

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال

عنوان البحث:

دور القيادة الموقفية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على مديرين في القطاع الخاص السعودي

إعداد الطالب:

خالد بن حمود الخنفري القحطاني

الرقم الجامعي:

252001568

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

قائمة المحتويات:

2	قائمة المحتويات:
3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة:
6	اهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة:
7	فرضيات الدراسة:
8	الدراسات السابقة:
17	المنطلقات النظرية للدراسة:
18	المنهجية وطرق البحث:
20	أدوات الدراسة:
22	حدود الدراسة:
24	References

مقدمة:

يُعرف عالميًا بأن اتخاذ القرارات الفعّال عنصر أساسي في نجاح الإدارة والأداء التنظيمي. غالبًا ما يضطر المديرون إلى اتخاذ قرارات حاسمة في ظلّ حالة من عدم اليقين، وضيق الوقت، والسياقات التنظيمية المعقدة. ويمكن لجودة هذه القرارات أن تؤثر تأثيرًا عميقًا على كفاءة المؤسسات وتنافسيّتها واستدامتها. في هذا السياق، تُعد القيادة محورية في تحديد صياغة القرارات وتنفيذها. غالبًا ما تلتزم منهجيات القيادة التقليدية بإطار عمل صارم، قد يفشل في تلبية المتطلبات المتنوعة للموظفين أو التعقيدات المتنامية للقضايا التنظيمية. قد يؤدي هذا الجمود إلى ضعف في عملية اتخاذ القرارات، وانخفاض في تحفيز الموظفين، وانخفاض في فعالية المؤسسة بشكل عام (Asikhia, 2021).

تطورت القيادة الطرفية إلى منهجية متعددة الاستخدامات وقابلة للتكيف تعالج هذه الصعوبات من خلال تسليط الضوء على توافق أسلوب القيادة مع كفاءة المرؤوسين وتفانيهم ونضجهم. تؤكد نظرية القيادة الطرفية، التي صاغها هيرسي وبلانشارد في البداية، على أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مثالي عالميًا. يُقيّم القادة الفعّالون جاهزية أعضاء فريقهم ومتطلباتهم، ويُعدّلون نهجهم بناءً على ذلك، مُوازنين بين السلوكيات السلطوية والداعمة. قد يرغب الموظف المتمرس والكفؤ في تدريب بسيط وزيادة في استقلاليتّه، بينما قد يستفيد الموظف المبتدئ من مراقبة مكثفة ومساعدة منهجية. من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية التكيفية، يُمكن للقادة تعظيم أداء الفريق، وتعزيز مشاركة الموظفين، وبناء بيئة اتخاذ قرارات أكثر استجابة (Cherry, 2025).

في القطاع الخاص السعودي، تشهد الشركات تحولات جوهرية نتيجةً لخطط التنويع الاقتصادي، والتطورات التكنولوجية، وضغوط العولمة. تُلزم هذه التغييرات المدراء بإصدار أحكام مُعقدة بشكل متزايد، تجمع بين العوامل الاستراتيجية والتشغيلية. على الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة الفعّالة، لا تزال الأبحاث التجريبية التي تتناول العلاقة بين القيادة الطرفية وفعالية اتخاذ القرار في الشركات السعودية نادرة. ركّزت معظم الأبحاث السابقة على السياقات الغربية أو مؤسسات القطاع العام،

مما خلق فجوة في فهم كيفية حدوث القيادة الظرفية ضمن الديناميكيات الثقافية والتنظيمية والاجتماعية للشركات الخاصة السعودية (Alharbi، 2025).

يُعد فهم دور القيادة الظرفية في تعزيز عملية صنع القرار أمرًا بالغ الأهمية للقطاع الخاص السعودي، حيث يُمكن لنجاح الإدارة أن يؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمنظمة والنمو الاقتصادي. من خلال دراسة كيفية تعديل المدراء لأسلوب قيادتهم لتلبية احتياجات فرقهم ومتطلبات السيناريوهات المتنوعة، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤى عملية حول تعزيز عمليات صنع القرار. وسيبحث البحث في مدى مساهمة القيادة الظرفية في اتخاذ قرارات ناجحة ومدروسة وفي الوقت المناسب، بما في ذلك النتائج الفردية والتنظيمية (Ulberg، 2024).

بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى إثراء برامج تطوير القيادة والاستراتيجيات التنظيمية في القطاع الخاص السعودي. من خلال تحديد سلوكيات وأساليب القيادة التي تدعم تحسين عملية صنع القرار، يمكن للشركات بناء تدخلات مُركزة لتعزيز الكفاءات الإدارية. في نهاية المطاف، يُسهم هذا البحث في الأدبيات الأوسع حول القيادة وصنع القرار من خلال تقديم أدلة تجريبية من بيئة ثقافية محددة ومتطورة ديناميكيًا، مما يؤكد على ضرورة القيادة التكيفية في تحقيق النجاح التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

تعمل مؤسسات القطاع الخاص السعودي بشكل متزايد في بيئات معقدة وسريعة التغير مدفوعةً بالتنوع الاقتصادي والابتكار التكنولوجي وتزايد التنافسية. تتطلب هذه الظروف اتخاذ قرارات إدارية فعّالة وسريعة ودقيقة ومرتبطة بأهداف الشركة. ومع ذلك، لا يزال العديد من المديرين يعتمدون على مناهج قيادية ثابتة أو تقليدية قد لا تراعي تمامًا المتطلبات والقدرات ومستويات الاستعداد المتغيرة لموظفهم. يمكن أن تؤدي هذه الأساليب القيادية غير المرنة إلى قرارات غير منتجة، وتراجع مشاركة الموظفين، وعدم كفاءة العمليات التنظيمية (Koenig-Workman، 2024).

تُقدم القيادة الظرفية، التي تُركز على تكييف أسلوب القيادة مع متطلبات كل سيناريو، نموذجًا عمليًا لتعزيز فعالية صنع القرار. ومع ذلك، وعلى الرغم من أهميتها النظرية، هناك نقص ملحوظ في الدراسات التجريبية التي تُقيّم كيفية تطبيق القيادة الظرفية داخل شركات القطاع الخاص السعودي وكيف تؤثر بشكل مباشر على نتائج صنع القرارات الإدارية. تُركز الأبحاث

الحالية بشكل كبير على المؤسسات العامة أو البيئات الدولية، مما يُخلف فجوة في فهم مدى تطبيقها في بيئة الشركات السعودية (Balasubramanian، 2023).

لذلك، يتمثل التحدي الذي تتناوله هذه الدراسة في عدم كفاية الأدلة التجريبية حول دور القيادة الظرفية في زيادة فعالية اتخاذ القرار لدى المديرين في القطاع الخاص السعودي. وتؤكد هذه الفجوة على الحاجة إلى بحوث متضافرة لفهم تكيف القيادة وأثره على جودة القرارات التنظيمية بشكل أفضل (Alanazi، 2025).

أهمية الدراسة:

يُعد فهم كيفية تأثير القيادة الظرفية على فعالية اتخاذ القرار أمرًا بالغ الأهمية للشركات العاملة في بيئات متغيرة. في القطاع الخاص السعودي، حيث يُغيّر التطور والتحول السريعان المهام الإدارية، تُقدّم هذه الدراسة رؤى فريدة حول كيفية مساهمة القيادة التكيفية في تعزيز جودة القرار وتحسين الأداء التنظيمي العام.

