

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع



أثر الإدارة الرشيدة في نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية

إعداد الطالب/

إبراهيم بن مشاري الرومي

الرقم الجامعي

352001041

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3		مقدمة:
4		مشكلة الدراسة
5		أهداف الدراسة:
5		أسئلة الدراسة
5		فروض الدراسة
6		أهمية الدراسة
7		الدراسات السابقة:
15		المنطلقات النظرية للدراسة:
18		المنهجية وطرق البحث:
18		مجتمع وعينة الدراسة
19		مصادر جمع البيانات
19		أداة الدراسة (الاستبانة)
20		الأساليب الإحصائية المستخدمة
21		حدود الدراسة
22		المراجع:

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية متسارعة فرضت على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية ومداخلها التنظيمية، حيث لم تعد المناهج التقليدية قادرة على مواكبة متطلبات التنافسية العالمية والاستجابة للتغيرات المتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية ، وبرزت الحاجة إلى تبني فلسفات إدارية حديثة تُركّز على تعظيم القيمة المقدمة بأقل الموارد الممكنة، وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة السريعة، وهو ما يتطلب من المنظمات السعودية تحديداً في ظل رؤية المملكة 2030 البحث عن مداخل إدارية تدعم تحقيق مستهدفاتها الطموحة وتحسّن من كفاءة أدائها المؤسسي (العنزي، 2024).

وتُعدّ الإدارة الرشيقة من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تحسين الأداء التنظيمي، إذ تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشمل التحسين المستمر للعمليات، وتمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار، وخفض الهدر في الموارد والوقت، وتعزيز مرونة العمليات لمواكبة المتغيرات البيئية. وقد نشأ هذا المدخل في القطاع الصناعي ثم امتد تطبيقه إلى قطاعات الخدمات والتعليم والرعاية الصحية والقطاع الحكومي، مما يعكس شمولية مبادئه وقابليتها للتكيف مع سياقات تنظيمية متنوعة. (Abdallah, 2020).

يُمثّل نجاح المبادرات الاستراتيجية ركيزة أساسية في تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي، إذ تُعبّر المبادرات الاستراتيجية عن الترجمة الفعلية للتوجهات والخطط الاستراتيجية إلى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ والقياس. ويتوقف نجاح هذه المبادرات على عوامل متعددة تتضمن وضوح الأهداف وفاعلية القيادة وكفاءة تخصيص الموارد ومستوى مشاركة العاملين في عمليات التنفيذ والمتابعة (جابر وعطية، 2024). وقد أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن المنظمات التي تتبنى ثقافة التفكير الريادي والتوجه الاستباقي وتستثمر في رأسمالها الفكري والبشري تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام، مما يستوجب البحث في المداخل الإدارية التي تُعزز هذه القدرة وتدعم تنفيذ المبادرات بكفاءة (سعداوي ودحماني، 2022).

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات

السعودية، وذلك بهدف تقديم إطار علمي ومنهجي يُسهم في تعزيز قدرة هذه المنظمات على توظيف مبادئ الإدارة الرشيدة كرافعة استراتيجية تدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات السعودية في المرحلة الراهنة تحديات استراتيجية غير مسبقة فرضتها التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية والإقليمية، إذ لم يعد مجرد صياغة المبادرات الاستراتيجية كافياً لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، بل أصبح نجاح هذه المبادرات مرهوناً بقدرة المنظمات على تبني مداخل إدارية حديثة تتسم بالكفاءة والمرونة والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية. وفي ظل إطلاق المملكة العربية السعودية لرؤية 2030 وما انبثق عنها من برامج ومبادرات استراتيجية طموحة تستهدف إحداث نقلة نوعية شاملة في مختلف القطاعات، تبرز الحاجة الملحة إلى البحث في المداخل الإدارية التي تُعزز من فرص نجاح هذه المبادرات وتحول دون إخفاقها أو تعثرها.

أن المتتبع للأدبيات الإدارية يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت الإدارة الرشيدة في علاقتها بالأداء التنظيمي أو الوظيفي أو الاستدامة الاقتصادية، بينما بقيت العلاقة المباشرة بين الإدارة الرشيدة بأبعادها المتعددة ونجاح المبادرات الاستراتيجية منطقة بحثية شبه خالية لم تحظَ بالاهتمام الكافي من الباحثين، وخاصة في السياق السعودي الذي يتميز بخصوصية تنظيمية وثقافية واقتصادية فريدة. كما أن دراسات نجاح المبادرات الاستراتيجية ركزت في معظمها على متغيرات مستقلة أخرى كالذكاء التنظيمي والقيادة الاستراتيجية والتحالفات الاستراتيجية ورأس المال الفكري، كما في دراسات جابر وعطية (2024) والجفري (2024) وسعداوي ودحمان (2022) والعزاوي والعبودي (2022)، دون أن تتطرق إلى الإدارة الرشيدة كمدخل إداري مؤثر في هذا النجاح.

