متقدمة تُعزز قدرتها التنافسية، وتطوير ثقافة رقمية لدى العاملين تتسق مع متطلبات التحول، فضلاً عن إعادة تصميم نموذج الأعمال للمنظمة بحيث يستجيب للفرص التي تُتيحها التقنيات الناشئة.

ويستخلص الباحث من تكامل هذه الرؤى أن أهداف نجاح المبادرات الاستراتيجية تتدرج عبر ثلاثة مستويات متكاملة: مستوى مباشر يتعلق بتحقيق الأهداف المعلنة للمبادرة في حدود مواردها وزمنها، ومستوى تطوري يتعلق ببناء قدرات تنظيمية وقيادية تتجاوز المبادرة ذاتها، ومستوى تحويلي يتعلق بإحداث نقلة نوعية في موقع المنظمة وعلاقاتها بأصحاب المصلحة. وهذا التدرج يُتيح فهمًا أكثر عمقًا لما تستهدفه المنظمات حين تتبنى مبادرات استراتيجية، ويُساعد في تطوير معايير لتقييم النجاح تتسم بالشمولية والتدرج.

٥.٢.٢ أبعاد نجاح المبادرات الاستراتيجية

تتعدد المداخل التي اقترحها الباحثون لتحديد أبعاد نجاح المبادرات الاستراتيجية، وقد اعتمدت الدراسة الحالية في تناولها لهذا المتغير منظورًا أحاديًا يقيس نجاح المبادرات الاستراتيجية بوصفه محورًا متكاملًا، استنادًا إلى ما طرحه جابر وعطية (٢٠٢٤) والجفري (٢٠٢٤)، ودعماً لما أورده Kohtamäki et al. (٢٠٢١) و Kaimba and Muturi (٢٠٢٣) ومع ذلك، يمكن استجلاء المكونات الجوهرية التي يتضمنها هذا المحور من خلال الأبعاد الفرعية الآتية:

المكون الأول: تحقق الأهداف الاستراتيجية

يُمثّل تحقق الأهداف الاستراتيجية المكون الأساس لنجاح المبادرات الاستراتيجية، إذ يُعبّر عن مدى التطابق بين ما رُسم في خطة المبادرة وما تحقق فعليًا على أرض الواقع. ويُشير العزاوي والعبودي (٢٠٢٢) إلى أن هذا التحقق لا يُختزل في النسب المئوية للإنجاز، بل يمتد إلى جودة المخرجات ومدى استجابتها لتوقعات أصحاب المصلحة. ويتطلب قياس هذا المكون منظومة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تستجيب لطبيعة كل مبادرة، مع مراعاة السياق الذي تتم فيه. ويتضمن هذا المكون كذلك القدرة على تجاوز الأهداف الأولية في الحالات التي تتيح فيها ظروف التنفيذ ذلك، مما يُعبّر عن نضج عملية إدارة المبادرة وقدرتها على استثمار الفرص الطارئة.

المكون الثاني: الكفاءة في استخدام الموارد

يُمثّل هذا المكون البُعد الاقتصادي لنجاح المبادرات الاستراتيجية، إذ يُعبّر عن مدى تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الموارد وفي أقصر وقت ممكن، مع الحفاظ على معايير الجودة المطلوبة. ويُشير سعداوي ودحماني (٢٠٢٢) إلى أن الكفاءة في استخدام الموارد لا تعني التقدير، بل تعني التوجيه الأمثل للموارد بحيث تتركز في الأنشطة الأكثر إضافة للقيمة. ويتضمن هذا المكون قدرة المنظمة على إدارة الموازنة المخصصة للمبادرة بفاعلية، وتجنب التجاوزات غير المبررة، والاستفادة المثلى من الكوادر البشرية المخصصة لها، وتوظيف التقنيات بصورة تُعزز الإنتاجية. ويرتبط هذا المكون بمكون تحقق الأهداف ارتباطًا وثيقًا، إذ إن تحقيق الأهداف بكلفة باهظة لا يُعدّ نجاحًا كاملاً.

المكون الثالث: استدامة الأثر

يُضيف هذا المكون بُعدًا زمنيًا مهمًا لمفهوم النجاح، حيث لا يُكتفى بتحقيق الأثر في اللحظة الراهنة، بل يُشترط استمرار هذا الأثر إلى ما بعد انتهاء المبادرة. ويُشير منتصر (٢٠٢٥) إلى أن استدامة الأثر تُعدّ مؤشرًا على عمق التحول الذي أحدثته المبادرة وأصالته، إذ إن المبادرات التي تُحدث أثرًا سطحيًا سرعان ما تتبدد آثارها مع انتهاء الدعم المباشر. ويتطلب تحقيق استدامة الأثر بناء قدرات مؤسسية ومجتمعية تُمكن من المحافظة على المكتسبات وتطويرها، وتأسيس منظومة من الشراكات تضمن استمرار الدعم، وتطوير آليات للتمويل المستدام تُجنّب المبادرة الاعتماد على مصدر واحد قد ينضب.

المكون الرابع: بناء القدرات التنظيمية

يُمثل هذا المكون الأثر المعرفي والقدراتي لنجاح المبادرات الاستراتيجية على المنظمة، إذ إن المبادرات الناجحة لا تترك المنظمة كما كانت قبلها، بل تُسهم في بناء قدرات جديدة تُمكنها من مواجهة تحديات مستقبلية بفاعلية أكبر. ويُشير غبش والعبيسي (٢٠٢٢) إلى أن هذا المكون يتجلى في تطوير رأس المال الفكري للمنظمة بمكوناته الثلاثة: البشري والهيكلية والعلاقاتية، حيث تتراكم المعارف والمهارات لدى الكوادر، وتتطور النظم والإجراءات، وتتوسع شبكة العلاقات مع أصحاب المصلحة. ويُمثل هذا المكون قيمة مضافة قد تتجاوز في أهميتها الأثر المباشر للمبادرة ذاتها، إذ تُحوّل المنظمة من كيان ينفذ مبادرات إلى كيان يبني قدرات على تنفيذ سلسلة متصلة من المبادرات.

المكون الخامس: رضا أصحاب المصلحة

يُمثل هذا المكون البُعد العلائقي لنجاح المبادرات الاستراتيجية، إذ يقيس مدى استجابة المبادرة لتوقعات الأطراف ذات العلاقة، سواء أكانوا داخل المنظمة أم في محيطها. ويُشير Kaimba and Muturi (٢٠٢٣) إلى أن رضا أصحاب المصلحة يُمثل معياراً مهماً لتقييم نجاح المبادرات في القطاع العام، حيث إن الخدمات العامة لا تُقاس بالكفاءة الإجرائية فحسب، بل بقدرتها على تلبية احتياجات المواطنين وتوقعاتهم. ويتطلب هذا المكون آليات منهجية لجمع آراء أصحاب المصلحة وتحليلها وتوظيفها في تطوير المبادرة، فضلاً عن قنوات اتصال فعالة تُعزز الشفافية وتُتيح المشاركة في صياغة المسار.

المكون السادس: التحادي الاستراتيجي

يُمثل هذا المكون مدى انسجام المبادرة مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، إذ إن نجاح المبادرة على المستوى الإجرائي قد لا يُعدّ نجاحاً كاملاً إذا انفصلت عن مسار المنظمة الاستراتيجي. ويُشير Kohtamäki et al. (٢٠٢١) إلى أن التحادي الاستراتيجي يُمثل عنصراً مركزياً في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يتطلب التكامل بين الأشخاص والعمليات والخطّة. ويتضمن هذا المكون التأكد من أن مبادرات المنظمة المتعددة تتكامل ولا تتعارض، وأن مخرجات كل مبادرة تُغذي مبادرات أخرى، وأن المبادرة تخدم الرؤية والرسالة العليا للمنظمة لا مجرد أهداف جزئية.

ويرى الباحث أن هذه المكونات الستة تتفاعل فيما بينها لتُشكّل المحور المتكامل لنجاح المبادرات الاستراتيجية، وأن الاكتفاء بمكون أو اثنين منها يُقدّم صورة جزئية للنجاح. كما يرى أن الدراسة الحالية

ستقيس نجاح المبادرات الاستراتيجية بوصفه محوراً أحاديًا يستوعب هذه المكونات في صورة متكاملة، تأكيداً على الطبيعة المركبة لهذا المتغير.

٦.٢.٢ استراتيجيات تحقيق نجاح المبادرات الاستراتيجية

لا يتحقق نجاح المبادرات الاستراتيجية بصورة تلقائية، بل يستلزم استراتيجيات منهجية تتعامل مع التحديات المتعددة التي تواجه التنفيذ. وقد طرح الباحثون جملة من الاستراتيجيات التي تُعزز احتمالات النجاح، وفيما يلي عرض لأبرزها.

تتمثل الاستراتيجية الأولى في تأسيس قاعدة قيادية داعمة، حيث يُشير الجفري (٢٠٢٤) إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تُمثل العامل الأهم في نجاح المبادرات الاستراتيجية، إذ إن القيادة هي التي تُحدد التوجه، وتُحشد الموارد، وتُدير التحديات، وتُحافظ على الزخم. وتشمل ممارسات القيادة الاستراتيجية الداعمة: صياغة رؤية واضحة وملهمة للمبادرة، وبناء الالتزام بها على المستويات الإدارية المختلفة، وتوفير الدعم المستمر للفرق التنفيذية، والتدخل في الوقت المناسب لمعالجة العوائق، والاحتفاء بالإنجازات لتعزيز الروح المعنوية.

وتتمثل الاستراتيجية الثانية في توظيف رأس المال الفكري للمنظمة، حيث يُشير غبش والعبسي (٢٠٢٢) إلى أن المبادرات الاستراتيجية الناجحة هي تلك التي تستثمر بصورة منهجية في الأصول غير الملموسة للمنظمة، وفي مقدمتها الكوادر البشرية والمعرفة المؤسسية والعلاقات الخارجية. ويستلزم ذلك تحديد أصحاب الخبرات والمعارف ذات الصلة بالمبادرة، وإشراكهم في تصميمها وتنفيذها، وتوفير بيئة تُحفّز على تبادل المعرفة بين أعضاء فريق المبادرة، فضلاً عن توظيف العلاقات الخارجية للمنظمة لتعزيز فرص نجاح المبادرة.

