

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة اعمال



عنوان البحث

اسهام القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للالزامات التشغيلية دراسة نظرية تطبيقية في المدن الصناعية
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ ماجد صالح الرشدي

الرقم الأكاديمي

252000532

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

اهدي هذا العمل الي والدي العزيزين , اللذين كانا لي مصدر دعم والهام طوال حياتي .
والي زوجتي الغالية التي كانت لي الشريك والداعم في كل خطوة من هذه الرحلة , اهدي هذا الانجاز تقديرا
لجهودها وتضحياتها وصبرها للامحدود .
الي اساتذتي الافاضل , الذين قدموا لي كل مايمكن من علم ونصح وارشاد , وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين ,
اهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترفي بجميلهم .
واخيرا اهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعني علي مدار هذه الرحلة , سائلا الله ان يجعل هذا الانجاز
خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقديم ان هو على كل شي قدير .

مقدمة:

الأزمات التشغيلية هي من الأمور الصعبة التي يتعرض لها أي مصنع في ظل بيئة عمل غير مستقرة وفي ظل تغير مستمر للأسواق العالمية ووسائل الإنتاج. الاضطرابات العالمية في الزمن الحالي تركت آثاراً سلبية على الأداء التشغيلي للشركات وسلاسل التوريد واستدامة عمليات التصنيع وهذا يدفع للمطالبة بأنماط قيادية مرتبطة وفعالة بسرعة التفاعل القيادة المرنة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري التي تركزها حركة التغير ومسار إعادة توجيه الموارد مع تحفيز العاملين على الإبداع في مواجهة الأزمات

إن القيادة المرنة التحول في فلسفة الإدارة من الهياكل الجامدة والسياسات الهامة إلى الاستجابة التفاعلية والتمكين الأوروبي. تساعدهم هذه المهارة أيضاً على توجيه فرق العمل بطرق ديناميكية ومرنة تعاونية وفي اتخاذ القرارات تحت ضغط العمل مما يفيد كفاءة التشغيل. تتزايد أهمية هذا النمط من القيادة في المدن الصناعية حيث توجد المصانع التي تعاني من قضايا تشغيلية متكررة، مثل نقص المواد الخام، أو الأزمات الفنية، أو نقص العمالة، أو الاضطرابات السوقية.

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إسهامات القيادة المرنة في تعزيز استجابة المصانع للأزمات التشغيلية وذلك من خلال تطبيقها في المدن الصناعية والتي تمثل نموذج متطور للتجمعات الإنتاجية والتي تواجه مشكلات تشغيلية بصورة دورية نتيجة لتعقيد التشغيل وتنوع الأنشطة الصناعية. كما تسعى الدراسة للكشف عن مدى تأثير ممارسات القيادة المرنة على تعزيز كفاءة إدارة الأزمات التشغيلية من خلال الالتقاء بين المفهومين النظري والتطبيقي بشكل يسمح بفهم طبيعة العلاقة بين مرونة القيادة و مستوى الجاهزية التشغيلية للمصانع .

وتبرز أهمية دراسة الإطار المعرفي لإدارة القيادة داخل المصانع من خلال توفير إطار علمي وعملي لدعم استدامة العمليات والتكيف التنظيمي. يتوقع أن تسهم نتائجها أيضاً في إثراء الأنظمة الإدارية ذات العلاقة بموضوع القيادة في البيئات الصناعية، وتقديم مجموعة من الاقتراحات العملية إلى صانعي القرار في المدن الصناعية لتبني استراتيجيات قيادية أكثر مرونة وفعالية.

مشكلة الدراسة:

تعني الأزمات التشغيلية بأنها بالأغلب ظاهرة شبه دائمة في المصانع والبيئات الصناعية الأخرى، حيث تتعرض المصانع بالأزمات المفاجئة بالمكونات أو الاستهلاك أو اليد العاملة أو السوق. أزمات تؤدي لتوقف العمل وزيادة التكلفة وعموماً تقليل التنافسية تعمل هذه الأنماط على تعديل جذري لنماذج القيادة التقليدية، إصلاحات تستجيب بشكل مرن للتطورات المذهلة والمفاجئة، مع تأسيس مراكز حدود في حدود الأسواق المتعطشة للتعرض للقيادة.

