

أثر القيادة الرشيدة في تحسين أداء المؤسسات في البيئات المتغيرة: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

جاسم بن عبد الله السليمي الحربي

الرقم الجامعي/

252001570

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدِي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدِي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	3
شكر وتقدير	4
قائمة الجداول	7
فهرس الأشكال	9
المستخلص	11
الفصل الأول	12
المقدمة	13
مشكلة الدراسة	14
أهمية الدراسة	14
أهداف الدراسة	14
تساؤلات الدراسة	16
فرضيات الدراسة	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	17
الفصل الثاني	19
الدراسات السابقة	19
المقدمة	20
المتغير التابع والمستقل	21
الدراسات السابقة	22
الإطار النظري للدراسة	34
الفصل الثالث	36
منهجية الدراسة	36
المقدمة	37
مجتمع البحث	38
المنهجية وطرق البحث	39
أدوات الدراسة	40

41	خطوات جمع البيانات
42	حدود البحث
43	الفصل الرابع
43	نتائج الدراسة
44	المقدمة
45	تحليل البيانات
84	المناقشة
86	الخاتمة
88	التوصيات
89	المراجع
92	الملاحق
97	Abstract

قائمة الجداول

47	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
47	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة
49	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة
50	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
52	جدول 5 : التحليل الإحصائي لاستجابة القادة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل
53	جدول 6 : التحليل الإحصائي لتعديل الخطط الاستراتيجية بمرونة وفق المستجدات
55	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتبنى الإدارة أساليب عمل مرنة لمواجهة التحديات
56	جدول 8 : التحليل الإحصائي لاتخاذ القرارات بسرعة دون الإخلال بالجودة
58	جدول 9 : التحليل الإحصائي لمنح القادة الموظفين صلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم
59	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتشجيع القادة العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام
61	جدول 11 : التحليل الإحصائي لإشراك الموظفين في اقتراح حلول للمشكلات
62	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة تمكين الفرق في رفع كفاءة الأداء المؤسسي
64	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة ثقافة التعلم من الأخطاء
65	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتحسين العمليات بشكل مستمر بناءً على التغذية الراجعة
67	جدول 15 : التحليل الإحصائي لدعم المؤسسة الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة
68	جدول 16 : التحليل الإحصائي لتقييم الأداء بانتظام بهدف التحسين المستمر
70	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتحسُّن مستوى الإنتاجية في ظل القيادة الرشيقة
71	جدول 18 : التحليل الإحصائي لازدياد قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية
73	جدول 19 : التحليل الإحصائي لتحسُّن جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة
74	جدول 20 : التحليل الإحصائي لارتفاع القدرة التنافسية للمؤسسة
76	جدول 21 : التحليل الإحصائي لرؤية أن القيادة الرشيقة كان لها دور فاعل في تحسين أداء المؤسسة في البيئات المتغيرة
77	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

77	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
78	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وسرعة الاستجابة للتغيير
80	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وتمكين فرق العمل واتخاذ القرار
81	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وثقافة التحسين المستمر والابتكار
83	جدول 27 : اختبار التباين الأحادي
83	جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 48
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 49
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 51
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاستجابة القادة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل 52
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتعديل الخطط الاستراتيجية بمرونة وفق المستجدات 54
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتبنى الإدارة أساليب عمل مرنة لمواجهة التحديات 55
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لاتخاذ القرارات بسرعة دون الإخلال بالجودة 57
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمنح القادة الموظفين صلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم 58
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتشجيع القادة العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام 60
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لإشراك الموظفين في اقتراح حلول للمشكلات 61
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة تمكين الفرق في رفع كفاءة الأداء المؤسسي 63
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة ثقافة التعلم من الأخطاء 64
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتحسين العمليات بشكل مستمر بناءً على التغذية الراجعة 66
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لدعم المؤسسة الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة 67
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتقييم الأداء بانتظام بهدف التحسين المستمر 69
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتحسُّن مستوى الإنتاجية في ظل القيادة الرشيدة 70
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لازدياد قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية 72
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتحسُّن جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة 73
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لارتفاع القدرة التنافسية للمؤسسة 75
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لرؤية أن القيادة الرشيدة كان لها دور فاعل في تحسين أداء المؤسسة في البيئات المتغيرة 76
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وسرعة الاستجابة للتغيير 79

شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وتمكين فرق العمل

واتخاذ القرار 80

شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وثقافة التحسين

المستمر والابتكار 82

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الموقفية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار لدى المديرين في مؤسسات القطاع الخاص السعودي، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين مرونة نمط القيادة وفق الموقف، ومستوى تمكين المرؤوسين، وكفاءة الاتصال والتغذية الراجعة، وفعاليتها في تحسين جودة القرارات. اعتمدت الدراسة المنهجية الكمية باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لقياس المتغيرات الرئيسية، وقد شارك في البحث 273 مديراً يمثلون عينة متنوعة من مختلف الشركات العاملة في القطاع الخاص بالمملكة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الموقفية وفعالية اتخاذ القرار، حيث تبين أن المرونة القيادية، وتمكين المرؤوسين، وكفاءة الاتصال والتغذية الراجعة تسهم جميعها بشكل ملحوظ في رفع مستوى جودة القرارات وسرعة تنفيذها. كما أظهرت النتائج أن التفاعل بين هذه المتغيرات يعزز من قدرة المديرين على التكيف مع التحديات المتغيرة، ويوفر بيئة تنظيمية داعمة لاتخاذ القرار الفعال. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز القيادة الموقفية، ودمج سياسات التمكين والتواصل الفعال ضمن ثقافة العمل التنظيمية، وتشجيع المديرين على تبني أساليب قيادة مرنة تواكب متطلبات المواقف المختلفة لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموقفية، فعالية اتخاذ القرار، تمكين الموظفين، الاتصال التنظيمي، التغذية الراجعة،

المرونة القيادية، القطاع الخاص السعودي.

الفصل الأول

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال حول العالم، وخاصةً في المملكة العربية السعودية، تغيرات متسارعة وغير مسبقة نتيجةً للثورة الصناعية الرابعة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية، وتوسع التحول الرقمي، والدور المتنامي للبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي. وقد أثرت هذه الابتكارات على طبيعة العمل التنظيمي وعمليات الإدارة ونماذج القيادة، مما استلزم تبني ممارسات القيادة الرشيقة، التي تتسم بمرونة واستجابة أكبر.

القيادة الرشيقة مفهوم إداري معاصر نشأ استجابةً للتغيرات البيئية والتنظيمية. وهي تركز على مبادئ المرونة والتعلم المستمر والتمكين والتكيف السريع مع التطورات الجديدة، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار والعمل التعاوني. ومع اتساع نطاق التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية، برزت استراتيجية القيادة هذه كأحد أهم التوجهات للشركات الساعية إلى التميز والاستدامة في سياقات معقدة وغير مؤكدة. ويكتسب هذا التوجه أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية، نظرًا للتطور الهيكلي والتنظيمي الجاري في القطاعين العام والتجاري، بالإضافة إلى القيود التي فرضتها رؤية 2030 للتغيير المؤسسي وزيادة الكفاءة (BAYOMEI, 2023).

في حين حظي مفهوم القيادة الرشيقة باهتمام كبير في الدول المتقدمة، لا سيما في قطاعي التكنولوجيا وإدارة المشاريع، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث في السياق السعودي لتحديد أثر تبني القيادة الرشيقة على الأداء التنظيمي. ويكتسب هذا أهمية خاصة بالنظر إلى طبيعة الصعوبات المرتبطة بالتحول الرقمي، والمنافسة في السوق، وزيادة توقعات العملاء، وتقلب بيئات العمل. علاوة على ذلك، فإن ندرة الدراسات العربية التي تربط القيادة الرشيقة مباشرةً بالأداء التنظيمي تُحدث فجوة معرفية تتطلب المزيد من الدراسة والتحليل.

تُعتبر القيادة الرشيقة من أهم السبل لمساعدة الشركات على مواكبة التغيرات السريعة. وتهدف إلى تحسين قدرة القادة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة، وبناء روح العمل الجماعي، وتمكين الموظفين، وتحفيز الابتكار، والتكيف مع الظروف المتغيرة. وتشير الدراسات إلى أن الشركات التي تستخدم أساليب القيادة التقليدية غالبًا ما تواجه صعوبة في مواكبة التغيير، بينما تحقق المؤسسات الرشيقة مستويات أعلى من الأداء والمرونة والابتكار.

نظرًا للدور المحوري للقيادة الرشيقة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في البيئات المتغيرة، يُعدّ البحث في أثر تطبيق هذا الأسلوب القيادي في المنظمات السعودية أمرًا بالغ الأهمية، سواءً من حيث فهم مستوى تطبيقه أو قياس أثره المباشر على الأداء.

التنظيمي. ويكتسب هذا الموضوع أهمية بالغة في المملكة نظراً للحاجة إلى زيادة الكفاءة، وتحسين الخدمات، وسرعة الاستجابة للتطورات، مما يجعل القيادة الرشيقة خياراً استراتيجياً للمؤسسات الساعية إلى التميز والاستدامة.

ونتيجةً لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ فجوة بحثية كبيرة من خلال دراسة دور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي في البيئات المتغيرة، بالإضافة إلى توفير إطار نظري وعملي يُساعد المنظمات السعودية على تبني هذا الأسلوب القيادي بفعالية أكبر، مما يُعزز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق النتائج المرجوة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم السريع الذي تشهده المؤسسات السعودية، لا سيما في مجال التحول الرقمي، إلا أن العديد منها يواجه تحديات في قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحسين الأداء التنظيمي، وزيادة الكفاءة التشغيلية. وقد لا تكفي أساليب القيادة التقليدية لحل هذه الصعوبات، مما يستلزم تطبيق مناهج قيادية أكثر مرونة وقدرة على التكيف.

- ونتيجة لذلك، تتمحور الدراسة حول: كيف تُحسن القيادة الرشيقة الأداء التنظيمي في ظل بيئات العمل المتغيرة في

المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية لأسبابٍ علميةٍ وعمليةٍ متعددة، ستعود بالنفع على الباحثين وصناع القرار والمؤسسات السعودية على حدٍ سواء. ففي ظل التغيرات العالمية المتسارعة وتزايد التحديات التنظيمية والتكنولوجية والاقتصادية، أصبح فهم أساليب القيادة الحديثة وقدرتها على تحسين الأداء التنظيمي أمراً بالغ الأهمية، لا سيما القيادة الرشيقة، التي تُعد من أبرز اتجاهات القيادة في البيئات المعقدة والمتغيرة. ومن هذا المنطلق، تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- الأهمية العلمية:
- سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية: القيادة الرشيقة فكرة إدارية حديثة لم تحظَ باهتمام يُذكر في العالم العربي، وخاصةً في المملكة العربية السعودية. تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة الناجمة عن نقص الأبحاث التي تربط القيادة الرشيقة مباشرةً بالأداء التنظيمي في ظل الظروف المتغيرة.

- المساهمة في إثراء نظرية الإدارة: تدمج الدراسة العديد من نظريات الإدارة الحديثة، بما في ذلك المرونة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والإدارة الرشيقة، لتوفير إطار علمي شامل لفهم العلاقة بين القيادة الرشيقة والأداء التنظيمي. وهذا يزيد من القيمة العلمية للنماذج النظرية في الإدارة الحديثة.
- توفير منهجية للدراسات المستقبلية: يمكن للباحثين الاستفادة من نتائج هذه الدراسة ومنهجيتها التحليلية كأساس للبحوث المستقبلية حول القيادة الرشيقة في قطاعات مختلفة أو في سياقات ثقافية وتنظيمية مماثلة.
- تعزيز التركيز على القيادة في ظل التحولات الدولية: تساعد الدراسة على فتح الباب أمام نقاش علمي حول الدور الحاسم للقيادة في ظل موجات التحول الرقمي والتغير الاقتصادي، بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية الحديثة.
- الأهمية العملية:
- دعم المؤسسات السعودية في التكيف مع التغيرات المتسارعة: تقدم الدراسة توصيات عملية لمساعدة المؤسسات على تبني مناهج قيادة رشيقة لتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات التنظيمية والسوقية، لا سيما في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تركز على زيادة الكفاءة والجودة والابتكار.
- تحسين الأداء والإنتاجية المؤسسية: من خلال دراسة تأثير القيادة الرشيقة، يمكن للمؤسسات الاستفادة من نتائج الدراسة لتعزيز الأداء المؤسسي، وزيادة الجودة، والاستجابة بشكل أسرع للتحديات.
- تحسين فعالية القادة والمديرين: تساعد الدراسة صناع القرار على فهم سلوكيات القيادة الرشيقة والمتطلبات الأساسية للقيادة لتطبيق هذا الأسلوب، مما يؤثر إيجاباً على بيئة العمل والثقافة التنظيمية.
- مواءمة سياسات الموارد البشرية مع متطلبات المرونة: تقدم الدراسة اقتراحات عملية لإدارات الموارد البشرية حول كيفية بناء برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة الرشيقة، وبالتالي تحسين جاهزية المؤسسة واستمراريتها.
- تُطبق النتائج على مختلف القطاعات: نظرًا لمعالجتها للظروف المتغيرة. يمكن استخدامها في بيئات متنوعة، بما في ذلك الحكومة، والرعاية الصحية، والتعليم، والأعمال التجارية، والتكنولوجيا.
- دعم جودة صنع القرار: تُسهم الدراسة بتوفير بيانات ومؤشرات علمية يُمكن استخدامها لبناء استراتيجيات القيادة والتطوير التنظيمي داخل المؤسسات.

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي:

تقييم تأثير القيادة الرشيقة على تحسين الأداء التنظيمي في ظل الظروف الديناميكية بالمملكة العربية السعودية.

- الأهداف الفرعية:

1. تقييم مستوى تطبيق القيادة الرشيقة في المؤسسات السعودية.
2. تقييم مستوى الأداء التنظيمي في ظل الظروف المتغيرة في جميع أنحاء المملكة.
3. دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيقة (المرونة، والتمكين، وسرعة اتخاذ القرار، والتحسين المستمر) ونجاح المؤسسة.
4. تحديد مدى مساهمة القيادة الرشيقة في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الخارجية.
5. تقديم المشورة حول كيفية تطبيق الشركات للقيادة الرشيقة بفعالية لتعزيز الأداء.

تساؤلات الدراسة

- سؤال الرئيسي:

ما تأثير القيادة الرشيقة على أداء المؤسسات في بيئات العمل المتغيرة بالمملكة العربية السعودية؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تطبيق القيادة الرشيقة في المؤسسات السعودية؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي في هذه البيئات المتغيرة؟
3. كيف ترتبط أبعاد القيادة الرشيقة بالكفاءة التشغيلية والأداء العام؟
4. كيف تساعد القيادة الرشيقة الشركات على التكيف مع التغير؟
5. هل هناك تباين ذو دلالة إحصائية في تأثير القيادة الرشيقة بناءً على سمات المؤسسة أو نوع نشاطها؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة وتحسين الأداء التنظيمي في ظل الظروف المتغيرة في المملكة العربية السعودية.

- الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مرونة القيادة والأداء التنظيمي.
2. يعزز تمكين القيادة الأداء في ظل الظروف المتغيرة.
3. تحسّن سرعة اتخاذ القرار الأداء التنظيمي.
4. يساعد التحسين المستمر، كجزء من القيادة الرشيقة، على رفع الأداء التنظيمي.
5. تختلف درجة تأثير القيادة الرشيقة على الأداء التنظيمي باختلاف نوع المنظمة وخصائصها.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على النظرية العلمية للقيادة الموقفية كأساس منهجي لفهم كيفية تأثير أسلوب القيادة على فعالية اتخاذ القرار في بيئة العمل. وتستند النظرية إلى الفرضية الأساسية التي تقول إن نجاح المديرين في تحقيق أهداف المؤسسة يعتمد على قدرتهم على تعديل أسلوب القيادة وفق طبيعة الموقف ومستوى نضج وكفاءة الفريق، بدلاً من الاعتماد على أسلوب قيادي ثابت ومحدد. وتفترض هذه النظرية أن القيادة الفعالة هي نتاج تفاعل ديناميكي بين القائد والمرؤوسين والبيئة التنظيمية المحيطة، حيث يتعين على القائد تقييم الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يحقق أفضل النتائج للفريق والمؤسسة.

تركز النظرية العلمية المتبعة أيضاً على العلاقة بين القيادة الموقفية وعملية صنع القرار، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار مكوناً مركزياً لنجاح الإدارة. إذ أن القرارات الفعالة تعتمد على المعلومات الدقيقة، والتواصل الواضح، والتمكين المناسب للمرؤوسين، وهي عناصر أساسية في نماذج القيادة الموقفية. وتشير النظرية إلى أن المديرين الذين يمتلكون القدرة على استخدام أنماط قيادية مختلفة—مثل الإرشاد المباشر، أو التفويض، أو الدعم التحفيزي—يتمكنون من تحقيق مستويات أعلى من فعالية اتخاذ القرار مقارنة بالمديرين الذين يتبعون أسلوباً موحداً ثابتاً.

كما تأخذ النظرية بعين الاعتبار السياق التنظيمي للمؤسسات، بما في ذلك الثقافة المؤسسية، وأنماط الاتصال الداخلي، ودرجة تمكين الموظفين، كعوامل تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العلاقة بين القيادة وفعالية اتخاذ القرار. ويؤكد هذا الإطار العلمي أن القيادة الموقفية ليست مجرد مهارة فردية للمدير، بل هي استراتيجية شاملة تتفاعل مع بيئة العمل وتؤثر على النتائج المؤسسية من خلال تحسين مستوى المشاركة، وتحفيز الفرق، وضمان تدفق المعلومات بشكل فعال.

تستند الدراسة إلى أسس علمية من نظريات الإدارة الحديثة التي تربط بين القيادة والمرونة التنظيمية، حيث تعتبر المرونة عنصراً أساسياً في تعزيز قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل البيئات المعقدة والمتغيرة بسرعة. وتوضح النظرية أن القادة الذين يستطيعون التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية هم أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استباقية وحكيمة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات ونجاحها الاستراتيجي.

كما تدعم النظرية استخدام المنهجية الكمية في البحث، إذ توفر أدوات قياس علمية وموضوعية لتقييم العلاقة بين متغيرات القيادة الموقفية وفعالية اتخاذ القرار. ويتيح ذلك اختبار الفرضيات بشكل دقيق، وتحليل البيانات بطريقة إحصائية، وتقديم نتائج قابلة للتعميم ضمن سياق القطاع الخاص السعودي. من خلال هذا الأساس العلمي، تُمكن الدراسة الباحثين وصناع القرار من فهم آليات القيادة الموقفية وأثرها على عملية صنع القرار، وتقديم توصيات عملية لتطوير القيادة داخل المؤسسات بما يعزز الأداء والكفاءة.

تؤكد النظرية العلمية المتبعة أن القيادة الموقفية ليست مجرد نموذج إداري نظري، بل هي أداة عملية يمكن تطبيقها لتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة فعالية اتخاذ القرار، وتمكين الموظفين، ورفع مستوى التفاعل الإيجابي بين القادة والفرق، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة أكبر ويعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة محورية في بناء فهم شامل للأسس النظرية والتطبيقية التي يقوم عليها البحث. إذ يقدّم هذا الفصل تحليلًا معمقًا للظواهر والعمليات التي يتناولها البحث، ويهدف إلى توضيح الروابط والعوامل الأساسية التي تؤثر على نتائج الدراسة. ويأتي هذا الفصل ليضع الإطار العلمي المنظم الذي يسهّل على القارئ فهم كيف تتفاعل العوامل المختلفة داخل بيئة العمل، وما هي المتغيرات التي تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي واتخاذ القرار.

يهدف الفصل أيضًا إلى تقديم مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يتيح للباحث استيعاب مستوى المعرفة الحالي، وتحديد الأسس النظرية والتجريبية التي تدعم الدراسة الحالية. كما يساعد هذا الجزء من البحث على إبراز الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة وإدارة المؤسسات، والتطورات التي طرأت على منهجيات قياس الأداء واتخاذ القرار في بيئات العمل المختلفة. ويتيح التركيز على هذه المراجعة للباحث التعرف على التجارب العملية والنتائج المستخلصة في سياقات متعددة، مما يوفر قاعدة قوية لمقارنة النتائج وتفسيرها فيما بعد.

يوضح الفصل الأسس النظرية التي تقوم عليها الدراسة، ويسهم في تقديم رؤية واضحة حول كيفية تحليل الظواهر المدروسة بطريقة علمية ومنهجية. فهو يشكل جسرًا بين الفرضيات والأدوات المستخدمة في البحث وبين النتائج التي سيتم عرضها في الفصول التالية. كما يساعد على بناء نموذج فكري متكامل يمكن تطبيقه على الواقع العملي للمديرين في القطاع الخاص السعودي، بما يعزز من قدرة المؤسسات على تبني أساليب قيادية فعّالة واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوفر أساسًا معرفيًا متينًا يمكن الرجوع إليه عند تفسير نتائج البحث، كما يسهم في توضيح أبعاد العلاقة بين القيادة وفعالية اتخاذ القرار. ومن خلال هذا العرض المنهجي للنظريات والدراسات السابقة، يتمكن القارئ من إدراك الصورة الكاملة لكيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء المؤسسي، وفهم المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين القرارات الإدارية. وبالتالي، فإن الفصل الثاني ليس مجرد استعراض للمراجع، بل هو أداة تحليلية تساعد على توضيح السياق النظري والتطبيقي للدراسة وتدعيم مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع: تحسين أداء المؤسسات

يمثل تحسين أداء المؤسسات المتغير الأساسي الذي يقيس مدى فاعلية القيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية. يشمل هذا المتغير مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالكفاءة التشغيلية، جودة اتخاذ القرار، مستوى رضا الموظفين والعملاء، وسرعة التكيف مع التغيرات البيئية. ويُعد التركيز على الأداء المؤسسي أمرًا بالغ الأهمية لأنه يعكس القدرة على تحقيق النتائج الملموسة والارتقاء بالعمليات الداخلية بما يضمن استدامة المؤسسات في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة باستمرار. ويتيح قياس هذا المتغير معرفة مدى تأثير أساليب القيادة الموقفية على فاعلية اتخاذ القرارات، وكيف يمكن تحويل استراتيجيات القيادة إلى نتائج قابلة للقياس والتحسين.

- المتغيرات المستقلة

1. سرعة الاستجابة للتغيير

يشير هذا المتغير إلى قدرة المؤسسات على التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية بشكل سريع وفعال، مع الحفاظ على جودة القرارات واستمرارية العمل. يتضمن هذا البُعد قدرة القيادة على التنبؤ بالتحديات، وتوجيه الفرق بشكل استراتيجي، واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب. وتعكس سرعة الاستجابة درجة مرونة المؤسسات في التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وهي عنصر أساسي في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

2. تمكين فرق العمل واتخاذ القرار

يعكس هذا المتغير مدى تفويض السلطة داخل المؤسسة، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يرفع من مستوى المسؤولية والالتزام. يساعد تمكين الفرق على استغلال قدرات ومهارات الأفراد بشكل أفضل، ويعزز القدرة على معالجة المشكلات بشكل سريع وفعال. كما يساهم في تقليل الضغط على القيادة العليا وتوزيع أعباء الإدارة، ما يضمن اتخاذ قرارات دقيقة ومرنة تدعم تحقيق أهداف المؤسسة. ويظهر تأثير هذا المتغير بشكل واضح في تعزيز روح التعاون والابتكار، وزيادة رضا الموظفين وفاعلية الفرق في الأداء.

3. ثقافة التحسين المستمر والابتكار

تمثل هذه الثقافة البيئة التنظيمية التي تشجع على التعلم المستمر وتطوير العمليات وابتكار حلول جديدة للتحديات التشغيلية. تعمل على رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة. وتعكس هذه الثقافة التزام المؤسسات بالابتكار المستمر والاستفادة من الموارد بشكل أمثل، مما يساهم في تعزيز القيمة التنافسية وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء ممكن.

العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

تتمثل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في أنها علاقة تكاملية، حيث تعمل جميع المتغيرات المستقلة بشكل مترابط لتعزيز أداء المؤسسات. فسرعة الاستجابة للتغيير تمكن المؤسسات من التعامل مع التحديات الطارئة بسرعة وكفاءة، بينما يضمن تمكين فرق العمل استغلال الكفاءات الفردية والجماعية لتحقيق أقصى استفادة من القرارات المتخذة. في الوقت نفسه، تعمل ثقافة التحسين المستمر والابتكار على تطوير أساليب العمل وتحسين العمليات بما يتوافق مع متطلبات البيئة الحديثة، مما يساهم في تحقيق تحسين مستدام في الأداء المؤسسي.

وتظهر أهمية هذه العلاقة في كونها تتيح للقيادة الموقفية أن تُطبّق أنماطها المختلفة وفق كل موقف، بما يضمن الاستجابة الفعّالة للتحديات، وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في السوق. من هذا المنطلق، يُعد فهم تفاعل هذه المتغيرات معاً أمراً جوهرياً لوضع استراتيجيات قيادية ناجحة ترتكز على المرونة والتمكين والابتكار، مما يؤدي إلى تعزيز فعالية اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

الدراسات السابقة

تُعرّف القيادة الرشيقة بأنها القدرة على القيادة بنجاح في مواجهة التغيرات السريعة مع الاستجابة السريعة للفرص والصعوبات. تُساعد مفاهيم القيادة الرشيقة على خلق بيئة عمل ديناميكية ومرنة، مما يُحسّن قدرة الفريق على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. وقد تُساعد القيادة الرشيقة الشركة على النجاح في مناخ تجاري سريع التغير. تُعتبر القيادة من أهم مكونات الإدارة بشكل عام، إذ يتحمل القادة مسؤوليات أكبر ويمارسون سلطة أكبر من غيرهم من أعضاء فريق إدارة المؤسسة. ونتيجةً لذلك، يجب أن يمتلك القادة مجموعة من الخصائص والصفات التي تُميزهم عن غيرهم من أعضاء المؤسسة. القيادة في جوهرها هي

القدرة على التأثير، وبالتالي، يجب أن يتمتع القادة بصفات شخصية فريدة. بناءً على ما سبق، تُعتبر القيادة العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات عند صياغة خططها الاستراتيجية لتحقيق أهدافها. من ناحية أخرى، تُمثل القيادة إطارًا لتنظيم العمل والواجبات داخل المؤسسات، سواءً في الأوقات العادية أو أثناء الأزمات. الأزمات هي فترات عدم استقرار تمنع الشركات من تحقيق معدلات أداء ثابتة وتحقيق أهدافها. قد يتطلب تحليل البيانات مهارات تحليلية واسعة، وقد يعارض البعض تقييم الأداء. يمكن التغلب على هذه العقبات بإشراك الفريق في وضع مقاييس الأداء، وجمع البيانات، واستخدام أدوات قياس الأداء المتاحة، مثل لوحات كانبان وأنظمة تتبع الأخطاء. من الضروري أيضًا تزويد أعضاء الفريق بالتدريب اللازم حول كيفية استخدام أدوات قياس الأداء وتحليل البيانات، بالإضافة إلى التواصل الواضح حول أهمية الأداء وكيفية تحسينه من خلال أفضل الممارسات. تُعد القيادة الرشيقة أداة قيّمة تساعد الشركات على تحقيق أهدافها المتعلقة بالاستدامة. يُمكن تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة المؤسسات من أن تكون أكثر مرونة واستدامة واستعدادًا أفضل لمواجهة التحديات المستقبلية، مع توفير بيئة عمل مستدامة تُساهم في بناء مستقبل أكثر إشراقًا للأجيال القادمة (Alghamdi, 2025).

يتطلب القطاع الصناعي في مملكة البحرين قيادة متكيفة وسريعة الاستجابة ومبتكرة للحفاظ على حيويته وقدرته التنافسية. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير القيادة الرشيقة على أداء الفريق في المشهد الصناعي في البحرين، بالإضافة إلى تحديد الفوائد المحتملة والعواقب القابلة للقياس لهذه الطريقة القيادية. تشمل أهداف الدراسة التحقيق في كيفية تحسين القيادة الرشيقة للأداء العام للفريق في مكان العمل، وتحديد الفوائد المحددة التي تقدمها للقطاع الصناعي، وقياس تأثيرها على ديناميكيات الفريق وإنتاجيته. تتمتع القيادة الرشيقة، التي تُعرف بالمرونة والتمكين والتعاون، بالقدرة على توفير فوائد هائلة في صناعة سريعة التغير. ستستخدم الدراسة منهجية بحث مختلطة الأساليب لجمع كل من البيانات الكمية حول مقاييس الأداء والرؤى النوعية من أعضاء الفريق الصناعي وقادته. ستنظر الدراسة في المؤشرات بما في ذلك معدلات إنجاز المشاريع ومستويات الإبداع ورضا الموظفين والمرونة في التغيير لمعرفة كيف تؤثر القيادة الرشيقة على أداء الفريق (Khadair, 2024).