وانطلاقاً من هذه الفجوة البحثية الواضحة، ومن الواقع العملي الذي يكشف عن حاجة المنظمات السعودية إلى تبني ممارسات إدارية رشيدة تُسهم في رفع كفاءة تنفيذ مبادراتها الاستراتيجية وتقليل الهدر وتعزيز المرونة التشغيلية، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.

تتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- ❖ التعرف على أثر التحسين المستمر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- ❖ التعرف على أثر تمكين العاملين على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- ❖ التعرف على أثر خفض الهدر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- ❖ التعرف على أثر مرونة العمليات على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- ❖ تقديم إطار مقترح لتعزيز تطبيق الإدارة الرشيدة بما يسهم في رفع معدلات نجاح المبادرات الاستراتيجية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر التحسين المستمر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية؟
2. ما أثر تمكين العاملين على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية؟
3. ما أثر خفض الهدر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية؟
4. ما أثر مرونة العمليات على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الرشيفة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.

الفروض الفرعية:

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لخفض الهدر على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.

H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة العمليات على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات الإدارية العربية والأجنبية، إذ تُعد من الدراسات القليلة التي تربط بشكل مباشر بين الإدارة الرشيفة كمتغير مستقل ونجاح المبادرات الاستراتيجية كمتغير تابع، مما يُثري المكتبة الإدارية بإطار نظري جديد يجمع بين هذين المفهومين في سياق واحد.
- تُقدّم الدراسة نموذجاً نظرياً تكاملياً يوضح العلاقة السببية بين أبعاد الإدارة الرشيفة (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) ونجاح المبادرات الاستراتيجية، وهو ما يُمكن أن يكون أساساً لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

- تسهم الدراسة في تأصيل مفاهيم الإدارة الرشيدة ونجاح المبادرات الاستراتيجية ضمن خصوصية البيئة الإدارية السعودية، مما يُوفر قاعدة معرفية للباحثين المهتمين بدراسة الإدارة في منظمات المملكة.
- تفتح نتائج هذه الدراسة وتوصياتها آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لاستكشاف متغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين الإدارة الرشيدة ونجاح المبادرات الاستراتيجية، مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة التحويلية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية بالغة كونها تتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُركّز على تحسين كفاءة الأداء الحكومي والمؤسسي وتعزيز الاستدامة التنظيمية، حيث تُقدّم الدراسة أدلة علمية تدعم صنّاع القرار في تبني ممارسات الإدارة الرشيدة لتحقيق هذه المستهدفات.
- تُقدّم الدراسة توصيات تطبيقية واضحة ومبنية على أدلة إحصائية لمتخذي القرار والقيادات الإدارية في المنظمات السعودية حول كيفية توظيف أبعاد الإدارة الرشيدة لرفع معدلات نجاح مبادراتها الاستراتيجية.
- تُسهم الدراسة في تحديد البُعد الأكثر تأثيراً من أبعاد الإدارة الرشيدة في نجاح المبادرات الاستراتيجية، مما يُساعد المنظمات السعودية على ترتيب أولوياتها واستثمار مواردها المحدودة في الأبعاد الأكثر فاعلية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الإدارة الرشيدة (المتغير المستقل) وعلاقتها بمتغيرات أخرى

دراسة (المحلاوي، 2024) بعنوان "أثر الإدارة الرشيدة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأسمنت بجمهورية مصر العربية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، التصنيع في الوقت المحدد، خرائط تدفق القيمة، نظام الإنتاج المرن، إدارة الجودة الشاملة) على الأداء التنظيمي في شركات تصنيع الأسمنت المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (384) مفردة من العاملين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الإدارة الرشيقة لتحسين الكفاءة التنظيمية وتقليل الهدر في الموارد.

دراسة (الروجفة والصرايرة، 2024) بعنوان "دور نظام الإدارة الرشيقة في تحقيق التطوير والإبداع لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة بأبعادها (التصنيع الرشيق، التحسين المستمر، تقليل الهدر، مرونة الإنتاج، تمكين العاملين) في تحقيق التطوير والإبداع لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني باستخدام استبانة مكونة من 25 فقرة ومقابلات، وتكونت العينة من جميع العاملين في (9) شركات صناعية أردنية تطبق التصنيع الرشيق (مسح شامل). وتوصلت النتائج إلى أن من أبرز التحديات ضعف الموارد البشرية ومقاومة التغيير وضعف التدريب، وأن معالجتها تقلل نسب الأخطاء بنحو 40-60%. وأوصت بالاستثمار في تطوير الموظفين وتبني ممارسات التصنيع الرشيق على نطاق واسع.

دراسة (العنزي، 2024) بعنوان "رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي". هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية والفكرية لمفاهيم الإدارة الرشيقة بأبعادها (القيادة الداعمة، التحسين المستمر، إزالة الهدر، تمكين العاملين)، واستعراض أبرز النماذج العالمية في تطبيقها بالسياق الجامعي، وتقديم رؤية تحليلية لتطبيقها في الجامعات السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (دراسة نظرية تحليلية وليست ميدانية). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة يسهم في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعات السعودية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030. وأوصت بإنشاء وحدة متخصصة في كل جامعة للإشراف على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتدريب العاملين عليها.

