

أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات
غير الربحية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/
محسن هادي زيلع

الرقم الجامعي/
243000707

إشراف/
د. الفيصل عبدالحميد
د. فايز جراد

العام الدراسي
2025

قائمة المحتويات

2	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	تساؤلات الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	الدراسات السابقة
12	المنطلقات النظرية للدراسة
14	المنهجية وطرق البحث
14	أدوات الدراسة
15	حدود الدراسة
17	المراجع

المقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبح تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في مختلف القطاعات، وخاصة القطاع غير الربحي، ضرورة ملحة لتحقيق الكفاءة والفعالية المؤسسية. وقد برز هذا القطاع كشريك حيوي في التنمية الوطنية، ويعتمد بشكل كبير على تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030، لا سيما فيما يتعلق بزيادة الأثر الاجتماعي والاستدامة.

تعد القيادة الاستراتيجية جانباً بالغ الأهمية في بناء التميز المؤسسي وضمان القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية. وهي تعكس أسلوب قيادة يهدف إلى توجيه العمل نحو أهداف بعيدة المدى من خلال استشراف المستقبل، وتعظيم استخدام الموارد، وخلق ثقافة تنظيمية تعزز الابتكار والتطوير.

على الرغم من الدراسات العديدة التي تبحث في تأثير القيادة على الأداء المؤسسي، إلا أن الأبحاث المتعلقة بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية لا تزال محدودة، لا سيما في ظل التحديات الفريدة التي يواجهها هذا القطاع، مثل محدودية الموارد، والاعتماد على المتطوعين، وتنوع المستفيدين (الشعبي، 2016).

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولتها دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في عينة من المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، بهدف تقديم توصيات عملية تساهم في زيادة كفاءة هذه المنظمات وتأثيرها المجتمعي.

مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تحديات عديدة فيما يتعلق بالأداء الفعال، والتأثير طويل المدى، وكفاءة استخدام الموارد، لا سيما في ظل تطلعات رؤية السعودية 2030، التي حددت هذا القطاع ركيزة أساسية لتعزيز التنمية المجتمعية. ورغم اتساع أدوار هذه المنظمات، لا يزال الكثير منها يفتقر إلى نماذج قيادة استراتيجية قادرة على بلورة رؤية واضحة وتوجيه الجهود بفعالية لتحقيق أهداف بعيدة المدى.

أصبحت القيادة الاستراتيجية، التي تشمل القدرة على التخطيط طويل المدى، وتوقع التحديات، والتوجيه الفعال للموارد البشرية والمادية، متطلبًا أساسيًا لنجاح المنظمات، لا سيما في البيئات غير الربحية ذات التمويل المحدود وتنوع أصحاب المصلحة. وهذا يؤكد أهمية التوجيه الاستراتيجي في إدارة العمليات وتحقيق النتائج. ورغم أهمية هذا الأسلوب القيادي، إلا أن العديد من أعمال المنظمات الخيرية تظهر افتقارًا إلى رؤية استراتيجية أو ضعفًا في تنفيذها. وهذا قد يؤثر سلبيًا على أداء المنظمة بطرق متعددة، بما في ذلك جودة الخدمة، وتحقيق الأهداف الاجتماعية، ورضا الموظفين و المستفيدين.

بناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة الرئيسية حول السؤال التالي:

- كيف تؤثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟
- ينبثق من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، مثل:
- ما مدى توافر القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية السعودية؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في هذه المنظمات من وجهة نظر الموظفين؟
- ما العلاقة بين جوانب القيادة الاستراتيجية (مثل: الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات، وإدارة التغيير) والأداء المؤسسي؟
- هل تعتمد هذه العلاقة على نوع المنظمة، أو حجمها، أو طبيعة خدماتها؟

أهمية الدراسة

- أولاً: الأهمية النظرية

توجيه المدراء التنفيذيين في المنظمات غير الربحية: يقدم البحث نتائج وتوصيات عملية للمدراء التنفيذيين في المنظمات غير الربحية السعودية حول ضرورة استخدام أساليب القيادة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي. دعم تحقيق رؤية السعودية 2030: تتوافق نتائج الدراسة مع أهداف الرؤية المتمثلة في تعزيز القطاع غير الربحي وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من خلال تحسين الكفاءة الإدارية والقيادية.