هناك نقص عام في الأبحاث التجريبية حول تأثير أنماط القيادة على تبني الحكومة الإلكترونية في قطاع الخدمات. وينطبق هذا بشكل مضاعف على القيادة التحويلية والمعاملاتية والخدمية. ووفقًا للنماذج النظرية، يُشكل أسلوب القيادة الثقافة التنظيمية المرغوبة لتبني الخدمات الإلكترونية، حيث تعمل الثقافة التنظيمية كوسيط والثقافة الوطنية كوسيط. تسد هذه الدراسة فجوة تجريبية من خلال النظر في كيفية تشكيل القيادة للثقافة التنظيمية التي تعزز وتُحسن تطبيق الحكومة الإلكترونية واستخدامها في المؤسسات السعودية. أُجريت الدراسة باستخدام عينة من الموظفين من القطاعين الخاص والعام. بينما تم

الحصول على البيانات المتعلقة بأنماط القيادة والثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية باستخدام استبيانات مصممة من قبل الموظفين، تم قياس الخدمات الإلكترونية باستخدام المواقع الإلكترونية الرسمية للشركات. تمت معالجة جميع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات الكمبيوتر (SPSS و WarPPLS). تدعم النتائج العلاقات المفترضة في النموذج النظري، حيث تؤثر جميع العوامل قيد الدراسة (باستثناء التأثير الوسيط للثقافة الوطنية (NC) على العلاقة بين أساليب القيادة والثقافة التنظيمية) إيجاباً على تطبيق الخدمات الإلكترونية، بما في ذلك التأثير الفردي (IINF)، والتحفيز الفكري (ISTIM)، والدعم الفردي (ISUP)، والمكافأة المشروطة (CR)، والإدارة بالاستثناء (MbE)، والقائد الخادم. كما كشفت النتائج أن لأنماط القيادة المحددة تأثيرات مباشرة وإيجابية على نشر الخدمات الإلكترونية، بالإضافة إلى تأثيرات غير مباشرة من خلال ثقافة تنظيمية وسيطة وثقافة وطنية معتدلة. تقدم النتائج التجريبية أدلة جديدة تدعم هذا الاقتراح، موضحة أن أنماط القيادة المختلفة تلعب أدواراً حاسمة في تشكيل العمليات والنتائج داخل الشركات. ووفقاً لهذه النتائج، تختلف الخدمات الإلكترونية من شركة إلى أخرى، وترتبط هذه الاختلافات بأساليب القيادة والثقافة التنظيمية. وكانت هناك ارتباطات إيجابية وجوهرية بين أساليب القيادة الكلية (الهجينة) والثقافات التنظيمية الكلية (الهجينة) في العينة بأكملها وأثناء نشر الخدمات الإلكترونية. ينمو تطبيق الخدمات الإلكترونية مع ارتفاع متوسط أنماط القيادة، إلا أن تنوع الثقافة التنظيمية يُعدّ أيضاً عناصر مهمة في تحسين الخدمات الإلكترونية. لم يكن لمتغير الثقافة الوطنية، الذي لعب دور الوسيط، تأثير يُذكر على العلاقة بين أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. ونتيجةً لذلك، لم يصل الدور الوسيط للثقافة الوطنية في العلاقة بين أساليب القيادة والثقافة التنظيمية إلى دلالة إحصائية، مما يعني أنه بغض النظر عن الثقافة الوطنية (تفاوت السلطة أو تجنب عدم اليقين)، فإن تأثير أسلوب القيادة على الثقافة التنظيمية في النموذج المستخدم في هذه الدراسة بدا متسقاً إلى حد ما. تُطبّق الدراسة النظرية على الواقع من خلال وصف أنماط القيادة الحديثة وإظهار أهميتها للمؤسسات السعودية والبيئة الاقتصادية. وبالتالي، تُتيح الدراسة مجاًلاً لدراسة تطبيق نظريات الإدارة الحديثة في ظل ثقافة متنوعة. على الرغم من أن العديد من الدراسات قد بحثت تأثير عوامل مثل الثقافة التنظيمية و/أو الثقافة الوطنية على تطبيق الخدمات الإلكترونية في المؤسسات السعودية، إلا أنه لم تُعالج أي دراسة (على حد علم هذا الكاتب) مسألة تطبيق الخدمات الإلكترونية وأنماط القيادة في تلك المؤسسات. نتيجةً لذلك، يُسهم فحص نشر الخدمات الإلكترونية وأنماط القيادة في المؤسسات السعودية في إثراء أدبيات قطاع الخدمات من خلال توفير دراسة حالة من بيئة ثقافية متنوعة. كما تُمهد الدراسة الطريق لبحوث مستقبلية حول تطوير الشركات، إذ تستخدم أدوات موحدة من حيث الموثوقية والصلاحية في سياق نشر الخدمات الإلكترونية. ونتيجةً لذلك، تُضيف هذه الدراسة إلى المعرفة السابقة من خلال الكشف عن أن القيادة والثقافة التنظيمية تُساهمان بشكل كبير في نشر الخدمات الإلكترونية. وقد ثبت تجريبياً أن أنماط

القيادة الثلاثة - القيادة التحويلية، والقيادة التفاعلية، والقيادة الخدمية - فعالة في مبادرات تبني الخدمات الإلكترونية. لهذه الأساليب آثارٌ مباشرة وإيجابية على نشر الخدمات الإلكترونية، بالإضافة إلى تأثيرٍ غير مباشر من خلال الثقافة التنظيمية، وتُقدم الدراسات التجريبية أدلةً إضافيةً تدعم هذا الرأي. علاوةً على ذلك، حُددت ستة جوانب للثقافة التنظيمية كداعمين مناسبين لتنفيذ الخدمات الإلكترونية: المشاركة، والرسالة، والابتكار، والتوجه نحو المهام، والبيروقراطية، والتوجه نحو المستقبل (Alomiri, 2026).

تبحث دراسة (Abdulmajeed, 2024) في كيفية مساهمة مفاهيم أجايل في تحسين جودة رعاية المرضى في مستشفيات الرياض الخاصة. تُركز مناهج أجايل، المصممة أصلاً لتطوير البرمجيات، على المرونة والتعاون والتقدم التكراري، والتي يُمكن أن تكون مفيدة في قطاع الرعاية الصحية. تهدف الدراسة إلى تقييم كيفية تطبيق هذه الأفكار لتحسين رعاية المرضى، مع التركيز على معايير رئيسية مثل سعادة المرضى، وكفاءة العلاج، وجودة الرعاية الشاملة. تبحث الدراسة في الاستخدام العملي لأطر أجايل في المستشفيات باستخدام مزيج من المنهجيات النوعية والكمية، مثل الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في مجال الرعاية الصحية والمرضى. تُظهر النتائج أنه عند تطبيق مبادئ أجايل بنجاح، تؤدي إلى تحسينات كبيرة في التواصل بين فرق الرعاية الصحية، وأوقات استجابة أسرع لمتطلبات المرضى، ومستويات أعلى من رضاهم. علاوةً على ذلك، تُعزز الطبيعة التكرارية لتقنيات أجايل التحسين المستمر، مما يضمن تحديث أنظمة رعاية المرضى وتعديلها باستمرار. تُشير الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ أجايل في مستشفيات الرياض الخاصة يُمكن أن يحدث تأثيراً كبيراً في تحسين جودة رعاية المرضى. ويقدم هذا الكتاب توصيات لمديري الرعاية الصحية وصناع السياسات بشأن اعتماد أساليب Agile لتحقيق نتائج صحية محسنة وتحسين تجربة المريض بشكل عام.

يُمثل العالم الحديث المتغير باستمرار تحدياً كبيراً لجميع المؤسسات، بما في ذلك شركات التصنيع، نظراً لتبنيها مفاهيم تدعم السعي نحو الاستدامة، حيث تؤثر القيود الحكومية ومتطلبات العملاء ومخاوف الموردين على هذه الشركات. تشير الدراسات المتعلقة بالأداء المستدام إلى أن التأثير المشترك للتصنيع الرشيق والتصنيع المرن يمكن أن يساعد الشركات في التغلب على هذه المشكلات، إلا أن هذه العلاقة لم تحظَ باهتمام تجريبي يُذكر حتى الآن. علاوةً على ذلك، تشير الدراسات الحالية إلى أن تعاون سلسلة التوريد (SCC) على مستوى العميل والمورد يمكن أن يؤثر على الأداء العام للاستدامة في المؤسسات، بما في ذلك تلك التي تستخدم منهجيات الإنتاج الرشيقة أو الرشيقة أو كليهما. وبالمثل، لم تُجرَ سوى أبحاث تجريبية قليلة حتى الآن. يتمثل أحد مصادر القلق الرئيسية في هذا السياق في أهمية دمج جوانب الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في الأعمال، بالإضافة

إلى التعقيدات التي قد تنجم عن ذلك. تبحث هذه الدراسة في الوضع الصعب الذي تواجهه مؤسسات التصنيع التي تستخدم أساليب الإنتاج الرشيق والرشيقة، وكيفية تدخل تعاون سلسلة التوريد. تم استكشاف طبيعة ومدى التأثير المشترك للإنتاج الرشيق والهزيل على أداء الاستدامة، بالإضافة إلى فعالية SCC كمدخل. تم اعتبار الإنتاج الرشيق والهزيل متغيرات مستقلة في نموذج واحد يؤثر على معايير أداء الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بشكل منفصل ومباشر. تم تصميم SCC كمغير معتدل لتحديد مقدار تأثيره على العلاقة الفردية المباشرة المقترحة بين الإنتاج الرشيق والهزيل، بالإضافة إلى مؤشرات أداء الاستدامة الثلاثة. تم إجراء البحث في المملكة العربية السعودية. ركزت الدراسة على الشركات المتوسطة والكبيرة. تم إنشاء استطلاع رأي وإدارته عبر الإنترنت. تم تحديد ما مجموعه 700 مصنع، وتم تسليم أداة الاستطلاع لهم عبر رابط ويب. كان هناك 181 استجابة صحيحة تم تلقيها. تم تحليل الروابط المفترضة للنموذج النظري باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن الإنتاج الرشيق والهزيل لا يمكن أن يؤثر على معايير أداء الاستدامة المنفصلة في نموذج واحد. هيمن الإنتاج الرشيق على مقاييس أداء الاستدامة الثلاثة وأثر عليها إيجاباً، بينما لم يكن الإنتاج الرشيق سوى متغير مشترك عند دمج طريقتي الإنتاج. ومع ذلك، وُجد أن لكلٍ من التصنيع الرشيق والتصنيع الرشيق تأثيراً فريداً ومستقلاً على خصائص الاستدامة الثلاث. لم يُخفف نموذج التكلفة المستدامة (SCC) من الارتباط الإيجابي بين الإنتاج الرشيق ومعايير أداء الاستدامة الاقتصادية فحسب، بل خفف أيضاً من العلاقات السلبية بين الإنتاج الرشيق ومتغيرات أداء الاستدامة الثلاثة. تُضيف هذه الدراسة إلى مجموعة المعارف المتعلقة بتطبيق التدخلات لتحقيق عوامل أداء الاستدامة الثلاثة في الشركات، وهي الإنتاج الرشيق والإنتاج الرشيق، كما تُقدم إرشادات مهمة لمديري شركات التصنيع الذين يتطلعون إلى تحسين عوامل أداء الاستدامة هذه من خلال الإنتاج الرشيق والتصنيع الرشيق، وعند تدخل نموذج التكلفة المستدامة (SCC) (Alsahly, 2025).

لا تزال المملكة العربية السعودية تشهد تحولات جذرية وتطوراً ملحوظاً في سعيها للتحويل من اقتصاد يعتمد على النفط إلى اقتصاد متنوع. ويركز إطار رؤية 2030 الذي وضعته القيادة على الاستثمار في مجالات متنوعة لضمان التنوع الاقتصادي. ويتناول هذا الاستعراض المفاهيم المرتبطة بالديناميكية السياقية للقيادة التنظيمية في المملكة العربية السعودية، ويحدد فرصاً عديدة لتطوير القيادة في قطاعات متعددة ضمن منظومة وبرامج رؤية 2030 التحويلية. كما يُظهر أهمية برامج التعليم والتدريب في بناء جيل جديد من القادة القادرين على التعامل مع المواقف المعقدة. علاوة على ذلك، يُشدد على أهمية التعاون مع المؤسسات العالمية في تطوير القيادة السعودية. كما يُشدد على ضرورة تبني قادة الشركات للتنوع والتناغم وأساليب التوافق الناجحة لتشجيع سلوكيات القيادة التي تُعزز إنجاز المشاريع في الوقت المحدد. ووفقاً لهذا الاستعراض المفاهيمي، يجب أن يظل

القادة قادرين على التكيف لمواجهة العقبات مثل الاختلافات الثقافية ونقص المواهب والحواجز اللغوية. ويُظهر الاستعراض ضرورة تبني القيادة الفكرية، تمهيداً للتحويل التنظيمي الفعال، لتحفيز التفكير الاستراتيجي في المدخلات وعمليات الإنتاج والمخرجات. كانعكاس للتغيير، يتضح أن التحويل في المملكة العربية السعودية يُظهر الحاجة إلى برامج التنوع الاقتصادي في خطة رؤية 2030. ووفقاً للتقرير، تجذب فرص البلاد الأفراد ذوي المهارات الاستثنائية الباحثين عن عمل في بيئة تشجع الابتكار والإبداع. كما تستثمر الحكومة السعودية في تطوير المواهب المحلية لضمان مزيج من المهارات السعودية المحلية التي تعمل مع متخصصين دوليين للمساهمة في رؤية 2030. يضمن التدريب الثقافي احترام المهنيين الخارجيين لمعايير الدولة مع المساعدة في تقدم المشاريع. وكما هو موضح في التقييم، فقد أسفرت عملية الإصلاح في المملكة العربية السعودية عن تطورات مهمة في مجموعة متنوعة من الصناعات. علاوة على ذلك، يُظهر التقييم أن البلاد عززت نظامها التعليمي وقطاعها الزراعي وصناعة السياحة والصادرات وقطاع التصنيع، من بين قطاعات أخرى، كجزء من مسار الإصلاح الاقتصادي. ويواصل التقييم توضيح أن الإجراءات المركزة للحكومة السعودية ستؤدي على الأرجح إلى التحويل، المرتبط بالعمولة حيث تسعى الحكومات إلى توسيع عملياتها الاقتصادية خارج حدودها (Bodrick, 2025).

تكشف دراسة (Catháin, 2025) تحول بوليتكنك البحرين، الذي نشأ عن اندماج مع معهد مهني محلي في عام 2022، عقب وضع خطة استراتيجية قائمة على مؤشر أداء رئيسي وطني. وتبحث الدراسة في العناصر التنظيمية الحاسمة ومهارات القيادة التي أثرت على التغيير. ويمكن تطبيق النتائج على مؤسسات التعليم العام الأخرى في الشرق الأوسط. ولتحديد سلوكيات القيادة الحاسمة، استخدم الباحثون أسلوباً نوعياً تضمن محادثات مجموعات التركيز وتحليل الوثائق وإطار عمل للتحليل الموضوعي. وبمقارنة هذه النتائج بالبحوث السابقة حول القيادة الرشيدة، اكتشفت الدراسة سمات مهمة مثل التجربة الجريئة (بما في ذلك اتخاذ القرارات بمعرفة غير كافية)، والعلاقات المتغيرة، والثقة، والقدرة على التكيف، واتخاذ القرارات التعاونية. وبينما لم تجد الدراسة أي انحرافات جوهرية عن مبادئ القيادة الرشيدة المعترف بها، إلا أنها سلطت الضوء على الحاجة الماسة لاتخاذ قرارات سريعة واغتنام الفرص، حتى مع عدم كفاية المعرفة، تليها تعديلات على الدورة بناءً على ملاحظات الفريق. وتؤكد هذه الدراسة على أهمية إجراء المزيد من الأبحاث، مثل إجراء مقابلات أوسع نطاقاً مع أصحاب المصلحة واستكشاف نماذج إدارة التغيير التكرارية، من أجل فهم أفضل للقيادة الرشيدة في هذا الإطار.

تقدم دراسة (Al-Hajjoui, 2025) إطاراً مفاهيمياً واسعاً للتحقيق في الوظيفة الوسيطة لمرونة التعلم في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومواءمة تكنولوجيا المعلومات وتنمية الموارد البشرية (HRD) في المؤسسات التعليمية السعودية. مع رؤية

المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى تحويل قطاع التعليم إلى مؤسسة عالمية تنافسية قائمة على المعرفة، أصبح دمج مبادئ الإدارة الحديثة مثل مواءمة إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات أمراً بالغ الأهمية. تعتبر كل من إدارة الجودة الشاملة ومواءمة تكنولوجيا المعلومات من العوامل الأساسية التي تُيسّر تنمية الموارد البشرية، ولكن لا يُعرف الكثير عن كيفية عملهما بشكل تآزري. تؤكد هذه الدراسة أيضاً على أهمية مرونة تعلم الموظفين كوسيط حاسم، مما يعزز تأثير مواءمة إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات على نتائج الموارد البشرية من خلال تشجيع التكيف والتعلم المستمر. من خلال معالجة القضايا الفريدة التي تواجهها المؤسسات التعليمية السعودية، وخاصة في ربط الأهداف التكنولوجية بممارسات إدارة الجودة، يوفر هذا الإطار رؤية مهمة لصانعي السياسات التعليمية والمسؤولين وممارسي الموارد البشرية. وتقدم التوصيات لتحسين نتائج تنمية الموارد البشرية من خلال تعزيز مرونة التعلم وتوحيد استراتيجيات الشركات، وبالتالي استكمال الأهداف الواسعة النطاق لرؤية السعودية 2030.

سعت دراسة (Al-Qawasmi, 2026) إلى فهم أفضل لدور القيادة الرشيدة في تعزيز فعالية التحول الرقمي، وأثرها على الأداء والكفاءة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. وتم تحقيق ذلك من خلال طرح أطر نظرية للقيادة الرشيدة في التحول الرقمي في الجامعات، وإعداد الجامعات الفلسطينية لتلبية متطلبات التحول الرقمي من خلال دمج خصائص القيادة الرشيدة، وإنشاء شبكة معلومات رقمية تُسهّل التحول الرقمي وترتبط بالشبكات العالمية. تُثقف هذه الشبكة موظفي الجامعات بآليات وثقافة الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى الجاهزية النفسية والسلوكية والتقنية والمادية، من بين احتياجات أخرى لتبني الإدارة الإلكترونية. وتضمنت فرضيات الدراسة إمكانية وجود صلة بين إدارة القيادة الرشيدة وتحسين الأداء وفعالية التحول الرقمي في الجامعات، كما أكدت على وجود استراتيجيات قيادة رشيدة محددة تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي وفعالية التطوير. واتبعت الدراسة منهجية وصفية وتحليلية لتطوير ورصد الأطر النظرية بناءً على الأبحاث العلمية السابقة، بالإضافة إلى منهجية علمية لتحليل مشكلة البحث. أشارت الدراسة إلى أن القيادة الرشيدة في الجامعات تُعنى بتطوير الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي، وتوفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعّالة، واختيار الكفاءات البشرية والعلمية. كما تتحمل مسؤولية وجهد صيانة البيانات ومراقبتها، وتوفير أدوات كافية للتحليل الإحصائي والتنبؤ بالمستقبل، ومعالجة مقاومة الموظفين الداخلية ووجهات النظر المتنافسة. تُسهم القيادة الرشيدة المرنة والهادئة في إرساء إطار عمل فعّال للتطبيق الأمثل للتحول الرقمي. ويشمل ذلك ضمان التوافق الداخلي والخارجي في العمليات التشغيلية، بالإضافة إلى تحسين وتطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس من خلال تبادل المعلومات. كما أن استخدام مهارات التفكير النقدي الذاتي لتحليل المشكلات والتحديات

يُحسّن الأداء. واقتُرحت الدراسة أن يُوقّر المدرسون في التعليم التقليدي الوقت ويُسرّعوا عملية التعلم من خلال إكمال الاختبارات والتقييم والنتائج إلكترونياً. وينبغي الارتقاء بجودة التعليم من خلال تحسين المناهج والبرامج التعليمية، وتوفير فرص تعليمية متكافئة لجميع الطلاب للمشاركة في عملية التعلم والمناقشة والحوار والتعبير عن آرائهم بصراحة حول القضايا التعليمية. سد الفجوة الرقمية بين الثقافات الحضرية والريفية بين الموظفين، بالإضافة إلى تقديم التدريب المهني المناسب حول كيفية استخدام تقنيات التعليم الرقمي والذكاء الاصطناعي في الجامعات الفلسطينية.

تُعد إدارة المواهب أداة استراتيجية رئيسية لتحسين الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية على المدى الطويل في سوق الشركات اليوم. وحتى مع وجود المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع حول العالم، إلا أن الدراسات في المملكة العربية السعودية، وخاصة في القطاع الخاص، لا تزال محدودة، مما يُثبت الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها. تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على إبداع الموظفين والمرونة التنظيمية والميزة التنافسية على المدى الطويل في شركات القطاع الخاص السعودي باستخدام نظرية التباين القائم على الموارد (RBV) كإطار نظري. جُمعت البيانات باستخدام 366 استبياناً منظماً، واختُبرت الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. أثبتت النتائج صحة الفرضية الأولى (H1)، التي ذكرت أن أساليب إدارة المواهب لها تأثير مفيد على ابتكار الموظفين، وكذلك الفرضية الثانية (H2)، التي ذكرت أن هذه الممارسات مرتبطة بالمرونة التنظيمية. أظهرت الفرضية الثالثة (H3) أن أساليب إدارة المواهب مهمة لتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل. تؤكد النتائج أن تطبيق مناهج مناسبة لجذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها يلعب دوراً في ترسيخ الابتكار والمرونة والميزة التنافسية. وفي الختام، تُستعرض أهم النتائج النظرية والتطبيقية للدراسة، بالإضافة إلى حدودها وتوصياتها للبحوث المستقبلية (Attar, 2025).

تُحلل دراسة (Alshihre, 2025) كيفية تأثير تقنيات التحول الرقمي على الأداء التنظيمي للشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، بهدف سد فجوة بحثية كبيرة في ظروف الأسواق الناشئة. اعتمدت الدراسة نهجاً متعدد الأساليب، يجمع بين البيانات الكمية من استطلاعات رأي 331 خبيراً في الشركات الناشئة من مختلف القطاعات، مع رؤية نوعية مستقاة من مقابلات شبه منظمة. واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحقيق في الروابط المفترضة استناداً إلى نموذج نجاح ديلون وماكلين لنظم المعلومات، والرؤية القائمة على الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية. وقد وجدت الدراسة ارتباطاً إيجابياً كبيراً ($R^2 = 0.67$) بين استراتيجيات التحول الرقمي والأداء التنظيمي، مع زيادات كبيرة في تجربة العملاء ($\beta = 0.49$)، والكفاءة التشغيلية ($\beta = 0.42$)، والقدرة على الابتكار ($\beta = 0.31$). وقد أدت القيادة الرقمية الفعالة والاستعداد الرقمي المتزايد إلى تحسين هذه

النتائج بشكل ملحوظ. حققت الشركات الكبيرة المُركزة على التكنولوجيا أداءً أفضل من الشركات الناشئة الأصغر المُركزة على الخدمات، والتي عانت من محدودية المهارات التقنية، وصعوبات في تكامل الأنظمة، وقيود مالية. تُبرز النتائج أن التحول الرقمي ليس مجرد ممارسة تكنولوجية؛ بل هو نشاط استراتيجي شامل يتطلب مواءمة بين القيادة والثقافة والبنية التحتية لتحقيق مزايا أداء حقيقية. تُقدم الدراسة إطارًا تشخيصيًا وتوصيات عملية لرواد الأعمال وصانعي السياسات لتطوير استراتيجيات رقمية مُراعية للسياق، تُساهم في سد فجوة التنفيذ، وتُعزز أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتُعزز منظومات ناشئة مرنة وقائمة على الابتكار.

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً هائلاً، مدفوعاً برؤية 2030، التي تتضمن إصلاحات اقتصادية وتعليمية واسعة النطاق. وكجزء من هذا التغيير، تسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى تحسين جودة التعليم العالي، ومواءمته مع احتياجات سوق العمل، وزيادة قدرته التنافسية مقارنة بالدول الصناعية الأخرى. وخلال الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية، قد تظهر عقبات جديدة وغير متوقعة. تمكن القيادة المرنة المنظمات والمؤسسات من اجتياز حالة عدم اليقين التي تأتي مع التغيير بنجاح. ومع ذلك، هناك نقص في الدراسات حول القيادة المرنة في نظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. ولملء هذا الفراغ البحثي، كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في وجود قيادة مرنة بين قادة التعليم العالي السعودي من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية الثورية، ولا سيما رؤية 2030. ويستخدم النموذج التفسيري في هذا العمل، الذي يتخذ نهجاً نوعياً ودراسة حالة. وأُجريت مقابلات شبه منظمة مع 18 قائدًا شغلوا مناصب عمداء و/أو رؤساء أقسام في ثلاث جامعات حكومية سعودية. تستخدم الدراسة برنامج NVivo للتحليل الموضوعي، والذي يستلزم تطوير مواضيع ومنهجيات لتحليل البيانات واستكشاف آراء المشاركين. تؤكد نتائج الدراسة على ضرورة وجود قيادة مرنة تُمكن قادة الجامعات من التكيف مع التغييرات التي أحدثتها رؤية 2030. تُدمج الجامعات مقرراتها وممارساتها القيادية مع رؤية 2030. يستخدم المشاركون في الدراسة مجموعة متنوعة من أساليب التأقلم لإدارة الضغوط الناتجة عن التغييرات في النظام التعليمي. تُشدد الدراسة على أهمية ممارسات المواقف الإيجابية وآليات التكيف مع الضغوط للقادة الذين يواجهون التغيير والضغط. علاوة على ذلك، تُعتبر العلاقات الاجتماعية الدائمة، التي تُبني بيئة آمنة وداعمة يُمكن لأعضاء الفريق من خلالها التعبير عن أفكارهم وآرائهم بحرية، أمرًا بالغ الأهمية في التعليم العالي. علاوة على ذلك، تُعتبر القيادة الذاتية أمرًا بالغ الأهمية في الكليات السعودية لأنها تُمكن القادة من إدارة مشاعرهم وأفكارهم وسلوكياتهم، وتحديد الأهداف، والتخطيط بكفاءة، ومعالجة المشكلات. تبرز القيادة المرنة كعنصر أساسي في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إذ تُمكن القادة من مواكبة التغيير، وتحقيق رؤية

2030 في نهاية المطاف. واستنادًا إلى مراجعة للدراسات في المملكة العربية السعودية، قد تكون هذه الدراسة الأولى التي تُقدّم مفهوم القيادة المرنة في سياق التعليم العالي السعودي. ونتيجةً لذلك، فإنّ لنتائجها آثارًا بالغة الأهمية على صانعي السياسات والقادة في قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. إن فهم أهمية القيادة المرنة في تحقيق رؤى استراتيجية ثورية من شأنه أن يُساعدهم على إعداد القطاع بشكل أفضل لمواجهة تحديات وفرص العصر الحديث. ويُشجّع صانعو السياسات على تعديل السياسات الحالية للتركيز على التدريب على المرونة من أجل تزويد قادة القطاع بالمهارات اللازمة للمساهمة بفعالية في تحقيق رؤية 2030 (Al Shamlan, 2023).

مع ظهور جائحة كوفيد-19 وتأثيرها الكبير على العديد من المؤسسات، برزت المرونة كمصدر حاسم لبقاء المؤسسة واستمرارها في مكان العمل. تعمل المرونة على تحسين قدرة هذه الشركات على التكيف مع التغييرات في مكان العمل والاستفادة من جميع الفرص المتاحة. سعت الدراسة إلى تحديد مدى اعتبار الفنادق ذات الخمس نجوم في المملكة العربية السعودية مرنة، بالإضافة إلى ميزتها التنافسية. سعت الدراسة أيضًا إلى تحليل تأثير المرونة التنظيمية على الفنادق التي تتمتع بميزة تنافسية. لتحقيق هدف الدراسة، تم تسليم 1200 استبيان إلى عينة عشوائية من الموظفين في فنادق الخمس نجوم، مع تقييم 809 استبيانات صالحة باستخدام SPSS V.25. كشفت النتائج أن الفنادق ذات الخمس نجوم في المملكة العربية السعودية يُعتقد أنها مرنة، بالإضافة إلى امتلاكها ميزة تنافسية. أظهرت النتائج أيضًا أن المرونة التنظيمية لها تأثير كبير وإيجابي على الميزة التنافسية للفنادق (Alalmay, 2023).

