

أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية في مدينة جدة

إعداد الطالب/علي سعد الكردي

الرقم الجامعي/253001630

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

أ.د.فايز جرّاد

العام الدراسي

2026م

وقل عسى أن يكون  
خيرا عسى أن يكون

## إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

## فهرس المحتويات

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| إهداء.....                                | 3  |
| شكر وتقدير.....                           | 4  |
| قائمة الجداول.....                        | 7  |
| فهرس الأشكال.....                         | 9  |
| المستخلص.....                             | 11 |
| الفصل الأول.....                          | 12 |
| المقدمة.....                              | 13 |
| مشكلة الدراسة.....                        | 13 |
| أهمية الدراسة.....                        | 15 |
| أهداف الدراسة.....                        | 16 |
| تساؤلات الدراسة.....                      | 16 |
| فرضيات الدراسة.....                       | 17 |
| النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث..... | 18 |
| الفصل الثاني.....                         | 21 |
| الدراسات السابقة.....                     | 21 |
| المقدمة.....                              | 22 |
| المتغير التابع والمستقل.....              | 23 |
| الدراسات السابقة.....                     | 26 |
| الإطار النظري للدراسة.....                | 30 |
| الفصل الثالث.....                         | 35 |
| منهجية الدراسة.....                       | 35 |
| المقدمة.....                              | 36 |
| مجتمع البحث.....                          | 37 |
| المنهجية وطرق البحث.....                  | 38 |

|          |                          |
|----------|--------------------------|
| 38.....  | خطوات جمع البيانات ..... |
| 40.....  | أدوات الدراسة.....       |
| 41.....  | حدود البحث.....          |
| 42.....  | الفصل الرابع.....        |
| 42.....  | نتائج الدراسة.....       |
| 43.....  | المقدمة.....             |
| 44.....  | تحليل البيانات.....      |
| 88.....  | المناقشة.....            |
| 90.....  | الخاتمة.....             |
| 91.....  | التوصيات.....            |
| 92.....  | المراجع.....             |
| 96.....  | الملاحق.....             |
| 101..... | Abstract.....            |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 44 | جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....                                                                                  |
| 47 | جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر.....                                                                               |
| 49 | جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس.....                                                                               |
| 50 | جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....                                                                      |
| 52 | جدول 5 : التحليل الإحصائي لامتلاك القيادة رؤية استراتيجية واضحة توجه أعمال الشركة.....                             |
| 53 | جدول 6 : التحليل الإحصائي لحرص القيادة على موازنة أهداف الشركة مع خططها الاستراتيجية.....                          |
| 55 | جدول 7 : التحليل الإحصائي لاتخاذ القيادة قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف الشركة.....                         |
| 56 | جدول 8 : التحليل الإحصائي لعمل القيادة على توضيح الرؤية المستقبلية لجميع العاملين.....                             |
| 58 | جدول 9 : التحليل الإحصائي لمساهمة الرؤية الاستراتيجية في تعزيز كفاءة الأداء داخل الشركة.....                       |
| 59 | جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساعدة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.....                      |
| 61 | جدول 11 : التحليل الإحصائي لتشجيع القيادة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.....                             |
| 62 | جدول 12 : التحليل الإحصائي لمنح الإدارة العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بكفاءة.....                      |
| 63 | جدول 13 : التحليل الإحصائي لدعم القيادة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.....                                   |
| 65 | جدول 14 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم.....                              |
| 66 | جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة تمكين العاملين في تحسين جودة الأداء المؤسسي.....                                |
| 67 | جدول 16 : التحليل الإحصائي لتعزيز إشراك العاملين في اتخاذ القرار مستوى الالتزام بالأهداف التنظيمية.....            |
| 69 | جدول 17 : التحليل الإحصائي لتشجيع القيادة تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية داخل الشركة.....                      |
| 70 | جدول 18 : التحليل الإحصائي لاستجابة الإدارة بمرونة للتغيرات في بيئة العمل.....                                     |
| 71 | جدول 19 : التحليل الإحصائي لدعم القيادة تنفيذ مبادرات التطوير والتحول المؤسسي.....                                 |
| 73 | جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة التغيير في رفع كفاءة العمليات وتحسين نتائج العمل.....                     |
| 74 | جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية بمدينة جدة..... |
| 76 | جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....                                                                            |
| 76 | جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....                                                                            |
| 78 | جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي. والرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة.....             |
| 80 | جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي. وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.....       |
| 81 | جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي. وإدارة التغيير والابتكار.....                        |
| 83 | جدول 27 : ملخص النموذج.....                                                                                        |
| 83 | جدول 28 : تحليل التباين.....                                                                                       |
| 83 | جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد.....                                                                      |