- الأهمية العلمية:

تُسهّم هذه الدراسة بشكل كبير في الفهم النظري للقيادة وصنع القرار في سياق الاقتصادات الناشئة. على الرغم من الاعتراف العام بالقيادة الظرفية في الأدبيات العالمية، إلا أن الأدلة التجريبية التي تربطها مباشرة بفعالية اتخاذ القرار في القطاع الخاص السعودي لا تزال شحيحة. من خلال استكشاف هذه العلاقة، يُضيف البحث تعقيدًا إلى نظريات القيادة الحالية، ويُحسّن النقاش الأكاديمي حول نماذج القيادة التكيفية. كما يُحسّن قاعدة المعرفة الأكاديمية من خلال وضع القيادة الظرفية في سياق المشهد الثقافي والتنظيمي المتميّز للمملكة العربية السعودية، وهو مجال لم تُمثله الدراسات الحالية بشكل كافٍ. علاوة على ذلك، تُؤكد الدراسة على أهمية مرونة القيادة كمفهوم علمي يُؤثر على عمليات اتخاذ القرار المعرفية والسلوكية والتنظيمية. تُشكّل هذه المساهمات أساسًا للدراسات المستقبلية حول ديناميكيات القيادة في بيئات ثقافية مُتنوّعة (Aldhobaib، 2024).

- الأهمية عملية:

يُقدم التقرير فائدةً حقيقيةً للشركات والمديرين وبرامج تطوير القيادة في القطاع الخاص السعودي. ومن خلال فهم كيفية تعزيز القيادة الظرفية لفعالية صنع القرار، قد تُسهم نتائجهم في تصميم أنشطة تدريب وتطوير مُركزة تُزود المديرين بالمهارات اللازمة لتعديل أسلوب قيادتهم بناءً على الاحتياجات الظرفية. ويمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه الرؤى لتحسين الأداء الإداري، وتعزيز تنسيق الفريق، واتخاذ قرارات أسرع قائمة على الأدلة. علاوةً على ذلك، قد تُساعد البيانات الشركات على تقليل أخطاء صنع القرار، وزيادة مشاركة الموظفين، وتحسين الإنتاجية الإجمالية. كما تُساعد الدراسة واضعي السياسات وخبراء الموارد البشرية على بناء أطر عمل تُشجع على مرونة القيادة، مما يُساعد الشركات في نهاية المطاف على مواجهة الصعوبات المتعلقة بتغيرات السوق السريعة، وتنوع القوى العاملة، والتحول الرقمي (Dahlan، 2024).

اهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي:

استكشاف دور القيادة الظرفية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار لدى المديرين في القطاع الخاص السعودي، مع التركيز على فهم كيفية مساهمة مرونة القيادة في تحسين الأداء الإداري والنتائج التنظيمية.

- الأهداف الفرعية:

1. تحديد أنماط القيادة السائدة التي يتبناها المديرون في القطاع الخاص السعودي.
2. تحليل المستوى الحالي لفعالية اتخاذ القرار داخل هذه الشركات.
3. دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الظرفية وفعالية اتخاذ القرار.
4. تحليل كيفية تأثير إعداد الموظفين وتعقيد العمل على اختيار أساليب القيادة.
5. تقديم نصائح لتبني القيادة الظرفية لتحسين عمليات اتخاذ القرار الإداري.

تساؤلات الدراسة:

- سؤال البحث الرئيسي:

كيف تؤثر القيادة الظرفية على فعالية اتخاذ القرار لدى المدراء في القطاع الخاص السعودي؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أساليب القيادة الأكثر شيوعًا بين المدراء في القطاع الخاص السعودي؟
2. ما مدى فعالية عمليات اتخاذ القرار الإداري الحالية في هذه المؤسسات؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الظرفية وفعالية اتخاذ القرار؟
4. كيف تؤثر مستويات جاهزية الموظفين وتعقيد المهام على أسلوب القيادة الذي يختاره المدراء؟
5. كيف يمكن تطبيق ممارسات القيادة الظرفية لتعزيز اتخاذ القرار في مؤسسات القطاع الخاص السعودي؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

للقيادة الظرفية تأثير إيجابي قوي على فعالية اتخاذ القرار لدى المديرين في القطاع الخاص السعودي.

- الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة دالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التوجيهية وفعالية اتخاذ القرار في القطاع الخاص السعودي.
2. هناك علاقة دالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الداعمة وفعالية اتخاذ القرار في القطاع الخاص السعودي.
3. يُظهر المديرون الذين يُغيرون أسلوب قيادتهم بناءً على جاهزية الموظفين مستويات أعلى من فعالية اتخاذ القرار.
4. يُخفف تعقيد المهام من الارتباط بين أسلوب القيادة الظرفية وفعالية اتخاذ القرار.
5. تُحقق المؤسسات التي تُعزز أساليب القيادة القابلة للتكيف جودة أعلى في اتخاذ القرارات وفعالية إدارية مُحسّنة.

الدراسات السابقة:

يُعد اتخاذ القرارات أحد المسؤوليات الرئيسية للمديرين في أي منظمة. وتزداد هذه الأهمية في المملكة العربية السعودية بسبب إصلاحات الحوكمة والهيكلية التي تركز على رؤية 2030. تحلل هذه الدراسة كيف يؤثر تمكين الموظفين والتواصل التنظيمي وتوافر المعلومات وجودتها على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسات العامة السعودية. كما تدرس كيف تعدل الثقافة التنظيمية هذه الارتباطات. قدم صناع القرار في المؤسسات العامة السعودية المعلومات باستخدام استبيان موحد ومنهجية بحث كمية. تم استخدام عينة غرضية. كان هناك 203 إجابة في المجموع. تم تحليل البيانات باستخدام Smart PLS 4. تشير النتائج إلى أن جميع المكونات الثلاثة المستقلة تزيد من عملية اتخاذ القرار، حيث يكون توافر المعلومات والجودة أفضل مؤشر. عدلت الثقافة التنظيمية العلاقة بين جميع المتغيرات وفعالية اتخاذ القرار، مما يشير إلى أن الثقافات التعاونية والمبتكرة أفضل للتمكين والتواصل وجودة المعلومات. ومع ذلك، لم يعدل الجنس أيًا من المسارات التي تُظهر أن المساواة في البلاد آخذة في النمو. ينبغي على المديرين في القطاع العام تشجيع تمكين الموظفين، وتعزيز التواصل، وإتاحة معلومات عالية الجودة. وتقدم الدراسة نصائح لبناء ثقافة تُحسن هذه الأنشطة، وتؤكد على أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين عملية صنع القرار (Shamlan، 2025).

تهدف دراسة (Choukir، 2025) إلى استكشاف مساهمة القيادة الأخلاقية ومتطلبات العمل في نمو فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الطيران، استنادًا إلى نموذج متطلبات العمل والموارد (JD-R). على الرغم من إجراء دراسة تتعلق بالقيادة والتوتر بشكل مستقل، لا تزال هناك حاجة إلى إجراء بحث للتحقيق في تكامل المفهومين وتأثيراتهما اللاحقة على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في صناعة الطيران. تُوصف متطلبات العمل بأنها ضغوط تُضعف مهارات اتخاذ القرار لدى المديرين، بينما يُعتقد أن موارد العمل هي قيادة أخلاقية ومؤهلة لتحسين جودة القرارات المتخذة. حُدد أن التعب العاطفي هو الآلية الوسيطة التي تعمل على مثل هذه الديناميكيات. أُجري المسح المنظم بين مديري ومشرفي الطيران (ن = 232)، وأُكمل التحليل بمساعدة نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS الإصدار 4. تُظهر البيانات أن للقيادة الأخلاقية تأثيرًا كبيرًا وغير مباشر على فعالية اتخاذ القرارات بين المديرين من خلال تقليل التعب العاطفي. عند مقارنة هذا الأخير بمتطلبات العمل، يُؤثر ذلك سلبيًا على فعالية اتخاذ القرار، ويُعدّ التعب النفسي العامل الرئيسي الذي قد يُفسر آثار التوتر على الأداء. تدعم هذه النتائج تجريبيًا إطار عمل JD-R في الشركات التي تُراعي السلامة، والطريقتين اللتين قد تؤثر

بهما موارد المؤسسة والضغط على النتائج الإدارية. تُعزز هذه الدراسة الدراسات السابقة من خلال الجمع بين القيادة الأخلاقية ومتطلبات العمل كمكونين أساسيين يُفسران دور الموارد النفسية والضغط في اتخاذ القرارات الناجحة في إدارة شركات الطيران. ولضمان فعالية اتخاذ القرارات في مؤسسات الطيران، تشمل آثار السياسات إدارة أعباء العمل، وتطوير القيادة، وبرامج الرفاهية.