التحول الرقمي هو عملية تحويل الإشارات التناظرية إلى رقمية، واستبدال المعالجة الورقية بلغة رقمية (تكنولوجية) لتقديم خدمات فعّالة وفي الوقت المناسب. الرقمنة نشاط تكميلي يُحسّن نوايا العميل نحو القيمة، والمشاركة الفعّالة، والتعاون على طول عملية تقديم سلسلة القيمة. تُعزز الرقمنة التحديث وتقديم خدمات أفضل في كل من الجهات العامة والخاصة. تُمثل رقمنة الخدمات الحكومية نقلة نوعية في الحوكمة، إذ تُغيّر الخدمات العامة وتُدمجها لتمكين حكومة مرنة وشاملة ومتجاوبة. تبحث هذه الدراسة في كيفية تعزيز القادة الاستراتيجيين لرقمنة تقديم الخدمات في القطاع العام من خلال الجمع بين أفكار من الأدبيات حول القيادة الاستراتيجية والعناصر الثقافية الوطنية ضمن نموذج المثلث الاستراتيجي. سياق وزارتي سعوديتين. تدرس الدراسة تحديدًا تأثير الحضارة الوطنية وديناميكيات القوة على براعة القيادة الاستراتيجية المستخدمة لدفع الرقمنة في وزارات مختارة لتقديم خدمات عامة ممتازة في المملكة العربية السعودية (رؤية السعودية 2030). استخدمت الدراسة الوزارتين للوصول إلى المتطوعين العشرة. تم اختيار المشاركين بعناية لأنهم قدموا معلومات ضرورية حول خصائص الاهتمام المحددة في

الدراسة التجريبية. علاوة على ذلك، تم اختيار المشاركين في بحثه بعناية بناءً على فترة عمله لمدة خمس سنوات في دور إداري في منظمة حكومية في المملكة العربية السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والانحدار المتعدد. يشكل الذكور عينة الدراسة بأكملها. ونظرًا لأن الباحث ذكر ولا يمكنه الاتصال بالقيادات النسائية بسبب القيود الثقافية، فقد لم يتمكن من اكتشاف منظمة بها قيادات نسائية. علاوة على ذلك، عملت القيادات النسائية في مناطق يصعب على زملائهن الذكور الوصول إليها. تتراوح أعمار المشاركين بين 45 و 55 عامًا، بمتوسط 55.5. وقد شكل كل من مدير التطوير ومدير تكنولوجيا المعلومات ومدير الموارد البشرية 20٪ من السكان الذين تم أخذ عينات منهم، وفقًا للنتائج. تتراوح خبرة الإدارة عادةً من 5 إلى 8 سنوات. يبلغ متوسط عدد سنوات الخبرة العملية 6.4، ويبلغ متوسط حجم القسم 27.50. يتم تصنيف أحجام الأقسام 25 و 30 على أنها متوسطة. كان لمحرك الأجزاء الاستراتيجية والتشغيلية للرقمنة في القيادة تأثير بنسبة 27.5٪ على تقديم الخدمات العامة عالية الجودة. علاوة على ذلك، يتوافق حوالي 20٪ من أسلوب القيادة مع التحول الرقمي مع رؤية السعودية 2030، بينما وضع 20٪ من المستجيبين تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التخصيص الفعال للموارد، بما في ذلك الموارد البشرية والطبيعية. علاوة على ذلك، ذكر 75٪ من المستجيبين أن القيادة الاستراتيجية مسؤولة عن توجيهه من يقود الشعب. ووجدت الدراسة أن نموذج الاستراتيجية المرنة الذي تستخدمه هذه الوزارات يجمع بين القيمة العامة والقدرات التشغيلية ومصالح السلطة المعنية. ونتيجة لذلك، تتضمن رؤية السعودية 2030 نهج القيادة الاستراتيجية المستخدم في حملة التحول الرقمي. وعلى الرغم من أن الدراسة كشفت عن أنماط قيادية مختلفة، إلا أن المديرين التنفيذيين في أعلى المستويات ركزوا على حملة التحول الرقمي لرؤية السعودية 2030. وبالتالي، يجب أن تكون القيادة الاستراتيجية التحويلية قابلة للتحديد من خلال الأهداف التي تؤثر على حملات التحول الرقمي الناجحة، مثل الرؤية التحويلية والتواصل الفعال وطريقة قيادة القيادة الاستراتيجية وقناة القيادة والأدوار والواجبات المحددة بوضوح. خلصت الدراسة إلى أن الرقمنة قد أدت إلى تحقيق النتائج المستهدفة للمنظمة، وزيادة التعاون والتنسيق الثقافي، وإنشاء نظام داخلي متين وثقافة داخلية جديرة بالثقة، وإنتاج شبكة اجتماعية قوية بالإضافة إلى شبكات داخلية وخارجية قوية. شجع القادة الاستراتيجيون رقمنة القطاع العام من خلال منظمة متوسطة الحجم لتحسين تقديم الخدمات. تشير هذه الدراسة إلى أنه لتحقيق النجاح على المدى الطويل في الرقمنة، يجب على القادة أن يكونوا على دراية بالثقافة الوطنية في بيئة القطاع العام السعودي الحالية، بالإضافة إلى النمو السريع والتفاعلات بين الحكومات بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030. يجب أن تكون القيادة الاستراتيجية قادرة على وضع أهداف الرقمنة موضع التنفيذ من خلال تعيين سلطات ذات مستوى عالٍ من الاستقلالية. يمكن للدراسات الإضافية استخدام مناهج بديلة وتحليل أصحاب المصلحة مع عينات أكبر (Alajaji, 2023).

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشارك الدراسات السابقة في التركيز على العلاقة بين القيادة وفعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص. فقد أظهرت جميع هذه الدراسات أن أسلوب القيادة يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على جودة القرارات وفاعلية الأداء المؤسسي، ويعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. كما تتفق الدراسات على أن تمكين الموظفين، ووجود بيئة تنظيمية داعمة، وسرعة الاستجابة للتحديات تعد من العناصر الجوهرية التي تساعد على تحسين مخرجات العمل واتخاذ قرارات أكثر دقة وكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد هذه الدراسات على أن القيادة الفعالة لا تقتصر على المستوى الإداري الأعلى، بل تتطلب مشاركة الفرق المختلفة وتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر لتحقيق الأهداف المؤسسية.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة فيما بينها في طبيعة المتغيرات المستقلة التي تناولتها لتفسير تأثير القيادة على اتخاذ القرار. فبعض الدراسات ركزت على القيادة الأخلاقية وتأثيرها على تقليل الضغوط النفسية وتحسين جودة القرارات، بينما اهتمت دراسات أخرى بمستوى تمكين الموظفين وتأثير الثقافة التنظيمية على سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات. كما اختلفت الدراسات في السياق التطبيقي، حيث تناولت بعضها المؤسسات العامة والخاصة في دول مختلفة، مما انعكس على طرق جمع البيانات وتحليلها، وأدى إلى تنوع النتائج المستخلصة حول أهم العوامل المؤثرة على فعالية اتخاذ القرار. كذلك، اختلفت المنهجيات بين الدراسات الكمية والنوعية والمختلطة، مما ساهم في إبراز جوانب مختلفة من العلاقة بين القيادة وفعالية اتخاذ القرار.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

يتميز البحث الحالي بمحاولة دمج أكثر من بعد للقيادة الموقفية ودوره في تحسين أداء المؤسسات، وهو ما لم تحققه العديد من الدراسات السابقة التي اقتصر على بعد واحد من القيادة أو ركزت على قطاع محدد فقط. كما يضيف البحث بعداً تطبيقياً في السياق السعودي للقطاع الخاص، مما يتيح فهمًا أعمق لكيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على عملية اتخاذ القرار ونتائج الأداء المؤسسي في بيئة أعمال متغيرة وسريعة. بالإضافة إلى ذلك، يقدم البحث قياساً متكاملًا لمجموعة من المتغيرات المستقلة

مثل سرعة الاستجابة للتغيير، تمكين فرق العمل، وثقافة التحسين المستمر والابتكار، وربطها مباشرة بأداء المؤسسات، وهو ما يعزز إمكانية تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الفاعلية القيادية في مختلف السياقات.

الإطار النظري للدراسة

١. نظرية القيادة التحويلية.

تُعدّ نظرية القيادة التحويلية من أشهر الأفكار لفهم دور القائد في إحداث التغيير التنظيمي. فهي تُركّز على قدرة القائد على إلهام وتحفيز زملائه، ودفعهم نحو مستويات أداء أعلى. ووفقاً لهذا الرأي، فإن مسؤولية القائد تتجاوز مجرد إدارة العمليات اليومية؛ بل تشمل أيضاً وضع رؤية واضحة للمستقبل وإلهام الأفراد لقبولها وتطبيقها. تكتسب هذه الفكرة أهمية خاصة في ظل الظروف المتغيرة، حيث تحتاج الشركات إلى قادة قادرين على الاستجابة السريعة للتحديات، مع قيادة الجهود نحو الابتكار والتحسين المستمر. وهذا يجعلها أساساً نظرياً بالغ الأهمية لفهم القيادة الرشيقة وعلاقتها بتحسين الأداء التنظيمي (Gupta, 2024).

٢. نظرية الإدارة الرشيقة.

نظرية الإدارة الرشيقة هي نموذج حديث بدأ في قطاع التكنولوجيا، وانتشر الآن ليشمل قطاعات متنوعة، بما في ذلك الخدمات والقطاع العام والقطاع الخاص. يُركّز هذا النهج على القدرة على التكيف، وسرعة اتخاذ القرارات، والتعاون، والتجريب، والتقدم المستمر. تُشدد الإدارة الرشيقة على ضرورة الاستجابة السريعة للتغيير واستبدال العمليات التقليدية المُخطّط لها بدقة بأخرى أكثر ديناميكية ومرونة. يُساعد هذا النهج على تحسين كفاءة المؤسسة من خلال الحد من الهدر، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة قدرة الفرق على التعامل مع التعقيدات. ونتيجةً لذلك، يُساعد ربط القيادة الرشيقة بهذه النظرية على فهم كيفية الاستجابة للتغيير بشكل أسرع وتحقيق أداء مؤسسي استثنائي (Omonije, 2024).

3. نظرية الطوارئ.

وفقاً لنظرية الطوارئ، تُحدد فعالية القيادة من خلال قدرة القائد على تغيير أسلوبه وفقاً للسياق أو الظروف المحيطة، بدلاً من أسلوب واحد دائم. يعتمد أداء المؤسسة على قدرة قادتها على اختيار الاستراتيجية الأمثل بناءً على عوامل داخلية وخارجية. تُطبق هذه الفرضية بشكل خاص في البيئة السعودية، حيث تشهد قطاعات الأعمال تغيرات سريعة بسبب التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030. من هذا المنظور، تبرز القيادة الرشيقة كأسلوب قيادة قادر على التكيف مع المواقف المتغيرة بفضل تركيزه على

المرونة والسرعة والقدرة على التعامل مع الغموض. يوفر هذا للنظرية إطارًا توضيحيًا لدراسة العلاقة بين القيادة الرشيقة والأداء في السياقات الديناميكية (Suharyanto, 2020).

4. نظرية النظم.

تقدم نظرية النظم صورة شاملة للمنظمة كنظام متكامل يتكون من وحدات مترابطة وتفاعلات تتعاون لتحقيق أهداف مشتركة. تُبرز هذه النظرية أن أي تغيير في أحد جوانب النظام يؤثر على النظام بأكمله، وأن الأداء التنظيمي يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية. في ضوء هذه الفكرة، تكتسب القيادة الرشيقة دورًا هامًا في تحسين التفاعل بين أجزاء المنظمة، حيث تُوجه الموارد البشرية والتكنولوجية بطريقة مرنة ومنسقة لتحقيق أقصى قدر من النتائج. كما تُساعد هذه النظرية في فهم كيفية تأثير الظروف المتغيرة على الهيكل التنظيمي، وكيف يُمكن للقيادة الرشيقة أن تُساعد في الحفاظ على استقراره وكفاءته (Schneider, 2017).

5. نظرية التغيير التنظيمي.

تدرس نظرية التغيير التنظيمي كيفية انتقال المنظمات من حالة إلى أخرى لتحسين الأداء أو مواجهة تحديات جديدة. تُسلط هذه الفكرة الضوء على أن التغيير عملية طويلة تتطلب قيادةً قويةً تُدرك أهمية مشاركة الموظفين، وتُقلل من مقاومتهم للتغيير، وتُعزز ثقافة الابتكار. في هذا السياق، تبرز القيادة الرشيقة كوسيلة لتسهيل التغيير السريع والفعال، بالاعتماد على تحفيز الابتكار، وتمكين الأفراد، وخلق بيئة عمل مرنة تُسهّل التكيف. كما تُفسّر هذه الفكرة كيف تُؤثر القيادة الرشيقة على قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات المستمرة في الأسواق والتكنولوجيا والبيئة التنظيمية (Hubbart, 2023).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يمثل الفصل الثالث من هذه الدراسة مرحلة عملية مركزية تهدف إلى توضيح الأسس المنهجية التي تم الاعتماد عليها في جمع وتحليل البيانات، بما يضمن مصداقية النتائج ودقتها. ويقدم هذا الفصل إطارًا منظمًا يربط بين الأهداف البحثية والطرق العلمية المستخدمة لتحقيقها، مما يمكن القارئ من فهم كيفية تصميم الدراسة وتنفيذها بطريقة منهجية ومنضبطة. ويعد هذا الفصل جوهريًا، لأنه يوضح الخطوات العملية التي تم اتباعها لتحويل الإطار النظري للدراسة إلى نتائج قابلة للقياس والتحليل، ويقدم دليلاً على مصداقية البحث العلمي وموضوعيته.

يُركز هذا الفصل على تقديم وصف دقيق لكيفية تنظيم الدراسة ضمن بيئة العمل الفعلية للمديرين في القطاع الخاص السعودي، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص التنظيمية والثقافية والبيئية التي قد تؤثر على نتائج البحث. كما يسلط الضوء على الإجراءات التي تم اتباعها لضمان تمثيل المجتمع المستهدف بشكل مناسب، وتوفير بيانات دقيقة وموثوقة. ويهدف الفصل أيضاً إلى توضيح المبادئ التي تحكم اختيار المشاركين في الدراسة، والتدابير المتخذة لضمان شمول العينة للتمثيل المتنوع، بما يسمح بالتعميم النسبي للنتائج ضمن نطاق القطاع الخاص السعودي.

يشرح هذا الفصل الأسس العلمية التي تحكم عملية جمع البيانات وتحليلها، بحيث يتم توثيق كافة الخطوات بطريقة تسمح بإعادة تطبيق الدراسة في سياقات مماثلة أو مقارنة النتائج مع دراسات سابقة. ويقدم الفصل نظرة مفصلة على الإجراءات المتبعة لضمان النزاهة العلمية، والموضوعية في جمع المعلومات، ودقة التحليل الإحصائي للبيانات، بما يعزز من قدرة الباحث على الوصول إلى استنتاجات موثوقة وموضوعية.

تبرز أهمية هذا الفصل أيضاً في كونه يوفر أساساً لفهم الحدود العملية والقيود التي قد تواجه الدراسة، مثل نطاق العينة، والإمكانيات الزمنية، والموارد المتاحة، والظروف التنظيمية التي قد تؤثر على جمع البيانات. من خلال استعراض هذه الجوانب، يصبح بإمكان القارئ تقدير قوة النتائج، وفهم السياق الذي تم فيه إجراء الدراسة، وما إذا كانت النتائج قابلة للتطبيق في بيئات مشابهة أو تحتاج إلى تعديل وفقاً للظروف المحلية.

يربط هذا الفصل بين النظرية والتطبيق بشكل مباشر، حيث يقدم الأدوات والخطوات اللازمة لتحويل الفرضيات البحثية إلى نتائج قابلة للتحليل والاستنتاج. فهو يوفر أساساً صلباً لفهم العلاقة بين القيادة الموقفية وفعالية اتخاذ القرار، ويتيح للقارئ رؤية واضحة لكيفية تصميم البحث وتنفيذه بطريقة علمية منظمة، مما يدعم مصداقية الدراسة ويزيد من إمكانية الاستفادة العملية من نتائجها في تحسين أساليب القيادة واتخاذ القرار داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

مجتمع البحث

يعد تحديد مجتمع البحث خطوة أساسية في أي دراسة تطبيقية، لأنه يمثل الإطار الذي يتم من خلاله جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج واختبار فرضيات الدراسة. وفي هذه الدراسة، يتركز مجتمع البحث على المؤسسات الخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية، والتي تواجه بيئات عمل متغيرة تتميز بسرعة التطور التكنولوجي، وتغير متطلبات السوق، والتقلبات الاقتصادية المحلية والدولية. ويشمل مجتمع البحث جميع مستويات الإدارة في هذه المؤسسات، مع التركيز بشكل خاص على المديرين التنفيذيين وكبار المسؤولين، حيث أنهم يشكلون صانع القرار الأساسي في تطبيق استراتيجيات القيادة الرشيقة وتحقيق الأداء المؤسسي المطلوب. ويعزى التركيز على هذه الفئة إلى أن قدرتهم على تبني مبادئ القيادة الرشيقة تؤثر بشكل مباشر على سرعة الاستجابة للتغيرات، ومرونة المؤسسات في التكيف مع المتغيرات، وتحسين الأداء الكلي.

كما يتميز مجتمع البحث بالتنوع في طبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسات، حيث يشمل المؤسسات العاملة في مجالات متعددة مثل الخدمات، والصناعات التحويلية، والتكنولوجيا، والتجارة. ويتيح هذا التنوع إمكانية دراسة أثر القيادة الرشيقة على الأداء المؤسسي في سياقات مختلفة، مما يضيف موثوقية على النتائج ويعزز القدرة على تعميمها ضمن حدود محددة على مؤسسات القطاع الخاص السعودية التي تتسم ببيئة ديناميكية ومتغيرة. ويعكس هذا النهج أهمية تضمين مختلف الأنشطة الاقتصادية لضمان شمولية الدراسة وتغطية جميع الأبعاد التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي.

كما يراعى عند تحديد مجتمع البحث التوزيع الجغرافي للمؤسسات، لضمان تمثيل المؤسسات العاملة في مناطق متعددة داخل المملكة، بما يعكس البيئة الاقتصادية والاجتماعية المتنوعة التي تؤثر على أساليب القيادة وأساليب اتخاذ القرار. ويتيح ذلك رصد الاختلافات المحتملة بين المؤسسات وفق حجمها، وطبيعة أعمالها، وهيكلها التنظيمي، مما يساعد على فهم العلاقة بين أساليب القيادة الرشيقة والأداء المؤسسي بشكل أكثر دقة وشمولية.

ويشكل تعريف مجتمع البحث بعناية الأساس الذي يُمكن الباحث من تصميم أدوات جمع البيانات المناسبة، سواء كانت استبيانات أو مقابلات مهيكلية، بما يضمن دقة المعلومات وموضوعيتها. كما يتيح تحديد المجتمع بدقة إمكانية اختيار عينة تمثيلية قادرة على توفير بيانات تعكس الواقع المؤسسي، بما يعزز من مصداقية الدراسة، ويسمح بتحليل العلاقات بين متغيرات القيادة الرشيقة ومؤشرات الأداء المؤسسي بطريقة علمية وموثوقة. وفي هذا الإطار، يصبح بالإمكان رصد تأثير مبادئ القيادة

الرشيقة على سرعة الاستجابة للتغيرات، وتحسين الإنتاجية والجودة، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز مرونة المؤسسات في مواجهة التحديات البيئية.

المنهجية وطرق البحث

- تصميم البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأمثل لتحليل وتفسير التفاعلات بين المتغيرات. يصف المنهج الوصفي مستوى تبني القيادة الرشيقة في الشركات، بينما يتيح المنهج التحليلي تحليل العلاقة بين القيادة الرشيقة والأداء التنظيمي في ظل الظروف المتغيرة. كما تحلل الدراسة مواقف الموظفين في القطاع الخاص السعودي باستخدام استبيان لتحديد متغيرات الدراسة كمياً. وهذا يُمكن من صياغة الاستنتاجات وبناء فهم علمي مفصل لطبيعة العلاقة بين المتغيرين.

- مجتمع الدراسة

تتكون عينة البحث من الموظفين في شركات القطاع الخاص السعودي، وخاصةً تلك التي تشهد مستويات كبيرة من التغيير والتنافسية وخطط التحول الرقمي المتسارعة وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد تم تضمين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية (العليا، والمتوسطة، والتنفيذية) في هذه المجموعة نظراً لخبرتهم الواسعة في أساليب القيادة الرشيقة، ولقدرتهم على تقييم تأثيرها على تحسين الأداء التنظيمي على النحو الأمثل.

- طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على مصادر أولية وثانوية لجمع البيانات، وهي كالتالي:

- المصادر الأولية: هي إحصاءات تم الحصول عليها مباشرةً من المشاركين عبر استبيانات إلكترونية أو ورقية موجهة لموظفي مؤسسات القطاع الخاص.

- المصادر الثانوية: تشمل الكتب الأكاديمية، والدراسات العربية والأجنبية السابقة، والتقارير الرسمية، والمقالات المُحكّمة، والأدبيات المتعلقة بالقيادة الرشيقة، والتغيير التنظيمي، والأداء التنظيمي في ظل الظروف الديناميكية.

- أداة البحث

تم استخدام استبيان مبني على مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. ويتكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية:

- القيادة الرشيدة: وتشمل الأبعاد المرتبطة بالمرونة القيادية، سرعة اتخاذ القرار، تمكين فرق العمل، واستجابة القائد للمتغيرات.
- أداء المؤسسات: ويشمل مؤشرات الفعالية والكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمات والقدرة على الابتكار.
- البيانات المتغيرة: وتشمل التقلبات الإدارية والتكنولوجية والاقتصادية والسوقية التي تواجهها المؤسسات.
- أساليب تحليل البيانات

من أجل تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS، وتشمل:

- المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية، وذلك لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.
- اختبار الثبات والمصدقية باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من اتساق فقرات الأداة.
- اختبارات الارتباط مثل معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: للتحقق من تأثير القيادة الرشيدة على أداء المؤسسات.
- اختبارات الفروق مثل ANOVA أو T-test (في حال الحاجة) لدراسة الفروق بين المجموعات الديموغرافية.

أدوات الدراسة

الاستبيان (Questionnaire)

وهو الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، ويتكون من ثلاثة أجزاء:

- البيانات الديموغرافية للمبحوثين: مثل العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي، ونوع المؤسسة.
- محور القيادة الرشيدة: مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق مفاهيم القيادة الرشيدة داخل المؤسسات.

- محور أداء المؤسسات في البيانات المتغيرة: مجموعة فقرات تقيس مستوى الأداء المؤسسي ومدى تأثيره بالمتغيرات البيئية.

خطوات جمع البيانات

تشكل عملية جمع البيانات خطوة أساسية لضمان صحة النتائج ودقتها، خصوصًا عند استخدام المنهجية الكمية التي تعتمد على المعلومات الرقمية والإحصائية. في هذه الدراسة، تم تصميم خطوات جمع البيانات بعناية لضمان موثوقية المعلومات وصلاحياتها للتحليل، بما يتناسب مع أهداف البحث المتعلقة بدور القيادة الموقفية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار.

بدأت العملية بتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات، والتي تمثلت في استبيان منهجي قائم على مقاييس موثوقة ومعتمدة لقياس أبعاد القيادة الموقفية ومؤشرات فعالية اتخاذ القرار. تم تصميم الاستبيان بطريقة تتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم بشكل موضوعي، مع مراعاة وضوح الأسئلة ودقتها لتجنب أي لبس أو التباس قد يؤثر على جودة البيانات. كما تم التأكد من أن جميع البنود تغطي المتغيرات المستقلة والتابعة بشكل كامل، بما يضمن قياسًا شاملاً للعلاقة بين القيادة الموقفية وتحسين الأداء المؤسسي.

بعد إعداد الاستبيان، جرى تحديد العينة المستهدفة من مجتمع البحث، والتي شملت 273 مديرًا في مؤسسات القطاع الخاص السعودية. تم توزيع الاستبيانات عبر القنوات المناسبة لضمان وصولها إلى المشاركين بشكل فعال، مع توفير تعليمات واضحة حول كيفية تعبئة الاستبيان والمدة الزمنية المطلوبة لذلك. كما تم التأكيد على سرية البيانات لضمان صراحة واستجابة دقيقة من المشاركين، مما يعزز من مصداقية النتائج.

تضمنت خطوات جمع البيانات أيضًا مرحلة المعاينة المبدئية للاستبيان على عينة صغيرة للتأكد من وضوح البنود وصلاحيها لقياس المتغيرات، ومعالجة أي مشاكل أو تعديلات قبل التطبيق النهائي على كامل العينة. بعد ذلك، جرى جمع البيانات الفعلية بطريقة منظمة، مع مراقبة نسبة الاستجابة لضمان تحقيق الحد الأدنى المطلوب لإجراء التحليلات الإحصائية بشكل موثوق.

تم تنظيم البيانات وترميزها وإعدادها للتحليل الكمي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار، بما يتيح فحص تأثير القيادة الموقفية على فعالية اتخاذ القرار بشكل دقيق. هذه الخطوات المنهجية

تضمن أن تكون البيانات متسقة وموثوقة، وتدعم استخراج استنتاجات دقيقة وصحيحة تساعد على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في القطاع الخاص السعودي.

حدود البحث

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على موظفي القطاع الخاص السعوديين من مختلف المستويات الإدارية. وقد اختيرت هذه المجموعة لما تتمتع به من خبرة مباشرة واسعة في عمليات صنع القرار، والتغيرات البيئية، واستخدام القيادة الرشيدة، وهو موضوع هذه الدراسة. وتستبعد الدراسة موظفي القطاعين الحكومي وغير الربحي نظرًا لاختلاف بيئاتهم التنظيمية عن القطاع الخاص من حيث ديناميكيات العمل والقدرة التنافسية.

- الحدود المكانية

تُجرى الدراسة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، مع التركيز على شركات القطاع الخاص في المدن الكبرى ذات النشاط الاقتصادي المرتفع، مثل الرياض وجدة والدمام والخبر. وقد اختير هذا النطاق الجغرافي لأن هذه المدن تُعدّ مراكز أعمال رئيسية ذات مستويات عالية من التغيير والابتكار والتحول الرقمي، مما يُبرز أهمية دراسة القيادة الرشيدة وتأثيرها على الأداء التنظيمي. ولا تنطبق استنتاجات الدراسة على خارج حدود المملكة أو على قطاعات أخرى غير مشمولة بالدراسة.

- الحدود الزمانية

يستمر هذا المشروع حتى عام ٢٠٢٥، حيث سيتم جمع البيانات ودراستها. كما أنها تستند إلى الأدبيات والدراسات المنشورة بين عامي ٢٠١٥ و ٢٠٢٥ لضمان استمرارية ملائمة المعلومات والمفاهيم المتعلقة بالقيادة الرشيدة والبيئة المتغيرة. ونتيجةً لذلك، فإن استنتاجات الدراسة تعكس فقط واقع المؤسسات خلال هذه الفترة الزمنية المحددة، ولا يمكن تطبيقها على فترات زمنية مستقبلية قد تشهد تغيرات ملحوظة في العوامل قيد الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يمثل الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة النهائية والمحورية التي تهدف إلى تقديم النتائج العملية التي تم التوصل إليها بعد تطبيق المنهجية العلمية المتبعة في الدراسة. ويعد هذا الفصل نقطة الالتقاء بين الجانب النظري الذي تم استعراضه في الفصول السابقة والبيانات الواقعية التي تم جمعها من مجتمع البحث، مما يتيح للقارئ رؤية واضحة لكيفية ترجمة الأفكار والنظريات إلى نتائج ملموسة قابلة للتحليل والتفسير. ويأتي هذا الفصل لتقديم تحليل شامل ومفصل للبيانات، بحيث يتم استخلاص نتائج دقيقة تدعم الفرضيات البحثية، وتوفر أساساً لتفسير العلاقة بين القيادة الموقفية وفعالية اتخاذ القرار في بيئة العمل بالقطاع الخاص السعودي.