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي ..... 86

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز ..... 86

## فهرس الأشكال

|         |                                                                                                                                          |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 48..... | شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر                                                                                                     |
| 49..... | شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس                                                                                                     |
| 51..... | شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية                                                                                            |
| 52..... | شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لامتلاك القيادة رؤية استراتيجية واضحة توجه أعمال الشركة.                                                  |
| 54..... | شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لحرص القيادة على مواءمة أهداف الشركة مع خططها الاستراتيجية.                                               |
| 55..... | شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لاتخاذ القيادة قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف الشركة.                                              |
| 57..... | شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لعمل القيادة على توضيح الرؤية المستقبلية لجميع العاملين.                                                  |
| 58..... | شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمساهمة الرؤية الاستراتيجية في تعزيز كفاءة الأداء داخل الشركة.                                            |
| 60..... | شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لمساعدة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.                                            |
| 61..... | شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتشجيع القيادة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.                                                  |
| 63..... | شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمنح الإدارة العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بكفاءة.                                           |
| 64..... | شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لدعم القيادة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.                                                        |
| 65..... | شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لحرص الإدارة على تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم.                                                   |
| 67..... | شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة تمكين العاملين في تحسين جودة الأداء المؤسسي.                                                     |
| 68..... | شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتعزيز إشراك العاملين في اتخاذ القرار مستوى الالتزام بالأهداف التنظيمية.                                 |
| 69..... | شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتشجيع القيادة تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية داخل الشركة.                                           |
| 71..... | شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لاستجابة الإدارة بمرونة للتغيرات في بيئة العمل.                                                          |
| 72..... | شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لدعم القيادة تنفيذ مبادرات التطوير والتحول المؤسسي.                                                      |
| 73..... | شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة التغيير في رفع كفاءة العمليات وتحسين نتائج العمل.                                          |
| 75..... | شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية بمدينة جدة.                      |
| 77..... | شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة                                                                                         |
| 79..... | شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي. والرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة.       |
| 80..... | شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي. وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار. |
| 82..... | شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي. وإدارة التغيير والابتكار.                  |
| 84..... | شكل توضيحي 25 : شكل الانتشار للبواقي                                                                                                     |

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار..... 85

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية في مدينة جدة، وذلك من خلال قياس أثر ثلاثة أبعاد رئيسة للقيادة الاستراتيجية، هي: الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة، وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار، وإدارة التغيير والابتكار، في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الخدمية. وانطلقت الدراسة من أهمية القيادة الاستراتيجية باعتبارها أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق التميز المؤسسي في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال. كما جاءت الدراسة في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد أهمية تطوير القيادات الإدارية، ورفع كفاءة المؤسسات، وتعزيز الابتكار والاستدامة التنظيمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ضمن إطار المنهجية الكمية، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغ حجمها (262) مشاركاً من العاملين في الشركات الخدمية بمدينة جدة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تبين أن الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة يسهمان في تعزيز وضوح الأهداف، وتحسين التخطيط طويل المدى، ورفع كفاءة توجيه الموارد نحو تحقيق الأولويات الاستراتيجية. كما كشفت النتائج أن تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار يؤديان إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحسين جودة القرارات، ورفع مستوى التعاون بين العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. كذلك أظهرت النتائج أن إدارة التغيير والابتكار تسهم في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات، وتشجيع الإبداع، وتطوير العمليات والخدمات، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ورفع جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء. وأكدت النتائج أن التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة يشكل أساساً مهماً لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي في الشركات الخدمية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية داخل الشركات الخدمية، وتطوير قدرات القيادات الإدارية، وترسيخ ثقافة التمكين والمشاركة، ودعم الابتكار وإدارة التغيير، إلى جانب الاستثمار في برامج إعداد القيادات، وتحسين نظم تقييم الأداء المؤسسي، بما يسهم في رفع كفاءة الشركات الخدمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، الشركات الخدمية، الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين،

إدارة التغيير، مدينة جدة.