تحسين آليات صنع القرار: يمكن أن تساعد استنتاجات الدراسة الشركات على بناء ممارسات إدارية طويلة الأمد واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

بناء أدوات تقييم فعالة: تساهم الدراسة في تطوير نموذج لتقييم مدى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على نتائج الأداء المؤسسي، مما يسمح للمنظمات بتحسين أدائها باستخدام بيانات واقعية.

تحسين الموارد البشرية: تسمح الإرشادات الموصى بها للمنظمات غير الربحية بإنشاء برامج تدريبية للقادة والمديرين تستند إلى مفاهيم القيادة الاستراتيجية.

- ثانيًا: الأهمية التطبيقية

سد الفجوة المعرفية: تهدف هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية حول القيادة الاستراتيجية وربطها بالأداء المؤسسي، لا سيما في سياق المنظمات غير الربحية، التي لم تحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات العربية، ولا سيما في المملكة العربية السعودية.

توسيع نطاق الدراسات التطبيقية: تقدم الدراسة نموذجًا ميدانيًا تطبيقيًا يمكن الاستفادة منه في البحوث المستقبلية، مما يسمح بالقياس والتحليل في مجموعات بحثية مختلفة داخل المملكة وخارجها.

دراسة بيئة محلية محددة: تؤكد الدراسة على أهمية تطبيق المفاهيم النظرية للقيادة الاستراتيجية ضمن السياق الاجتماعي والثقافي للمملكة العربية السعودية، مما يساهم في فهم أفضل لآليات القيادة في المنظمات غير الربحية في منطقة الخليج.

التأكيد على الصلة بين بُعدين إداريين رئيسيين: تقدم الدراسة معلومات حول الصلة بين القيادة الاستراتيجية كمدخل تنظيمي والنجاح المؤسسي كمخرج تنظيمي، مما قد يفتح الباب أمام نقاش علمي حول فعالية مناهج القيادة الحالية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة:

تقييم أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي في عينة من المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، بهدف تقديم توصيات من شأنها أن تساعد على تحسين فعالية وجودة أداء هذه المنظمات.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. دراسة مدى تطبيق القيادات التنفيذية في المنظمات غير الربحية لمبادئ القيادة الاستراتيجية، مثل تطوير الرؤية، والتوجه الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وإدارة التغيير.
2. تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية السعودية من حيث الكفاءة و الفعالية ورضا المستفيدين وجودة الخدمة.
3. دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وتحديد الجوانب القيادية الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء.
4. دراسة كيفية اختلاف تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي باختلاف خصائص المنظمة، مثل الحجم، والموقع الجغرافي، وجودة الخدمة.
5. تقديم توصيات عملية للمنظمات غير الربحية لتحسين ممارسات القيادة والأداء المؤسسي بما يتوافق مع أهداف التنمية ورؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- كيف تؤثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية بـ المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما مدى استخدام عناصر القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية بالمملكة؟
2. ما درجة فعالية المؤسسات في المنظمات غير الربحية وفقًا لموظفيها؟
3. ما العلاقة بين جوانب القيادة الاستراتيجية (مثل الرؤية الاستراتيجية، واتخاذ القرارات، وإدارة التغيير) والأداء المؤسسي؟
4. هل تختلف ممارسات القيادة الاستراتيجية أو مستويات الأداء المؤسسي باختلاف خصائص المنظمة (الحجم، نوع النشاط، الموقع الجغرافي)؟
5. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين القيادة الاستراتيجية والمساهمة في كفاءة الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والنجاح المؤسسي في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية للدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح رؤية وخطة القيادة وفعالية الأداء المؤسسي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القيادة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكفاءة العمليات المؤسسية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القيادة على إدارة التغيير التنظيمي ومستويات رضا الموظفين والمستفيدين.
4. يختلف تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بشكل كبير وفقًا لمتغيرات المنظمة (مثل الحجم ونوع النشاط والموقع الجغرافي).
5. تؤثر جوانب القيادة الاستراتيجية إيجابًا على درجة النجاح المؤسسي في المنظمات غير الربحية.