في المشهد التنظيمي اليوم، وخاصة داخل القطاع العام في الدول النامية مثل غانا، تكون التغييرات في بعض الأحيان غير متوقعة وغير متوقعة. تأتي الظروف المضطربة في هذا الإطار من الأجندات السياسية المتقلبة وحدود الموارد والتغييرات التنظيمية. تدفع هذه العوامل المؤسسات العامة إلى تعديل عملياتها واتخاذ القرارات باستمرار. ونظرًا لأن القادة يلعبون دورًا حيويًا في إدارة مثل هذه الشكوك، فإن هذه الورقة تهدف إلى استكشاف كيف يضيف ذكائهم العاطفي إلى فعالية القيادة في دفع الأداء التنظيمي في ظل هذه الظروف. ولمعالجة تحيز الاستجابة، تم اختيار الموظفين كوحدة للتحليل. تم استخدام استبيان موحد لجمع 297 ردًا من الجمعيات الحضرية والبلدية والمقاطعات في غانا، مع تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. النتائج لقد ثبت أن الأداء التنظيمي يتأثر بشكل إيجابي وكبير بالذكاء العاطفي. كما تم الكشف عن أن فعالية القيادة تنظم جزئيًا العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء التنظيمي. القيمة والأصالة تكمن أصالة هذا البحث في تركيزه على الصفات الإنسانية في تعزيز فعالية القيادة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التنظيمي في القطاع العام في ظل اقتصاد مقيد الموارد (Appiah-Kubi، 2025).

الغرض تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الآثار الوسيطة لعنصرين من عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات - عقلية القيادة والتزام الشركة - على العلاقة بين التوجه المستدام نحو الصناعة 4.0 وفعالية اتخاذ القرارات البيئية. تم اختبار نموذج البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بناءً على بيانات المسح من 175 مؤسسة تخدم قطاع الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع معروف بمستواه العالي من الرقمنة. تُظهر النتائج أن فعالية اتخاذ القرارات البيئية تتأثر بشكل إيجابي بالنهج المستدام للصناعة 4.0 والرقمنة. بالإضافة إلى ذلك، وُجد أن التزام الشركات له تأثير إيجابي مباشر على فعالية اتخاذ القرارات البيئية، في حين لم تُظهر عقلية القيادة أي تأثير كبير. توضح هذه الدراسة الدور الحاسم للصناعة 4.0 المستدامة، المدفوعة بالرقمنة، في تعزيز جودة الخدمة والقيمة التنافسية في المؤسسات التي تخدم صناعة الحج والعمرة. تنظر هذه

المؤسسات إلى الرقمنة كفرصة لتحسين نتائج الشركة من خلال قرارات استراتيجية بيئية فعالة، على الرغم من أن تطبيقها لا يزال صعبًا. ومن خلال تقديم رؤى تجريبية حول كيفية تأثير التحول الرقمي على فعالية اتخاذ القرارات البيئية في هذا الإطار المحدد، تضيف الدراسة إلى مجموعة المعرفة الموجودة بالفعل (Raissi، 2025).

يهدف هذا المشروع إلى إنشاء إطار عمل لأسلوب القيادة الظرفية لضمان بقاء واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الزراعة والأغذية في بوتسوانا. ولتحقيق هذا الهدف، تستخدم هذه الدراسة نهجًا متقاربًا لأساليب التقنيات المختلطة. وتُستخدم المقابلات المتعمقة والمسوحات الميدانية للحصول على البيانات. ويُقدر نموذج الانحدار الخطي الأساسي باستخدام لغة البرمجة R لتحليل البيانات الكمية. وتُستخدم التحليل الموضوعي والنسخ الحرفي والاقتباسات لتحليل البيانات النوعية. وتتناول الدراسة أسلوب القيادة الظرفية وكيف يؤثر على قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية الزراعية في بوتسوانا على البقاء والنمو. وتكشف نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الظرفية يؤثر بشكل كبير على بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة واستدامتها في قطاع الأغذية الزراعية في بوتسوانا. إضافةً إلى المعرفة، يُضاف إطار القيادة الظرفية لأنماط القيادة، والذي يُظهر أنماط القيادة المتطورة من هذه الدراسة: الإرشاد، والتدريب، والمرونة، والاستجابة، والرشاقة، والتكيف، والتمكين، والقيادة الاستثنائية. يُوضح إطار القيادة الظرفية، الذي يُحلل أنماط القيادة التي تؤثر على بقاء واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية الزراعية في بوتسوانا، هذه الفلسفات القيادية الجديدة. يكمن الضعف الرئيسي في الدراسة في أن بحث Google Scholar لم يُسفر عن أي نتائج من دراسات سابقة مماثلة درست كيفية تأثير أسلوب القيادة الظرفية على بقاء واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية الزراعية في بوتسوانا. ومع ذلك، لا يؤثر هذا القيد بالضرورة على صحة الدراسة، إذ يُمكن تعميم نتائج البحث على الشركات الصغيرة والمتوسطة الأخرى، نظرًا لميل هذه الشركات إلى مواجهة صعوبات مماثلة في البقاء والاستدامة (Ndebele، 2025).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى قدرة عملية صنع القرار على التعامل مع التعقيد البيئي في عالم الشركات. وتهدف هذه الدراسة إلى إنشاء نموذج استدامة لدعم الأنشطة التشغيلية للأعمال في القطاع الخاص النيجيري. ومن أجل الحصول على وعي نقدي باتجاه تطوير موضوع صنع القرار والعمل على تحقيق الاستدامة بين الممارسين في القطاع الخاص النيجيري، تعتمد الدراسة على الأدبيات. وقد جُمعت لهذه الدراسة أكثر من 100 قطعة أدبية من مجموعة متنوعة من محركات البحث، بما في

ذلك سكوبس وإسفير وتقارير الويب والمكتبات الشخصية والمؤسسية للمؤلفين. النتائج تشمل العناصر المهمة التي تؤثر على ممارسات الأعمال في القطاع الخاص النيجيري وعي المديرين وصانعي القرار ببيئة الأعمال، والالتزام التنظيمي بالتنفيذ والتحسين المستمر، والدعم من الجهات القانونية والمؤسسية المعنية الأخرى لاتخاذ قرارات فعالة في ظل التعقيد البيئي. وتسلط هذه الدراسة الضوء على مرونة صانعي القرار في تحقيق النجاح التشغيلي من أجل السعي نحو الاستدامة من خلال اتخاذ القرارات المستمرة من خلال تأكيد التداخل بين افتراضاتهم والواقع أثناء عملية صنع القرار. تقترح هذه الدراسة مقارنة وجهات نظر القطاعين العام والخاص حول هذا الموضوع، وخاصة في الدول الناشئة مثل نيجيريا (Ufua، 2025).

يتناول هذا التقرير البحثي المكتمل تصورات المديرين حول فعالية القيادة في الجامعات الحكومية في كينيا. المنهجية: استخدمت الدراسة تصميم مسح وصفي مقطعي، حيث شملت عينة من المديرين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين غير الأكاديميين وطلاب السنة النهائية/الدراسات العليا من ثماني جامعات حكومية طبقية. تم تعديل حجم العينة لمراعاة تأثير التصميم وعدم الاستجابة، مما أسفر عن 600 استبيان مُدار و487 إجابة مكتملة. تم قياس فعالية القيادة عبر خمس مجالات هي الرؤية والتوجيه الاستراتيجي، والتواصل وإشراك أصحاب المصلحة، وصنع القرار والشفافية، وإدارة الأفراد (التحفيز والدعم)، والابتكار والاستجابة - باستخدام أداة مقياس ليكرت معتمدة مقتبسة من أبحاث سابقة حول قيادة التعليم العالي. تشير النتائج إلى فعالية مُدركة بشكل عام معتدلة (المتوسط = 3.42 على مقياس من 5 نقاط)، مع تصنيفات أعلى للرؤية وتصنيفات أقل للشفافية والاستجابة. قيّم أعضاء هيئة التدريس والطلاب المديرين بتقييمات أقل بكثير من الموظفين الإداريين، وكانت تقييمات المديرين الذاتية (من خلال تعداد المديرين المشمولين) أكثر إيجابية من تقييمات الجهات المعنية الأخرى، بما يتوافق مع الدراسات السابقة حول التباين بين الذات والآخر. مساهمة فريدة في النظرية والسياسة والممارسة: شملت العوامل الرئيسية المتنبئة بفعالية القيادة المُدركة سلوكيات القيادة التحويلية، وتواتر التواصل، واتخاذ القرارات التشاركية (Wanjiru، 2025).