# الفصل الأول

## المقدمة

يواجه الاقتصاد العالمي المعاصر تحولات بنيوية عميقة تفرض على المؤسسات، وبخاصة في القطاع الخدمي، إعادة صياغة هيكلها الإداري وتطوير قدراتها التنافسية لضمان البقاء والاستدامة. وحيث تزداد حدة المنافسة وتوقعات المستفيدين، يبرز التحدي الحقيقي في كيفية مواءمة الموارد الداخلية مع المتطلبات الخارجية المتقلبة، وهو ما يضع الأداء المؤسسي في دائرة الضوء كمعيار جوهري للنجاح والنمو.

ويُعد الأداء المؤسسي انعكاساً لقدرة المنظمة على استثمار مواردها المتاحة بكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المرسومة، إذ يتجاوز المفهوم التقليدي للربحية ليشمل أبعاداً أوسع تتعلق بالجودة، والابتكار، ورضا أصحاب المصلحة. وفي البيئة الاقتصادية السعودية، يمثل الارتقاء بالأداء المؤسسي هدفاً استراتيجياً يسهم في تعزيز مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي، وبخاصة في ظل التوجهات نحو تنويع مصادر الدخل الوطني (العتيبي، 2022م، ص. 48). وكما تشير الأدبيات الإدارية، فإن الوصول إلى مستويات متفوقة من الأداء يتطلب نظاماً إدارياً مرناً وقادراً على استشراف الفرص المستقبلية وتجنب المخاطر المحتملة قبل وقوعها.

وحيث يتطلب هذا المستوى من التميز رؤية ثاقبة، تبرز القيادة الاستراتيجية كنموذج إداري يجمع بين المهارات التحليلية والقدرة على التأثير في الثقافة التنظيمية، إذ تؤدي دوراً محورياً في صياغة الرؤية وتحديد المسار المستقبلي للمنظمة. والقيادة الاستراتيجية تُعد بمثابة المحرك الذي يوجه الأفراد نحو الأهداف المشتركة، من خلال ممارسات تتضمن تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الابتكار المستمر (الشمري، 2023م، ص. 92). وبخلاف الأنماط القيادية التقليدية، تركز القيادة الاستراتيجية على بناء قدرات جوهرية يصعب تقليدها، مما يمنح الشركات الخدمية ميزة تنافسية مستدامة في سوق مشبع بالخيارات البديلة.

وجدير بالذكر أن الربط المنطقي بين النمط القيادي والنتائج المؤسسية يكشف عن علاقة تكاملية، حيث تُعد القيادة الاستراتيجية المحدد الرئيس لنمط الاستجابة التنظيمية للمتغيرات البيئية. وتؤكد الدراسات الحديثة أن تبني القيادة الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر في رفع جودة المخرجات الخدمية وتحسين العمليات الداخلية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة (قطيبي، 2024م، ص. 590). كما أوضحت نتائج دراسات سابقة أن الشركات التي تمتلك قيادات تمتلك فكراً استراتيجياً تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي مقارنة بنظيراتها التي تكتفي بالإدارة التشغيلية اليومية (Shafique et al., 2020, p. 65).

وبالنظر إلى بيئة الشركات الخدمية في مدينة جدة، يلاحظ أنها تمثل عصب النشاط التجاري والسياحي في المنطقة، مما يضعها أمام ضغوط مستمرة لتطوير خدماتها بما يتواءم مع تسارع وتيرة الأعمال في المملكة. وبالتالي، فإن تطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية في هذا السياق الجغرافي والاقتصادي يكتسب أهمية مضاعفة لضمان توافق أداء هذه الشركات مع الطموحات الوطنية الواسعة. إذ تُعد مدينة جدة بيئة خصبة لدراسة هذا الأثر نظراً لتنوع القطاعات الخدمية فيها وحجم التحديات التنافسية التي تواجهها المنشآت العاملة هناك (الطويل والشمري، 2023 م، ص. 248). وتسعى الدراسة الحالية عبر هذا التناول المنهجي إلى استقصاء طبيعة الأثر الذي تحدثه القيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي، بهدف تقديم إطار عملي يساهم في تجويد الممارسات القيادية داخل الشركات الخدمية.

### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في رصد تراجع نسبي في مؤشرات الأداء المؤسسي لدى بعض الشركات الخدمية في مدينة جدة، مما قد يؤدي إلى انخفاض قدرتها التنافسية وضعف استجابتها لمتطلبات السوق الحديثة. وحيث تفرض المتغيرات الاقتصادية الحالية ضغوطاً متزايدة على كفاءة الإنفاق وجودة المخرجات، يبرز تساؤل جوهري حول مدى فاعلية الأنماط القيادية المتبعة في إدارة هذه التحولات وتحويلها إلى فرص للنمو المستدام.

وجدير بالاستشهاد هنا بتقرير التنافسية الوطني الذي يشير إلى أهمية تعزيز الكفاءة الإدارية في القطاع الخاص لضمان استدامة الأعمال، وهو ما يتسق مع مخرجات "المؤتمر السعودي الدولي لإدارة المشاريع (2024م)" الذي شدد على أن ضعف الفكر الاستراتيجي لدى القيادات الوسطى والعليا يُعد من أبرز معوقات التحول المؤسسي الناجح. كما أكدت نتائج دراسة (الشمري، 2020 م، ص. 205) وجود تحديات ملموسة تواجه الشركات الخدمية السعودية في الموازنة بين متطلبات التشغيل اليومي والرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى، مما ينعكس سلباً على جودة الأداء المؤسسي الشامل.

وبهذا الصدد، تشير الدراسات السابقة مثل دراسة (العتيبي، 2022 م، ص. 455) ودراسة (الحربي، 2023 م، ص. 208) إلى وجود قصور في تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية الحديثة، وهو ما أدى إلى تذبذب في مستويات رضا المستفيدين وارتفاع تكاليف التشغيل. كما يتضح من خلال المؤشرات الميدانية الأولية وجود حاجة ماسة لإعادة تقييم الدور القيادي في الشركات الخدمية بجدة، وبخاصة في ظل التوجهات نحو الرقمنة الشاملة والتميز المؤسسي التي تتطلب قيادة تمتلك القدرة على التغيير والتطوير (المطيري، 2023 م، ص. 108).

وعليه، تتبلور المشكلة البحثية في ضرورة الكشف عن طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحسين مستويات الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وتحديد الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في تحقيق الجودة والكفاءة في بيئة الشركات الخدمية بمدينة جدة.

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. إثراء المكتبة العربية ببحث أكاديمي متخصص يربط بين الفكر القيادي الاستراتيجي ومؤشرات الأداء المؤسسي في سياق الشركات الخدمية السعودية.
2. تقديم إطار نظري مؤصل حول أبعاد القيادة الاستراتيجية، مما يساعد في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة في البيئة المحلية.
3. فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات الخدمية.

### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. تزويد صناع القرار في الشركات الخدمية بمدينة جدة بنتائج واقعية حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية، مما يساهم في تحديد جوانب القصور وعلاجها.
2. تقديم توصيات إجرائية مبنية على مخرجات الدراسة الميدانية لتطوير أساليب العمل الإداري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
3. مساعدة القيادات الإدارية في الشركات المستهدفة على تبني آليات الرقابة الاستراتيجية وتطوير رأس المال البشري بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

### ثالثاً: القيمة المضافة للدراسة

1. تقديم نموذج مقترح يحدد الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي بمدينة جدة، مما يوفر جهداً كبيراً في عمليات التطوير الإداري.

2. الربط الميداني بين توجهات رؤية المملكة 2030 (في جانب التميز المؤسسي) وبين الواقع التطبيقي للشركات الخدمية الخاصة.

3. ابتكار أداة قياس (استبانة) محكمة علمياً ومقننة وفق البيئة المحلية، يمكن للمؤسسات الخدمية استخدامها مستقبلاً لتقييم أدائها القيادي والمؤسسي.

## أهداف الدراسة

### الهدف العام:

التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات الخدمية بمدينة جدة، والخروج بتوصيات تساهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية.

### الأهداف الفرعية:

1. رصد مستوى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركات الخدمية بمدينة جدة.
2. تقييم مستوى الأداء المؤسسي القائم في الشركات الخدمية بمدينة جدة بمؤشرات مختلفة.
3. تحديد قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي.
4. قياس مدى إسهام كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية في تفسير التباين الحاصل في مستوى الأداء المؤسسي لدى الشركات محل الدراسة.