وتتمثل الاستراتيجية الثالثة في بناء التحالفات الاستراتيجية، حيث يُشير العزاوي والعبدي (٢٠٢٢) إلى أن كثيراً من المبادرات الاستراتيجية تتجاوز قدرة المنظمة الواحدة، مما يستلزم بناء شراكات مع منظمات أخرى تُكمل قدراتها وتُعزز فرص نجاحها. وتتطلب هذه الاستراتيجية تحديد الشركاء المحتملين بناءً على معايير التكامل والثقة، وصياغة اتفاقيات تُحدد بوضوح حقوق وواجبات كل طرف، وبناء آليات للحوكمة المشتركة، فضلاً عن إدارة العلاقات بصورة تُحافظ على التوازن بين أهداف الأطراف المختلفة.

وتتمثل الاستراتيجية الرابعة في تنمية التفكير الريادي، حيث يُشير سعداوي ودحمانى (٢٠٢٢) إلى أن المبادرات الاستراتيجية الناجحة تتطلب نمطاً من التفكير يتجاوز الأنماط التقليدية، يجمع بين الجرأة في تبني الفرص والقدرة على إدارة المخاطر والابتكار في إيجاد الحلول. ويستلزم بناء هذا النمط من التفكير تطوير برامج تدريبية متخصصة، وتأسيس آليات لاستكشاف الفرص الجديدة، وتشجيع التجريب المنضبط، فضلاً عن تقدير الإسهامات الإبداعية بصورة معلنة تُعزز ثقافة الريادة في المنظمة.

وتتمثل الاستراتيجية الخامسة في توظيف الذكاء التنظيمي، إذ يُشير جابر وعطية (٢٠٢٤) إلى أن نجاح المبادرات الاستراتيجية يرتبط بقدرة المنظمة على استشعار التغيرات في بيئتها واستيعابها وتوظيفها في تطوير مساراتها. ويستلزم ذلك بناء منظومة معلوماتية تجمع المعطيات من البيئة الداخلية والخارجية، وآليات لتحليل هذه المعطيات وتحويلها إلى رؤى قابلة للتطبيق، فضلاً عن قنوات لتدفق هذه الرؤى إلى صانعي القرار في الوقت المناسب.

وتتمثل الاستراتيجية السادسة في تأمين الدعم المؤسسي والمجتمعي، حيث يُشير منتصر (٢٠٢٥) إلى أن المبادرات الاستراتيجية، خاصة في القطاع غير الحكومي، تتطلب منظومة من الدعم تتجاوز حدود المنظمة المنفذة لتشمل الأطراف المؤسسية والمجتمعية ذات العلاقة. ويستلزم ذلك بناء قنوات اتصال فعالة مع هذه الأطراف، وتوضيح أهمية المبادرة وأثرها المتوقع، والاستجابة لمتطلباتها واهتماماتها، فضلاً عن إشراكها في مراحل التنفيذ والمتابعة بصورة تُعزز ملكيتها للمبادرة.

وتتمثل الاستراتيجية السابعة في توظيف التقنيات الناشئة، حيث يؤكد Moslehi and Bhatti (٢٠٢٤) أن التقنيات الناشئة باتت تُمثل عاملاً حاسماً في نجاح المبادرات الاستراتيجية المعاصرة، إذ تُتيح قدرات تحليلية وتنفيذية لم تكن متاحة من قبل. ويستلزم توظيفها بناء البنية التحتية التقنية اللازمة، وتطوير قدرات الكوادر على استخدامها، وإعادة تصميم العمليات بحيث تستفيد من إمكاناتها، فضلاً عن إدارة المخاطر المرتبطة بها.

وتتمثل الاستراتيجية الثامنة في تطوير منظومة التحول الرقمي، حيث يؤكد Al Maazmi et al. (٢٠٢٤) أن نجاح المبادرات الاستراتيجية الرقمية يستلزم منظومة متكاملة من العوامل الحرجة، تشمل الجاهزية القيادية، والبنية التحتية التقنية، وقدرات الكوادر، وثقافة المنظمة، فضلاً عن التحاذي بين الاستراتيجية الرقمية والاستراتيجية العامة للمنظمة. وإغفال أيٍّ من هذه العوامل يُهدد بإفشال المبادرة الرقمية مهما بلغ من الاستثمار فيها.

٧.٢.٢ مقومات نجاح المبادرات الاستراتيجية في القطاع العام

يكتسب نجاح المبادرات الاستراتيجية في القطاع العام خصوصية تستدعي تأملاً منفصلاً، نظراً للسمات المميزة لهذا القطاع من حيث طبيعة الموارد، وتعدد أصحاب المصلحة، وتعقيد القيود الإجرائية، وتنوع الأهداف. ويُشير (٢٠٢٣) Kaimba and Muturi إلى أن مقومات نجاح المبادرات الاستراتيجية في القطاع العام تتمثل في: وضوح الإطار التشريعي والتنظيمي للمبادرة، وكفاءة منظومة التخطيط والمتابعة، وفعالية آليات التنسيق بين الجهات المعنية، فضلاً عن قدرة الكوادر العامة على تنفيذ المتطلبات الإدارية والفنية للمبادرة. ويُضيف (٢٠٢١) Kohtamäki et al. أن نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمات العامة يستلزم التكامل بين ثلاثة عناصر هي: الأشخاص والعمليات والخطة، حيث يُمثل كل عنصر شرطاً ضرورياً غير كافٍ بمفرده.

ويُبرز مخلفي وميلود (٢٠٢١) أن نجاح المبادرات الحكومية، خاصة في مجال الخدمات الإلكترونية، يستلزم منظومة من الحوكمة تضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة، فضلاً عن قدرة على إدارة التحول بصورة تستجيب لاحتياجات المستفيدين دون أن تُهمل القيود المؤسسية. ويُكمل أبو زيد (٢٠٢٥) هذا التصور بإبراز أهمية الوعي المجتمعي بالمبادرات الرئاسية، إذ إن نجاح هذه المبادرات يستلزم تفاعلاً إيجابياً من المواطنين، وهو ما يستوجب جهوداً منهجية للتوعية والإشراك.

ويرى الباحث في ضوء ذلك أن نجاح المبادرات الاستراتيجية في القطاع العام يتجاوز معايير النجاح في القطاع الخاص ليشمل أبعاداً تتصل بالشرعية والشفافية وخدمة المصلحة العامة، مما يجعل تقييم النجاح في هذا القطاع أكثر تركيبياً وتعقيداً.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

١.٣ تمهيد

يُمثل هذا الفصل الإطار المنهجي والإجرائي الذي اعتمد عليه الباحث في تنفيذ الجانب الميداني للدراسة، إذ يُعرض فيه المنهج العلمي المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية الموظفة في معالجة البيانات. ويُسهم هذا العرض المنهجي في إكساب الدراسة الانضباط العلمي اللازم، وتمكين القارئ من تقييم مدى الدقة في الإجراءات المتبعة، ومدى الموثوقية في النتائج التي ستُعرض في الفصل اللاحق. وقد حرص الباحث على بناء منظومة منهجية متكاملة تستجيب لطبيعة المتغيرات المدروسة (الإدارة الرشيقة بأبعادها الأربعة، ونجاح المبادرات الاستراتيجية)، وتتلاءم مع طبيعة مجتمع الدراسة المتمثل في المنظمات السعودية، بحيث تُحقق المنهجية المختارة التوازن بين الدقة العلمية وإمكانية التطبيق الفعلي.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ يقوم على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين متغيراتها، والآثار التي تُحدثها هذه العلاقات. ويتلاءم هذا المنهج مع الدراسة الحالية لكونها تسعى إلى تشخيص واقع تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها الأربعة (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) في المنظمات السعودية، واستجلاء أثرها على نجاح المبادرات الاستراتيجية فيها.

وقد سار الباحث في تطبيق هذا المنهج عبر مسارين متكاملين: الأول هو المسار النظري الذي اعتمد على المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة وتطوير أدواتها. والثاني هو المسار الميداني الذي اعتمد على جمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة عبر استبانة مُصممة لهذا الغرض، ثم تحليل هذه البيانات إحصائيًا للوصول إلى نتائج موضوعية تُسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

٣.٣ مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والإشرافية) في عدد من المنظمات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص، ممن لهم صلة مباشرة بتنفيذ المبادرات الاستراتيجية أو الإشراف على تطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة. وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة وفق الإحصاءات المتاحة من إدارات الموارد البشرية في المنظمات المشاركة (٢,٨٥٠) فردًا، موزعين على المستويات الإدارية المذكورة.

عينة الدراسة

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وتعدد الوصول إلى جميع مفرداته، لجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية في العينة بنسبٍ تتناسب مع وجودها في المجتمع الأصلي. وقد تم تحديد حجم العينة وفقًا لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة ثقة (٩٥٪)، حيث بلغ الحجم المحسوب للعينة (٣٣٩) مفردة. وقد قام الباحث بزيادة هذا العدد إلى (٤٠٠) استبانة احتياطيًا لمواجهة احتمالات عدم الاستجابة أو الاستبانة غير الصالحة للتحليل.

جدول توزيع الاستبانة واستردادها

تم توزيع الاستبانات على مفردات العينة خلال الفترة الممتدة من شهر فبراير إلى شهر مايو ٢٠٢٦م، عبر القنوات الإلكترونية وبالتسليم المباشر بحسب طبيعة كل منظمة. والجدول التالي يوضح توزيع الاستبانات وأعداد المستردة والصالحة للتحليل.

جدول (٣ - ١): توزيع الاستبانات على مفردات عينة الدراسة ونسب الاسترداد

المستوى الإداري	عدد الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد الصافية(%)
الإدارة العليا	٦٠	٥٤	٤	٥٠	٨٣.٣%
الإدارة الوسطى	١٦٠	١٤٥	٩	١٣٦	٨٥.٠%

الإدارة الإشرافية	١٨٠	١٦٢	١١	١٥١	٨٣.٩%
الإجمالي	٤٠٠	٣٦١	٢٤	٣٣٧	٨٤.٣%

يتضح من الجدول السابق أن عدد الاستبانة الصالحة للتحليل بلغ (٣٣٧) استبانة، بنسبة استرداد صافية بلغت (٨٤.٣٪)، وهي نسبة مرتفعة تُعزز من تمثيلية العينة وموثوقية النتائج المستخلصة منها. وقد استُبعدت (٢٤) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لوجود نمطية واضحة في الإجابات تُشير إلى عدم الجدية في التعبئة.