الدراسات السابقة

أصبحت القيادة الاستراتيجية سلاحًا فعالًا للمؤسسات والمنظمات التي تسعى لمواكبة التغيرات والتحديات المستمرة التي فرضتها بيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين لأسباب متعددة، منها العولمة والتقدم التكنولوجي وغيرها. تضمن القيادة الاستراتيجية الناجحة لأي مؤسسة أو منظمة تحقيق النجاح والربح والأداء المتميز، وذلك من خلال اتباع مناهج متعددة، منها تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوجيه الجهود لتحقيقها، والفهم العميق لبيئتها الخارجية والداخلية، وتحليل البيانات والمعلومات الواردة والمتاحة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الأرباح، واتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، وتوجيه وتحفيز فريق العمل لتحقيق الأهداف المرسومة. تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي، والثقافة التنظيمية، والأداء المالي للمؤسسات. ولتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بإعداد استبيان وإرساله إلى 105 مديرين وقادة من شركة الروسن للمقاولات في المملكة العربية السعودية. بعد دراسة نتائج الاستبيان، تبين وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، والثقافة التنظيمية، والأداء المالي. ويقترح الباحث استخدام أسلوب قيادة استراتيجية للمساعدة في فهم البيانات الضخمة، وإصدار أحكام مدروسة، وتسريع عملية اتخاذ القرارات، والتكيف مع العوامل الجديدة، والتوصل إلى استنتاجات مناسبة. كما يدعم القيادة الاستراتيجية لفائدتها في تحليل المخاطر والاستعداد للطوارئ، مما يوفر الأمان والثقة للمدير (صانع القرار) أثناء اتخاذ القرارات الإدارية. ويقترح أيضًا زيادة الاهتمام بتحسين الأداء المؤسسي من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية، لما لها من تأثير كبير على الأداء المؤسسي العام، مما يرفع من فعالية جودة الأداء المؤسسي (العنزي، 2023).

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. وقد أجريت الدراسة الحالية على مدار العام الدراسي (2024/2025م). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وشمل مجتمع البحث (22) منشأة صغيرة ومتوسطة مقرها مدينة الرياض. وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه المنشآت لضمان تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلًا جيدًا. وتم تحديد مجتمع

الدراسة بالكامل، والذي بلغ (431). واستخدم الباحث أسلوب الاختيار العشوائي الأساسي لتحديد عينة الدراسة، والتي تكونت من (193) مستجيباً. وتم تسليم الاستبانة لكامل عينة البحث، وتم استرداد (182) استبانة. وبعد مراجعة الاستبانات، تم حذف (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل. وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (168) استبانة، بنسبة 92.30% من إجمالي الاستبانات التي تم الحصول عليها، وتم تقييمها. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) يُحسن الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، التميز) بشكل ملحوظ لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ($\alpha \geq 0.05$). وقدّم البحث عدة مقترحات، أبرزها تحسين الأدوار الاستراتيجية للقيادات داخل الشركة، وتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي ليصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة وثقافة العاملين فيها، مع الحفاظ على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تطوير أدلة التخطيط الاستراتيجي كمرجع داخلي. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، المنشآت الصغيرة والمتوسطة (الغنايم، 2025).

هدفت دراسة (الأمير، 2025) إلى تحديد دور الابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة (الإدارية، والفنية، والإضافية) في تحقيق التنمية المستدامة بوزارة الحج والعمرة، ودرجة تحقيقه، وواقع تحقيق التنمية المستدامة في الوزارة. كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور الابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول الظواهر الميدانية من العاملين الإداريين بوزارة الحج والعمرة، والبالغ عددهم (1500) موظف وموظفة. وقد تم اختيار العينة عشوائياً، حيث بلغت استجابات العينة (323) استجابة، حُل منها (308) استجابة إحصائية، كما تم تحليل البيانات الناتجة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي بجوانبه الثلاثة (الفني، والإداري، والإضافي) بالغ الأهمية لتحقيق التنمية المستدامة، وأن هناك صلة واضحة بين الابتكار التنظيمي والتنمية المستدامة. كما أظهرت الدراسة أن الابتكار الإضافي له الأثر الأكبر في تحقيق التنمية المستدامة، يليه الابتكار الإداري. وقد أظهرت وزارة الحج والعمرة مستوى عالٍ من الابتكار التنظيمي في جميع أبعاده، حيث حصل الابتكار التقني على أعلى نسبة استحسان، يليه الابتكار الإداري، ثم الابتكار الإ

إضافي. وقد حظي واقع تحقيق النمو المستدام في وزارة الحج والعمرة بالقبول. وفي ضوء ذلك، ندعو إلى التركيز بشكل أكبر على الابتكار الإضافي، وتوفير برامج توعوية لرفع مستوى الثقافة البيئية، وتعزيز القناعة بالواجب الاجتماعي والمسؤولية تجاه البيئة الطبيعية.