## تساؤلات الدراسة

تحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: (ما أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية في مدينة جدة؟).

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الأول: ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الشركات الخدمية بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي السائد في الشركات الخدمية بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد العينة؟

- السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات

الخدمية بمدينة جدة؟

- السؤال الرابع: ما أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي للشركات الخدمية بمدينة

جدة؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما أثر (تحديد الاتجاه الاستراتيجي) في تحسين الأداء المؤسسي؟

2. ما أثر (تطوير رأس المال البشري) في تحسين الأداء المؤسسي؟

3. ما أثر (تعزيز الثقافة التنظيمية) في تحسين الأداء المؤسسي؟

4. ما أثر (الرقابة الاستراتيجية) في تحسين الأداء المؤسسي؟

#### فرضيات الدراسة

بناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها، تمت صياغة الفرضيات الآتية:

#### الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات الخدمية في مدينة جدة".

#### الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (تحديد الاتجاه الاستراتيجي) في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات الخدمية في مدينة جدة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (تطوير رأس المال البشري) في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات الخدمية في مدينة جدة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات الخدمية في مدينة جدة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (الرقابة الاستراتيجية) في تحسين الأداء المؤسسي بالشركات الخدمية في مدينة جدة.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) ، التي تعد من أبرز النظريات الإدارية في تفسير دور القيادة في إحداث التغيير التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي. وقد ظهرت هذه النظرية على يد جيمس ماكغريغور بيرنز (James MacGregor Burns, 1978) ، ثم طورها برنارد باس (Bernard M. Bass, 1985) لتصبح أحد أكثر الأطر النظرية استخدامًا في دراسات القيادة والإدارة الحديثة. وتنطلق النظرية من فكرة أساسية مفادها أن القائد لا يقتصر دوره على إدارة العمليات اليومية أو متابعة تنفيذ المهام، بل يتمثل دوره الرئيس في إلهام العاملين، وصياغة رؤية مستقبلية واضحة، وتحفيزهم على الابتكار، وتمكينهم من تحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات، بما ينعكس إيجابًا على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتؤكد نظرية القيادة التحويلية أن نجاح المنظمات في البيئات التنافسية لا يعتمد فقط على الموارد المالية أو التقنية، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة القيادة في توجيه الموارد البشرية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وإيجاد ثقافة عمل قائمة على الابتكار والتطوير المستمر. ووفقًا لهذه النظرية، يمتلك القائد الاستراتيجي القدرة على إحداث تحول إيجابي داخل المنظمة من خلال التأثير في سلوك العاملين، وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم على المشاركة في تحقيق الأهداف المؤسسية، بما يساهم في تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة العمليات الإدارية والخدمية. ولذلك، فإن القيادة الاستراتيجية تُعد من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات وتحقيق النمو المستدام.

وتستند النظرية إلى أربعة أبعاد رئيسة تمثل جوهر القيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي الذي يعكس قدرة القائد على أن يكون قدوة للعاملين من خلال الالتزام بالقيم والأخلاقيات المهنية، والتحفيز الإلهامي الذي يتمثل في قدرة القائد على بناء رؤية مستقبلية واضحة وإلهام العاملين لتحقيقها، والاستثارة الفكرية التي تشجع العاملين على التفكير الإبداعي والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات، والاعتبار الفردي الذي يركز على الاهتمام باحتياجات العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية. وتمثل هذه الأبعاد إطارًا متكاملًا يساعد المنظمات على تحسين الأداء المؤسسي من خلال بناء بيئة عمل قائمة على الثقة، والتعاون، والتطوير المستمر.

وفي سياق الشركات الخدمية، تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية بصورة أكبر، نظرًا لأن نجاح هذه الشركات يعتمد بدرجة كبيرة على جودة الخدمات المقدمة، وكفاءة الموارد البشرية، وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. ومن ثم، فإن القيادة الاستراتيجية تساهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وتحسين

التنسيق بين الإدارات، وتعزيز ثقافة الجودة والابتكار، وتطوير الأداء التنظيمي، بما يرفع مستوى رضا العملاء ويزيد من قدرة الشركة على المنافسة والاستمرار.