٤.٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، نظرًا لما تتسم به من قدرة على الوصول إلى عدد كبير من المفردات في وقت محدود، وملاءمتها لطبيعة المتغيرات المدروسة. وقد جرى تصميم الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسة:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية، ويتضمن (٦) أسئلة تتعلق بالنوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري، والقطاع.
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل – الإدارة الرشيدة، ويتكون من (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي: التحسين المستمر (٤ فقرات)، تمكين العاملين (٤ فقرات)، خفض الهدر (٤ فقرات)، مرونة العمليات (٤ فقرات).
- **القسم الثالث:** المتغير التابع – نجاح المبادرات الاستراتيجية، ويتكون من (١٠) فقرات تقيس نجاح المبادرات الاستراتيجية كمحور أحادي البعد.

وقد اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، حيث تتراوح الاستجابات بين (١) لا أوافق بشدة و (٥) أوافق بشدة، وفقًا للتوزيع التالي: أوافق بشدة (٥)، أوافق (٤)، محايد (٣)، لا أوافق (٢)، لا أوافق بشدة (١). ولتفسير المتوسطات الحسابية للاستجابات، تم اعتماد طول الفئة بقسمة المدى (٤) على عدد الفئات (٥)، فبلغ طول الفئة (٠.٨٠)، وعليه يكون التفسير وفق الجدول التالي:

جدول (٣ - ٢): المعيار المعتمد لتفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١.٠٠ إلى ١.٨٠	منخفضة جدًا
من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	منخفضة
من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	متوسطة
من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	مرتفعة
من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠	مرتفعة جدًا

٥.٣ صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، عرضها الباحث على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال وعلم الإحصاء، بلغ عددهم (١٠) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية والعربية. وقد طُلب منهم إبداء آرائهم في مدى ملاءمة الفقرات للأبعاد التي تنتمي إليها، ووضوح صياغتها، وسلامتها اللغوية. وفي ضوء ملاحظاتهم، أُجريت بعض التعديلات على صياغة عدد من الفقرات، وحُذفت فقرة واحدة لتكرار معناها مع فقرة أخرى، وأضيفت فقرة لتغطية جانب لم يكن مشمولاً، ليستقر العدد الكلي للفقرات على (٢٦) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حُسبت معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك على عينة استطلاعية بلغ حجمها (٤٠) مفردة من خارج العينة الأصلية. والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول (٣ - ٣): معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
-------	------------	----------------	---------------

٠.٠٠٠٠	٠.٧٨٢	١	التحسين المستمر
٠.٠٠٠٠	٠.٨١٥	٢	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٥٦	٣	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٩٨	٤	
٠.٠٠٠٠	٠.٨٠٤	٥	تمكين العاملين
٠.٠٠٠٠	٠.٧٧١	٦	
٠.٠٠٠٠	٠.٨٢٥	٧	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٨٩	٨	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٦٢	٩	خفض الهدر
٠.٠٠٠٠	٠.٨٠٨	١٠	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٩٤	١١	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٧٦	١٢	
٠.٠٠٠٠	٠.٨١٢	١٣	مرونة العمليات
٠.٠٠٠٠	٠.٧٨٥	١٤	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٦٧	١٥	
٠.٠٠٠٠	٠.٨٠٣	١٦	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٤٨	١٧	نجاح المبادرات الاستراتيجية
٠.٠٠٠٠	٠.٧٩٢	١٨	
٠.٠٠٠٠	٠.٨٠٦	١٩	
٠.٠٠٠٠	٠.٨٢١	٢٠	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٧٤	٢١	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٨٩	٢٢	
٠.٠٠٠٠	٠.٨١٥	٢٣	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٦٢	٢٤	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٩٨	٢٥	
٠.٠٠٠٠	٠.٧٨١	٢٦	

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وتراوح قيمها بين (٠.٧٤٨) و(٠.٨٢٥)، مما يؤكد تمتع فقرات الاستبانة بصدق اتساق داخلي مرتفع.

الصدق البنائي

للتحقق من الصدق البنائي للأداة، حُسبت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول (٣ - ٤): معاملات الارتباط بين أبعاد الإدارة الرشيدة والدرجة الكلية للمتغير

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التحسين المستمر	٠.٨٧٦	٠.٠٠٠
تمكين العاملين	٠.٨٦٤	٠.٠٠٠
خفض الهدر	٠.٨٥١	٠.٠٠٠
مرونة العمليات	٠.٨٨٣	٠.٠٠٠

يتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يؤكد تمتع الأداة بصدق بنائي مرتفع.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد، والاستبانة ككل. والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول (٣ - ٥): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحسين المستمر	٤	٠.٨٤٢
تمكين العاملين	٤	٠.٨٥٨
خفض الهدر	٤	٠.٨٢٩

٠.٨٧١	٤	مرونة العمليات
٠.٩١٧	١٦	الإدارة الرشيقة (ككل)
٠.٩٠٤	١٠	نجاح المبادرات الاستراتيجية
٠.٩٣٥	٢٦	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة، إذ تجاوزت جميعها الحد المقبول إحصائيًا (٠.٧٠)، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٣٥)، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

٦.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) فيما بينها، وبينها وبين المتغير التابع (نجاح المبادرات الاستراتيجية)، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، والجدول التالي يوضح نتائج هذه التحليلات.

جدول (٣ - ٦): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة (ن = ٣٣٧)

المتغيرات	(١) التحسين المستمر	(٢) تمكين العاملين	(٣) خفض الهدر	(٤) مرونة العمليات	(٥) الإدارة الرشيقة (ككل)	(٦) نجاح المبادرات الاستراتيجية
(١) التحسين المستمر	١					
(٢) تمكين العاملين	٠.٦٢٤**	١				
(٣) خفض الهدر	٠.٥٨٧**	٠.٦٠٢**	١			
(٤) مرونة العمليات	٠.٦٤١**	٠.٦٥٨**	٠.٥٩٥**	١		
(٥) الإدارة الرشيقة (ككل)	٠.٨٤٢**	٠.٨٥١**	٠.٨١٩**	٠.٨٦٤**	١	

١	٠.٧٩٨**	٠.٧٢٦**	٠.٦٥٤**	٠.٧١٢**	٠.٦٨٧**	(٦) نجاح المبادرات الاستراتيجية
---	---------	---------	---------	---------	---------	---------------------------------------

**دال إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أولاً، توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد الإدارة الرشيدة فيما بينها، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥٨٧) و(٠.٦٥٨)، وهي علاقات متوسطة إلى قوية تُشير إلى ترابط الأبعاد دون تكرار في المضمون.
- ثانيًا، توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١) بين كل بُعد من أبعاد الإدارة الرشيدة ونجاح المبادرات الاستراتيجية، حيث جاءت أعلى علاقة مع بُعد "مرونة العمليات" بمعامل ارتباط (٠.٧٢٦)، تلاه "تمكين العاملين" (٠.٧١٢)، ثم "التحسين المستمر" (٠.٦٨٧)، وأخيرًا "خفض الهدر" (٠.٦٥٤).
- ثالثًا، بلغت قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الرشيدة ككل ونجاح المبادرات الاستراتيجية (٠.٧٩٨)، وهي علاقة قوية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، مما يُشير إلى وجود ارتباط جوهري بين المتغيرين، تمهيدًا لاختبار طبيعة الأثر في الفصل الرابع.

٧.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة، اعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (٢٨)، وذلك بتوظيف جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وفرضياتها، وفيما يلي عرض لهذه الأساليب:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، وتحديد درجة الموافقة على كل فقرة وبُعد.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي بين فقراتها.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وللتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال مصفوفة الارتباط.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات تمهيداً لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance): للتحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الإدارة الرشيقة على نجاح المبادرات الاستراتيجية على حدة، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية (H_1-1 ، H_1-2 ، H_1-3 ، H_1-4).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد الإدارة الرشيقة مجتمعة على نجاح المبادرات الاستراتيجية، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية (H_1)، وتحديد القدرة التفسيرية للنموذج (R^2) والمعاملات المعيارية (Beta) لكل بُعد.
- معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R^2): لقياس القدرة التفسيرية للمتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا للبيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة المكوّنة من (٣٣٧) مفردة من العاملين في المنظمات السعودية، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويُقسّم الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتناول وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، والمحور الثاني يعرض التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة بأبعادها المختلفة، والمحور الثالث يُخصّص لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب الانحدار الإحصائية المناسبة.

٢.٤ تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

تم تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل.

جدول (٤ - ١): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	٢١٨	٦٤.٧%
	أنثى	١١٩	٣٥.٣%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٤٨	١٤.٢%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٢٤	٣٦.٨%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١١٦	٣٤.٤%
	٥٠ سنة فأكثر	٤٩	١٤.٦%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٩٨	٥٨.٨%
	ماجستير	١٠٢	٣٠.٣%
	دكتوراه	٣٧	١٠.٩%

١٥.٤%	٥٢	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٣٥.٠%	١١٨	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣٠.٣%	١٠٢	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
١٩.٣%	٦٥	١٥ سنة فأكثر	
١٤.٨%	٥٠	إدارة عليا	المستوى الإداري
٤٠.٤%	١٣٦	إدارة وسطى	
٤٤.٨%	١٥١	إدارة إشرافية	
٥٧.٠%	١٩٢	حكومي	القطاع
٤٣.٠%	١٤٥	خاص	

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦٤.٧٪)، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٥.٣٪)، وهو توزيع يعكس الواقع الفعلي لتوزيع المستويات الإدارية في كثير من المنظمات السعودية. أما من حيث العمر، فقد جاءت الفئة العمرية من (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (٣٦.٨٪)، تلتها الفئة من (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٣٤.٤٪)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة من فئة منتصف العمر، وهي الفئة الأكثر تفاعلاً مع المبادرات الاستراتيجية وممارسات الإدارة الرشيدة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، جاءت فئة حملة البكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (٥٨.٨٪)، يليها حملة الماجستير بنسبة (٣٠.٣٪)، ثم حملة الدكتوراه بنسبة (١٠.٩٪)، مما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، وهو ما يُعزز من قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة. أما من حيث سنوات الخبرة، فقد بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) (٣٥.٠٪)، ومن تتراوح خبرتهم بين (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) (٣٠.٣٪)، مما يدل على تمتع غالبية أفراد العينة بخبرة عملية كافية تُعزز موثوقية استجاباتهم.

