

أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع  
الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة

إعداد:

محمد بن معتز بن بشير عنبر

الإشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فيصل جراد

العام الجامعي

2025م

## الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى القائمين على القطاع التقني بالمدينة المنورة، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة.

كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقته فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

## الباحث

## مستخلص الدراسة

أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في

القطاع التقني بالمدينة المنورة

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال الكفاءات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة) في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة بأبعاده (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التسويقي، وأداء الابتكار والتعلم) في القطاع التقني بالمدينة المنورة.

لتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه الارتباطي. جُمعت البيانات باستخدام استبانة صُممت خصيصاً لهذا الغرض بعد التحقق من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات)، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (240) فرداً من قادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة. حُللت البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتضمنت الأساليب الإحصائية: الإحصاء الوصفي، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية. أولاً، أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني كانا مرتفعين بشكل عام من وجهة نظر القادة. تحديداً، جاء بُعد "تطوير رأس المال البشري" في المرتبة الأعلى بين أبعاد القيادة ممارسةً، بينما سجل بُعد "أداء الابتكار والتعلم" أعلى مستويات التحقق بين أبعاد الأداء، في حين حل "الأداء المالي" في المرتبة الأخيرة بمستوى أداء متوسط.

ثانياً، تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية كمتغير إجمالي والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة كمتغير إجمالي في القطاع التقني (معامل ارتباط بيرسون  $r=0.782$ ).

ثالثاً، أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة التقنية. وقد نجحت أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في تفسير ما نسبته (61.1%) من التباين الحاصل في الأداء.

رابعاً، كشف التحليل عن الأثر النسبي لأبعاد القيادة، حيث تبين أن أربعة من أبعاد القيادة الاستراتيجية لها أثر إيجابي ودال إحصائياً في تعزيز الأداء المتعدد، وجاء ترتيبها من حيث قوة التأثير كما يلي: تطوير رأس المال البشري (الأكثر تأثيراً)، يليه الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، ثم تحديد التوجه الاستراتيجي، وأخيراً استغلال الكفاءات الجوهرية. في المقابل، لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ"إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة" في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني ضمن سياق هذه الدراسة.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تركيز قادة المشاريع التقنية الناشئة على الاستثمار في رأس المال البشري وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار. كما دعت حاضنات الأعمال ومسرعات التقنية والجهات الداعمة إلى تطوير برامج متخصصة في تنمية المهارات القيادية الاستراتيجية لرواد الأعمال، بما يساهم في تعزيز استدامة ونمو هذا القطاع الحيوي، ودعم مستهدفات رؤية 2030.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الأداء المتعدد، المشاريع الناشئة، القطاع التقني، ريادة الأعمال، المدينة المنورة، رؤية 2030.

## قائمة المحتويات

| الصفحة                                               | الموضوع                               |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>الصفحات التمهيدية</b>                             |                                       |
| أ                                                    | صفحة الغلاف.                          |
| ب                                                    | الشكر والعرفان.                       |
| ج                                                    | ملخص الدراسة.                         |
| هـ                                                   | قائمة المحتويات.                      |
| <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>             |                                       |
| 2                                                    | - التمهيد.                            |
| 2                                                    | - المقدمة.                            |
| 5                                                    | - مشكلة الدراسة.                      |
| 5                                                    | - أهمية الدراسة.                      |
| 8                                                    | - تساؤلات الدراسة.                    |
| 9                                                    | - أهداف الدراسة.                      |
| 10                                                   | - متغيرات وأبعاد الدراسة.             |
| 12                                                   | - فرضيات الدراسة.                     |
| 13                                                   | - حدود الدراسة.                       |
| <b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> |                                       |
| 16                                                   | - مقدمة                               |
| 16                                                   | <b>المحور الأول: الدراسات السابقة</b> |
| 16                                                   | - تمهيد                               |
| 16                                                   | - ملخصات الدراسات السابقة             |
| 22                                                   | - تعقيب عام على الدراسات السابقة      |
| <b>المحور الثاني: الإطار النظري</b>                  |                                       |

|                                                             |                                                                 |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 25                                                          | تمهيد.                                                          |
| 25                                                          | المبحث الأول: التوجه الاستراتيجي                                |
| 27                                                          | المبحث الثاني: الميزة التنافسية                                 |
| 29                                                          | المبحث الثالث: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية |
| 30                                                          | خاتمة الإطار النظري                                             |
| <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>                         |                                                                 |
| 32                                                          | - تمهيد.                                                        |
| 32                                                          | - منهج الدراسة.                                                 |
| 33                                                          | - مصادر جمع البيانات.                                           |
| 33                                                          | - مجتمع الدراسة وعينتها.                                        |
| 34                                                          | - أداة الدراسة.                                                 |
| 36                                                          | - الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.                            |
| 38                                                          | - طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.                              |
| 39                                                          | - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.                      |
| <b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>                |                                                                 |
| 43                                                          | - تمهيد.                                                        |
| 43                                                          | - النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.                      |
| 45                                                          | - النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.                     |
| 47                                                          | - النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.                     |
| 49                                                          | - النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.                     |
| 53                                                          | - خلاصة بنتائج الدراسة.                                         |
| <b>الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها</b> |                                                                 |
| 55                                                          | - تمهيد                                                         |
| 55                                                          | - استنتاجات الدراسة.                                            |

|                      |                                        |
|----------------------|----------------------------------------|
| 55                   | - توصيات الدراسة وإجراءاتها التنفيذية. |
| 60                   | - مقترحات بدراسات مستقبلية.            |
| 61                   | - خاتمة الدراسة.                       |
| <b>قائمة المراجع</b> |                                        |
| 64                   | أولاً: المراجع بالعربية.               |
| 65                   | ثانياً: المراجع بالإنجليزية.           |
| <b>قائمة الملاحق</b> |                                        |
| 69                   | - ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.   |
| 74                   | - ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.      |
| 76                   | - صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية. |

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدراسة**

- **المقدمة.**
- **مشكلة الدراسة.**
- **أهمية الدراسة.**
- **تساؤلات الدراسة.**
- **أهداف الدراسة.**
- **متغيرات وأبعاد الدراسة.**
- **فرضيات الدراسة.**
- **حدود الدراسة.**

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### تمهيد

يُعد هذا الفصل نقطة الانطلاق المنهجية للدراسة؛ حيث يؤسس للإطار المفاهيمي والنظري الذي يحكم مسارها. ويهدف التمهيد إلى تحديد معالم المشكلة البحثية بوضوح، وبلورة أهداف الدراسة وأهميتها، ورسم حدودها الموضوعية والمكانية، بما يوفر للقارئ خريطة طريق متكاملة لفهم أبعاد الدراسة ومنطقها الداخلي.

### المقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي تحولاً هيكلياً عميقاً، تُعد فيه ريادة الأعمال والمشاريع الناشئة القوة الدافعة المحورية للابتكار، وخلق فرص العمل، وتعزيز التنافسية الاقتصادية. إذ تُسهم هذه المشاريع، بطبيعتها المرنة وقدرتها على تبني التقنيات المبتكرة (disruptive technologies)، في تسريع وتيرة التنمية المستدامة وتنويع مصادر الدخل الوطني (Asemokha et al., 2021, p. 892). ومع ذلك، فإن المسار الذي تسلكه المشاريع الناشئة محفوف بالتحديات والغموض؛ حيث تشير الإحصاءات باستمرار إلى أن نسبة كبيرة منها تتعثر في مراحلها المبكرة، وتفشل في تحقيق النمو المنشود أو حتى البقاء في السوق (Giot & Piga, 2022, p. 451). يطرح هذا التباين الحاد بين الإمكانيات الهائلة للمشاريع الناشئة ومعدلات الإخفاق المرتفعة تساؤلاً جوهرياً حول المحددات الحاسمة التي تميز بين المشاريع الناجحة وتلك المتعثرة.

وفي هذا السياق، يبرز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة بوصفه المتغير الجوهري الذي يشغل بال الباحثين والممارسين على حد سواء. إن مفهوم الأداء في هذه الكيانات الوليدة يتجاوز المقاييس المالية التقليدية، لِيُعد بنية متعددة الأبعاد تشمل قدرة المشروع على البقاء والنمو. حيث يُقاس الأداء من خلال منظومة متكاملة تضم: الأداء المالي المتمثل في نمو الإيرادات وجذب الاستثمار، والأداء التشغيلي الذي يعكس كفاءة العمليات وجودة المنتج، بالإضافة إلى الأداء التسويقي الذي يُعنى باكتساب العملاء وبناء الحصة السوقية، وأخيراً، أداء الابتكار والتعلم الذي يُعد مؤشراً على قدرة

الشركة على التكيف والتطور المستمر (Fuentelsaz et al., 2023, p. 3). وبالتالي، فإن السعي نحو تعزيز هذه الأبعاد المتشابهة للأداء لا يُعد ترفاً، بل هو ضرورة حتمية لبقاء المشروع الناشئ واستدامته في بيئة تنافسية شديدة التقلب (العتيبي، 2022، ص. 57).

ومن بين العوامل الداخلية التي تؤثر بشكل حاسم في مسارات أداء هذه المشاريع، تظهر القيادة بوصفها العامل الأكثر تأثيراً. وعلى وجه التحديد، تتطلب الطبيعة الاستراتيجية للتحديات التي تواجهها المشاريع الناشئة نمطاً قيادياً يتجاوز الإدارة اليومية، وهو ما يُعرف بالقيادة الاستراتيجية. حيث تُعرّف القيادة الاستراتيجية بأنها: القدرة على توقع واستشراف المستقبل، والتفكير بمرونة، وتمكين الآخرين من أجل الشروع في تغييرات استراتيجية تخلق مستقبلاً تنافسياً للمنظمة (Northouse, 2021, p. 381). فالقائد الاستراتيجي لا يدير الحاضر فحسب، بل يُصمم من خلال ممارسات محددة، تشمل: تحديد توجه استراتيجي واضح، وبناء واستغلال الكفاءات الجوهرية للمنظمة، وتطوير رأس المال البشري، وتشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار (Hitt et al., 2021, p. 350).

وعليه، فإن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة هي علاقة سببية ومنطقية. فتحديد التوجه الاستراتيجي بوضوح يوجه موارد المشروع المحدودة نحو الفرص الواعدة، مما يعزز أداءه المالي والتسويقي (Tuan, 2022, p. 1206). كما أن تطوير رأس المال البشري من خلال التحفيز والتمكين يؤدي مباشرة إلى رفع مستوى الإبداع والإنتاجية، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء الابتكار والأداء التشغيلي (Kurdi et al., 2022, p. 11). وبالمثل، فإن قدرة القائد على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على المخاطرة المحسوبة والتعلم من الفشل، تمنح المشروع الناشئ المرونة اللازمة للتكيف مع متغيرات السوق، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق أداء مستدام (Schein & Schein, 2023, p. 55). وهكذا، تؤدي ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة دوراً تكاملياً في بناء قدرات المنظمة وتمكينها من تحويل رؤيتها إلى نتائج أداء ملموسة.

وتكتسب دراسة هذه العلاقة أهمية خاصة في سياق المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولاً اقتصادياً تاريخياً في إطار رؤية 2030. إذ تضع الرؤية دعم ريادة الأعمال وتنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في صميم أهدافها الاستراتيجية لتنويع الاقتصاد الوطني (Al-Harthi & Al-Zahrani, 2023, p. 210). وفي هذا الإطار، برزت مدينة المنورة كإحدى البيئات الواعدة التي تشهد نمواً ملحوظاً في عدد المشاريع الناشئة، مدعومة بمبادرات حكومية وحاضنات أعمال تهدف إلى

تحفيز هذا القطاع الحيوي (الخالدي، 2023، ص. 145). إلا أن هذا الزخم يتطلب فهماً علمياً عميقاً للعوامل التي قد تسرع من نجاح هذه المشاريع أو تعيقه ضمن هذا السياق المحلي تحديداً. إن تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية الفعالة لم يُعد خياراً، بل أصبح متطلباً حاسماً لرواد الأعمال في المدينة المنورة لتمكين مشاريعهم من المنافسة والنمو، ليس فقط على المستوى المحلي بل الوطني أيضاً.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة الحيوية، ساعيةً إلى تقديم إطار تحليلي لفهم أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة. تتطلع الدراسة إلى تقديم دليل تجريبي من بيئة لم تحظَ بالقدر الكافي من البحث، مما قد يسهم في تزويد رواد الأعمال وصناع السياسات بمعرفة عملية حول الممارسات القيادية الأكثر فاعلية لضمان نجاح واستدامة المشاريع الناشئة، بما يخدم الأهداف التنموية لرؤية المملكة (2030).

### مشكلة الدراسة

على الرغم من الزخم الكبير والاهتمام الحكومي المتنامي بقطاع ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، والذي يظهر جلياً في المبادرات الطموحة لرؤية (2030) وبرامج الدعم التي تقدمها جهات مثل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"، إلا أن الواقع العملي يكشف عن تحديات هيكلية تواجه استدامة ونمو المشاريع الناشئة، خاصة في القطاع التقني. فالبيئة الريادية لا تزال تتسم بالتقلب الشديد والمنافسة الحادة، مما يضع ضغوطاً هائلة على هذه الكيانات الوليدة للبقاء والازدهار. تشير التقارير والدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع الناشئة في المنطقة تواجه صعوبات جمة في تجاوز مراحلها الأولى، حيث لا يقتصر التحدي على تأمين التمويل الأولي، بل يمتد إلى القدرة على إدارة هذا التمويل وتوجيهه نحو بناء نموذج عمل مستدام وقابل للتطوير (Binkhathlan & D'Souza, 2022, p. 14).

ومن خلال المتابعة الأولية لبيئة ريادة الأعمال في القطاع التقني بمدينة المنورة، والتي تشهد حراكاً ملحوظاً بفضل برامج الدعم المحلي وحاضنات الأعمال المتخصصة، يتكون لدى الباحث إحساس واضح بوجود فجوة بين حجم الدعم المقدم وبين مستويات الأداء المحققة للعديد من المشاريع. إذ يُلاحظ أن كثيراً من رواد الأعمال، على الرغم من امتلاكهم لأفكار تقنية مبتكرة وحماس كبير،

ينشغلون بالمهام التشغيلية اليومية وإدارة الأزمات قصيرة الأجل، على حساب التفكير الاستراتيجي طويل المدى. على سبيل المثال، قد ينجح مشروع ناشئ في إطلاق منتج تقني جيد، ولكنه سرعان ما يتعثر بسبب عجزه عن التكيف مع تغيرات السوق المتسارعة، أو بسبب عدم قدرته على استقطاب الكفاءات التقنية المناسبة والاحتفاظ بها، أو غياب رؤية واضحة توجه مسار النمو المستقبلي للمنتج أو الخدمة. هذه الأعراض لا تشير بالضرورة إلى فشل في الفكرة الأساسية للمشروع، بل غالباً ما تعكس قصوراً في الممارسات القيادية العليا (الجديبي، 2022، ص. 98).

وتدعم الأدبيات العلمية هذا التصور؛ حيث تؤكد العديد من الدراسات أن غياب القيادة الفعالة يُعد أحد الأسباب الجذرية لفشل المشاريع الناشئة. فقد توصلت دراسة (Al-shami, & Al-Mamary, 2022, p. 11) إلى أن القدرات القيادية، وتحديدًا تلك المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي، تؤثر بشكل مباشر وجوهري في تحقيق المنظمات لأداء متفوق. كما أوصى مؤتمر "التحديات الريادية في الاقتصادات الناشئة" بضرورة التركيز على بناء المهارات القيادية والإدارية لرواد الأعمال، مشيراً إلى أن الدعم المالي وحده لا يكفي لضمان النجاح، بل يجب أن يواكبه تطوير في القدرة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات (WEF, 2023). ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات والمؤتمرات تناولت المشكلة من منظور عام، أو ركزت على شركات كبيرة ومستقرة، أو تمت في سياقات اقتصادية وثقافية مختلفة تماماً عن بيئة المشاريع الناشئة في القطاع التقني.

وهنا تبرز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، وتتمثل في ندرة الدراسات التجريبية التي فحصت بشكل منهجي ومفصل طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (كتحديد التوجه الاستراتيجي، واستغلال الكفاءات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، وإرساء ضوابط تنظيمية متوازنة)، وبين الأداء المتعدد الأبعاد (المالي، التشغيلي، التسويقي، والابتكاري) للمشاريع الناشئة تحديداً، وضمن السياق السعودي الناشئ، وبشكل أخص في القطاع التقني بمدينة المنورة. فبينما تتوافر دراسات تناولت القيادة بشكل عام، أو أداء الشركات بشكل منفصل، فإن الربط المنهجي بين هذين المتغيرين بأبعادهما التفصيلية في هذا السياق الجغرافي والقطاعي المحدد لا يزال حقلاً شبه مهجور.

وعليه، فإن هذه الدراسة تنطلق من هذه المشكلة لمعالجة الفجوة البحثية المذكورة، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن تساؤلات محددة حول كيفية إسهام كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية

في تعزيز كل بُعد من أبعاد الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة. إن فهم هذه الآليات الدقيقة لن يُثري الأدب النظري فحسب، بل سيقدم إرشادات عملية قابلة للتطبيق لرواد الأعمال، وحاضنات الأعمال، وصناع السياسات في المنطقة، لتركيز جهودهم على تنمية الممارسات القيادية التي ثبت علمياً أنها الأكثر تأثيراً في ضمان نجاح واستدامة هذه المشاريع الحيوية.

## تساؤلات الدراسة

سعيًا لفهم عميق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها، تتمحور الإشكالية البحثية حول التساؤل الرئيس الآتي:

التساؤل الرئيس:

ما أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة؟

التساؤلات الفرعية:

يتفرع من التساؤل الرئيس أعلاه، التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال الكفاءات الجوهريّة، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة) لدى قادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة من وجهة نظرهم؟

2. ما مستوى الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة بأبعاده (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التسويقي، أداء الابتكار والتعلم) من وجهة نظر قادتها؟

3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية كمتغير إجمالي والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة كمتغير إجمالي في القطاع التقني بالمدينة المنورة؟

4. ما أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة؟ وينبثق منه التساؤلات الآتية:

1. ما أثر بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة؟
2. ما أثر بُعد استغلال الكفاءات الجوهرية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة؟
3. ما أثر بُعد تطوير رأس المال البشري في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة؟
4. ما أثر بُعد الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة؟

5. ما أثر بُعد إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة؟

### أهداف الدراسة

#### الهدف العام:

في ضوء ما تم عرضه من مشكلة بحثية وتساؤلات، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

قياس أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة.

#### الأهداف الفرعية:

لتحقيق الهدف الرئيس، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل في الآتي:

1. الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال الكفاءات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة) في المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة.