سعى بحث (سليمان، 2020) إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من خلال المرونة التنظيمية. شملت عينة الدراسة 52 مديرًا ومديرة من المدارس الثانوية الحكومية والأهلية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وجمع الباحث البيانات باستخدام استبانة مكونة من أربعة محاور فرعية (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقييم) و12 وظيفة إدارية. تم توزيع الاستبانة عشوائيًا على 52 مديرًا ومديرة من المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة حائل. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أهمية تحديد تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بعد التنظيم - بعد اتخاذ القرار - من خلال المحاور الأربعة الرئيسية المتعلقة بالوظائف الإدارية الأربع (التخطيط - التقييم)، من خلال الأبعاد الثلاثة الرئيسية. وضعت الدراسة تصورًا مقترحًا يحدد العلاقة الوثيقة بين الأبعاد الثلاثة للمرونة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، والممارسة) والوظائف الإدارية الأربع (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتقييم)، بهدف تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

يهدف بحث (أبوسالم، 2019) إلى فهم تأثير جوانب التحول الرقمي على أداء الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك بشكل أفضل. وقد استخدمت منهجية الدراسة الوصفية التحليلية، إلى جانب مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والتطوير المهني والبنية التحتية التقنية. وقد أسفر البحث عن نتائج جديرة بالملاحظة. أولاً، نفذت الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك خطة للتحول الرقمي لتعزيز أداء الموظفين والمؤسسة. كما تم تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للتحول الرقمي: إدارة العلاقات، والإدارة التحويلية، وإدارة التشغيلية. تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين جوانب التحول الرقمي وأداء الموظفين في العمل. يمكن أن يؤدي تبني هذه الجوانب في الإدارة العامة للتعليم إلى تحسين أداء الموظفين. كما بحثت الدراسة في الخصائص الخارجية مثل التعليم والخبرة بالإضافة إلى الجوانب الداخلية المتعلقة بالتحول الرقمي. وكشفت النتائج عن اختلافات ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين عبر هذه الفئات. بشكل عام، تدعم نتائج هذه الدراسة فكرة أن التحول الرقمي قد يحسن أداء الموظفين. تقدم الدراسة بيانات مقنعة تدعم الحاجة

إلى تنفيذ خطة للتحويل الرقمي، وتعزيز البنية التحتية، وتقديم التدريب الكافي لتحقيق النجاح.

هدفت دراسة (بلحاج، 2024) إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة. ووزعت الاستبانة على (140) من العاملين في العيادات الصحية الخاصة، وبلغ مجموع الاستبيانات المسترجعة (133) استمارة، بنسبة استرداد بلغت 94%. وتم استخدام الحاسوب لفحص بيانات الدراسة، كما تم استخدام برنامج إحصائي من الحزمة البرمجية المرفقة (SPSS) لحساب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين أحادي الاتجاه. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والدوافع الملهم، والاعتبارات الفردية) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطًا، وكذلك مستوى الإبداع التنظيمي. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والدوافع الإلهامية، والاعتبارات الفردية) ومستوى الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة محل الدراسة. وبناءً على نتائج الدراسة، تم تقديم مجموعة من المقترحات.

هدفت دراسة (الحارثي، 2023) إلى تحديد أثر القيادة الداعمة في زيادة الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، وهي جمعية نماء الخيرية، وجمعية زمزم الخيرية للخدمات الصحية التطوعية، وجمعية الشقيق بجدة. وقد نتج عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية، منها تحديد مدى ممارسة العاملين في المنظمات غير الربحية بجدة للقيادة الداعمة بأبعادها المتعددة (تمكين العاملين، وتحفيزهم، ومعاملتهم معاملة عادلة)، والكشف عن مستوى ثقتهم التنظيمية، والتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام عينة عشوائية أساسية قوامها (218) عاملاً من مجتمع الدراسة البالغ (500). وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وكانت الإجابة (241) إجابة، وبعد مراجعتها، تم حذف (10) إجابات غير صحيحة. للتحليل، تم تحليل (231) استبياناً إحصائياً. كانت أبرز النتائج أن للقيادة الداعمة دوراً في

