

عنوان البحث:

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. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

## قائمة المحتويات:

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 2  | قائمة المحتويات:           |
| 3  | مقدمة:                     |
| 4  | مشكلة الدراسة:             |
| 4  | أهمية الدراسة:             |
| 6  | اهداف الدراسة:             |
| 7  | تساؤلات الدراسة:           |
| 7  | فرضيات الدراسة:            |
| 8  | الدراسات السابقة:          |
| 19 | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| 21 | المنهجية وطرق البحث:       |
| 24 | أدوات الدراسة:             |
| 24 | حدود الدراسة:              |
| 26 | المراجع:                   |

## مقدمة:

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.

نظراً للدور المحوري للقيادة الرشيقة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في البيئات المتغيرة، يُعدّ البحث في أثر تطبيق هذا الأسلوب القيادي في المنظمات السعودية أمراً 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 أهميةً 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 الرشيدة، 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 الرشيدة 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 الرشيدة 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 الرشيدة، لتوفير إطار علمي شامل لفهم العلاقة بين القيادة الرشيدة 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 الرشيدة 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 رشيدة 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 الرشيدة، 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 الرشيدة والمتطلبات الأساسية للقادة 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 الرشيدة، وبالتالي تحسين جاهزية المؤسسة واستمراريتها.
- تُطبق النتائج على مختلف القطاعات: نظراً 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.

## اهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي:

تقييم تأثير القيادة الرشيدة على تحسين الأداء التنظيمي في ظل الظروف الديناميكية بالملكة العربية السعودية.

- الأهداف الفرعية:

تقييم مستوى تطبيق القيادة الرشيدة في المؤسسات السعودية.

تقييم مستوى الأداء التنظيمي في ظل الظروف المتغيرة في جميع أنحاء المملكة.

دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الرشيدة (المرونة، والتمكين، وسرعة اتخاذ القرار، والتحسين المستمر) ونجاح المؤسسة.

تحديد مدى مساهمة القيادة الرشيدة في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الخارجية.

تقديم المشورة حول كيفية تطبيق الشركات للقيادة الرشيدة بفعالية لتعزيز الأداء.

## تساؤلات الدراسة:

### - سؤال الرئيسي:

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

### - الأسئلة الفرعية:

ما مدى تطبيق القيادة الرشيقة في المؤسسات السعودية؟

ما مستوى الأداء التنظيمي في هذه البيئات المتغيرة؟

كيف ترتبط أبعاد القيادة الرشيقة بالكفاءة التشغيلية والأداء العام؟

كيف تساعد القيادة الرشيقة الشركات على التكيف مع التغيير؟

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:

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

### 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 إطاراً 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 أيضاً 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 الثقافية 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) إيجابًا 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 أدوارًا حاسمة في تشكيل العمليات والنتائج داخل الشركات. ووفقًا 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 أيضًا 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 متسقًا إلى حد ما. تُطبق الدراسة النظرية على الواقع من خلال وصف أنماط القيادة الحديثة وإظهار أهميتها للمؤسسات السعودية والبيئة الاقتصادية. وبالتالي، تُتيح الدراسة مجالًا 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 يُعالج 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 تُمهّد 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 تجريبيًا أن أنماط القيادة الثلاثة - القيادة التحويلية، والقيادة التفاعلية، والقيادة الخدمية - فعّالة في مبادرات تبني الخدمات الإلكترونية. لهذه الأساليب آثارٌ مباشرة وإيجابية على نشر الخدمات الإلكترونية، بالإضافة إلى تأثير غير مباشر من خلال الثقافة التنظيمية، وتُقدم الدراسات التجريبية أدلةً إضافيةً تدعم هذا الرأي. علاوةً على ذلك،