وفيما يخص المستوى الإداري، جاءت فئة الإدارة الإشرافية في المرتبة الأولى بنسبة (٤٤.٨٪)، تلتها الإدارة الوسطى بنسبة (٤٠.٤٪)، ثم الإدارة العليا بنسبة (١٤.٨٪)، وهو توزيع متوازن يعكس مستويات الإدارة المختلفة. وأخيراً، أظهر التوزيع وفق القطاع أن (٥٧.٠٪) من أفراد العينة يعملون في القطاع الحكومي، و(٤٣.٠٪) في القطاع الخاص.

٣.٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد الإدارة الرشيدة، فضلاً عن فقرات نجاح المبادرات الاستراتيجية، وذلك على النحو الآتي:

البُعد الأول: التحسين المستمر

جدول (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحسين المستمر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تحرص المنظمة على مراجعة عملياتها بصورة دورية بهدف تحسينها	٤.١٢	٠.٦٨٧	١	مرتفعة
٢	تتبنى المنظمة منهجية واضحة لإدارة التحسين المستمر في أنشطتها	٣.٩٤	٠.٧٤٢	٣	مرتفعة
٣	تُشجّع المنظمة على تقديم مقترحات لتطوير الأداء من مختلف المستويات	٣.٨٧	٠.٧٩٥	٤	مرتفعة
٤	تُوظّف المنظمة الأخطاء كفرص للتعلم وتطوير الممارسات	٤.٠٣	٠.٧١٣	٢	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	٣.٩٩	٠.٦١٢		مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد التحسين المستمر بلغ (٣.٩٩) بانحراف معياري (٠.٦١٢)، وهو يقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة، مما يدل على أن المنظمات السعودية تتبنى ممارسات التحسين المستمر بدرجة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة الأولى "تحرص المنظمة على مراجعة عملياتها بصورة دورية بهدف تحسينها" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٢)، في حين جاءت الفقرة الثالثة "تُشجّع المنظمة على تقديم مقترحات لتطوير الأداء من مختلف المستويات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٧)، وإن كانت جميعها ضمن درجة الموافقة المرتفعة.

البُعد الثاني: تمكين العاملين

جدول (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تمكين العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تمنح المنظمة العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم	٣.٨١	٠.٨٠٤	٤	مرتفعة
٢	تُوفّر المنظمة برامج تدريبية تُعزز قدرات العاملين على المشاركة في التحسين	٣.٩٦	٠.٧٥١	٢	مرتفعة
٣	تُتيح المنظمة للعاملين الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية	٤.٠٥	٠.٦٩٨	١	مرتفعة
٤	تُكافئ المنظمة العاملين الذين يُساهمون في تطوير العمل	٣.٨٩	٠.٧٧٦	٣	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	٣.٩٣	٠.٦٢٥		مرتفعة

يُلاحظ أن المتوسط العام لبُعد تمكين العاملين بلغ (٣.٩٣) بانحراف معياري (٠.٦٢٥)، وهو ضمن فئة الموافقة المرتفعة. وجاءت الفقرة الثالثة "تُتيح المنظمة للعاملين الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٥)، فيما جاءت الفقرة الأولى المتعلقة بمنح الصلاحيات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨١)، مما يُشير إلى أن جانب توفير المعلومات أكثر تطوراً من جانب تفويض الصلاحيات.

البُعد الثالث: خفض الهدر

جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد خفض الهدر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
---	--------	-----------------	-------------------	---------	---------------

١	تعمل المنظمة على تحديد مصادر الهدر في عملياتها بصورة منهجية	٣.٨٦	٠.٧٦٢	٣	مرتفعة
٢	تُطبق المنظمة أدوات لقياس الفاقد في الوقت والموارد	٣.٧٨	٠.٨١٩	٤	مرتفعة
٣	تتبنى المنظمة إجراءات فعالة لتقليل الإجراءات الزائدة في العمل	٣.٩١	٠.٧٤٨	٢	مرتفعة
٤	تحرص المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	٤.٠٨	٠.٦٨٣	١	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	٣.٩١	٠.٦٣٤		مرتفعة

يتبين أن المتوسط العام لبُعد خفض الهدر بلغ (٣.٩١) بانحراف معياري (٠.٦٣٤)، وهو ضمن فئة الموافقة المرتفعة. وقد تصدّرت الفقرة الرابعة "تحرص المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة" بمتوسط (٤.٠٨)، فيما جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بأدوات قياس الفاقد في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٨)، مما يُشير إلى تفاوت بين الوعي بأهمية ترشيد الموارد وتطبيق أدوات قياس دقيقة للفاقد.

البُعد الرابع: مرونة العمليات

جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مرونة العمليات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تتسم عمليات المنظمة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة	٣.٩٧	٠.٧٢٤	٢	مرتفعة
٢	تستجيب المنظمة بسرعة لمتطلبات المستفيدين المتجددة	٣.٩٢	٠.٧٦٩	٣	مرتفعة
٣	تتمتع المنظمة بقدرة على إعادة تخصيص مواردها بمرونة	٣.٨٥	٠.٧٩٣	٤	مرتفعة

٤	تُتيح هياكل المنظمة سرعة اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات	٤.٠١	٠.٧١١	١	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	٣.٩٤	٠.٦٢٨		مرتفعة

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لبُعد مرونة العمليات بلغ (٣.٩٤) بانحراف معياري (٠.٦٢٨)، وهو ضمن فئة الموافقة المرتفعة. وقد جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بسرعة اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠١)، فيما جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بإعادة تخصيص الموارد في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٥).

ملخص أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة)

جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد الإدارة الرشيقة

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	التحسين المستمر	٣.٩٩	٠.٦١٢	١	مرتفعة
٢	مرونة العمليات	٣.٩٤	٠.٦٢٨	٢	مرتفعة
٣	تمكين العاملين	٣.٩٣	٠.٦٢٥	٣	مرتفعة
٤	خفض الهدر	٣.٩١	٠.٦٣٤	٤	مرتفعة
	المتوسط العام للإدارة الرشيقة	٣.٩٤	٠.٥٦٧		مرتفعة

يتضح أن المتوسط العام للمتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) بلغ (٣.٩٤) بانحراف معياري (٠.٥٦٧)، وهو ضمن فئة الموافقة المرتفعة. وقد جاء بُعد التحسين المستمر في المرتبة الأولى، تلاه بُعد مرونة العمليات، ثم تمكين العاملين، وأخيرًا خفض الهدر، وإن كانت جميع الأبعاد متقاربة في درجات الموافقة المرتفعة.

التحليل الوصفي للمتغير التابع: نجاح المبادرات الاستراتيجية

جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نجاح المبادرات الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تحقق المبادرات الاستراتيجية في المنظمة أهدافها المعلنة	٣.٩٥	٠.٧٠١	٥	مرتفعة
٢	تُنفَّذ المبادرات الاستراتيجية في حدود الموازنات المخصصة لها	٣.٨٢	٠.٧٨٩	٩	مرتفعة
٣	تلتزم المبادرات الاستراتيجية بالجدول الزمنية المرسومة لها	٣.٧٨	٠.٨١٢	١٠	مرتفعة
٤	تُسهّم المبادرات الاستراتيجية في تعزيز قدرات المنظمة	٤.٠٦	٠.٦٨٥	١	مرتفعة
٥	تترك المبادرات الاستراتيجية أثرًا مستدامًا في المنظمة	٣.٩١	٠.٧٣٤	٧	مرتفعة
٦	تستجيب المبادرات الاستراتيجية لتوقعات أصحاب المصلحة	٣.٩٧	٠.٧١٢	٣	مرتفعة
٧	تتسم المبادرات الاستراتيجية بالانسجام مع التوجه العام للمنظمة	٤.٠٣	٠.٦٩٢	٢	مرتفعة
٨	تُحقّق المبادرات الاستراتيجية قيمة مضافة تتجاوز أهدافها المباشرة	٣.٨٩	٠.٧٤٨	٨	مرتفعة
٩	تُتيح المبادرات الاستراتيجية بناء قدرات بشرية متخصصة	٣.٩٦	٠.٧٢٦	٤	مرتفعة
١٠	تُسهّم المبادرات الاستراتيجية في تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة	٣.٩٣	٠.٧٣٩	٦	مرتفعة
	المتوسط العام لنجاح المبادرات الاستراتيجية	٣.٩٣	٠.٥٨٩		مرتفعة

يُلاحظ أن المتوسط العام للمتغير التابع (نجاح المبادرات الاستراتيجية) بلغ (٣.٩٣) بانحراف معياري (٠.٥٨٩)، وهو ضمن فئة الموافقة المرتفعة. وقد جاءت الفقرة الرابعة "تُسهم المبادرات الاستراتيجية في تعزيز قدرات المنظمة" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٦)، فيما جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٨)، وهو ما يُشير إلى أن إدارة الزمن لا تزال تُمثل تحديًا نسبيًا في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، بالرغم من النجاح في تحقيق الأهداف الجوهرية.

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة (H١)

تنص الفرضية الرئيسة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq ٠.٠٥$) للإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الإدارة الرشيقة (كعوامل مستقلة) على نجاح المبادرات الاستراتيجية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الرشيقة على نجاح المبادرات الاستراتيجية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	٠.٤٨٧	٣.٠٢٤	٠.٠٠٣ **
التحسين المستمر	٠.٢٨١	٥.١٤٢	٠.٠٠٠ **
تمكين العاملين	٠.٣١٧	٥.٨٧٦	٠.٠٠٠ **
خفض الهدر	٠.١٩٦	٣.٧٢٨	٠.٠٠٠ **
مرونة العمليات	٠.٣٤٢	٦.٢١٤	٠.٠٠٠ **
معامل الارتباط = ٠.٨٢٣	معامل التحديد = ٠.٦٧٧		
قيمة الاختبار F = ١٧٣.٩٦٤	القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٤ - ٨) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الإدارة الرشيدة كمتغيرات مستقلة، ونجاح المبادرات الاستراتيجية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٦٧٧)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٦٧.٧٪) من التباين في نجاح المبادرات الاستراتيجية لدى المنظمات السعودية يمكن تفسيره من خلال أبعاد الإدارة الرشيدة الأربعة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (٣٢.٣٪) إلى متغيرات أخرى خارج نطاق هذا النموذج. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = ٠.٨٢٣$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "مرونة العمليات" هو الأكثر تأثيراً على نجاح المبادرات الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = ٠.٣٤٢$)، وبلغت قيمة ($T = ٦.٢١٤$) دلالة معنوية عالية ($Sig. = ٠.٠٠٠$) ويؤكد ذلك الدور الجوهرى الذي تُمثله المرونة في التعامل مع المتغيرات التي تطرأ في أثناء تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، وفي إعادة تشكيل العمليات بصورة تُتيح الاستجابة الفعالة للظروف الناشئة.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "تمكين العاملين" يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل انحدار ($B = ٠.٣١٧$) وقيمة ($T = ٥.٨٧٦$) بدلالة معنوية ($Sig. = ٠.٠٠٠$)، مما يعكس أهمية الدور الإنساني في إنجاح المبادرات الاستراتيجية، إذ إن تمكين العاملين يُحرر طاقاتهم الإبداعية ويُعزز انتمائهم لما يُنفَّذ من مبادرات. وجاء بُعد "التحسين المستمر" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = ٠.٢٨١$) وقيمة ($T = ٥.١٤٢$) بدلالة معنوية ($Sig. = ٠.٠٠٠$)، مما يُشير إلى أن إعمال منهجية التحسين المتواصل في تنفيذ المبادرات يُسهم بصورة دالة في رفع احتمالات نجاحها.

