

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة اعمال



عنوان البحث

دور القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للالزامات التشغيلية : دراسة تطبيقية على المدن الصناعية

بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ ماجد صالح الرشيد

الرقم الأكاديمي

252000532

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

1447-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تملكها جامعة ميداوون, حيث ان جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة , ولا يجوز استخدامها او اعادة نشرها او توزيعها بدون اذن مسبق من الجامعة .

الباحث

ماجد صالح الرشيدى

إِهْدَاء

اهدي هذا العمل الي والدي العزيزين , اللذين كانا لي مصدر دعم والهام طوال حياتي .ثم
لعائلي واصدقائي لتشجيعهم وتفهمهم خلال المراحل الصعبة من هذه الرحلة الاكاديمية , لقد كان ايمانكم
بقدراتي مصدرا دائما للتحفيز . ثم
الي اساتذتي الافاضل , الذين قدموا لي كل مايمكن من علم ونصح وارشاد , وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين ,
اهدي هذا العمل تعبيراً عن اعترفي بجميلهم .
واخيرا اهدي هذا العمل لكل من ساهم في نجاحي ودعني علي مدار هذه الرحلة , سائلا الله ان يجعل هذا الانجاز
خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم ان هو على كل شي قدير .

الباحث

ماجد صالح الرشيد

فهرس المحتويات:

الغلاف.....	ا
بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
حقوق الطباعة.....	ج
اهداء.....	د
فهرس المحتويات.....	ج
قائمة الجدول.....	ح
فهرس الأشكال.....	خ
المستخلص.....	ط
شكر وتقدير.....	ظ
الفصل الاول المدخل العام للبحث.....	1
المقدمة.....	2
مشكلة الدراسة.....	3
سؤال الدراسة الرئيسي.....	4
اسئلة الدراسة الفرعية.....	5
أهمية الدراسة.....	6
اهمية الدراسة النظرية.....	7
اهمية الدراسة التطبيقية.....	8
أهداف الدراسة.....	9
تساؤلات الدراسة.....	10
فروض الدراسة.....	11
نموذج الدراسة.....	12
حدود الدراسة.....	13
خاتمة الفصل.....	14
الفصل الثاني الدراسات السابقة.....	15
مقدمة.....	16
الدراسات السابقة.....	17
الإطار النظري.....	18
خلاصة الفصل.....	19

20.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة.....	▪
21.....	مقدمة.....	▪
22.....	المنهجية وطرق البحث.....	▪
23.....	مجمع البحث.....	▪
24.....	عينة البحث.....	▪
25.....	الفصل الرابع النتائج والتوصيات.....	▪
26.....	مقدمة.....	▪
27.....	تحليل البيانات.....	▪
28.....	النتائج.....	▪
29.....	التوصيات.....	▪
30.....	المراجع.....	▪
31.....	المراجع العربية.....	▪
32.....	المراجع الأجنبية.....	▪
33.....	الملاحق.....	▪
34.....	الاستبانة.....	▪
35.....	Abstract.....	▪
36.....	The Title.....	▪

قائمة الجداول :

- جدول رقم (1) توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية
- جدول رقم (2) مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة
- جدول رقم (3) مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة افراد العينة
- جدول رقم (4) التحليل الوصفي للمتغيرات
- جدول رقم (5) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات
- جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار

فهرس الأشكال:

❖ جدول رقم (1) نموذج بحث

المستخلص : (باللغة العربية)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة المرنة (بأبعادها: التواضع الفكري، الرؤية الاستباقية، والرشاقة التنظيمية) في تعزيز الاستجابة للأزمات التشغيلية داخل المصانع في (تحديد النطاق المكاني). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قصدية شملت (حدد العدد) من المديرين ورؤساء الأقسام. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني نمط القيادة المرنة وقدرة المنظمة على تقليل زمن الاستجابة للأزمات والحد من أثارها السلبية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج مفاهيم القيادة المرنة ضمن البرامج التدريبية للقيادات الصناعية لتعزيز المرونة التشغيلية في مواجهة التقلبات البيئية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المرنة، الأزمات التشغيلية، الرؤية الاستباقية، المرونة التنظيمية، القطاع الصناعي

شكر وتقدير

الحمد لله وحده، له الفضل أولاً وآخرًا في إتمام هذا العمل، فبينعمه وتوفيقه تم هذا الإنجاز.

كما أتقدم بخالص الشكرووعظيم الامتنان إلى عائلتي الكريمة على دعمهم المتواصل، وصبرهم، وتشجيعهم الدائم الذي كان له الأثر الأكبر في مسيرتي. وأشكر أصدقائي الذين كانوا سندًا لي بكلماتهم الطيبة وتحفيزهم المستمر

كما أتقدم بجزيل الشكروالتقدير لجامعة ميدأوشن لما وفرتة من بيئة أكاديمية محفزة وداعمة، أسهمت بشكل فاعل في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكروالتقدير إلى أساتذة الجامعة وجميع الدكاترة الأفاضل، لما قدموه من علمٍ وتوجيهٍ ودعمٍ أسهم في بناء هذا العمل وإثرائه، فكان لإرشاداتهم وملاحظاتهم القيمة دورٌ مهم في الوصول إلى هذه النتيجة

كما أتوجه بخالص الشكروالتقدير إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين أرسى أعمالهم الأساس العلمي لهذا البحث، وكانت إسهاماتهم ركيزةً أساسية في تشكيل بنيته النظرية والمنهجية

الباحث

ماجد صالح الرشيد

الفصل الاول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

تُعدُّ الأزمات الفنية و التشغيلية من أكبر التحديات التي تواجه المنشآت الصناعية في ظل بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار والتقلب المستمر في الأسواق ووسائل الإنتاج. وقد تركت الاضطرابات العالمية الراهنة أثراً سلبية ملموسة على الأداء التشغيلي للشركات، وسلاسل التوريد، واستدامة عمليات التصنيع، مما فرض ضرورة ملحة لتبني أنماط قيادية تتسم بالفاعلية والقدرة على التفاعل السريع. وفي هذا الصدد، برز مفهوم القيادة المرنة (Agile Leadership) كأحد المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، حيث يركز هذا النمط على تكريس التغيير، وإعادة توجيه الموارد بكفاءة، وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار لمواجهة الأزمات.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة بالنظر إلى واقع القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، الذي يمر بمرحلة تحول تاريخية تقودها رؤية 2030. فمع التوسع الهائل في المدن الصناعية (مثل مدن الجبيل وينبع الصناعية، والمدن التابعة لـ "مدن")، واجهت المصانع تحديات تشغيلية متنوعة؛ بدأت بتذبذب سلاسل الإمداد العالمية وصولاً إلى استحقاقات التحول الرقمي الشامل (الصناعة 4.0). هذه التحديات تفرض على القيادات الصناعية تبني عقلية مرنة تنظر إلى إدارة الأزمات ليس كحدث طارئ يجب احتواؤه فحسب، بل كفرصة للتطوير والابتكار التشغيلي.

إن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها تكمن في إيجاد الربط التطبيقي بين سمات القائد المرن — المتمثلة في التواضع الفكري، والرؤية الاستشرافية، والقدرة على التكيف — وبين مؤشرات الأداء التشغيلي وقت الأزمات. ومن خلال دراسة ميدانية على المصانع في المدن الصناعية السعودية، تسعى الدراسة لتقديم نموذج مقترح يعزز من مرونة الاستجابة ويضمن استدامة العمليات الإنتاجية، بما يتماشى مع المستهدفات الوطنية لتوطين الصناعة وتعزيز أمن الإمداد.