حُدِدت 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، تُؤدي إلى تحسينات كبيرة في التواصل بين فرق الرعاية الصحية، وأوقات استجابة أسرع لمتطلبات المرضى، ومستويات أعلى من رضاهم. علاوة 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 يُحدث 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. علاوة 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 الرشيق أو الرشيق 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 كتدخل. تم اعتبار الإنتاج الرشيق والهزيل متغيرات مستقلة في نموذج واحد يؤثر على معايير أداء الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بشكل منفصل ومباشر. تم تصميم SCC كمتغير 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 طريقي 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. ووفقًا 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، تمهيدًا للتحويل التنظيمي الفعال، لتحفيز التفكير الاستشرافي في المدخلات وعمليات الإنتاج والمخرجات. كانعكاس للتغيير، يتضح أن التحويل في المملكة العربية السعودية يُظهر الحاجة إلى برامج التنوع الاقتصادي في خطة رؤية 2030. ووفقًا 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 المُركزة للحكومة السعودية ستؤدي على الأرجح إلى التحويل، المرتبط بالعملة 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 أسلوبًا نوعيًا تضمن محادثات مجموعات التركيز وتحليل الوثائق وإطار عمل للتحليل الموضوعي. وبمقارنة هذه النتائج بالبحوث السابقة حول القيادة الرشيقة، 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 الرشيقة 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 الرشيقة 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 رؤى 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 الرشيقة في تعزيز فعالية التحول الرقمي، وأثرها على الأداء والكفاءة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. وتم تحقيق ذلك من خلال طرح أطر نظرية للقيادة الرشيقة في التحول الرقمي في الجامعات، وإعداد الجامعات الفلسطينية لتلبية متطلبات التحول الرقمي من خلال دمج خصائص القيادة الرشيقة، 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 الرشيقة وتحسين الأداء وفعالية التحول الرقمي في الجامعات، كما أكدت على وجود استراتيجيات قيادة رشيقة محددة تُؤدي 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 للتحويل 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 للتحويل 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 يُحسن الأداء. واقترحت الدراسة أن يُوفّر 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 نهجًا متعدد الأساليب، يجمع بين البيانات الكمية من استطلاعات رأي 331 خبيرًا في الشركات الناشئة من مختلف القطاعات، مع رؤى نوعية مستقاة من مقابلات شبه منظمة. واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحقيق في الروابط المفترضة استنادًا إلى نموذج نجاح ديلون وماكين لنظم المعلومات، والرؤية القائمة على الموارد، ونظرية القدرات الديناميكية. وقد وجدت الدراسة ارتباطًا إيجابيًا كبيرًا ( $R^2 = 0.67$ ) 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 المركزة على التكنولوجيا أداءً أفضل من الشركات الناشئة الأصغر المركزة 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، تُسهم 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 تُهيئ 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 تُقدم 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 يُساعد 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 أيضاً أن المرونة التنظيمية لها تأثير كبير وإيجابي على الميزة التنافسية للفنادق (Alalmi, 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 تُغير 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 وزارتين سعوديتين. تدرس الدراسة تحديداً 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. ونظراً 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 و55 عاماً، بمتوسط 55.5. وقد شكل كل من مدير التطوير ومدير تكنولوجيا المعلومات ومدير الموارد البشرية 20٪ من السكان الذين تم أخذ عينات منهم، وفقاً 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 و30 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 توجيه من يقود الشعب. ووجدت الدراسة أن نموذج الاستراتيجية المرنة الذي تستخدمه هذه الوزارات يجمع بين القيمة العامة والقدرات التشغيلية ومصالح السلطة المعينة. 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).

## المنطلقات النظرية 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 أيضًا 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 أساسًا نظريًا 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.

وفقًا لنظرية الطوارئ، تُحدد فعالية القيادة من خلال قدرة القائد على تغيير أسلوبه وفقًا 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 الرشيدة 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 الرشيدة 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 الرشيدة كوسيلةٍ لتسهيل التغيير السريع والفعال، بالاعتماد على تحفيز الابتكار، وتمكين الأفراد، وخلق بيئة عمل مرنة تُسهّل التكيف. كما تُفسّر هذه الفكرة كيف تُؤثر القيادة الرشيدة على قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات المستمرة في الأسواق والتكنولوجيا والبيئة التنظيمية (Hubbart, 2023).