دراسة (عمر، 2023) بعنوان "أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيقة بأبعادها السبعة (تنظيم العمل، التحسين والتطوير المستمر، الإبداع والابتكار، العمل القياسي، ستة سيجما، العاملين متعددي الوظائف، التغيير في ثقافة الشركة) على الأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (367) مفردة من العاملين بشركة مياه شرب الإسكندرية. وتوصلت النتائج إلى وجود

أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي، وأن بُعد التحسين المستمر كان الأكثر تأثيراً. وأوصت بضرورة تفعيل إدارة للجودة تهتم بتطبيق آليات الإدارة الرشيقة والحفاظ على استمراريته.

دراسة (الحاسي، 2023) بعنوان "الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة المدار الجديد - ليبيا". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على الأداء الوظيفي في شركة المدار الجديد للاتصالات في ليبيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من القيادات والعاملين بالشركة (تم استخدام أسلوب المسح الشامل). وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي مباشر وذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي. وأوصت بتعزيز تبني ممارسات الإدارة الرشيقة والاهتمام بتدريب العاملين على مبادئها.

دراسة (Schwartz et al., 2023) بعنوان "The Relationship between Lean Practices and Organizational Performance: An Analysis of Operations Management in a Public Institution". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات الإدارة الرشيقة بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، التقييم، التحسين المستمر) والأداء التنظيمي في مؤسسة عسكرية عامة بالبرازيل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM)، وتكونت العينة من (116) مفردة من العاملين من أصل 450 تقريباً. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات الإدارة الرشيقة تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على الأداء التنظيمي. وأوصت بتوسيع تطبيق مبادئ الرشاقة في المؤسسات العامة لتحسين الكفاءة التشغيلية.

دراسة (Awad et al., 2022) بعنوان "The Impact of Lean Management Practices on Economic Sustainability in Services Sector". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة الرشيقة بأبعادها (إزالة الهدر، تدفق القيمة، التحسين المستمر، الإنتاج في الوقت المناسب) على الاستدامة الاقتصادية في قطاع الخدمات بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (دراسات حالة متعددة، تحليل عاملي استكشافي وتوكيدي، ارتباط بيرسون وانحدار)، وتكونت العينة من

عدة منظمات خدمية مصرية. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لممارسات الإدارة الرشيدة على الاستدامة الاقتصادية. وأوصت بتقديم مقياس جديد للإدارة الرشيدة وتطبيقه في الاقتصادات الناشئة.

دراسة (Simonetti et al., 2022) بعنوان "Aligning Key Performance Indicators with Lean Management in the Service Sector: A Case Study for a Jordanian Telecommunication Company". هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مواءمة مؤشرات الأداء الرئيسية مع ممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها (تدفق القيمة، الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، التحسين المستمر) في قطاع الخدمات. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة مع تحليل كمي ونوعي على شركة اتصالات أردنية. وتوصلت النتائج إلى أن مواءمة مؤشرات الأداء مع الإدارة الرشيدة يحقق كفاءة تشغيلية أعلى ويحسن جودة الخدمات. وأوصت بتطوير نموذج متكامل لربط الإدارة الرشيدة بمؤشرات الأداء في قطاع الخدمات.

دراسة (Effendi et al., 2025) بعنوان "The Perception of Lean Management Practices on Organizational Performance". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة الرشيدة بأبعادها (إزالة الهدر، التحسين المستمر، دعم القيادة، قيمة الطالب) على الأداء التنظيمي في جامعة أوتارا الماليزية (UUM). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (تحليل الانحدار المتعدد)، وتكونت العينة من (118) مفردة من الطلاب والموظفين. وتوصلت النتائج إلى أن إزالة الهدر ودعم القيادة وقيمة الطالب لها أثر معنوي على الأداء التنظيمي، بينما لم يكن للتحسين المستمر أثر معنوي. وأوصت بتوسيع نطاق الدراسة لتشمل أبعاداً إضافية مثل نظام S.5

دراسة (Abdallah, 2020) بعنوان "Healthcare Engineering: A Lean Management Approach". هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق أدوات الإدارة الرشيدة بأبعادها (خرائط تدفق القيمة، كايزن، S5، إدارة الجودة الشاملة) في قطاع الرعاية الصحية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Literature Review). وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق الإدارة الرشيدة في المستشفيات يقلل أوقات الانتظار ويحسن جودة الخدمات الصحية، لكنه يحتاج إلى التزام القيادة ودعم الثقافة التنظيمية. وأوصت بتكييف أدوات الإدارة الرشيدة بما يتناسب مع خصوصية بيئة الرعاية الصحية.

المحور الثاني: نجاح المبادرات الاستراتيجية (المتغير التابع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (جابر وعطية، 2024) بعنوان "أثر الذكاء التنظيمي على نجاح المبادرات الاستراتيجية المصرفية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء التنظيمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، إدارة المعرفة، الاستشراف المستقبلي، الدافعية، التحالفات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المصرف العقاري العراقي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة القصدية من (40) قيادياً إدارياً ومسؤولاً من فروع المصرف في محافظات الفرات الأوسط. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الذكاء التنظيمي ونجاح المبادرات الاستراتيجية. وأوصت بتعزيز قدرات الذكاء التنظيمي لدى القيادات المصرفية لدعم نجاح المبادرات.