2. تحديد مستوى الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة بأبعاده المتمثلة في (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التسويقي، أداء الابتكار والتعلم).
3. بيان طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة.
4. قياس أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة، وذلك من خلال:
  1. قياس أثر بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة.
  2. قياس أثر بُعد استغلال الكفاءات الجوهرية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة.
  3. قياس أثر بُعد تطوير رأس المال البشري في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة.
  4. قياس أثر بُعد الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة.
  5. قياس أثر بُعد إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيوياً يجمع بين حقلي القيادة وريادة الأعمال، وتتجلى هذه الأهمية في ثلاثة جوانب رئيسية:

#### 1. الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالقيادة الاستراتيجية من خلال اختبار أبعادها ونماذجها في سياق غير تقليدي، وهو سياق المشاريع الناشئة في القطاع التقني، التي تتسم بالديناميكية العالية ومحدودية الموارد.

- تُقدم إطاراً تحليلياً متكاملًا يربط بين الأبعاد التفصيلية للقيادة الاستراتيجية والأبعاد المتعددة للأداء، مما يوفر فهماً أعمق لآليات التأثير بين المتغيرين.
- تُضيف معرفة تجريبية جديدة من بيئة لم تحظ بالدراسة الكافية (المشاريع الناشئة في القطاع التقني بمدينة المنورة)، مما يفتح آفاقاً لمقارنات بحثية مستقبلية مع بيانات أخرى.

## 2. الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزود رواد الأعمال وقادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة بخارطة طريق عملية، تُسلط الضوء على الممارسات القيادية الأكثر تأثيراً في تعزيز فرص نجاح مشاريعهم.
- تُقدم نتائجها مدخلات قيمة لصناع القرار وحاضنات الأعمال ومسرعاتها، لتصميم برامج تدريب وتوجيه أكثر فاعلية تركز على بناء القدرات القيادية الاستراتيجية.
- تُسهم في تحقيق مستهدفات رؤية (2030) من خلال تقديم رؤى علمية تساعد على رفع معدلات نجاح واستدامة المشاريع الناشئة، التي تُعد ركناً أساسياً في تنويع الاقتصاد.

## 3. القيمة المضافة للدراسة الحالية

- تتسم الدراسة بتفرداها بتركيزها على بيئة جغرافية واعدة وذات خصوصية ثقافية واقتصادية (المدينة المنورة)، مما يضفي أصالة على نتائجها.
- تتميز بمعالجتها للمتغيرات بشكل تفصيلي وغير مسبوق في الدراسات المحلية، حيث تُفكك كلاً من القيادة الاستراتيجية والأداء إلى أبعادهما الفرعية لقياس الأثر بدقة.
- تُعد جسراً يربط بين الأدبيات العالمية في القيادة الاستراتيجية وبين الواقع التطبيقي لبيئة ريادة الأعمال السعودية، مما يعزز من حوار النظرية والتطبيق.

## فرضيات الدراسة

بناءً على التساؤل الرابع للدراسة والهدف الرابع المنبثق عنه، وفي ضوء متغيرات الدراسة والأبعاد المرتبطة بكل منها، تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

## الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الرئيسية (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد تحديد التوجه الاستراتيجي في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد استغلال الكفاءات الجوهرية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد تطوير رأس المال البشري في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة.
- الفرضية الفرعية الخامسة (H1-5): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة.

## حدود الدراسة

تخضع هذه الدراسة، كغيرها من الدراسات البحثية، لمجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها وتؤثر في مدى إمكانية تعميم نتائجها. يمكن تحديد هذه الحدود على النحو الآتي:

- الحدود الموضوعية (العلمية): اقتصرَت هذه الدراسة على قياس أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها الخمسة المحددة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال

الكفاءات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة)، وأثرها في الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة كمتغير تابع بأبعاده الأربعة المحددة (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التسويقي، أداء الابتكار والتعلم). وبالتالي، فإن نتائجها لا تشمل أنماطاً قيادية أخرى أو عوامل أخرى قد تؤثر في الأداء (مثل ظروف السوق، أو البيئة التمويلية، أو العوامل الخارجية الكبرى).

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على المشاريع الناشئة في القطاع التقني العاملة ضمن النطاق الجغرافي لمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** اقتصر مجتمع الدراسة وعينتها على العاملين في المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة (بمن فيهم المؤسسون والمديرون والموظفون).
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة وجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة وهي شهر يوليو من العام (2025م). مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية لضمان توحيد الفهم وتحديد الأطر المفاهيمية التي تنطلق منها الدراسة، سيتم في هذا الجزء تعريف متغيرات الدراسة وأبعادها اصطلاحياً وإجرائياً على النحو الآتي:

#### أولاً: القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

##### التعريف الاصطلاحي:

- عرّفها (Northouse, 2021) بأنها: "العملية التي يقوم من خلالها القائد باستخدام قدرته على التعلم لاستشراف المستقبل، والحفاظ على المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً تنافسياً للمنظمة" (ص. 381).
- يُعدها (Hitt et al., 2021) على أنها: "القدرة على توقع البيئة، واستشرافها، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين لخلق تغيير استراتيجي عند الضرورة" (ص. 350).

- يُعرفها (Al-shami, 2022 & Al-Mamary) بأنها: "نمط قيادي يركز على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية، من أجل ضمان بقائها ونموها في الأجل الطويل" (ص. 3).

**التعريف الإجرائي:** تُعرّف القيادة الاستراتيجية في هذه الدراسة بأنها: مجموع الدرجات التي سيحصل عليها أفراد عينة الدراسة (قادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة) من خلال إجاباتهم على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) التي تقيس مستوى ممارستهم لأبعاد القيادة الاستراتيجية الخمسة مجتمعة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال الكفاءات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة).

#### تعريفات أبعاد القيادة الاستراتيجية:

##### 1. تحديد التوجه الاستراتيجي (Determining Strategic Direction):

- **التعريف الاصطلاحي:** "يشير إلى تطوير رؤية طويلة الأجل للمستقبل، وتحديد الأهداف والغايات التي تستمد منها المنظمة هويتها وإجراءاتها" (Tuan, 2022, p. 1206).

- **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي تقيس مدى قيامهم بصياغة رؤية ورسالة واضحة للمشروع، ووضع أهداف استراتيجية محددة وقابلة للقياس.

##### 2. استغلال الكفاءات الجوهرية (Exploiting Core Competencies):

- **التعريف الاصطلاحي:** "الموارد والقدرات التي تُعد مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة على منافسيها، والتي تتميز بكونها قيمة ونادرة وصعبة التقليد وغير قابلة للاستبدال" (الزهراني، 2023، ص. 25).

- **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي تقيس مدى قدرتهم على تحديد نقاط القوة الفريدة لمشاريعهم وتوظيفها بفاعلية لتحقيق ميزة تنافسية.

### 3. تطوير رأس المال البشري (Developing Human Capital):

- **التعريف الاصطلاحي:** "المعرفة والمهارات التي يمتلكها إجمالي القوى العاملة في المنظمة، والتي يُنظر إليها كأصل تنافسي يتطلب الاستثمار فيه من خلال برامج التدريب والتطوير والتحفيز" (Kurdi et al., 2022, p. 5).
- **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي تقيس مدى اهتمامهم بتمكين فرق العمل وتدريبهم وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق أهداف المشروع.

### 4. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة (Sustaining an Effective Organizational Culture):

- **التعريف الاصطلاحي:** "مجموعة من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة وتشجع على المبادرة والتعاون والتوجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية" (Schein & Schein, 2023, p. 41).
- **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي تقيس مدى سعيهم لبناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والعمل الجماعي والمخاطرة المحسوبة.

### 5. إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة (Establishing Balanced Organizational Controls):

- **التعريف الاصطلاحي:** "الآليات الرسمية وغير الرسمية التي تستخدمها الإدارة لمقارنة النتائج الفعلية بالخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات، وتتضمن ضوابط مالية واستراتيجية" (Hitt et al., 2021, p. 301).
- **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي تقيس مدى استخدامهم لأنظمة رقابية ومؤشرات أداء لمتابعة التقدم نحو الأهداف، مع الحفاظ على مرونة العمل.

## ثانياً: الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة ( Multi-Dimensional Performance of Startup Projects )

### التعريف الاصطلاحي:

- عرّفه (Fuentelsaz et al., 2023) بأنه: "مفهوم متعدد الأبعاد يعكس قدرة الشركة الناشئة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالنمو والربحية والبقاء في السوق، ويتضمن مؤشرات مالية وغير مالية مثل الابتكار ورضا العملاء" (ص. 2).
- يصفه (الشمراي، 2022) بأنه: "مقياس لمدى نجاح المشروع الناشئ في تحقيق غاياته الاقتصادية والاجتماعية، ويشمل ذلك قدرته على توليد الإيرادات، وتحقيق حصة سوقية، وتقديم قيمة مضافة للعملاء" (ص. 34).
- يُعد (Pidun & Felden, 2021) الأداء بأنه: "النتيجة النهائية لأنشطة وقرارات المنظمة، والتي يمكن تقييمها باستخدام مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التي تعكس كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة" (ص. 338).

**التعريف الإجرائي:** يُعرّف الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في هذه الدراسة بأنه: مجموع الدرجات التي سيحصل عليها أفراد عينة الدراسة (قادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة) من خلال إجاباتهم على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) التي تقيس مستوى أداء مشاريعهم وفقاً للأبعاد الأربعة مجتمعة (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التسويقي، أداء الابتكار والتعلم).

### تعريفات أبعاد الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة:

#### 1. الأداء المالي (Financial Performance):

- **التعريف الاصطلاحي:** "يعكس النتائج الاقتصادية للمنظمة، ويُقاس عادة بمؤشرات مثل نمو المبيعات، والربحية، والعائد على الاستثمار، والتدفقات النقدية" (Kraus et al., 2020, p. 319).

- **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي تقيس تقييمهم لمستوى نمو إيرادات مشاريعهم، وقدرتها على تحقيق الأرباح، وجذب التمويل.

#### 2. الأداء التشغيلي (Operational Performance):

○ **التعريف الاصطلاحي:** "يركز على كفاءة وفاعلية العمليات الداخلية، ويشمل مقاييس مثل جودة المنتج أو الخدمة، والإنتاجية، وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء" (El-Fass et al., 2023, p. 110).

○ **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي تقيس تقييمهم لجودة منتجات أو خدمات مشاريعهم، وكفاءة عملياتهم الداخلية، ومستوى رضا عملائهم.

### 3. الأداء التسويقي (Marketing Performance):

○ **التعريف الاصطلاحي:** "يمثل النتائج التي تحققها المنظمة في السوق، ويُقاس من خلال مؤشرات مثل الحصة السوقية، ومعدل اكتساب العملاء، والوعي بالعلامة التجارية، والاحتفاظ بالعملاء" (Cacciolatti & Lee, 2021, p. 5).

○ **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي تقيس تقييمهم لمدى نجاح مشاريعهم في زيادة حصتها السوقية واكتساب عملاء جدد وبناء سمعة جيدة للعلامة التجارية.

### 4. أداء الابتكار والتعلم (Innovation and Learning Performance):

○ **التعريف الاصطلاحي:** "يعكس قدرة المنظمة على تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة أو محسنة، وقدرتها على اكتساب المعرفة وتطبيقها لتحسين قدراتها التنافسية" (Fuentelsaz et al., 2023, p. 4).

○ **التعريف الإجرائي:** الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي تقيس تقييمهم لمعدل إطلاق مشاريعهم لمنتجات جديدة، ومدى تبنيهم لتقنيات حديثة، وقدرتهم على التكيف مع التغيرات في السوق.

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري والدراسات السابقة**

- مقدمة
- المحور الأول: الدراسات السابقة
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة

يستعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، وينقسم إلى محورين متكاملين. يتناول المحور الأول عرضاً تحليلياً للدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الخارطة البحثية، وإبراز فجوتها المعرفية. أما المحور الثاني، فيُخصص لبناء الإطار النظري الذي يؤصل لمفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها، ويؤسس للعلاقة المنطقية بينها.

#### المحور الأول: الدراسات السابقة

##### تمهيد

للقوف على أحدث التوجهات البحثية في ميدان الدراسة، وتحديد الفجوة المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، تم استعراض وتحليل عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة أو موضوعات قريبة منها، وذلك على النحو التالي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم باعتبار أن الأحدث يُبنى على الأقدم.

##### أولاً: دراسات محلية وعربية

- تناولت دراسة الجدعاني (2023) التي أُجريت في المملكة العربية السعودية، موضوع "أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي للشركات الناشئة التقنية بالرياض". هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء الريادي. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها (110) من قادة ومؤسسي الشركات الناشئة التقنية في مدينة الرياض. وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية مجتمعة في الأداء الريادي، حيث كان بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي هو الأكثر تأثيراً. وبناءً عليه، أوصت الدراسة

بضرورة اهتمام الشركات الناشئة بتطوير القدرات القيادية الاستراتيجية لمؤسسيها من خلال برامج متخصصة.

- وفي المملكة العربية السعودية أيضاً، أجرى العتيبي (2023) دراسة بعنوان "القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية بمدينة جدة". سعت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية وقياس أثرها في الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (245) مديراً في الشركات الصناعية بجدة. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية كان مرتفعاً، كما وُجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (خاصة بُعد الثقافة التنظيمية) على الأداء المؤسسي. وكانت أبرز توصيات الدراسة هي تعزيز ممارسات تمكين العاملين كجزء من تطوير رأس المال البشري.

- أما دراسة الزعبي والقضاة (2023) التي طُبقت في الأردن، فقد حملت عنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع استبانة على عينة من (180) من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بشركات الاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، وكان بُعد استغلال الكفاءات الجوهرية هو الأبرز تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج قيادية مرنة تتكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة في قطاع الاتصالات.

- كما بحثت دراسة حسن (2022) في مصر موضوع "القيادة الريادية وأثرها في أداء الشركات الناشئة: دراسة تطبيقية على الشركات المحتضنة في حاضنات الأعمال التكنولوجية". هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير أبعاد القيادة الريادية على أداء الشركات الناشئة. ولتحقيق ذلك، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على عينة من (95) مؤسساً ومديراً تنفيذياً للشركات الناشئة. وأسفرت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الريادية، خاصة بُعد الاستباقية والابتكارية، على الأداء المالي والتسويقي

للشركات. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز حاضنات الأعمال على تنمية السمات القيادية الريادية لدى رواد الأعمال.

- وفي المملكة العربية السعودية، قدم الحربي (2022) دراسة حول "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة بمنطقة القصيم". استهدفت الدراسة بيان دور أبعاد القيادة الاستراتيجية في الوصول إلى أداء متميز. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت البيانات عبر استبانة وزعت على عينة من (150) من القيادات الإدارية والطبية في المستشفيات. وأكدت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز، مع بروز أهمية بُعد تطوير رأس المال البشري. وأوصت الدراسة بأهمية ربط أنظمة الحوافز والترقيات بمدى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- وفي سياق فلسطيني، جاءت دراسة أبو عودة (2022)، والتي أجريت في فلسطين بعنوان "أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للكفاءات الجوهرية". سعت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي مع اختبار الدور الوسيط للكفاءات الجوهرية في الجامعات الفلسطينية. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، جمعت البيانات من عينة قوامها (320) من أعضاء الهيئات الأكاديمية والإدارية. وأظهرت النتائج وجود أثر مباشر للقيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، بالإضافة إلى وجود أثر غير مباشر من خلال متغير الكفاءات الجوهرية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام القيادات الجامعية ببناء وتنمية كفاءات جوهرية فريدة لتعزيز مكانتها التنافسية.

- أما دراسة العنزي (2022)، فقد أجريت في المملكة العربية السعودية وتناولت "واقع ممارسة أبعاد الكفاءات الجوهرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات السعودية الناشئة". هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة أبعاد الكفاءات الجوهرية وقياس أثرها في تحقيق الميزة التنافسية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة شملت (280) قيادياً أكاديمياً. وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة أبعاد الكفاءات الجوهرية كان متوسطاً، ووجود أثر إيجابي لها في تحقيق الميزة التنافسية.

وأوصت الدراسة بضرورة عمل الجامعات على تحويل مواردها وقدراتها إلى كفاءات جوهرية يصعب تقليدها.

- وفي الأردن، قام الشوابكة (2021) بدراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس". كان الهدف من الدراسة هو التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وتحديد علاقتها بالولاء التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث طُبقت استبانة على عينة من (400) عضو هيئة تدريس. وكشفت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات كانت مرتفعة، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الاستراتيجية.

- كما أجرى الشمري (2021) دراسة في المملكة العربية السعودية بعنوان "أثر التوجه الريادي في أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة حائل". سعت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الريادي بأبعاده (الابتكارية، الاستباقية، المخاطرة) على أداء المنشآت. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، جُمعت البيانات من (120) مالكاً ومديراً للمنشآت. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتوجه الريادي على الأداء المالي وغير المالي، وكان بُعد الابتكارية هو الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة دعم الجهات الحكومية للثقافة الريادية التي تشجع على الابتكار والمخاطرة المحسوبة.

- وأخيراً، تناولت دراسة بوعافية وبن حبيب (2020) التي أجريت في الجزائر، موضوع "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة الاستراتيجية في رفع مستوى الأداء الوظيفي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، معتمدة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (85) موظفاً في مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية المسيلة. وتوصلت النتائج إلى أن لممارسات القيادة الاستراتيجية، خاصة ما يتعلق بتطوير رأس المال البشري والثقافة التنظيمية، دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القادة لأساليب اتصال فعالة لتوضيح الرؤية الاستراتيجية للعاملين.

## ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية

- تناولت دراسة Setiadi et al (2024) التي أجريت في إندونيسيا، موضوع "أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: الدور الوسيط للابتكار والتكيف مع السوق". وهدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء، مع اختبار الدور الوسيط للابتكار والتكيف مع السوق. وقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي، معتمدة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (210) من قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة. وكشفت النتائج التفصيلية عن وجود أثر إيجابي مباشر للقيادة الاستراتيجية على أداء الشركات، والأهم من ذلك، أظهر التحليل أن هذا الأثر يتم بشكل كبير من خلال مسارات غير مباشرة؛ حيث تعزز القيادة الاستراتيجية أولاً قدرة الشركة على الابتكار (في المنتجات والعمليات) وقدرتها على التكيف السريع مع متغيرات السوق، وهذان العاملان بدورهما يؤثران بشكل جوهري ومباشر في رفع مستوى الأداء. وبناءً عليه، كانت أبرز توصيات الدراسة هي دعوة قادة الشركات إلى عدم الاكتفاء بممارسة القيادة الاستراتيجية كفكر عام، بل توجيهها بشكل هادف لبناء آليات ابتكار مرنة وثقافة تنظيمية تستجيب بسرعة لمتطلبات السوق، بوصفها القنوات الرئيسية لترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى أداء ملموس.
- وفي المملكة المتحدة، أجرى Harrison et al (2023) دراسة نوعية بعنوان "أساليب القيادة ومسارات النمو في الشركات الناشئة ذات النمو المرتفع". سعت الدراسة إلى فهم كيف تشكل أساليب القيادة المختلفة استراتيجيات النمو وأداء الشركات الناشئة، وذلك من خلال منهج دراسة الحالة المتعددة الذي اعتمد على مقابلات معمقة مع (15) مؤسساً لشركات ناشئة تقنية. وأظهرت النتائج أن القادة الأكثر نجاحاً هم الذين يمارسون "قيادة سياقية" تتسم بالمرونة، حيث يجمعون بين تحديد توجه استراتيجي طويل الأجل مع منح فرق العمل صلاحيات للتجربة والعمل بمرونة تشغيلية. كما توصلت الدراسة إلى أن مسار نمو الشركة (سريع، متدرج، أو متقطع) يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط القيادة السائد. وعليه، تمثلت أبرز توصيات الدراسة في ضرورة تخلي المؤسسين والمستثمرين عن فكرة البحث عن "أسلوب قيادة مثالي" واحد، والتركيز بدلاً من ذلك على تطوير قدرة القائد على تكيف أسلوبه ليتناسب مع المرحلة التطورية للشركة والتحديات الاستراتيجية التي تواجهها.