تهدف دراسة (Alshahrani، 2025) إلى تحليل تأثير ممارسات القيادة وقنوات الاتصال على استيعاب الذكاء الاصطناعي (AI) في القطاع العام في المملكة العربية السعودية. وتستكشف كيف يخصص القادة الاهتمام ويستخدمون العمليات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق مبادرات الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI). تستخدم هذه الدراسة نظرية وجهة

النظر القائمة على الاهتمام (ABV) في منهجية دراسة الحالة المتعددة النوعية. تم الحصول على البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع صانعي القرار الرئيسيين في ثلاث مؤسسات حكومية سعودية وتم تحليلها موضوعيًا. تُظهر النتائج أن أولويات المنظمة وتخصيص الموارد واستراتيجيات التغلب على العقبات المؤسسية والتكنولوجية تتأثر جميعها بشكل كبير باهتمام القيادة. علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين قرارات القيادة وتبني الذكاء الاصطناعي واضحة في جميع أنحاء الدراسة. لم يمكن الدعم القيادي القوي من دمج الذكاء الاصطناعي فحسب، بل ساعد أيضًا في التغلب على الحواجز المؤسسية. توضح هذه الدراسة كيف أن التركيز الذي يحركه القيادة والتواصل المركز يسرعان على الفور من دمج GenAI وروبوتات الدردشة والتحليلات والأنظمة البيومترية، مما يحدث ثورة في كفاءة المنظمة وتقديم الخدمات العامة. بإثبات أن التواصل القيادي المُوجَّه يُسرِّع بشكل كبير استيعاب الذكاء الاصطناعي في مؤسسات القطاع العام غير الغربية عند مواءمته استراتيجيًا مع أهداف التنمية الوطنية، تُقدِّم هذه الدراسة فرضية ABV. ومن خلال تحليل كيفية إعطاء القادة الأولوية لمبادرات الذكاء الاصطناعي وتأثيرهم على اهتمام المؤسسة من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية، يكشف بحثنا عن عمليات فريدة في سياقات مؤسسية مُختلفة. تُقدِّم هذه الاستنتاجات دعمًا قيمًا لصانعي السياسات وقادة المؤسسات الراغبين في دعم النشر الفعال للذكاء الاصطناعي خارج البيئات الغربية، وتُرسِي إطارًا للأبحاث مستقبلية تبحث في حلول مُراعية للسياق لدمج التكنولوجيا.

تحلل دراسة (Mohammed، 2024) تطبيق الذكاء الاصطناعي (AI) في الكشف عن الاحتيال داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى فهم التحديات والفرص التي تواجه الشركات عند نشر واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للكشف عن الاحتيال. تستخدم هذه الدراسة مزيجًا من المنهجيات النوعية والكمية لتقييم كيفية مساهمة الذكاء الاصطناعي في الكشف عن الاحتيال في القطاع التجاري في المملكة العربية السعودية. أولاً، يتم إجراء تحليل شامل للأدبيات، مع التركيز بشكل خاص على البحث في الكشف عن الاحتيال المدعوم بالذكاء الاصطناعي في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. يوفر هذا التقييم قاعدة للمعرفة ويحدد الثغرات في الأبحاث الحالية. يتم الحصول على البيانات الكمية من خلال الاستطلاعات والاستبيانات التي أجريت على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، والتي تشمل قضايا مثل تقنيات الكشف عن الاحتيال الحالية، وعقبات تبني تقنية الذكاء الاصطناعي، والكفاءة المتصورة في تجنب الإجراءات الاحتيالية. للحصول على رؤية أفضل، يتم جمع البيانات النوعية من خلال المقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بما في

ذلك خبراء الكشف عن الاحتيال والمديرين ومحترفي تكنولوجيا المعلومات. تُقدم هذه المقابلات رؤى حول تجاربهم وأفكارهم فيما يتعلق بتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي للكشف عن الاحتيال في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. كما تُجرى دراسات حالة متعمقة حول بعض الشركات التي استخدمت تقنيات الذكاء الاصطناعي للكشف عن الاحتيال. في حين يُستخدم التحليل الموضوعي للنظر في البيانات النوعية من دراسات الحالة والمقابلات للعثور على الموضوعات والأنماط الناشئة، يتضمن تحليل البيانات أيضاً أساليب إحصائية للبيانات الكمية، مثل تحليل الانحدار وتحليل الارتباط والإحصاء الوصفي. تلعب الاعتبارات الأخلاقية دوراً حيوياً طوال عملية البحث هذه: يتم الحصول على الموافقات المناسبة من لجان أخلاقيات البحث ذات الصلة، ويتم وضع إجراءات للحفاظ على سرية معلومات المشاركين وعدم الكشف عنها. ستضيف نتائج هذه الدراسة إلى المعرفة الشاملة بدور الذكاء الاصطناعي في الكشف عن الاحتيال في القطاع التجاري بالمملكة العربية السعودية. من خلال استخدام نهج مختلط المنهجيات، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى وتوصيات مهمة لتعزيز عمليات الكشف عن الاحتيال باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات.

الهدف دراسة (Lin، 2024) هو دراسة أهمية الذكاء العاطفي وفلسفات القيادة المختلفة للإدارة الفعالة، مع التركيز على كيفية تحسين نجاح المنظمة وخلق بيئة عمل سعيدة. تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين. الأول هو وصف أسلوب القيادة الأكثر اختياراً للمديرين في البنوك الخاصة والثاني هو دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب القيادة للمديرين في البنوك الخاصة. تم اختيار عينة من 130 مديراً من خمسة بنوك تجارية في ميانمار للمشاركة في المسح. في هذه الدراسة، يتم تطبيق إجراء أخذ العينات العشوائية من مرحلتين. من مجموعة من 27 بنكاً خاصاً، يتم اختيار خمسة بشكل عشوائي، ويتم اختيار 26 مديراً أو موظفاً أعلى مستوى من كل بنك بشكل عشوائي أيضاً. يتم استخدام استبيان منهجي للحصول على البيانات من 130 مستجيباً تم اختيارهم بعناية في المجموع. أظهرت النتائج أن غالبية المديرين استخدموا أسلوب القيادة التحويلية تليها القيادة التشاركية والموقفية. تم تطبيق أسلوب القيادة المعاملاتية كأقل الأساليب اعتماداً من قبل المديرين. علاوة على ذلك، يوجد ارتباط إيجابي بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي وأنماط القيادة، ومن بينها، تُعدّ العلاقة بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي وأنماط القيادة التحويلية الأكثر إيجابية. ونتيجةً لذلك، ينبغي إعطاء الأولوية القصوى للتدريب على الذكاء العاطفي في مبادرات تطوير القيادة في المؤسسات المصرفية. من خلال التركيز على الذكاء التقني والعاطفي، يمكن للبنوك بناء كوادر قيادية أكثر متانة ومرونة، قادرة على مواجهة تحديات القطاع المالي. إضافةً إلى ذلك، فإن التركيز على الذكاء العاطفي في القيادة يمكن

أن يؤدي إلى قوة عاملة أكثر انخراطًا وابتكارًا وإنتاجية، مما يسهم في نهاية المطاف في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