وأخيراً، أظهر بُعد "خفض الهدر" أثراً أقل نسبياً ($B = ٠.١٩٦$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($Sig. = ٠.٠٠٠$)، ما يشير إلى أن ترشيد الموارد والتخلص من الفاقد يُمثّلان رافداً مهماً، وإن كان أثرهما الفعلي مرهوناً بتكاملهما مع الأبعاد الأخرى. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة، ويتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H١-١)

تتص الفرضية الفرعية الأولى على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$) لتحسين المستمر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحسين المستمر على نجاح المبادرات الاستراتيجية

المعاملاتCoefficient					المتغير	ملخص					المتغير
					المستقل	ANOVAتحليل التباين					النموذج
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	التحسين المستمر	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R²	معامل الارتباط r	نجاح المبادرات الاستراتيجية
٠.٠٠٠٠	١٧.٣٠٩	٠.٦٨٧	٠.٠٣٨	٠.٦٦١		٠.٠٠٠٠	٢٩٩.٦١٦	١	٠.٤٧٢	٠.٦٨٧	

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (٤ - ٩) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين التحسين المستمر ونجاح المبادرات الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.687$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.472$)، مما يشير إلى أن (٤٧.٢٪) من التباين في نجاح المبادرات الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير التحسين المستمر منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (٢٩٩.٦١٦) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.661$) بقيمة (١٧.٣٠٩) T، وهي أيضًا دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات التحسين المستمر تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٦١) في مستوى نجاح المبادرات الاستراتيجية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية (٢-١) (H1)

تتص الفرضية الفرعية الثانية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية".

جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تمكين العاملين على نجاح المبادرات الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات	Coefficient	المتغير
نجاح المبادرات الاستراتيجية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تمكين العاملين
	٠.٧١٢	٠.٥٠٧	١	٣٤٤.٣٩١	٠.٠٠٠	
						B
						الخطأ المعياري
						Beta
						T
						Sig. t

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (٤ - ١٠) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين تمكين العاملين ونجاح المبادرات الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، مما يشير إلى أن (٥٠.٧٪) من التباين في نجاح المبادرات الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير تمكين العاملين منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٤٤.٣٩١) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.671$)، بقيمة (١٨.٥٥٧) T بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات تمكين العاملين تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٧١) في مستوى نجاح المبادرات الاستراتيجية. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H١-٣)

تتص الفرضية الفرعية الثالثة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخفض الهدر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية".

جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر خفض الهدر على نجاح المبادرات الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين	المتغير المستقل	المعاملات	Coefficient	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
نجاح المبادرات الاستراتيجية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	خفض الهدر	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	٠.٦٥٤	٠.٤٢٨	١	٢٥٠.٤٥١	٠.٠٠٠		٠.٦٠٨	٠.٠٣٨	٠.٦٥٤	١٥.٨٢٦	٠.٠٠٠

تشير نتائج التحليل في الجدول (٤ - ١١) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين خفض الهدر ونجاح المبادرات الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = ٠.٦٥٤$) ، وهي علاقة ارتباط موجبة قوية. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = ٠.٤٢٨$) ، مما يشير إلى أن (٤٢.٨٪) من التباين في نجاح المبادرات الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير خفض الهدر منفرداً.

وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٥٠.٤٥١) بمستوى دلالة (Sig. = ٠.٠٠٠) ، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعزز دلالة النموذج. كما بلغ معامل التأثير ($B = ٠.٦٠٨$) ، بقيمة (١٥.٨٢٦) T بدلالة معنوية (Sig. = ٠.٠٠٠) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات خفض الهدر تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٠٨) في مستوى نجاح المبادرات الاستراتيجية. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة (٤ - H١)

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) لمرونة العمليات على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية".

جدول (٤ - ١٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مرونة العمليات على نجاح المبادرات الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient							
نجاح المبادرات الاستراتيجية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	مرونة العمليات	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	٠.٧٢٦	٠.٥٢٧	١	٣٧٣.٥٢٤	٠.٠٠٠		٠.٦٨١	٠.٠٣٥	٠.٧٢٦	١٩.٣٢٧	٠.٠٠٠

تشير نتائج التحليل في الجدول (٤ - ١٢) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين مرونة العمليات ونجاح المبادرات الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = ٠.٧٢٦$) ، وهي علاقة ارتباط موجبة قوية. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = ٠.٥٢٧$) ، مما يشير إلى أن (٥٢.٧%) من التباين في نجاح المبادرات الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال متغير مرونة العمليات منفرداً، وهي أعلى قدرة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة عند قياسها منفردة.

وبلغت قيمة F المحسوبة (٣٧٣.٥٢٤) بمستوى دلالة (Sig. = ٠.٠٠٠) ، وهي قيمة دالة إحصائياً. كما بلغ معامل التأثير ($B = ٠.٦٨١$) ، بقيمة (١٩.٣٢٧) T بدلالة معنوية (Sig. = ٠.٠٠٠) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات مرونة العمليات تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٨١) في مستوى نجاح المبادرات الاستراتيجية. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١.٥ تمهيد

يُمثّل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي الذي بُذل في الفصول السابقة، إذ يستعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات، مع ربط هذه النتائج بما طرحه الإطار النظري وبالدراسات السابقة ذات الصلة، تأكيداً للتكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي. كما يعرض الفصل جملة من التوصيات العملية التي تستند إلى ما أفرزته الدراسة من معطيات، بهدف الإسهام في تطوير ممارسات الإدارة الرشيقة وتعزيز نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.

٢.٥ نتائج الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المنظمات السعودية تتبنى ممارسات الإدارة الرشيقة بدرجة مرتفعة بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (٣.٩٤) بدرجة موافقة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى تنامي وعي القيادات الإدارية في هذه المنظمات بأهمية تبني الفلسفات الإدارية الحديثة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، فضلاً عن التوجهات الاستراتيجية الوطنية التي تدفع نحو رفع كفاءة الأداء المؤسسي. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه عمر (٢٠٢٣) من أن المنظمات في القطاع الخدمي قد بدأت تتبنى ممارسات الإدارة الرشيقة بصورة منهجية، كما تتقاطع مع ما طرحه (Pinto et al. ٢٠٢٣) حول التحول التدريجي للمنظمات نحو إدراك الإدارة الرشيقة بوصفها فلسفة متكاملة لا مجموعة أدوات منفصلة.

وتبيّن أن بُعد التحسين المستمر جاء في المرتبة الأولى ضمن أبعاد الإدارة الرشيقة بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، ويُرجع الباحث ذلك إلى أن ثقافة التحسين المستمر باتت ركيزة راسخة في الفكر الإداري الحديث، حيث تنظر المنظمات إلى المراجعة الدورية للعمليات بوصفها ممارسة طبيعية لا استثناءً. وتتسق هذه النتيجة مع ما أبرزه الجعيد والثيتي (٢٠٢٤) من ارتفاع وعي المنظمات بأهمية المؤسسة المنهجية لعمليات التحسين، كما تتوافق مع التوجه العام الذي رصدته الحاسي (٢٠٢٣) في تعامل المنظمات مع التحسين باعتباره عملية تراكمية لا مبادرات متقطعة.

أما بُعد مرونة العمليات فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٩٤)، وهي نتيجة تعكس استجابة المنظمات السعودية لمتطلبات بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بسرعة التغير وتعدد المتغيرات، إذ أدركت هذه المنظمات أن البقاء في ظل تنامي المنافسة يستلزم بناء عمليات قابلة للتكيف والاستجابة. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه خاطر وآخرون (٢٠٢٢) حول البُعد الزمني والتكيفي للمرونة في العمليات بوصفه شرطاً لاستمرار المنظمات في بيئاتها الديناميكية.

وفيما يتعلق ببُعد تمكين العاملين الذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣.٩٣)، فقد لاحظ الباحث أن جانب توفير المعلومات للعاملين أكثر تطوراً من جانب تفويض الصلاحيات الفعلية، وهو ما يُفسّر بأن ثقافة المركزية الإدارية لا تزال تُلقِي بظلالها على بعض المنظمات، حتى وإن تبنت خطاب التمكين. وتتسجم هذه الملاحظة مع ما أشار إليه العتيبي (٢٠٢٤) من أن التمكين الفعلي يستلزم تحولاً أعمق في علاقات السلطة لا يكفي بتفويض جزئي، كما تتقاطع مع ما أبرزه الولدي والشماسي (٢٠٢٤) حول البُعد البنوي للتمكين باعتباره منظومة متكاملة لا ممارسات منعزلة.

وجاء بُعد خفض الهدر في المرتبة الرابعة بمتوسط (٣.٩١)، حيث تبين أن الوعي بأهمية ترشيد الموارد متقدم على تطبيق أدوات قياس دقيقة للفاقد. ويُعزى ذلك إلى أن خفض الهدر يستلزم منظومة من الأدوات التحليلية والمنهجيات المتخصصة التي قد لا تكون متاحة بصورة كافية في جميع المنظمات. وتتسق هذه النتيجة مع ما أبرزه إبراهيم (٢٠٢٣) حول الفجوة بين الإدراك العام لأهمية ترشيد الموارد والقدرة الفعلية على التشخيص المنهجي للهدر بأشكاله المتعددة.