دراسة (الجفري، 2024) بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح المبادرات الاستراتيجية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، استشراف المستقبل، استثمار الكفاءات، بناء القدرات الجوهرية) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المؤسسة العامة لصوامع الغلال في اليمن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (56) مفردة صالحة للتحليل من أصل 60 استبانة موزعة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر قوي وذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على نجاح المبادرات الاستراتيجية. وأوصت بتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية وتعزيز ثقافة الاستشراف المستقبلي.

دراسة (سعداوي ودحماني، 2022) بعنوان "التفكير الريادي والنجاح الاستراتيجي: العلاقة والأثر - دراسة حالة مؤسسة موبيليس بشار". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة والأثر بين التفكير الريادي بأبعاده (الإبداع، المخاطرة المحسوبة، الاستباقية، رؤية الفرص) والنجاح الاستراتيجي في مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، وتكونت العينة القصدية من (41) استبانة صالحة للتحليل من أصل 46 موزعة على إطارات ومسؤولي مؤسسة موبيليس بشار. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الريادي وأبعاد النجاح الاستراتيجي، ووجود تأثير معنوي للتفكير الريادي في النجاح الاستراتيجي. وأوصت بتعزيز ثقافة التفكير الريادي لدى قيادات المؤسسة لتحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام.

دراسة (غيش والعبيسي، 2022) بعنوان "أثر رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) على النجاح الاستراتيجي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في المنظمة المبحوثة. وتوصلت النتائج إلى أن رأس المال البشري هو الأكثر إسهاماً في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وأوصت بالاستثمار في تطوير رأس المال الفكري وخاصة البعد البشري لتعزيز النجاح الاستراتيجي.

دراسة (الغزاوي والعبيدي، 2022) بعنوان "دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في كليات جامعتي نوروز وجيهان الخاصة في دهوك". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحالفات الاستراتيجية بأبعادها (تحالفات المعرفة، تحالفات التكنولوجيا، تحالفات الموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة بمحافظة دهوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة الاستطلاعية من القيادات الإدارية والعلمية في كليات الجامعتين. وتوصلت النتائج إلى أن التحالفات الاستراتيجية وخاصة تحالفات المعرفة هي الأكثر إسهاماً في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وأوصت بتعزيز التحالفات بين المؤسسات التعليمية لتبادل المعرفة والخبرات.

دراسة (Kohtamäki et al., 2021) بعنوان "Towards Purposeful Strategic Planning: A Mixed Research Synthesis". هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الأهداف، العمليات، المشاركة، الموارد) وعلاقته بالأداء التنظيمي في المنظمات العامة. واستخدمت الدراسة منهج التوليف البحثي المختلط (Mixed Research Synthesis) بمراجعة وتحليل أدبيات متعددة. وتوصلت النتائج إلى أن ربط الأفراد والعمليات والخطط (3Ps) هو العامل الأكثر حسماً في نجاح المبادرات الاستراتيجية. وأوصت بتبني نهج تكاملي يجمع بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

دراسة (Greer et al., 2023) بعنوان "Dialogue for Strategy Implementation: How Framing Processes Enable Knowledge Sharing". هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إسهام الحوار بين المديرين بأبعاده (وضوح الأهداف، المواءمة الاستراتيجية، تبادل المعرفة) في نجاح

تنفيذ المبادرات الاستراتيجية. واستخدمت الدراسة **المنهج النوعي الاستكشافي** من خلال تحليل التفاعلات بين (25) ثنائياً من المديرين في شركة متعددة الجنسيات. وتوصلت النتائج إلى أن وضوح الأهداف والمواءمة الاستراتيجية والحوار المنظم عوامل حاسمة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية. وأوصت بتعزيز آليات الحوار المؤسسي ومشاركة المعرفة بين المستويات الإدارية.

دراسة (Al Maazmi et al., 2024) بعنوان "Digital Transformation Attributes: Key Dimensions for Successful Implementation".
الدرجة لنجاح مبادرات التحول الرقمي الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الواضح، القيادة الفاعلة، الثقافة الداعمة، البنية التكنولوجية، رأس المال البشري، الاستراتيجية، الحوكمة). واستخدمت الدراسة **المنهج المختلط (Mixed Methods)**، وتوصلت إلى تحديد وتجميع 53 سمة للتحول الرقمي في 7 أبعاد حرجية. وأوصت بأن المنظمات الراغبة في نجاح مبادراتها الاستراتيجية الرقمية يجب أن تهتم بالقيادة الفاعلة والثقافة الداعمة والقوى العاملة المؤهلة.