زيادة ثقة العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافضة جدة، بمستوى دلالة إحصائية (0.000). مستوى القيادة الداعمة في المنظمات غير الربحية بمحافضة جدة مرتفع جدًا. درجة الثقة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمحافضة جدة قوية، بمتوسط حسابي 4.17 من 5.00 ووزن نسبي 83.4%. هناك تباينات إضافية في العلاقة بين القيادة الداعمة و الثقة التنظيمية بناءً على الجنس (إناث) والجودة التعليمية (درجة الماجستير). أوصى البحث باستمرار الشركات غير الربحية في ممارسة دعم القيادة وجوانبها من أجل خلق بيئة عمل موحدة ومتقدمة. لتحقيق أهدافها.

هدفت دراسة (الدين، 2020) إلى تقييم أثر القيادة الاستراتيجية عبر أربعة أبعاد: التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية. في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التجارة والاستثمار بمحافضة جدة، والتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بوزارة التجارة والاستثمار بمحافضة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان والمقابلات. وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (132) من مجتمع مكون من (200) موظف وموظفة، وتم تحليل النتائج إحصائيًا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: أن القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافضة جدة حققت مستويات مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، وأن وزارة التجارة والاستثمار بمحافضة جدة حققت تميزًا تنظيميًا بمستويات مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في أربعة أبعاد (التوجيه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والضبط التنظيمي) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافضة جدة. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة. وقدمت الدراسة عدة توصيات، من أهمها: تشجيع القادة الاستراتيجيين على الاهتمام بتحليل البيئات الداخلية والخارجية؛ وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للوزارة؛ ووضع نظام خاص لاستقطاب الموارد البشرية للوزارة بحيث يتم تعيين الموظفين ذوي الكفاءات العالية.

تناول بحث (الغامدي، 2019) دور المنظمات غير الربحية في منطقة الرياض في

تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة وفقًا للرؤية الوطنية 2030. واستخدمت الدراسة استراتيجية المسح الاجتماعي، بما في ذلك مسح مفصل للعاملين في المنظمات غير الربحية والمستفيدين من خدماتها، بالإضافة إلى أسلوب العينة الكبيرة لمجموعة من قادة المجتمع المحلي. وقد تم تعبئة الاستبيان من قبل 269 موظفًا في المنظمات غير الربحية و1842 مستفيدًا و288 من قادة المجتمع المحلي. وكان السؤال الرئيسي للدراسة هو: ما دور المنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء الرؤية الوطنية 2030؟ وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، كان من أهمها: يعمل 62.8% من الموظفين في شركات تعتمد على مصادر دخل متعددة. يعمل 86.6% من الموظفين في منظمات يكون فيها العمل الاجتماعي هو المحور الأساسي. يعتقد العاملون وقادة المجتمع المحلي أن المجال المؤسسي يقدم أكبر مساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية طويلة المدى. كشفت النتائج أيضًا عن وجود توجه ملحوظ لدى موظفي الشركات نحو تطبيق أنشطة الرؤية الوطنية 2030. ومن أبرز التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية ندرة الإعلاميين. كما كشفت النتائج أن النساء يشكلن الغالبية العظمى من متلقي خدمات المنظمات غير الربحية، بنسبة 89.11%. وقد قُسمت نتائج الدراسة باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب أو التوجهات النظرية، بما في ذلك النهج التشاركي، ونهج التمكين الاجتماعي، والنظرية البيئية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسس والمفاهيم النظرية التي تشكل إطارًا لفهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. ويتحقق ذلك من خلال الجمع بين مبادئ الإدارة الحالية وأساليب القيادة التي أثبتت نجاحها في بناء مؤسسات متميزة. ويمكن وصف المبادئ النظرية للدراسة على النحو التالي:

1. نظرية القيادة الاستراتيجية

تستند هذه النظرية إلى فرضية مفادها أن أدوار القادة الاستراتيجيين تتجاوز الإدارة التشغيلية اليومية، وتشمل تحديد التوجه العام للمنظمة، ووضع رؤية مستقبلية، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير على المدى الطويل. تركز الفكرة على أبعاد أساسية، منها:

- تحديد الرؤية والرسالة.