يساهم هذا الفصل في تعزيز فهم القارئ للعوامل المتعددة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، من خلال تقديم تقييم علمي للبيانات وتحليلها بطريقة دقيقة وموضوعية. كما يتيح الفصل مقارنة النتائج مع الأدبيات والدراسات السابقة، مما يساعد على تحديد مدى توافق النتائج المستخلصة مع ما توصلت إليه الدراسات الأخرى، أو إبراز الفروق والتباينات الناتجة عن السياق المحلي أو خصائص العينة المدروسة. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يربط بين النظرية والتطبيق، ويظهر مدى تأثير الأساليب القيادية المختلفة على النتائج التنظيمية واتخاذ القرار، مما يوفر رؤية عملية قابلة للتطبيق على مستوى المؤسسات.

يقدم هذا الفصل تفسيرات مفصلة للنتائج، مع التركيز على العوامل التي ساهمت في تعزيز فعالية اتخاذ القرار، والعوائق التي قد تحد من تأثير القيادة الموقفية في السياق العملي. ويتيح هذا التحليل إمكانية استخلاص استنتاجات موضوعية وتقديم توصيات عملية للمديرين وصناع القرار، بحيث يمكنهم تحسين أساليب القيادة وتعزيز قدرة فرق العمل على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة وسريعة، بما يرفع من الأداء المؤسسي ويحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

تبرز أهمية هذا الفصل أيضاً في كونه يوضح الصلة بين البيانات والقرارات العملية، ويكشف عن الأنماط والاتجاهات الرئيسة التي قد تسهم في تطوير الممارسات القيادية في القطاع الخاص. من خلال العرض التفصيلي والتحليل المنهجي للنتائج، يتمكن الباحث من تقديم رؤية متكاملة حول فعالية القيادة الموقفية، وتأثيرها على تحسين عملية اتخاذ القرار، وتوفير أرضية علمية قوية لدعم التوصيات المستقبلية التي تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي والقيادة الفعالة.

يضمن الفصل الرابع تماسك الدراسة من حيث ربط الفرضيات والبيانات والتحليل، ويوفر أساساً متيناً لاستخلاص نتائج قابلة للتطبيق العملي في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. كما أنه يمكن الباحث من تقديم توصيات قائمة على الأدلة، تساعد على تعزيز أساليب القيادة وتحسين اتخاذ القرار، وبالتالي تعزيز الكفاءة التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسات.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

سجل تشجيع القادة للعمل الجماعي والتعاون بين الأقسام أعلى متوسط حسابي بين عبارات الدراسة بواقع 3.65؛ مما يعطي مؤشراً أولياً على أن القطاع الخاص السعودي يركز في رشاقتة على بنية اجتماعية وتفاعلية قبل أن تكون إجرائية بحتة. الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 1.396، وهو رقم يعكس تبايناً ملحوظاً في وجهات النظر؛ فقد لا تُمارس هذه الروح التعاونية بالقدر ذاته في جميع الإدارات أو الشركات المشمولة بالدراسة. تبعت ذلك القناعة العامة بدور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء بمتوسط 3.60، مع ميل واضح في التوزيع نحو القيم المرتفعة كما يظهر في معامل الالتواء السالب (-0.561). هذه النتيجة تؤكد أن الكوادر في الميدان تلمس أثراً حقيقياً للنمط القيادي الحديث، وليست مجرد تصورات نظرية.

انخفضت جودة الخدمات والمنتجات إلى أدنى التقييمات بمتوسط 3.39؛ رغم كونه متوسطاً إيجابياً في المجمل، إلا أن تذيله للقائمة يشير إلى تحدٍ تقني أو تشغيلي. يفسر ذلك الانحراف المعياري المرتفع (1.607) الذي يشي بوجود فجوة في استقرار المخرجات النهائية بين المؤسسات. يبدو أن سرعة الاستجابة ومرونة الخطط التي نالت متوسطات قاربت 3.47 لم تنعكس بالكامل وبشكل متنسق على "جودة المنتج" النهائي بنفس الزخم. اتخاذ القرارات السريعة سجل تردداً عالياً بانحراف 1.589؛ هذا التذبذب طبيعي في بيئة القطاع الخاص السعودي الحالية، حيث يتخوف بعض المديرين من مقايضة الجودة بالسرعة، وهي معضلة الرشاقة الكلاسيكية. النتائج في مجملها تشير إلى قبول واسع للمفهوم، لكن التطبيق العملي يواجه تفاوتات ناتجة عن تباين الثقافات التنظيمية داخل العينة.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.294	-1.314	.147	.062	1.422	3.00	.086	2.93	0	273
.294	-2.010	.147	.066	.501	1.00	.030	1.48	0	273
.294	-.771	.147	-.304	1.216	3.00	.074	3.41	0	273
.294	-1.201	.147	-.423	1.411	4.00	.085	3.46	0	273

273	0	3.47	.090	4.00	1.495	-.391	.147	-1.377	.294	يتم تعديل الخطط الاستراتيجية بمرونة وفق المستجدات
273	0	3.52	.092	4.00	1.522	-.540	.147	-1.248	.294	تتبنى الإدارة أساليب عمل مرنة لمواجهة التحديات
273	0	3.44	.096	4.00	1.589	-.386	.147	-1.491	.294	يتم اتخاذ القرارات بسرعة دون الإخلال بالجودة
273	0	3.47	.086	4.00	1.427	-.476	.147	-1.158	.294	يمنح القادة الموظفين صلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم
273	0	3.65	.085	4.00	1.396	-.570	.147	-1.066	.294	يشجع القادة العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام
273	0	3.41	.092	4.00	1.512	-.374	.147	-1.371	.294	يتم إشراك الموظفين في اقتراح حلول للمشكلات
273	0	3.44	.097	4.00	1.606	-.479	.147	-1.417	.294	يسهم تمكين الفرق في رفع كفاءة الأداء المؤسسي
273	0	3.57	.085	4.00	1.397	-.515	.147	-1.094	.294	تشجع الإدارة ثقافة التعلم من الأخطاء
273	0	3.47	.091	4.00	1.510	-.437	.147	-1.350	.294	يتم تحسين العمليات بشكل مستمر بناءً على التغذية الراجعة
273	0	3.55	.091	4.00	1.499	-.511	.147	-1.252	.294	تدعم المؤسسة الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة
273	0	3.44	.099	4.00	1.633	-.450	.147	-1.470	.294	يتم تقييم الأداء بانتظام بهدف التحسين المستمر
273	0	3.54	.087	4.00	1.429	-.458	.147	-1.244	.294	تحسن مستوى الإنتاجية في ظل القيادة الرشيدة
273	0	3.59	.089	4.00	1.468	-.613	.147	-1.086	.294	زادت قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية
273	0	3.39	.097	4.00	1.607	-.366	.147	-1.502	.294	تحسنت جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة

ارتفعت القدرة التنافسية للمؤسسة	273	0	3.41	.101	4.00	1.663	-.426	.147	-1.521	.294
أرى أن القيادة الرشيدة كان لها دور فاعل في تحسين أداء المؤسسة في البنات المتغيرة	273	0	3.60	.087	4.00	1.444	-.561	.147	-1.138	.294

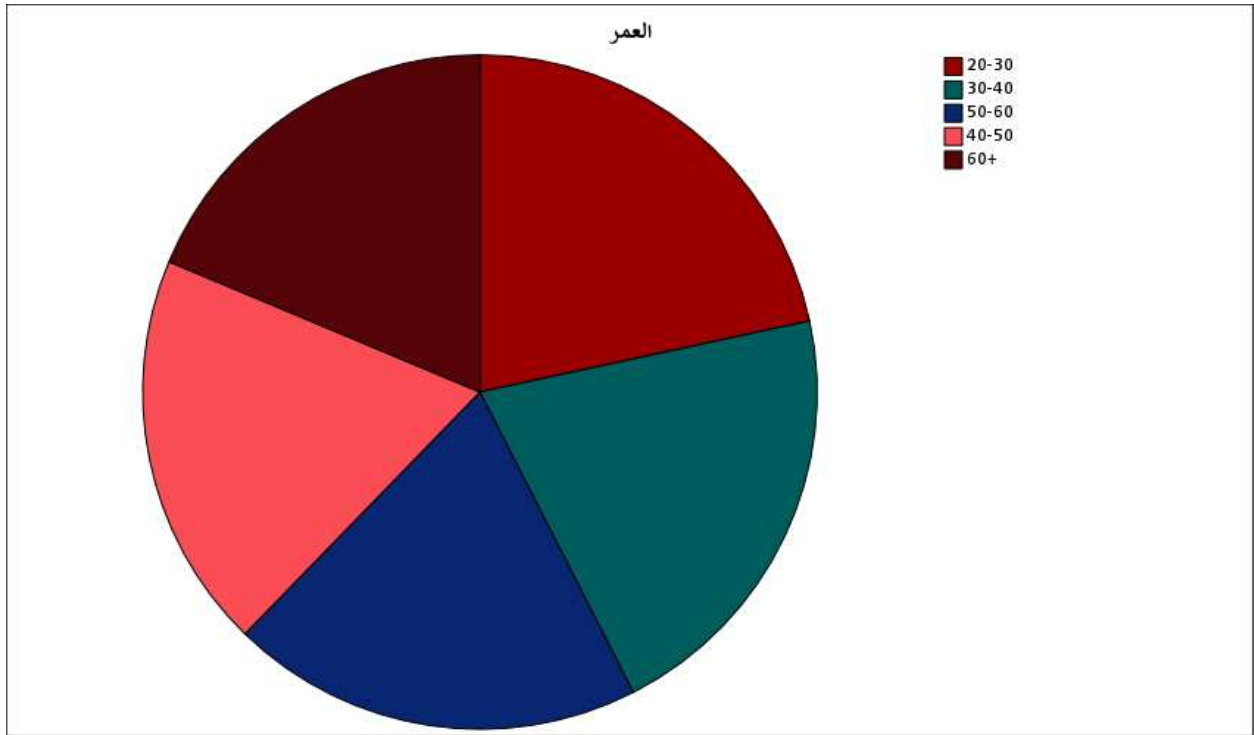
جدول 1: التحليلات الإحصائية

• عمر المشاركين في التجربة

تصدرت الفئة الشابة (20-30 سنة) المشهد بنسبة 21.6%. يتقارب التوزيع العمري بشدة بين كافة الفئات؛ النسبة تتدحرج بهدوء من 20.9% للفئة الثلاثينية وصولاً إلى 18.7% لمن تجاوزوا الستين. نحن أمام عينة متزنة ديموغرافياً. هذا التوازن يمنح النتائج ثقلًا استثنائياً؛ فهو يجمع بين طموح الشباب وخبرة المخضرمين في القطاع الخاص السعودي. لم تسيطر عقلية جيل واحد على الإجابات. الفوارق الطفيفة بين النسب تعكس استقرار الهيكل الوظيفي في المؤسسات المبحوثة. وجود نسبة تقارب 20% ممن هم فوق الستين يشير إلى استمرارية الخبرات الاستشارية والقيادية. في المقابل؛ قوة حضور الشباب تعني سرعة في تقبل مفاهيم "الرشاقة" والتحول الرقمي. البيئة البحثية هنا متنوعة. هذا التنوع يقلل من انحياز النتائج لنمط تفكير عمري معين. البيانات تعكس واقع السوق السعودي الذي يمزج بين دماء شابة ومنظومة خبيرة.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
20-30	59	21.6	21.6	21.6	Valid
30-40	57	20.9	20.9	42.5	
50-60	54	19.8	19.8	62.3	
40-50	52	19.0	19.0	81.3	
60+	51	18.7	18.7	100.0	
Total	273	100.0	100.0		

جدول 2: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

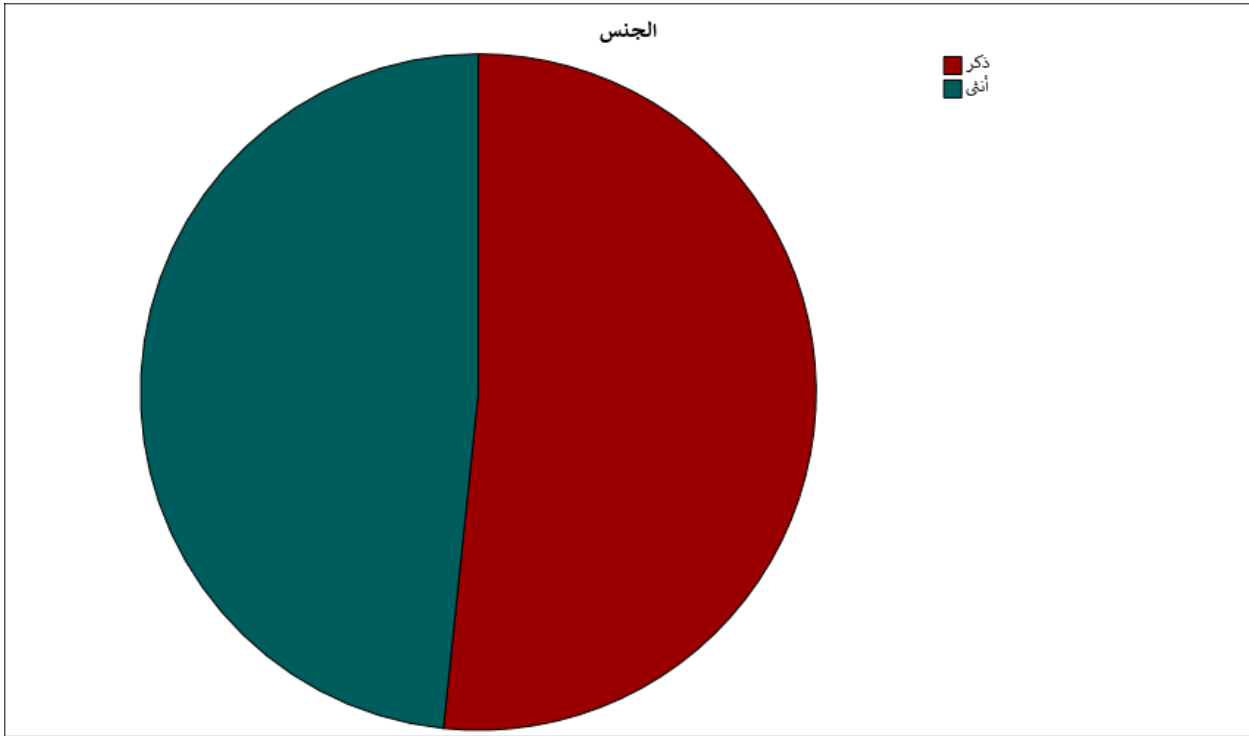
• جنس المشاركين في التجربة

تلاشت الفوارق التقليدية في توزيع عينة الدراسة؛ إذ تقاربت نسب المشاركة بين الجنسين إلى حد التطابق تقريباً. سجل الذكور نسبة 51.6% بواقع 141 فرداً، بينما حضرت الإناث بقوة في الميدان بنسبة 48.4% وتمثلت في 132 مشاركة. هذا التقارب الرقمي ليس مجرد صدفة إحصائية؛ بل هو انعكاس دقيق للتحويلات الهيكلية في سوق العمل السعودي والتمكين المتسارع للمرأة في المراكز الإدارية بالقطاع الخاص. تمنح هذه النتيجة أبعاداً موضوعية لتحليل "القيادة الرشيقة"؛ فهي تعني أن النتائج المستخلصة لا تعبر عن وجهة نظر ذكورية أو أنثوية منفردة. نحن بصدد قراءة متزنة تشترك فيها الرؤيتان في تقييم مرونة المؤسسات.

تساهم هذه المناصفة الواقعية في رفع مستوى الموثوقية عند تعميم النتائج على بيئات العمل المتغيرة. الحساسية تجاه التغيير وسرعة الاستجابة للمستجدات أصبحت تُقاس الآن بمنظور إداري موحد يتجاوز النوع الاجتماعي. يعزز هذا التوازن من دلالة الإحصاءات الوصفية اللاحقة؛ فالتوافق في الإجابات -حال حدوثه- سيعني أن الرشاقة التنظيمية أصبحت ثقافة مهنية عابرة للجنس. وجود كتل تصويتية متساوية تقريباً يحمي الدراسة من "التحيز الجندري" الذي قد يظهر في قطاعات كانت حكرًا على طرف دون الآخر. المؤسسات المبحوثة تدار وتُقيم بعيون الفريقين معاً.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
51.6	51.6	51.6	141	ذكر	Valid
100.0	48.4	48.4	132	أنثى	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

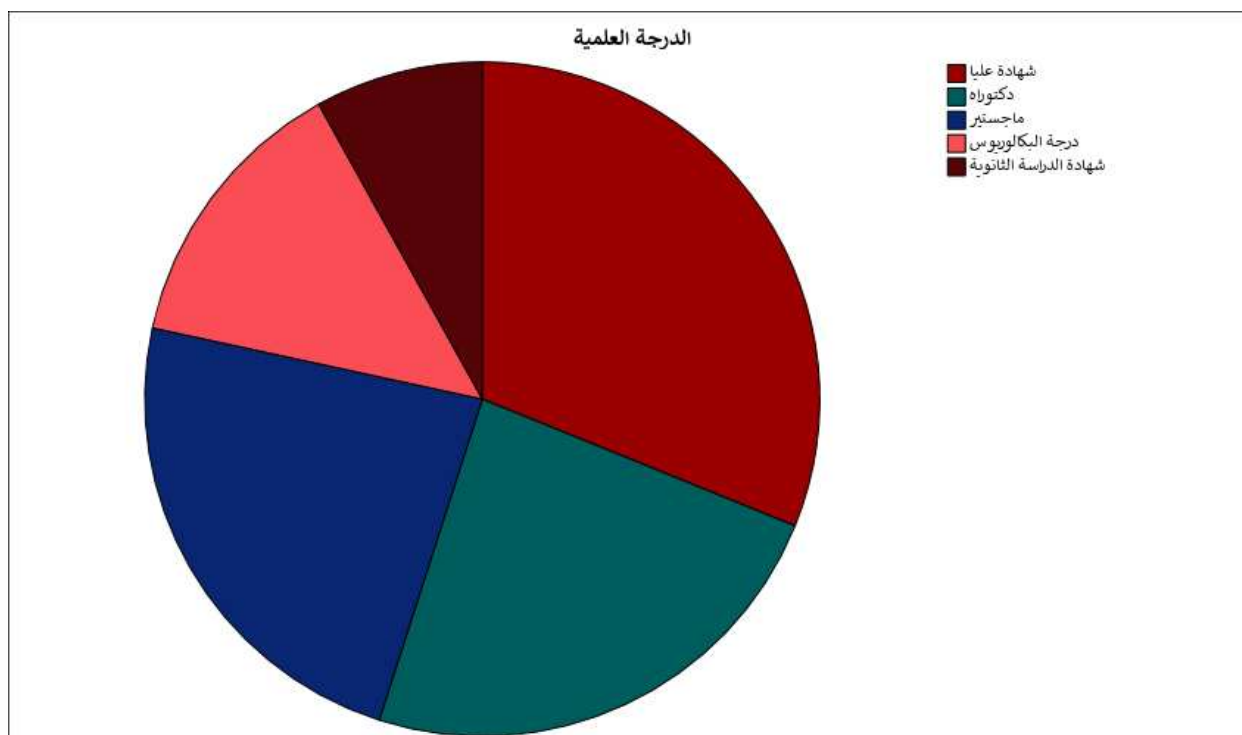
تباينت المستويات التعليمية للمشاركين مع تركيز واضح في قمة الهرم الأكاديمي؛ إذ تكتسح فئات الدراسات العليا المشهد بنسبة تراكمية تتجاوز 78%. حصدت "الشهادة العليا" المرتبة الأولى بنسبة 31.1% بواقع 85 مشاركاً، تلتها درجتا الدكتوراه والمجستير بنسب متقاربة جداً بلغت 23.8% و 23.4% على التوالي. هذا الثقل المعرفي داخل العينة يشير إلى وعي نظري وتطبيقي عميق بمفاهيم القيادة الرشيدة. الانخفاض في نسبة حملة الشهادة الثانوية وصولاً إلى 8.1% يؤكد أن القطاع الخاص السعودي المبحوث يعتمد بشكل أساسي على الكوادر المؤهلة أكاديمياً لإدارة التحولات الاستراتيجية.

تردد النسب في القاعدة مقارنة بالقمة يعطي مؤشراً على أن المؤسسات تولي أهمية قصوى للتخصص العلمي عند شغل

الوظائف ذات الصلة بالمرونة والأداء. وصول نسبة حملة البكالوريوس إلى 13.6% فقط يعزز من فرضية أن العينة تمثل "نخبة إدارية"؛ الأمر الذي يرفع من سقف التوقعات تجاه دقة الإجابات وموضوعيتها. وجود هذا المزيج الأكاديمي المتقدم يضمن أن تقييم "البيئات المتغيرة" نابع من خلفية علمية رصينة وليس مجرد ملاحظات عابرة. الكفاءة التعليمية العالية هنا هي المحرك الرئيسي لفهم ركائز الرشاقة التنظيمية.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
31.1	31.1	31.1	85	شهادة عليا	Valid
54.9	23.8	23.8	65	دكتوراه	
78.4	23.4	23.4	64	ماجستير	
91.9	13.6	13.6	37	درجة البكالوريوس	
100.0	8.1	8.1	22	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• يستجيب القادة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل

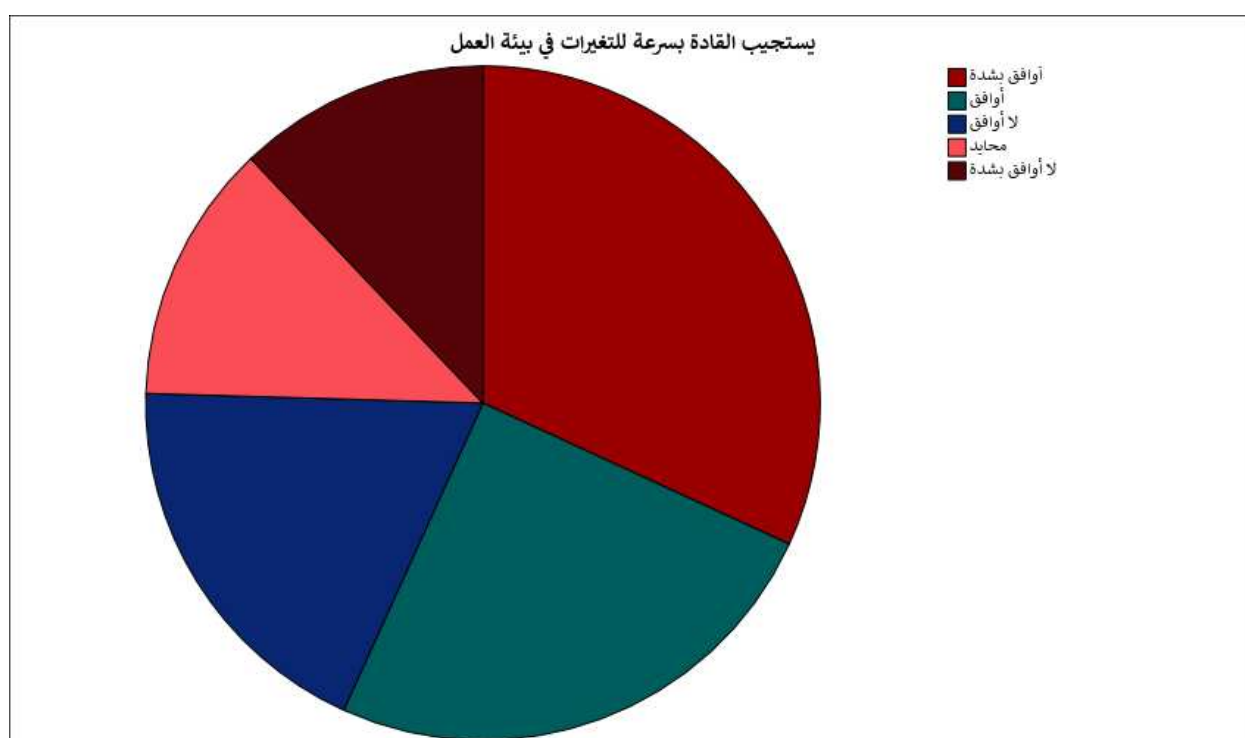
غابت حالة الرفض المطلق أو الصفرية عن آراء العينة؛ إذ سجلت فئة "لا أوافق بشدة" أقل نسبة حضور بواقع 12.1% فقط. يتناقض هذا الضيق في مساحة المعارضة الشديدة مع التدفق القوي نحو التأييد؛ حيث استأثر خيار "أوافق بشدة" بصدارة الاستجابات بنسبة 31.9% تلاه التأييد العام بنسبة 24.9%. نحن أمام مشهد إيجابي يتجاوز حاجز 56% من العينة التي تؤكد سرعة استجابة القادة للمتغيرات. هذه الهيمنة لتيار الموافقة تشير إلى نضج ملموس في مرونة القيادات بالقطاع الخاص السعودي؛ فالممارسات الإدارية لم تعد سجيئة البيروقراطية التقليدية عند مواجهة الطوارئ.

ترددت النسبة المتبقية بين الحياد بنسبة 12.5% والمعارضة بنسبة 18.7%؛ ما يثي بوجود جيوب تنظيمية لا تزال تعاني من بطء في رد الفعل. هذا التباين في الآراء قد يرجع إلى اختلاف طبيعة الأنشطة التجارية؛ فبعض القطاعات تتطلب سرعة فائقة بينما تفرض أخرى دورات عمل أطول للتحقق. القفزة نحو الموافقة القوية تعكس نجاحاً في تبني مفاهيم "الرشاقة" كأداة بقاء وليس مجرد خيار تنظيمي. النتائج واضحة في دعم فرضية التوجه نحو المرونة القيادية.

يستجيب القادة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

31.9	31.9	31.9	87	أوافق بشدة	Valid
56.8	24.9	24.9	68	أوافق	
75.5	18.7	18.7	51	لا أوافق	
87.9	12.5	12.5	34	محايد	
100.0	12.1	12.1	33	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لاستجابة القادة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاستجابة القادة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل

• يتم تعديل الخطط الاستراتيجية بمرونة وفق المستجدات

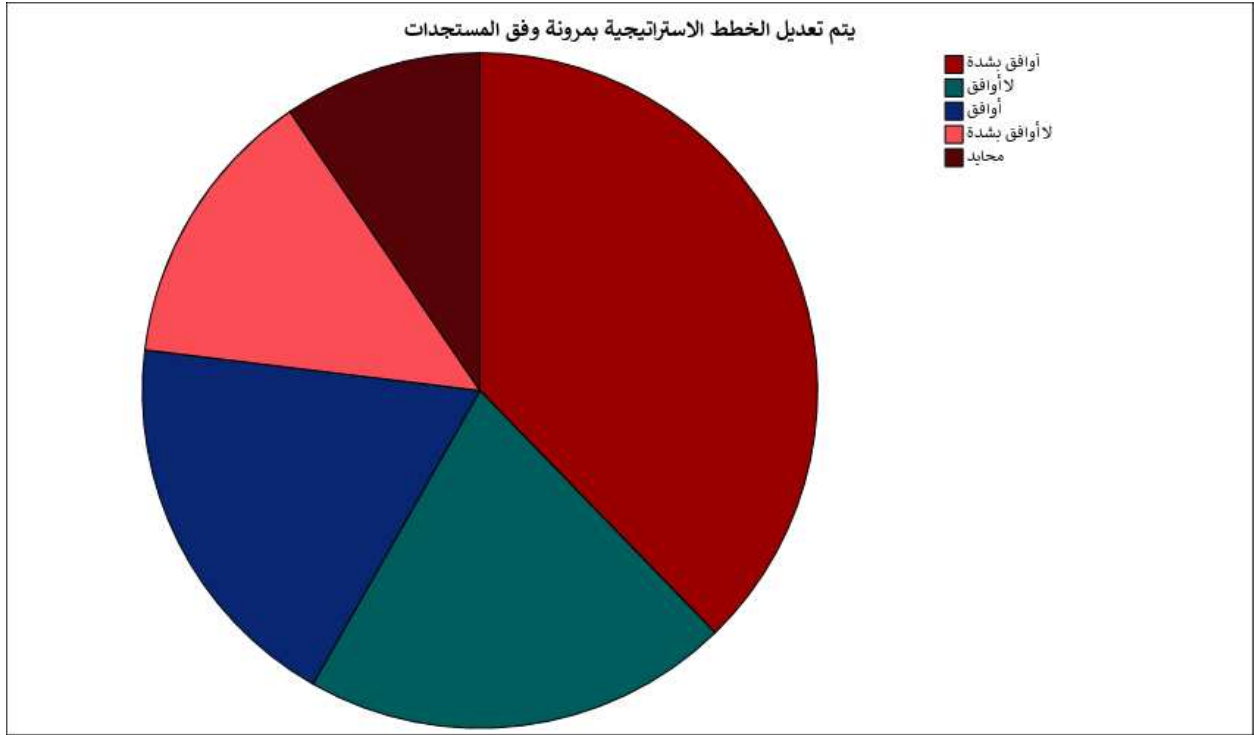
سجل خيار "محايد" النسبة الأقل في هذا المحور بواقع 9.5% فقط؛ مما يعكس غياب الضبابية لدى أفراد العينة حول آليات التخطيط في مؤسساتهم. في المقابل، اكتسحت الموافقة القوية الترتيب بنسبة 37.7% (103 أفراد)؛ وهي قفزة تدل على تحول جذري في العقلية الإدارية بالقطاع الخاص السعودي، حيث لم يعد التخطيط الاستراتيجي "دستوراً جامداً" بل عملية حيوية قابلة للتعديل. يظهر تباين لافت عند دمج نسب الرفض (لا أوافق ولا أوافق بشدة) التي بلغت مجتمعة

34.1%؛ هذا الانقسام يشير إلى أن ثلث المؤسسات تقريباً لا تزال متمسكة بنماذج التخطيط التقليدية، أو ربما تواجه عوائق هيكلية تمنعها من المناورة السريعة عند ظهور المستجدات.