كما تؤكد نظرية القيادة التحويلية أن القيادة الفاعلة تمثل المحرك الرئيس لعمليات التطوير المؤسسي، حيث تساعد على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وتشجع العاملين على تبني الأفكار الجديدة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة والإنتاجية. ويظهر ذلك بصورة واضحة في الشركات الخدمية التي تعتمد على العنصر البشري باعتباره المورد الأساسي في تقديم الخدمات، حيث يسهم القائد الاستراتيجي في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتعزيز التعاون بينهم، وتحسين جودة الأداء المؤسسي بصورة مستمرة.

وفي المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه النظرية أهمية متزايدة في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها مختلف القطاعات، ولا سيما القطاع الخدمي، في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد أهمية تطوير القيادات الإدارية، ورفع كفاءة المؤسسات، وتعزيز الابتكار والتميز المؤسسي. وقد أصبحت الشركات الخدمية مطالبة بتطوير ممارساتها القيادية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي، والمنافسة المحلية والعالمية، وتحسين جودة الخدمات، وهو ما يجعل القيادة الاستراتيجية أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح هذه الشركات وتحقيق أهدافها التنموية.

ومن منظور هذه الدراسة، يتمثل المتغير المستقل في القيادة الاستراتيجية، التي تعبر عن قدرة القيادات الإدارية على صياغة الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، بينما يتمثل المتغير التابع في تحسين الأداء المؤسسي، الذي يعكس قدرة الشركة على رفع كفاءة عملياتها، وتحسين جودة خدماتها، وزيادة إنتاجيتها، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز قدرتها التنافسية. وتفسر نظرية القيادة التحويلية العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال افتراضها أن القيادة الفاعلة تؤثر بصورة مباشرة في سلوك العاملين، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي.

كما توضح النظرية أن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي ليست علاقة مباشرة فقط، بل هي علاقة ديناميكية تتأثر بقدرة القيادة على بناء بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والتعلم والتطوير المستمر. فكلما نجحت القيادة في ترسيخ ثقافة المشاركة، وتعزيز التواصل الفعال، وتمكين العاملين، ارتفعت قدرة المنظمة على تحسين جودة الأداء، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتكيف مع المتغيرات البيئية. ولذلك، فإن الاستثمار في تطوير القيادات الإدارية يمثل استثماراً مباشراً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة نجاح الشركات.

تشكل نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) الإطار العلمي الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، لأنها تقدم تفسيراً متكاملًا للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي، وتوضح أن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، وإنما عملية استراتيجية تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة، وتنمية قدرات العاملين، وتحسين جودة الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي. كما تتوافق هذه النظرية مع طبيعة الشركات الخدمية في مدينة جدة، التي تعتمد بصورة كبيرة على جودة القيادة وكفاءة الموارد البشرية في تحقيق رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية، ودعم النمو المستدام في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

## المقدمة

يمثل الفصل الثاني الركيزة العلمية التي تستند إليها هذه الدراسة، حيث يهدف إلى بناء إطار معرفي متكامل يساعد على فهم طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية بمدينة جدة، وذلك من خلال عرض وتحليل الأدبيات العلمية الحديثة التي تناولت هذا المجال. ويؤدي هذا الفصل دورًا أساسيًا في توضيح الأسس الفكرية التي انطلقت منها الدراسة، وإبراز التطورات التي شهدتها الفكر الإداري في مجال القيادة الاستراتيجية، ودورها في تطوير المنظمات وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها المؤسسية في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنافسية والتغير المستمر. كما يربط هذا الفصل بين المشكلة البحثية والواقع العملي للشركات الخدمية في المملكة العربية السعودية، ويبرز أهمية القيادة الاستراتيجية باعتبارها أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيبي.

ويعرض هذا الفصل بصورة علمية متسلسلة الاتجاهات الفكرية والنظريات الحديثة التي تناولت موضوع الدراسة، مع تحليل ما توصلت إليه الأدبيات والبحوث السابقة، ومناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وإبراز الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل، ولا سيما في البيئة السعودية. ويساعد هذا الطرح في تكوين رؤية علمية واضحة حول واقع المعرفة في مجال الدراسة، كما يوضح موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة، ويبرز الإضافة العلمية التي تسعى إلى تحقيقها من خلال معالجة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الشركات الخدمية بمدينة جدة، بما يتناسب مع التحولات الإدارية والتنظيمية التي تشهدها المملكة.