تواجه البنوك الخاصة صعوبات في خضم الركود العالمي. من أجل تحديد أنماط صنع القرار لدى 72 مدير فرع في خمسة بنوك تابعة للقطاع الخاص في سريلانكا، قامت هذه الدراسة بتقييم تأثير الاستدلالات والكفاءة الذاتية والإجهاد المتصور. تشير النتائج (باستخدام الانحدار اللوجستي المتعدد الحدود وتحليل الارتباط) إلى نهج اتخاذ القرارات المنطقية بالأغلبية. يظهر جنس الفرد ومستوى خبرة المديرين في القطاع المصرفي تأثيرًا كبيرًا على أسلوب اتخاذ القرار التلقائي. ترتبط الأساليب التابعة والمتجنبة والعفوية بشكل إيجابي بالإجهاد الذاتي لمديري الفروع ($p < 0.01$). ولها علاقة سلبية مع اتخاذ القرار المنطقي. تؤثر الكفاءة الذاتية بشدة على جميع أنماط صنع القرار ($p < 0.05$)، باستثناء الأسلوب المنطقي لاتخاذ القرار. للاستدلال بالتوافر تأثير قوي على الأسلوب العقلاني ($p < 0.05$). يساعد تحديد أساليب اتخاذ القرار على توفير التدريب الشخصي ويزيد من القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات خلال الأوقات الاقتصادية الصعبة (Hathurusinghe، 2024).

درست دراسة (Maquero، 2025) دور صفات القيادة وأساليب صنع القرار في الفعالية التنظيمية للمسؤولين الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة المختارة في مدينة كاجايان دي أورو بالفلبين. واستنادًا إلى نموذج الهيكلية الوظيفية والقوة والتأثير، استخدم البحث تصميمًا وصفيًا ارتباطيًا شمل 148 عضوًا من أعضاء هيئة التدريس كمستجيبين. تم الحصول على البيانات باستخدام استبيانات معتمدة وُحُلَّت باستخدام الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد. وجدت النتائج أن المسؤولين الأكاديميين أظهروا مستويات عالية من مهارات القيادة الفكرية والبشرية والتقنية، بالإضافة إلى استعداد لتقنيات صنع القرار التحليلي. ومن بين صفات القيادة، تنبأت القدرات المفاهيمية والتقنية بقوة بالفعالية التنظيمية، لا سيما في مجالات مثل الإدارة العامة وتنمية الموارد البشرية وإدارة البرامج الأكاديمية. وبدا صنع القرار التحليلي هو الأسلوب الوحيد الذي له تأثير إيجابي كبير على نتائج الأداء. لم تكن أساليب اتخاذ القرارات السلوكية والمفاهيمية والتوجيهية، وكذلك قدرات القيادة البشرية، عوامل تنبؤ مهمة. تُبرز النتائج أهمية التفكير الاستراتيجي والابتكار والتكيف التقني واتخاذ القرارات القائمة على البيانات في تعزيز فعالية المؤسسة. تم بناء نموذج قيادة هيكلي وظيفي والتحقق

منه باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، مما أظهر توافقًا قويًا مع النموذج. تُقدم هذه النتائج دعمًا تجريبيًا للسياسات المؤسسية ومشاريع بناء القدرات وبرامج تنمية المهارات القيادية في قطاع التعليم العالي.

تهدف دراسة (Al-Anazi، 2024) إلى استكشاف كيفية تحسين القيادة التحويلية لولاء الموظفين والتزامهم في القطاع الخاص بمنطقة الرياض. تُعتبر القيادة التحويلية أسلوبًا قياديًا يعتمد على بناء علاقات قوية ومستدامة بين القادة والتابعين، وتمكين المشاركة في صنع القرار، وتشجيع الابتكار والإبداع. تُوفر منطقة الرياض، بتنوعها من الشركات والمؤسسات في قطاعات متعددة، بيئة مثالية لاستكشاف هذا الموضوع. تتضمن منهجية البحث مراجعةً للأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وأثرها على التزام الموظفين وولائهم، بالإضافة إلى جمع البيانات من خلال استطلاعات رأي أُجريت على مجموعة عشوائية من الموظفين في العديد من المؤسسات الخاصة بمنطقة الرياض. ولتحديد العلاقة بين عوامل القيادة التحويلية والتزام الموظفين وولائهم، فُحصت البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متطورة. ووفقًا لنتائج الدراسة، تُعدّ القيادة التحويلية أساسيةً لرفع مستوى ولاء الموظفين ومشاركتهم في القطاع الخاص بمنطقة الرياض. كما تُبين الدراسة أن من أهم العناصر التي تُسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية الثقافة التنظيمية الداعمة والتوجيه الإداري القوي. بناءً على هذه النتائج، تُقدّم الدراسة للمديرين والقادة في القطاع الخاص بمنطقة الرياض نصائح قيّمة حول كيفية تحسين القيادة التحويلية وتطبيقها بنجاح لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيز ولاء الموظفين، وسعادتهم. وبالتالي، تُقدّم الدراسة إطارًا قيّمًا لتحقيق ذلك في بيئة العمل الحالية، وتُعزّز المعرفة بوظيفة القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والولاء والأداء لدى العاملين في القطاع الخاص بمنطقة الرياض.

تهدف دراسة (Asiabar، 2025) إلى التحقق مما إذا كانت تقنيات الواقع الافتراضي (VR) الناشئة قادرة على معالجة قيود التدريب القيادي التقليدي من خلال تعزيز تطوير مهارات القيادة لدى مديري الرياضة في الأندية الإيرانية. الهدف الرئيسي هو تقييم تأثير التدريب القائم على الواقع الافتراضي على الكفاءات القيادية الرئيسية، بما في ذلك صنع القرار والتواصل والوعي الظرفي. استخدمت الدراسة نهجًا مختلطًا وشبه تجريبي مع مديري الرياضة الإيرانيين كمجموعة مستهدفة. تم استخدام نهج أخذ العينات الهادف، وتم اختيار ثلاثين مديرًا (15 في المجموعة التجريبية و15 في المجموعة الضابطة) من مختلف الأندية الإيرانية. بينما تلقت المجموعة الضابطة التعليم التقليدي، تلقت المجموعة التجريبية تدريبًا قياديًا قائمًا على الواقع الافتراضي. أُجريت تقييمات ما قبل وبعد التدخل باستخدام جرد مهارات القيادة المعتمدة واختبارات الحكم على الموقف.

تضمن تحليل البيانات اختبارات t المزدوجة وتحليل التباين المشترك (ANCOVA) لتحديد التغيرات المهمة، مع حساب أحجام التأثير لتقييم الأهمية العملية. أظهرت المجموعة المُدرّبة على الواقع الافتراضي تحسناً ملحوظاً في سرعة اتخاذ القرار، وفعالية التواصل، وسلوكيات القيادة التكيفية، وفقاً للنتائج. وسلطت البيانات النوعية الضوء على التفاعل العالي والواقعية المُدرّكة كعاملين رئيسيين في تسهيل نقل التعلم. ووفرت سيناريوهات الواقع الافتراضي الغامرة بيئةً خالية من المخاطر لممارسة مهام قيادية صعبة، مما حسّن التعلم التجريبي والثقة بالنفس. وتُظهر هذه الدراسة أن دمج الواقع الافتراضي في تدريب القيادة يُقدم طريقةً ثوريةً لتحسين كفاءات مديري الرياضة، لا سيما من خلال معالجة عيوب الأساليب التقليدية. وتكمن أصالة هذا البحث في استخدام أدوات الواقع الافتراضي المتقدمة في البيئة الرياضية الإيرانية، والأدلة التجريبية التي تؤكد نجاحها، مما يُشجع على تطبيق أكبر لأساليب التدريس القائمة على الواقع الافتراضي في المؤسسات الرياضية.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالإضافة إلى المنهج التاريخي حيث كانت الفرضية هي أن هناك علاقة إحصائية موجبة بين تمكين المرأة السعودية وكسر السقف الزجاجي وتعزيز دورها في القيادة والابتكار. تمثلت مشكلة الدراسة في انخفاض تمثيل المرأة السعودية في المناصب القيادية المساهمة في قيادة المشاريع الإبداعية والإبداع، مما يجعل النظر إلى السبل التي من خلالها تكون إحدى قدراتها السقف الزجاجي وتمكينها من رؤية 2030. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من العوامل التي أدت إلى نجاح وفعالية المرأة في شغل المناصب القيادية وإدارة المشاريع، أهمها: - ثقة المرأة السعودية بنفسها ومهاراتها، مع عدم خوفها من الفشل، ساعدتها على تحدي الصعوبات والنجاح. - امتلاك المرأة السعودية للمبادرة والمهارات الفنية والإنسانية، مما عزز دورها في كسر السقف الزجاجي. - تدرك النساء السعوديات أن التعليم فعال في الممارسة العملية (جاءت العبارات أولاً وثانياً وثالثاً على التوالي، كما يتضح من الجدول الإحصائي). - كشفت الدراسة أن موافقة عينة الدراسة على العبارات تراوحت بين (3.59-4.52) من الجدول (5) والتي يتراوح متوسطها بين موافق وموافق بشدة على التوالي. - أظهر الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي لجميع إجابات أفراد العينة بلغ (4.26) مما يشير إلى وجود اتفاق جوهري ذي دلالة إحصائية بين تمكين المرأة السعودية من السقف الزجاجي وتعزيز مكانتها في القيادة والريادة. وبناءً على نتائج الدراسة، تقدم الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها إجراء بحث حول رؤية 2030 وأثارها على تطوير البنية الاجتماعية والاتجاهات نحو مختلف القضايا الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على المرأة السعودية. وذلك لأنه من الضروري أن يتحد الجميع حول الرؤية ويدعموها حتى تنجح. ومن أجل الاستفادة من كفاءات المرأة في تطوير حركة التنمية في المملكة في جميع المجالات، فإننا ندعم