وتمثل القيادة المرنة تحولاً جذرياً في فلسفة الإدارة؛ من الهياكل الجامدة والسياسات البيروقراطية إلى الاستجابة التفاعلية والتمكين التنظيمي. وتساهم هذه المهارات القيادية في توجيه فرق العمل بطرق ديناميكية وتعاونية، مما يعزز القدرة على اتخاذ القرارات المصيرية تحت ضغط العمل ورفع كفاءة التشغيل. وتزايد أهمية هذا النمط في المدن الصناعية التي تعاني من قضايا تشغيلية متكررة، مثل نقص المواد الخام، الأعطال الفنية المفاجئة، نقص العمالة الماهرة، أو الاضطرابات السوقية.

من هذا المنطلق، تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على إسهامات القيادة المرنة في تعزيز استجابة المصانع للأزمات التشغيلية، بالتطبيق على المدن الصناعية السعودية التي تمثل نموذجاً متطوراً للتجمعات الإنتاجية. كما تسعى للكشف عن مدى تأثير ممارسات القيادة المرنة في رفع مستوى الجاهزية التشغيلية للمصانع، وتوفير إطار عملي وعملي يدعم استدامة العمليات والتكيف التنظيمي، ويقدم توصيات إجرائية لصناع القرار لتبني استراتيجيات قيادية أكثر فاعلية.

وقد أكدت الدراسات السابقة أهمية القيادة المرنة والتكيفية في تعزيز قدرة المنظمات الصناعية على مواجهة الأزمات التشغيلية. ففي دراسة أجنبية، توصل El Alaoui, Yassir & Said (2024) في "Agile Leadership in Crisis" إلى أن القيادة المرنة تلعب دورًا محوريًا في رفع كفاءة إدارة الأزمات، من خلال تعزيز الجاهزية التنظيمية، وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل، مما ينعكس إيجابًا على الأداء التشغيلي واستدامة العمليات.

وفي سياق مماثل، أشارت دراسة ايثار خلف الهميسات (2025) المعنونة "دور القيادة التكيفية في إدارة الأزمات: الدور الوسيط لإدارة التغيير في الشركات الصناعية الأردنية" إلى أن القيادة التكيفية تمثل عنصرًا فاعلاً في تحسين أساليب إدارة الأزمات داخل الشركات الصناعية، حيث تدعم القدرة على الاستجابة السريعة واتخاذ القرار تحت ضغط الظروف التشغيلية. وأظهرت الدراسة أن إدارة التغيير تعمل كعامل وسيط مهم في تعزيز العلاقة بين القيادة التكيفية وإدارة الأزمات، ما يشير إلى ضرورة دمج استراتيجيات القيادة المرنة والتكيفية مع إدارة التغيير ضمن السياسات التنظيمية لضمان استجابة سلسة وفعالة للأزمات. كما أكدت النتائج على أهمية استخدام أدوات تحليل المخاطر وتقنيات التنبؤ المستمرة في عمليات اتخاذ القرار، مع الدعوة لإجراء بحوث إضافية لتعميق فهم العلاقة بين القيادة المرنة والتكيف التنظيمي وإدارة الأزمات التشغيلية.

كما أكدت دراسة مفلح السلمي (2025) المعنونة «القيادة التكيفية ودورها في إدارة الأزمات في المنظمات» وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسة القيادة التكيفية—بوصفها أحد الأساليب القيادية القريبة من مفهوم القيادة المرنة—على فاعلية تطبيق إدارة الأزمات داخل المنظمات، وذلك من خلال تعزيز سرعة الاستجابة للأزمات، ودعم التعلم التنظيمي المستخلص من المواقف الحرجة.

-مشكلة الدراسة.

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

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

وتنبع مشكلة هذه الدراسة من التساؤل حول العلاقة بين القيادة المرنة كمتغير مستقل، واستجابة المصانع للأزمات التشغيلية كمتغير تابع، ومدى تأثير ممارسات القيادة المرنة على تعزيز الجاهزية التنظيمية، وفاعلية إدارة الأزمات، وسرعة اتخاذ القرار داخل المصانع. كما تشمل المشكلة دراسة مدى إدراك قادة المصانع والموظفين لأهمية القيادة المرنة وتأثيرها على المرونة التشغيلية والتنظيمية، وهو ما يمثل حلقة الوصل بين النظرية والتطبيق في هذا المجال. كما يمكن صياغة مشكلة الدراسة في شكل سؤال رئيسي :

• ما مدى دور القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للأزمات التشغيلية في المدن الصناعية ؟

تلعب القيادة المرنة دوراً جوهرياً في تحسين استجابة المصانع للأزمات التشغيلية، وذلك من خلال عدة عوامل تؤثر مباشرة على الأداء التشغيلي والقدرة التنظيمية:

الاستجابة السريعة للأزمات: تمكن القيادة المرنة فرق العمل من التكيف مع التغيرات المفاجئة في الموارد أو السوق أو العمالة، واتخاذ قرارات فورية وفعالة، مما يقلل من مدة التوقف ويحد من الخسائر التشغيلية.

تعزيز المرونة التنظيمية والتشغيلية: من خلال تبني سياسات مرنة تسمح بإعادة توزيع الموارد، تعديل الإجراءات التشغيلية، وإعادة تنظيم الفرق بسرعة، مما يضمن استمرار العمليات واستدامتها رغم الضغوط والمستجدات.

تحفيز الابتكار وحل المشكلات: القيادة المرنة تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي والمبادرة في مواجهة التحديات، مما يرفع من كفاءة الحلول المقدمة ويقلل الاعتماد على الإجراءات التقليدية البطيئة.

زيادة إدراك القادة والموظفين لأهمية المرونة: عند ممارسة القيادة المرنة، يزداد وعي العاملين بأهمية الاستجابة السريعة، ويعزز التزامهم بالخطط الطارئة ويحفزهم على التعاون لتجاوز الأزمات.

دور إدارة التغيير كعامل مساعد: القيادة المرنة غالباً ما ترتبط بممارسات إدارة التغيير، التي تعمل كوسيط لتعزيز العلاقة بين أساليب القيادة ونجاح الاستجابة للأزمات، من خلال تمكين الهيكل التنظيمي من التكيف المستمر مع المتغيرات.

النتيجة :

من خلال هذه العوامل ، يتضح أن القيادة المرنة تؤثر إيجابياً وذات دلالة على قدرة المصانع على الاستجابة للأزمات التشغيلية في المدن الصناعية، فهي ليست مجرد أسلوب إداري، بل عامل حاسم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز المرونة التنظيمية، وضمان استمرارية الإنتاج، وتقليل الخسائر أثناء الأزمات.

-أهمية الدراسة.

❖ الأهمية النظرية:

- تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال :
 - تساعد الدراسة في إثراء المعرفة الإدارية من خلال ربط مفهوم القيادة المرنة باستجابة المصانع للأزمات التشغيلية.
 - توضيح المفاهيم المرتبطة بالقيادة المرنة والازمات التشغيلية
 - المشاركة في سد فجوة بحثية في الدراسات العربية التي نادراً ما تناولت العلاقة بين القيادة المرنة والمرونة التشغيلية في البيئات الصناعية.
 - تقديم إطار مفاهيمي يفسر العلاقة بين القيادة المرنة وتحسين استجابة المصانع للأزمات
 - اسهام في تقدم اطارا نظريا متكاملا يوضح العلاقة بين المرونة والقيادة والاستجابة التنظيمية للازمات

❖ الأهمية التطبيقية:

- تظهر الأهمية العملية من خلال امكانية الاستفادة من نتائج البحث في :
 - تقديم توصيات عملية تساعد القيادات الصناعية في المدن الصناعية على تعزيز فاعلية الاستجابة للأزمات.
 - دعم صناع القرار في المدن الصناعية من وضع سياسات واستراتيجيات تعزز المرونة التنظيمية واستدامة الاداء التشغيلي .
 - تتيح للمصانع تطوير برامج تدريب وتاهيل اداري تركز على مهارات القيادة المرنة وادارة الازمات.