تفوقت "الموافقة بشدة" على "الموافقة البسيطة" (18.7%) بفارق كبير؛ الأمر الذي يبرهن على أن المرونة الاستراتيجية ليست مجرد إجراء شكلي، بل هي قناعة راسخة لدى الكتلة الأكبر من القيادات المبحوثة. غياب التوازن بين الرافضين والمؤيدين، مع ميل الكفة لصالح المرونة، يؤكد أن البيئة التنافسية الحالية في المملكة تفرض التخلي عن الخطط الخمسية المصمتة لصالح السيناريوهات البديلة. المؤسسات التي سجلت رفضاً قد تعاني مستقبلاً من بطء التكيف؛ مما يهدد استدامتها في سوق يتميز بسرعة الدوران وتقلب الفرص.

يتم تعديل الخطط الاستراتيجية بمرونة وفق المستجدات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.7	37.7	37.7	103	أوافق بشدة	Valid
58.2	20.5	20.5	56	لا أوافق	
76.9	18.7	18.7	51	أوافق	
90.5	13.6	13.6	37	لا أوافق بشدة	
100.0	9.5	9.5	26	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي لتعديل الخطط الاستراتيجية بمرونة وفق المستجدات



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتعديل الخطط الاستراتيجية بمرونة وفق المستجدات

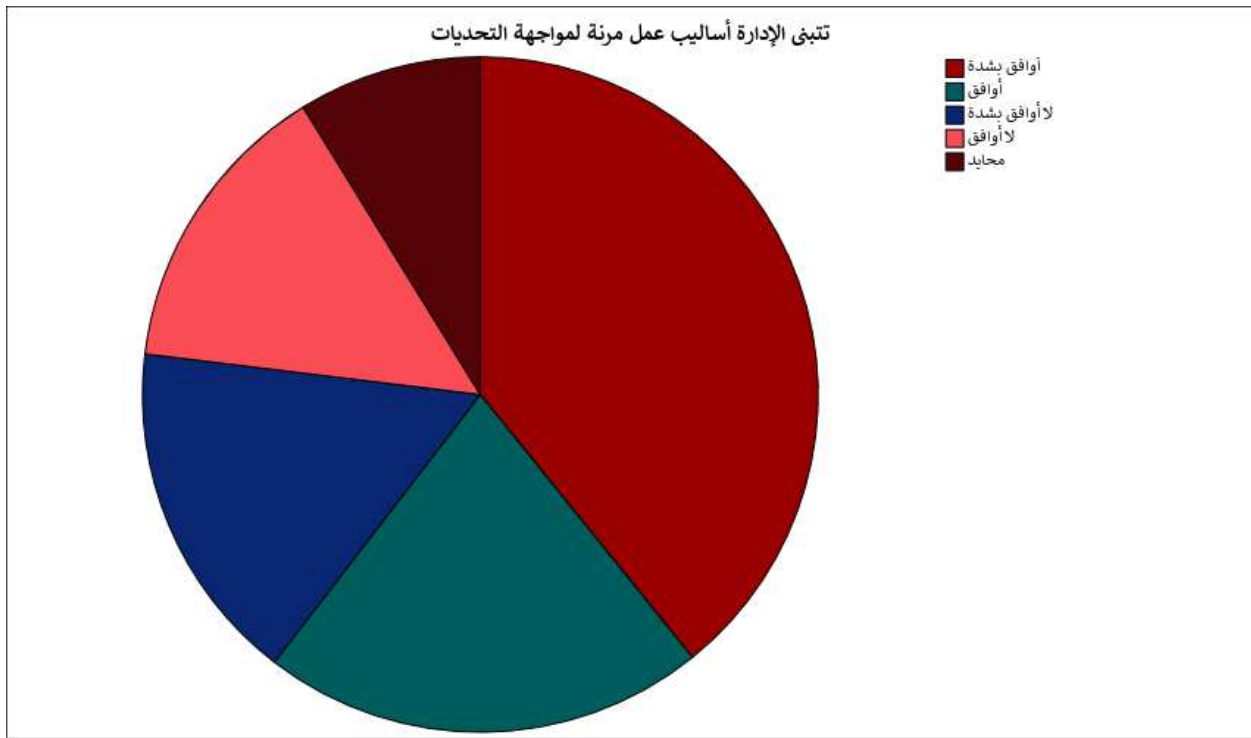
• تتبنى الإدارة أساليب عمل مرنة لمواجهة التحديات

اكتسحت الموافقة بشدة هذا المحور بنسبة 39.2%؛ مما يعني أن قرابة 107 مشاركين يلمسون تبنياً حقيقياً لأنماط إدارية غير تقليدية في شركاتهم. يرتفع التأييد الإجمالي عند دمج فئتي الموافقة ليصل إلى 60.4%؛ هذه الأغلبية تؤكد أن المرونة لم تعد مجرد شعار، بل تحولت إلى آلية دفاعية لمواجهة تحديات السوق السعودي المتقلب. غاب الحياد بشكل ملحوظ؛ إذ لم يسجل سوى 8.8%، وهي أقل نسبة في الجدول. هذا الانحسار في المنطقة الرمادية يشير إلى وضوح الرؤية لدى الموظفين تجاه سياسات مؤسساتهم؛ فهم إما يلمسون مرونة واضحة أو يواجهون جموداً صريحاً.

برز تباين لافت في جبهة المعارضة؛ حيث سجل خيار "لا أوافق بشدة" 16.5% متفوقاً على "لا أوافق" (14.3%). هذا التوزيع يشي بوجود انقسام؛ فالمؤسسات التي لا تتبنى المرونة، تمارس -في الغالب- نمطاً شديداً المركزي أو البيروقراطية، مما يولد ممانعة قوية لدى الكوادر الإدارية. النتيجة تعطي دلالة قطعية: النجاح في مواجهة التحديات بالقطاع الخاص يرتبط طردياً بمدى جرأة الإدارة على هدم الهياكل الصلبة. بقاء نسبة 30.8% في مربع عدم الموافقة قد يعيق سرعة الاستجابة التشغيلية في تلك الجهات؛ مما قد يؤدي إلى فقدان الحصة السوقية أمام المنافسين الأكثر رشاقة.

تتبنى الإدارة أساليب عمل مرنة لمواجهة التحديات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.2	39.2	39.2	107	أوافق بشدة	Valid
60.4	21.2	21.2	58	أوافق	
76.9	16.5	16.5	45	لا أوافق بشدة	
91.2	14.3	14.3	39	لا أوافق	
100.0	8.8	8.8	24	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لتتبنى الإدارة أساليب عمل مرنة لمواجهة التحديات



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لتتبنى الإدارة أساليب عمل مرنة لمواجهة التحديات

• يتم اتخاذ القرارات بسرعة دون الإخلال بالجودة

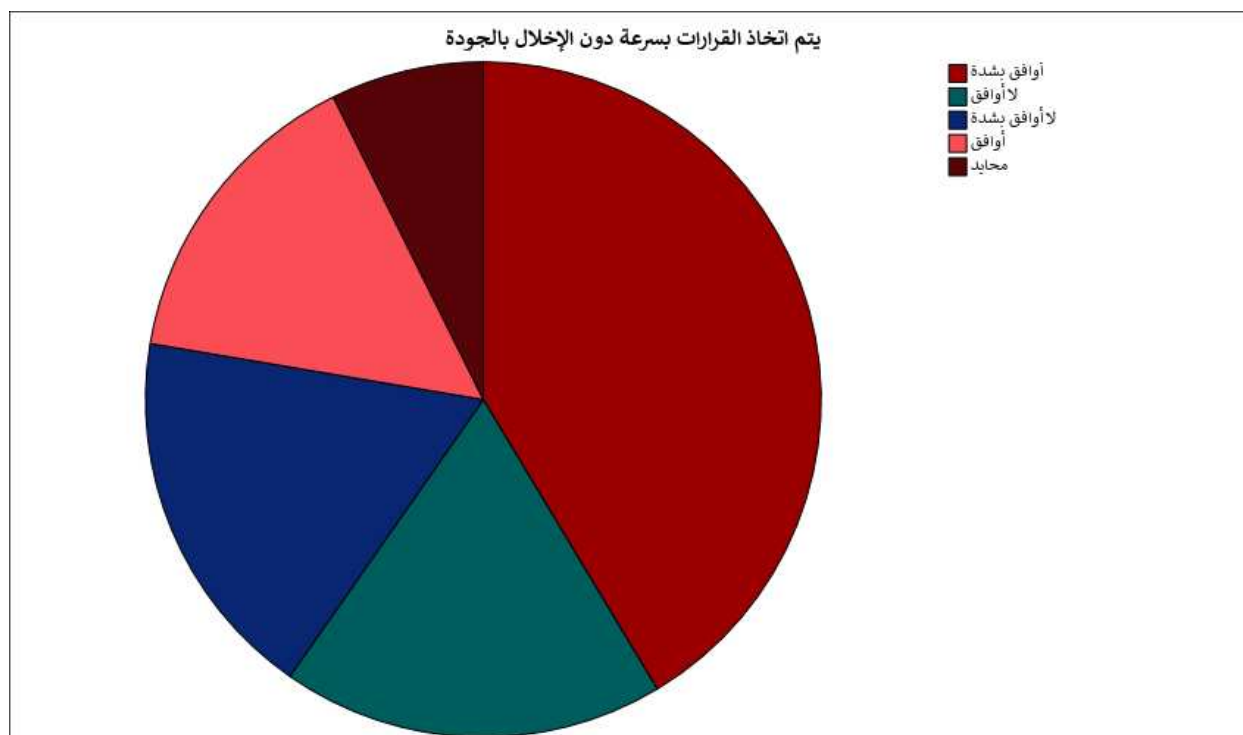
نالت الموافقة بشدة الحصة الأكبر من آراء المشاركين بنسبة 41.4%؛ ما يبرهن على نجاح قطاع عريض من الشركات السعودية في كسر حاجز البطء الإداري دون التضحية بمعايير المخرجات. سجل خيار "محايد" النسبة الأقل (7.3%)؛ وهي

دلالة واضحة على أن قضية اتخاذ القرار مسألة ملموسة لا تحتل التردد في التقييم. رغم هذا التأييد، كما بلغت نسبة الذين لا يوافقون (بدرجتهم) قرابة 36.2%. هذا الانقسام يشي بوجود تحديات تشغيلية حقيقية في بعض المؤسسات؛ فالتوازن بين "السرعة" و"الجودة" يمثل المعادلة الأصعب في الفكر الرشيق.

التردد في الإجابات يعكس واقعاً متبايناً في البيئات المتغيرة. فالقطاعات التي تعتمد على إجراءات رقابية صارمة قد تجد صعوبة في مواءمة الرقابة مع ضبط الجودة؛ الأمر الذي يفسر ارتفاع نسبة عدم الموافقة مقارنة بفقرات سابقة. يبدو أن الضغط الزمني في القطاع الخاص يدفع بعض القيادات نحو قرارات متسعة، وهو ما يلمسه الموظفون كإخلال بالجودة النهائية. النتيجة النهائية تؤكد أن الرقابة في اتخاذ القرار لا تزال عملية تطويرية تحتاج إلى ضبط دقيق للموازن لضمان عدم انزلاق السرعة نحو الفوضى الإدارية.

يتم اتخاذ القرارات بسرعة دون الإخلال بالجودة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.4	41.4	41.4	113	أوافق بشدة	Valid
59.7	18.3	18.3	50	لا أوافق	
77.7	17.9	17.9	49	لا أوافق بشدة	
92.7	15.0	15.0	41	أوافق	
100.0	7.3	7.3	20	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لاتخاذ القرارات بسرعة دون الإخلال بالجودة



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لاتخاذ القرارات بسرعة دون الإخلال بالجودة

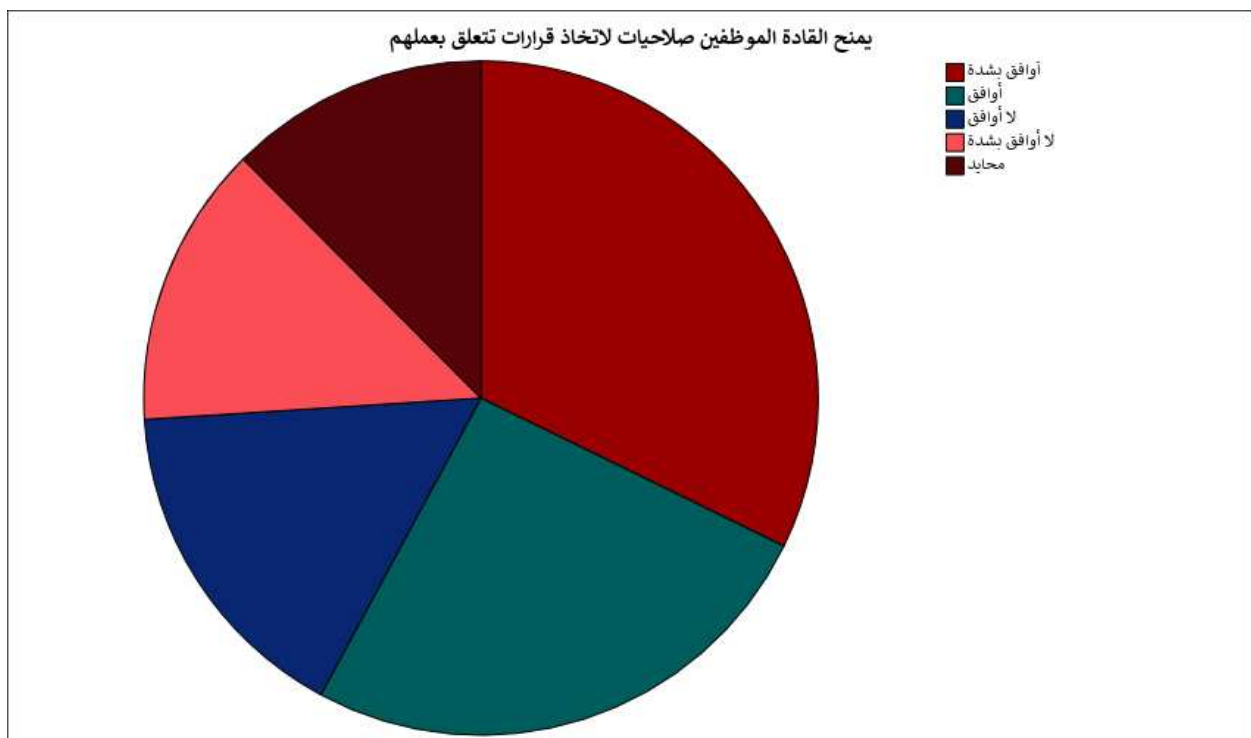
• يمنح القادة الموظفين صلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم

سجل خيار "محايد" النسبة الأقل في هذا المحور بواقع 12.5%؛ ما يعكس وضوحاً في تجربة الموظفين مع مفهوم التفويض. في المقابل، تربع خيار "أوافق بشدة" على القمة بنسبة 32.2%، تلاه "أوافق" بنسبة 25.6%. هذه الكتلة التصويتية التي تجاوزت 57% تؤكد أن القادة في القطاع الخاص السعودي بدأوا فعلياً في التخلي عن المركزية الشديدة لصالح تمكين الصفوف الأمامية. الرشاقة هنا لا تقتصر على سرعة حركة القائد، بل في تحويل الموظف إلى شريك في القرار التشغيلي. توزعت بقية الآراء بين الرفض بدرجتيه بنسبة إجمالية قاربت 29.7%؛ وهي نسبة ليست بالهينة. يشير هذا التباين إلى أن ثلث القيادات تقريباً لا تزال تتوجس من منح الصلاحيات، ربما خوفاً من فقدان السيطرة أو لعدم الثقة في كفاءة المرؤوسين على اتخاذ قرارات مصيرية. بقاء هذه الفجوة في التفويض قد يجهض محاولات التحول نحو الرشاقة الكاملة؛ فالقائد الذي لا يفوض يصبح هو "عنق الزجاجة" الذي يعطل تدفق العمليات في البيئات المتغيرة. البيانات تظهر أن التمكين يسير في اتجاه إيجابي عام، لكنه يصطدم بمقاومة ثقافية تنظيمية في بعض القطاعات التقليدية.

يمنح القادة الموظفين صلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

32.2	32.2	32.2	88	أوافق بشدة	Valid
57.9	25.6	25.6	70	أوافق	
74.0	16.1	16.1	44	لا أوافق	
87.5	13.6	13.6	37	لا أوافق بشدة	
100.0	12.5	12.5	34	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لمنح القادة الموظفين صلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمنح القادة الموظفين صلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم

• يشجع القادة العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام

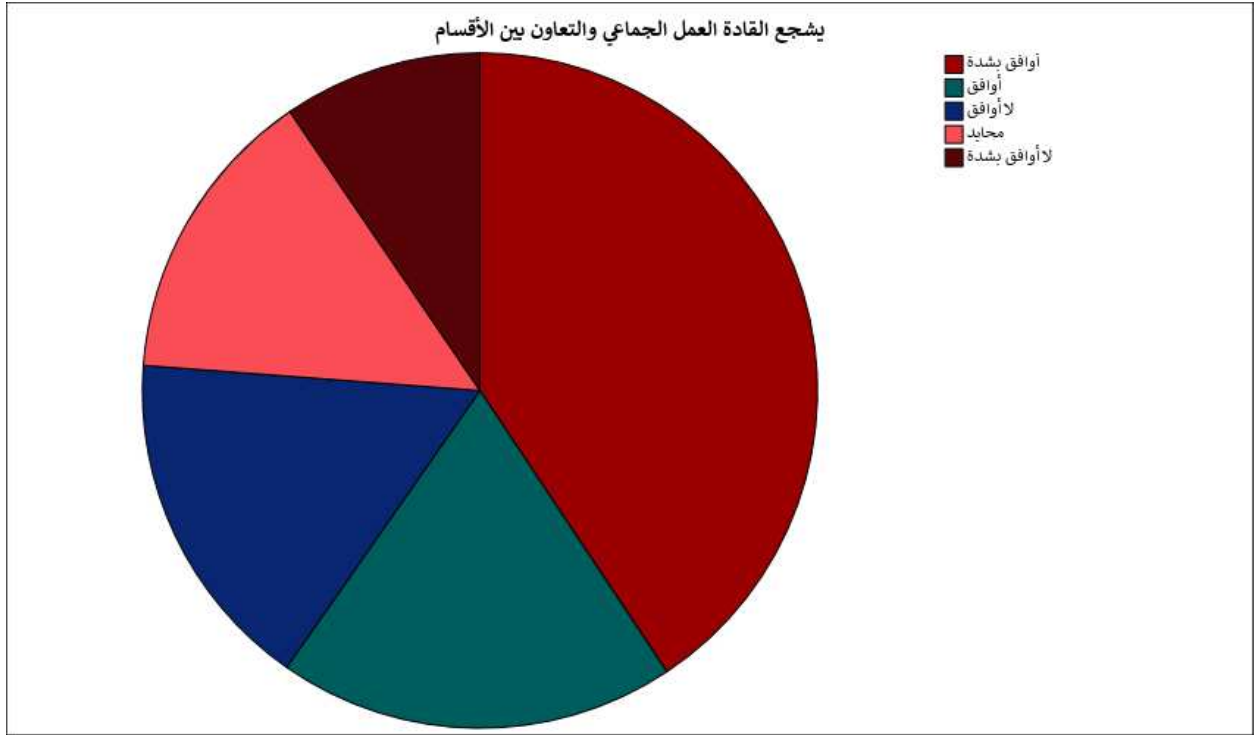
سجلت "الموافقة بشدة" النسبة الأعلى بـ 40.7%؛ ما يعني أن 111 مشاركاً يرون في القيادة الرشيدة محركاً لكسر "جزر العمل المعزولة" داخل مؤسساتهم. القادة هنا لا يكتفون بإدارة الأقسام ككيانات مستقلة. هم يدفعون نحو التكامل البيئي. بلغت الموافقة الإجمالية 59.7%؛ وهي نسبة تعكس تحولاً جذرياً في بيئة الأعمال السعودية نحو "الهياكل المسطحة" بدلاً من التراتبية الصلبة. تشجيع التعاون ليس مجرد لفظة إنسانية. هو ضرورة تشغيلية في البيئات المتغيرة لضمان تدفق المعلومات

بلا عوائق.

استقرت نسبة "لا أوافق بشدة" عند أدنى مستوياتها بـ 9.5%. هذا الانحسار يطمئننا إلى أن ثقافة "الانغلاق الإداري" بدأت في التلاشي. مع ذلك، وجود 16.5% في خانة "لا أوافق" و 14.3% في منطقة الحياد يمثل جرس إنذار. هذا القطاع من العينة قد يعاني من صراعات النفوذ بين الأقسام أو غياب الحوافز المشتركة. ضعف التعاون بين الإدارات يؤدي مباشرة إلى تكرار الجهود وإهدار الموارد؛ مما يبطئ استجابة المؤسسة لأي طارئ في السوق. النجاح الإجرائي مرهون بتذويب الحواجز النفسية والتنظيمية بين الوحدات المختلفة.

يشجع القادة العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.7	40.7	40.7	111	أوافق بشدة	Valid
59.7	19.0	19.0	52	أوافق	
76.2	16.5	16.5	45	لا أوافق	
90.5	14.3	14.3	39	محايد	
100.0	9.5	9.5	26	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 10 : التحليل الإحصائي لتشجيع القادة العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتشجيع القادة العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام

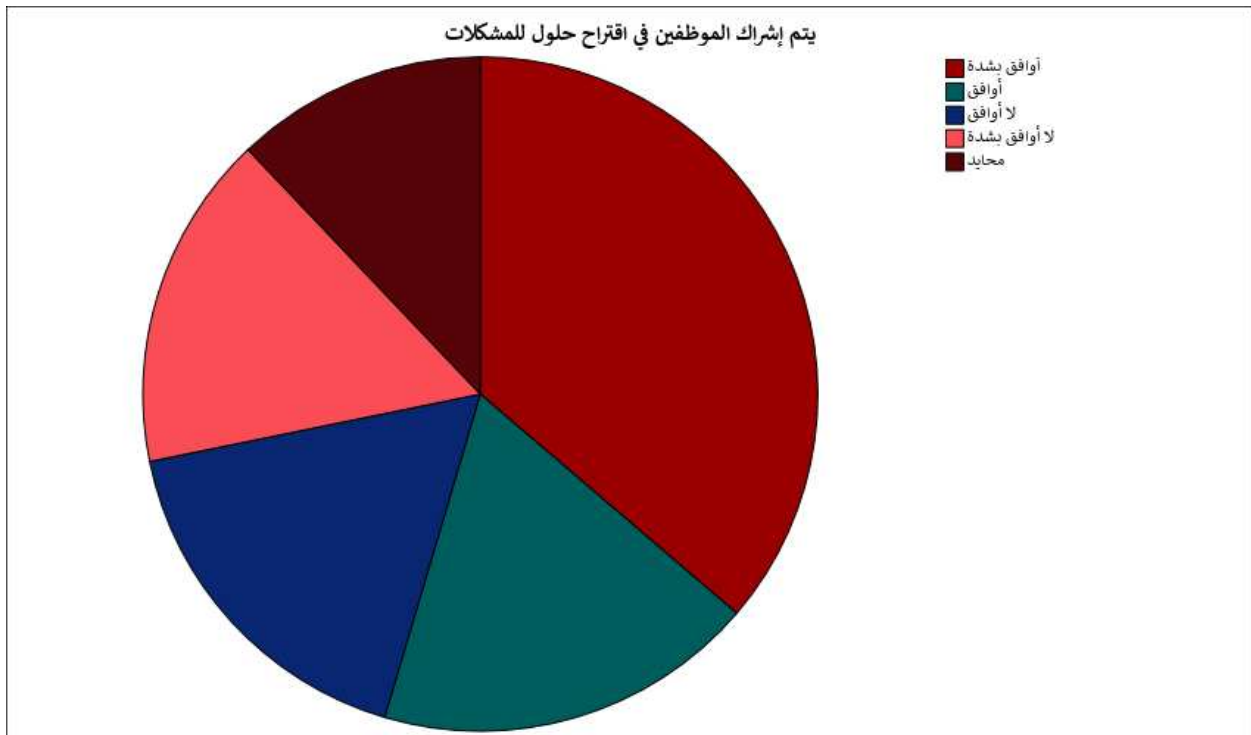
• يتم إشراك الموظفين في اقتراح حلول للمشكلات

نالت الموافقة بشدة الترتيب الأول بنسبة 36.3% بواقع 99 استجابة؛ مما يؤكد على أن القاعدة العريضة في القطاع الخاص السعودي بدأت تهجر ثقافة "القرار الفوقي" لصالح الذكاء الجماعي. يرتفع التأييد العام عند دمج الموافقة ليتجاوز النصف (54.6%). إشراك الموظفين في الحلول ليس مجرد ترف إداري؛ بل هو صمام أمان تشغيلي في البيئات المتقلبة، حيث تمتلك الكوادر الميدانية غالباً رؤية أعمق للمشكلات من الإدارة العليا. هذه الممارسة تعزز من "مرونة الاستجابة" وتضمن حلولاً أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ.

انقسمت الجبهة المعارضة بوضوح؛ حيث سجل خيار "لا أوافق" 17.2% و"لا أوافق بشدة" 16.1%. وجود ثلث العينة تقريباً في مربع عدم الموافقة يكشف عن خلل في قنوات التواصل داخل بعض المؤسسات؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى فقدان أفكار ابتكارية كان يمكن أن توفر الوقت والتكلفة. انحصار المحايدين في نسبة 12.1% يعزز من مصداقية النتائج؛ فالموظف يدرك تماماً ما إذا كان صوته مسموعاً في الأزمات أم مجرد أداة للتنفيذ. المؤسسات التي تتجاهل عقول موظفيها تضعف قدرتها التنافسية؛ فالرشاقة تقتضي تحويل كل موظف إلى مستشعر للمخاطر ومولد للحلول في آن واحد.