أما على مستوى المتغير التابع، فقد بلغ المتوسط العام لنجاح المبادرات الاستراتيجية (٣.٩٣) بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن المنظمات السعودية تُحقق مستويات جيدة من النجاح في تنفيذ مبادراتها الاستراتيجية. ويُفسّر ذلك بتطور منظومة التخطيط الاستراتيجي في هذه المنظمات، وتنامي اهتمامها بآليات المتابعة والتقييم، فضلاً عن الدعم القيادي الذي تحظى به المبادرات الاستراتيجية في السياق السعودي. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه جابر وعطية (٢٠٢٤) حول العلاقة العضوية بين الذكاء التنظيمي ونجاح المبادرات الاستراتيجية، كما تتقاطع مع تأكيدات الجفري (٢٠٢٤) على أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تُسهم بصورة جوهرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

ولاحظ الباحث أن الفقرة الأعلى متوسطاً في المتغير التابع كانت تلك المتعلقة بإسهام المبادرات في تعزيز قدرات المنظمة، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمنية في المرتبة الأخيرة. ويُفسّر ذلك

بأن المنظمات تُحقق النجاح في تحقيق الأهداف الجوهرية للمبادرات، لكن إدارة الزمن تظل تحديًا قائمًا في ظل تعقيد العمليات وتداخل الأولويات. وتتسق هذه الملاحظة مع ما طرحه (Kohtamäki et al. ٢٠٢١). من أن نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات يستلزم تكاملاً بين الأشخاص والعمليات والخطّة، وأن ضعف أيٍّ من هذه العناصر ينعكس على البُعد الزمني للتنفيذ.

وفيما يخص اختبار الفرضيات، فقد أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة بأبعادها الأربعة مجتمعة على نجاح المبادرات الاستراتيجية، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) (٠.٦٧٧ =، مما يعني أن (٦٧.٧٪) من التباين في نجاح المبادرات الاستراتيجية يمكن تفسيره من خلال أبعاد الإدارة الرشيقة. وتُمثل هذه النسبة قدرة تفسيرية مرتفعة تعكس الدور المحوري للإدارة الرشيقة في إنجاز المبادرات الاستراتيجية. ويُعزى ذلك إلى أن أبعاد الإدارة الرشيقة تتكامل لتُوفّر للمنظمات القدرات التنفيذية اللازمة لتحويل التوجهات الاستراتيجية إلى نتائج فعلية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه Schwantz (٢٠٢٣) et al. حول العلاقة المنظومية بين الممارسات الرشيقة والأداء التنظيمي، كما تتقاطع مع ما أبرزه (Awad et al. ٢٠٢٢) من أن الإدارة الرشيقة تتجاوز التحسينات التشغيلية لتُساهم في الاستدامة الاقتصادية للمنظمات.

وأظهرت النتائج أن بُعد مرونة العمليات هو الأكثر تأثيرًا في نجاح المبادرات الاستراتيجية بمعامل انحدار ($B = ٠.٣٤٢$) ، ويُفسّر ذلك بأن المبادرات الاستراتيجية بطبيعتها تواجه ظروفًا متغيرة في أثناء التنفيذ، وأن قدرة المنظمة على إعادة تشكيل عملياتها وتوزيع مواردها استجابةً لهذه المتغيرات تُمثل عاملاً حاسماً في نجاحها. وتتسق هذه النتيجة مع ما أبرزه (Pinto et al. ٢٠٢٣) حول البُعد الديناميكي للقدرات التنظيمية الذي تُساهم الإدارة الرشيقة في بنائه، كما تتقاطع مع ما طرحه رجال وآخرون (٢٠٢٥) حول أهمية المرونة في إعادة هندسة العمليات لتستجيب لاحتياجات المستفيدين.

وجاء بُعد تمكين العاملين في المرتبة الثانية من حيث الأثر بمعامل انحدار ($B = ٠.٣١٧$) ، ويُعزى ذلك إلى أن المبادرات الاستراتيجية تستلزم انخراطاً حقيقياً من العاملين على مختلف المستويات، إذ لا يمكن تحقيق التحول الاستراتيجي بالقرارات الفوقية وحدها. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه بلقرع وآخرون (٢٠٢١) حول البُعد الإنساني في تطبيق الإدارة الرشيقة، كما تتقاطع مع ما أبرزه أبو صالح وآخرون (٢٠٢٢) حول الدور المحوري للوعي الاستراتيجي للموارد البشرية في صياغة المبادرات وتنفيذها.

وجاء بُعد التحسين المستمر في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = 0.281$) ، وهي قيمة دالة إحصائياً تعكس إسهامه الجوهرى في النجاح الاستراتيجى. ويُفسّر ذلك بأن المبادرات الاستراتيجية الناجحة لا تُنفَّذ وفق تصور جامد، بل تخضع لمراجعات وتحسينات مستمرة في ضوء معطيات التطبيق. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه أبو العلا ورضوان (٢٠٢٤) حول العلاقة بين الإدارة الرشيدة والتميز التنظيمى، كما تتقاطع مع ما أبرزه Greer et al. (٢٠٢٣) حول دور التقييم المستمر للأهداف والمخرجات في تحقيق النجاح التنظيمى.

أما بُعد خفض الهدر فقد جاء في المرتبة الرابعة بمعامل انحدار ($B = 0.196$) ، وهي قيمة أقل نسبياً لكنها لا تزال دالة إحصائياً. ويُعزى ذلك إلى أن أثر خفض الهدر على نجاح المبادرات الاستراتيجية أثر غير مباشر في معظم الأحيان، إذ يعمل عبر تحرير الموارد وإتاحتها لأنشطة المبادرة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه علي (٢٠٢٢) حول البُعد التحرري لخفض الهدر في تحسين الأداء المؤسسى، كما تتقاطع مع ما أبرزه Simonetti et al. (٢٠٢٢) حول دور مؤشرات الأداء الرشيدة في توجيه الموارد نحو الأنشطة المضيفة للقيمة.

وعلى مستوى الفرضيات الفرعية، أظهر تحليل الانحدار البسيط لكل بُعد على حدة أن جميع أبعاد الإدارة الرشيدة تُؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً في نجاح المبادرات الاستراتيجية، حيث تراوحت معاملات التحديد بين (٠.٤٢٨) لبُعد خفض الهدر و (٠.٥٢٧) لبُعد مرونة العمليات. وتعكس هذه النتائج أن كل بُعد يُسهم بصورة مستقلة في تفسير جزء معتبر من التباين في النجاح الاستراتيجى، وأن التكامل بين هذه الأبعاد يُعزز قدرتها التفسيرية الإجمالية. وتتسق هذه النتائج مع ما طرحه Abdallah (٢٠٢٠) في معالجته للإدارة الرشيدة بوصفها مدخلاً هندسياً متكاملًا، كما تتقاطع مع ما أبرزه العنزى (٢٠٢٤) حول التأثير المتكامل للإدارة الرشيدة في رفع كفاءة الأداء.

وأظهرت مصفوفة الارتباط التي طُرحت في الفصل الثالث ترابطاً قوياً بين الإدارة الرشيدة بأبعادها ونجاح المبادرات الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ككل (٠.٧٩٨). ويُفسّر ذلك بأن الإدارة الرشيدة تُهيئ البيئة التنظيمية المناسبة لإنجاح المبادرات الاستراتيجية من خلال بناء قدرات تشغيلية تتسم بالكفاءة والمرونة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه العزاوي والعبدي (٢٠٢٢) حول دور التحالفات الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجى، حيث يُمثل التكامل التنظيمى الداخلى شرطاً مسبقاً للتكامل الخارجى

مع الشركاء، كما تتقاطع مع ما أبرزه سعداوي ودحماني (٢٠٢٢) حول العلاقة بين التفكير الريادي والنجاح الاستراتيجي.

ولاحظ الباحث أن المنظمات السعودية تُحقق نجاحًا أعلى في الأبعاد المرتبطة بالأثر التحويلي للمبادرات (بناء القدرات، تعزيز المكانة التنافسية) مقارنة بالأبعاد المرتبطة بالانضباط الإجرائي (الالتزام بالموازنات والجدول الزمنية). ويُفسّر ذلك بأن البُعد الاستراتيجي يحظى باهتمام قيادي أكبر، فيما تظل التحديات الإجرائية قائمة بسبب تعقيد البيئة التنظيمية. وتتسق هذه الملاحظة مع ما طرحه غبش والعبسي (٢٠٢٢) حول دور رأس المال الفكري في النجاح الاستراتيجي بوصفه أصلًا تحويليًا، كما تتقاطع مع ما أبرزه Moslehi and Bhatti (٢٠٢٤) حول الدور المتنامي للتقنيات الناشئة في تعزيز عمليات الإدارة الاستراتيجية.

ويلاحظ الباحث كذلك أن الأبعاد الأكثر تأثيرًا في النجاح الاستراتيجي هي تلك الأقرب إلى البُعد الإنساني والمرونة (تمكين العاملين، مرونة العمليات)، وهو ما يدعم الفكرة القائلة بأن النجاح الاستراتيجي يعتمد على القدرات الديناميكية للمنظمة أكثر من اعتماده على الأدوات الإجرائية الجامدة. وتتسجم هذه الملاحظة مع ما طرحه Kaimba and Muturi (٢٠٢٣) حول العوامل الحاسمة في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية في القطاع العام، كما تتقاطع مع ما أبرزه Al Maazmi et al. (٢٠٢٤) حول العوامل الحرجة لنجاح التحول الاستراتيجي الرقمي.

وفيما يخص خصائص العينة، تبين أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة المتوسطة وفوق المتوسطة (أكثر من ٥ سنوات بنسبة ٨٤.٦٪)، مما يُعزز موثوقية الاستجابات. ويُفسّر ذلك بأن قياس الإدارة الرشيدة ونجاح المبادرات الاستراتيجية يستلزم خبرة عملية كافية لتقدير الواقع الفعلي للممارسات، وهو ما توفّر في عينة الدراسة. وتتسق هذه الملاحظة مع التوجه المنهجي الذي اعتمده منتصر (٢٠٢٥) في دراسة متطلبات دعم المبادرات، حيث ركّز على الفئات ذات الخبرة المباشرة بهذه المبادرات.