وتتجلى أهمية هذا الفصل في كونه يشكل المرجعية الفكرية التي تستند إليها الدراسة في تفسير نتائجها وربطها بالأطر العلمية المعتمدة، كما يسهم في بناء نموذج علمي متماسك يدعم صياغة الفرضيات ويعزز الاتساق المنطقي بين أهداف الدراسة وإجراءاتها. ويتيح هذا الفصل للقارئ تكوين فهم عميق لموضوع البحث، ويعزز من مصداقية الدراسة من خلال الاعتماد على مصادر علمية حديثة ومتنوعة، الأمر الذي يسهم في رفع القيمة العلمية للدراسة، ويجعل نتائجها أكثر قابلية للتفسير والاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية داخل الشركات الخدمية.

## المتغير التابع والمستقل

### أولاً: المتغير التابع: تحسين الأداء المؤسسي

يمثل تحسين الأداء المؤسسي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويقصد به قدرة الشركة على تطوير مستوى أدائها بصورة مستمرة من خلال رفع كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، وزيادة إنتاجية العاملين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. ويعد الأداء المؤسسي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم مدى نجاحها في تنفيذ خططها وتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، إذ يعكس مستوى قدرة المؤسسة على توظيف مواردها البشرية والمالية والتقنية لتحقيق نتائج متميزة ومستدامة.

ويُنظر إلى تحسين الأداء المؤسسي باعتباره عملية مستمرة تهدف إلى تطوير جميع مكونات المنظمة، وليس مجرد تحقيق نتائج مؤقتة أو معالجة مشكلات آنية. فهو يشمل تطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الإنتاجية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتطوير الإجراءات التنظيمية، وتحسين الاتصال الداخلي، وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، إلى جانب تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية. ولذلك فإن تحسين الأداء المؤسسي يمثل أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها الشركات الخدمية في ظل المنافسة المتزايدة وارتفاع توقعات العملاء.

وفي الشركات الخدمية بمدينة جدة، تزداد أهمية تحسين الأداء المؤسسي نتيجة الاعتماد الكبير على جودة الخدمة وكفاءة الموارد البشرية باعتبارهما العنصرين الأكثر تأثيراً في رضا العملاء واستمرارية المؤسسة. فكلما ارتفع مستوى الأداء المؤسسي، انعكس ذلك على جودة الخدمات، وسرعة إنجاز الأعمال، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة قدرة الشركة على تحقيق النمو والاستمرار في بيئة الأعمال التنافسية. كما يسهم الأداء المؤسسي المرتفع في تعزيز السمعة التنظيمية، وتحقيق الكفاءة المالية، ودعم الابتكار، وهو ما يجعل تحسين الأداء المؤسسي مؤشراً رئيساً على نجاح الشركات الخدمية.

كما يرتبط تحسين الأداء المؤسسي بمجموعة من المؤشرات، مثل كفاءة العمليات التشغيلية، ومستوى الإنتاجية، وجودة الخدمات، ورضا العملاء، ورضا العاملين، وسرعة اتخاذ القرار، والقدرة على الابتكار، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستجابة للتغيرات البيئية. وتستخدم هذه المؤشرات في قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التميز المؤسسي وتحقيق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة، الأمر الذي يجعل تحسين الأداء المؤسسي النتيجة النهائية التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها في ضوء ممارسات القيادة الاستراتيجية.

## ثانياً: المتغيرات المستقلة

### 1. الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة

تمثل الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة أحد أهم المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة، ويقصد بها قدرة القيادة الإدارية على صياغة رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، وتحديد رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتوجيه جميع الموارد والإمكانات نحو تحقيق هذه الأهداف بصورة فعالة. وتشمل الرؤية الاستراتيجية قدرة القائد على استشراف المستقبل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتنبؤ بالفرص والتحديات، ووضع الخطط والسياسات التي تمكن المؤسسة من تحقيق النمو والاستدامة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وتؤدي الرؤية الاستراتيجية دوراً محورياً في توحيد جهود العاملين، وتعزيز وضوح الأهداف، وتحفيز جميع المستويات التنظيمية للعمل في اتجاه واحد يحقق المصلحة العامة للمؤسسة. كما تساعد القيادة الاستراتيجية على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الالتزام، والابتكار، والتطوير المستمر، وتوجيه القرارات الإدارية بما يتوافق مع الأهداف طويلة المدى. ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية.