#### 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 الرشيدة في الشركات، بينما يتيح المنهج التحليلي تحليل العلاقة بين القيادة الرشيدة 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 الرشيدة، 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 مباشرة من المشاركين عبر استبيانات إلكترونية أو ورقية موجهة لموظفي مؤسسات القطاع الخاص.
- المصادر الثانوية: تشمل الكتب الأكاديمية، والدراسات العربية والأجنبية السابقة، والتقارير الرسمية، والمقالات المحكمة، والأدبيات المتعلقة بالقيادة الرشيدة، 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، المسمى الوظيفي، ونوع المؤسسة.
- محور القيادة الرشيدة: مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق مفاهيم القيادة الرشيدة داخل المؤسسات.
- محور أداء المؤسسات في البيئات المتغيرة: مجموعة فقرات تقيس مستوى الأداء المؤسسي ومدى تأثره بالمتغيرات البيئية.

## حدود الدراسة:

- 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.

## المراجع:

- An empirical examination of lean production, agile .(2025) .Abdullah Mohammed Alsahly production and supply chain collaboration on manufacturing sustainability in Saudi Arabia . تم الاسترداد من <https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/32384>
- Resilient Leadership: A Study Connecting Saudi Vision .(2023) .Abdulrahman Eidhah Al Shamlan 2030 and the Higher Education Sector . تم الاسترداد من <https://vuir.vu.edu.au/47555>
- Agile Leadership and Organizational Sustainability, Between .(2025) .Abeer Saeed Alghamdi Hope and Reality . تم الاسترداد من [https://www.pjlss.edu.pk/pdf\\_files/2025\\_1/324-339.pdf](https://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2025_1/324-339.pdf)
- Agile Methodology: A Comprehensive Impact on Modern Business .(2024) .Ajibola Omonije Operations 13 (2) . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/377979833\\_Agile\\_Methodology\\_A\\_Comprehensive\\_Impact\\_on\\_Modern\\_Business\\_Operations](https://www.researchgate.net/publication/377979833_Agile_Methodology_A_Comprehensive_Impact_on_Modern_Business_Operations)
- How strategic leaders facilitate public sector digitalisation: the context of two .(2023) .Alajaji Saudi Arabian ministries . تم الاسترداد من <https://e-space.mmu.ac.uk/633322>
- Agility as An Effective Approach During Covid-19: Evidence from Five-Star .(2023) .Ali A. Alalmai Hotels in Saudi Arabia . تم الاسترداد من [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](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)
- Reducing Complexity by Creating Complexity: A Systems Theory .(2017) .Anselm Schneider Perspective on How Organizations Respond to Their Environments . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/295861164\\_Reducing\\_Complexity\\_by\\_Creating\\_Complexity\\_A\\_Systems\\_Theory\\_Perspective\\_on\\_How\\_Organizations\\_Respond\\_to\\_Their\\_Environments](https://www.researchgate.net/publication/295861164_Reducing_Complexity_by_Creating_Complexity_A_Systems_Theory_Perspective_on_How_Organizations_Respond_to_Their_Environments)
- The Effect of Agile Principles to Improving Patient .(2024) .Areej Abdulraheem Abdulmajeed Care Quality in Riyadh Private Hospitals 3 (8) . تم الاسترداد من [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/117935121/16\\_IJSR\\_Vol.\\_3\\_No.\\_8\\_Aug\\_2024\\_Paper\\_response-content-&=per15\\_Ms.\\_Areej-libre.pdf?1725403329&disposition=inline%3B+filename%3DThe\\_Effect\\_of\\_Agile\\_Principles\\_to\\_Improv.pdf&Signature=JFfmY9uX0E3Rr&res=1764581282](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/117935121/16_IJSR_Vol._3_No._8_Aug_2024_Paper_response-content-&=per15_Ms._Areej-libre.pdf?1725403329&disposition=inline%3B+filename%3DThe_Effect_of_Agile_Principles_to_Improv.pdf&Signature=JFfmY9uX0E3Rr&res=1764581282)
- The Fall and Rise of The Contingency Theory of Leadership .(2020) .Ary Suharyanto . تم الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/350320590\\_The\\_Fall\\_and\\_Rise\\_of\\_The\\_Contingency\\_Theory\\_of\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/350320590_The_Fall_and_Rise_of_The_Contingency_Theory_of_Leadership)