وصول المرأة إلى المناصب القيادية من خلال صنع القرار السياسي، وزيادة نسبة النساء فيها تدريجيًا. كما نوصي بإجراء دراسات حول واقع التمكين في القطاعين الخاص والعام، حيث تبوأَت المرأة السعودية مناصب قيادية في القطاع الخاص بفارق واضح عن القطاع العام، وذلك لتحديد ومعالجة معوقات التمكين في القطاع العام. الكلمات المفتاحية: تمكين المرأة السعودية من خلال القيادة وريادة الأعمال، تحطيم الحاجز الزجاجي (Kodai، 2021).

المنطلقات النظرية للدراسة:

- قدرة القيادة على التكيف

وفقًا لنظرية القيادة الظرفية، يُعَدُّ القادة الفعالون نهجهم وفقًا لمهارة أتباعهم وتفاؤهم واستعدادهم. يجب على القادة المزج بين السلوكيات التوجيهية والداعمة لتلبية متطلبات الموظفين في بيئات متنوعة. تضمن هذه المرونة تقديم التوجيه والمساعدة بما يتناسب مع تعقيد المهام وقدرات الفريق، وهو أمر بالغ الأهمية لتحسين فعالية صنع القرار.

- فعالية صنع القرار

يتطلب صنع القرار الفعال اختيار الإجراءات المناسبة التي تُعْظِم أهداف المنظمة، وتُقلِّل المخاطر، وتستجيب للظروف المتغيرة. القادة المرنون أكثر قدرة على الحصول على المعلومات ذات الصلة، وتقييم الخيارات، وتنفيذ القرارات بفعالية. تُوفِّر القيادة الظرفية إطارًا لمواءمة التوجيه الإداري مع استعداد الفريق، مما يُحسِّن جودة الخيارات وتوقيتها.

- جاهزية الموظفين وتطورهم

تُحدِّد درجة جاهزية الموظفين، التي تُحدِّد بقدرتهم واستعدادهم للقيام بمسؤوليات مُحدَّدة، مدى فعالية القيادة الظرفية. يستطيع القادة الذين يُقيِّمون الجاهزية بفعالية تقديم المساعدة أو الاستقلالية المناسبة، مما يدعم تطوير الموظفين ويُعزِّز عمليات صنع القرار. تؤكد هذه الفكرة على أهمية فهم دوافع الموظفين وكفاءتهم عند تطبيق القيادة التكيفية.

- تعقيد المهام والعوامل السياقية

تتأثر فعالية اتخاذ القرار بتعقيد المهام، وإلحاحها، ومناخ المؤسسة. عند اختيار استراتيجية قيادة، يجب على القادة الطرفين مراعاة هذه الجوانب السياقية. فبينما تستفيد الوظائف العادية أو المفهومة جيدًا من أساليب الدعم أو التفويض، قد تتطلب المهام شديدة التعقيد أو الجديدة مزيدًا من المساعدة التوجيهية.

- الأداء والثقافة التنظيمية

تتأثر نتائج الأداء، ومعنويات الموظفين، والثقافة التنظيمية بشكل مباشر بسلوك القيادة. ومن خلال تبني القيادة الطرفية، يمكن للمديرين تهيئة جو عمل مُرضٍ يُحفز التعاون والمسؤولية وحل المشكلات بطريقة مبتكرة، مما يزيد بدوره من فعالية اتخاذ القرار.

- العلاقة بين مرونة القيادة والنتائج الاستراتيجية

ترتبط مرونة القيادة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما في ذلك القدرة التنافسية، والتكيف، والنمو المستدام. ويكون المديرون الذين يمارسون القيادة الطرفية أكثر استعدادًا للاستجابة لتحولات السوق، ومتطلبات الموظفين، والقضايا التشغيلية. تؤكد هذه المقدمة أن الأساس النظري للقيادة الطرفية ليس سلوكيًا فحسب، بل استراتيجيًا أيضًا، ويربط القيادة التكيفية بالأداء التنظيمي الطويل الأمد.

المنهجية وطرق البحث:

- تصميم البحث

تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير القيادة الطرفية على قدرة المديرين على اتخاذ قرارات فعالة في القطاع الخاص السعودي، وذلك باستخدام منهج بحثي كمي ووصفي وارتباطي. ويمكن قياس أنماط القيادة ونتائج صنع القرار بدقة وتحليلها إحصائيًا باستخدام منهجية كمية. وبينما يُحدد المنهج الارتباطي اتجاه وشدة الارتباطات بين المتغيرات، يُقدم المنهج الوصفي رؤى متعمقة حول الممارسات الإدارية المعاصرة. وتضمن هذه التقنية فهمًا موضوعيًا لكيفية تحسين سلوكيات القيادة التكيفية لجودة صنع القرار في مختلف المواقف التنظيمية.

- العينة ومجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة مديرين يعملون في عدة قطاعات من القطاع الخاص السعودي، مثل البنوك، والاتصالات، وتجارة التجزئة، والخدمات. ويعكس مجتمع الدراسة ثقافات وأحجامًا وأنظمة إدارة متنوعة في المؤسسات. ولضمان التمثيل عبر القطاعات والمستويات الإدارية، سيتم اختيار ما بين 150 و200 مدير باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. ويمكن للدراسة أن تأخذ في الاعتبار الاختلافات في إجراءات صنع القرار، وجاهزية الموظفين، وأنماط القيادة بفضل أسلوب التقسيم الطبقي. حجم العينة كافٍ لإجراء تحليلات إحصائية مع الحفاظ على إمكانية تعميم النتائج على عموم مجتمع الإدارة في القطاع الخاص السعودي.

- أدوات جمع البيانات

سيتم الحصول على البيانات باستخدام استبيان موحد يتكون من قسمين رئيسيين. في المرحلة الأولى، يتم تقييم أساليب القيادة الظرفية، والتي تقيس السلوكيات التوجيهية والداعمة، بالإضافة إلى مرونة القيادة بناءً على جاهزية الموظفين. في القسم الثاني، يتم تقييم فعالية عملية صنع القرار، بما في ذلك توقيتها وجودتها وتأثيرها. سيتم استخدام بنود مقياس ليكرت المعتمدة في الاستبيان لضمان صحتها وموثوقيتها. سيتم إجراء اختبار تجريبي مع عينة صغيرة من المديرين لتحسين، وضوح البنود، وملاءمتها، واتساقها. سيتم الحصول على البيانات من خلال كل من الاستبيانات الإلكترونية والورقية.