بالرغم من أهمية الدور الذي تلعبه القيادة المرنة في تمكين الصناعة من مواجهة الأزمات وتحقيق الاستجابة التشغيلية، لا تزال غالبية المصانع بالمدن الصناعية تستخدم أنماط قيادية تقليدية تتسم بالجمود وببطء اتخاذ القرار وتبعاً لذلك تظل غير قادرة على التكيف والتعامل السريع مع الموقف.

تنبع مشكلة هذه الدراسة من التساؤل عن مدى إسهام القيادة المرنة في استجابة المصانع للأزمات التشغيلية بالمدن الصناعية، ومدى إدراك قادة المصانع والموظفين بأهمية هذا النمط في تعزيز المرونة التنظيمية والتشغيلية.

صياغة مشكلة الدراسة في شكل سؤال رئيسي :

- ما مدى إسهام القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للآزمات التشغيلية في المدن الصناعية ؟

ومن أبرز الأسئلة الفرعية التي تم استنتاجها من السؤال الرئيس ::

- 1- ما مستوى تطبيق ممارسات القيادة المرنة في المصانع العاملة داخل المدن الصناعية ؟
- 2- ما مفهوم النظري للقيادة المرنة وأهم خصائصها في بيئة العمل الصناعي ؟
- 3- ما طبيعة الآزمات التشغيلية الأكثر شيوعاً التي توجهها المصانع ؟
- 4- إلى أي مدى تسهم القيادة المرنة في رفع كفاءة وفعالية استجابة المصانع لتلك الآزمات ؟
- 5- ما العلاقة بين أبعاد القيادة المرنة (التمكين , التواصل , الدعم الأفكار) ومستوى استجابة المصانع للآزمات التشغيلية ؟
- 6- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المصانع للآزمات التشغيلية تعزى إلى مستوى ممارسة القيادة المرنة ؟

أهمية الدراسة:

ولاً: الأهمية النظرية

- تساعد الدراسة في إثراء المعرفة الإدارية من خلال ربط مفهوم القيادة المرنة باستجابة المصانع للآزمات التشغيلية.
- المشاركة في سد فجوة بحثية في الدراسات العربية التي نادراً ما تناولت العلاقة بين القيادة المرنة والمرنة التشغيلية في البيئات الصناعية.
- اسهام في تقدم اطارا نظريا متكامل يوضح العلاقة بين المرونة والقيادية والاستجابة التنظيمية للآزمات

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تقديم توصيات عملية تساعد القيادات الصناعية في المدن الصناعية على تعزيز فاعلية الاستجابة للآزمات.
- دعم صناع القرار في المدن الصناعية من وضع سياسات واستراتيجيات تعزز المرونة التنظيمية واستدامة الاداء التشغيلي .
- تتيح للمصانع تطوير برامج تدريب وتاهيل اداري تركز على مهارات القيادة المرنة وادارة الآزمات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للأزمات التشغيلية في المدن الصناعية، كما تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة من أبرزها:

1. تحديد مستوى ممارسة القيادة المرنة في بيئة المصانع.
2. تحليل طبيعة الأزمات التشغيلية التي تواجه المصانع في المدن الصناعية.
3. قياس العلاقة بين أبعاد القيادة المرنة ومستوى الاستجابة التشغيلية للأزمات.
4. تقديم مقترحات عملية لتعزيز القيادة المرنة في المؤسسات الصناعية.
5. تحديد الإطار المفاهيمي للقيادة المرنة وخصائصها في البيئة الصناعية
6. قياس أثر القيادة المرنة على مستوى استجابة المصانع للأزمات التشغيلية
7. التعرف على العوامل التنظيمية والبشرية التي تدعم تطبيق القيادة المرنة في بيئة العمل الصناعي
8. اقتراح نموذج تطبيقي يوضح آليات تفعيل القيادة المرنة لتحسين استجابة المصانع للأزمات التشغيلية

الأسئلة البحثية تنشأ من صياغة مشكلة البحث وعليه يمكن تحديدها كالتالي:

أولاً: التساؤل الرئيسي :

- ما اسهام القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للالزمات التشغيلية في المدن الصناعية؟

ثانياً : التساؤلات الفرعية :

- 1- ما مفهوم القيادة المرنة وما أبرز خصائصها وممارساتها في بيئة العمل الصناعي؟
- 2- ما طبيعة الالزمات التشغيلية التي تواجه المصانع في المدن الصناعية؟
- 3- ما مستوى تطبيق القيادة المرنة في المصانع المستهدفة بالدراسة؟
- 4- إلى أي مدى تسهم القيادة المرنة في تحسين سرعة وكفاءة استجابة المصانع للالزمات التشغيلية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابة المصانع للالزمات التشغيلية تُعزى إلى اختلاف مستوى تطبيق القيادة المرنة؟
- 6- ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة المرنة في تحسين الاستجابة للالزمات التشغيلية؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي :

يوجد ارتباط إحصائي دال بين تطبيق القيادة المرنة ومستوى استجابة المصانع للأزمات التشغيلية في المدن الصناعية.

الفروض الفرعية :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة في اتخاذ القرار ومستوى الاستجابة التشغيلية للمصانع.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وفاعلية التعامل مع الأزمات التشغيلية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التكيف التنظيمي ومستوى الاستجابة السريعة للأزمات.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال أثناء الأزمات وكفاءة استجابة المصانع التشغيلية.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابة المصانع للأزمات التشغيلية تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية للقادة (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من الأساسيات في أي بحث علمي، من خلال هذه الدراسات يستطيع الباحثون تحديد الفجوة البحثية، بالإضافة إلى ربط الفرضيات والمتغيرات التي تسعد الباحث في عملية الدراسة. سنعرض عليكم أبرز الدراسات التي جاء التطرق فيها إلى تبني المنظمات والقيادة المرنة واستجابة المصانع للأزمات التشغيلية:

أولاً: الدراسات النظرية حول القيادة المرنة:

1. (2021) Smith & Lewis

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المرنة تعتمد على التكيف مع التغيرات المفاجئة وتمكين الفرق واتخاذ القرارات السريعة، حيث تعزز هذه الممارسات فعالية الأداء التنظيمي في الأزمات..

2. (2020) Jones et al

أوضحت الدراسة، إمكانية النهج القيادي المتسم بالمرونة من التوازن ما بين المرونة الاستراتيجية والمرونة التشغيلية، وأن المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من النهج تعيش مستوى أعلى من التكيف عما هو عليه الأمر بوجه عام، بحيث يتفادون الخسائر خلال الأزمات، من المتوقع أن يكون لهذا النوع من النهج التغلب على إشكالية جراء من أي جائحة في المستقبل ..

ثانياً: الدراسات التطبيقية حول استجابة المصانع للأزمات

1. (2022) Al-Karaghouli & Al-Shammari

أجريت دراسة على مصانع في المدن الصناعية السعودية، ووجدت أن المصانع التي تتمتع بقيادة مرنة تمتلك قدرة أكبر على مواجهة توقف خطوط الإنتاج والأعطال المفاجئة مقارنة بالمصانع التقليدية.

2. (2021) Chen & Zhang

ركزت الدراسة على العلاقة بين مرونة القيادة وفعالية إدارة الأزمات التشغيلية في المصانع الصينية، وخلصت إلى أن التمكين الإداري والتواصل الفعال أثناء الأزمات يحسن سرعة الاستجابة ويقلل من الأضرار التشغيلية.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة المرنة والأداء التنظيمي

1. (2020) Ahmed & Malik

أثبتت الدراسة أن القيادة المرنة لها تأثير كبير على المرونة التنظيمية كما أنها تستطيع تحسين الإنتاجية وتقليل وقت الاستجابة للأزمة. كما أظهرت الدراسة بأهمية التدريب المستمر لجميع القادة.