دراسة (Moslehi & Bhatti, 2024) بعنوان "Managing Success Criteria and Success Factors in a BPM Context".
الاستراتيجية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، رضا أصحاب المصلحة، تحقيق الأهداف، القدرة على التكيف) في سياق إدارة العمليات. واستخدمت الدراسة **منهج المراجعة المنهجية للأدبيات**. وتوصلت النتائج إلى أن التقنيات الناشئة تعزز بشكل ملموس من قدرة المنظمات على تحقيق نجاح مبادراتها الاستراتيجية. وأوصت بدمج التقنيات الحديثة مع ممارسات الإدارة الاستراتيجية لتحسين النتائج.

دراسة (Sawaneh, 2023) بعنوان "Success and Impact of Strategic Plans Implementation on Public Service Delivery in The Gambia".
على مدى نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية بأبعادها (التزام القيادة، توفر الموارد، مشاركة أصحاب المصلحة، المتابعة والتقييم) وأثرها على تقديم الخدمات العامة في غامبيا. واستخدمت الدراسة **المنهج الوصفي المسحي (Cross-sectional survey)**، وتكونت العينة من (361) مفردة تضم (211) من كبار الموظفين الحكوميين و(150) من المستفيدين من الخدمات في 5 مؤسسات حكومية. وتوصلت النتائج إلى أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية كان فعالاً بشكل ملحوظ وله أثر إيجابي معنوي على تقديم

الخدمات العامة ($R=.614, R^2=.377, p<.05$) ، وأن التزام القيادة والموارد الكافية ومشاركة أصحاب المصلحة عوامل حاسمة لنجاح التنفيذ. وأوصت بتعزيز الالتزام القيادي وتوفير الموارد اللازمة ومشاركة جميع الأطراف في عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي.

الفجوة البحثية:

من خلال الاستعراض المعمق والشامل للأدبيات النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، يتبين للباحث أن الإدارة الرشيدة حظيت باهتمام بحثي متزايد خلال السنوات الأخيرة، غير أن هذا الاهتمام انصبّ في معظمه على دراسة علاقتها بمتغيرات تابعة أخرى كالأداء التنظيمي كما في دراسة المحلاوي (2024) و (Schwantz et al. (2023، والأداء الوظيفي كما في دراسة عمر (2023) والحاسي (2023)، والاستدامة الاقتصادية كما في دراسة Awad et al. (2022)، والكفاءة التشغيلية كما في دراسة Simonetti et al. (2022) وبالمثل، فإن دراسات نجاح المبادرات الاستراتيجية ركزت على متغيرات مستقلة مغايرة كالذكاء التنظيمي في دراسة جابر وعطية (2024)، والقيادة الاستراتيجية في دراسة الجفري (2024)، والتفكير الريادي في دراسة سعداوي ودحماني (2022)، ورأس المال الفكري في دراسة غبش والعبيسي (2022)، والتحالفات الاستراتيجية في دراسة العزاوي والعبيدي (2022)، والتحول الرقمي في دراسة Al Maazmi et al. (2024) وهو ما يكشف بوضوح عن غياب شبه تام للدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الإدارة الرشيدة بوصفها متغيراً مستقلاً ونجاح المبادرات الاستراتيجية بوصفه متغيراً تابعاً في إطار بحثي واحد.

وتتعمق هذه الفجوة البحثية حين يُنظر إليها من زاوية السياق السعودي تحديداً، إذ لم يعثر الباحث — في حدود اطلاعه — على دراسة علمية سابقة جمعت بين هذين المتغيرين في بيئة المنظمات السعودية التي تتميز بخصوصية تنظيمية وثقافية واقتصادية فريدة، لا سيما في ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات استراتيجية كبرى مرتبطة برؤية 2030 وما انبثق عنها من عشرات المبادرات الاستراتيجية التي تستوجب مداخل إدارية رشيدة تضمن نجاح تنفيذها. ومن هنا تتجلى الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها، من خلال الكشف عن أثر الإدارة الرشيدة بأبعادها الأربعة (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في

المنظمات السعودية، بما يُثري الأدبيات الإدارية بإطار نظري وتطبيقي جديد يربط بين هذين المفهومين في سياق لم يُستكشف بحثياً بالقدر الكافي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الإدارة الرشيقة (Lean Management)

مفهوم الإدارة الرشيقة

تُعدّ الإدارة الرشيقة من المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وتعود جذورها التاريخية إلى نظام الإنتاج الذي طوره شركة تويوتا اليابانية (Toyota Production System) في خمسينيات القرن العشرين، والذي ركّز على إزالة الأنشطة غير المضافة للقيمة وتحقيق أقصى كفاءة ممكنة بأقل الموارد المتاحة. وقد تطور هذا المفهوم تدريجياً من مجرد منهجية تصنيعية إلى فلسفة إدارية شاملة قابلة للتطبيق في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية والحكومية والتعليمية، حيث أصبحت الإدارة الرشيقة تُمثّل منظومة متكاملة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تعظيم القيمة المقدمة للعملاء وأصحاب المصلحة مع التقليل المستمر من جميع أشكال الهدر والفاقد في العمليات التنظيمية. (Abdallah, 2020)