- أما دراسة Kraus et al (2022) التي طُبقت في ألمانيا والنمسا، فقد حملت عنوان "القيادة الرقمية وأثرها في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة". وهدفت إلى استكشاف أثر ممارسات القيادة الموجهة رقمياً على الأداء، معتمدة على منهج مختلط يجمع بين الاستبانة (350 شركة) والمقابلات (20 مديراً). وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفصلة تُبَيِّن أن "القيادة الرقمية"، التي تتضمن وجود رؤية واضحة للتحويل الرقمي وتشجيع الثقافة الرقمية، لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على كل من الابتكار في المنتجات والأداء المالي. كما كشفت المقابلات أن القادة الذين يتبنون شخصياً الأدوات الرقمية ويشجعون على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات هم الأكثر فاعلية. وبناء على ذلك، كانت التوصية المحورية للدراسة هي أن يتجاوز القادة مجرد تبني التقنية، وأن يعملوا على بناء "عقلية قيادية رقمية" تستثمر في المهارات الرقمية للموظفين وتُعيد هيكلة العمليات لتكون أكثر رشاقة واعتماداً على البيانات.

- كما بحثت دراسة Al-Nuaimi et al (2022) في الإمارات العربية المتحدة موضوع "تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء الابتكاري: الدور المعدل لتطوير رأس المال البشري". هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على الأداء الابتكاري، من خلال استبانة وزعت على عينة من (285) مديراً وموظفاً. وأسفرت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ومباشر للقيادة الاستراتيجية على الأداء الابتكاري، ولكن الأهم هو أن تحليل الاعتدال أظهر أن هذه العلاقة الإيجابية تكون "أقوى بكثير" في الشركات التي لديها مستويات عالية من تطوير رأس المال البشري (مثل التدريب المكثف وإدارة المعرفة). في المقابل، كان تأثير القيادة الاستراتيجية على الابتكار ضعيفاً في الشركات التي تُهمل تطوير رأس مالها البشري. وعليه، كانت أبرز توصية قدمتها الدراسة هي ضرورة تبني الشركات لاستراتيجية مزدوجة: تطوير القدرات القيادية الاستراتيجية في القمة، وفي الوقت نفسه الاستثمار المكثف في رأس المال البشري، لأنه يعمل كالمحفز الذي يطلق العنان للقيمة الكاملة للقيادة الاستراتيجية.

- وفي الولايات المتحدة الأمريكية، قدم Wowak & Gupta (2022) دراسة حول "القيادة الاستراتيجية للمدير التنفيذي والابتكار في الشركة". استهدفت الدراسة فحص كيف تؤثر خصائص المدير التنفيذي (خلفيته وخبرته) على ممارسته للقيادة الاستراتيجية ومن ثم على الابتكار، وذلك عبر تحليل بيانات أرشيفية لعينة من (190) شركة تكنولوجيا. وأكدت النتائج

أن المديرين التنفيذيين الذين يمتلكون خبرات وظيفية متنوعة (تسويق، مالية، بحث وتطوير) يميلون أكثر إلى ممارسة قيادة استراتيجية تعزز الابتكار. كما وجدت الدراسة أن المديرين ذوي الخلفية التقنية أو الهندسية لهم تأثير إيجابي أقوى بشكل ملحوظ على مخرجات الابتكار (مثل براءات الاختراع) مقارنة بالمديرين ذوي الخلفيات الإدارية البحتة. وبناءً عليه، تمثلت أبرز توصيات الدراسة في دعوة مجالس الإدارة، خاصة في شركات التكنولوجيا، إلى إعطاء الأولوية للمرشحين لمنصب المدير التنفيذي الذين يتمتعون بخبرات وظيفية متنوعة وخلفية تقنية صلبة.

- وفي سياق فيتامي، جاءت دراسة Tuan (2022) بعنوان "أثر القيادة الريادية على الابتكار في الشركات الفيتنامية الناشئة عالية التقنية: الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي". سعت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الريادية في الابتكار، مع اختبار دور التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط، وذلك عبر استبانة جمعت من عينة قوامها (258) مديراً وموظفاً. وأظهرت نتائج نمذجة المعادلات البنائية أن القيادة الريادية ليس لها تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية على الابتكار، ولكنها تؤثر بقوة وبشكل إيجابي على "تحديد التوجه الاستراتيجي"، وهذا التوجه الاستراتيجي بدوره هو الذي يؤثر بشكل مباشر وقوي على أداء الابتكار. وهذا يثبت أن السمات الريادية للقائد يجب أن تُترجم أولاً إلى استراتيجية واضحة ومُعلنة لكي تؤدي ثمارها. وعليه، كانت أبرز توصية للدراسة هي ضرورة أن يدرك قادة الشركات الناشئة أن امتلاك سمات ريادية لا يكفي، بل يجب عليهم تركيز جهودهم على صياغة وتوصيل توجه استراتيجي واضح، فهذه هي الآلية الأساسية التي يتحول بها حُسم الريادي إلى ابتكار ملموس.

- أما دراسة Akinbola et al. (2021)، التي أجريت في نيجيريا، فقد تناولت "القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة". وهدفت إلى تقييم تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء، باستخدام استبانة جمعت من عينة شملت (150) مالِكاً ومديراً. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي. وعند تحليل الأبعاد، وُجد أن بُعدي "الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة" و "إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة" يمتلكان القوة التنبؤية الأعلى والأكثر دلالة إحصائية في التأثير

على كل من الأداء المالي (الربحية) وغير المالي (رضا العملاء). وبناء على ذلك، كانت أبرز توصيات الدراسة هي دعوة قادة الشركات للتركيز بشكل خاص على هذين البُعدين، لأنهما يمثلان الركيزتين الأكثر تأثيراً في دفع الأداء العام.

- وفي باكستان، قام Soomro et al (2021) بدراسة بعنوان "تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة". وكان الهدف هو فحص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء، مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية والتوجه الريادي، وذلك من خلال استبانة طُبقت على عينة من (322) شركة. وكشفت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً على الأداء، ولكن جزءاً كبيراً من هذا التأثير هو "غير مباشر"؛ فالقيادة الاستراتيجية تعزز أولاً ثقافة تنظيمية داعمة وتوجهاً ريادياً لدى الموظفين، وهذان العاملان بدورهما يقودان إلى أداء أفضل. وعليه، كانت أبرز توصية قدمتها الدراسة هي أن ينظر القادة إلى الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي كأدوات استراتيجية يمكنهم تشكيلها والتأثير فيها، وليست مجرد نواتج عرضية، وذلك لتعظيم أثر قيادتهم على أداء الشركة.

- كما أجرى Hughes et al (2020) دراسة في المملكة المتحدة بعنوان "القيادة المزدوجة (Ambidextrous Leadership)، والابتكار، وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة". سعت الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للقادة موازنة أنشطة الاستكشاف (البحث عن الجديد) والاستغلال (تحسين ما هو قائم) لتعزيز الأداء، وذلك من خلال بيانات كمية من (215) شركة. وأظهرت النتائج أن القادة الذين يوازنون بفاعلية بين "السلوكيات المنفتحة" (تشجيع التجريب) و"السلوكيات المنغلقة" (مراقبة الكفاءة) يحققون مستويات أعلى من الابتكار بنوعيه (التدريجي والجذري)، وهو ما ارتبط بأداء عام متفوق للشركة. وبناء على ذلك، كانت أبرز توصيات الدراسة هي ضرورة تدريب القادة على ممارسة "القيادة المزدوجة" بوعي، وتعلم كيفية التبديل ديناميكياً بين السلوكيات التي تعزز الإبداع وتلك التي تضمن الكفاءة، بدلاً من التمسك بنمط قيادي واحد ثابت.

- وأخيراً، تناولت دراسة Engelen et al (2020) التي أجريت في ألمانيا، موضوع "كيف يؤثر أسلوب قيادة المدير التنفيذي على الأداء المالي للمشاريع الجديدة". هدفت الدراسة إلى فحص التأثير المقارن لأسلوبي القيادة التحويلية والقيادة الموجهة نحو المهام على الأداء

المالي للمشاريع الناشئة، وذلك من خلال بيانات من (138) فريقاً مؤسساً. وتوصلت النتائج إلى أنه على الرغم من أهمية القيادة التحويلية (المهمة) لتماسك الفريق، إلا أن أسلوب القيادة الموجه نحو المهام (الذي يركز على تحديد الأدوار ومراقبة النتائج والكفاءة) هو الذي أظهر ارتباطاً إيجابياً وذا دلالة إحصائية مع المقاييس المالية المبكرة مثل نمو الإيرادات والوصول إلى نقطة التعادل. وعليه، كانت أبرز توصية قدمتها الدراسة هي دعوة مؤسسي الشركات الناشئة إلى إعطاء الأولوية للقيادة الموجهة نحو المهام في المراحل الأولى، فبينما تكون الرؤية المهمة مهمة، فإن الانضباط في تنفيذ ومراقبة المهام هو الذي يقود بشكل ملموس إلى الأداء المالي اللازم لبقاء المشروع ونموه.

### ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

بعد العرض المنهجي للدراسات السابقة العربية والأجنبية، يمكن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات التحليلية التي تحدد موقع الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة، وتبرز قيمتها المضافة، وذلك على النحو التالي:

#### 1. اتساق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تتسق الدراسة الحالية مع الاتجاه العام السائد في الأدبيات الإدارية الحديثة، والذي يؤكد على الدور المحوري الذي تؤديه القيادة، وخصوصاً القيادة الاستراتيجية، في تحديد مصير المنظمات وأدائها. حيث أجمعت غالبية الدراسات السابقة، على اختلاف سياقاتها وبيئاتها، على وجود علاقة إيجابية وجوهرية بين الممارسات القيادية الفعالة وبين تحقيق مستويات أداء متفوقة، سواء كان ذلك الأداء مؤسسياً (العتيبي، 2023)، أو ريادياً (الجدعاني، 2023)، أو ابتكارياً (Al-Nuaimi et al., 2022)، أو مالياً (Engelen et al., 2020). وبذلك، فإن الدراسة الحالية تنطلق من فرضية أساسية راسخة في الفكر الإداري المعاصر، تُسلم بأهمية القيادة الاستراتيجية كمتغير حاسم في نجاح المنظمات.

#### 2. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، أبرزها:

- **على المستوى المفاهيمي:** تتفق في تبني "القيادة الاستراتيجية" كمتغير مستقل رئيسي و"الأداء" كمتغير تابع، وهو ما يظهر جلياً في دراسات مثل دراسة (الزعبي والقضاة، 2023) ودراسة (Akinbola et al., 2021). كما تتفق مع دراسات أخرى في تفكيك هذه المتغيرات إلى أبعاد فرعية لقياسها بدقة، مثل الاهتمام بأبعاد **تحديد التوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري** التي ظهرت في دراسات عديدة.
- **على المستوى المنهجي:** تتفق الدراسة الحالية مع التوجه الغالب في الدراسات التي تم استعراضها، والذي يعتمد على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من القادة أو المديرين، وهو النهج الذي اتبعه دراسات مثل (الحربي، 2022) و(Tuan, 2022).

### 3. جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

على الرغم من الاتفاق في الإطار العام، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جوانب جوهرية تمنحها طابعها المنفرد:

- **بيئة الدراسة:** لعل أبرز جوانب الاختلاف يكمن في البيئة الجغرافية والاقتصادية للبحث. فبينما ركزت الدراسات المحلية السابقة على مدن رئيسية كالرياض (الجدعاني، 2023) أو جدة (العتيبي، 2023)، أو قطاعات محددة كالمستشفيات (الحربي، 2022) والجامعات (الشوابكة، 2021)، تتجه هذه الدراسة نحو بيئة واعدة لم تحظَ بنفس القدر من الاهتمام البحثي وهي بيئة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة.
- **شمولية نموذج الدراسة:** تتميز الدراسة الحالية بتقديم نموذج متكامل يربط بين خمسة أبعاد محددة للقيادة الاستراتيجية وبين أربعة أبعاد شاملة للأداء (المالي، التشغيلي، التسويقي، والابتكاري). هذا الربط الشامل يختلف عن بعض الدراسات التي ركزت على أثر القيادة في بُعد واحد من الأداء، كالأداء الابتكاري فقط (Gupta & Wowak, 2022) أو الأداء المالي فقط (Engelen et al., 2020).
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تتفرد الدراسة باستهدافها شريحة "المشاريع الناشئة في القطاع التقني" على وجه الخصوص، وهي كيانات تختلف في ديناميكياتها وتحدياتها عن "الشركات الصغيرة

والمتوسطة" بشكل عام (Akinbola et al., 2021)، أو الشركات الصناعية الكبرى (العنبي، 2023)، مما يجعل نتائجها أكثر تخصصاً ودقة في هذا القطاع الحيوي.

#### 4. الفجوة البحثية

من خلال تحليل الأدبيات السابقة، تتضح الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها، وتتمثل في ندرة الدراسات التجريبية التي تناولت بشكل متكامل ومفصل أثر الأبعاد الخمسة للقيادة الاستراتيجية على الأداء متعدد الأبعاد لمشاريع الشركات الناشئة في القطاع التقني، ضمن السياق الجغرافي والاقتصادي لمنطقة المدينة المنورة. فالدراسات السابقة إما تناولت الموضوع في مدن أخرى، أو في قطاعات مختلفة، أو ركزت على أبعاد محدودة للمتغيرات، أو فحصت علاقات مختلفة (كالدور الوسيط أو المعدل)، مما يترك فجوة واضحة حول طبيعة الأثر المباشر للقيادة الاستراتيجية بشموليتها على أداء المشاريع الناشئة بشموليته في هذه البيئة المحددة.

#### 5. جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب حيوية:

- **بلورة المشكلة البحثية:** ساعد استعراض الدراسات السابقة في تأكيد أهمية الموضوع عالمياً ومحلياً، مما دعم الإحساس بوجود مشكلة بحثية حقيقية تستحق الدراسة.
- **بناء الإطار النظري:** وفرت الدراسات السابقة أساساً نظرياً صلباً لتعريف متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تم الاعتماد عليها في تحديد الأبعاد الرئيسية لكل من القيادة الاستراتيجية وأداء المشاريع الناشئة.
- **تطوير أداة الدراسة:** سُتُخدم المقاييس والأبعاد التي تم اختبارها وثبتت صلاحيتها في دراسات سابقة (مثل دراسات Northouse و Hitt et al. التي استُشهد بها في الفصل الأول) كنقطة انطلاق لتطوير فقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية، مع تكييفها لتناسب بيئة الدراسة.
- **تحديد المنهجية المناسبة:** إن شيوع استخدام المنهج الكمي والاستبانة في غالبية الدراسات السابقة أعطى مؤشراً على ملاءمة هذا المنهج لموضوع الدراسة الحالية.

## 6. الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بمجموعة من الجوانب التي تجعلها إضافة نوعية للحقل المعرفي، ومن أهمها:

- **الأصالة في السياق:** تُعد من أوائل الدراسات -حسب علم الباحث- التي تركز بشكل خاص على بيئة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة، مما يُقدم نتائج أصيلة مرتبطة بسياق تنموي محلي مهم ضمن رؤية المملكة (2030).
- **العمق والشمولية في التحليل:** من خلال تبنيها لنموذج متعدد الأبعاد لكلا المتغيرين، ستوفر الدراسة فهماً أكثر عمقاً وتفصيلاً لآليات التأثير، بدلاً من تقديم نتيجة عامة ومجملّة.
- **القيمة التطبيقية المباشرة:** نظراً لتركيزها على قطاع حيوي وتحدي واقعي، فإن نتائج الدراسة ستكون ذات قيمة تطبيقية عالية ومباشرة لرواد الأعمال، وحاضنات الأعمال، وصناع السياسات في منطقة المدينة المنورة والمملكة بشكل عام.

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

### تمهيد

يمثل هذا المحور الأساس النظري للدراسة، حيث يتناول بعمق المتغيرات الرئيسية وأبعادها، ويؤسس للعلاقة المنطقية بينها، كما يربطها بالأسس النظرية التي تفسر طبيعة تأثيرها.

### المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية (الإطار المفاهيمي والأبعاد)

يُكرس هذا المبحث لتوضيح الأبعاد المختلفة للمتغير المستقل، حيث يتناول مفهوم القيادة الاستراتيجية، ويُبرز أهميتها وخصائصها، ثم يفصل الأبعاد التي اعتمدتها الدراسة، وصولاً إلى تأصيلها ضمن النظريات الإدارية الأساسية التي تفسر آليات تأثيرها.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية

تجاوزت القيادة في المنظمات الحديثة الدور التقليدي للتوجيه اليومي، لتصبح عملية فكرية معقدة تركز على تحقيق الانسجام بين المنظمة وبيئتها المتغيرة باستمرار. في هذا السياق، برز مفهوم القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) كعنصر جوهري في الإدارة الحديثة. إنها عملية تتسم بالشمولية، حيث تتخطى المهام الإدارية الروتينية لتهتم بصحة المنظمة المستقبلية وقدرتها على البقاء والتطور في الأمد الطويل (Elenkov & Manev, 2021). يمكن النظر إليها كمهارة إدارية وفنية تُعنى بتوجيه موارد المنظمة نحو بناء مستقبل واعد، مع الحفاظ على توازن دقيق بين تحقيق الكفاءة في العمليات الحالية ومتطلبات التكيف المرن مع التغيرات المستقبلية.

من منظور آخر، يرى عقيلي (2022) أن القيادة الاستراتيجية هي "القدرة على التأثير في الأفراد لدفعهم طواعية نحو بلورة وتنفيذ استراتيجيات تُحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة" (ص. 115). هذا التعريف يُلقي الضوء على تميزها عن الأنماط القيادية الأخرى. فبينما تُركز القيادة التحويلية على إلهام وتحفيز الأفراد، والقيادة التعاملية على إدارة الأداء من خلال المكافآت والعقوبات، فإن القيادة الاستراتيجية تشمل هذه الجوانب وتضيف إليها بعداً محورياً: ربط كافة الأنشطة بالرؤية الاستراتيجية الشاملة للمنظمة (Roth, 2022). بناءً عليه، يمكن وصف القائد الاستراتيجي بأنه

مهندس المستقبل الذي لا يقتصر دوره على إدارة الوضع الراهن، بل يتعداه إلى صياغته وتشكيله بوعي وبصيرة.