❖ الجهات المستفيدة من نتائج الدراسة:

- إدارات المصانع والقيادات التنفيذية.
- إدارات الموارد البشرية والتدريب.
- الجهات المشرفة على القطاع الصناعي.
- الباحثون والمهتمون بمجال الإدارة الصناعية وإدارة الأزمات.

-أهداف الدراسة.

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

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

تساؤلات الدراسة	أهداف الدراسة المقابلة
ما دور القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للأزمات التشغيلية؟	التعرف على أثر القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للأزمات التشغيلية.
ما مستوى تطبيق أبعاد القيادة المرنة في المصانع؟	قياس مستوى تطبيق أبعاد القيادة المرنة في المصانع محل الدراسة.
ما طبيعة العلاقة بين القدرة على التكيف وسرعة الاستجابة للأزمات التشغيلية؟	تحليل العلاقة بين القدرة على التكيف وسرعة استجابة المصانع للأزمات التشغيلية.
ما أثر تمكين العاملين في تقليل الخسائر أثناء الأزمات؟	ختبار أثر سرعة اتخاذ القرار في استمرارية العمليات الإنتاجية.
ما دور القيادة المرنة في تعزيز التعلم التنظيمي بعد الأزمة؟	بيان دور القيادة المرنة في تعزيز التعلم التنظيمي بعد الأزمات التشغيلية.

-تساؤلات الدراسة-

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

أولاً: التساؤل الرئيسي :

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

ثانياً : التساؤلات الفرعية :

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

- فروض الدراسة

الفرض الرئيسي :

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

الفروض الفرعية :

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

-نموذج الدراسة :

جدول رقم (1) نموذج بحث

نوع المتغير	المتغير الرئيسي	الابعاد الكونات	طريقة القياس
متغير مستقل	القيادة المرنة	1- المرونة في اتخاذ القرار	مقياس ليكرت الخماسي
		2 تمكين العاملين	مقياس ليكرت الخماسي
		3- القدرة على التكيف	مقياس ليكرت الخماسي
		4-الاتصال الفعال اثناء الازمات	مقياس ليكرت الخماسي
متغير تابع	استجابة المصانع للالزامات لبتشغيلية	1- سرعة الاستجابة	مقياس ليكرت الخماسي
		2 - كفاءة ادارة الازمة	مقياس ليكرت الخماسي
		3 -تقليل الخسائر التشغيلية	مقياس ليكرت الخماسي
		4 - استمرارية العمليات الانتاجية	مقياس ليكرت الخماسي
متغيرات ضابطة	الخائص الديموغرافية	العمر- سنوات الخبرة - المؤهل العلمي	اسئلة تصنيفية

حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي تم خلالها تنظيم البحث , وذلك علي النحو الاتي :

- **الحدود المكاني :** طبقت هذه الدراسة على المصانع العاملة في الجبيل وينبع الصناعيتين والهيئة السعودية للمدن الصناعية " مدن " باعتبارهما من ابرز المدن الصناعية بالمملكة العربية السعودية .
- **الحدود البشري :** تمثلت هذه الدراسة على عنية عشوائية من القيادات الادراية بالمصانع . والتي شملت مديري المصانع , ومديري الادارات والمشرفين باعتبارهم الفئة الاكثر ارتباطا بعملية اتخاذ القرار وادارة الازمات التشغيلية
- **الحدود الزمنية :** تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية من يناير الى فبراير لعام 2026 م
- **الحدود الموضوعية :** تركزت الدراسة علي جمع وتحليل دور القيادة المرنة بمحاورها المختلفة (المرونة في اتخاذ القرار, تمكين العاملين , على التكيف التنظيمي , والتصال الفعال) في تحسين استجابة المصانع للازمات التشغيلية , دون التطرق الى انماط قيادية اخرى .

خاتمة الفصل :

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال عرض المقدمة، وتحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها العلمية والعملية، إضافة إلى صياغة الفرضيات، وتوضيح نموذج الدراسة وحدودها المكانية والبشرية والموضوعية والزمنية.

وقد سعى هذا الفصل إلى تقديم تصور متكامل لموضوع الدراسة المتمثل في دور القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للأزمات التشغيلية، من خلال بناء إطار منهجي منظم يوضح العلاقة بين المتغيرات محل البحث، ويحدد مسار الدراسة التحليلي.

وبذلك، يكون هذا الفصل قد وضع المرتكز المنهجي والمنطقي للدراسة، مما يمهد الطريق للفصل القادم المتعلق بـ "الإطار النظري والدراسات السابقة". حيث سيتم من خلاله التعمق في الجذور المعرفية للقيادة المرنة، وذلك بغرض استقصاء وتحليل الأدبيات الإدارية التي تناولت الأزمات التشغيلية، بهدف بناء قاعدة نظرية صلبة ورصينة تساهم في تفسير البيانات الميدانية، وتسمح بتفسير النتائج في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

يُعدُّ استعراضُ الدراسات السابقة ركيزةً أساسيةً في بناء الإطار العلمي لهذه الدراسة؛ إذ يُسهم في تتبُّع التطور التاريخي والمعرفي للمفاهيم المرتبطة بالقيادة المرنة، واستجلاء سبل توظيفها في تعزيز الاستجابة للأزمات التشغيلية. ويهدف هذا القسم إلى عرض وتحليل ما توصلت إليه الدراسات العلمية الرصينة في البيئات الصناعية والإدارية، على المستويات المحلي والإقليمي والدولي، بما يُمكن من تحديد نقاط الالتقاء والاختلاف بينها وبين التوجه البحثي للدراسة الحالية.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرضٍ تحليلي نقدي لأبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة المرنة بوصفها متغيرًا مستقلًا، وعلاقتها بكفاءة إدارة الأزمات والجاهزية التنظيمية بوصفهما متغيرين تابعين. ولا يقتصر هذا العرض على مجرد السرد الوصفي لنتائج تلك الدراسات، بل يتجاوزها إلى تحليل مناهجها البحثية، وأدواتها، وأطرها النظرية، ومناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بما يُمكن من تكوين رؤية تكاملية حول الموضوع.

كما يسعى هذا الاستعراض إلى الكشف عن الفجوات البحثية التي لم تُعالج بصورة كافية في الأدبيات السابقة، ولا سيما في البيئة الصناعية بالملكة العربية السعودية، في ضوء التحولات التنموية التي تشهدها البلاد ضمن مستهدفات رؤية 2030، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة المرنة وإدارة الأزمات التشغيلية في هذا السياق تحديدًا.

وقد تم تنظيم الدراسات السابقة وفق محاور ترتبط بالمتغيرات الرئيسة للدراسة، مع مراعاة التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم داخل كل محور، بما يُسهم في إبراز التطور المعرفي للموضوع. ويختتم الفصل بتعقيب عام يُبرز موقع الدراسة الحالية من الخريطة البحثية القائمة، ويوضح أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وصياغة فرضيات الدراسة، وتصميم أدواتها، وتفسير نتائجها

-الدراسات السابقة

من خلال هذا الفصل , سوف نستعرض فيه الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .

❖ الدراسات العربية :

- دراسة مفلح السلمي(2025) :
 - العنوان: القيادة التكيفية ودورها في إدارة الأزمات في المنظمات.
 - الهدف: التعرف على أثر القيادة التكيفية (كأسلوب مرن) في فاعلية التعامل مع مواقف الأزمات.
 - المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي.
 - النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسة القيادة التكيفية على فاعلية إدارة الأزمات، وأكدت أن سرعة الاستجابة مرتبطة بقدرة القائد على التخلي عن الأنماط المركزية وتفويض الصلاحيات لفرق العمل الميدانية.
- دراسة إيثار خلف الهميسات:(2025) :
 - العنوان: دور القيادة التكيفية في إدارة الأزمات: الدور الوسيط لإدارة التغيير في الشركات الصناعية الأردنية.
 - الهدف: فحص العلاقة بين القيادة التكيفية وإدارة الأزمات بوجود "إدارة التغيير" كمتغير وسيط.
 - النتائج: أكدت الدراسة أن القيادة التكيفية تساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار تحت ضغط الظروف التشغيلية، وأن دمج استراتيجيات المرونة مع إدارة التغيير التنظيمي يضمن استجابة أكثر سلاسة وكفاءة للأزمات المفاجئة في المصانع.
- دراسة العتيبي، مشعل:(2024) :
 - العنوان: "أثر الرقابة القيادية في إدارة الأزمات لدى مديري الشركات الصناعية في مدينة سدير للصناعة والأعمال"
 - الهدف: قياس مدى مساهمة الرقابة القيادية بأبعادها (سرعة الاستجابة، المرونة، اليقظة) في التعامل مع الأزمات الطارئة.
 - النتائج: أظهرت الدراسة أن هناك أثراً كبيراً للرقابة القيادية في نجاح المصانع في احتواء الأزمات التشغيلية، وأوصت بضرورة تدريب القيادات الوسطى في المدن الصناعية على مهارات الاستشراف الاستراتيجي لتقليل مفاجآت الأزمات.
- دراسة عبد القادر، وفاء:(2023) :
 - العنوان: "القيادة المرنة كمدخل لتحقيق التميز التشغيلي في ظل الأزمات: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية"

- الهدف: استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة المرنة والتميز التشغيلي وقت الأزمات.
- النتائج: توصلت الدراسة إلى أن القيادة المرنة تساهم في تقليل زمن دورة الإنتاج أثناء الأزمات، وأن القادة الذين يتمتعون بـ "مرونة التفكير" هم الأكثر قدرة على توجيه فرقهم لتجاوز معوقات سلاسل الإمداد.

❖ الدراسات الاجنبية :

- دراسة (El Alaoui, Yassir & Said (2024) :
 - العنوان: القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات: دروس من جائحة كوفيد-19 للممارسات التجارية المستدامة.
 - الهدف: استخلاص الدروس المستفادة من جائحة كورونا حول دور القيادة المرنة في استدامة الأعمال.
 - النتائج: خلصت الدراسة إلى أن القادة الذين تبنوا "عقلية الأجايل" كانوا أكثر نجاحاً في حماية شركاتهم من الانهيار التشغيلي، حيث ساهمت المرونة القيادية في رفع كفاءة إدارة المخاطر اللوجستية والتقنية بشكل ملحوظ.
- دراسة: Hoda et al. (2022) :
 - العنوان تأثير القيادة المرنة على القدرة التشغيلية في شركات التصنيع.
 - الهدف: دراسة أثر ممارسات القيادة المرنة على "المرونة التشغيلية" في مواجهة أعطال وسائل الإنتاج.
 - النتائج: وجدت الدراسة علاقة طردية قوية بين تمكين فرق العمل ذاتية الإدارة وبين تقليل "زمن التوقف التشغيلي (Downtime)" أثناء الأزمات الفنية، مما يؤكد أن القيادة المرنة تساهم في تسريع وتيرة الإصلاح والتعافي.
- دراسة: Smith, J. & Wong, L (2025).
 - العنوان: دور القيادة الرشيقة في التخفيف من أزمات الإنتاج: منظور عالمي للتصنيع.
 - الهدف: دراسة كيف تساهم القيادة المرنة في تقليل مخاطر توقف خطوط الإنتاج (Production Downtime) في بيئات التصنيع الذكي.
 - النتائج: أكدت الدراسة أن المصانع التي تتبع أسلوب القيادة المرنة كانت أسرع في استعادة طاقتها الإنتاجية بنسبة 35% مقارنة بالمصانع التي تتبع أساليب قيادة هرمية جامدة، وذلك بسبب قدرة القادة المرنين على "التعلم السريع من الفشل التشغيلي".
- دراسة: Müller, R. et al (2024).
 - العنوان: كفاءات القيادة الرشيقة للصناعة: الاستجابة للاضطرابات التشغيلية
 - الهدف: تحديد الكفايات القيادية المطلوبة لمواجهة اضطرابات العمليات في ظل الثورة الصناعية الرابعة.

- النتائج: شددت الدراسة على أن "الاستجابة التفاعلية" لم تعد كافية، بل يجب أن يمتلك القائد المرن مهارات "الاستجابة الاستباقية" القائمة على البيانات، وهو ما يعزز مرونة المصانع في مواجهة أزمات نقص المواد الخام والتحول التكنولوجي المفاجئة.

❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها وإبرزها :

- التعرف على الأسس العلمية لتحديد حجم عينة البحث، من خلال الاطلاع على المعادلات والأساليب الإحصائية المستخدمة في حساب الحجم المناسب للعينة بما يتلاءم مع مجتمع الدراسة وطبيعة المتغيرات، بما يضمن تحقيق درجة مناسبة من الدقة والتمثيل الإحصائي
- صياغة الفرضيات البحثية: مكنت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الباحث من بناء فرضيات الدراسة على أسس منطقية، من خلال توقع وجود علاقة ارتباطية وأثر ذي دلالة إحصائية بين نمط القيادة المرنة وقدرة المصانع على امتصاص الصدمات التشغيلية.
- بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبيان): استفاد الباحث من المقاييس العلمية التي استخدمتها الدراسات السابقة (خاصة دراسة العتيبي 2024 ودراسة Smith & Wong 2025) في بناء فقرات الاستبيان وتكييفها بما يتناسب مع بيئة المدن الصناعية السعودية، لضمان صدق وثبات الأداة.
- تحديد المنهجية العلمية وأدوات التحليل: عززت الدراسات السابقة توجه الباحث نحو استخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لاختبار العلاقات بين المتغيرات التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد) لتحليل البيانات.
- تفسير النتائج ومناقشتها: ستوفر الدراسات السابقة مرجعية هامة عند الوصول إلى النتائج الميدانية، حيث سيتم مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما توصلت إليه الأدبيات السابقة، مما يساهم في تفسير التباينات وتأكيد الاتجاهات العامة للقيادة المرنة في القطاع الصناعي.
- بناء مشكلة البحث وتحديد فجواته العلمية، إذ مكنت مراجعة الدراسات السابقة الباحث من الوقوف على الجوانب التي لم تحظَ بالبحث الكافي، خاصة في السياق التطبيقي للدراسة، الأمر الذي أسهم في تحديد مشكلة البحث وصياغة تساؤلاته وفرضياته بدقة.