يتم إشراك الموظفين في اقتراح حلول للمشكلات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.3	36.3	36.3	99	أوافق بشدة	Valid
54.6	18.3	18.3	50	أوافق	
71.8	17.2	17.2	47	لا أوافق	
87.9	16.1	16.1	44	لا أوافق بشدة	
100.0	12.1	12.1	33	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 11 : التحليل الإحصائي لإشراك الموظفين في اقتراح حلول للمشكلات



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لإشراك الموظفين في اقتراح حلول للمشكلات

• يسهم تمكين الفرق في رفع كفاءة الأداء المؤسسي

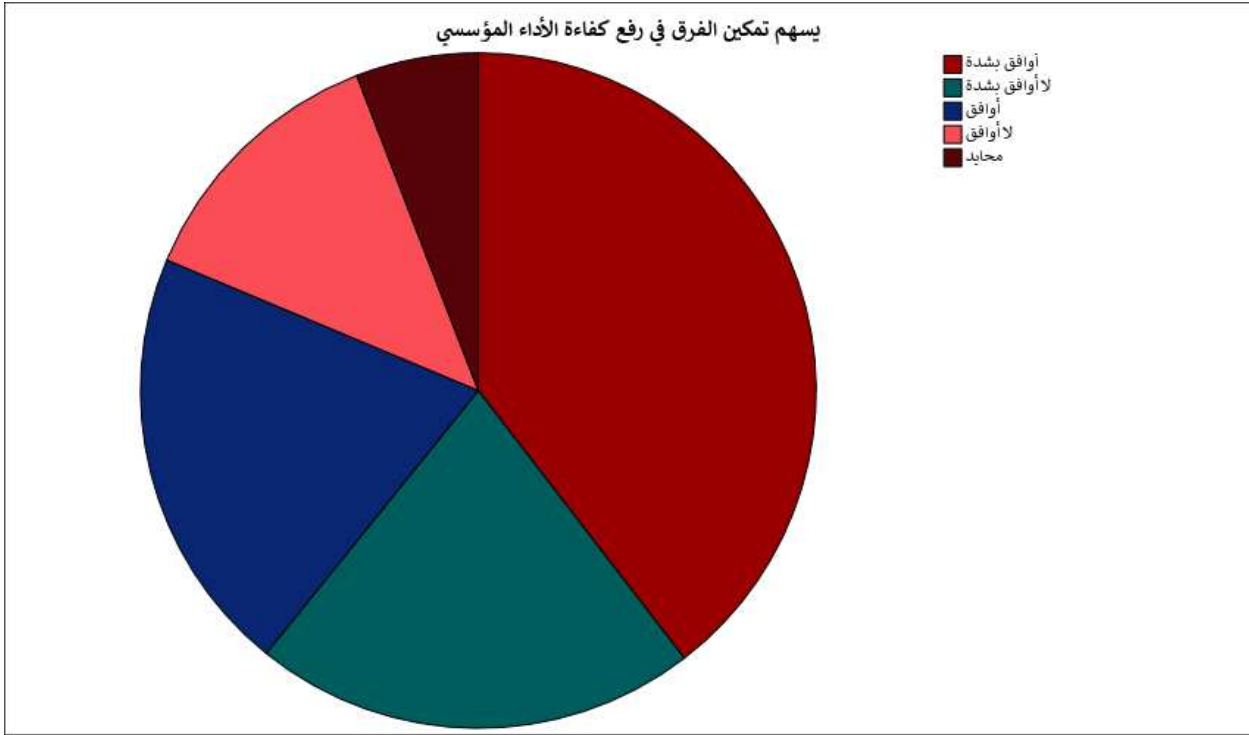
اكتسحت الموافقة بشدة نتائج هذا المحور بنسبة 39.6%؛ ما يعكس قناعة راسخة لدى 108 مشاركين بأن تفويض السلطة للفرق ليس مجرد ممارسة إدارية، بل محرك أساسي لتجويد المخرجات المؤسسية. سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بواقع

5.9% فقط. هذه النسبة الضئيلة تؤكد أن الموظفين يمتلكون رؤية ناضجة وقاطعة تجاه أثر التمكين؛ فلا توجد منطقة رمادية حين يتعلق الأمر بربط الصلاحيات بالكفاءة. دمج فئات التأييد يرفع النسبة إلى 60.1%؛ وهي أغلبية مريحة تدعم توجه القطاع الخاص السعودي نحو الهياكل التنظيمية اللامركزية كأداة لتعزيز الأداء في ظل المتغيرات المتسارعة.

برز انقسام في الطرف المقابل؛ إذ بلغت نسبة "لا أوافق بشدة" 21.2%، متجاوزة نسبة "لا أوافق" البسيطة (12.8%). هذا التباين يشي بوجود تجارب سلبية عميقة في بعض المؤسسات؛ فربما تم منح صلاحيات دون توفير التدريب اللازم، أو أن التمكين كان شكلياً دون سلطات حقيقية، مما أدى إلى نتائج عكسية أضعفت الكفاءة بدلاً من رفعها. الفشل في تحويل التمكين إلى أداء ملموس في ثلث العينة تقريباً ينذر بخلل تشغيلي قد يعيق استدامة العمليات؛ والفريق الذي يملك الصلاحية دون "الرشاقة" اللازمة في اتخاذ القرار قد يتسبب في تشتيت الجهود وضيع الموارد. الكفاءة المؤسسية هنا تظل رهينة الموازنة الدقيقة بين منح الثقة للفرق وبين آليات الرقابة الذكية.

يسهم تمكين الفرق في رفع كفاءة الأداء المؤسسي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.6	39.6	39.6	108	أوافق بشدة	Valid
60.8	21.2	21.2	58	لا أوافق بشدة	
81.3	20.5	20.5	56	أوافق	
94.1	12.8	12.8	35	لا أوافق	
100.0	5.9	5.9	16	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 12: التحليل الإحصائي لمساهمة تمكين الفرق في رفع كفاءة الأداء المؤسسي



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة تمكين الفرق في رفع كفاءة الأداء المؤسسي

• تشجيع الإدارة ثقافة التعلم من الأخطاء

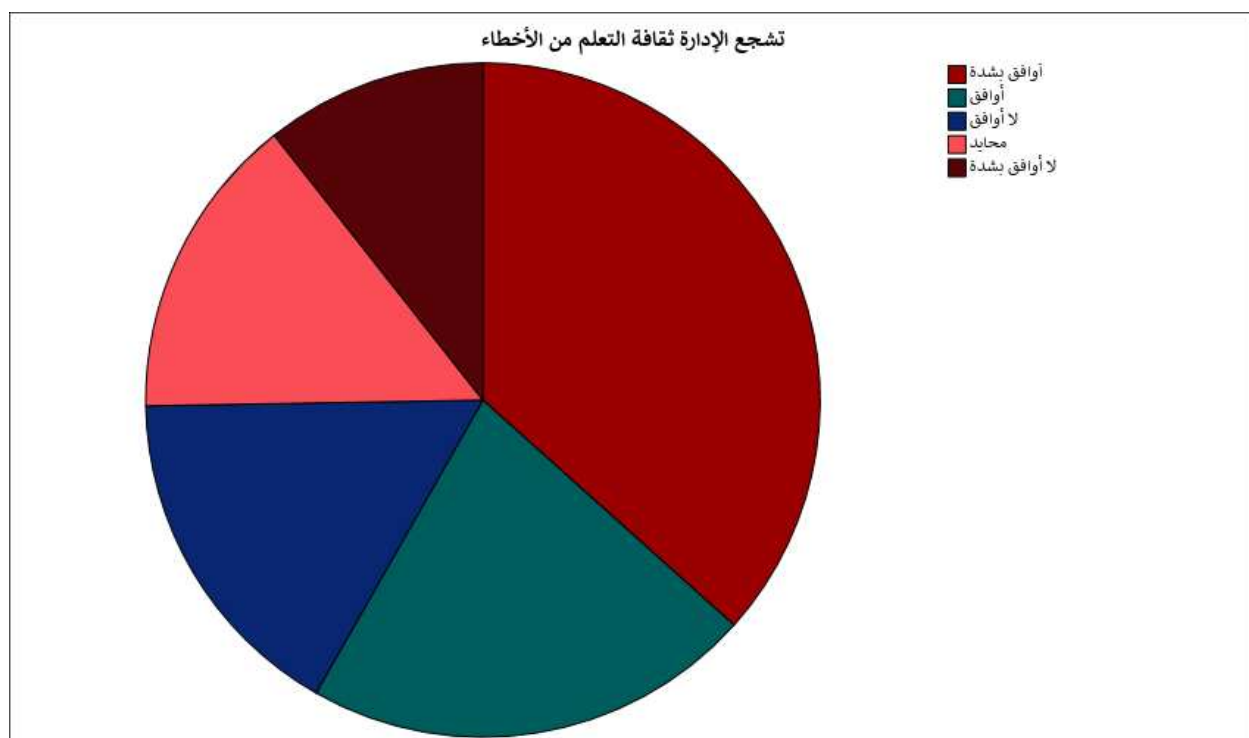
حازت "الموافقة بشدة" على النصيب الأوفر من آراء العينة بنسبة 36.6%؛ مما يكشف عن تحول جوهري في فلسفة العقاب والمحاسبة داخل القطاع الخاص السعودي. القادة الرشيقون يدركون أن الخطأ ليس فشلاً بل هو مادة خام للتطوير. بلغت الموافقة العامة 58.2%؛ وهي نسبة تعكس بيئة تنظيمية تدعم التجربة والتعلم المستمر، وهو جوهر الرقابة التنظيمية في مواجهة التقلبات. غياب ثقافة "صيد الأخطاء" يمنح الموظفين الجرأة على طرح حلول غير تقليدية دون خوف من التبعات الإدارية القاسية.

تمركزت أدنى نسبة عند خيار "لا أوافق بشدة" بواقع 10.6% فقط. تراجع الرفض القاطع يعطي دلالة على تلاشي المركزية العقابية في المؤسسات الحديثة. مع ذلك، وجود 16.5% في خانة "لا أوافق" و 14.7% في منطقة الحياد يشير إلى أن قرابة ثلث العينة لا تزال تعمل تحت ضغط تجنب الخطأ. هذا التوجس قد يعطل عمليات الابتكار؛ فالموظف الذي يخشى الخطأ سيميل غالباً إلى الحلول الآمنة والتقليدية، مما يبطئ من وتيرة الأداء المؤسسي عند ظهور تحديات مفاجئة. الاستدامة هنا مرتبطة بمدى قدرة الإدارة على تحويل الدروس المستفادة من الأخطاء إلى تحسينات إجرائية ملموسة في الموقع.

تشجيع الإدارة ثقافة التعلم من الأخطاء

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.6	36.6	36.6	100	أوافق بشدة	Valid
58.2	21.6	21.6	59	أوافق	
74.7	16.5	16.5	45	لا أوافق	
89.4	14.7	14.7	40	محايد	
100.0	10.6	10.6	29	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة ثقافة التعلم من الأخطاء



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة ثقافة التعلم من الأخطاء

• يتم تحسين العمليات بشكل مستمر بناءً على التغذية الراجعة

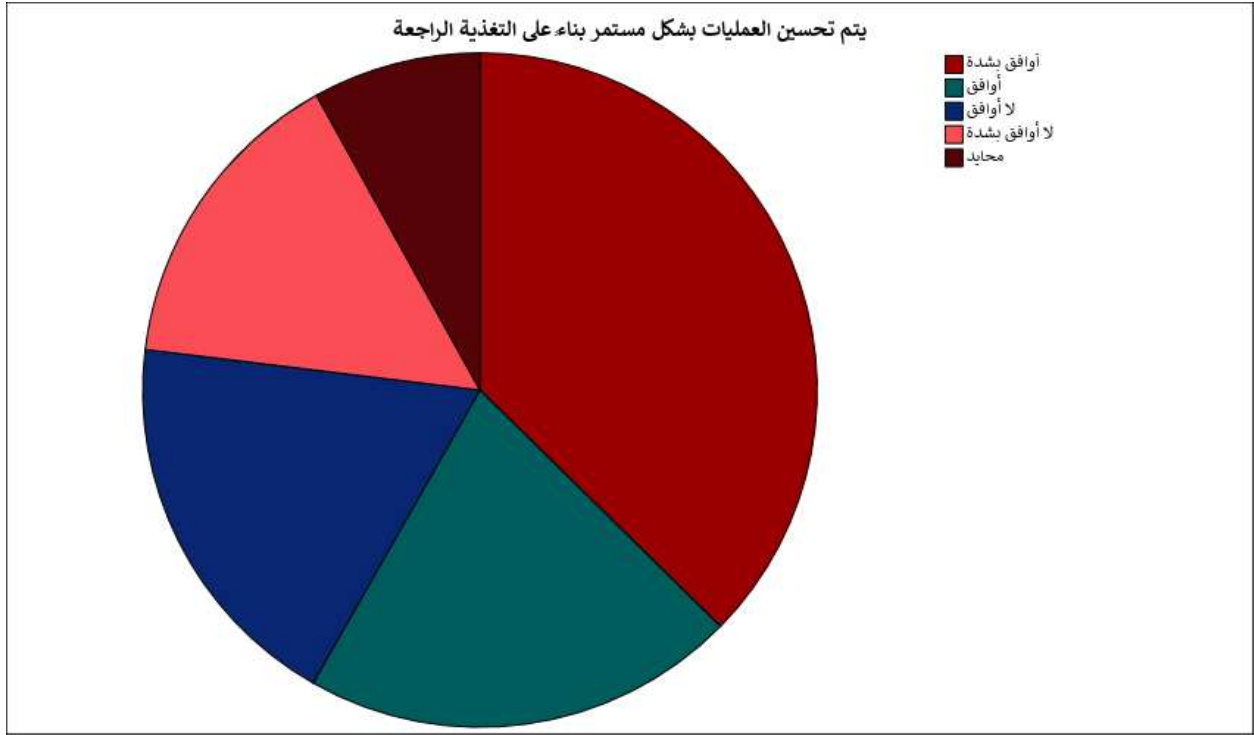
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بـ 37.4%؛ ما يترجم وجود 102 مشاركاً يلمسون جدية مؤسساتهم في مراجعة الأداء وتطويره. قفز إجمالي التأييد ليتخطى 58% عند دمج فئتي الموافقة. التحسين المستمر هنا يتجاوز كونه مفهوماً نظرياً ليصبح ممارسة تشغيلية مرتبطة بالتغذية الراجعة؛ وهي ركيزة أساسية في القيادة الرشيقة التي تعتمد على حلقات التعلم

القصيرة. انحسرت فئة "محايد" في أدنى مستوياتها بـ 8.1% فقط. هذا الغياب للحيد يعزز من مصداقية التقييم؛ فالعمليات إما أن تكون في حالة تطور ديناميكي يلحظه الموظف أو في حالة ركود إجرائي واضح.

تكتل الرفض بدرجتيه عند 33.7%؛ وهي نسبة تكشف عن تحديات في تحويل الملاحظات إلى تغييرات ملموسة داخل بعض كيانات القطاع الخاص. يشي هذا التباين بأن ثلث المؤسسات تقريباً قد تكتفي بجمع التغذية الراجعة دون ترجمتها إلى تحسينات هيكلية؛ الأمر الذي يحولها إلى "بيانات ميتة" لا تخدم الرقابة التنظيمية. الاستمرار في العمل بآليات قديمة رغم وجود ملاحظات سلبية سيؤدي حتماً إلى ترهل إداري يعيق سرعة المناورة في الأسواق المتغيرة. النجاح المؤسسي في هذا السياق مرهون بمدى مرونة المسارات الإجرائية وقابليتها لإعادة التشكيل السريع بناءً على صوت العميل أو الموظف.

يتم تحسين العمليات بشكل مستمر بناءً على التغذية الراجعة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.4	37.4	37.4	102	أوافق بشدة	Valid
58.2	20.9	20.9	57	أوافق	
76.9	18.7	18.7	51	لا أوافق	
91.9	15.0	15.0	41	لا أوافق بشدة	
100.0	8.1	8.1	22	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 14: التحليل الإحصائي لتحسين العمليات بشكل مستمر بناءً على التغذية الراجعة



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتحسين العمليات بشكل مستمر بناءً على التغذية الراجعة

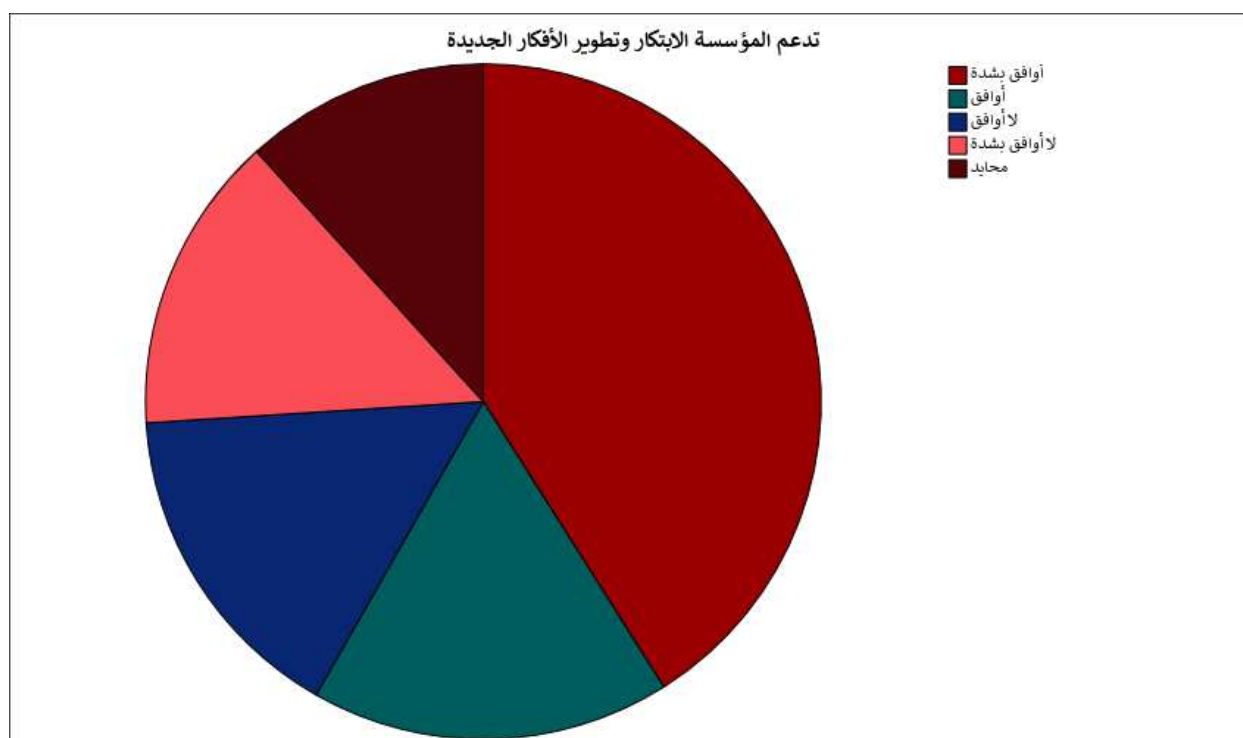
• تدعم المؤسسة الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة

انزوت فئة "محايد" في ذيل القائمة بنسبة 11.7% فقط؛ ما يؤكد أن بيئة الابتكار في القطاع الخاص السعودي لا تقبل المواقف الضبابية. في المقابل، انفجرت نسبة "الموافقة بشدة" لتصل إلى 41% بواقع 112 مشاركاً، وهي أعلى استجابة رصدها الجدول. هذا التدفق القوي نحو التأييد يعكس نجاح القيادة الرشيدة في خلق حاضنات للأفكار الجديدة، حيث لم يعد الابتكار مجرد قسم مستقل، بل صار ثقافة تشغيلية عابرة للقطاعات. دمج فئات الموافقة يظهر أن 58.2% من العينة يعيشون مناخاً داعماً للتطوير؛ وهذا أمر حيوي للمؤسسات التي تسعى لاقتناص الفرص في الأسواق المتقلبة.

كشف التوزيع عن فكرة ما في جبهة المعارضة؛ إذ تساوت تقريباً نسب "لا أوافق" (15.8%) و"لا أوافق بشدة" (14.3%). هذا التقارب يشي بوجود فجوة تشغيلية في ثلث المؤسسات تقريباً؛ فالدعم قد يكون موجوداً في الخطابات الرسمية لكنه يغيب عند التنفيذ الفعلي في المواقع. غياب الدعم الحقيقي للابتكار في هذه النسبة قد يؤدي إلى هجرة الكفاءات المبدعة نحو المنافسين الأكثر مرونة. المؤسسة التي لا تدعم الفكرة الجديدة اليوم ستجد نفسها غداً خارج حلبة المنافسة؛ فالرشاقة دون ابتكار تظل مجرد سرعة إجرائية خالية من القيمة المضافة.

تدعم المؤسسة الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.0	41.0	41.0	112	أوافق بشدة	Valid
58.2	17.2	17.2	47	أوافق	
74.0	15.8	15.8	43	لا أوافق	
88.3	14.3	14.3	39	لا أوافق بشدة	
100.0	11.7	11.7	32	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لدعم المؤسسة الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لدعم المؤسسة الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة

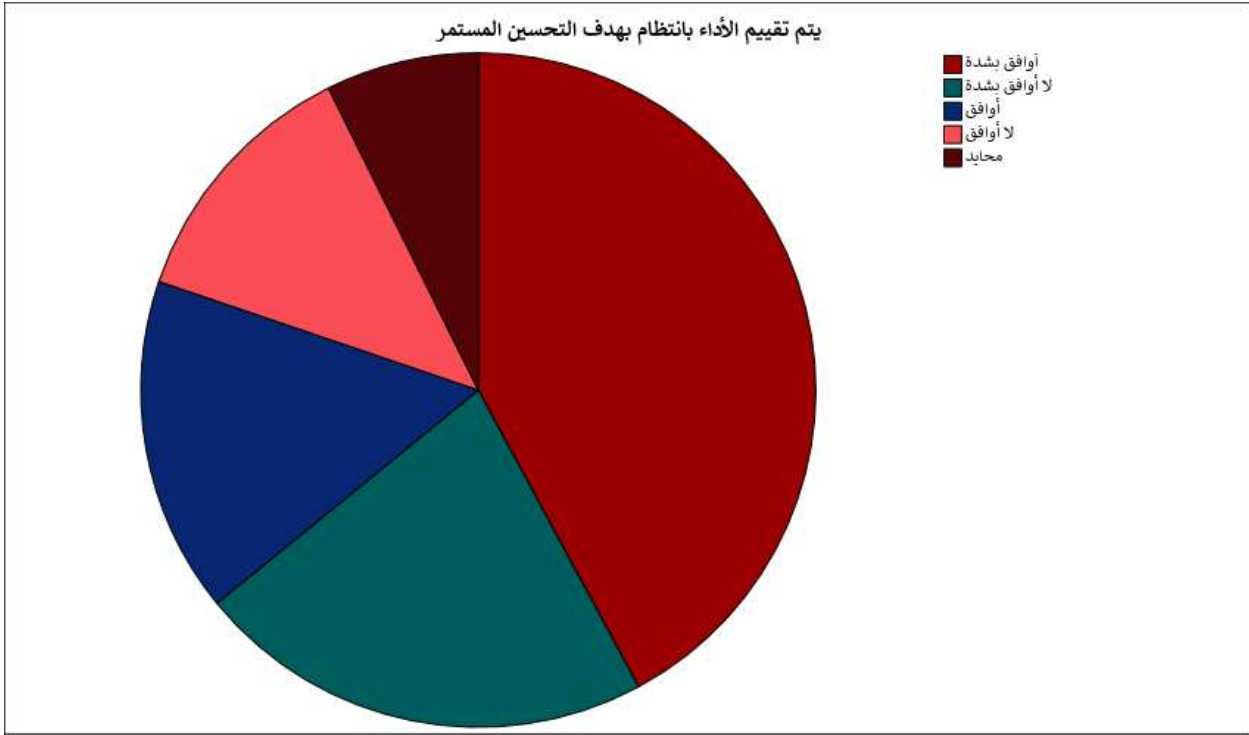
• يتم تقييم الأداء بانتظام بهدف التحسين المستمر

سجلت "الموافقة بشدة" النسبة الأعلى بـ 42.1%؛ ما يعني أن 115 مشاركاً يلمسون جدية مؤسساتهم في تفعيل أنظمة الرقابة والتقييم كأداة تطويرية لا عقابية. غياب الحياد وانحصاره في 7.3% فقط يبرهن على وضوح السياسات التقييمية في القطاع الخاص السعودي؛ فالموظف يدرك تماماً وتيرة قياس أدائه. دمج نسب التأييد العام يصل بنا إلى 58.2%. هذه الأغلبية تؤكد أن التحسين المستمر بات مرتبطاً زمنياً بـ "الانتظام"؛ وهو أمر جوهري في البيئات المتغيرة لضمان تصحيح المسارات قبل فوات الأوان.

برز استقطاب في وجهات النظر؛ إذ حلت فئة "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 22%. هذا التباين يشير إلى وجود فجوة في جودة أدوات التقييم داخل بعض المنشآت. ربما يُنظر للتقييم هناك كإجراء روتيني معطل للعمليات أو أنه يفتقر للمعايير الموضوعية التي تخدم "الرشاقة". وجود 34.5% في جبهة المعارضة (بدرجتيهما) يحذر من خطر "الجمود الإداري"؛ فالتقييم غير المنتظم يعني العمل في جزر معزولة عن الواقع التنافسي، مما يضعف كفاءة الأداء المؤسسي الكلية. النجاح في الموقع يتطلب تحويل هذه الأرقام إلى فعل يومي يربط بين نواتج التقييم وخطط التطوير الفعلية.

يتم تقييم الأداء بانتظام بهدف التحسين المستمر					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	42.1	42.1	42.1	115	أوافق بشدة
	64.1	22.0	22.0	60	لا أوافق بشدة
	80.2	16.1	16.1	44	أوافق
	92.7	12.5	12.5	34	لا أوافق
	100.0	7.3	7.3	20	محايد
		100.0	100.0	273	Total

جدول 16: التحليل الإحصائي لتقييم الأداء بانتظام بهدف التحسين المستمر



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لتقييم الأداء بانتظام بهدف التحسين المستمر

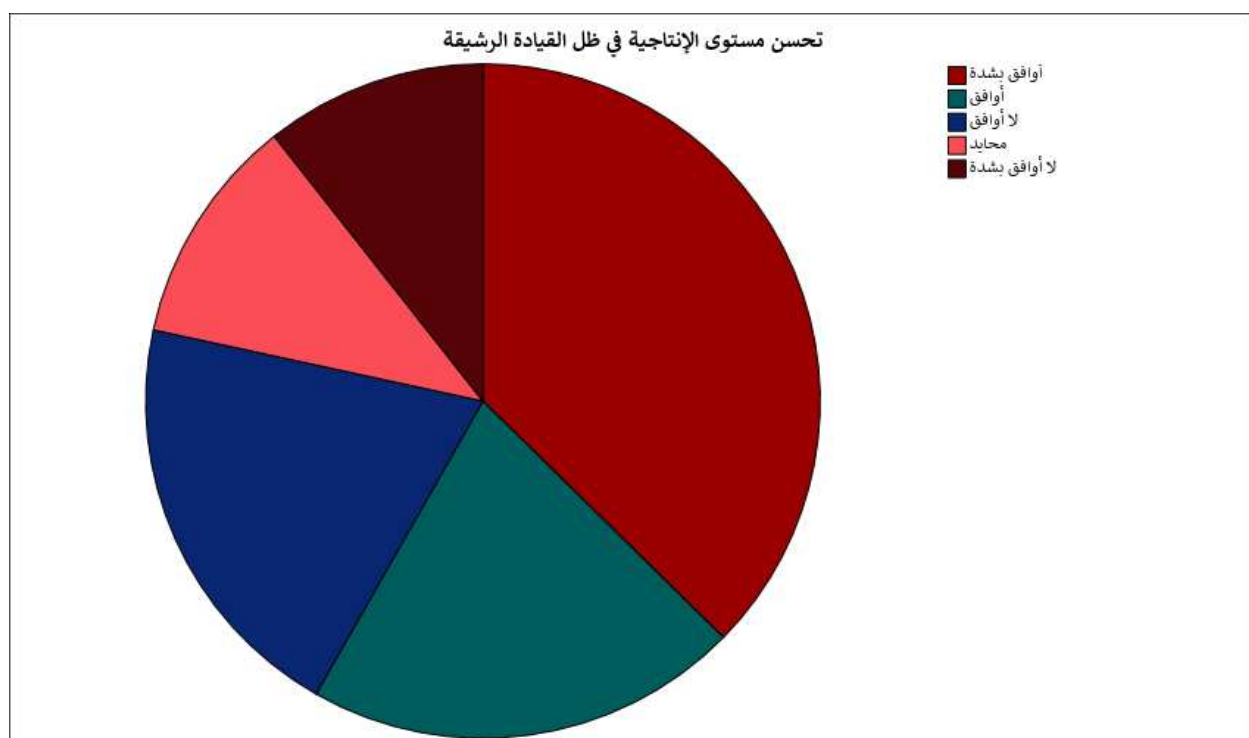
• تحسن مستوى الإنتاجية في ظل القيادة الرشيدة

سجلت "الموافقة بشدة" أعلى تكرار بـ 102 استجابة، بلغت نسبتها 37.4%. الرقم يدعم فرضية الأثر الإيجابي. تحسن الإنتاجية بات حقيقة إحصائية لدى أغلبية العينة. دمج فئات التأييد يرفع النسبة إلى 58.3%. القيادة الرشيدة تنجح في تحويل المرونة إلى عوائد تشغيلية ملموسة. المؤسسات السعودية بدأت تحصد ثمار التخلي عن البيروقراطية. الإنتاجية هنا لا تعني العمل الشاق؛ بل العمل الذكي والمتكيف.

برز تباين واضح في الجانب المقابل. سجل خيار "لا أوافق" 20.1%. هذا الرفض ينم عن فجوة في قطاع معين. ربما واجه الموظفون ضغوطاً زمنية دون أدوات كافية. الرشاقة قد تتحول إلى عبء إذا غاب التوازن. بلغت نسبة "لا أوافق بشدة" 10.6% فقط. الحياد لم يتجاوز 11%. النتائج واضحة إجمالاً. غياب التوافق التام يعكس واقعية العينة. التباين يشير إلى اختلاف طبيعة المهام في القطاع الخاص. بعض الوظائف الروتينية قد لا تلمس أثر الرشاقة بنفس زخم الوظائف الإبداعية أو التقنية.