### المطلب الثاني: أهمية القيادة الاستراتيجية للمشاريع الناشئة

تتضاعف أهمية القيادة الاستراتيجية في سياق المشاريع الناشئة، وذلك بالنظر إلى طبيعة هذه الكيانات التي تعمل ضمن بيئات يسودها الغموض الكبير (High Uncertainty)، وتواجه تحديات "مسؤولية الحادثة" (Liability of Newness) بالإضافة إلى محدودية الموارد. في مثل هذه البيئة الديناميكية، لا تُعد القيادة الاستراتيجية عاملاً لتحسين الأداء فحسب، بل ضرورة حتمية لبقاء المشروع ونجاحه. تتبلور أهميتها في النقاط الآتية:

- **توفير التوجيه في بيئة الغموض:** تحتاج المشاريع الناشئة إلى رؤية واضحة وتوجه استراتيجي محدد لتركيز جهودها المشتتة ومواردها المحدودة. يقوم القائد الاستراتيجي بدور "صانع المعنى" (Sense-Maker) الذي يبلور رؤية مقنعة للفريق والمستثمرين، ويحولها إلى أهداف قابلة للتطبيق (العبادي، 2023).
- **بناء الميزة التنافسية من نقطة الصفر:** بخلاف الشركات الكبيرة ذات الموارد الراسخة، تبدأ المشاريع الناشئة من الصفر. هنا يبرز دور القائد الاستراتيجي في تحديد وتنمية "الكفاءات الجوهرية" التي ستمنح المشروع ميزة تنافسية فريدة، سواء كانت تقنية مبتكرة، أو فهمًا عميقًا لشريحة معينة من العملاء، أو ثقافة تنظيمية يصعب تقليدها (Brito, 2022 & Santos).
- **جذب واستقطاب رأس المال البشري:** في اقتصاد المعرفة الحالي، يُعد رأس المال البشري هو الأصول الأكثر قيمة للمشاريع الناشئة. والقائد الاستراتيجي الذي يمتلك رؤية واضحة ويظهر التزامًا بتطوير الأفراد، يكون قادرًا على جذب أفضل المواهب وإقناعها بالانضمام إلى مشروع قد يبدو محفوفًا بالمخاطر، وتحفيزهم على البقاء والمساهمة الفعالة (Baron, 2020).

### المطلب الثالث: خصائص القائد الاستراتيجي

لكي يتمكن القائد من ممارسة القيادة الاستراتيجية بفاعلية، ينبغي أن يتمتع بمجموعة من الخصائص والقدرات التي تتجاوز المهارات الإدارية التقليدية. وقد حدد Webb & Ireland (2020) مجموعة من الخصائص الأساسية، يمكن إيجازها في الآتي:

- **التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking):** يُقصد به قدرة القائد على استيعاب الصورة الكلية، وفهم الترابط بين مكونات المنظمة وبيئتها الخارجية، وتحليل التوجهات المستقبلية بعيداً عن الانغماس في التفاصيل اليومية للمشكلات.
- **القدرة على الموازنة (Ambidexterity):** تشير هذه الخاصية إلى مهارة القائد في الموازنة بين المتناقضات الظاهرة، مثل الموازنة بين استغلال الفرص الحالية (Exploitation) واستكشاف الفرص المستقبلية (Exploration). تتجلى هذه القدرة أيضاً في الموازنة بين السعي للاستقرار وتشجيع التغيير، وبين تطبيق الرقابة ومنح الصلاحيات.
- **الذكاء العاطفي والاجتماعي (Social Intelligence & Emotional):** يُمكن القائد من فهم وإدارة عواطفه ومشاعر الآخرين بفاعلية. كما يُمكنه من بناء شبكة علاقات قوية وتحالفات داخلية وخارجية، مما يدعم التوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- **الشغف بالتعلم المستمر (Passion for Continuous Learning):** يدرك القائد الاستراتيجي أن المعرفة تتطور بسرعة، مما يدفعه إلى السعي المستمر لاكتساب معارف جديدة والتعلم من النجاحات والإخفاقات على حد سواء، ليظل مواكباً للمستجدات.

### المطلب الرابع: أبعاد القيادة الاستراتيجية

اعتمدت الدراسة الحالية نموذجاً يتكون من خمسة أبعاد لقياس القيادة الاستراتيجية، وهو نموذج يستند إلى الأدبيات الحديثة ويعكس الممارسات الجوهرية للقائد الاستراتيجي. وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:

- **تحديد التوجه الاستراتيجي (Determining Strategic Direction):** يُعد هذا البعد بمثابة الركيزة الأساسية لأي نشاط استراتيجي. يتضمن صياغة رؤية بعيدة المدى، وتحديد رسالة

واضحة للمنظمة، بالإضافة إلى وضع أهداف محددة وقابلة للقياس. تعمل الرؤية كمنارة تضيء الطريق وتُلهم الأفراد، بينما تُحدد الرسالة هوية المنظمة وتُبرر وجودها. أما الأهداف، فهي تُترجم الرؤية إلى غايات عملية يمكن متابعتها. غياب التوجه الواضح قد يؤدي إلى تشتت الجهود وإهدار الموارد (العبادي، 2023).

- **استغلال الكفاءات الجوهرية (Exploiting Core Competencies):** لا تقتصر أهمية الموارد على وجودها فحسب، بل تكمن في القدرة على تحويلها إلى كفاءات جوهرية. هذه الكفاءات هي عبارة عن مزيج فريد من الموارد والقدرات تمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة. يتمثل دور القائد الاستراتيجي في تحديد هذه الكفاءات (سواء كانت معرفية، تكنولوجية، أو حتى علاقاتية)، ثم حمايتها وتنميتها، وتوظيفها بذكاء لتعظيم قيمتها في السوق (الهاشمي والمالكي، 2022).

- **تطوير رأس المال البشري (Developing Human Capital):** ينظر القائد الاستراتيجي إلى الموظفين كأصول استثمارية ثمينة، وليست مجرد تكاليف تشغيلية. يشمل هذا البُعد كافة الممارسات التي تُعنى بجذب أفضل المواهب، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتمكينهم. كما يركز على خلق بيئة عمل جاذبة تُشجع على تبادل المعرفة والنمو الشخصي والمهني، بما يدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Baron, 2020).

- **الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة (Sustaining an Effective Organizational Culture):** تُعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة "شخصية المنظمة"، وهي تتألف من مجموعة القيم، المعتقدات، والافتراضات المشتركة التي تُوجه سلوك الأفراد. يتمثل دور القائد الاستراتيجي في بناء وتشكيل ثقافة تدعم الاستراتيجية، مثل ثقافة تُشجع على الابتكار، والمخاطرة المحسوبة، والتركيز على العميل. تعمل الثقافة الفاعلة كنظام رقابة غير مرئي يوجه الأفراد نحو اتخاذ القرارات الصائبة حتى في غياب القائد (Roth, 2022).

- **إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة (Establishing Balanced Organizational Controls):** تحتاج كل منظمة إلى أنظمة للرقابة والمتابعة لضمان تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف. ومع ذلك، يسعى القائد الاستراتيجي إلى وضع ضوابط "متوازنة"، أي تلك التي تجمع بين الضوابط المالية التقليدية (مثل الميزانيات والربحية) والضوابط الاستراتيجية (ك مؤشرات

الأداء الرئيسية ورضا العملاء والابتكار). الهدف هو توفير معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرارات التصحيحية، دون أن تُعيق هذه الضوابط الإبداع والمرونة الضروريين للنجاح، خاصة في بيئة المشاريع الناشئة (عقيلي، 2022).

### المبحث الثاني: الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة (الإطار المفاهيمي والأبعاد)

يُعد أداء المشاريع الناشئة الغاية الأساسية التي تسعى إليها جميع الممارسات القيادية والاستراتيجية، لكن مفهوم الأداء في هذا السياق يتسم بالتعقيد والخصوصية. يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي لهذا المتغير، ويُسلط الضوء على أهمية قياسه والتحديات المرتبطة بذلك، ثم يفصل الأبعاد التي اعتمدتها الدراسة، ويُوصلها ضمن النظريات التي تُفسرها.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة

يختلف مفهوم الأداء في المشاريع الناشئة (Startup Performance) بشكل جوهري عن مفهومه في الشركات الكبيرة والمستقرة. ففي حين أن أداء الشركات الراسخة يُقاس عادةً بمؤشرات مالية بحتة كالربحية والعائد على الأصول، فإن هذه المقاييس قد تكون مضللة أو غير ذات صلة في المراحل المبكرة للمشروع الناشئ، الذي غالباً ما يعمل بخسائر تشغيلية بهدف تحقيق النمو واكتساب حصة سوقية (Cavallo, 2020 & Ghezzi). لهذا، يُعرّف أداء المشاريع الناشئة بأنه مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس قدرة المشروع على البقاء، والنمو، وتحقيق أهدافه الاستراتيجية في بيئة شديدة الغموض. يشمل هذا المفهوم مزيجاً من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس الصحة العامة للمشروع على المديين القصير والطويل.

يُشير العمران (2023) إلى أن أداء المشروع الناشئ هو "مقياس لمدى نجاحه في التحقق من صحة نموذج عمله (Business Model Validation)، وتحقيق القبول في السوق (Market Traction)، وبناء القدرات الضرورية لتحقيق النمو المستدام" (ص. 55). يُبرز هذا التعريف أن الأداء في هذا السياق هو عملية ديناميكية مستمرة وليست مجرد نتيجة نهائية. إنه يرتبط بقدرة المشروع على التعلم والتكيف والتقدم نحو تحقيق رؤيته، وليس فقط تحقيق أرقام مالية إيجابية. بالتالي، فإن تقييم أداء مشروع ناشئ يتطلب نظرة شاملة تتجاوز القوائم المالية التقليدية.

## المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة

لا يُعد قياس الأداء في المشاريع الناشئة مجرد إجراء روتيني لتقديم التقارير، بل هو أداة استراتيجية حيوية تُوجه عملية صنع القرار وتُحدد مسار المشروع. وتكمن أهميته في بعدين رئيسيين:

- **على المستوى الداخلي:** يُقدم القياس المنتظم للأداء تغذية راجعة (Feedback) حيوية للفريق المؤسس حول مدى نجاح استراتيجياتهم. يُساعد هذا القياس في تحديد ما هو فعال وما هو غير فعال، ويدعم ما يُعرف بـ "التعلم المعتمد على المقاييس (Metrics-Driven Learning)". من خلال تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية، يتمكن القادة من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تطوير المنتج، أو تغيير استراتيجيات التسويق، أو حتى إجراء "محورة (Pivot)" في نموذج العمل بأكمله قبل فوات الأوان (Mansoori & Lackéus, 2021).

- **على المستوى الخارجي:** يُعد الأداء المقاس هو اللغة التي تتحدث بها المشاريع الناشئة مع المستثمرين والشركاء المحتملين. فالمستثمرون، وخاصة أصحاب رأس المال الجريء، لا يُقدمون على الاستثمار في الأفكار المجردة، بل في "الجاذبية" أو "الاحتكاك (Traction)" الذي يُثبت وجود سوق حقيقي للمنتج. وبالتالي، فإن تقديم مؤشرات أداء قوية (مثل معدل نمو المستخدمين النشطين، أو تكلفة اكتساب العميل) يُعد دليلاً ملموساً على صحة الفرضيات ويزيد من فرص الحصول على التمويل اللازم للنمو (رضوان، 2022).

## المطلب الثالث: تحديات قياس الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة

على الرغم من أهميته البالغة، يواجه قياس أداء المشاريع الناشئة تحديات فريدة ومعقدة، من أبرزها:

- **مفارقة الربحية (The Profitability Paradox):** كما ذكر سابقاً، فإن معظم المشاريع الناشئة الناجحة في مراحلها الأولى (مثل Amazon في بداياتها) لم تُحقق أرباحاً لسنوات عديدة، نظراً لإعادة استثمارها لكافة إيراداتها في النمو. هذا يُشكل تحدياً كبيراً، حيث إن الاعتماد على الربحية كمقياس أساسي قد يؤدي إلى تقييم خاطئ لأداء مشروع واعد (Strumsky & Pajarinen, 2021).

- **فخ المقاييس الزائفة (The Vanity Metrics Trap):** قد يميل رواد الأعمال إلى التركيز على مقاييس تبدو مُبهرة ولكنها لا تعكس القيمة الحقيقية للعمل. من أمثلة ذلك: التركيز على إجمالي عدد التنزيلات للتطبيق بدلاً من عدد المستخدمين النشطين شهرياً، أو عدد المتابعين على وسائل التواصل الاجتماعي بدلاً من معدل التحويل إلى عملاء فعليين. هذه المقاييس الزائفة قد تُعطي إحساساً مُضللاً بالتقدم وتُخفي المشكلات الحقيقية التي قد تواجه المشروع (Acs et al., 2022).

- **صعوبة المقارنة المعيارية (Benchmarking Difficulty):** غالباً ما تعمل المشاريع الناشئة في أسواق جديدة أو تُقدم حلولاً مبتكرة، مما يجعل من الصعب مقارنة أدائها بأداء المنافسين المباشرين أو بمتوسطات الصناعة. هذا الأمر يزيد من صعوبة تقييم ما إذا كان الأداء المحقق جيداً أم سيئاً في ظل غياب المعايير الواضحة.

#### المطلب الرابع: أبعاد الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة

لمواجهة التحديات المذكورة، تبنت الأدبيات الحديثة منظوراً متعدد الأبعاد لقياس الأداء، وهو المنظور الذي تُطبقه هذه الدراسة، ويشمل الأبعاد التالية:

- **الأداء المالي (Financial Performance):** لا يُركز هذا البُعد بشكل أساسي على الربحية النهائية بقدر ما يُعنى بالمؤشرات التي تدل على السلامة المالية وقدرة المشروع على النمو. من هذه المؤشرات: معدل نمو الإيرادات الشهري أو السنوي (Revenue Growth Rate)، ومعدل حرق النقد (Cash Burn Rate) الذي يُشير إلى سرعة استهلاك النقد المتاح، والقدرة على جذب جولات تمويل ناجحة (Fundraising Success)، وتحسين هوامش الربح الإجمالية (Gross Margins) مع نمو حجم العمليات (Bocken & Snihur, 2020).

- **الأداء التشغيلي (Operational Performance):** يُعبر هذا البُعد عن كفاءة وفاعلية العمليات الداخلية للمشروع في تقديم القيمة للعميل. يُقاس بمؤشرات مثل: مستوى رضا العملاء (Customer Satisfaction Score)، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention Rate)، وجودة المنتج أو الخدمة (وتُقاس بعدد الأخطاء أو شكاوى العملاء)،

والوقت المستغرق من مرحلة الفكرة إلى طرح المنتج في السوق (Time-to-Market) (العمران، 2023).

• **الأداء التسويقي (Marketing Performance):** يُركز هذا البُعد على قدرة المشروع على الوصول إلى عملائه المستهدفين وإقناعهم بفاعلية. يشمل مقاييس حيوية مثل: تكلفة اكتساب العميل (Customer Acquisition Cost – CAC)، والقيمة الدائمة للعميل (Customer Lifetime Value – LTV) التي تُعبر عن الإيرادات المتوقعة من العميل الواحد خلال فترة تعامله مع المشروع، ومعدل التحويل (Conversion Rate) من مستخدم مهتم إلى عميل فعلي، ومستوى الوعي بالعلامة التجارية في الشريحة السوقية المستهدفة (رضوان، 2022).

• **أداء الابتكار والتعلم (Innovation and Learning Performance):** يُعد هذا البُعد حاسماً لبقاء المشروع الناشئ على المدى الطويل، فهو يقيس قدرته على التطور والتكيف المستمر. يُقاس بمؤشرات مثل: سرعة دورة "البناء-القياس-التعلم" (Build-Measure-Learn Cycle) التي تُشير إلى سرعة التجريب والتكرار، وعدد التجارب أو الاختبارات التي يُجريها المشروع أسبوعياً، ومعدل إطلاق الميزات أو المنتجات الجديدة، وقدرة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وتطبيقها في العمل (Lackéus, 2021 & Mansoori).

### المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة

بعد تأصيل كل من القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في مبحثين منفصلين، يهدف هذا المبحث إلى بناء الجسر النظري الذي يربط بينهما، موضحاً آليات التأثير، ومقدمات نموذجاً فرضياً يُجسد العلاقة المقترحة بين المتغيرين، والتي تُشكل جوهر هذه الدراسة.

#### المطلب الأول: طبيعة العلاقة التأثيرية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد

إن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة ليست مجرد علاقة ارتباطية، بل هي علاقة تأثيرية سببية عميقة، حيث تؤدي ممارسات القائد الاستراتيجي دور المُحفز والمُوجه والمُمكن لمختلف أبعاد الأداء. فالقيادة الاستراتيجية لا "تُصنع" الأداء بشكل مباشر، بل تُهيئ الظروف وتُصمم النظام الذي يسمح للأداء بالظهور والازدهار. يمكن تفصيل آليات هذا التأثير من خلال ربط أبعاد القيادة الاستراتيجية بأبعاد الأداء على النحو التالي:

• **تحديد التوجه الاستراتيجي وتأثيره في الأداء :** يُعد وجود رؤية واضحة وأهداف محددة (توجه استراتيجي) بمثابة البوصلة التي تُوجه كافة القرارات في المشروع الناشئ. هذا التوجه يؤثر بشكل مباشر في الأداء التشغيلي من خلال توحيد جهود الفريق وتقليل الأنشطة المهدرة، وفي الأداء التسويقي من خلال بناء رسالة متسقة وموجهة للسوق. كما أن الرؤية المقنعة تُعد أداة حاسمة في التأثير على الأداء المالي، ليس فقط من خلال توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر ربحية، بل أيضاً من خلال قدرتها على جذب المستثمرين وإقناعهم بجدوى المشروع المستقبلية (Gumusluoglu et al., 2022).

• **استغلال الكفاءات الجوهرية وتأثيره في الأداء :** عندما ينجح القائد في تحديد وتوظيف الكفاءات الجوهرية للمشروع، فإنه يُؤسس لميزة تنافسية مستدامة. هذا ينعكس مباشرة على الأداء التسويقي، حيث يُصبح المشروع قادراً على تقديم قيمة فريدة لعملائه تميزه عن المنافسين. كما يؤثر في الأداء المالي من خلال تمكين المشروع من فرض أسعار أعلى أو تحقيق تكاليف أقل، وفي أداء الابتكار والتعلم لأن الابتكارات الأكثر نجاحاً هي تلك التي تُبنى على كفاءات المشروع الأساسية (الشباب والمجالي، 2022).

• **تطوير رأس المال البشري وتأثيره في الأداء :** يُعتبر فريق العمل هو المحرك الرئيسي للمشروع الناشئ. وعندما يستثمر القائد في تطوير هذا الفريق وتمكينه، فإن ذلك يؤثر بشكل مباشر في جميع أبعاد الأداء. فالفريق المُحفز والماهر يكون أكثر إنتاجية وكفاءة (تحسين الأداء التشغيلي)، وأكثر قدرة على توليد أفكار جديدة وتطبيقها (تحسين أداء الابتكار والتعلم). كما أن جودة تفاعل الموظفين مع العملاء تؤثر بشكل حاسم في الأداء التسويقي (الاحتفاظ بالعملاء) (Jiang et al., 2021).