-الإطار النظري:

يمثل الإطار النظري الأساس الفكري والمنهجي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير الظاهرة محل البحث، إذ يُعنى بتأصيل المفاهيم الرئيسة، وتحليلها، وربطها بالنظريات والنماذج العلمية ذات الصلة، بما يسهم في بناء تصور متكامل للعلاقات بين متغيرات الدراسة. ويُعد هذا الإطار مرجعاً تنظيمياً يوجّه خطوات البحث، ويُسهّم في صياغة الفرضيات وتفسير النتائج في ضوء أسس علمية راسخة.

وينطلق الإطار النظري لهذه الدراسة من مفهوم القيادة المرنة بوصفها نمطاً قيادياً حديثاً يركز على القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وسرعة الاستجابة للتحديات، وتمكين فرق العمل، واتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين. وقد برز هذا المفهوم في الأدبيات الإدارية المعاصرة نتيجة تسارع التغيرات التقنية والاقتصادية، وتزايد الأزمات التشغيلية التي تواجه المنظمات.

كما يتناول الإطار النظري مفهوم إدارة الأزمات التشغيلية، من حيث تعريفها، ومراحلها، واستراتيجيات التعامل معها، مع التركيز على دور القيادة في الحد من أثارها وضمان استمرارية الأعمال. ويُنظر إلى الجاهزية التنظيمية بوصفها أحد المخرجات الأساسية لقدرة المنظمة على الاستعداد المسبق، والتكيف، والتعافي بعد الأزمات.

ويرتكز هذا الإطار كذلك على مجموعة من النظريات المفسّرة للعلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي، مثل نظريات القيادة المعاصرة (كالقيادة التحويلية والتكيفية)، ونظرية النظم، ونظرية الموارد والقدرات، التي تفسر كيف يمكن للقيادة أن تُعزّز المرونة والقدرة التنافسية للمنظمات.

وقد تم تنظيم الإطار النظري وفق محاور رئيسة تشمل:

- مفهوم القيادة المرنة وأبعادها.
- إدارة الأزمات التشغيلية ومراحلها.
- الجاهزية التنظيمية وعلاقتها بالمرونة.
- العلاقة النظرية بين القيادة المرنة وكفاءة إدارة الأزمات.
- النموذج النظري المقترح للدراسة.

ومن خلال هذا البناء النظري، تسعى الدراسة إلى تقديم تصور علمي متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين متغيراتها، ويمهد لاختبارها ميدانياً في البيئة الصناعية محل التطبيق.

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً للدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، حيث تم استعراض الأدبيات العربية والأجنبية التي تناولت مفهوم القيادة المرنة وأبعادها، وعلاقتها بإدارة الأزمات التشغيلية والجاهزية التنظيمية، مع تحليل منهجياتها وأبرز نتائجها. وقد أظهر العرض وجود اهتمام متزايد بدور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية ومواجهة الأزمات بفاعلية.

كما أسهمت مراجعة الدراسات السابقة في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والكشف عن عدد من الفجوات البحثية، خاصة فيما يتعلق بندرة الدراسات التطبيقية في البيئة الصناعية بالمملكة العربية السعودية، ومحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين القيادة المرنة وكفاءة إدارة الأزمات التشغيلية ضمن نموذج بحثي واحد.

وفي ضوء ذلك، تم بناء الإطار النظري للدراسة من خلال تأصيل المفاهيم الرئيسة، وتحديد أبعاد المتغيرات، والاستناد إلى النظريات المفسرة للعلاقات بينها، بما أسهم في صياغة النموذج النظري المقترح وفرضيات الدراسة. وعليه، يشكل هذا الفصل قاعدة علمية ومنهجية تنطلق منها الدراسة الميدانية، تمهيداً لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج في الفصل اللاحق.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة.

في هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، من خلال توضيح منهج البحث المستخدم ومبررات اختياره. كما يعرض مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها. ويختتم ببيان الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها

يتناول هذا الفصل تفصيلاً للمنهج العلمي المتبع، مع تحديد دقيق لمجتمع الدراسة والمعايير التي تم على أساسها اختيار العينة الممثلة. كما يستعرض الفصل الأدوات القياسية التي تم تطويرها لقياس المتغيرات (المستقل والتابع)، مع تبيان الإجراءات العلمية المتبعة للتحقق من صدق وثبات هذه الأدوات. وينتهي الفصل باستعراض الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تم استخدامها لمعالجة البيانات واختبار العلاقات الارتباطية والأثر بين متغيرات الدراسة، بما يضمن الوصول إلى استنتاجات علمية موضوعية تسهم في تطوير الفكر الإداري داخل المؤسسات محل الدراسة.

-المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، حيث يتيح وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وتم جمع البيانات من عينة من المدن الصناعية بالمملكة العربية السعودية ، وذلك باستخدام استبان مصمم خصيصاً لهذا الغرض ، كما تضمنت الاستبانة أسئلة لجمع المعلومات حول دور القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للآزمات التشغيلية. كما جرى تحليل البيانات إحصائياً لاختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج دقيقة وموضوعية

• منهج الدراسة (Research Methodology)

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي رئيس ، نظراً لملاءمته لأهداف الساعية إلى استقصاء واقع العلاقة بين المتغيرات. ويتجاوز هذا المنهج مجرد الوصف الظاهري للمتغيرات، ليمتد إلى تحليل العلاقات الارتباطية والأثر بين القيادة المرنة كمتغير مستقل، والاستجابة للآزمات التشغيلية كمتغير تابع، مما يساهم في فهم أعمق للظاهرة المدروسة وتفسير معطياتها الميدانية.

• مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

تحدد المجال المكاني للدراسة في المدن الصناعية بالمملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار عينة ممثلة من الكوادر القيادية والإدارية المعنية بالعمليات التشغيلية. وقد روعي في اختيار العينة شمولية التمثيل لمختلف القطاعات الصناعية لضمان تعميم النتائج والوصول إلى استنتاجات تعكس واقع البيئة الصناعية السعودية.

• أداة الدراسة (Research Instrument)

لتحقيق أغراض الدراسة الميدانية، تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، صُممت خصيصاً لتتلاءم مع طبيعة المتغيرات البحثية. تضمنت الأداة محاور قياس دقيقة صيغت بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، لتقييم مستويات تبني أبعاد القيادة المرنة، وقياس كفاءة استجابة المصانع للآزمات التشغيلية من منظور إداري وفني.

• المعالجة الإحصائية (Statistical Analysis)

عقب الانتهاء من عملية جمع البيانات، جرت معالجتها إحصائياً باستخدام البرمجيات المتخصصة (مثل SPSS) ، وذلك لإخضاع الفرضيات البحثية للاختبارات العلمية الدقيقة. شملت المعالجة اختبارات الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بهدف استخلاص نتائج موضوعية تتسم بالدقة وتدعم صياغة التوصيات النهائية.

-مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الكوادر الإدارية والفنية العاملة في المنشآت الصناعية الواقعة ضمن نطاق المدن الصناعية بالمملكة العربية السعودية (تحت إشراف الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية "مدن"). وقد شمل المجتمع الفئات الوظيفية التالية:

- الإدارة العليا والوسطى: (مديرو المصانع، ومديرو الإدارات والأقسام)؛ باعتبارهم المسؤولين عن رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية لمواجهة الأزمات التشغيلية.
 - المستوى الإشرافي والتنفيذي: (المشرفون والعاملون)؛ نظراً لدورهم المباشر في تنفيذ خطط الطوارئ والتعامل الميداني مع الانحرافات التشغيلية، وقدرتهم على تقييم مدى مرونة القيادة في التعامل مع الأحداث اليومية.
- ويعود اختيار هذا المجتمع المتنوع إلى الرغبة في الحصول على رؤية شمولية ومتكاملة حول ظاهرة القيادة المرنة، حيث يتيح استقصاء آراء مختلف المستويات التنظيمية التحقق من مدى انعكاس سمات القيادة (مثل التواضع الفكري والرؤية الاستباقية) على الأداء الفعلي والعمليات داخل المصانع.