- إصدار أحكام استراتيجية.
- إدارة التغيير التنظيمي.
- تطوير الموارد البشرية وتوجيهها نحو الأهداف طويلة المدى.
- تعد هذه النظرية بالغة الأهمية للدراسة لأنها تشكل أساساً لدراسة تأثير أساليب القيادة الاستراتيجية على أداء المنظمات غير الربحية.

٢. نظرية الأداء التنظيمي

تتبنى هذه الفكرة نهجاً متعدد الأبعاد للأداء، حيث لا يقتصر تقييمه على النتائج المالية فحسب، بل يشمل أيضاً:

- الكفاءة التشغيلية.
- جودة الخدمات المقدمة.
- رضا الموظفين والمستفيدين.
- مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣. نظرية القدرات الديناميكية

ترى هذه الفكرة أن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية تعتمد على توافر قيادة استراتيجية مرنة قادرة على إعادة تشكيل الموارد الداخلية والخارجية. تتضح أهمية هذه الفكرة عند النظر إلى مناخ المنظمات غير الربحية في المملكة، والتي تتعرض لضغوط التمويل، وتنافس الكفاءات، وتغيرات السياسات.

٤. المنظور السياقي

تستند هذه الفكرة إلى افتراض أن فعالية القيادة وتأثيرها على الأداء المؤسسي يتأثران بـ البيئة التي تعمل فيها المنظمة. نتيجة لذلك، يركز هذا البحث بشكل كبير على البيئة السعودية والإطار التنظيمي للمنظمات الخيرية.

5. رؤية السعودية 2030 كنقطة انطلاق استراتيجية

تمثل رؤية السعودية 2030 إطاراً وطنياً شاملاً يُعزز نمو القطاع غير الربحي، ويعزز مساهمته في التنمية، ويحسن الكفاءة الإدارية. لذا، يُعدّ تطبيق مناهج القيادة الاستراتيجية في هذا المجال أمراً بالغ الأهمية لتحقيق أهداف الرؤية.

المنهجية وطرق البحث

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف الباحث إلى تحديد الظاهرة قيد الدراسة (القيادة الاستراتيجية) ودراسة علاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية. وتستخدم هذه التقنية لتقييم نطاق ممارسة القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على العديد من خصائص الأداء. الدراسة كمية بطبيعتها، وتعتمد على بيانات ميدانية جُمعت باستخدام أداة البحث الأساسية (استبيان).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين الإداريين وموظفي المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، كالجمعيات الخيرية، والمؤسسات الوقفية، ومراكز خدمة المجتمع.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من أفراد هذه المنظمات، تعكس مختلف المستويات الإدارية (القيادية، والإشرافية، والتنفيذية). وسيتم حساب حجم العينة باستخدام معادلة إحصائية، مثل معادلة مورغان أو كوكران، بناءً على عدد أفراد المجتمع الأصلي.

أدوات الدراسة

- الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة

نُظِّمَت ثلاث ورش عمل لجمع بيانات الدراسة، وأُعدَّ استبيانان يتضمنان سلسلة من الأسئلة لتحديد الواقع الحالي وإجراء مراجعة مؤسسية. ودُمج أسلوب المقابلة مع استبيان، مما استلزم زيارات ميدانية إلى المنظمات قيد الدراسة. وللتحقق من صحة البيانات، أُجريت محادثات هاتفية مع الأفراد الذين تمت مقابلتهم. كما عُقدت مجموعات نقاش مركزة لمعالجة قضايا عمل المنظمات غير الربحية بطريقة شاملة وتحليلية (kkf، 2024). فيما يلي قائمة بالاستبيانات التي أُعدت للدراسة والندوات:

- نموذج استبيان لجمع البيانات الأولية لإنشاء قاعدة بيانات.
- نموذج استبيان تقييم مؤسسي للمنظمات غير الربحية.
- ورشة عمل حول إجراء تحليلات SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص و التحديات للمنظمات غير الربحية.
- ورشة عمل لمراجعة نتائج البحث وتوصياته، بالإضافة إلى تحديد أولويات التدخل.
- ورشة عمل لمشاركة نتائج البحث والتوصية بأساليب للنهوض بعمل المنظمة.