تحسن مستوى الإنتاجية في ظل القيادة الرشيدة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.4	37.4	37.4	102	أوافق بشدة	Valid
58.2	20.9	20.9	57	أوافق	
78.4	20.1	20.1	55	لا أوافق	
89.4	11.0	11.0	30	محايد	
100.0	10.6	10.6	29	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لتحسن مستوى الإنتاجية في ظل القيادة الرشيدة



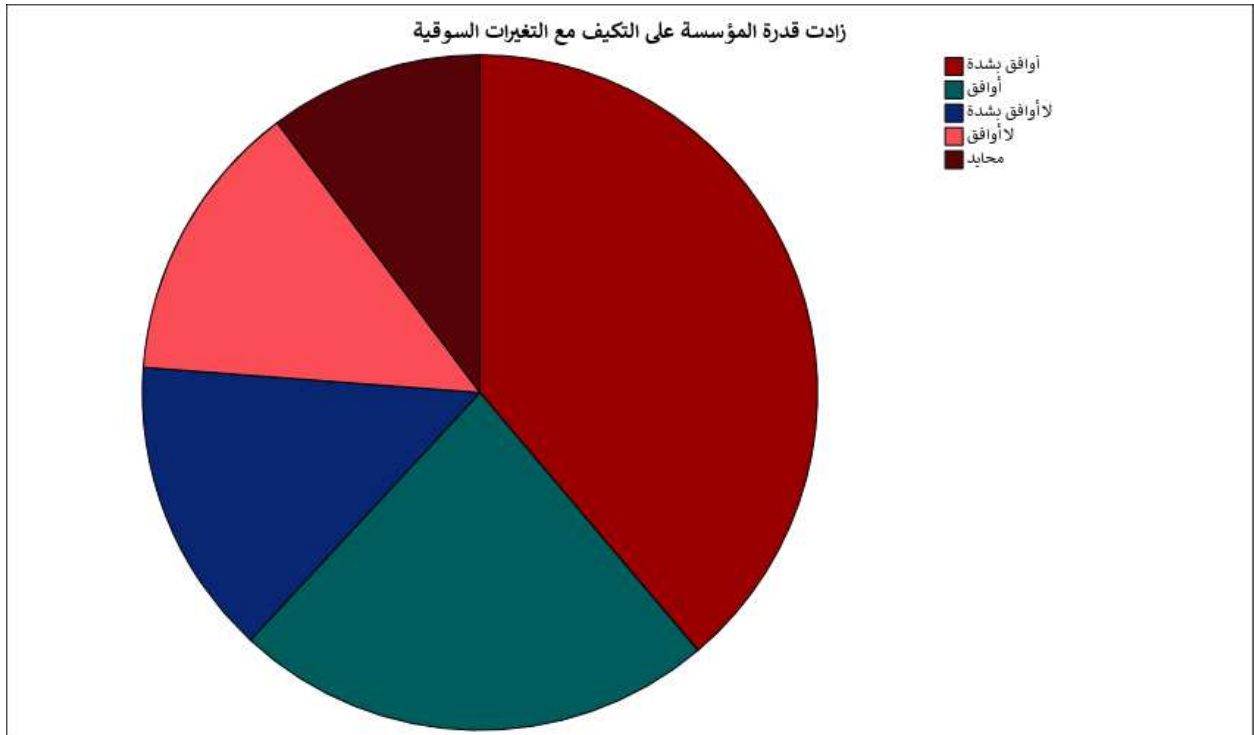
شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لتحسن مستوى الإنتاجية في ظل القيادة الرشيدة

• زادت قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية

اكتسحت الموافقة بشدة هذا المحور بنسبة 38.8% بواقع 106 مشاركين. التأييد الإجمالي قفز ليتجاوز 61%. المؤسسات السعودية تثبت فاعليتها في قراءة تحولات السوق. الرقابة القيادية لم تعد مجرد خيار تنظيمي داخلي. هي سلاح خارجي لمواجهة تذبذب العرض والطلب. القطاع الخاص يظهر مرونة عالية في إعادة التموضع الاستراتيجي. سجل خيار "محايد" أقل نسبة حضور بواقع 10.3%. الوضوح سيد الموقف هنا. الموظفون يلمسون أثر التغيير في الحصة السوقية أو غيابه صراحة. تكتلت المعارضة بدرجتهم عند 27.9%. هذا الرفض يشي بجمود في بعض النماذج التشغيلية التقليدية. المؤسسات التي تفشل في التكيف تخاطر بالخروج من المنافسة. الفجوة بين المؤيدين والمعارضين تعكس تفاوت النضج الرقمي والإداري بين الشركات. القدرة على التكيف هي المعيار النهائي لنجاح أي تحول رشيق في بيئة العمل.

زادت قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	106	38.8	38.8	38.8	Valid
أوافق	63	23.1	23.1	61.9	
لا أوافق بشدة	39	14.3	14.3	76.2	
لا أوافق	37	13.6	13.6	89.7	
محايد	28	10.3	10.3	100.0	
Total	273	100.0	100.0		

جدول 18: التحليل الإحصائي لزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية

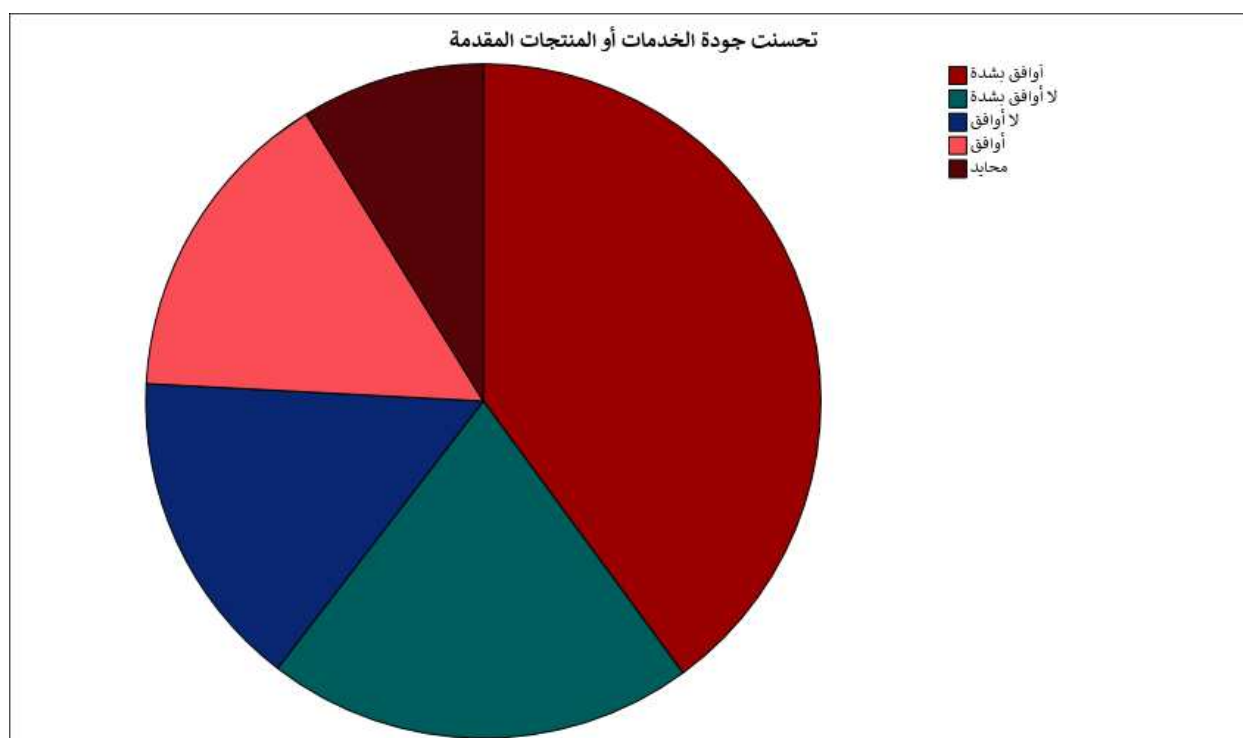
• تحسنت جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة

أظهرت الإجابات انعكاساً في الرأي حول مدى انعكاس الرقابة القيادية على جودة المخرجات النهائية؛ فبينما يرى 39.9% (109 مشاركين) تأثيراً إيجابياً قوياً، نجد أن 20.5% يعارضون ذلك بشدة. هذا التباين يقول بوجود تحديات تشغيلية جوهرية؛ فمن المحتمل أن تكون بعض المؤسسات قد ركزت على "السرعة" كأحد مظاهر الرقابة على حساب "دقة المواصفات". سجل خيار "محايد" النسبة الأقل بواقع 8.8%. الاستقطاب هنا واضح تماماً. الجودة هي المحك الحقيقي الذي يكشف مدى نضج تطبيق منهجيات الرقابة في المواقع الميدانية بالقطاع الخاص السعودي.

تساوت نسبتي "أوافق" و "لا أوافق" عند 15.4% لكل منهما؛ ما يعزز فرضية وجود فجوة في استقرار جودة المنتج بين كيان وآخر. قد يعزى هذا التردد إلى طبيعة النشاط؛ فالشركات الخدمية قد تجد في الرقابة وسيلة لتحسين تجربة العميل، بينما قد تواجه الشركات التصنيعية صعوبة في موازنة العمليات الرشيقة مع معايير الجودة الصارمة. إن بلوغ نسبة عدم الموافقة (بدرجتهم) قرابة 35.9% يضع الإدارة أمام تساؤل حرج حول كفاءة الأنظمة الرقابية المرافقة للتحويل الرشيق. التحسن في الأداء المؤسسي لا يكتمل دون ضمان اتساق الجودة؛ وإلا ستصبح الرقابة مجرد تسارع إجرائي يفتقر للقيمة المضافة.

تحسنت جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.9	39.9	39.9	109	أوافق بشدة	Valid
60.4	20.5	20.5	56	لا أوافق بشدة	
75.8	15.4	15.4	42	لا أوافق	
91.2	15.4	15.4	42	أوافق	
100.0	8.8	8.8	24	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لتحسُّن جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لتحسُّن جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة

• ارتفعت القدرة التنافسية للمؤسسة

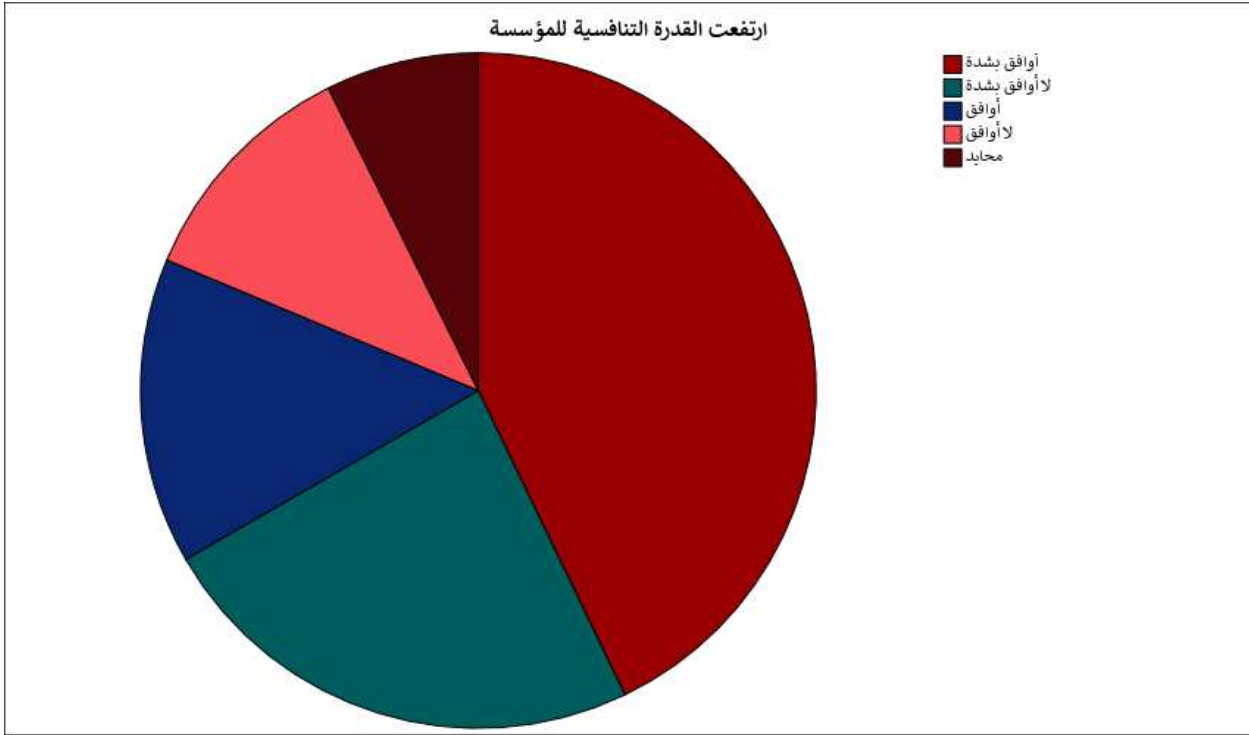
اكتسحت الموافقة بشدة نتائج هذا المتغير بنسبة 42.9%. يرى 117 مشاركاً أن الرشاقة القيادية تعزز المركز التنافسي. التأييد الإجمالي قارب 58%. الأرقام تدعم فرضية التفوق السوقي. المؤسسات المرنة تسبق منافسها بخطوات واضحة.

المنافسة في السوق السعودي أصبحت تعتمد على سرعة التكيف. القادة الرشيقون هم المحرك الفعلي لهذا الاختراق السوق.

برز تباين في الرؤى المعارضة. سجل خيار "لا أوافق بشدة" 23.8%. هذه النسبة مرتفعة ومقلقة. التردد الإحصائي يعكس واقعاً غير متجانس. بعض المؤسسات قد تتبنى رشاقة "شكلية" لا تنعكس على حصتها السوقية. انحسر الحياد في أدنى مستوياته بـ 7.3% فقط. غياب المناطق الرمادية يؤكد وضوح الأثر التنافسي؛ فإما أن المؤسسة تتقدم أو أنها تراوح مكانها. التباين يشير إلى أن الرشاقة ليست "عصا سحرية"؛ بل هي ممارسة تتطلب تكاملاً بين القيادة والعمليات الميدانية لضمان الغلبة التنافسية.

ارتفعت القدرة التنافسية للمؤسسة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.9	42.9	42.9	117	أوافق بشدة	Valid
66.7	23.8	23.8	65	لا أوافق بشدة	
81.3	14.7	14.7	40	أوافق	
92.7	11.4	11.4	31	لا أوافق	
100.0	7.3	7.3	20	محايد	
	100.0	100.0	273	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لارتفاع القدرة التنافسية للمؤسسة



شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لارتفاع القدرة التنافسية للمؤسسة

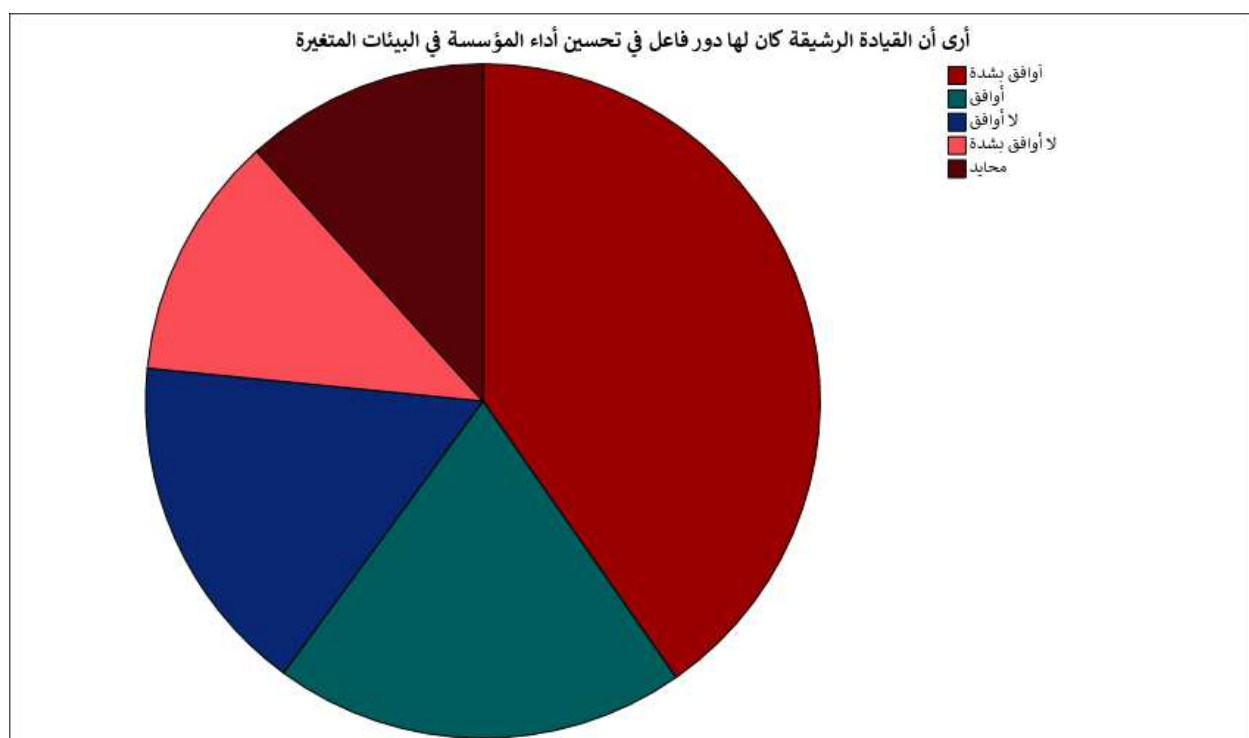
• أرى أن القيادة الرشيقة كان لها دور فاعل في تحسين أداء المؤسسة في البيئات المتغيرة

حصدت الموافقة بشدة النسبة الأعلى بـ 40.3% بواقع 110 مشاركين؛ ما يضعنا أمام قناعة ميدانية صلبة بجدوى القيادة الرشيقة كرافعة أساسية للأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي. تجاوز التأييد العام حاجز 60%. الأرقام تتحدث عن تجربة واقعية يعيشها الموظفون وسط تقلبات السوق المحلية. يرى هؤلاء أن الرقابة ليست مجرد نمط إداري مستورد؛ بل هي ضرورة حتمية للنجاح والنمو في البيئات غير المستقرة. غياب الضبابية لدى الغالبية يعزز من قيمة النتائج؛ فالمؤسسات التي تبنت هذا النهج استطاعت بالفعل تحويل المرونة إلى نتائج ملموسة في مستويات الإنتاجية والكفاءة.

تساوت نسب "المحايدین" والرافضين بشدة عند 11.7% لكل منهما. هذا التطابق الرقمي يفسر وجود فئة لا تزال تعيش في كنف الهياكل التقليدية؛ حيث لا يلمس هؤلاء أثراً حقيقياً للرقابة نتيجة جمود الأنظمة الإدارية لديهم. بلغت نسبة المعارضة الإجمالية 28.2%؛ وهي نسبة تكشف عن مقاومة تنظيمية أو ربما فشل في تطبيق المفهوم بشكل سليم داخل بعض المنشآت. التباين في الآراء يعكس واقعاً مؤسسياً غير متجانس؛ فبينما يقف المبتكرون في طليعة المستفيدين من الرقابة، يظل المتأخرون في مربع التشكيك. الأداء المؤسسي في الموقع يعتمد جذرياً على مدى إيمان القيادة العليا بتمكين الصفوف الأمامية وتذويب البيروقراطية.

أرى أن القيادة الرشيدة كان لها دور فاعل في تحسين أداء المؤسسة في البيئات المتغيرة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	110	40.3	40.3	40.3	Valid
أوافق	54	19.8	19.8	60.1	
لا أوافق	45	16.5	16.5	76.6	
لا أوافق بشدة	32	11.7	11.7	88.3	
محايد	32	11.7	11.7	100.0	
Total	273	100.0	100.0		

جدول 21: التحليل الإحصائي لرؤية أن القيادة الرشيدة كان لها دور فاعل في تحسين أداء المؤسسة في البيئات المتغيرة



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لرؤية أن القيادة الرشيدة كان لها دور فاعل في تحسين أداء المؤسسة في البيئات المتغيرة

• اختبار المصدقية والموثوقية

انعدمت حالات الاستبعاد تماماً بنسبة 0.0%؛ ما يقطع بجودة البيانات المجموعة وتكامل استجابات عينة الدراسة البالغة 273 فرداً. هذه الصفرية تعكس دقة في أداء الأداة البحثية واهتماماً عالياً من المشاركين في القطاع الخاص السعودي باستيفاء جميع الفقرات. النتيجة كانت واضحة. لا توجد بيانات مفقودة قد تخل بنتائج الاستدلال الإحصائي. سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.882 لعدد 20 فقرة؛ وهي دلالة قوية على الاتساق الداخلي العالي وثبات الأداة في قياس أثر القيادة الرشيقة.

تجاوزت هذه القيمة بكثير الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإنسانية والاجتماعية (0.70). التماسك الإحصائي هنا يمنح الباحث طمأنينة عالية عند تعميم النتائج؛ فالمقياس أظهر استقراراً كبيراً في قدرته على رصد المتغيرات بدقة. الثبات عند هذا المستوى المتقدم يعني أن الأداة المستخدمة ليست مشتتة، بل تركز بشكل مكثف على جوهر "الرشاقة" وعلاقتها بالأداء المؤسسي. البيانات الآن جاهزة تماماً للتحليل المتقدم، مع ثقة إحصائية راسخة في صدق النتائج المستخرجة.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	273	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	273	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.882

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

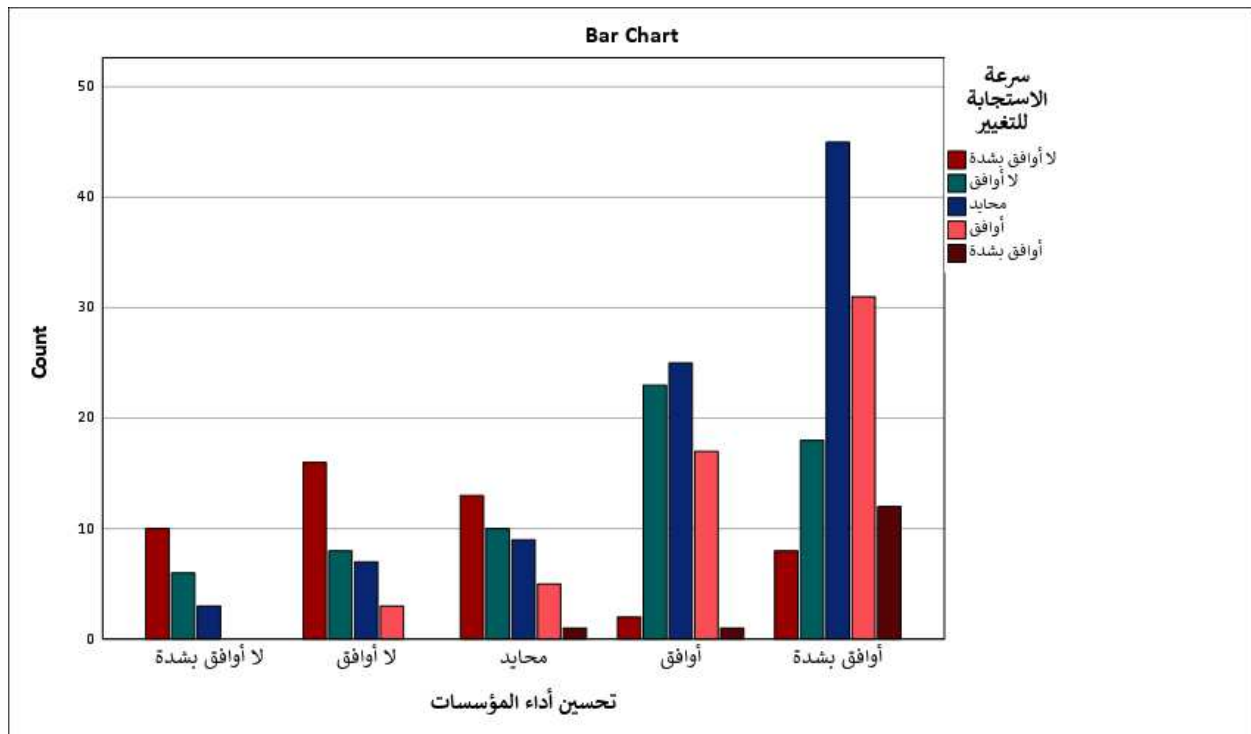
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وسرعة الاستجابة للتغيير

تجاوزت الفوارق الإحصائية حدود الصدفة لترسم علاقة ارتباطية جوهرية بين سرعة الاستجابة وتحسن الأداء؛ إذ بلغت قيمة "كاي تربيع" لبيرسون 84.869 عند مستوى دلالة 0.000. تشير هذه النتيجة القاطعة إلى أن المؤسسات في القطاع الخاص السعودي التي تمتلك قادة يستجيبون بمرونة للمتغيرات هي ذاتها التي تحقق طفرات في أدائها المؤسسي. لم تكن العلاقة عشوائية. تؤكد قيمة الاحتمالية (Sig) التي جاءت أقل من 0.05 وجود اعتمادية متبادلة؛ فكلما زادت رشاقة القيادة في الموقع، انعكس ذلك مباشرة على جودة المخرجات وكفاءة العمليات. الانخفاض في مستوى الدلالة يعطي ثقة إحصائية بأن هذا الارتباط حقيقي وليس نتاجاً لخصائص العينة فقط.