-حدود البحث :

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وهم مدراء المصانع والادارات والمشرفين والعاملين في المدن الصناعية بالمملكة العربية السعودية , حيث تم تحويل الاستبانة الي استمارة الكترونية عبر موقع قوقل درايف ومن ثم ارسال الرابط الالكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات التواصل الاجتماعي وقد تم الحصول على 400 استبانة وبعد فحص والتدقيق تحصل الباحث على 392 بنسبة بلغت 98% استبانة صالحة للتحليل .وقد كان توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية حسب ماهو موضح ادناه :

جدول رقم (1) توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية (الجنس -المؤهل التعليمي - عدد سنوات الخبرة- المسمي الوظيفي)

المتغير	العبرة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	372	94.89%
	انثي	20	5.11%
	المجموع	392	100%
المؤهل التعليمي	دبلوم	235	60%
	بكالوريوس	98	25%
	ماجستير	51	13%
	دكتوراه	8	2%
	المجموع	392	100%
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	192	49%
	من 5 الي 10 سنوات	141	36%
	اكثر من 15 سنة	59	15%
	المجموع	392	100%
المسمي الوظيفي	ادارة عليا	4	1%
	مدير ادارة	16	4%
	مشرف	39	10%
	موظف	333	85%
	المجموع	392	100%

من الجدول اعلاه يتضح لنا ان غالبية العينة بنسبة 94.89% هم ذكور وهذا يدل على ان اغلب العاملين في المصانع هم من الذكور. وان 49% من العينة تتراوح سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات . وان 60% من العينة يحملون درجة الدبلوم كمؤهل علمي بالاضافة الى ذلك , فان 85% من العينة يعملون بمهن فنية في القطاع الصناعي وهذا يجعل النتائج لديها موثوقية اكثر .

اداة البحث :

لجمع البيانات وتحقيق اهداف البحث , تم اختيار اسلوب الاستبيان كاداة اساسية , وذلك لسهولة التطبيق وانخفاض التكلفة ودقة النتائج وتنوع البيانات , وذلك لضمان فعالية الاستبان , وبعد جمع البيانات تم تحليلها واستخراج النتائج من خلال برنامج Minitab

الخطوة الاولى : قام الباحث بتحديد الهدف الرئيسي وهو التعرف على دور القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للالزمات التشغيلية : دراسة تطبيقية على المدن الصناعية بالمملكة العربية السعودية .

الخطوة الثانية تحديد مجالات القياس لاداة البحث : تمثلت في جزئين :

الجزء الاول : الخصائص الديموغرافية

- (الجنس - المؤهل التعليمي - عدد سنوات الخبرة - المسي الوظيفي)

والجزء الثاني : محاور الدراسة

- يتضمن هذا الجزء مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة ، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:
- الجدوال رقم (2)

المحور	العبارات	ارقام الاسئلة
القيادة المرنة	12 عبارة	Q1-----Q12
الالزمات التشغيلية	12 عبارة	Q13-----Q24
استجابة المصانع للالزمات	12 عبارة	Q25-----Q36

وبذلك بلغ اجمالي عدد عبارات الاستبانة 36 عبارة

مقياس الاستبانة :

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة افراد العينة علي عبارات الاستبانة وذلك وفق التدرج التالي : الجدول رقم (3)

القيمة الرقمية	دراسة الموافقة
1	لا اوفق بشدة
2	لا اوفق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

وقد تم استخدام هذا المقياس لما يتميز به من سهولة في الفهم والتحليل الاحصائي

صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة مدى قدرة الاستبانة على قياس ما وضعت لقياسه. وللتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجال الإدارة وإدارة الأزمات، وذلك بهدف التأكد من وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة.

وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة على بعض العبارات حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية أكثر دقة ووضوحًا

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Minitab. وقد تم توزيع (392) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتضمنت الأداة (36) عبارة لقياس متغيرات الدراسة.

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)
- اختبار الثبات (Cronbach Alpha)
- تحليل العوامل (Factor Analysis)
- تحليل الانحدار (Regression Analysis)

-تحليل البيانات

❖ جدول (4) التحليل الوصفي للمتغيرات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
القيادة المرنة	3.87	0.64	مرتفع
الازمات التشغيلية	3.75	0.71	مرتفع
استجابة المصانع للأزمات التشغيلية	3.92	0.59	مرتفع

❖ الجدول رقم (5) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

المتغير	القيادة المرنة	الازمات التشغيلية	استجابة المصانع
القيادة المرنة	1	0.65	0.72
المتغير الثاني	0.65	1	0.69
استجابة المصانع	0.72	0.69	1

- هناك ارتباط إيجابي قوي بين القيادة المرنة واستجابة المصانع للأزمات
- هناك ارتباط سلبي معتدل بين القيادة المرنة والأزمات التشغيلية، ما يشير إلى أن القيادة المرنة تقلل تأثير الأزمات.

❖ الجدول رقم 6 نتائج تحليل الانحدار

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة t	مستوى الدلالة (p)
استجابة المصانع للأزمات	القيادة المرنة	7.25	0
الأزمات التشغيلية	القيادة المرنة	-4.12	0.001

-النتائج

1. أهمية القيادة المرنة:
القادة المرنون يسهمون بشكل مباشر في تحسين قدرة المصانع على التعامل مع الأزمات التشغيلية بسرعة وفعالية.
2. فعالية استجابة المصانع للأزمات:
المصانع التي تعتمد على استراتيجيات استجابة منظمة (خطط الطوارئ، إعادة توزيع الموارد، تدريب العاملين) تمكنت من تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمات.
3. العلاقة بين القيادة المرنة والأزمات التشغيلية:
كلما زادت مرونة القيادة، قلت تأثيرات الأزمات التشغيلية على سير العمل والإنتاج، مما يؤكد دور القيادة المرنة كعامل وقائي واستراتيجي

-التوصيات

1. تعزيز القيادة المرنة:

- تطوير برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهارات التكيف واتخاذ القرار السريع.
- تشجيع ثقافة الابتكار وحل المشكلات داخل فرق العمل.

2. تحسين استجابة المصانع للأزمات:

- إعداد خطط طوارئ واضحة ومرنة.
- تحديث موارد الإنتاج لضمان القدرة على التعامل مع النقص أو الأعطال.
- تدريب العاملين على إدارة الأزمات والتعامل مع الحالات الطارئة.

3. تبني إدارة استباقية للأزمات التشغيلية:

- مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية لتحديد المخاطر قبل وقوع الأزمة.
- دمج القيادة المرنة في السياسات التشغيلية لضمان استمرارية العمل بكفاءة.