حدود الدراسة

• الحدود الجغرافية

تقتصر الدراسة على المنظمات غير الربحية العاملة في أكبر مدن المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الرياض وجدة والدمام والخبر. وقد اختيرت هذه المواقع نظراً لوجود عدد كبير من المنظمات النشطة فيها، ولوجود إطار تنظيمي مناسب لجمع البيانات.

• الحدود الزمنية

سوف تمتد هذه الدراسة من يونيو 2025 إلى سبتمبر 2025، وهي الفترة التي طُوِّرت فيها

أداة الدراسة، ووُزعت الاستبيانات، وقيمت فيها النتائج. قد تؤثر المتغيرات الاقتصادية أو التشريعية المستقبلية على صحة النتائج لاحقاً.

● الحدود المنهجية

ستعتمد تلك الدراسة أسلوباً وصفيّاً تحليليّاً، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، مما يعني أن البيانات جُمعت من آراء المشاركين فقط. ستعتمد تلك الدراسة على المنهج الكمي فقط، دون اللجوء إلى أساليب نوعية كالمقابلات أو الملاحظة، مما قد يحد من معرفة بعض العناصر الأكثر تعقيداً في تأثير القيادة. اقتصرَت الدراسات على أساليب تحليل الارتباط والانحدار، دون استخدام نماذج متطورة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

● الحدود البشرية

ستركز تلك الدراسة على العاملين في المناصب القيادية والإدارية والوظيفية داخل المنظمات غير الربحية. وتم استبعاد المتطوعين والمستفيدين من خدمات هذه المنظمات، على الرغم من أهميتهم في تقييم نجاح المؤسسة من منظور مختلف.

المراجع

- kkf. (2024). واقع المنظمات غيـر الـربـحـيـة في مـحـافـظـة يـنـبـع دراسة ميدانية تحليلية. تم الا
استرداد من https://www.kkf.org.sa/media/as2dbzzi/yanbunpos_study2024.pdf
- ابراهيم بلقاسم بلحاج. (2024). اثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية
الخاصة بمدينة الزاوية. 7(1). تم الاسترداد من
<https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/article/view/2709>
- أميرة حاتم الحارثي. (2023). "دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية" (دراسة ميدانية على العاملين في
المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة). تم الاسترداد من
<https://www.ajsp.net/research/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9>
- حميدة سامي الهاشمي ألمير. (2025). دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة ميدانية على
موظفي وزارة الحج والعمرة. 3(81). تم الاسترداد من
https://www.eimj.org/uplode/images/photo/%D8%AF%D9%88%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A_%D9%81%D9%8A_%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%
- خالد منصور الشعيبي. (2016). تقييم دور الجمعيات الخيرية في المملكــــــــة العربيــــــــة
الســــــــعوديــــــــة من وجهة نظر المتبرعين والمستفيدين - دراسة ميدانيــــــــة. تم الاسترداد من
https://www.kau.edu.sa/Files/320/Researches/72730_45883.pdf
- دارين عبدالله أبوسالم. (2019). أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية
التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك. تم الاسترداد من <https://sjr-publishing.com/wp-content/uploads/2019/03/%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8>
- رشا رشاد سمر الدين. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على وزارة
التجارة والاستثمار بمحافظة جدة - . تم الاسترداد من
<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/2587>
- عبدالله بن غنايم الغنايم. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على
مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية). 6(64). تم الاسترداد من
<https://www.ijrsp.com/pdf/issue-64/4.pdf>
- عبدالله تركي العنزي. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والنقافة التنظيمية والأداء المالي
للمؤسسات (دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات). تم الاسترداد من
<https://www.ijrsp.com/volume/issue-58/5>
- فواز بن علي الغامدي. (2019). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة
في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة ميدانية. تم الاسترداد من

<https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2019/05/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8-AA-%D8%BA%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A8%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8-AA%D9%86%D9%>

منى سليمان. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية. تم الاسترداد من

https://maed.journals.ekb.eg/article_157683_c42d55e2d21601759489288597227

a06.pdf

Midocean University
Management College
Specialization master of Business
Administration



**The Impact of Strategic Leadership on Institutional Performance: A
Field Study on a Sample of Non-Profit Organizations in the Kingdom
of Saudi Arabia**

**Prepared by the student/
MOHSEN HADI ZAILA**

**University number/
243000707**

**Supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdulhamid**

Dr. Fayez Jarad

**Year
2025**