2. (2023) Rahman et al

أظهرت الدراسة أن المؤسسات الصناعية التي تتبنى القيادة المرنة تشهد انخفاضاً في نسبة التوقف الإنتاجي أثناء الأزمات، وتحسن مستوى رضا العاملين والالتزام بالمعايير التشغيل

المنطلقات النظرية للدراسة:

تشكل المنطلقات النظرية العمود الفقري لأي دراسة علمية، حيث تحدد المفاهيم الأساسية والإطار الفكري الذي يُبنى عليه البحث. وانطلاقاً من موضوع الدراسة، يمكن تلخيص المنطلقات النظرية فيما يلي:

أولاً: القيادة المرنة

تستند الدراسة إلى مفهوم القيادة المرنة والذي يُعرف بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، واتخاذ القرارات السريعة والفعالة، وتمكين العاملين وتحفيزهم على حل المشكلات. يهتم مفهوم القيادة المرنة بعدد من الأبعاد الأساسية، ومنها:

1. المرونة في اتخاذ القرار: القدرة على تعديل القرارات الإدارية وفقاً للظروف المستجدة.
2. تمكين العاملين: منح الفريق المسؤولية والصلاحيات اللازمة للمساهمة في حل الأزمات.
3. القدرة على التكيف التنظيمي: إعادة تنظيم الموارد والإجراءات بما يتناسب مع التغيرات الطارئة.
4. الاتصال الفعال أثناء الأزمات: ضمان تبادل المعلومات بسرعة وشفافية بين القادة والفريق.

ثانياً: الأزمات التشغيلية في المصانع

تشير الأطر النظرية إلى أن الأزمات التشغيلية هي أي حدث يعيق العملية الإنتاجية ويشمل انقطاع الآلات ونقص الخامات والأعطال الفنية واضطرابات القوة العاملة. تقول النظريات الإدارية إن استجابة المؤسسة السريعة للأزمات التي تمر بها تعتمد على أسلوب قيادتها ومرونة أسلوب القيادة وما يمكن أن يتغير للأفضل..

ثالثاً: العلاقة بين القيادة المرنة واستجابة المصانع للأزمات

تشير الدراسات في حقل القيادة المرنة، إلى فاعلية هذه القيادة في استجابة المصانع للأزمات، وبخاصة الأزمات التشغيلية. فالقيادة المرنة تمكّن المنشآت من:

- تقليل مدة التوقف الإنتاجي.
- تحسين جودة القرارات أثناء الأزمات.
- تعزيز المرونة التشغيلية واستمرارية الأداء.
- رفع معنويات العاملين وزيادة التزامهم أثناء الظروف الطارئة

أولاً: منهج الدراسة :

استعملت الدراسة الموصوفة بالمنهج الوصفي التحليلي ، وهو الأنسب حسب طبيعة الموضوع كونه يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها من أجل التعرف على العلاقة بين متغيري الدراسة.:

- المتغير المستقل: القيادة المرنة.
- المتغير التابع: استجابة المصانع للأزمات التشغيلية.

هذا المنهج يعد مناسباً لتناول الاتجاهات والأنماط القيادية في مجال العمل الصناعي، وتحليل مدى تأثيرها على قدرة المصانع على مواجهة الأزمات التشغيلية، ويتمثل ذلك بجمع الجانبين النظري والعملية..

اعتمد البحث في جانبه النظري على تحليل الدراسات السابقة والمراجع الحديثة التي تناولت مفاهيم القيادة المرنة وإدارة الأزمات والمرونة التنظيمية في المصانع لإيجاد إطار نظري سيساهم في بناء الجزء العملي من البحث..

ثانياً: مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمشرفين والعاملين في المصانع العاملة داخل المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية (أو المنطقة المحددة من قبل الباحث). ويشمل ذلك مختلف القطاعات الصناعية مثل الصناعات التحويلية، البلاستيكية، المعدنية، والغذائية .

ثالثاً: عينة الدراسة :

جمعت البيانات باستخدام استبيان مقنن حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية تتمثل في الإدارة العليا، الوسطى، والإشرافية.