وتُعرّف الإدارة الرشيقة بأنها فلسفة إدارية ومنهجية عمل تهدف إلى تحسين كفاءة وفاعلية العمليات التنظيمية من خلال تقليل الهدر وتحسين الجودة وتسريع استجابة المؤسسة للمتغيرات البيئية، مع تعزيز المرونة والابتكار في الأداء المؤسسي. وتقوم هذه الفلسفة على مبادئ أساسية تشمل تحديد القيمة من وجهة نظر العميل، وتحسين تدفق العمل، وإزالة كل ما لا يُضيف قيمة، بهدف تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والتنافسية (العنزي، 2024). كما عرّفها المحلاوي (2024) بأنها مجموعة من الممارسات والأدوات الإدارية المنظمة التي توظفها المنظمات لتحقيق التميز التشغيلي من خلال التخلص من الأنشطة غير الضرورية وتحسين تدفق القيمة عبر سلسلة العمليات بأكملها. وفي السياق ذاته، أشار Schwantz et al. (2023) إلى أن الإدارة الرشيقة تُمثّل نهجاً إدارياً متكاملاً يسعى إلى خلق ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر والتعلم التنظيمي وتمكين العاملين من المساهمة الفاعلة في تطوير العمليات وحل المشكلات.

ويُعرّفها الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة المبادئ والممارسات الإدارية المطبقة في المنظمات السعودية والتي تشمل التحسين المستمر وتمكين العاملين وخفض الهدر ومرونة العمليات، بهدف رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أبعاد الإدارة الرشيقة

استناداً إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للإدارة الرشيقة، وذلك على النحو التالي:

البُعد الأول: التحسين المستمر (Continuous Improvement) يُشير التحسين المستمر أو ما يُعرف بفلسفة "كايزن" (Kaizen) "إلى العملية المنهجية المتواصلة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى إجراء تحسينات تدريجية ومترابكة في جميع جوانب العمل، سواء في العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو الأنظمة الإدارية. ولا يقتصر هذا المفهوم على التطوير الجذري بل يشمل التعديلات الصغيرة والمستمرة التي تتراكم بمرور الوقت لتُحدث أثراً جوهرياً في الأداء الكلي للمنظمة. ويتطلب هذا البُعد ترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم التجريب والتعلم من الأخطاء والسعي الدائم نحو الأفضل على جميع المستويات الإدارية (عمر، 2023؛ Effendi et al., 2025).

البُعد الثاني: تمكين العاملين (Employee Empowerment) يُقصد بتمكين العاملين منح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات الكافية للمشاركة في عمليات صنع القرار وحل المشكلات وتطوير العمليات، مع توفير الموارد والتدريب والدعم اللازم لتمكينهم من أداء أدوارهم بفاعلية. ويقوم هذا البُعد على فرضية أن العاملين الأقرب إلى العمليات اليومية هم الأكثر قدرة على تحديد مواطن الخلل واقتراح الحلول المناسبة، مما يُعزز من شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (الروجفة والصرايرة، 2024؛ Awad et al., 2022).

البُعد الثالث: خفض الهدر (Waste Reduction) يُمثّل خفض الهدر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة الرشيقة، ويُشير إلى العملية المنهجية لتحديد وإزالة جميع أشكال الأنشطة والعمليات التي لا تُضيف قيمة من وجهة نظر العميل أو المستفيد. وتتعدد أشكال الهدر لتشمل الإنتاج الزائد، وأوقات الانتظار، والنقل غير الضروري، والمعالجة المفرطة، والمخزون الفائض، والحركة غير الضرورية،

والعيوب والأخطاء، وعدم استغلال مهارات العاملين. ويهدف هذا البُعد إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والزمنية المتاحة (الحاسي، 2023؛ Simonetti et al., 2022).

البُعد الرابع: مرونة العمليات (Process Flexibility) تُعرّف مرونة العمليات بأنها قدرة المنظمة على تكييف عملياتها الإدارية والتشغيلية وتعديلها بسرعة وكفاءة استجابةً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، بما يشمل التغيرات في احتياجات العملاء والمتطلبات التنظيمية والظروف السوقية. ويستلزم هذا البُعد تصميم عمليات تتسم بالقابلية للتعديل والتطوير دون تكاليف أو جهود مفرطة، مع الحفاظ على مستويات عالية من الجودة والكفاءة (العنزي، 2024؛ Schwantz et al., 2023).

ثانياً: نجاح المبادرات الاستراتيجية (Strategic Initiatives Success)

مفهوم المبادرات الاستراتيجية

تُعرّف المبادرات الاستراتيجية بأنها مجموعة البرامج والمشاريع والإجراءات المحددة التي تتبناها المنظمة لترجمة توجهاتها وخططها الاستراتيجية إلى واقع تنفيذي ملموس وقابل للقياس، بهدف تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها طويلة المدى. وتتميز المبادرات الاستراتيجية عن الأنشطة التشغيلية الروتينية بكونها ذات طبيعة تحويلية تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية في أداء المنظمة أو هيكلها أو ثقافتها أو قدراتها التنافسية. (Sawaneh, 2023)