ولاحظ الباحث أن النتائج جاءت متسقة بين القطاعين الحكومي والخاص بصورة عامة، مع تفوق طفيف للقطاع الخاص في بعض الأبعاد. ويُعزى ذلك إلى أن القطاع الخاص يتعرض لضغوط تنافسية أكبر تدفعه نحو تبني الممارسات الرشيدة بصورة أعمق، فيما يحظى القطاع الحكومي السعودي بدفعة قوية من التوجهات الوطنية للتحول الإداري. وتتسجم هذه الملاحظة مع ما طرحه مخلفي وميلود (٢٠٢١) حول

مبادرات الحكومات في حوكمة الخدمات الإلكترونية، كما تتقاطع مع ما أبرزه أبو زيد (٢٠٢٥) حول أهمية الوعي بالمبادرات الرئاسية في دعم الرؤية الاستراتيجية للدولة.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى القيادات التنظيمية وصانعي القرار في المنظمات السعودية، وذلك على النحو الآتي:

- ترسيخ ثقافة الإدارة الرشيدة بوصفها فلسفة متكاملة لا مجموعة أدوات منفصلة، عبر تبني خطاب قيادي واضح ومستمر يؤكد التزام المنظمة بمبادئ الفكر الرشيق، وإدماج هذه المبادئ في وثائق الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية.
- تعزيز ممارسات التمكين الفعلي للعاملين من خلال تفويض الصلاحيات الحقيقية في نطاق العمل، وليس الاكتفاء بتوفير المعلومات، مع مراجعة الهياكل التنظيمية بهدف تقليص المستويات الإدارية الزائدة التي تُعيق سرعة اتخاذ القرار.
- بناء منظومة متكاملة لقياس الهدر بأشكاله المختلفة في عمليات المنظمة، مع تطوير مؤشرات أداء متخصصة لرصد الفاقد في الوقت والموارد والإجراءات، وتدريب الكوادر على استخدام هذه الأدوات في التشخيص والمعالجة.
- مأسسة آليات التحسين المستمر عبر إنشاء وحدات أو فرق متخصصة لقيادة مبادرات التحسين، وتطوير قنوات منهجية لتلقي مقترحات العاملين ومعالجتها، وإقامة فعاليات دورية للاحتفاء بالإنجازات وتعميم التجارب الناجحة.
- تطوير قدرات المنظمة على المرونة التشغيلية من خلال تصميم عمليات قابلة لإعادة التشكيل، وبناء كوادر متعددة المهارات قادرة على التنقل بين المهام، وتطوير نظم معلومات تُتيح الاستجابة الفورية للمتغيرات.
- ربط مبادرات الإدارة الرشيدة بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة، بحيث لا تُنفذ بمعزل عن الخطط الاستراتيجية، بل تُمثل أدوات تنفيذية تُسهم في تحقيق الأهداف الكبرى.
- الاهتمام بإدارة الزمن في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، عبر تطوير منهجيات أكثر دقة في تقدير الجداول الزمنية، وتأسيس آليات للرصد المبكر للتأخيرات ومعالجتها، وبناء قدرات لدى قادة المبادرات في إدارة المشروعات.

- تأسيس وحدة متخصصة بإدارة المبادرات الاستراتيجية في كل منظمة، تضطلع بمسؤولية التنسيق بين المبادرات المختلفة، وضمان تكاملها، وإدارة العلاقات مع الأطراف الداخلية والخارجية ذات الصلة.
- الاستثمار في تطوير القدرات القيادية للمستويات الإدارية الوسطى والإشرافية، باعتبارها المسؤولة الفعلية عن ترجمة الفلسفة الرشيقة إلى ممارسات يومية، وعن قيادة فرق تنفيذ المبادرات الاستراتيجية.
- تطوير منظومة الحوافز بحيث تتسق مع متطلبات الإدارة الرشيقة، فتكافئ الإسهام في التحسين والمشاركة في المبادرات، وليس الالتزام بالإجراءات الروتينية فحسب.
- تعزيز التكامل بين القطاعين الحكومي والخاص من خلال شراكات استراتيجية لتبادل الخبرات في تطبيق الإدارة الرشيقة وإدارة المبادرات، استثماراً لتفوق كل قطاع في جوانب معينة.
- إجراء تقييمات دورية لمستوى تطبيق الإدارة الرشيقة في المنظمة باستخدام أدوات قياس متخصصة، ورصد التطور عبر الزمن، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء معطيات التقييم.
- توظيف التقنيات الناشئة في تعزيز تطبيق الإدارة الرشيقة وإدارة المبادرات الاستراتيجية، بما يشمل أنظمة تحليل البيانات وأدوات المتابعة الرقمية ومنصات الاتصال الداخلي.
- تبني نهج التدرج المنهجي في تطبيق الإدارة الرشيقة، بحيث يبدأ التطبيق بمشاريع نموذجية قبل التعميم، مع توثيق الدروس المستفادة وبناء قاعدة معرفية تنظيمية يُستفاد منها في توسيع نطاق التطبيق.
- إيلاء اهتمام خاص ببناء قدرات التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بحيث تتعزز ملكيتهم للمبادرات الاستراتيجية ويُسهمون في إنجاحها وفي ضمان استدامة آثارها.

٤.٥ مقترحات بدراسات مستقبلية

- استكمالاً لما طرحته الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء جملة من الدراسات المستقبلية التي تُسهم في إثراء حقل المعرفة في هذا المجال، وفيما يلي أبرزها:
- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات اقتصادية بعينها (كالصحة، أو التعليم، أو الصناعة) لاستجلاء خصوصية تطبيق الإدارة الرشيقة وأثرها على نجاح المبادرات الاستراتيجية في كل قطاع.
 - دراسة الدور الوسيط لمتغيرات تنظيمية أخرى في العلاقة بين الإدارة الرشيقة ونجاح المبادرات الاستراتيجية، كالقيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والذكاء التنظيمي.
 - إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص لاستجلاء أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق الإدارة الرشيقة وفي محددات نجاح المبادرات الاستراتيجية في كل منهما.

- دراسة الدور المعدّل للتحوّل الرقمي في العلاقة بين الإدارة الرشيدة ونجاح المبادرات الاستراتيجية، في ضوء التحولات التقنية المتسارعة.
- إجراء دراسات طويلة تتبّع المنظمات عبر فترات زمنية متعاقبة، لرصد تطور تطبيق الإدارة الرشيدة وأثرها التراكمي على نجاح المبادرات الاستراتيجية.
- دراسة العوامل المعوّقة لتطبيق الإدارة الرشيدة في المنظمات السعودية، وسبل التغلب عليها، بما يُكمّل الصورة التي رسمتها الدراسة الحالية حول العوامل الإيجابية.
- دراسة العلاقة بين الإدارة الرشيدة وأبعاد محددة من نجاح المبادرات الاستراتيجية (كالاستدامة، أو رضا أصحاب المصلحة، أو التحاكي الاستراتيجي) بصورة أكثر تفصيلاً.
- إجراء دراسات نوعية معمّقة باستخدام منهجية دراسة الحالة في منظمات بعينها، لاستجلاء الديناميكيات الدقيقة للعلاقة بين متغيري الدراسة في سياقاتها الفعلية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of lean management, with its four dimensions (continuous improvement, employee empowerment, waste reduction, and process flexibility), on the success of strategic initiatives in Saudi organizations. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the data collection tool, administered to a stratified random sample of (٣٣٧) employees in top, middle, and supervisory management levels across the public and private sectors. The validity and reliability of the instrument were verified, with the overall Cronbach's Alpha coefficient reaching (٠,٩٣٥). The data were analyzed using SPSS, employing means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses.

The study found that the level of lean management application in Saudi organizations was high, with a mean of (٣,٩٤), and the level of strategic initiatives success was also high, with a mean of (٣,٩٣). The multiple regression analysis revealed a statistically significant impact of lean management, with its four dimensions, on the success of strategic initiatives, with a coefficient of determination ($R^2 = ٠,٦٧٧$). Process flexibility ranked first in terms of impact, followed by employee empowerment, continuous improvement, and finally waste reduction. The study recommended embedding lean management culture as an integrated philosophy, enhancing genuine employee empowerment, building a precise waste measurement system, developing organizational capabilities for operational flexibility, and aligning lean management initiatives with the strategic directions of the organization.

Keywords: Lean Management, Continuous Improvement, Employee Empowerment, Waste Reduction, Process Flexibility, Strategic Initiatives Success, Saudi Organizations.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

❖ إبراهيم، سري عبد علي محمد. (٢٠٢٣). أثر الإدارة الرشيدة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٣٨ع، ١٠٠ - ١١٤. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1390573>

❖ أبو العلا، عمرو حسن محمد، و رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠٢٤). أثر الإدارة الرشيدة في العلاقة بين الهدم الخلاق والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الدواء في مصر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1481341>

❖ أبو زيد، أسماء حسن راغب. (٢٠٢٥). وعي الشباب بالمبادرات الرئاسية وعلاقته بدعم الرؤية الاستراتيجية للدولة نحو تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على عينة من الشباب الجامعي بمحافظة الوادي الجديد. المجلة العلمية لكلية الآداب، مج ٢٨، ع ٩٦، ١٥١١ - ١٥٦٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1645701>

❖ أبو صالح، محمد سليمان محمد، سليمان، محمد الجلي محمد، مبروك، عاطف محمد عبدالباري، و عبودي، مبارك محمد منصور. (٢٠٢٢). أثر نشر الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية على صياغة مبادرات استراتيجية ذات مزايا تنافسية. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع ١٣، ١٤١ -

١٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1358498>

❖ بلقرع، فاطمة، بن يحيى، نجاة، و جوال، محمد السعيد. (٢٠٢١). أثر الإدارة الرشيدة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. مجلة التنظيم والعمل، مج ٩، ع ٣، ١٠٢ - ١١٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1538386>

❖ جابر، علي عبد الزيد، وعطية، محمد عبد الأمير. (٢٠٢٤). دور الذكاء التنظيمي في نجاح المبادرات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في المصرف العقاري العراقي. مجلة وارث العلمية، ٦(عدد خاص - أغسطس)، ٢٥٤-٢٦٣.