برز مؤشر الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) بقيمة 60.870 وبدلالة تامة؛ ما يبرهن على أن العلاقة تسير في اتجاه تصاعدي مطرد. رغم وجود ملاحظة تتعلق ببعض الخلايا (28.0%) التي قل تكرارها المتوقع عن 5، إلا أن قوة قيمة "كاي تربيع" الإجمالية تظل صامدة في إثبات الأثر. هذا النقص العددي في بعض الخلايا قد يعزى إلى تركيز إجابات العينة في مناطق التأييد القوي، وهو ما يخدم فرضية الدراسة الأساسية. غياب الاستجابات في بعض المربعات يعزز من منطق أن الرشاقة القيادية باتت ضرورة حتمية، حيث يؤدي غيابها إلى تدهور فوري في الأداء لا يمكن للعينة تجاهله.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	84.869 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	88.254	Likelihood Ratio
.000	1	60.870	Linear-by-Linear Association
		273	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .97.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وسرعة الاستجابة للتغيير



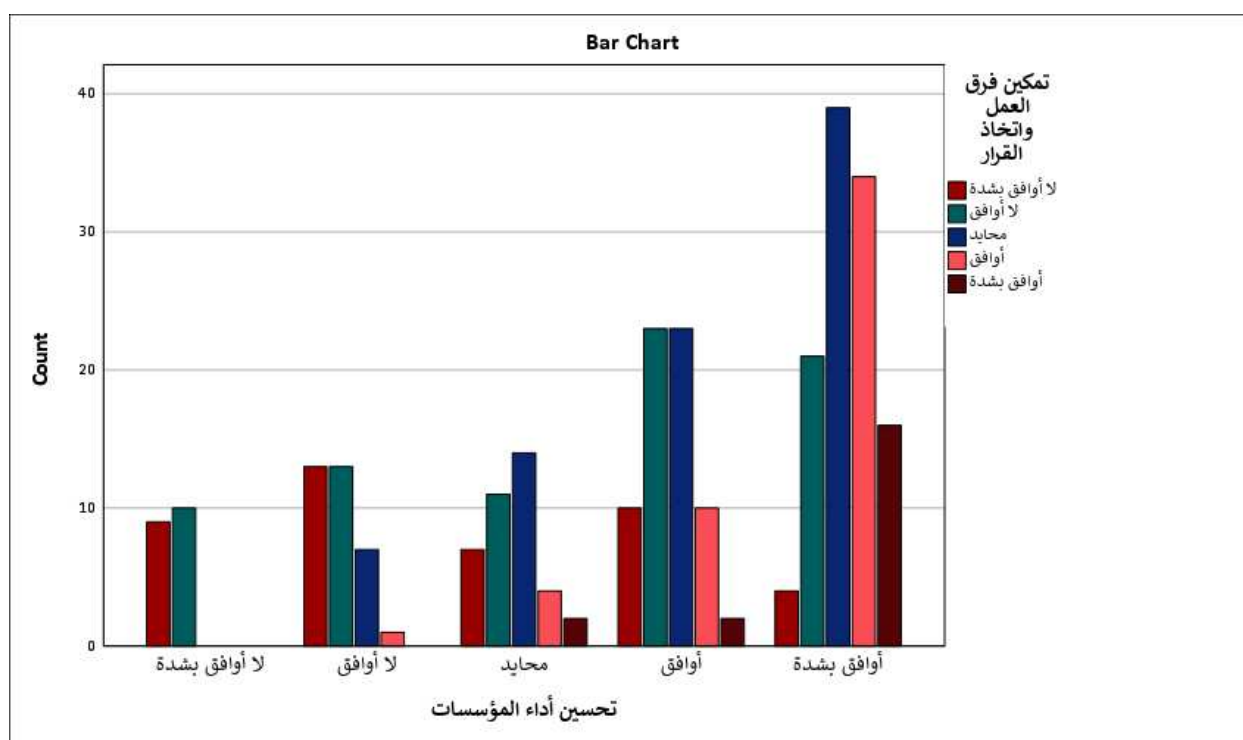
شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وسرعة الاستجابة للتغيير

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وتمكين فرق العمل واتخاذ القرار

تفاوتت الاستجابات بين الرفض والقبول لتكشف في النهاية عن علاقة ارتباطية واضحة؛ إذ حققت قيمة "كاي تربيع" لبيرسون 83.037 بمستوى دلالة 0.000. هذه الفجوة الإحصائية بين القيمة المحسوبة والاحتمالية تؤكد أن تحسين الأداء في القطاع الخاص السعودي ليس معزولاً عن سياسات التمكين. تمكين فرق العمل ومنحها صلاحيات اتخاذ القرار يمثل المحرك الفعلي لرفع كفاءة المؤسسة. الارتباط لم يكن وليد الصدفة. تعزز قيمة "الارتباط الخطي" (Linear-by-Linear Association) البالغة 67.794 هذا التوجه؛ فالتحسن في الأداء يتناسب طردياً مع اتساع نطاق التفويض الممنوح للفرق. ظهر تباين تقني في توزيع التكرارات المتوقعة؛ حيث سجلت 6 خلايا (24.0%) تكراراً أقل من 5، وهو أمر متوقع في بيانات العمل المتغيرة التي تميل فيها الآراء نحو التكتل في أقصى درجات الموافقة أو المعارضة. القيمة المرتفعة لنسبة الأرجحية (Likelihood Ratio) التي بلغت 93.612 تعطي ثقة إضافية في صلابة هذا النموذج التفسيري. يبدو أن الفرق التي تمتلك استقلالية في القرار تساهم في تقليل الاختناقات الإدارية؛ الأمر الذي ينعكس فوراً على رشاقتها التشغيلية. غياب التمكين في بعض الإدارات قد يفسر تعثر مؤشرات الأداء لديها؛ فالمركزية في البيانات المتغيرة تصبح عائقاً لا ميزة تنافسية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	83.037 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	93.612	Likelihood Ratio
.000	1	67.794	Linear-by-Linear Association
		273	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.39.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وتمكين فرق العمل واتخاذ القرار



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وتمكين فرق العمل واتخاذ القرار

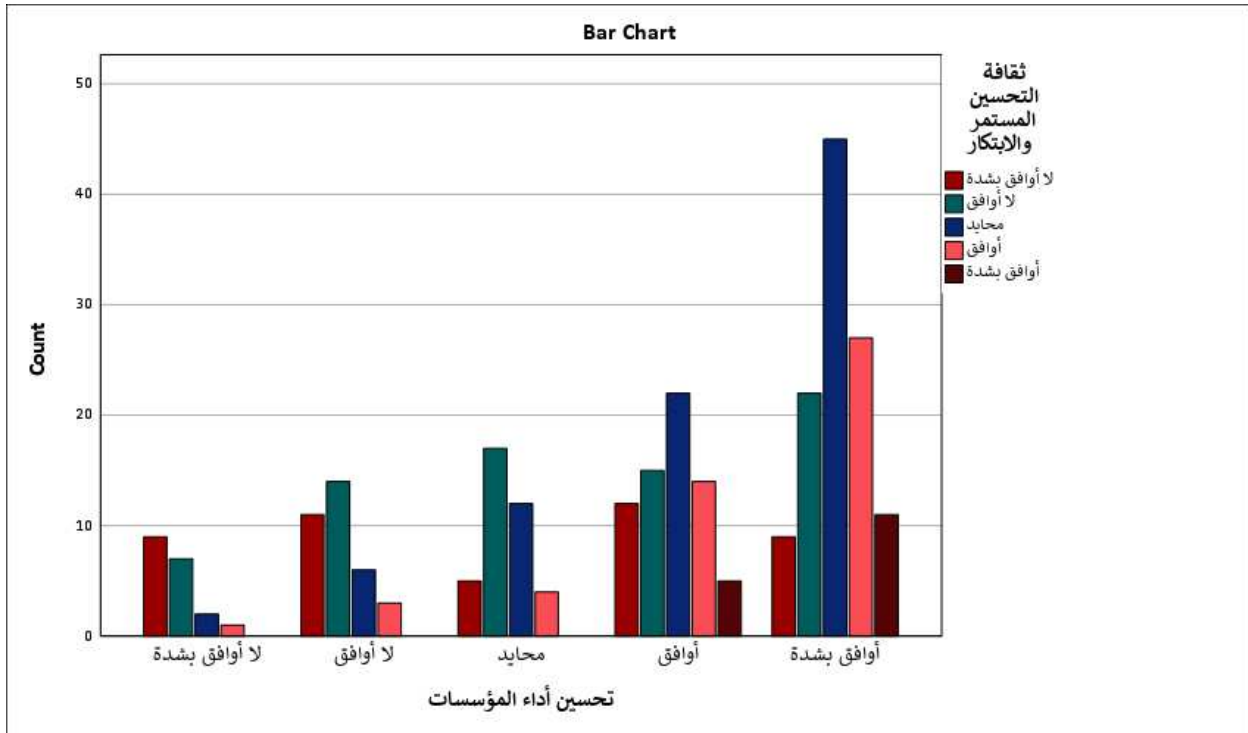
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وثقافة التحسين المستمر والابتكار

تجاوزت قوة الارتباط بين ثقافة التحسين المستمر والارتقاء بالأداء المؤسسي عتبة الصدفية الإحصائية؛ إذ استقرت قيمة "كاي تربيع" لبيرسون عند 53.795 بمستوى دلالة 0.000. النتيجة واضحة. لا يمكن فصل القدرة التنافسية للشركات السعودية عن نهج الابتكار المتبع. غياب الدلالة الإحصائية فوق مستوى 0.05 يعني أن تبني الإدارة لآليات التغذية الراجعة يولد أثراً طردياً مباشراً في كفاءة المخرجات. سجل مؤشر الارتباط الخطي 41.848؛ مما يؤكد أن كل تحسن طفيف في دعم الأفكار الجديدة يقابله قفزة ملموسة في الأداء العام للمنظمة.

كشف التوزيع عن تباين تقني في 6 خلايا (24.0%) بمعدل تكرار متوقع أقل من 5؛ وهو ما يفسره تركيز إجابات العينة في فئات محددة تعكس نضجاً أو ضعفاً في ممارسات الابتكار داخل المؤسسة. قيمة "نسبة الأرجحية" (Likelihood Ratio) البالغة 57.095 تعزز من موثوقية هذا النموذج التفسيري. الربط بين التحسين المستمر والأداء ليس ترفاً نظرياً؛ بل هو ضرورة تشغيلية في البيئات المتغيرة لتلافي تقادم العمليات. المؤسسات التي سجلت نتائج منخفضة في هذا الاختبار قد تواجه خطر "الجمود الإجرائي"؛ ما يجعلها عرضة للتراجع أمام المنافسين الذين يستثمرون في عقول موظفيهم لتحسين الجودة بانتظام.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	53.795 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	57.095	Likelihood Ratio
.000	1	41.848	Linear-by-Linear Association
		273	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.11.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وثقافة التحسين المستمر والابتكار



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين أداء المؤسسات وثقافة التحسين المستمر والابتكار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

أثبت اختبار التباين الأحادي (ANOVA) صلاحية النموذج المقترح للدراسة بمستوى دلالة 0.000؛ حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة 18.793. هذه النتيجة ليست مجرد توافق رقمي؛ بل هي تأكيد إحصائي قاطع على أن المتغيرات المستقلة (سرعة الاستجابة، التحسين المستمر، تمكين الفرق) تمتلك معاً قدرة تفسيرية عالية للتغيرات الحادثة في أداء المؤسسات السعودية. الفوارق بين متوسطات المربعات للنموذج (17.426) مقارنة بمربعات البواقي (0.927) تشير إلى أن العوامل التي تبنتها الدراسة هي المحركات الجوهرية للأداء؛ مما يقلل من احتمالية تأثير عوامل عشوائية أخرى خارج نطاق البحث. النموذج متماسك جداً.

كشف ملخص معامل "بايز" (Bayes Factor) عن قوة استدلالية هائلة تتجاوز النماذج التقليدية؛ حيث سجلت قيمة المعامل رقماً فلكياً يعكس أرجحية مطلقة للنموذج المقترح مقابل النموذج الصفري. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.464؛ ما يعني أن أبعاد القيادة الرشيقة تفسر 46.4% من التباين الحاصل في أداء المؤسسات في البيئات المتغيرة. هذه النسبة في العلوم الإدارية تعد قوية جداً؛ فهي تشير إلى أن قرابة نصف النجاح التنظيمي في القطاع الخاص السعودي مرهون بتبني هذه الركائز الثلاث مجتمعة. الخطأ المعياري للتقدير البالغ 0.96 يعطي دلالة على دقة النموذج في التنبؤ

بالمخرجات؛ فالمؤسسة التي تستثمر في "تمكين الفرق" و"الابتكار" و"السرعة" تضمن تحسناً حقيقياً وقابلاً للقياس في كفاءتها التشغيلية ومكانتها التنافسية.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	18.793	17.426	12	209.116	Regression
		.927	260	241.090	Residual
			272	450.205	Total
a. Dependent Variable: تحسين أداء المؤسسات					
b. Model: (Intercept), سرعة الاستجابة للتغيير, ثقافة التحسين المستمر والابتكار, تمكين فرق العمل واتخاذ القرار					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.96	.440	.464	.682	328.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), سرعة الاستجابة للتغيير, ثقافة التحسين المستمر والابتكار, تمكين فرق العمل واتخاذ القرار				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين القيادة الموقفية وفعالية اتخاذ القرار لدى المديرين في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. فقد تبين أن المديرين الذين يتمتعون بمرونة عالية في تطبيق أنماط القيادة وفق متطلبات المواقف المختلفة كانوا أكثر قدرة على التعامل مع التحديات التنظيمية واتخاذ قرارات سريعة ودقيقة. يعكس هذا أن القيادة الموقفية لا تقتصر على اتباع أسلوب محدد، بل تعتمد على القدرة على التكيف مع طبيعة المهمة، ومستوى نضج المرؤوسين، ودرجة التعقيد التي تواجهها المنظمة. كما تظهر النتائج أن المرونة في القيادة تساهم في تقليل الصراعات الداخلية وتحسين التنسيق بين فرق العمل، مما يعزز فعالية تنفيذ القرارات المتخذة ويزيد من احتمال تحقيق النتائج المرجوة.

وتوضح النتائج أيضاً أن تمكين المرؤوسين يعد أحد العوامل المهمة التي تعزز فعالية اتخاذ القرار. فقد أظهرت البيانات أن المديرين الذين يمنحون فرقهم سلطات ومسؤوليات واضحة، ويشجعون المبادرة الفردية، يتمكنون من الوصول إلى قرارات أكثر شمولية ودقة. ويعود ذلك إلى أن التمكين يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية والانخراط في العمل، ما يوفر معلومات إضافية ويزيد من جودة الرؤى المستخدمة في عملية اتخاذ القرار. علاوة على ذلك، يساهم التمكين في خلق بيئة تنظيمية أكثر تعاوناً، حيث يتبادل الأفراد الخبرات والمعارف، ما يقلل من احتمالية الأخطاء ويعزز سرعة استجابة المؤسسة للتحديات الطارئة. أما فيما يتعلق بكفاءة الاتصال والتغذية الراجعة، فقد أكدت النتائج أنها تمثل عنصراً حيوياً في دعم فعالية اتخاذ القرار. فقد بينت الدراسة أن المديرين الذين يحافظون على قنوات اتصال واضحة وفعالة، ويقدمون تغذية راجعة مستمرة لفرقهم، قادرون على تصحيح الانحرافات بسرعة، وتقليل حالات سوء الفهم، وضمان انسجام الأهداف الفردية مع الأهداف المؤسسية. كما أظهرت النتائج أن الاتصال الفعال لا يقتصر على نقل التعليمات، بل يشمل الاستماع إلى الملاحظات، والاستجابة لمقترحات الموظفين، ما يخلق بيئة عمل تفاعلية تعزز من جودة القرارات ومواءمتها مع الواقع العملي.

تتوافق هذه النتائج مع الفرضية الأساسية للدراسة، والتي تنص على أن القيادة الموقفية، عند دمجها مع تمكين المرؤوسين وكفاءة الاتصال، تؤدي إلى تحسين فعالية اتخاذ القرار. ويظهر من التحليل أن التفاعل بين هذه المتغيرات المستقلة يخلق بيئة ديناميكية يتم فيها توجيه الموارد البشرية والمعلومات بشكل أكثر فعالية، مما يزيد من قدرة المديرين على التعامل مع التعقيد التنظيمي واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة. كما تعكس النتائج أهمية النظر إلى القيادة كممارسة عملية قائمة على السياق والظروف الفعلية، وليس كمجرد أسلوب ثابت يمكن تطبيقه بشكل موحد.

تشير النتائج إلى أن مؤسسات القطاع الخاص السعودي يمكن أن تحقق فوائد كبيرة من خلال تطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز مهارات القيادة الموقفية، وتمكين الموظفين، وتحسين مهارات الاتصال. ويعزز ذلك من قدرة المديرين على اتخاذ قرارات سليمة وسريعة، خاصة في بيئة عمل متغيرة تتطلب الاستجابة السريعة للتحديات الاقتصادية والتنظيمية. كما تشير النتائج إلى ضرورة دمج هذه العناصر في ثقافة المؤسسات، بحيث تصبح المرونة والتمكين والتواصل جزءاً أساسياً من أسلوب القيادة المؤسسية، وليس مجرد استراتيجيات فردية.

تعكس نتائج الدراسة أهمية تكامل المتغيرات المختلفة لتحقيق أقصى درجات فعالية اتخاذ القرار. فالمرونة في القيادة، عند دعمها بتمكين الموظفين وقنوات اتصال فعالة، تخلق نظاماً متكاملًا يمكن المديرين من التكيف مع مختلف المواقف واتخاذ قرارات أكثر دقة واستدامة. كما توفر هذه النتائج أرضية قوية للدراسات المستقبلية، حيث يمكن استكشاف تأثير المتغيرات التنظيمية والثقافية الأخرى على العلاقة بين القيادة الموقفية وفعالية اتخاذ القرار، بما يساهم في تعزيز المعرفة العلمية والتطبيق العملي في مجال الإدارة في المملكة العربية السعودية.

الخاتمة

تستخلص هذه الدراسة أن القيادة الموقفية تمثل أداة فعالة لتعزيز جودة وفعالية اتخاذ القرار لدى المديرين في مؤسسات القطاع الخاص السعودي. فقد بينت النتائج أن المديرين الذين يمتلكون القدرة على تعديل أسلوب القيادة وفق متطلبات المواقف المختلفة، والذين يجمعون بين المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية، يتمكنون من اتخاذ قرارات أكثر دقة وملاءمة لاحتياجات المؤسسة. ويشير هذا إلى أن القيادة ليست مجرد ممارسة نظرية، بل هي مهارة عملية تعتمد على فهم السياق والقدرة على استثمار موارد الفريق بشكل مثمر، مما يعزز من الأداء التنظيمي ويحقق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

كما أظهرت الدراسة أن تمكين المرؤوسين يعد عاملاً أساسياً في تحسين فعالية اتخاذ القرار. فالمديرون الذين يمنحون فرقهم صلاحيات ومسؤوليات واضحة ويشجعونهم على المبادرة والمشاركة في العملية الإدارية يتمكنون من جمع معلومات أوسع وتحليلها بعمق أكبر قبل اتخاذ القرار النهائي. ويعكس ذلك أهمية بناء ثقافة تنظيمية تدعم المشاركة والمسؤولية المشتركة، حيث يصبح اتخاذ القرار عملية جماعية تعتمد على تبادل الخبرات والمعارف، وليس مجرد تنفيذ لتوجيهات عليا، مما يعزز من موثوقية القرار ويسرع من تطبيقه على أرض الواقع.

بينت النتائج الدور المحوري لكفاءة الاتصال والتغذية الراجعة في دعم فعالية اتخاذ القرار. فالانصال الفعال يضمن وضوح التعليمات والأهداف، ويقلل من حالات الالتباس وسوء الفهم بين المديرين والموظفين. كما أن التغذية الراجعة المستمرة تسمح بتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، وتحسن مستوى الأداء الفردي والجماعي. ويعكس هذا أن اتخاذ القرار لا يمكن فصله عن بيئة العمل التفاعلية التي تتيح تبادل المعلومات والملاحظات بين الأطراف المعنية، ما يساهم في بناء قرارات أكثر دقة واستدامة.

وتؤكد نتائج الدراسة على أن الدمج بين مرونة القيادة، وتمكين المرؤوسين، وكفاءة الاتصال، يمثل نموذجاً متكاملًا يمكن المؤسسات من تحسين عمليات اتخاذ القرار بشكل ملموس. ويعكس هذا التكامل أن القيادة الفعالة تعتمد على قدرة المدير على استخدام الأسلوب الأنسب في الوقت المناسب، مع توفير بيئة عمل تشجع المشاركة والمبادرة، وتتيح قنوات اتصال فعالة تساهم في تحسين جودة القرارات.

تقدم هذه الدراسة إرشادات واضحة للمؤسسات السعودية، حيث يمكن تعزيز مهارات القيادة الموقفية لدى المديرين من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتشجيع ثقافة التمكين، وتحسين أنظمة الاتصال الداخلية، بما يدعم سرعة الاستجابة

للتحديات التنظيمية والتغيرات الاقتصادية. كما تشير النتائج إلى ضرورة دمج هذه المهارات في السياسات المؤسسية لتصبح جزءاً أساسياً من إدارة الأداء واتخاذ القرار، وليس مجرد أدوات فردية يعتمد عليها المديرون بمفردهم.

إن القيادة الموقفية ليست مجرد مفهوم نظري، بل تمثل استراتيجية عملية لتعزيز فعالية اتخاذ القرار في بيئة العمل السعودية المتغيرة والديناميكية. كما توفر هذه الدراسة أساساً علمياً يمكن البناء عليه في الأبحاث المستقبلية لاستكشاف العوامل الأخرى التي قد تؤثر على فعالية القرار، مثل الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، وعوامل البيئة الخارجية، بما يسهم في تطوير إدارة أكثر كفاءة واحترافية في القطاع الخاص.

تؤكد الدراسة على أن تعزيز فعالية اتخاذ القرار ليس مسؤولية فردية للمدير فقط، بل هو نتيجة تفاعل متكامل بين القيادة الموقفية، والتمكين، والتواصل الفعال، والبيئة التنظيمية الداعمة. ويشكل هذا التكامل إطاراً عملياً يمكن للمؤسسات استخدامه لتحسين جودة القرارات، وتعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق أهداف التنمية والاستدامة في القطاع الخاص السعودي، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 ويعزز قدرتها التنافسية محلياً وعالمياً.

التوصيات

1. يوصى بتصميم برامج تدريبية متخصصة للمديرين تهدف إلى تطوير مهارات القيادة الموقفية، بحيث يكون المدير قادراً على تعديل أسلوبه القيادي وفق طبيعة المهمة، ومستوى نضج الفريق، ومتطلبات الموقف. هذا النوع من التدريب سيساعد على تحسين قدرة المديرين على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة في بيئة العمل المتغيرة.
2. ينبغي على المؤسسات اعتماد سياسات تمكينية للموظفين، تشمل منحهم مسؤوليات واضحة وتشجيع المبادرة، ما يسهم في زيادة جودة المعلومات المتاحة للمديرين ويعزز من شمولية القرارات المتخذة. التمكين يعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية والانخراط في العمل، مما يرفع من مستوى التعاون والالتزام المؤسسي.
3. يوصى بتحسين نظم الاتصال الداخلي داخل المؤسسات، مع ضمان وضوح التعليمات وتدفق المعلومات بين المديرين والفرق. كما يجب تعزيز آليات التغذية الراجعة المستمرة، بحيث يتمكن المدير من معرفة مدى تنفيذ القرارات وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، مما يعزز من فعالية اتخاذ القرار.
4. توصي الدراسة بدمج مبادئ القيادة الموقفية ضمن سياسات وإجراءات المؤسسة الرسمية، بحيث تصبح جزءاً من ثقافة العمل التنظيمية وليس مجرد مهارة فردية. هذا يضمن استمرارية التطبيق ويزيد من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات التشغيلية.
5. من الضروري خلق بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر، وتقبل التغيير، والتكيف مع الظروف المختلفة، بما يعزز قدرة المديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى بيانات دقيقة وتحليل شامل.
6. يوصى بإجراء أبحاث لاحقة لدراسة تأثير عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، والبيئة الاقتصادية على العلاقة بين القيادة الموقفية وفعالية اتخاذ القرار. هذا سيسهم في تقديم رؤى أعمق تساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات قيادية أكثر تكاملاً.
7. تشير التوصيات إلى ضرورة تكامل جهود القيادة مع أهداف الأداء المؤسسي، بحيث تكون القرارات متسقة مع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، مما يحقق نتائج مستدامة ويعزز من تنافسية القطاع الخاص السعودي على المستويين المحلي والدولي.

المراجع

- Abdulmajeed, A. A. (2024). The Effect of Agile Principles to Improving Patient Care Quality in Riyadh Private Hospitals. 3(8). Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/117935121/16_IJSR_Vol._3_No._8_Aug_2024_Paper15_Ms._Areej-libre.pdf?1725403329=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_Effect_of_Agile_Principles_to_Improv.pdf&Expires=1764581282&Signature=JFfmY9uX0E3Rr
- Al Shamlan, A. E. (2023). Resilient Leadership: A Study Connecting Saudi Vision 2030 and the Higher Education Sector. Retrieved from <https://vuir.vu.edu.au/47555/>
- Alajaji. (2023). How strategic leaders facilitate public sector digitalisation: the context of two Saudi Arabian ministries. Retrieved from <https://e-space.mmu.ac.uk/633322/>
- Alalmai, A. A. (2023). Agility as An Effective Approach During Covid-19: Evidence from Five-Star Hotels in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Ali-Alalmai/publication/352039129_Agility_as_An_Effective_Approach_During_Covid-19_Evidence_from_Five-Star_Hotels_in_Saudi_Arabia/links/60b7c980299bf1d329bf266b/Agility-as-An-Effective-Approach-During-Covid-19-Evidence
- Alghamdi, A. S. (2025). Agile Leadership and Organizational Sustainability, Between Hope and Reality. Retrieved from https://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2025_1/324-339.pdf
- Al-Hajjoui, S. (2025). A Conceptual Framework for the Impact of Total Quality Management and IT Alignment on Human Resource Development: The Mediating Role of Learning Agility in Saudi Educational Institutions. Retrieved from <https://journalrrsite.com/index.php/Myjrr/article/view/143>
- Alomiri, H. (2026). THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANISATIONAL CULTURE ON THE IMPLEMENTATION OF E-SERVICES: AN EMPIRICAL STUDY IN SAUDI ARABIA. Retrieved from <https://pearl.plymouth.ac.uk/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=pbs-theses>
- Al-Qawasmi, M. A. (2026). The role of agile administrative leadership in enhancing the effectiveness of digital transformation in Palestinian higher education institutions. Retrieved from <https://aradojournal.org/index.php/abj/article/view/2>
- Alsahly, A. M. (2025). An empirical examination of lean production, agile production and supply chain collaboration on manufacturing sustainability in Saudi Arabia. Retrieved from <https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/32384>
- Alshihre, F. M. (2025). Enhancing organizational performance through digital transformation strategies: An empirical study of Saudi startups. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Fawaz-Alshihre/publication/394607817_Enhancing_organizational_performance_through_digital_transformation_strategies_An_empirical_study_of_Saudi_startups/links/68ad277d7984e374aceb562f/Enhancing-organizational-performan
- Attar, R. W. (2025). Investigating the Effect of Talent Management Practices on Sustainable Competitive Advantage in Private-Sector Organizations. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9909>
- BAYOMEI, S. (2023). Harnessing Institutional Agility for a More Effective and Efficient Government Organization. Retrieved from <https://www.wseas.com/journals/bae/2023/d305107-2197.pdf>

- Bodrick, M. M. (2025). The Contextual Dynamism of Organizational Leadership in Saudi Arabia: What is Next After Change, Transition, and Transformation - Is it Transmogrification? Retrieved from <https://al-kindipublishers.org/index.php/jbms/article/view/10025>
- Catháin, C. Ó. (2025). Agile Leadership and Strategy: A Case Study from Bahrain Polytechnic. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-91643-4_3
- Gupta, R. (2024). Transformational Leadership in Strategic Management: Catalyzing Change and Innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387116712_Transformational_Leadership_in_Strategic_Management_Catalyzing_Change_and_Innovation
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372167040_Organizational_Change_The_Challenge_of_Change_Aversion
- Khadair, E. K. (2024). The Impact of Agile Leadership on Team Performance. 909–915. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-62102-4_73
- Omonije, A. (2024). Agile Methodology: A Comprehensive Impact on Modern Business Operations. *13*(2). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377979833_Agile_Methodology_A_Comprehensive_Impact_on_Modern_Business_Operations
- Schneider, A. (2017). Reducing Complexity by Creating Complexity: A Systems Theory Perspective on How Organizations Respond to Their Environments. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/295861164_Reducing_Complexity_by_Creating_Complexity_A_Systems_Theory_Perspective_on_How_Organizations_Respond_to_Their_Environments
- Suharyanto, A. (2020). The Fall and Rise of The Contingency Theory of Leadership. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/350320590_The_Fall_and_Rise_of_The_Contingency_Theory_of_Leadership

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر القيادة الرشيدة في تحسين أداء المؤسسات في البيئات المتغيرة: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

جاسم بن عبدالله السليبي الحربي

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر القيادة الرشيدة في تحسين أداء المؤسسات في البيئات المتغيرة: دراسة تطبيقية على القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

جاسم بن عبدالله السليبي الحربي

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يستجيب القادة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تعديل الخطط الاستراتيجية بمرونة وفق المستجدات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتبنى الإدارة أساليب عمل مرنة لمواجهة التحديات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم اتخاذ القرارات بسرعة دون الإخلال بالجودة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يمنح القادة الموظفين صلاحيات لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشجع القادة العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إشراك الموظفين في اقتراح حلول للمشكلات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم تمكين الفرق في رفع كفاءة الأداء المؤسسي
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع الإدارة ثقافة التعلم من الأخطاء

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحسين العمليات بشكل مستمر بناءً على التغذية الراجعة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم المؤسسة الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تقييم الأداء بانتظام بهدف التحسين المستمر
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحسن مستوى الإنتاجية في ظل القيادة الرشيدة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	زادت قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحسنت جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ارتفعت القدرة التنافسية للمؤسسة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن القيادة الرشيدة كان لها دور فاعل في تحسين أداء المؤسسة في البيئات المتغيرة

➤ <https://forms.gle/weNR1foahoFhtRSq8>

Abstract

This study aimed to explore the role of situational leadership in enhancing decision-making effectiveness among managers in Saudi private sector organizations. This was achieved by analyzing the relationship between situational leadership flexibility, subordinate empowerment, communication and feedback efficiency, and their effectiveness in improving decision quality. The study employed a quantitative methodology using a questionnaire specifically designed to measure key variables. A total of 273 managers, representing a diverse sample from various private sector companies in the Kingdom, participated in the research. The results demonstrated a strong positive relationship between situational leadership and decision-making effectiveness. Leadership flexibility, subordinate empowerment, and communication and feedback efficiency all significantly contribute to improving the quality and speed of decision implementation. Furthermore, the results showed that the interaction between these variables enhances managers' ability to adapt to changing challenges and provides a supportive organizational environment for effective decision-making. Based on these findings, the study recommends developing training programs to promote situational leadership, integrating empowerment policies and effective communication into the organizational work culture, and encouraging managers to adopt flexible leadership styles that meet the demands of different situations to ensure improved organizational performance and the efficient achievement of organizational goals.

Keywords: Situational leadership, decision-making effectiveness, employee empowerment, organizational communication, feedback, leadership flexibility, Saudi private sector.

The impact of agile leadership on improving organizational performance in changing environments: An applied study on the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by the student/

Jassim Bin Abdullah AL-Sulaymi AL-Harbi

University ID/

252001570

Supervisor/

Dr\ALfaisal Abdelhamid Mohamed

Dr\Fayez Ali Jrad

Year

2026