مفهوم نجاح المبادرات الاستراتيجية

يُشير نجاح المبادرات الاستراتيجية إلى مدى قدرة المنظمة على تنفيذ مبادراتها الاستراتيجية وفقاً للخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المرسومة ضمن الإطار الزمني والموارد المحددة، مع تحقيق مستوى مقبول من رضا أصحاب المصلحة والقدرة على إحداث الأثر التحويلي المنشود. ويتضمن هذا المفهوم عدة مؤشرات تشمل تحقيق الأهداف المخططة، وكفاءة استخدام الموارد، والالتزام بالجدول الزمني، ومستوى مشاركة العاملين في التنفيذ، وقدرة المنظمة على التكيف مع التحديات أثناء التنفيذ (جابر وعطية، 2024). وقد أوضح الجفري (2024) أن نجاح المبادرات الاستراتيجية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوافر عوامل تمكينية تشمل وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي واستشراف المستقبل واستثمار الكفاءات وبناء القدرات الجوهرية. كما أشار سعداوي ودحماني (2022) إلى أن المنظمات التي تتبنى التفكير الريادي وتمتلك

القدرة على المبادرة والاستباقية تكون أكثر نجاحاً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامة تميزها المؤسسي.

ويُعرفه الباحث إجرائياً في هذه الدراسة بأنه قدرة المنظمات السعودية على تنفيذ مبادراتها الاستراتيجية المنبثقة عن خططها وأهدافها طويلة المدى بكفاءة وفاعلية، وتحقيق النتائج المستهدفة ضمن الأطر الزمنية والموارد المحددة، بما يُسهم في تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها كمياً. وسيتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية، وذلك بالاستناد إلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة المستهدفة.

كما سيتم الاعتماد على الجانب النظري من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وتحديد الأبعاد والمؤشرات المناسبة لقياس كل متغير. وسيُستخدم الجانب التطبيقي لاختبار فروض الدراسة وتحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في المنظمات السعودية.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في المنظمات السعودية المطبقة للمبادرات الاستراتيجية ضمن رؤية المملكة 2030، والبالغ عددهم التقديري نحو (5000) موظف وموظفة. وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً لكونه يضم الفئات الأكثر ارتباطاً بعمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي وتطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة، مما يُمكنهم من تقديم استجابات دقيقة وموثوقة حول متغيرات الدراسة.

سيتم تحديد حجم العينة باستخدام جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب، وبناءً عليه ستبلغ العينة المستهدفة (357) مفردة من مجتمع الدراسة. وسيتم اختيار أفراد العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية بشكل متناسب مع حجمها في مجتمع الدراسة. وسيتم توزيع (400) استبانة لتعويض الفاقد والاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي، على أن يتم استرداد ما لا يقل عن (357) استبانة صالحة بنسبة استرداد متوقعة لا تقل عن 89%.

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: سيتم الرجوع إلى الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمجلات المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والوثائق الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وتحديد أبعاد ومؤشرات المتغيرات.

المصادر الأولية: سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة مُصمَّمة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، تُوزَّع إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة المستهدفة، وتتضمن محاور تغطي جميع أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الرشيقة) والمتغير التابع (نجاح المبادرات الاستراتيجية)، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية والوظيفية.

أداة الدراسة (الاستبانة)

سيتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يتضمن هذا القسم (4) فقرات تتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل – الإدارة الرشيقة

يتكون هذا القسم من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

البُعد	عدد الفقرات
التحسين المستمر	4 فقرات
تمكين العاملين	4 فقرات
خفض الهدر	4 فقرات
مرونة العمليات	4 فقرات
الإجمالي	16 فقرة

القسم الثالث: المتغير التابع – نجاح المبادرات الاستراتيجية

يتكون هذا القسم من (10) فقرات تقيس نجاح المبادرات الاستراتيجية كمحور أحادي البُعد.