.Agile Leadership and Strategy: A Case Study from Bahrain Polytechnic .(2025) .Ciarán Ó Catháin  
تم الاسترداد من [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-91643-4\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-91643-4_3)

–909 .The Impact of Agile Leadership on Team Performance .(2024) .Ebrahim Khalil Khadair  
915. تم الاسترداد من [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-62102-4\\_73](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-62102-4_73)

Enhancing organizational performance through digital .(2025) .Fawaz Mohammed A. Alshihre  
transformation strategies: An empirical study of Saudi startups . تم الاسترداد من  
[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](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)

THE IMP THE IMPACT OF LEADERSHIP ST T OF LEADERSHIP STYLE AND .(2026) .Hamdi Alomiri  
ORGANISA YLE AND ORGANISATIONAL CULTURE ON THE IMPLEMEN TURE ON THE  
IMPLEMENTATION OF E-SER TION OF E-SERVICES: AN VICES: AN EMPIRICAL STUDY IN  
SAUDI ARABIA . تم الاسترداد من  
[context=pbs-theses&https://pearl.plymouth.ac.uk/cgi/viewcontent.cgi?article=1040](https://context=pbs-theses&https://pearl.plymouth.ac.uk/cgi/viewcontent.cgi?article=1040)

Organizational Change: The Challenge of Change Aversion .(2023) .Jason A. Hubbart  
من  
[https://www.researchgate.net/publication/372167040\\_Organizational\\_Change\\_The\\_Challenge\\_of\\_Change\\_Aversion](https://www.researchgate.net/publication/372167040_Organizational_Change_The_Challenge_of_Change_Aversion)

The role of agile administrative leadership in .(2026) .Mohammed Ayman Al-Qawasmi  
enhancing the effectiveness of digital transformation in Palestinian higher education  
institutions . تم الاسترداد من <https://aradojournal.org/index.php/abj/article/view/2>

The Contextual Dynamism of Organizational Leadership in Saudi .(2025) .Mustafa M. Bodrick  
Arabia: What is Next After Change, Transition, and Transformation - Is it  
Transmogrification? . تم الاسترداد من <https://al-kindipublishers.org/index.php/jbms/article/view/10025>

Transformational Leadership in Strategic Management: Catalyzing .(2024) .Rajeev Gupta  
Change and Innovation . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/387116712\\_Transformational\\_Leadership\\_in\\_Strategic\\_Management\\_Catalyzing\\_Change\\_and\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/387116712_Transformational_Leadership_in_Strategic_Management_Catalyzing_Change_and_Innovation)

Investigating the Effect of Talent Management Practices on .(2025) .Razaz Waheeb Attar  
Sustainable Competitive Advantage in Private-Sector Organizations . تم الاسترداد من  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9909>

Harnessing Institutional Agility for a More Effective and Efficient .(2023) .SAMAH BAYOMEI  
Government Organization . تم الاسترداد من  
<https://www.wseas.com/journals/bae/2023/d305107-2197.pdf>

A Conceptual Framework for the Impact of Total Quality .(2025) .Somaya Al-Hajjouj  
Management and IT Alignment on Human Resource Development: The Mediating Role  
of Learning Agility in Saudi Educational Institutions . تم الاسترداد من  
<https://journalrrsite.com/index.php/Myjrr/article/view/143>

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**Business management Major**



**Research Title:**

**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:**

**Jassim Bin Abdullah AL-Sulaymi AL-Harbi**

**University ID:**

**252001570**

**Supervised by:**

**Dr\ALfaisal Abdelhamid Mohamed**

**Dr\Fayez Ali Jrad**

**Academic Year:**

**2025**