- تحليل البيانات

سيتم استخدام كل من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية في تحليل البيانات. ستلخص الإحصاءات الوصفية، بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية ومتوسط الدرجات، أساليب قيادة المديرين وفعالية صنع القرار. ستُقيم الإحصاءات الاستدلالية، مثل تحليل الارتباط والانحدار، الروابط بين سلوكيات القيادة الظرفية ونتائج صنع القرار. وللتأكد من تأثيرها على فعالية القيادة، سيتم فحص العوامل المعدلة، بما في ذلك تعقيد العمل وجاهزية الموظفين. ولضمان دقة التحليل، سيتم استخدام برامج إحصائية (مثل SPSS)، وسيتم تحديد مستويات الدلالة الإحصائية للتحقق من صحة النتائج وتقديم دعم تجريبي للاقتراحات المفيدة.

- الموثوقية والصلاحية

ستستخدم الدراسة مقاييس مُعتمدة مسبقًا من أبحاث موثوقة لتقييم فعالية صنع القرار وأنماط القيادة لضمان صلاحيتها. كما ستُجرى مراجعات الخبراء للتأكد من ملاءمة بنود الاستبيان في السياق السعودي. ولتحقق من الاتساق الداخلي لمقاييس القياس، سيتم تقييم الموثوقية باستخدام معامل ألفا كرونباخ. قبل جمع البيانات على نطاق واسع، سيتم إجراء اختبار تجريبي للكشف عن أي بنود مُلتبسة أو غامضة وإجراء المراجعات اللازمة. تضمن هذه الخطوات مجتمعةً أن أدوات البحث تُغطي بفعالية العناصر قيد الدراسة، وتُقدم نتائج موثوقة وقابلة للتكرار.

- الجوانب الأخلاقية

سيتم الالتزام التام بالمبادئ الأخلاقية طوال فترة البحث. سيُعطي المشاركون موافقتهم المُستنيرة بعد إطلاعهم على أهداف الدراسة وإجراءاتها وحقوقهم، بما في ذلك المشاركة الطوعية. ستُحفظ سرية الإجابات وعدم الكشف عن هويتها، وستُستخدم البيانات لأغراض بحثية بحتة. ستلتزم الدراسة بالمبادئ الأخلاقية المؤسسية واللوائح السعودية ذات الصلة. يحق للمشاركين المغادرة في أي وقت دون أي رسوم. يُحسن الالتزام الأخلاقي حماية المشاركين، ويعزز الثقة، ويعزز مصداقية ونزاهة نتائج البحث.

أدوات الدراسة:

- الاستبيان

سيُستخدم استبيان مُهيكل، يتألف من قسمين رئيسيين، كأداة رئيسية لجمع البيانات. بناءً على جاهزية الموظفين، يُقِيم القسم الأول سلوكيات القيادة الظرفية، مثل الإجراءات الداعمة والتوجيهية، والمرونة، والقدرة على التكيف. أما القسم الثاني، فيُقيّم فعالية اتخاذ القرارات، مع التركيز على تأثير القرارات، وتوقيتها، وجودتها. يتضمن الاستبيان عناصر بمقياس ليكرت لقياس الاستجابات لأغراض التحليل الإحصائي. وللتأكد من موثوقية النتائج ودقتها ووضوحها، سيُجرى اختبار تجريبي. تسمح هذه الطريقة بقياس منهجي للمتغيرات المهمة، وتضمن الاتساق بين المشاركين.

- المقابلات

لإثراء النتائج الكمية، يُمكن إجراء مقابلات شبه مُهيكلّة مع مجموعة فرعية من المديرين. تُوفّر هذه المقابلات فهماً أعمق لصعوبات اتخاذ القرار، وأساليب القيادة، والعناصر السياقية التي تؤثر على الفعالية. يُمكن للمشاركين مشاركة تجاربهم وأمثلة حول كيفية تعديل أسلوب قيادتهم وفقاً لتعقيد المهام وجاهزية الموظفين من خلال الإجابة على أسئلة مفتوحة. تُكمّل هذه البيانات النوعية إجابات الاستبيان من خلال توفير السياق، وتبسيط الضوء على الفروق الدقيقة، والتحقق من صحة نتائج الاستبيان. سيتم تسجيل المقابلات بالفيديو، ونسخها، وتحليلها موضوعياً مع الحفاظ على السرية.

- الملاحظة

يمكن استخدام الملاحظة في مؤسسات مختارة لجمع السلوكيات الإدارية آنياً طوال عمليات صنع القرار. تُقدّم مراقبة التفاعلات بين المديرين والموظفين دليلاً حقيقياً على فعالية القيادة الظرفية. تُركّز ملاحظات الملاحظة على كيفية تقديم المديرين للمساعدة أو الدعم أو تفويض المهام وفقاً لصعوبة العمل وقدرة الموظف. من خلال مقارنة إجابات الاستبيان المُبلّغ عنها ذاتياً بالسلوكيات الحقيقية، تُحسّن هذه التقنية من صحة الدراسة. ستُجرى الملاحظات بشكل سري لتجنب تعطيل العمليات الإدارية الطبيعية، مما يضمن بيانات حقيقية وموثوقة للتحليل.

- مراجعة الوثائق والسجلات

لتقييم نتائج صنع القرار، سيتم فحص التقارير التنظيمية، ومحاضر الاجتماعات، وسجلات القرارات. تُساعد هذه السجلات على التحقق من فعالية الخيارات، بما في ذلك التوقيت والجودة والتأثير. تتيح مراجعة السجلات التثليث باستخدام بيانات الاستبيانات والمقابلات، مما يوفر فهماً أشمل لتأثيرات القيادة. كما يُسلّط تحليل الوثائق الضوء على الأنماط والاتجاهات والمشاكل التنظيمية التي تؤثر على عمليات صنع القرار. يضمن هذا النهج أن تستند النتائج إلى أدلة عملية بدلاً من الاعتماد بشكل أساسي على التصورات الذاتية.

- البرمجيات الإحصائية

سيتم تحليل البيانات المُحصَّلة من خلال الاستبيانات باستخدام أدوات إحصائية، مثل SPSS أو R. تُلخّص الإحصاءات الوصفية (المتوسط، التكرار، النسب المئوية) أنماط القيادة وفعالية صنع القرار. أما الإحصاءات الاستدلالية، بما في ذلك تحليل الارتباط والانحدار، فتستكشف العلاقات بين المتغيرات وتختبر الفرضيات. يضمن استخدام البرمجيات دقة النتائج وموثوقيتها وقابليتها للتكرار. بالإضافة إلى ذلك، يُتيح التعامل مع مجموعات البيانات الكبيرة بفعالية، ويُسهّل تصوّر النتائج باستخدام الجداول والرسوم البيانية، مما يُسهّل تحليل ونشر نتائج البحث.

- مقاييس وأدوات مُعتمدة

سُتطبّق الدراسة مقاييس مُعتمدة من أبحاث سابقة لقياس القيادة الظرفية وفعالية صنع القرار. يضمن استخدام أدوات مُجرّبة مصداقية البيانات وموثوقيتها وصحتها. بالنسبة للقيادة، ستُقيّم المقاييس السلوكيات التوجيهية والداعمة، والقدرة على التكيف، والمرونة. أما بالنسبة لاتخاذ القرارات، فستقيس المقاييس التوقيت والدقة والتأثير. سيضمن تكيف هذه الأدوات مع بيئة القطاع الخاص السعودي ملاءمة ثقافية وتنظيمية. قبل التطبيق الكامل، سيُحسّن الاختبار التجريبي وضوح الأدوات ودقتها.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على مديري الشركات والمؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك المديرين التنفيذيين، ومديري الأقسام، والمديرين المتوسطين. يهدف التركيز على هذه الفئة إلى فهم تأثير أساليب القيادة الموقفية على فعالية اتخاذ القرار لدى الأفراد المسؤولين عن العمليات الإدارية والاستراتيجية في بيئات العمل المختلفة. تم اختيار هذه الفئة لأنها تتحمل مسؤوليات مباشرة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات داخل منظماتهم، مما يجعلها الأنسب لدراسة العلاقة بين القيادة واتخاذ القرار.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المؤسسات والشركات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية، وتشمل القطاعات المالية، والتقنية، والتجزئة، والخدمات. يتم اختيار هذه المواقع نظراً لتنوعها في بيئات العمل وحجمها التنظيمي، مما يسمح بالحصول على نتائج تمثل الخصائص العامة للقطاع الخاص السعودي. هذا التحديد المكاني يساهم في التركيز على السياق الثقافي والتنظيمي المحلي، حيث تؤثر العوامل المحلية على أساليب القيادة وعمليات اتخاذ القرار.

- الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الحالية لعام 2025، مع التركيز على أنماط القيادة وفعالية اتخاذ القرار خلال الأشهر الأخيرة من هذا العام. هذا التحديد الزمني يضمن جمع بيانات حديثة تعكس الواقع الحالي للقطاع الخاص السعودي، ويساعد في تحليل العلاقة بين القيادة الموقفية ونتائج اتخاذ القرار ضمن سياق متغيرات السوق والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الأخيرة.

References

- Alanazi, A. F. (2025). Enhancing Safety and Crisis Management Through Adaptive Leadership in Complex Construction Engineering Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2313-576X/11/3/85#:~:text=Despite%20these%20developments%2C%20the%20specific,%2C%20policymakers%2C%20and%20industry%20stakeholders.>
- Al-Anazi, M. (2024). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Commitment and Loyalty in The Private Sector in Riyadh Province. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380314876_The_Role_of_Transformational_Leadership_in_Enhancing_Employee_Commitment_and_Loyalty_in_The_Private_Sector_in_Riyadh_Province
- Aldhobaib, M. A. (2024). The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/5#:~:text=Although%20many%20of%20these%20limitations%20were%20mentioned,unique%20socio%2Deconomic%20transformation%20driven%20by%20Vision%202030.>
- Alharbi, S. S. (2025). Breaking Barriers: Financial and Operational Strategies for Direct Operations in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/15/6949>
- Alshahrani, A. (2025). The Role of Leadership And Communication in AI Assimilation: Case Studies From Saudi Arabia's Public Sector Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394937561_The_Role_of_Leadership_And_Communication_in_AI_Assimilation_Case_Studies_From_Saudi_Arabia%27s_Public_Sector_Organizations
- Appiah-Kubi, E. (2025). Enhancing public sector performance: the role of emotional intelligence in strengthening leadership effectiveness. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394385267_Enhancing_public_sector_performance_the_role_of_emotional_intelligence_in_strengthening_leadership_effectiveness
- Asiabar, M. G. (2025). Enhancing Leadership Skills in Sports Managers through Virtual Reality: Evidence from Iranian Clubs. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395748301_Enhancing_Leadership_Skills_in_Sports_Managers_through_Virtual_Reality_Evidence_from_Iranian_Clubs

- Asikhia, P. O. (2021). Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. Retrieved from http://researchgate.net/publication/349312227_Effective_Management_Decision_Making_and_Organisational_Excellence_A_Theoretical_Review
- Balasubramanian, V. (2023). IS SITUATIONAL APPROACH IN LEADERSHIP IS STILL EFFECTIVE? Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375003807_IS_SITUATIONAL_APPROACH_IN_LEADERSHIP_IS_STILL_EFFECTIVE
- Cherry, K. (2025). Situational Leadership Theory. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321>
- Choukir, J. (2025). Leadership and Job Demands on Managerial Decision-Making Effectiveness through Emotional Exhaustion in the Aviation Industry. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397066997_Leadership_and_Job_Demands_on_Managerial_Decision-Making_Effectiveness_through_Emotional_Exhaustion_in_the_Aviation_Industry
- Dahlan, D. A. (2024). Who is the next leader? Understanding women leadership development and succession planning in Saudi Arabian higher educational institutions. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/journals/sociology/articles/10.3389/fsoc.2024.1442543/full>
- Hathurusinghe, H. D. (2024). Factors Affecting the Decision-Making Styles of Branch Managers in Private Sector Banks. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378294146_Factors_Affecting_the_Decision-Making_Styles_of_Branch_Managers_in_Private_Sector_Banks
- Kodai, Z. (2021). The impact of empowering Saudi women by breaking the glass ceiling on enhancing their role in leadership and entrepreneurship. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/354172520_The_impact_of_empowering_Saudi_women_by_breaking_the_glass_ceiling_on_enhancing_their_role_in_leadership_and_entrepreneurship
- Koenig-Workman. (2024). Situational Leadership Theory. Retrieved from <https://thedecisionlab.com/reference-guide/management/situational-leadership-theory>
- Lin, H. K. (2024). IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP STYLES IN PRIVATE BANKS: A STUDY OF YANGON REGION IN MYANMAR. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387803304_IMPORTANCE_OF_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_AND_LEADERSHIP_STYLES_IN_PRIVATE_BANKS_A_STUDY_OF_YANGON_REGION_IN_MYANMAR

- Maquero, D. M. (2025). The Influence of Leadership Skills and Decision-Making Styles on the Organizational Effectiveness of Academic Administrators in Selected Private Higher Educational Institutions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393912521_The_Influence_of_Leadership_Skills_and_Decision-Making_Styles_on_The_Organizational_Effectiveness_of_Academic_Administrators_in_Selectedprivate_Higher_Educational_institutions
- Mohammed, A. F. (2024). The Role of Artificial Intelligence (AI) on the Fraud Detection in the Private Sector in Saudi Arabia * Introduction. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377983587_The_Role_of_Artificial_Intelligence_AI_on_the_Fraud_Detection_in_the_Private_Sector_in_Saudi_Arabia_Introduction
- Ndebele, G. (2025). A Situational Leadership Framework for Enhancing the Survival and Sustainability of SMEs in Botswana's Agrifood Sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390281175_A_Situational_Leadership_Framework_for_Enhancing_the_Survival_and_Sustainability_of_SMEs_in_Botswana%27s_Agrifood_Sector
- Raissi, N. (2025). Sustainable Industry 4.0 and corporate social responsibility challenges in environmental decision-making effectiveness. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388274607_Sustainable_Industry_40_and_corporate_social_responsibility_challenges_in_environmental_decision-making_effectiveness
- Shamlan, A. E. (2025). Determinants of Decision-Making Effectiveness in Saudi Arabia's Public Sector: The Moderating Role of Organizational Culture. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390362653_Determinants_of_Decision-Making_Effectiveness_in_Saudi_Arabia%27s_Public_Sector_The_Moderating_Role_of_Organizational_Culture
- Ufua, D. (2025). Decision-making for addressing complexity: a conceptual focus on business sustainability in the Nigerian private sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394385088_Decision-making_for_addressing_complexity_a_conceptual_focus_on_business_sustainability_in_the_Nigerian_private_sector
- Ulberg, S. (2024). The Key Fundamentals of Situational Leadership: How to Apply Them in the Workplace and Why It Matters. Retrieved from <https://businesstrainingexperts.com/what-is-situational->

leadership/#~:text=Situational%20leadership%20is%20a%20type%20of%20leadership,T
his%20requires%20the%20ability%20to%20be:%20Flexible.

Wanjiru, C. G. (2025). The Perceived Leadership Effectiveness of Managers in Public Universities in Kenya. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/395870182_The_Perceived_Leadership_Effectiveness_of_Managers_in_Public_Universities_in_Kenya

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



Thesis Title:

The Role of Situational Leadership in Enhancing Decision-Making Effectiveness: An Applied
Study on Managers in the Saudi Private Sector

Prepared by:

Khaled Bin Humod AL-Khanferi AL-Qahtani

University ID:

252001568

Supervisor:

Dr\ALfaisal Abdelhamid Mohamed

Dr\Fayez Ali Jrad

Academic Year:

2025