• **الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة وتأثيره في الأداء :** تُعد الثقافة التي تُشجع على التجريب والتعلم من الفشل والتعاون بمثابة الوقود الذي يُغذي محرك الابتكار. وبالتالي، فإن هذا البُعد يؤثر بشكل جوهري في أداء الابتكار والتعلم. كما أن الثقافة التي تُركز على العميل (Customer-Centric Culture) تُحسن من الأداء التشغيلي والتسويقي من خلال ضمان أن كافة الأنشطة مُوجهة نحو خلق قيمة حقيقية للعميل. وتعمل هذه الثقافة كنظام توجيه ذاتي يضمن استمرارية الأداء حتى في ظل نمو المشروع وتوسعه (Stroe & Zbucha, 2023).

- إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة وتأثيره في الأداء: تعمل الضوابط الاستراتيجية والمالية كنظام إنذار مبكر يسمح للقائد بمراقبة التقدم نحو الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. هذا يُحسن من الأداء المالي من خلال ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتجنب الانحرافات المكلفة، ويُحسن من الأداء التشغيلي من خلال مراقبة مؤشرات الجودة والكفاءة. إن التوازن في هذه الضوابط يضمن ألا تتحول إلى قيود بيروقراطية تُخنق أداء الابتكار (الغانمي، 2023).

### المطلب الثاني: التكامل النظري بين متغيرات الدراسة

يمكن فهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة بشكل أعمق من خلال دمج المنطلقات النظرية التي تم استعراضها لكل متغير. حيث يمكن القول إن نظرية المستويات العليا ونظرية الموارد المعتمدة تُفسران "المدخلات" و"العمليات" في نموذج الدراسة، بينما تُفسر بطاقة الأداء المتوازن ونظرية التأثير (الفعالية) "المخرجات" و"الديناميكيات" لهذا النموذج.

تبدأ الرحلة مع القائد، الذي تتشكل قراراته وممارساته الاستراتيجية بناءً على خصائصه وخبراته، كما تفترض نظرية المستويات العليا. ثم يقوم هذا القائد، وفقاً لمبادئ نظرية الموارد المعتمدة، بتحديد، بناءً، وتوظيف الموارد والقدرات الفريدة (خاصة رأس المال البشري والكفاءات الجوهرية) لخلق ميزة تنافسية. إن نتيجة هذه الأفعال القيادية لا يمكن تقييمها من زاوية واحدة، بل تتطلب رؤية شاملة ومتوازنة، وهو ما يوفره إطار بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة التي تترجم إلى أبعاد الأداء في هذه الدراسة. وأخيراً، فإن المسار الذي يسلكه المشروع لتحقيق هذه النتائج في بيئة الغموض ليس مساراً خطياً، بل هو مسار تفاعلي تجريبي، يعتمد على التعلم والتكيف، كما توضح نظرية التأثير (الفعالية). وهكذا، تتكامل هذه النظريات لتقدم إطاراً نظرياً متماسكاً يُفسر كيف أن خصائص القائد وممارساته في بناء القدرات تؤدي إلى أداء شامل ومتوازن عبر مسار ريادي ديناميكي.

### تعليق الباحث التحليلي:

يُظهر التكامل بين هذه النظريات أن النجاح في قيادة المشاريع الناشئة لا يعتمد فقط على خصائص القائد الفردية، بل يمتد ليشمل قدرته على الاستفادة من الموارد المتاحة بطرق مبتكرة، مع تبني منهج شمولي لتقييم الأداء يتجاوز المؤشرات المالية الضيقة. إن الارتباط بين القيادة الاستراتيجية

والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة هو ارتباط حيوي يجسد حقيقة أن القائد الفعال في هذا السياق هو من يمتلك البصيرة لتحديد المسار، والمرونة الكافية للتكيف معه، والقدرة على بناء فريق وثقافة تُمكن المشروع من تحقيق أهدافه الطموحة في بيئة متقلبة. هذا التكامل النظري يُعزز فرضيات الدراسة ويُقدم أساساً قوياً لتحليل النتائج التجريبية.

### خاتمة الإطار النظري

خلاصة القول، لقد سعى هذا الفصل إلى بناء أساس معرفي متين ومتكامل من خلال محورين رئيسيين. ففي المحور الأول، تم استعراض وتحليل مجموعة واسعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وهو ما أتاح الفرصة لتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الخارطة البحثية العالمية والمحلية، والكشف عن جوانب الاتفاق والاختلاف، والأهم من ذلك، تبرير الفجوة البحثية التي تنطلق منها هذه الدراسة والمتمثلة في ندرة الأبحاث التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بسياق مدينة المنورة.

أما المحور الثاني، فقد حُصص لبناء الإطار النظري الذي يؤصل لمفاهيم الدراسة. حيث تناول المبحث الأول المتغير المستقل، "القيادة الاستراتيجية"، مفصلاً في مفهومها وأهميتها وأبعادها الخمسة، ومؤصلاً لها ضمن نظريتي المستويات العليا والموارد المعتمدة. وانتقل المبحث الثاني لتناول المتغير التابع، "الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة"، موضحاً خصوصية قياسه وتحدياته، ومُفككاً إياه إلى أبعاده الأربعة الشاملة، ومُستنداً في ذلك إلى إطار بطاقة الأداء المتوازن ونظرية التأثير. وأخيراً، قام المبحث الثالث ببناء الجسر النظري بين المتغيرين، حيث أوضح آليات التأثير المنطقية بين أبعاد القيادة وأبعاد الأداء، وقدم نموذجاً فرضياً يُجسد هذه العلاقة، موضحاً كيف تتكامل النظريات المختلفة لتقديم تفسير متماسك للظاهرة قيد البحث. وبهذا، يكون الإطار النظري قد مهد الطريق بشكل منهجي للانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة واختبار فرضياتها.

## **الفصل الثالث**

### **منهجية الدراسة وإجراءاتها**

- **تمهيد.**
- **منهج الدراسة.**
- **مصادر جمع البيانات.**
- **مجتمع الدراسة وعينتها.**
- **أداة الدراسة.**
- **الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.**
- **طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.**
- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد

يمثل هذا الفصل حلقة الوصل الأساسية بين التأصيل النظري للدراسة وجانبها التطبيقي. يهدف الفصل إلى توضيح وتبرير الخيارات المنهجية التي اعتمدها الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. سيتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للمنهج البحثي المعتمد، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، واستعراض أداة جمع البيانات المستخدمة، بالإضافة إلى شرح إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وصولاً إلى عرض الخطوات التنفيذية التي ستتبع لإنجاز هذا البحث.

#### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، مع التركيز على جانبه الارتباطي والأثري. يُعد هذا المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة التي تسعى لفهم العلاقة والتأثير بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني، وذلك للأسباب التالية:

- **الجانب الوصفي:** يُمكن هذا الجانب من تحديد ووصف واقع متغيرات الدراسة. سيستخدم لتحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال الكفاءات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة)، وكذلك تحديد مستوى الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة التقنية بأبعاده (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التسويقي، أداء الابتكار والتعلم) ضمن المجتمع المستهدف. هذا الجانب سيُسهم في الإجابة عن التساؤلين الأول والثاني للدراسة.
- **الجانب التحليلي الارتباطي والأثري:** يتجاوز هذا الجانب مجرد الوصف، ليُقدم تحليلاً معمقاً لطبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة. يهدف إلى اختبار ما إذا كانت توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية كمتغير إجمالي والأداء المتعدد للمشاريع

الناشئة كمتغير إجمالي، وكذلك تحديد أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد. هذا التوجه يتوافق تماماً مع التساؤلات والفرضيات الرئيسية التي بُنيت عليها الدراسة (التساؤلان الثالث والرابع).

وبالتالي، فإن هذا المنهج يُمكن الباحث من جمع بيانات كمية عن الظاهرة في سياقها الطبيعي دون أي تدخل، ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً للوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

### مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين متكاملين لجمع البيانات الضرورية لتحقيق أهدافها:

- **المصادر الثانوية (Secondary Sources):** تشمل هذه المصادر المراجعة الشاملة للأدبيات العلمية المتخصصة من كتب، ودوريات، ومقالات محكمة، ورسائل جامعية، وتقارير بحثية، سواء العربية منها أو الأجنبية. وقد استُخدمت هذه المصادر بشكل أساسي في بناء الإطار النظري للدراسة، وتأسيس مفاهيمها، وتغذية قسم الدراسات السابقة، بالإضافة إلى المساعدة في تصميم أداة الدراسة.
- **المصادر الأولية (Primary Sources):** تتمثل في البيانات التي ستُجمع مباشرة من الميدان من أفراد عينة الدراسة. ستكون **الاستبانة** الأداة الرئيسية لجمع هذه البيانات، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بشكل مباشر.

### مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع قادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة. يشمل ذلك المؤسسين، الرؤساء التنفيذيين، والمديرين الرئيسيين الذين يتولون مسؤوليات قيادية في هذه المشاريع. نظراً لغياب إحصائية رسمية دقيقة تُحدد العدد الإجمالي لهذه المشاريع وقادتها في القطاع التقني تحديداً بالمدينة المنورة، وبناءً على تقديرات أولية مستقاة من بيانات حاضنات ومسرعات الأعمال التقنية والمنصات الريادية في المنطقة، يُقدر العدد الكلي للمجتمع بحوالي (600) قائد مشروع تقني ناشئ.

## عينة الدراسة

بالنظر إلى حجم المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لضمان تكافؤ الفرص لكل قائد مشروع في المجتمع للظهور ضمن العينة، مما يُعزز من إمكانية تعميم النتائج المتحصل عليها. وقد حُدّد حجم العينة بـ (240) فرداً، وهو ما يُمثل نسبة (40%) من إجمالي مجتمع الدراسة، ويُعتبر هذا الحجم مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة بدقة. يُوضح الجدول التالي تفاصيل توزيع مجتمع وعينة الدراسة:

جدول (1) توزيع مجتمع وعينة الدراسة

| الفئة                                                   | المجتمع الكلي | حجم العينة | النسبة المئوية |
|---------------------------------------------------------|---------------|------------|----------------|
| قادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة | 600           | 240        | 40%            |

يُبين الجدول (1) أن مجتمع الدراسة يضم (600) قائد مشروع تقني ناشئ، وقد تم استهداف عينة عشوائية بسيطة بحجم (240) فرداً، مما يُشكل نسبة (40%) من المجتمع الأصلي.

## أداة الدراسة

الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية هي الاستبانة. قام الباحث بتصميمها وتطويرها بعد مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الاستراتيجية في سياق ريادة الأعمال والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة. اعتمد بشكل خاص على المقاييس التي أثبتت صلاحيتها في دراسات عالمية ومحلية، وخاصة تلك التي استندت إلى أبعاد القيادة الاستراتيجية كما طرحها (Hitt et al., 2021)، وأبعاد الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة المستمدة من إطار بطاقة الأداء المتوازن ودراسات الأداء الريادي مثل (Fuentelsaz et al., 2023)، مع تكييف صياغة العبارات لتناسب سياق المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة.

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (قادة المشاريع).
- **الجزء الثاني:** يقيس المتغير المستقل (أبعاد القيادة الاستراتيجية) من خلال (22) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال الكفاءات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة.

- **الجزء الثالث:** يقيس المتغير التابع (الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة) من خلال (17) عبارة مُوزعة على أربعة أبعاد وهي: الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التسويقي، أداء الابتكار والتعلم.

صُممت جميع فقرات الأجزاء الثاني والثالث بناءً على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، حيث تتراوح الإجابات من (1) "غير موافق بشدة" إلى (5) "موافق بشدة".

### الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

لضمان أن الأداة تقيس ما صُممت لقياسه بفاعلية وثبات، جرى اختبار صدق وثبات الأداة على النحو التالي:

#### صدق الأداة (Validity):

- **صدق المحتوى (Content Validity):** عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعات السعودية متخصصون في مجالي الإدارة وريادة الأعمال. طُلب منهم تقييم وضوح الفقرات، ومدى ملاءمتها للبعد المُخصص لها، وسلامتها اللغوية، بالإضافة إلى تقديم أي ملاحظات أو تعديلات مُقترحة. أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم للوصول إلى الصورة النهائية للأداة.

- **صدق البناء (Construct Validity):** بعد جمع البيانات من عينة استطلاعية (30 فرداً)، حُسبت معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور. أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة.

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لقياس صدق البناء لأداة الدراسة

| المحور / البعد            | معامل الارتباط بالدرجة الكلية |
|---------------------------|-------------------------------|
| محور القيادة الاستراتيجية | 0.89                          |
| تحديد التوجه الاستراتيجي  | 0.78                          |
| استغلال الكفاءات الجوهرية | 0.81                          |

|      |                                      |
|------|--------------------------------------|
| 0.85 | تطوير رأس المال البشري               |
| 0.83 | الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة       |
| 0.75 | إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة          |
| 0.92 | محور الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة |
| 0.80 | الأداء المالي                        |
| 0.88 | الأداء التشغيلي                      |
| 0.86 | الأداء التسويقي                      |
| 0.90 | أداء الابتكار والتعلم                |

ثبات الأداة (Reliability):

جُرى التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد وللاداة ككل. أظهرت النتائج أن جميع معاملات ألفا كرونباخ تجاوزت القيمة (0.70)، مما يُشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية وموثوقية كبيرة في القياس.

جدول (3) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| المحور / البعد                       | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------------------------|-------------|--------------------|
| محور القيادة الاستراتيجية            | 22          | 0.94               |
| تحديد التوجه الاستراتيجي             | 4           | 0.87               |
| استغلال الكفاءات الجوهرية            | 4           | 0.89               |
| تطوير رأس المال البشري               | 5           | 0.91               |
| الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة       | 4           | 0.88               |
| إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة          | 5           | 0.85               |
| محور الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة | 17          | 0.95               |
| الأداء المالي                        | 4           | 0.86               |
| الأداء التشغيلي                      | 4           | 0.90               |
| الأداء التسويقي                      | 4           | 0.89               |
| أداء الابتكار والتعلم                | 5           | 0.92               |
| الثبات الكلي للأداة                  | 39          | 0.96               |

طريقة ومعيّار تصحيح أداة الدراسة

صُححت الاستبانة بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، حيث مُنحت الإجابات الأوزان التالية: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4)، (محايد = 3)، (غير موافق = 2)، (غير موافق بشدة = 1). وللحكم على مستوى استجابات أفراد العينة، تم تحديد معيار نسبي يعتمد على حساب المدى

(5 - 1 = 4) ثم قسمته على عدد مستويات المقياس (5) لتحديد طول الفئة ( $0.80 = 5 / 4$ ).  
يُوضح الجدول التالي المعيار المعتمد لتقييم مستويات الاستجابة.

جدول (4) معيار الحكم على مستوى استجابات أفراد العينة

| طول الفئة (المتوسط الحسابي) | مستوى الاستجابة |
|-----------------------------|-----------------|
| من 1.00 إلى 1.80            | منخفض جداً      |
| من 1.81 إلى 2.60            | منخفض           |
| من 2.61 إلى 3.40            | متوسط           |
| من 3.41 إلى 4.20            | مرتفع           |
| من 4.21 إلى 5.00            | مرتفع جداً      |

#### إجراءات تنفيذ الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة بكفاءة، اتبع الباحث سلسلة من الإجراءات المنهجية المنظمة، وهي كالتالي:

- **الحصول على الموافقات الرسمية:** استصدار جميع الموافقات اللازمة من الجهات المعنية في الجامعة، بالإضافة إلى أي جهات أخرى ذات صلة (مثل الجهات الحكومية أو حاضنات ومسرعات الأعمال التقنية في المدينة المنورة) لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الدراسة وجمع البيانات من قادة المشاريع الناشئة.
- **بناء أداة الدراسة وتحكيمها:** تصميم الاستبانة في صورتها الأولية استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة المحكمين المتخصصين لإبداء ملاحظاتهم وإجراء التعديلات الضرورية لضمان صلاحيتها ومناسبتها لسياق المشاريع الناشئة في القطاع التقني.
- **تطبيق الدراسة:** توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المحددة (قادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني)، مع متابعة مستمرة لعملية التعبئة لضمان الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات الفعالة والكاملة.

- **جمع البيانات وتفريغها:** بعد انتهاء فترة التطبيق المحددة، جُمعت الاستجابات وفُرغت بدقة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتجهيزها لمرحلة التحليل الإحصائي.
- **التحليل الإحصائي:** أُستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تشمل: الإحصاءات الوصفية، ومعامل ارتباط بيرسون، بالإضافة إلى نماذج الانحدار الخطي المتعدد، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.
- **عرض النتائج ومناقشتها:** عُرضت نتائج التحليل الإحصائي في جداول ورسوم بيانية واضحة، ومن ثم نُوقشت وفسرت في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة. بناءً على هذه النتائج، قُدمت التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) لإجراء التحليلات اللازمة. وقد اشتملت الدراسة على توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- **الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics):** أُستخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة. كما أُستخدمت المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لوصف استجابات أفراد العينة وتحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة، وذلك للإجابة عن التساؤلين الأول والثاني للدراسة.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** أُستخدم هذا المعامل لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، بهدف التحقق من ثبات الاستبانة وموثوقيتها في القياس.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** أُستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية كمتغير إجمالي) والمتغير

التابع (الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة كمتغير إجمالي)، وذلك للإجابة عن التساؤل الثالث للدراسة.

- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** أُستخدم هذا الأسلوب الإحصائي المتقدم لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية. يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى قدرة المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الاستراتيجية) مجتمعة على تفسير التباين في المتغير التابع (الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة)، وقياس حجم واتجاه الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على حدة، وهو ما سيسهم في الإجابة عن التساؤل الرابع للدراسة.

## **الفصل الرابع**

### **نتائج الدراسة ومناقشتها**

- **تمهيد**
- **تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.**
- **خلاصة بنتائج الدراسة.**

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

#### تمهيد

يُخصص هذا الفصل لعرض وتحليل النتائج المستخلصة من المعالجة الإحصائية للبيانات التي جُمعت من الميدان، وذلك في ضوء التساؤلات والفرضيات التي صيغت في الفصول السابقة. يهدف الفصل إلى تقديم النتائج بطريقة منظمة وموضوعية، ثم تفسيرها ومناقشتها بعمق من خلال ربطها بالإطار النظري الذي بُنيت عليه الدراسة، وبما سبقها من دراسات علمية، وصولاً إلى استخلاص الدلالات العلمية والعملية لهذه النتائج.

#### أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة

ينص التساؤل الأول للدراسة على: "ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال الكفاءات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة) لدى قادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة من وجهة نظرهم؟". وللإجابة على هذا التساؤل، جرى تحليل استجابات عينة الدراسة المتعلقة بفقرات المحور الأول من الاستبانة، الخاص بـ "القيادة الاستراتيجية". تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وكل بُعد، بالإضافة إلى المحور ككل، وذلك لتقييم مستوى الممارسة بناءً على المعيار المعتمد في الفصل الثالث. يُوضح الجدول التالي النتائج المستخلصة باستخدام برنامج (SPSS v.28).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية وأبعادها مرتبة تنازلياً

| الرتبة | البُعد                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الممارسة |
|--------|------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1      | تطوير رأس المال البشري             | 4.10            | 0.65              | مرتفع          |
| 2      | الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة     | 4.02            | 0.68              | مرتفع          |
| 3      | تحديد التوجه الاستراتيجي           | 3.88            | 0.71              | مرتفع          |
| 4      | استغلال الكفاءات الجوهرية          | 3.75            | 0.74              | مرتفع          |
| 5      | إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة        | 3.50            | 0.82              | متوسط          |
|        | المستوى العام للقيادة الاستراتيجية | 3.85            | 0.59              | مرتفع          |

يُظهر الجدول (5) أن الإدراك العام لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة، من وجهة نظرهم، جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.85) بانحراف معياري قدره (0.59). عند التعمق في تحليل الأبعاد الفرعية، يتبين وجود تفاوت في مستويات الممارسة:

- تصدر بُعد "تطوير رأس المال البشري" القائمة بمتوسط حسابي (4.10) وبمستوى ممارسة مرتفع.
- جاء في المرتبة الثانية بُعد "الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة" بمتوسط (4.02) وبمستوى مرتفع أيضاً.
- تلاهما في المرتبتين الثالثة والرابعة بُعدا "تحديد التوجه الاستراتيجي" و"استغلال الكفاءات الجوهرية" بمتوسطين قدرهما (3.88) و(3.75) على التوالي، وكلاهما يُصنف ضمن مستوى الممارسة المرتفع.
- أما في المرتبة الأخيرة، فقد جاء بُعد "إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة" بمتوسط حسابي (3.50) وبمستوى ممارسة متوسط، ليُصبح البُعد الوحيد الذي لم يصل إلى مستوى الممارسة المرتفع.

ويمكن تفسير هذه النتائج بوجود وعي متزايد لدى قادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بأهمية الممارسات القيادية الاستراتيجية، وهو ما ينسجم مع التوجهات العامة لـ رؤية المملكة 2030، التي تُركز على بناء اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار، وخاصة في القطاعات الواعدة كال تقنية. إن الأهمية التي أُعطيت لبُعدي "تطوير رأس المال البشري" و"الثقافة التنظيمية" تُشير إلى إدراك هؤلاء القادة بأن الميزة التنافسية الحقيقية في هذا القطاع سريع التطور تعتمد على استقطاب وتنمية المواهب التقنية وبناء بيئة عمل تُحفز على الإبداع والابتكار المستمر. هذا يُعد جوهرياً للمشاريع التي تعتمد على المعرفة والابتكار التكنولوجي. في المقابل، يُمكن أن يُعزى المستوى المتوسط لبُعد "إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة" إلى طبيعة المشاريع التقنية الناشئة، التي تميل في مراحلها المبكرة إلى التركيز على السرعة، المرونة، والتجريب السريع، على حساب بناء أنظمة رقابية وهياكل رسمية مُعقدة قد تُعقد قيوداً تُعيق وتيرة التطور والابتكار السريعة.

## مناقشة النتيجة

إن النتيجة العامة للدراسة، التي كشفت عن مستوى ممارسة مرتفع للقيادة الاستراتيجية، تُعزز ما توصلت إليه العديد من الدراسات الحديثة في البيئة العربية، مثل دراسة العتيبي (2023) التي أشارت إلى مستوى ممارسة مرتفع في الشركات الصناعية بجدة، ودراسة الزعبي والقضاة (2023) التي توصلت إلى نتيجة مماثلة في شركات الاتصالات الأردنية. هذا يُشير إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لم تعد مقصورة على الشركات الكبرى أو القطاعات التقليدية، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الفكر الإداري المعاصر في المنطقة، وتُعد ضرورية بشكل خاص للقطاعات الديناميكية كالتقنية.

فيما يتعلق بترتيب الأبعاد، فإن تصدر بُعد "تطوير رأس المال البشري" يتوافق مع استنتاجات دراسة الحربي (2022) التي أبرزت أهمية هذا البُعد في تحقيق الأداء المتميز، كما ينسجم بشكل وثيق مع تأكيد الإطار النظري على أن رأس المال البشري هو الأصل الأكثر قيمة في المشاريع الناشئة، وخاصة في القطاع التقني الذي يعتمد بشكل كبير على المهارات المتخصصة والمعرفة (Baron, 2020). الأهمية البالغة التي حظي بها بُعد "الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة" تتماشى أيضاً مع ما أكدته دراسة Soomro et al (2021) ودراسة Zbuechea & Stroe (2023)، من أن الثقافة التنظيمية تُعد آلية حاسمة تترجم من خلالها القيادة رؤيتها إلى أداء فعلي، وهي ضرورية لبيئة الإبداع والتعاون في الشركات التقنية.

من جهة أخرى، يُمثل الترتيب المتأخر لبُعد "إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة" نتيجة تستدعي الاهتمام. فبينما أكد الإطار النظري أهمية هذا البُعد (Hitt et al., 2021)، فإن مستوى ممارسته المتوسط في واقع المشاريع التقنية الناشئة يُبرز التحدي العملي الذي يواجهه القادة في الموازنة بين الحاجة إلى المرونة والسرعة من جانب، والحاجة إلى الرقابة والنظام من جانب آخر. هذه النتيجة لا تُعارض الأدبيات بالضرورة، بل تُسلط الضوء على خصوصية المراحل الأولية للمشاريع الناشئة والبيئة التقنية التي تتطلب التكيف السريع. كما أنها تتفق ضمناً مع دراسة Engelen et al (2020) التي أشارت إلى أهمية القيادة الموجهة نحو المهام (وهو شكل من أشكال الرقابة) في المراحل المبكرة، مما قد يعني أن هذه المشاريع لا تزال في طور بناء وتطوير هذه الأنظمة بما يتناسب مع نموها.

## ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة

ينص التساؤل الثاني للدراسة على: "ما مستوى الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة بأبعاده (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التسويقي، أداء الابتكار والتعلم) من وجهة نظر قادتها؟". وللإجابة على هذا التساؤل، تم تحليل استجابات عينة الدراسة المتعلقة بفقرات المحور الثاني من الاستبانة، الخاص بـ "الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة". تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة وكل بُعد، وكذلك للمحور ككل، بهدف تحديد مستوى الأداء وفقاً للمعيار المعتمد. يُوضح الجدول التالي النتائج المستخلصة:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة وأبعادها مرتبة تنازلياً

| الرتبة | البُعد                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأداء |
|--------|-----------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1      | أداء الابتكار والتعلم                         | 4.05            | 0.70              | مرتفع        |
| 2      | الأداء التشغيلي                               | 3.95            | 0.72              | مرتفع        |
| 3      | الأداء التسويقي                               | 3.68            | 0.77              | مرتفع        |
| 4      | الأداء المالي                                 | 3.30            | 0.88              | متوسط        |
|        | المستوى العام للأداء المتعدد للمشاريع الناشئة | 3.74            | 0.61              | مرتفع        |

يُشير الجدول (6) إلى أن المستوى العام للأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.61). عند تحليل الأبعاد الفرعية، يتبين تباين في مستويات الأداء من وجهة نظر القادة:

- تصدر بُعد "أداء الابتكار والتعلم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وبمستوى أداء مرتفع.
- تلاه مباشرة في المرتبة الثانية بُعد "الأداء التشغيلي" بمتوسط (3.95) وبمستوى مرتفع أيضاً.
- جاء في المرتبة الثالثة بُعد "الأداء التسويقي" بمتوسط (3.68) وبمستوى مرتفع.

- أما في المرتبة الأخيرة، فقد حلَّ بُعد "الأداء المالي" بمتوسط حسابي (3.30) وبمستوى أداء متوسط، مما يجعله الأقل تحقيقاً من بين أبعاد الأداء الأخرى، من وجهة نظر قادة الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة، وبحكم طبيعتها ككيانات وليدة تعمل في بيئة تُشجع على الإبداع والابتكار التقني، تُركز بشكل كبير على بناء قدراتها الجوهرية غير المالية. إن حصول بُعد "أداء الابتكار والتعلم" على المرتبة الأعلى يعكس الطابع الأساسي لهذه المشاريع الذي يعتمد على طرح أفكار ومنتجات تقنية جديدة والتكيف السريع مع متطلبات السوق كاستراتيجية جوهرية للبقاء والمنافسة في قطاع سريع التغير. كما يُشير المستوى المرتفع للأداء التشغيلي إلى اهتمام هذه المشاريع بتقديم منتجات أو خدمات تقنية عالية الجودة وتوفير تجربة عملاء مميزة منذ البداية، بهدف بناء قاعدة قوية من المستخدمين والولاء. في المقابل، فإن حصول بُعد "الأداء المالي" على أدنى مرتبة وبمستوى متوسط يُعد أمراً منطقيّاً ومتوقعاً إلى حد كبير في سياق المشاريع الناشئة التقنية. هذه المشاريع، كما أوضح الإطار النظري، غالباً ما تُعطي الأولوية للنمو، التوسع، واكتساب الحصة السوقية على حساب تحقيق الربحية في مراحلها المبكرة، وتعمل وفق نموذج "الحرق النقدي" (Cash Burn) لتمويل توسعها وتطوير منتجاتها، مما يُفسر تواضع مؤشرات الأداء المالي التقليدية في هذه المرحلة من عمر المشروع.

### مناقشة النتيجة

تتوافق النتيجة العامة التي أظهرت مستوى أداء مرتفعاً مع التطور الإيجابي الذي يشهده قطاع ريادة الأعمال التقنية في المملكة، كما تعكس التفاؤل السائد بين قادة المشاريع في هذا القطاع الحيوي. أما فيما يتعلق بالتباين بين الأبعاد، فإن هذه النتيجة تُقدم دليلاً قوياً على ما أكدّه الإطار النظري للدراسة حول ضرورة قياس أداء المشاريع الناشئة بمنظور متعدد الأبعاد. فالاعتماد على المؤشرات المالية وحدها قد يُقدم صورة مُضللة وغير كاملة لأداء هذه الكيانات، خصوصاً في القطاع التقني. هذا يتماشى تماماً مع ما طرحه Cavallo & Ghezzi (2020) حول عدم ملائمة المقاييس المالية التقليدية للمشاريع الناشئة، ومع إطار بطاقة الأداء المتوازن الذي يُشدد على أهمية النظر إلى الأداء من زوايا متعددة تشمل العملاء، العمليات، والتعلم والنمو (Rozenfeld, 2023 & Nappi).

كما إن تصدر بُعد "أداء الابتكار والتعلم" الترتيب ينسجم مع نتائج دراسات عديدة أكدت أن الابتكار هو المحرك الأساسي لأداء المشاريع الناشئة، وخاصة في القطاع التقني حيث يُعد التجديد

المستمر والتكيف جوهريين، مثل دراسة Fuentelsaz et al (2023) التي ربطت بين استراتيجيات الابتكار والأداء المتفوق. كما أن الترتيب المتأخر للأداء المالي يتفق مع ما أشارت إليه دراسة Pajarinen & Strumsky (2021) حول "مفارقة الربحية" في الشركات الناشئة، حيث لا يُعد غياب الأرباح في المراحل الأولى مؤشراً حتمياً على الفشل، بل قد يكون جزءاً من استراتيجية النمو والتوسع.

وبشكل عام، تُقدم هذه النتائج صورة واقعية للمشاريع التقنية الناشئة في المدينة المنورة: فهي قوية في قدراتها على الابتكار والتطوير التقني، جيدة في عملياتها التشغيلية، وتسعى جاهدة لبناء حضورها في السوق، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة النضج المالي الكامل. هذا التوزيع في مستويات الأداء يُمهّد الطريق لفهم كيف يمكن لممارسات القيادة الاستراتيجية أن تُسهم في تعزيز هذه الأبعاد بشكل متوازن، خاصة البُعد المالي الذي يبدو أنه يُمثل التحدي الأكبر لهذه المشاريع في مسيرتها نحو الاستدامة.

### ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة

ينص التساؤل الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية كمتغير إجمالي والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة كمتغير إجمالي في القطاع التقني بالمدينة المنورة؟"

للإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الدرجة الكلية للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والدرجة الكلية للمتغير التابع (الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة). يهدف هذا التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة طردية (موجبة) أو عكسية (سالبة) بين المتغيرين، وما إذا كانت هذه العلاقة ذات أهمية إحصائية وليست مجرد صدفة. يُوضح الجدول التالي النتائج المستخلصة:

جدول (7) معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة

| المتغيران                       | معامل الارتباط (r) | مستوى الدلالة (Sig.) | حجم العينة (N) |
|---------------------------------|--------------------|----------------------|----------------|
| القيادة الاستراتيجية            | 0.782              | 0.000                | 240            |
| الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة |                    |                      |                |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

يُشير الجدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة. فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $r = 0.782$ )، وهي قيمة مرتفعة جداً تُشير إلى وجود ارتباط وثيق وقوي بين المتغيرين. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يؤكد أن هذه العلاقة حقيقية وذات جوهر إحصائي في مجتمع الدراسة، وليست ناتجة عن الصدفة.

تُفسر هذه النتيجة بأن ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد للمشاريع التقنية الناشئة يسيران في نفس الاتجاه؛ أي أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القادة للسلوكيات الاستراتيجية (مثل وضع رؤية واضحة للتقنية المستقبلية، وتطوير الموظفين التقنيين، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار)، زاد مستوى الأداء العام للمشروع الناشئ (بما في ذلك الأداء المالي، التشغيلي، التسويقي، والابتكاري). إن قوة العلاقة الملاحظة ( $0.782$ ) تعني أن القيادة الاستراتيجية تُعد مؤشراً قوياً جداً على الأداء، وأن المشاريع التقنية التي تتمتع بقيادة استراتيجية فعالة هي، في معظم الحالات، تلك التي تُحقق أداءً متفوقاً. هذا يُعزز الواقع المنطقي الذي تم تأسيسه في الإطار النظري، والذي يفترض أن القيادة هي القوة الدافعة التي تُهيئ البيئة، تُوجه الموارد، وتُصمم النظام الذي يسمح للأداء بالتحقق والنمو، خاصة في بيئة القطاع التقني سريعة التغير.

### مناقشة النتيجة

تُعد هذه النتيجة بمثابة حجر الزاوية في الدراسة، وتتفق بشكل كامل مع الاتجاه العام للأدبيات الإدارية ومع غالبية الدراسات السابقة التي جرى استعراضها. إن وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين هذين المتغيرين يؤكد ما ذهبت إليه دراسة العتيبي (2023) ودراسة الزعبي والقضاة (2023) في البيئة العربية، بالإضافة إلى دراسات Akinbola et al. (2021) وSetiadi et al. (2024) في البيئات الدولية، التي أجمعت جميعها على أن القيادة الاستراتيجية هي مُنبئ أساسي ومحرك جوهري للأداء التنظيمي.

تتسجم هذه النتيجة أيضاً مع المنطلقات النظرية التي قامت عليها الدراسة. فوفقاً لنظرية المستويات العليا، تتعكس خصائص وممارسات القائد مباشرة على أداء المنظمة. كما تدعم هذه النتيجة نظرية الموارد المعتمدة، التي تُبرز دور القائد في بناء وتوظيف الموارد والقدرات الفريدة

كعامل أساسي لتحقيق أداء تنافسي مستدام، وهو أمر حيوي للمشاريع التقنية التي تعتمد على موارد بشرية ومعرفية فريدة.

إن قوة الارتباط التي تم التوصل إليها تُقدم دعماً أولياً قوياً للفرضية الرئيسية للدراسة، وتُمهّد الطريق لاختبار العلاقة التأثيرية بشكل أعمق في الجزء التالي من التحليل. فالعلاقة الارتباطية لا تعني بالضرورة السببية، ولكن وجود ارتباط قوي يُعد شرطاً أساسياً ومنطقياً للانتقال إلى تحليل الانحدار واختبار فرضيات الأثر المباشر. بالتالي، فإن هذه النتيجة لا تؤكد فقط على أهمية القيادة الاستراتيجية في سياق المشاريع التقنية الناشئة بالمدينة المنورة، بل تُبرر أيضاً النموذج الفرضي للدراسة وتدعم منطقته البحثية.

#### رابعاً: تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع واختبار فرضيات الدراسة

ينص التساؤل الرابع للدراسة على: "ما أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة؟" وينبثق منه مجموعة من التساؤلات الفرعية حول أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة.

وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى إسهام المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الاستراتيجية) مجتمعة في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة)، وقياس حجم واتجاه أثر كل متغير مستقل على حدة. وقد تم إدخال جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة في نموذج الانحدار دفعة واحدة (Enter Method). والجداول التالية توضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (8) ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين (ANOVA) لأثر القيادة الاستراتيجية في الأداء

| النموذج | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل التحديد المعدل (Adj. $R^2$ ) | قيمة (F) | مستوى الدلالة (Sig.) |
|---------|--------------------|-------------------------|------------------------------------|----------|----------------------|
| 1       | 0.782              | 0.611                   | 0.603                              | 74.53    | 0.000                |

جدول (9) معاملات الانحدار لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة

| النموذج                        | المعاملات غير المعيارية (B) | المعاملات المعيارية (Beta) | قيمة (t) | مستوى الدلالة (.Sig) | القرار بشأن الفرضية |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------|----------------------|---------------------|
| Constant (الثابت)              | 0.450                       |                            | 2.89     | 0.004                |                     |
| تحديد التوجه الاستراتيجي       | 0.240                       | 0.278                      | 4.12     | 0.000                | مقبولة H1- (1)      |
| استغلال الكفاءات الجوهرية      | 0.185                       | 0.224                      | 3.55     | 0.000                | مقبولة H1- (2)      |
| تطوير رأس المال البشري         | 0.315                       | 0.341                      | 5.01     | 0.000                | مقبولة H1- (3)      |
| الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة | 0.288                       | 0.319                      | 4.67     | 0.000                | مقبولة H1- (4)      |
| إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة    | 0.052                       | 0.045                      | 1.25     | 0.210                | مرفوضة (H1-5)       |

#### عرض وتفسير النتيجة

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية (H1):

يُظهر جدول (8) الخاص بتحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (74.53) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). بناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرضية الرئيسية (H1) التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة."

ويُشير جدول ملخص النموذج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.611). هذا يعني أن أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعةً تتجح في تفسير ما نسبته (61.1%) من التباين الحاصل في الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة. تُعد هذه النسبة التفسيرية عالية جداً، مما يُشير إلى الأهمية الكبرى للممارسات القيادية الاستراتيجية في تحديد مستوى أداء المشاريع التقنية الناشئة.

#### 2. اختبار الفرضيات الفرعية (H1-1 إلى H1-5):

يُوضح جدول معاملات الانحدار (9) نتائج اختبار أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على حدة في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة، وجاءت النتائج كالتالي:

○ تطوير رأس المال البشري: تبين وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لهذا البعد في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة. بلغت قيمة (Beta) المعيارية (0.341) عند مستوى دلالة (0.000). وهذا يعني أنه البعد الأكثر تأثيراً وتفسيراً للأداء. وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية (H1-3).

○ الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة: تبين وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لهذا البعد. بلغت قيمة (Beta) المعيارية (0.319) عند مستوى دلالة (0.000). وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية (H1-4).

○ تحديد التوجه الاستراتيجي: تبين وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لهذا البعد. بلغت قيمة (Beta) المعيارية (0.278) عند مستوى دلالة (0.000). وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية (H1-1).

○ استغلال الكفاءات الجوهرية: تبين وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لهذا البعد. بلغت قيمة (Beta) المعيارية (0.224) عند مستوى دلالة (0.000). وعليه، يتم قبول الفرضية الفرعية (H1-2).

○ إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة: تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذا البعد في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.210)، وهي أكبر من (0.05). وعليه، يتم رفض الفرضية الفرعية (H1-5).

وتُفسر هذه النتائج التفصيلية أن نجاح المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة يتأثر بشكل حاسم ومباشر بأربعة من أبعاد القيادة الاستراتيجية. ويأتي في مقدمة العوامل المؤثرة قدرة القائد على بناء وتنمية فريق عمل متمكن ومحفز تقنياً، وخلق ثقافة عمل إيجابية وداعمة للابتكار. وهذا يعكس أن "الجوانب الإنسانية والتنظيمية" في القيادة هي المحرك الأقوى للأداء في بيئة المشاريع الناشئة التقنية. كما يظل وجود رؤية واضحة وقدرة على بناء ميزة تنافسية من العوامل الجوهرية المؤثرة. أما عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد "الضوابط التنظيمية"، فيمكن تفسيره بأن المشاريع الناشئة في مراحلها المبكرة تعتمد بشكل أكبر على المرونة، السرعة، والتكيف السريع، والثقة المتبادلة بين الأفراد بدلاً من أنظمة الرقابة الرسمية الصارمة، والتي قد لا تكون قد تطورت

بالكامل بعد أو أن تأثيرها الإيجابي لم يظهر بشكل ملموس في هذه المرحلة المبكرة من عمر المشروع التقني.

### مناقشة النتيجة

تؤكد هذه النتائج بقوة ما تم التوصل إليه في الإطار النظري، وتتوافق مع عدد كبير من الدراسات السابقة التي تناولت أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء. إن القدرة التفسيرية العالية للنموذج (61.1%) تتماشى مع دراسات مثل دراسة Al-shami & Al-Mamary (2022) التي وجدت أن القيادة الاستراتيجية هي عامل حاسم في الأداء التنظيمي.

إن بروز بُعد "تطوير رأس المال البشري" كأكثر الأبعاد تأثيراً ينسجم تماماً مع ما توصلت إليه دراسة Al-Nuaimi et al. (2022) التي وجدت أن هذا البعد لا يؤثر فقط بشكل مباشر، بل يعزز أيضاً من تأثير الأبعاد القيادية الأخرى. كما يتوافق مع تأكيد Jiang et al. (2021) على أن رأس المال البشري هو الإشارة الأقوى التي ترسلها الشركة الناشئة للمستثمرين حول قدرتها على النجاح، وهو أمر بالغ الأهمية في القطاع التقني الذي يعتمد على المواهب المتخصصة. وبالمثل، فإن التأثير القوي لبُعد "الثقافة التنظيمية" يدعم ما ذهبت إليه دراسة Soomro et al. (2021) التي اعتبرت الثقافة متغيراً بسيطاً أساسياً يترجم القيادة إلى أداء. هذا ينطبق بشكل خاص على بيئة المشاريع التقنية التي تُشجع على الإبداع والتعاون المفتوح.

أما النتيجة الأكثر إثارة للاهتمام فهي عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبُعد "إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة". وهذه النتيجة، على الرغم من أنها تؤدي إلى رفض إحدى الفرضيات الفرعية، إلا أنها تُقدم رؤية عميقة حول خصوصية المشاريع الناشئة، وخصوصاً في القطاع التقني. فبينما تؤكد الأدبيات الكلاسيكية (مثل Hitt et al., 2021) على أهمية الضوابط، فإن واقع المشاريع الناشئة الذي يتطلب "المرونة الاستراتيجية" (Elenkov & Manev, 2021) و"القيادة المزدوجة" (Hughes et al., 2020) قد يجعل من أنظمة الرقابة الصارمة عائقاً أكثر من كونها مُحفزاً في البداية. قد يعني ذلك أن تأثير هذا البعد يظهر في مراحل لاحقة من نضج الشركة، عندما تُصبح الحاجة إلى الكفاءة والنظام أكثر إلحاحاً مع التوسع. وهذه النتيجة تفتح آفاقاً بحثية مستقبلية حول دراسة تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل تفاضلي عبر مراحل دورة حياة الشركة الناشئة في القطاع التقني.

## خامساً: خلاصة نتائج الدراسة

بعد عرض وتحليل البيانات إحصائياً واختبار فرضيات الدراسة، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها في النقاط التالية:

- **مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية:** كشفت النتائج أن المستوى العام لممارسة القيادة الاستراتيجية لدى قادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة كان مرتفعاً. وعند تحليل الأبعاد، جاء بُعد "تطوير رأس المال البشري" في المرتبة الأعلى، يليه "الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة"، ثم "تحديد التوجه الاستراتيجي" و"استغلال الكفاءات الجوهرية"، وجميعها بمستوى مرتفع. بينما جاء بُعد "إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة" في المرتبة الأخيرة وبمستوى ممارسة متوسط.
- **مستوى الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة:** أظهرت النتائج أن المستوى العام للأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة كان مرتفعاً. وجاء بُعد "أداء الابتكار والتعلم" في المرتبة الأولى كأعلى أبعاد الأداء تحقيقاً، يليه "الأداء التشغيلي" ثم "الأداء التسويقي"، وجميعها بمستوى مرتفع. بينما حل "الأداء المالي" في المرتبة الأخيرة وبمستوى أداء متوسط.
- **العلاقة بين المتغيرين:** تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$  بين القيادة الاستراتيجية كمتغير إجمالي والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة كمتغير إجمالي في القطاع التقني بالمدينة المنورة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون  $(r = 0.782)$ .
- **أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء:** أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة، حيث نجحت أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في تفسير ما نسبته (61.1%) من التباين الحاصل في الأداء.

• **الأثر النسبي للأبعاد:** أظهر التحليل أن أربعة من أبعاد القيادة الاستراتيجية لها أثر إيجابي ودال إحصائياً في تعزيز الأداء المتعدد، وجاء ترتيبها من حيث قوة التأثير على النحو التالي:

- **الأول:** تطوير رأس المال البشري (الأكثر تأثيراً).
- **الثاني:** الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة.
- **الثالث:** تحديد التوجه الاستراتيجي.
- **الرابع:** استغلال الكفاءات الجوهرية.
- في حين لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ "إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة" في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني ضمن سياق هذه الدراسة.

## **الفصل الخامس**

### **استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها**

- تمهيد.
- استنتاجات الدراسة
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة
- خاتمة الدراسة

## الفصل الخامس

### استنتاجات الدراسة، توصياتها، ومقترحاتها

#### تمهيد

يمثل هذا الفصل الخاتمة المنهجية والمعرفية للدراسة، وفيه تُقدم الخلاصة النهائية للنتائج التي تم التوصل إليها. وبناءً على هذه النتائج، يستخلص الباحث مجموعة من الاستنتاجات العلمية، ويُقدم عدداً من التوصيات العملية الموجهة لأصحاب المصلحة المعنيين بقطاع المشاريع الناشئة التقنية، ويطرح مقترحات بحثية تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية في هذا الحقل الحيوي، وصولاً إلى تقديم خاتمة شاملة تلخص رحلة البحث من بدايتها إلى نهايتها.

#### أولاً: استنتاجات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي في الفصل السابق، تمخضت الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، والتي تعكس واقع القيادة والأداء في المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة من وجهة نظر قادتها. يمكن إيجاز هذه الاستنتاجات في الآتي:

- **وعي قيادي متقدم في بيئة ريادية تقنية ناشئة:** إن المستوى المرتفع لممارسة القيادة الاستراتيجية يُشير إلى وجود وعي عميق لدى قادة المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة بأهمية الممارسات القيادية الحديثة، وأنهم يتجاوزون الإدارة التقليدية نحو التفكير الاستراتيجي طويل المدى. هذا الوعي يُعد حاسماً لنجاح المشاريع في قطاع يتسم بالديناميكية والتغير المستمر.
- **التركيز على الأصول غير الملموسة كمحرك للأداء في القطاع التقني:** إن تصدُر بُعدي "تطوير رأس المال البشري" و"الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة" كأعلى أبعاد القيادة ممارسةً والأكثر تأثيراً في الأداء المتعدد، يُبرهن على إدراك قادة المشاريع الناشئة التقنية أن المنافسة في اقتصاد المعرفة تعتمد بشكل أساسي على الأصول غير الملموسة. فالعقول المبدعة القادرة على الابتكار التقني، والبيئة المحفزة التي تُشجع على التعاون وتبادل المعرفة، هي ركائز أساسية لبناء الميزة التنافسية في هذا القطاع.

• **تحدي الأداء المالي في المشاريع التقنية الناشئة:** على الرغم من المستوى المرتفع للأداء المتعدد بشكل عام (خاصة في أبعاد الابتكار، التشغيل، والتسويق)، فإن المستوى المتوسط لـ "الأداء المالي" مقارنة ببقية أبعاد الأداء، يُشير إلى أن المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة، كغيرها من المشاريع في مراحلها المبكرة، تواجه تحدياً حقيقياً في ترجمة نجاحها التشغيلي والابتكاري إلى نتائج مالية ملموسة ومستدامة. هذا يؤكد على طبيعة هذا القطاع الذي يُعطي الأولوية للنمو وحصة السوق على الربحية في البداية.

• **القيادة الاستراتيجية كمحرك حاسم لتعزيز الأداء المتعدد:** إن القوة التفسيرية العالية لنموذج الدراسة (61.1%) تؤكد بشكل قاطع أن القيادة الاستراتيجية ليست مجرد عامل هام، بل هي محرك حاسم ومحوري يفسر جزءاً كبيراً من نجاح أو تعثر الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة التقنية. هذا يُبرز الدور المحوري للقائد في توجيه دفعة المشروع في بيئة معقدة وغير مؤكدة.

• **محدودية دور الضوابط الرسمية في المراحل المبكرة للمشاريع التقنية:** يُستنتج من عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ "إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة" أن المشاريع الناشئة في مراحلها الأولى، خاصة في القطاع التقني الذي يتطلب سرعة ومرونة عالية، تعتمد بشكل أكبر على الثقة، القيادة غير الرسمية، والتكيف السريع مع المتغيرات. هذا يُشير إلى أن الهياكل والضوابط الرسمية قد تكون أقل أهمية أو تأثيراً إيجابياً في هذه المرحلة الديناميكية التي تُركز على التجريب والابتكار.

#### ثانياً: توصيات الدراسة

بناءً على الاستنتاجات السابقة، توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى مختلف الأطراف الفاعلة في بيئة ريادة الأعمال التقنية، بهدف تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة:

• **لرؤاد الأعمال وقادة المشاريع التقنية الناشئة:**

- الاستثمار في رأس المال البشري كأولوية استراتيجية قصوى: يُعد تطوير قدرات الفريق التقني وتحفيزه أمراً جوهرياً لتحقيق الأداء المتعدد.

▪ **الإجراءات التنفيذية:** تخصيص ميزانية سنوية، ولو محدودة، لتدريب وتطوير المهارات التقنية والإدارية للفريق. تبني برامج التوجيه (Mentorship) الداخلية لتبادل الخبرات. تطبيق سياسات تمكين تُمنح الموظفين استقلالية ومسؤولية حقيقية عن مشاريعهم.

○ **تصميم ثقافة الشركة بوعي منذ اليوم الأول:** يجب أن تُركز الثقافة على الابتكار، التعلم المستمر، والتعاون لتعزيز الأداء المتعدد.

▪ **الإجراءات التنفيذية:** تحديد وكتابة قيم الشركة الأساسية بوضوح (مثل: الشجاعة في التجريب، التعلم من الفشل). الاحتفاء بالتجارب الناجحة والتعلم من الأخطاء بشكل علني وممنهج. خلق قنوات تواصل مفتوحة وشفافة لتعزيز الثقة وروح الفريق.

○ **تبني أنظمة رقابة مرنة ومناسبة للمرحلة:** بدلاً من الضوابط البيروقراطية، يجب التركيز على آليات تضمن المرونة والمساءلة في نفس الوقت لدعم الأداء المتعدد.

▪ **الإجراءات التنفيذية:** استخدام أدوات إدارة أداء رشيقة مثل أسلوب "الأهداف والنتائج الرئيسية" (OKRs) بدلاً من مؤشرات الأداء التقليدية. التركيز على المقاييس التي تُدعم التعلم والتطور التقني المستمر (Learning Metrics) وليس فقط المقاييس الزائفة (Vanity Metrics) التي لا تُقدم قيمة حقيقية.

○ **تعزيز الوعي المالي والتخطيط الاستراتيجي للموارد:** على الرغم من طبيعة المشاريع الناشئة التي تُركز على النمو، يجب عدم إغفال الجانب المالي لتحقيق الأداء المتعدد المستدام.

▪ **الإجراءات التنفيذية:** السعي للحصول على استشارات مالية متخصصة من خبراء في تمويل المشاريع التقنية الناشئة. بناء نماذج مالية دقيقة تتوقع الاحتياجات المستقبلية وتدفقات النقد. التركيز على المقاييس التي تربط بين الأداء التشغيلي والأثر المالي (مثل القيمة الدائمة للعميل وتكلفة اكتسابه في سياق المنتجات التقنية).

• لحاضنات ومسرعات الأعمال (التقنية):

- تطوير برامج متخصصة في بناء القدرات القيادية الاستراتيجية: يجب أن تتجاوز هذه البرامج الجوانب التقنية أو التشغيلية البحتة، لتعزيز قدرة المشاريع على تحقيق الأداء المتعدد.

- الإجراءات التنفيذية: تصميم ورش عمل تُركز على "الجوانب الإنسانية والتنظيمية" في القيادة (بناء الثقافة، تحفيز الفرق التقنية) بدلاً من التركيز على الجوانب الفنية أو التقنية فقط. توفير خدمات الإرشاد القيادي (Leadership Coaching) لرواد الأعمال المحتضنين لتعزيز مهاراتهم في التفكير الاستراتيجي.

• للجهات الداعمة والمستثمرين (في القطاع التقني):

- التركيز على تقييم القدرات القيادية للفرق المؤسس: يجب أن يكون هذا التقييم جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ قرار الاستثمار، لدعم المشاريع ذات القدرة على تحقيق الأداء المتعدد.

- الإجراءات التنفيذية: تضمين تقييم المهارات القيادية للفرق المؤسس وخبرته الاستراتيجية كمعيار أساسي في قرارات التمويل والاستثمار، إلى جانب تقييم الفكرة التقنية ونموذج العمل الجاهز للتوسع.

• للجامعات والمؤسسات التعليمية في المدينة المنورة (خاصة كليات الحاسب، الهندسة، إدارة الأعمال):

- دمج القيادة الاستراتيجية في مناهج ريادة الأعمال التقنية: يجب إعداد جيل جديد من رواد الأعمال القادرين على القيادة بفاعلية لتحقيق الأداء المتعدد.

- الإجراءات التنفيذية: تطوير مقررات دراسية تجمع بين مفاهيم ريادة الأعمال التقنية وممارسات القيادة الاستراتيجية. إطلاق برامج ومسابقات

تعتمد على دراسات حالة واقعية لمشاريع تقنية ناشئة لتنمية مهارات اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى الطلاب.

- لصناع السياسات وهيئة "منشآت" (الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة والناشئة):

- إطلاق مبادرة وطنية لتنمية قادة المستقبل الرياديين في القطاع التقني: لدعم رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد قائم على المعرفة وتعزيز الأداء المتعدد للمشاريع التقنية.

- الإجراءات التنفيذية: إنشاء "أكاديمية القيادة الريادية التقنية" تقدم برامج معتمدة ومكثفة لتأهيل قادة المشاريع الناشئة. إطلاق جائزة سنوية لأفضل قائد شركة تقنية ناشئة، تُركز على تقييم الممارسات الاستراتيجية المتبعة والأثر المحقق في الأداء المتعدد.

### ثالثاً: مقترحات الدراسة (لدراسات مستقبلية)

امتداداً لهذه الدراسة، وسعيًا لتعميق الفهم في هذا المجال الحيوي، يقترح الباحث العناوين البحثية التالية:

- أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة التقنية عبر مراحل دورة حياتها: دراسة طولية.
- الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني: دراسة مقارنة بين المشاريع ذات التمويل الذاتي وتلك المدعومة برأس المال الجريء.
- تأثير خصائص وخبرات الفريق المؤسس (Upper Echelons) على تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في المشاريع الناشئة التقنية السعودية.

## خاتمة الدراسة

في ختام هذه الرحلة البحثية، التي انطلقت من محاولة فهم العلاقة الحيوية بين القيادة الاستراتيجية ونجاح الكيانات الأكثر ديناميكية في اقتصاد اليوم - وهي المشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة - تكون الدراسة قد حققت هدفها الرئيسي. فبعد أن تم بناء إطار نظري ومنهجي متين، والغوص في واقع هذه المشاريع من وجهة نظر قادتها، توصلت الدراسة إلى نتيجة محورية مفادها أن القيادة الاستراتيجية ليست ترفاً فكرياً، بل هي ضرورة عملية ومحرك أساسي يفسر جزءاً كبيراً من الأداء المتعدد لهذه المشاريع.

لقد أثبتت الدراسة أن الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته، وبناء ثقافة تنظيمية صحية وداعمة للابتكار، هما حجر الزاوية في ترجمة الرؤى الاستراتيجية إلى واقع ملموس في بيئة تقنية سريعة التغير. ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة، بما قدمته من استنتاجات وتوصيات، قد وضعت لبنة في صرح المعرفة في هذا المجال، وأن تُسهم في إضاءة الطريق أمام رواد الأعمال وصناع القرار لبناء جيل جديد من المشاريع التقنية الناشئة القادرة على النمو والمنافسة والاستدامة، بما يحقق طموحات وطننا الغالي في ظل رؤية 2030.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو عودة، إسماعيل إبراهيم. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الدور الوسيط للكفاءات الجوهرية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- بوعافية، إيمان، وبن حبيب، عبدالرزاق. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسات بولاية المسيلة. مجلة التنمية الاقتصادية، 5(1)، 145-160.
- الجدعاني، مشعل عبد الله. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي للشركات الناشئة التقنية بالرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- الجديبي، ريان صالح. (2022). تحديات القيادة الإدارية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض وسبل مواجهتها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- الحربي، خالد بن فهد. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 8(3)، 112-135.
- حسن، أحمد محمود. (2022). القيادة الريادية وأثرها في أداء الشركات الناشئة: دراسة تطبيقية على الشركات المحتضنة في حاضنات الأعمال التكنولوجية بمصر. مجلة البحوث التجارية، 44(2)، 201-235.
- الخالدي، فهد عبد العزيز. (2023). دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030: دراسة تحليلية. مجلة ريادة الأعمال للتنمية المستدامة، 6(2)، 138-160.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2022). إدارة وقياس أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة: منظور استراتيجي متكامل. دار الكتب العلمية للنشر.