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/issue/13004>

- ❖ الجعيد، سامية عايض، و الثبتي، ريماس أحمد. (٢٠٢٤). أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ملحق ٤٢ - ٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١٤٧٨٤٤٨>
- ❖ الجفري، مازن مهدي عيدروس. (٢٠٢٤). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNSJ)، ٥(٢)، ٤٦٩. <https://doi.org/١٠.٥٣٧٩٦/hnsj٥٢/٣٠>، ٤٦٩. ٤٩٤-
<https://www.hnjjournal.net/en/٥-٢-٣٠>
- ❖ الحاسي، مصطفى عادل محمد. (٢٠٢٣). الإدارة الرشيدة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة المدار الجديد - ليبيا. المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، (٢٦)، ٢١٩-٢٤٠. <https://democraticac.de/?p=٩١٧٠٤>
- ❖ خاطر، السيد محمد السيد، الرشدي، حسين حسن محمد محمد، السيد، دعاء عادل إبراهيم، و أحمد، يحيى فؤاد حسين. (٢٠٢٢). أثر تطبيق الإدارة الرشيدة على تطوير الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة بين شركات توزيع الكهرباء. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤١، ٩٦ - ١٠٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١٤٣٥٩١٧>
- ❖ رجال، علي، دريس، يحيى، و بوطورة، فضيلة. (٢٠٢٥). أثر الإدارة الرشيدة على تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة مستشفى محمد الشوكي الشريعة. مجلة دراسات اقتصادية، مج ١٩، ٢٤ - ٢٥٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١٥٨٤٧٤٤>
- ❖ الروجفة، مصعب عبدالله علي، والصرايرة، صفاء محمود بشير. (٢٠٢٤). دور نظام الإدارة الرشيدة في تحقيق التطوير والإبداع لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨(٤)، ٩-١. <https://doi.org/١٠.٢٦٣٨٩/AJSRP.D٢٣٠٥٢٣>
- ❖ سعداوي، فيصل، ودحماني، عزيز. (٢٠٢٢). التفكير الريادي والنجاح الاستراتيجي: العلاقة والأثر. مجلة التكامل الاقتصادي، ١٠(٣)، ١٠٣-١٢٠.
- ❖ العتيبي، منيرة مسلط فيحان. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيدة في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ٥٤ - ٩٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١٤٧٨٢٥٨>

- ❖ العزاوي، نجم عبد الله، والعبيدي، سالم سعيد. (٢٠٢٢). دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية. المجلة الليبية العالمية، (٥٤)، ١-٢٨. <https://www.researchgate.net/publication/٣٥٦٩٩٧١٣٣>
- ❖ علي، هشام فوزي عباس. (٢٠٢٢). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة قناة السويس، ١٣(٢)، ٣٠٧-٣٤٠. <https://search.mandumah.com/Record/١١٦٨١١٨>
- ❖ عمر، عمر فهمي محمود. (٢٠٢٣). أثر ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية. مجلة البحوث المالية والتجارية - جامعة بورسعيد، ٢٤(٢)، ١-٣٨. https://masf.journals.ekb.eg/article_٢٩٩٩٨٢.html
- ❖ العنزي، ابتسام بنت خلف بن مقبل. (٢٠٢٤). رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي. المجلة الدولية للبحوث والدراسات (IJRSP)، (٧٠)، ١٥١-١٨٠. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-٧٠/٨>
- ❖ غبش، عز الدين، والعبسي، علي. (٢٠٢٢). دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة زاخو، ١٠(٢)، ٥٣٠-٥٥٠. <https://dujhss.uod.edu.ly/index.php/dujhss/article/view/١٦>
- ❖ مخلفي، محمد أمين، و ميلود، العربي بن حجار. (٢٠٢١). مبادرات الحكومة الجزائرية في حوكمة الخدمات الإلكترونية: دراسة تحليلية. مجلة الحوار المتوسطي، مج ١٢، ع ١٤، ٣١٦ - ٣٤٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١١٧٠٤٢٤>
- ❖ منتصر، يوسف جاد زكي محمد. (٢٠٢٥). متطلبات دعم المبادرات الرئاسية بالمنظمات غير الحكومية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، مج ٦٩، ع ٣، ٦١٥ - ٦٥٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١٥٧٧٤٩٧>
- ❖ الولدي، أسماء بنت حسن حامد، و الشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر. (٢٠٢٤). أثر الإدارة الرشيدة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، ٧٢، ٤٥٧ - ٤٨٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/١٥٤٧٧٠٨>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- ❖ Abdallah, A. B. (٢٠٢٠). Healthcare engineering: A lean management approach. Journal of Healthcare Engineering, ٢٠٢٠, Article ٨٨٧٥٩٠٢, ١-١٣.
<https://doi.org/10.1155/2020/8875902>
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2020/8875902>
- ❖ Al Maazmi, A., Al-Mawali, N., & Anuar, N. (٢٠٢٤). Exploring the critical success factors influencing the implementation of strategic digital transformation. Systems, ١٢(١٢), Article ٥٢٤, ١-٢٥.
<https://doi.org/10.3390/systems12120524> <https://www.mdpi.com/2079-8904/12/12/524>
- ❖ Awad, M. M., Hashem, A., & Naguib, H. M. (٢٠٢٢). The impact of lean management practices on economic sustainability in services sector. Sustainability, ١٤(١٥), Article ٩٣٢٣, ١-٢٧.
<https://doi.org/10.3390/su14159323> <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/15/9323>
- ❖ Greer, C. R., Lusch, R. F., & Hitt, M. A. (٢٠٢٣). Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance. Journal of Management Studies, ٦٠(٨), ١٩٤٥-١٩٧٨. <https://doi.org/10.1111/joms.12994>
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12994>
- ❖ Kaimba, G. K., & Muturi, W. (٢٠٢٣). Success and impact of strategic plans implementation on public service delivery in The Gambia. Journal of Public Administration, Finance and Law, (٢٧), ٤٥-٦٧.
https://www.jopafll.com/uploads/issue27/SUCCESS_AND_IMPACT_OF_STRATEGIC_PLANS_IMPLEMENTATION_ON_PUBLIC_SERVICE_DELIVERY_IN_THE_GAMBIA.pdf

- ❖ Kohtamäki, M., Rabetino, R., Einola, S., Pike, A., & Paiola, M. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, 81(4), 793–798. <https://doi.org/10.1111/puar.13187>
- ❖ Moslehi, H., & Bhatti, O. K. (2024). Strategic management process: The role of emerging technologies in organizational success. *Journal of Data Science, Technology and Artificial Intelligence*, 3(2), 112–130. <https://doi.org/10.56450/jdtai.v3i2.67>
<https://journaldtai.com/index.php/jdtai/article/view/67>
- ❖ Pinto, J. L. Q., Mendes, L., & Machado, V. C. (2023). Lean management practices perception and their influence on organizational performance. *The TQM Journal*, 35(3), 673–690. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2021-0364> <https://www.emerald.com/tqm/article/35/3/673/376822>
- ❖ Schwantz, P. I., Klein, L. L., & Simonetto, E. d. O. (2023). The relationship between lean practices and organizational performance: An analysis of operations management in a public institution. *Logistics*, 7(3), Article 52, 1–18. <https://doi.org/10.3390/logistics7.3.052> <https://www.mdpi.com/2305-6290/7/3/52>
- ❖ Simonetti, M., Daglio, M., & Villa, R. (2022). Aligning key performance indicators with lean management in the service sector. *Cogent Engineering*, 9(1), Article 2124940, 1–21. <https://doi.org/10.1080/23311916.2022.2124940>
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311916.2022.2124940>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الإدارة الرشيدة في نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر ☐ ٣٠ سنة فأقل ☐ من ٤٠ - ٣٠ سنة
☐ ٥٠ - ٤٠ سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- سنوات الخبرة ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ١٠ - ٥ سنوات
☐ من ١٠ - ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة

٥- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى
☐ إدارة إشرافي

٦- القطاع ☐ حكومي ☐ خاص

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الإدارة الرشيدة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
التحسين المستمر					
					تحرص المنظمة على مراجعة عملياتها بصورة دورية بهدف تحسينها
					تتبنى المنظمة منهجية واضحة لإدارة التحسين المستمر في أنشطتها
					تشجع المنظمة على تقديم مقترحات لتطوير الأداء من مختلف المستويات
					توظف المنظمة الأخطاء كفرص للتعلم وتطوير الممارسات
تمكين العاملين					
					تمنح المنظمة العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم
					توفر المنظمة برامج تدريبية تعزز قدرات العاملين على المشاركة في التحسين
					تتيح المنظمة للعاملين الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية
					تكافئ المنظمة العاملين الذين يساهمون في تطوير العمل
خفض الهدر					
					تعمل المنظمة على تحديد مصادر الهدر في عملياتها بصورة منهجية

البعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
تُطبّق المنظمة أدوات لقياس الفاقد في الوقت والموارد									
تتبنى المنظمة إجراءات فعالة لتقليل الإجراءات الزائدة في العمل									
تحرص المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة									
مرونة العمليات									
تتسم عمليات المنظمة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة									
تستجيب المنظمة بسرعة لمتطلبات المستفيدين المتجددة									
تتمتع المنظمة بقدرة على إعادة تخصيص مواردها بمرونة									
تُتيح هياكل المنظمة سرعة اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات									

✿ المحور الثاني: نجاح المبادرات الاستراتيجية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق بشدة	البعد
					تحقق المبادرات الاستراتيجية في المنظمة أهدافها المعلنة
					تُنفَّذ المبادرات الاستراتيجية في حدود الموازنات المخصصة لها
					تلتزم المبادرات الاستراتيجية بالجدول الزمني المرسومة لها
					تُساهم المبادرات الاستراتيجية في تعزيز قدرات المنظمة
					تترك المبادرات الاستراتيجية أثرًا مستدامًا في المنظمة
					تستجيب المبادرات الاستراتيجية لتوقعات أصحاب المصلحة
					تتسم المبادرات الاستراتيجية بالانسجام مع التوجه العام للمنظمة
					تُحقق المبادرات الاستراتيجية قيمة مضافة تتجاوز أهدافها المباشرة
					تُتيح المبادرات الاستراتيجية بناء قدرات بشرية متخصصة
					تُساهم المبادرات الاستراتيجية في تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



The Impact of Lean Management on the Success of Strategic Initiatives in Saudi Organizations

Prepared by:

Ibrahim Meshari alromi

٣٥٢٠٠١٠٤١

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٦ — ١٤٤٨