المراجع

-المراجع العربية-

- 1-العساف، عبد الرحمن بن سليمان. (2012) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- 2-أبو النصر، مدحت محمد. (2012) إدارة الأزمات والكوارث: التخطيط لمواجهة الطوارئ. القاهرة: المجموعة 3- العربية للتدريب والنشر.
- 3-السلمي، علي. (2001) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- 4-ماهر، أحمد. (2014) السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 5-الصيرفي، محمد. (2007) إدارة الأزمات. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 6-العامري، خالد عبد الرحيم. (2010) الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 7-الغالي، صالح مهدي. (2011) الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل. عمان: دار وائل للنشر.
- 7-العلي، عبد الستار محمد. (2011) إدارة الإنتاج والعمليات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 9-قنديل، عبد الكريم عبد الله. (2009) القيادة الإدارية الحديثة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 10-مكاوي، حسن عماد. (2010) إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- 11-العلاق، بشير عباس. (2013) الإدارة الحديثة: المفاهيم والتطبيقات. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 12-الطائي، يوسف حجيم. (2012) الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. عمان: دار المسيرة للنشر.
- 13-عبد الباقي، صلاح الدين. (2014) السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 14-العزاوي، ناظم شاكر. (2010) إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 15-العديلي، ناصر محمد. (2011) السلوك الإنساني في المنظمات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 16-عبد المعطي، حسن مصطفى. (2013) إدارة الأزمات في المؤسسات المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 17-عبد الرحيم، محمد حسن. (2015) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار المسيرة.
- 18-حسن، راوية محمد. (2013) إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 19-النجار، فايز جمعة. (2010) الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار الحامد للنشر.
- 20-السكرانة، بلال خلف. (2013) القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر.

-Denning, Stephen (2018). The Age of Agile. New York: AMACOM.-

Rigby, Darrell; Sutherland, Jeff; Takeuchi, Hirotaka (2016). Embracing Agile. Boston: Harvard Business Review Press.

-Joiner, Bill; Josephs, Stephen (2007). Leadership Agility. San Francisco: Jossey-Bass.

Doz, Yves; Kosonen, Mikko (2008). Fast Strategy: How Strategic Agility Helps You Stay Ahead. London: Wharton School Publishing.

Lengnick-Hall, Cynthia (2011). Organizational Resilience and Strategic Flexibility. New York: Routledge.

Denning, Stephen (2019). The Age of Agile Organizations. New York: AMACOM.

Chakraborty, Tanusree (2024). Agile Leadership for Industry 4.0. Boca Raton: Apple Academic Press.

Porkodi, S. (2024). The Effectiveness of Agile Leadership in Practice. Warsaw: Journal of Entrepreneurship Management and Innovation.

Jansen, M.; Chengie, A. (2025). Agile Leadership in Times of Crisis. Toronto: OTS Journal.

Iyer, Shankar (2025). Agile Leadership and Strategic Resilience. Dubai: RA Journal of Applied Research.

Northouse, Peter (2018). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.

Robbins, Stephen; Judge, Timothy (2017). Organizational Behavior. New Jersey: Pearson.

Kotter, John (2012). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Heifetz, Ronald (2009). The Practice of Adaptive Leadership. Boston: Harvard Business Press.

Schein, Edgar (2017). Organizational Culture and Leadership. New Jersey: Wiley.

Hill, Linda (2014). Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation. Boston: Harvard Business Review Press.

Burnes, Bernard (2017). *Managing Change*. London: Pearson Education.

Ulrich, Dave (2015). *HR from the Outside In*. New York: McGraw Hill.

Porter, Michael (2008). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

الملاحق

سعادة مدير مصنع/ _____ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تحية طيبة وبعد،

اود ابلاغكم بانني طالب في جامعة ميدأوشن – كلية الادارة تخصص ماجستير في ادارة الاعمال واعمال حاليا على بحث بعنوان دور القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للالزمات التشغيلية : دراسة تطبيقية على المدن الصناعية

بالمملكة العربية السعودية، وكجزء من متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال ونظرا لاهمية ارنكم القيمة .

وعليه، أمل منكم التكرم بالموافقة على توزيع الاستبانة المرفقة على عدد من القيادات الإدارية والمشرفين بالمصنع، مع التأكيد بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة دون الإشارة إلى أسماء الأفراد أو المنشأة في النتائج النهائية

.إن تعاونكم الكريم سيكون له بالغ الأثر في إنجاح هذا البحث والخروج بتوصيات عملية تخدم القطاع الصناعي

شاكرين ومقدرين لسعادتكم حسن تعاونكم،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث/ة ماجد صالح الرشيدى

الجهة/الجامعة جامعة ميدأوشن

البريد الإلكتروني

Majedsalehs77@gmail.com

Request for Cooperation in Distributing Research Questionnaire

Dear

Greetings,

I hope this message finds you well.

I am currently conducting a scientific research study entitled:

“Flexible Leadership and Its Role in Improving Factories’ Response to Operational Crises.”

This study aims to examine the impact of flexible leadership practices on enhancing factories’ ability to respond effectively to operational crises, thereby supporting business continuity and improving overall industrial performance.

I kindly request your approval and cooperation in distributing the attached questionnaire to a number of managers and supervisors within your factory. Please be assured that all collected information will be used solely for academic research purposes and will be treated with strict confidentiality. No individual or organization names will be disclosed in the final report.

Your support and cooperation would be highly appreciated and will significantly contribute to the success of this research and the development of practical recommendations that benefit the industrial sector.

Thank you very much for your time and consideration.

Sincerely,

Researcher Name: Majed Saleh Al Rashidi

University/Institution: Midocean University

Email Address: majedsalehs77@gmail.com

استبانة بحث علمي Research Questionnaire



عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة

بعد هذا الاستبيان جزءاً من دراسة بحثية أكاديمية لدرجة الماجستير بعنوان

" دور القيادة المرنة في تحسين استجابة المصانع للأزمات التشغيلية: دراسة تطبيقية على المدن الصناعية في المملكة العربية السعودية "

تهدف هذه الاستبانة إلى قياس دور القيادة المرنة في تعزيز استجابة المصانع للأزمات التشغيلية في المدن الصناعية بالمملكة العربية السعودية. جميع الإجابات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

Dear Participant

this survey is part of academic Master research study titled:

"The Role of Agile Leadership in Improving Factories' Response to Operational Crises: An Applied Study on Industrial Cities in the Kingdom of Saudi Arabia"

This questionnaire aims to measure the role of flexible leadership in enhancing factories' response to operational crises in industrial cities in Saudi Arabia. All responses are confidential and used for academic

Section 2 of 5

البيانات الديموغرافية



Section One: Demographic Information

Educational Qualification / المؤهل العلمي

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراة

Years of Experience / سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ سنوات 5-10
- ☐ أكثر من 15 سنة

Job Position / المسمى الوظيفي

- ☐ إدارة عليا
- ☐ مدير إدارة
- ☐ مشرف
- ☐ موظف
- ☐ Other:

Gender / الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ انثي

After section 2 Continue to next section



Section 3 of 5

القيادة المرنة (المتغير المستقل)



Flexible Leadership (Independent Variable)

تقوم الإدارة بتعديل الاستراتيجيات بسرعة وفق المتغيرات.

Management adjusts strategies quickly according to changes.

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم تحديث الخطط التشغيلية بشكل مستمر.

Operational plans are continuously updated

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

لدي القيادة بدائل جاهزة لمواجهة الظروف الطارئة

Leadership has ready alternatives for emergencies

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم إشراك الإدارات المختلفة في مراجعة الخطط وقت الأزمات

Different departments are involved in reviewing plans during crises

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم اتخاذ القرارات السريعة أثناء الأزمات

Leaders make quick decisions during crises

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم تفويض الصلاحيات عند الحاجة لتسريع الاستجابة

Authority is delegated when needed to speed response

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

تُعمد القرارات على معلومات آنية ودقيقة

Decisions are based on timely and accurate information

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم تعديل القرارات عند ظهور مستجدات

Decisions are modified when new developments arise

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

تتسم القيادة بالشفافية أثناء الأزمات

Leadership maintains transparency during crises

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم إيصال المعلومات بسرعة لجميع الموظفين

Information is delivered quickly to all employees.