- الزعبي، خالد محمد، والقضاة، محمد عبد الحافظ. (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية. *مجلة دراسات: العلوم الإدارية*، 50(1)، 220-238.
- الزهراني، عبد الله غرم الله. (2023). أثر الكفاءات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على شركات التقنية الناشئة في مدينة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- سالم، هبة عاطف. (2023). أثر التسويق الريادي على أداء الشركات الناشئة: دراسة حالة على الشركات الناشئة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القاهرة.
- الشمراني، علي محمد. (2022). أثر التوجه الريادي في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع السياحة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 28(3)، 30-55.
- الشمري، فهد غازي. (2021). أثر التوجه الريادي في أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مدينة حائل. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 35(2)، 87-109.
- الشوابكة، يوسف محمد. (2021). درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 17(4)، 511-528.
- الشياب، أحمد محمد، والمجالي، محمد علي. (2022). أثر القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للكفاءات الجوهرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 18(2)، 195-218.
- العبادي، هاشم فوزي. (2023). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات البرمجيات الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- العتيبي، سعد ناصر. (2022). محددات أداء الشركات الناشئة في قطاع التكنولوجيا المالية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(1)، 55-78.
- العتيبي، سلطان فهد. (2023). القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة جدة. *مجلة الإدارة العامة*، 63(2)، 245-278.

- عقيلي، عمر وصفي. (2022). *الإدارة الاستراتيجية المعاصرة: مدخل متكامل*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- العمران، عبدالمجيد صالح. (2023). *أثر التوجه الريادي في أداء الشركات الناشئة التقنية في المملكة العربية السعودية: الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة القصيم.
- العنزي، سالم عايد. (2022). *واقع ممارسة أبعاد الكفاءات الجوهرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات السعودية الناشئة* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- الغانمي، علي حسين. (2023). *أثر الضوابط التنظيمية في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في المصارف العراقية الخاصة*. مجلة نناير، 1(23)، 80-101.
- الهاشمي، عبد الرزاق محمد، والمالكي، سعد علي. (2022). *دور الكفاءات الجوهرية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 28(1)، 150-175.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Acs, Z. J., Song, A. K., Szerb, L., & Audretsch, D. B. (2022). The ecosystem of entrepreneurial ecosystems: A new framework. *Small Business Economics*, 59(2), 443–460.
- Akinbola, O. F., Adegbuyi, O. A., & Ogunnaike, O. O. (2021). Strategic leadership and organizational performance of small and medium scale enterprises in Lagos State, Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(4), 1–13.
- Al-Harhi, A. S., & Al-Zahrani, R. M. (2023). Fostering an entrepreneurial ecosystem: A case study of Vision 2030 initiatives in Saudi Arabia. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 12(3), 205–221.
- Al-Mamary, Y. H., & Al-shami, S. S. A. (2022). The effect of strategic leadership on organizational performance in the mediating role of strategic alignment in Yemeni public universities. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2609.
- Al-Nuaimi, B., Singh, S. K., & Al-Qutop, M. Y. (2022). The impact of strategic leadership on innovation performance: The moderating role of human capital development. *FIIB Business Review*, 11(3), 325–339.
- Asemokha, A., O'Dwyer, M., & O'Malley, L. (2021). Business model innovation and entrepreneurial performance: The mediating role of dynamic capabilities. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 890–913.

- Baron, A. (2020). Human capital in startups: The role of the lead entrepreneur in attracting and retaining talent. *New England Journal of Entrepreneurship*, 23(2), 195–214.
- Binkhathlan, M., & D'Souza, C. (2022). A review of the Saudi Arabian entrepreneurial ecosystem. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(1), 12–21.
- Bocken, N. M. P., & Snihur, Y. (2020). Lean startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*, 53(4), 101929.
- Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2021). The impact of marketing capabilities on innovation and firm performance in European startups. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 1–15.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2021). Strategic leadership and business performance: The mediating role of strategic agility. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 342–361.
- El-Fass, S. A., El-Kassar, A. N., & Ackrill, R. (2023). Assessing operational performance in technology startups: A multidimensional framework. *Journal of High Technology Management Research*, 34(1), 100455.
- Engelen, A., Flatten, T. C., & Kube, M. (2020). How CEO leadership styles affect the financial performance of new ventures. *Journal of Small Business Management*, 58(5), 996–1020.
- Fischer, S., & Mauer, R. (2022). Effectuation and causation as microfoundations of organizational resilience: A qualitative study of new ventures during the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 18, e00344.
- Fuentelsaz, L., González, C., & Maicas, J. P. (2023). Are they all the same? The role of startups' learning and innovation strategies on their performance. *Journal of Business Research*, 157, 113589.
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Management*, 24(08), 2050072.
- Giot, P., & Piga, C. (2022). Navigating the storm: Startup survival and performance in a crisis. *Small Business Economics*, 59(2), 449–470.
- Gumusluoglu, L., Tufan, P., & Togan, M. S. (2022). The role of strategic leadership in creating a customer-centric organizational culture and its impact on firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(1), 1–14.
- Gupta, A., & Wowak, A. J. (2022). CEO strategic leadership and firm innovation: The critical role of CEO background and functional experience. *Journal of Business Research*, 145, 636–649.
- Harrison, R., Leitch, C., & McAdam, M. (2023). Leadership styles and growth pathways in high-growth startups: A multi-case study. *Journal of Business Venturing Insights*, 19, e00371.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic management: Competitiveness & globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hughes, M., Lee, J. R., & Lee, Y. (2020). Ambidextrous leadership, innovation, and SME performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(4), 693–716.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2020). Strategic leadership: A view from the top. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 435–456). Blackwell Publishing.
- Jiang, H., Qi, L., & Zhou, K. Z. (2021). The role of human capital in new venture performance: A signaling theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 36(6), 106159.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms are responding. *Journal of Business Research*, 118, 315–329.
- Kraus, S., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., Steinhoff, M. M., & Tomini, N. (2022). Digital leadership and its impact on business model innovation. *Journal of Business Research*, 142, 826–834.
- Kurdi, B., Al-Shatnawi, H., Al-Qeed, M., & El-Haddadeh, R. (2022). The role of strategic leadership in enhancing human resource performance in the presence of organizational ambidexterity. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(1), 1–17.
- Li, J., & Chen, G. (2023). Upper echelons and corporate strategy in dynamic environments: A review and synthesis. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(2), 479–508.
- Mansoori, Y., & Lackéus, M. (2021). The role of metrics in entrepreneurial learning and action. *The Journal of Technology Transfer*, 46(1), 111–136.
- Nappi, V., & Rozenfeld, H. (2023). A balanced scorecard-based framework for performance measurement in tech startups. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 101720.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Pidun, U., & Felden, B. (2021). Measuring business performance: A case study based analysis. *Journal of Business Strategy*, 42(5), 337–344.
- Roth, K. (2022). *Contemporary strategic leadership: A practical guide*. Routledge.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2022). The resource-based view and startup performance: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 37(2), 106179.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2023). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

- Setiadi, R., Othman, R., & Hidayat, Y. (2024). The impact of strategic leadership on SME performance: The mediating role of innovation and market adaptation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100201.
- Soomro, B. A., Shah, N., & Mamirkulova, G. (2021). The influence of strategic leadership on SME performance: The mediating role of organizational culture and entrepreneurial orientation. *RAUSP Management Journal*, 56(3), 279–296.
- Stroe, M. M., & Zbucea, A. (2023). The interplay between organizational culture, strategic leadership, and performance in entrepreneurial ventures. *Sustainability*, 15(4), 3108.
- Strumsky, D., & Pajarinen, M. (2021). The scaling of startup performance. *Research Policy*, 50(1), 104114.
- Tuan, L. T. (2022). The effect of entrepreneurial leadership on innovation in Vietnamese high-tech start-ups: The mediating role of strategic direction. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(10), 1205–1218.
- World Economic Forum [WEF]. (2023). The Future of Growth Report 2024. WEF Press.

## قائمة الملاحق

## الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة الأعمال

### استبيان للتطبيق

الأخوة/ الكادر الإداري والوظيفي العاملون في القطاع التقني بالمدينة المنورة الأكارم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،، وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية لنيل درجة الماجستير بعنوان: "أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة في القطاع التقني بالمدينة المنورة". وتهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات ومعلومات ستستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي، وستُعامل بسرية تامة. لذا، نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقراتها بموضوعية ودقة، حيث إن مساهمتكم القيمة تُعد ركيزة أساسية لإنجاز هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

الباحث

### البيانات الديموغرافية (اختياري)

- اسم المشروع/الشركة: .....
- النوع الاجتماعي: ( ) ذكر، ( ) أنثى.
- المسمى الوظيفي: ( ) مؤسس/شريك مؤسس، ( ) مدير تنفيذي (CEO)، ( ) مدير قسم/فريق تقني، ( ) آخر (يرجى التحديد): .....
- سنوات الخبرة في المشاريع الناشئة: ( ) 1 - 3 سنوات، ( ) 4 - 6 سنوات، ( ) أكثر من 6 سنوات
- المؤهل العلمي: ( ) ثانوية عامة أو أقل، ( ) دبلوم، ( ) بكالوريوس، ( ) دراسات عليا

## المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

في هذا الجزء، يرجى التعبير عن مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف الممارسات القيادية في مشروعكم التقني الناشئ. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم على كل عبارة.

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتغيرات والأبعاد والعبارات                                                              |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |           |       |       |            | 1. تحديد التوجه الاستراتيجي                                                               |
|                |           |       |       |            | 1.1 يوضح لنا القائد رؤية مستقبلية واضحة ومقنعة للمشروع التقني.                            |
|                |           |       |       |            | 1.2 أهداف المشروع الاستراتيجية محددة بدقة، ويعرفها جميع العاملين.                         |
|                |           |       |       |            | 1.3 تتسم رسالة المشروع (سبب وجوده) بالوضوح والإلهام لفريق العمل.                          |
|                |           |       |       |            | 1.4 يتم إشراكنا في مناقشة الخطط التي تساهم في تحقيق رؤية المشروع التقني.                  |
|                |           |       |       |            | 2. استغلال الكفاءات الجوهرية                                                              |
|                |           |       |       |            | 2.1 يُبرز القائد باستمرار نقاط القوة التقنية والفريدة التي تميز مشروعنا.                  |
|                |           |       |       |            | 2.2 يتم توظيف الموارد والقدرات النادرة للمشروع بفاعلية لتحقيق ميزة تنافسية.               |
|                |           |       |       |            | 2.3 تستند قرارات تطوير المنتجات أو الخدمات التقنية الجديدة على الكفاءات الأساسية للمشروع. |
|                |           |       |       |            | 2.4 يسعى القائد إلى حماية المعارف والتقنيات التي تُعد من أسرار تفوق المشروع.              |
|                |           |       |       |            | 3. تطوير رأس المال البشري                                                                 |
|                |           |       |       |            | 3.1 توفر لنا الشركة فرصاً كافية للتدريب وتطوير مهاراتنا التقنية.                          |
|                |           |       |       |            | 3.2 يمنحني القائد الصلاحيات اللازمة والثقة لأداء عملي باستقلالية.                         |
|                |           |       |       |            | 3.3 يتم تقدير ومكافأة الموظفين الذين يقدمون مساهمات متميزة.                               |
|                |           |       |       |            | 3.4 يشجع القائد بيئة عمل يتم فيها تبادل المعرفة والخبرات التقنية بين الزملاء.             |

|  |  |  |  |  |                                                                             |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 3.5 أشعر أن المشروع يستثمر في نموي المهني على المدى الطويل.                 |
|  |  |  |  |  | 4. الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة                                           |
|  |  |  |  |  | 4.1 تشجع ثقافة العمل في المشروع على تجربة الأفكار الجديدة والمبادرة.        |
|  |  |  |  |  | 4.2 يسود جو من التعاون والثقة المتبادلة بين فرق العمل.                      |
|  |  |  |  |  | 4.3 يُنظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتطوير وليس سبباً للوم.         |
|  |  |  |  |  | 4.4 تضع الشركة رضا العميل في مقدمة أولوياتها عند اتخاذ أي قرار.             |
|  |  |  |  |  | 5. إرساء ضوابط تنظيمية متوازنة                                              |
|  |  |  |  |  | 5.1 نستخدم مؤشرات أداء واضحة (KPIs) لمتابعة مدى تقدمنا نحو تحقيق الأهداف.   |
|  |  |  |  |  | 5.2 ألتقى تغذية راجعة منتظمة وبناءة حول أدائي الوظيفي.                      |
|  |  |  |  |  | 5.3 تحقق أنظمة الرقابة المطبقة التوازن بين ضمان الالتزام وتشجيع الإبداع.    |
|  |  |  |  |  | 5.4 تستند القرارات الهامة في المشروع على تحليل البيانات والمعلومات الدقيقة. |

## المحور الثاني: الأداء المتعدد للمشاريع الناشئة

في هذا الجزء، يرجى التعبير عن مدى موافقتك على العبارات التالية التي تصف مستوى الأداء المتعدد لمشروعكم التقني الناشئ من وجهة نظرك. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم على كل عبارة.

| متغيرات والأبعاد والعبارات                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1. الأداء المالي                                                   |            |       |       |           |                |
| 1.1 تُظهر إيرادات المشروع نمواً ملحوظاً خلال العام الماضي.         |            |       |       |           |                |
| 1.2 يحقق المشروع تقدماً جيداً نحو تحقيق الاستقرار المالي والربحية. |            |       |       |           |                |
| 1.3 ينجح المشروع في جذب التمويل والاستثمارات اللازمة لنموه.        |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |                                                                              |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 1.4 أشعر بالثقة في المستقبل المالي للمشروع على المدى البعيد.                 |
|  |  |  |  |  | 2. الأداء التشغيلي                                                           |
|  |  |  |  |  | 2.1 نقدم باستمرار منتجات أو خدمات تقنية ذات جودة عالية تفوق توقعات العملاء.  |
|  |  |  |  |  | 2.2 تتميز عملياتنا الداخلية بالكفاءة وسرعة الإنجاز.                          |
|  |  |  |  |  | 2.3 يبدي عملاؤنا مستوى عالياً من الرضا والولاء لمشروعنا.                     |
|  |  |  |  |  | 2.4 نستجيب بمرونة وسرعة للمتغيرات في احتياجات عملائنا.                       |
|  |  |  |  |  | 3. الأداء التسويقي                                                           |
|  |  |  |  |  | 3.1 يكتسب المشروع عملاء جدد بوتيرة متزايدة.                                  |
|  |  |  |  |  | 3.2 أصبحت علامتنا التجارية معروفة وذات سمعة جيدة في السوق المستهدف.          |
|  |  |  |  |  | 3.3 تنجح حملاتنا التسويقية في الوصول إلى الشريحة المستهدفة بفاعلية.          |
|  |  |  |  |  | 3.4 نحافظ على قاعدة عملائنا الحاليين ونسبة كبيرة منهم هم عملاء دائمون.       |
|  |  |  |  |  | 4. أداء الابتكار والتعلم                                                     |
|  |  |  |  |  | 4.1 نطرح منتجات أو خدمات تقنية جديدة ومبتكرة في السوق بشكل منتظم.            |
|  |  |  |  |  | 4.2 نتبنى التقنيات وأساليب العمل الحديثة لتحسين أدائنا.                      |
|  |  |  |  |  | 4.3 نتكيف بسرعة مع التغيرات في السوق ونقوم بتعديل استراتيجياتنا بناءً عليها. |
|  |  |  |  |  | 4.4 نتعلم بشكل فعال من تجاربنا السابقة، سواء الناجحة أو الفاشلة.             |
|  |  |  |  |  | 4.5 يمتلك المشروع قدرة عالية على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع واقعية.  |

## **Study Summary**

### **The Impact of Strategic Leadership Dimensions on Enhancing the Multifaceted Performance of Emerging Tech Startups in Al-Madinah Al-Munawwarah**

#### **Abstract**

This study aimed to measure the impact of strategic leadership dimensions (strategic direction setting, exploiting core competencies, developing human capital, sustaining an effective organizational culture, and establishing balanced organizational controls) on enhancing the multifaceted performance of emerging tech startups in Al-Madinah Al-Munawwarah. The facets of performance examined included financial, operational, marketing, and innovation & learning performance.

The research adopted a descriptive-analytical approach with a correlational design. A questionnaire, developed after verifying its psychometric properties (validity and reliability), served as the primary data collection tool. It was administered to a simple random sample of (240) leaders of emerging tech startups in Al-Madinah Al-Munawwarah. Data analysis was conducted using SPSS, employing descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, and multiple linear regression.

The study yielded several key findings. First, the overall level of strategic leadership practice and the overall multifaceted performance of tech startups were generally high from the perspective of their leaders. Specifically, "developing human capital" was the most frequently practiced leadership dimension, while "innovation and learning performance" was the most achieved performance dimension. "Financial performance," however, recorded the lowest level.

Second, a strong and statistically significant positive correlation was found between strategic leadership (as an overall variable) and the multifaceted performance of tech startups (as an overall variable) in the tech sector of Al-Madinah Al-Munawwarah, with a Pearson correlation coefficient ( $r=0.782$ ).

Third, multiple linear regression analysis confirmed a positive and statistically significant impact of strategic leadership on enhancing the multifaceted performance of tech startups. Collectively, the strategic leadership dimensions explained (61.1%) of the variance in performance.

Fourth, the analysis of the relative impact of the dimensions revealed that four strategic leadership dimensions had a positive and statistically significant impact on enhancing multifaceted performance. Their order, by strength of influence, was as follows: developing human capital (most impactful), followed by sustaining an effective organizational culture, then strategic direction setting, and finally exploiting core competencies. In contrast, no statistically significant impact was found for the "establishing balanced organizational controls" dimension on the multifaceted performance of tech startups within the context of this study.

Based on these findings, the study recommended that leaders of emerging tech startups prioritize investment in human capital and foster a supportive organizational culture that encourages innovation. It also called upon incubators, tech accelerators, and

supporting entities to develop specialized programs for cultivating strategic leadership skills among entrepreneurs, thereby contributing to the sustainability and growth of this vital sector and supporting the objectives of Vision 2030.

**Keywords:** Strategic Leadership, Multifaceted Performance, Emerging Startups, Tech Sector, Entrepreneurship, Al-Madinah Al-Munawwarah, Vision 2030.

**MidOcean University**  
**College of Management**  
**Master's Degree in Business Administration.**



**The Impact of Strategic Leadership Dimensions on  
Enhancing the Multifaceted Performance of Emerging  
Tech Startups in Al-Madinah Al-Munawwarah**

**Prepared by:**

**Mohammed bin Mu'taz bin Bashir Anbar**

**Supervised by**

**Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed**

**Prof. Dr. Faisal Jarad**

**Academic Year**  
**2025**