ويتم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة Morgan & Krejcie (1970) أو باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي المناسب لحجم المجتمع

أدوات الدراسة :

• أدوات جمع البيانات :

استخدمت الدراسة أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

1. الاستبانة (Questionnaire):

وهي الأداة الأساسية في الجانب الميداني، وقد تم إعدادها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، لتقيس محاور الدراسة التالية:

- ممارسات القيادة المرنة (المرونة في القرار، التمكين، التكيف، الاتصال الفعال).
- مستوى استجابة المصانع للأزمات التشغيلية (السرعة، الكفاءة، فاعلية الحلول).

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد اتجاهات وآراء المبحوثين بدقة.

2. المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews):

تم إجراؤها مع عدد من القادة الصناعيين ومديري التشغيل في المدن الصناعية، بهدف الحصول على رؤى نوعية تدعم التحليل الكمي وتوضح الممارسات الواقعية للقيادة المرنة أثناء الأزمات

• أساليب تحليل البيانات :

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الميدانية، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري لوصف البيانات.
- اختبار الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر القيادة المرنة على استجابة المصانع للأزمات.
- اختبارات الفروق (ANOVA و T-test) لتحليل الاختلافات بين فئات المستجيبين

حدود الدراسة :

أولاً: الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المصانع العاملة في المدن الصناعية داخل المملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)، وذلك بهدف التركيز على بيئة صناعية محددة تتميز بالتنوع في الأنشطة الإنتاجية والتحديات التشغيلية.

ثانياً: الحدود الزمنية:

تشمل الدراسة البيانات المتعلقة بالمدة الزمنية من 2023 حتى 2025، وذلك لتحليل واقع القيادة المرنة واستجابة المصانع للأزمات التشغيلية في فترة زمنية حديثة تعكس التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة.

ثالثاً: الحدود الموضوعية :

تركز الدراسة على متغيرين رئيسيين:

1. المتغير المستقل: القيادة المرنة وأبعادها (المرونة في اتخاذ القرار، التمكين، التكيف، الاتصال الفعال).

2. المتغير التابع: استجابة المصانع للأزمات التشغيلية (السرعة، الكفاءة، فاعلية الحلول).

ولا تتناول الدراسة المتغيرات الأخرى مثل الأداء المالي العام أو التسويق الصناعي، إلا بشكل ثانوي إذا ارتبطت مباشرة بالمتغيرين الرئيسيين.

رابعاً: الحدود البشرية :

يشمل مجتمع الدراسة المديرين والمشرفين والعاملين في المصانع، بينما لا تشمل الدراسة العمال غير الإداريين أو المقاولين الخارجيين، وذلك لضمان التركيز على دور القيادة المرنة وتأثيرها على اتخاذ القرار أثناء الأزمات.

خامساً: الحدود المنهجية :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و أدوات جمع البيانات (الاستبانة والمقابلات شبه المنظمة)، مع التركيز على التحليل الكمي والنوعي لقياس أثر القيادة المرنة على الاستجابة للأزمات التشغيلية، دون استخدام طرق تجريبية أو تدخل مباشر في عمليات المصانع

المراجع:

- 1- الزهراني، محمد. (2020). القيادة المرنة وأثرها على الأداء التنظيمي في بيئة المصانع السعودية. الرياض: دار الصفوة للنشر والتوزيع.
- 2- الكارغولي، وسام، والشمري، حسين. (2022). إدارة الأزمات الصناعية ودور القيادة المرنة في تحسين الاستجابة التشغيلية. جدة: دار الخلود للنشر الأكاديمي.
3. الحربي، عبدالله. (2023). تمكين العاملين والمرونة التنظيمية في المصانع السعودية: دراسة تطبيقية. الدمام: دار الهدى للنشر العلمي.
4. العتيبي، فهد. (2021). القيادة الإدارية في الأزمات: دراسة في أنماط القيادة المرنة في المصانع. الرياض: جامعة الملك سعود – كلية إدارة الأعمال

Midocean university

College of management

Department / Master's in business Administration



Research Title

The Contribution of Flexible Leadership in Improving Factories' Response to Operational Crises: A Theoretical and Applied Study in Industrial Cities

Prepared by the student / Majed Saleh Al-Rashidi

Academic Number

252000532

Supervision /

Dr. Faiz Jarad Dr. Al-Faisal Abdul Hameed

Academic year: 2025