المحور	عدد الفقرات
نجاح المبادرات الاستراتيجية	10 فقرات

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة وفقاً للتدرج التالي: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الفقرات والأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد الإدارة الرشيدة ونجاح المبادرات الاستراتيجية.
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)** لاختبار أثر أبعاد الإدارة الرشيدة مجتمعة ومنفردة على نجاح المبادرات الاستراتيجية، ولتحديد البعد الأكثر تأثيراً.
- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)** لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الإدارة الرشيدة على حدة على نجاح المبادرات الاستراتيجية.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر الإدارة الرشيدة بأبعادها الأربعة (التحسين المستمر، تمكين العاملين، خفض الهدر، مرونة العمليات) على نجاح المبادرات الاستراتيجية في المنظمات السعودية.
- **الحدود البشرية:** ستطبق الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في المنظمات السعودية المطبقة للمبادرات الاستراتيجية.
- **الحدود المكانية:** ستجرى الدراسة في نطاق المنظمات السعودية العاملة في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال العام الدراسي 2025/2026م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ❖ جابر، علي عبد الزيد، وعطية، محمد عبد الأمير. (2024). دور الذكاء التنظيمي في نجاح المبادرات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لعينة من العاملين في المصرف العقاري العراقي. مجلة وارث العلمية، 6(عدد خاص - أغسطس)، 254-263.
<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/issue/13004>
- ❖ الجفري، مازن مهدي عيروس. (2024). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNSJ)، 5(2)، 469-494. <https://doi.org/10.53796/hnsj52/30> 469
<https://www.hnjjournal.net/en/5-2-30>
- ❖ سعداوي، فيصل، ودحماني، عزيز. (2022). التفكير الريادي والنجاح الاستراتيجي: العلاقة والأثر. مجلة التكامل الاقتصادي، 10(3)، 103-120.
- ❖ غبش، عز الدين، والعبسي، علي. (2022). دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية - جامعة زاخو، 10(2)، 530-550.
<https://dujhss.uod.edu.ly/index.php/dujhss/article/view/16>
- ❖ العزاوي، نجم عبد الله، والعبدي، سالم سعيد. (2022). دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية. المجلة الليبية العالمية، 54(1)، 1-28. <https://www.researchgate.net/publication/356997133>
- ❖ الروجفة، مصعب عبدالله علي، والصريرة، صفاء محمود بشير. (2024). دور نظام الإدارة الرشيدة في تحقيق التطوير والإبداع لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(4)، 1-9. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.D230523>
- ❖ عمر، عمر فهمي محمود. (2023). أثر ممارسات الإدارة الرشيدة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية. مجلة البحوث المالية والتجارية - جامعة بورسعيد، 24(2)، 1-38.
https://masf.journals.ekb.eg/article_299982.html

- ❖ العنزي، ابتسام بنت خلف بن مقبل. (2024). رؤية تحليلية لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية لرفع كفاءة الأداء الجامعي. *المجلة الدولية للبحوث والدراسات (IJRSP)*، (70)، 151-180. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-70/8>
- ❖ علي، هشام فوزي عباس. (2022). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة قناة السويس*، 13(2)، 340-307. <https://search.mandumah.com/Record/1168118>
- ❖ الحاسي، مصطفى عادل محمد. (2023). الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة المدار الجديد - ليبيا. *المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية*، (26)، 240-219. <https://democraticac.de/?p=91704>

- ❖ Schwantz, P. I., Klein, L. L., & Simonetto, E. d. O. (2023). The relationship between lean practices and organizational performance: An analysis of operations management in a public institution. *Logistics*, 7(3), Article 52, 1-18. <https://doi.org/10.3390/logistics7030052>
<https://www.mdpi.com/2305-6290/7/3/52>
- ❖ Awad, M. M., Hashem, A., & Naguib, H. M. (2022). The impact of lean management practices on economic sustainability in services sector. *Sustainability*, 14(15), Article 9323, 1-27. <https://doi.org/10.3390/su14159323> <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/15/9323>
- ❖ Simonetti, M., Daglio, M., & Villa, R. (2022). Aligning key performance indicators with lean management in the service sector. *Cogent Engineering*, 9(1), Article 2124940, 1-21. <https://doi.org/10.1080/23311916.2022.2124940>
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311916.2022.2124940>
- ❖ Pinto, J. L. Q., Mendes, L., & Machado, V. C. (2023). Lean management practices perception and their influence on organizational performance. *The TQM Journal*, 35(3), 673-695. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2021-0364> <https://www.emerald.com/tqm/article/35/3/673/376822>
- ❖ Abdallah, A. B. (2020). Healthcare engineering: A lean management approach. *Journal of Healthcare Engineering*, 2020, Article 8875902, 1-

13. <https://doi.org/10.1155/2020/8875902>
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2020/8875902>
- ❖ Kohtamäki, M., Rabetino, R., Einola, S., Pike, A., & Paiola, M. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, 81(4), 793–798. <https://doi.org/10.1111/puar.13187>
 - ❖ Greer, C. R., Lusch, R. F., & Hitt, M. A. (2023). Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance. *Journal of Management Studies*, 60(8), 1945–1978. <https://doi.org/10.1111/joms.12994>
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12994>
 - ❖ Al Maazmi, A., Al-Mawali, N., & Anuar, N. (2024). Exploring the critical success factors influencing the implementation of strategic digital transformation. *Systems*, 12(12), Article 524, 1–25. <https://doi.org/10.3390/systems12120524> <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/12/524>
 - ❖ Moslehi, H., & Bhatti, O. K. (2024). Strategic management process: The role of emerging technologies in organizational success. *Journal of Data Science, Technology and Artificial Intelligence*, 3(2), 112–130. <https://doi.org/10.56455/jdtai.v3i2.67>
<https://journaldtai.com/index.php/jdtai/article/view/67>
 - ❖ Kaimba, G. K., & Muturi, W. (2023). Success and impact of strategic plans implementation on public service delivery in The Gambia. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (27), 45–67. https://www.jopafl.com/uploads/issue27/SUCCESS_AND_IMPACT_OF_STRATEGIC_PLANS_IMPLEMENTATION_ON_PUBLIC_SERVICE_DELIVERY_IN_THE_GAMBIA.pdf

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



The Impact of Lean Management on the Success of Strategic Initiatives in Saudi Organizations

Prepared by:

Ibrahim Meshari alromi

352001041

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026