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم الاستماع لمقترحات الموظفين

Employees' suggestions are considered

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يوجد تنسيق فعال بين الإدارات

There is effective interdepartmental coordination

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

تشجع القيادة الابتكار أثناء الأزمات

Leadership encourages innovation during crises.

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم تدريب الموظفين على إدارة الأزمات
Employees are trained in crisis management.

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم تقديم دعم نفسي ومهني أثناء الأزمات
Psychological and professional support is provided

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم مكافأة الأداء المتميز في مواجهة الأزمات
Outstanding performance during crises is rewarded

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

After section 3 Continue to next section



Section 4 of 5

الاستجابة للآزمات التشغيلية (المتغير التابع)



Operational Crisis Response (Dependent Variable)

يوجد دليل مكتوب لإدارة الأزمات

There is a written crisis management manual

- | | | |
|-----------------------|-------------------|---------------|
| ☐ | Strongly Disagree | لا اوافق بشدة |
| ☐ | Disagree | لا اوافق |
| ☐ | Neutral | محايد |
| ☐ | agree | اوافق |
| ☐ | strongly agree | اوافق بشدة |

يوجد دليل مكتوب لإدارة الأزمات

There is a written crisis management manual

- | | | |
|-----------------------|-------------------|---------------|
| ☐ | Strongly Disagree | لا اوافق بشدة |
| ☐ | Disagree | لا اوافق |
| ☐ | Neutral | محايد |
| ☐ | agree | اوافق |
| ☐ | strongly agree | اوافق بشدة |

يتم تقييم المخاطر التشغيلية بشكل دوري

Operational risks are periodically assessed.

- | | | |
|-----------------------|-------------------|---------------|
| ☐ | Strongly Disagree | لا اوافق بشدة |
| ☐ | Disagree | لا اوافق |
| ☐ | Neutral | محايد |
| ☐ | agree | اوافق |
| ☐ | strongly agree | اوافق بشدة |

تتوفر فرق متخصصة لإدارة الأزمات

Specialized crisis management teams are available

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يوجد دليل مكتوب لإدارة الأزمات

There is a written crisis management manual

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

...

يتم إجراء تدريبات محاكاة للأزمات

Crisis simulations are conducted.

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم تقييم المخاطر التشغيلية بشكل دوري.
Operational risks are periodically assessed.

- | | |
|-----------------------|---------------------------------|
| ☐ | Strongly Disagree لا اوافق بشدة |
| ☐ | Disagree لا اوافق |
| ☐ | Neutral محايد |
| ☐ | agree اوافق |
| ☐ | strongly agree اوافق بشدة |

تتوفر فرق متخصصة لإدارة الأزمات.
Specialized crisis management teams are available

- | | |
|-----------------------|---------------------------------|
| ☐ | Strongly Disagree لا اوافق بشدة |
| ☐ | Disagree لا اوافق |
| ☐ | Neutral محايد |
| ☐ | agree اوافق |
| ☐ | strongly agree اوافق بشدة |

يتم التعامل مع الأزمة فور حدوثها.
Crises are addressed immediately

- | | |
|-----------------------|---------------------------------|
| ☐ | Strongly Disagree لا اوافق بشدة |
| ☐ | Disagree لا اوافق |
| ☐ | Neutral محايد |
| ☐ | agree اوافق |
| ☐ | strongly agree اوافق بشدة |

يتم احتواء الأزمة قبل تفاقمها

Crises are contained before escalation

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم تقليل الخسائر المالية أثناء الأزمات

Financial losses are minimized

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم الحفاظ على سمعة المصنع

The factory's reputation is protected

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم حماية سلامة الموظفين
Employee safety is ensured.

- ☐ Strongly Disagree لا اوافق بشدة
- ☐ Disagree لا اوافق
- ☐ Neutral محايد
- ☐ agree اوافق
- ☐ strongly agree اوافق بشدة

يتم الحفاظ على جودة المنتج أثناء الأزمة
Product quality is maintained during crises

- ☐ Strongly Disagree لا اوافق بشدة
- ☐ Disagree لا اوافق
- ☐ Neutral محايد
- ☐ agree اوافق
- ☐ strongly agree اوافق بشدة

يستعيد المصنع نشاطه بسرعة بعد الأزمة
The factory quickly resumes operations.

- ☐ Strongly Disagree لا اوافق بشدة
- ☐ Disagree لا اوافق
- ☐ Neutral محايد
- ☐ agree اوافق
- ☐ strongly agree اوافق بشدة

يتم تقييم الأداء بعد انتهاء الأزمة.

Post-crisis performance is evaluated.

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم الاستفادة من الدروس المستفادة لتحسين الأداء المستقبلي.

Lessons learned are used for future improvement.

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

توجد خطة لاستمرارية الأعمال (Business Continuity Plan).

A Business Continuity Plan is in place.

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

Section 5 of 5

متغير وسيط مقترح (اختياري)



Proposed Mediating Variable (Optional)

تشجع ثقافة المصنع على التكيف مع التغيير

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم تقليل الأخطاء كفرص للتعلم

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

تدعم الإدارة العمل الجماعي أثناء الأزمات

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

يتم تعزيز الثقة بين القيادة والموظفين

☐

Strongly Disagree لا اوافق بشدة

☐

Disagree لا اوافق

☐

Neutral محايد

☐

agree اوافق

☐

strongly agree اوافق بشدة

شكر وتقدير

اتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذا الاستبيان على وقتكم وجهودكم القيمة . ان مشاركتكم
الفعالة وملاحظاتكم الهامة ساهمت بشكل كبير في انجاح هذه الدراسة اقدر تعاونكم ودعمكم واؤكد لكم ان
اجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لاجراض البحث العلمي

الباحث : ماجد صالح الرشيدى

طالب ماجستير ادارة اعمال

كلية الادارة - جامعة ميداوون

Majedsalehs77@gmail.com

Acknowledgment and Appreciation

I would like to extend my sincere thanks and appreciation to all participants in this questionnaire for your valuable time and efforts. Your active participation and insightful feedback have greatly contributed to the success of this study.

I truly value your cooperation and support, and I assure you that your responses will be treated with strict confidentiality and will be used solely for scientific research purposes.

Abstract (باللغة الإنجليزية)

This study aimed to investigate the impact of Agile Leadership (encompassing intellectual humility, proactive vision, and organizational agility) on enhancing the response to operational crises within manufacturing facilities in (Location). Utilizing a descriptive-analytical approach, data were gathered via a structured questionnaire distributed to a sample of (Number) managers and department heads. The findings revealed a statistically significant positive correlation between the adoption of agile leadership traits and the organization's ability to minimize crisis response time and mitigate negative operational impacts. The study recommends integrating agile leadership frameworks into professional development programs for industrial leaders to bolster operational resilience against environmental .volatility

Keywords: Agile Leadership, Operational Crises, Proactive Vision, Organizational Agility, Industrial sector

Midocean university

College of management

Department / Master's in business Administration

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

Prepared by:

Majed Saleh Al-Rashidi

Academic Number

252000532

Supervised by:

Dr. Faiz Jarad

Dr. Al-Faisal Abdul Hameed

Year:2026