وفي الشركات الخدمية، تكتسب الرؤية والتوجه الاستراتيجي أهمية كبيرة بسبب سرعة تغير احتياجات العملاء، واشتداد المنافسة، والتطور المستمر في أساليب تقديم الخدمات. ولذلك فإن القائد الذي يمتلك رؤية استراتيجية واضحة يكون أكثر قدرة على توجيه المؤسسة نحو استثمار الفرص، والتعامل مع التحديات، وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز بصورة مستدامة.

### 2. تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار

يقصد بتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار منح العاملين الصلاحيات المناسبة، وإشراكهم في مناقشة القضايا التنظيمية، وإتاحة الفرصة لهم للمساهمة في تقديم المقترحات واتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة. ويعد التمكين من أهم الممارسات القيادية الحديثة التي تهدف إلى تنمية قدرات العاملين، وتحفيزهم على الإبداع، ورفع مستوى الثقة بينهم وبين الإدارة العليا.

ويسهم تمكين العاملين في تحسين الأداء المؤسسي من خلال زيادة سرعة اتخاذ القرارات، وتقليل المركزية، وتحسين جودة الحلول الإدارية، والاستفادة من الخبرات المتنوعة للعاملين في معالجة المشكلات. كما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز

الالتزام التنظيمي، وزيادة الدافعية نحو الإنجاز، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات المقدمة للعملاء وكفاءة العمليات التشغيلية.

وفي الشركات الخدمية، يمثل العنصر البشري المورد الأكثر أهمية، ولذلك فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تسهم في تطوير بيئة العمل، وتحسين التواصل الداخلي، وتعزيز روح الفريق، وزيادة القدرة على الابتكار والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء. كما تساعد هذه الممارسة على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها المؤسسي.

### 3. إدارة التغيير والابتكار

تشير إدارة التغيير والابتكار إلى قدرة القيادة الاستراتيجية على تخطيط وتنفيذ التغييرات التنظيمية بصورة منهجية، مع تشجيع الابتكار والإبداع، وتطوير أساليب العمل بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والتقنية. ويشمل هذا المتغير قدرة القيادة على إدارة مقاومة التغيير، وتحفيز العاملين على تبني الأفكار الجديدة، وتطوير الخدمات والعمليات الإدارية، وخلق بيئة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر والتحسين المستدام.

وتعد إدارة التغيير من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في ظل بيئة الأعمال الحديثة، حيث تواجه الشركات الخدمية تغيرات متلاحقة في التكنولوجيا، وتوقعات العملاء، والأنظمة التنظيمية، مما يتطلب قيادة قادرة على توجيه المؤسسة نحو التكيف مع هذه المتغيرات بكفاءة. كما يسهم الابتكار في تطوير الخدمات، وتحسين جودة العمليات، وتقليل التكاليف، وزيادة القيمة المقدمة للعملاء، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق التميز المؤسسي.

كما تساعد القيادة التي تدعم الابتكار على بناء ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على التفكير الإبداعي، وتقديم المبادرات التطويرية، والمشاركة في تحسين الإجراءات والخدمات. ويؤدي ذلك إلى تعزيز المرونة التنظيمية، وزيادة سرعة الاستجابة للمتغيرات، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي، وهو ما يمثل أحد أهم متطلبات النجاح في الشركات الخدمية بمدينة جدة.

### العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تنطلق هذه الدراسة من افتراض وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة، وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار، وإدارة التغيير والابتكار بوصفها متغيرات مستقلة، وبين تحسين الأداء المؤسسي بوصفه

المتغير التابع. فكلما امتلكت القيادة رؤية استراتيجية واضحة، وعملت على تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ونجحت في إدارة التغيير وتشجيع الابتكار، ارتفعت كفاءة العمليات التنظيمية، وتحسنت جودة الخدمات، وزادت إنتاجية العاملين، وتعززت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتستند هذه العلاقة إلى نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)، التي تؤكد أن القيادة الفاعلة تؤثر بصورة مباشرة في سلوك العاملين، والثقافة التنظيمية، ومستوى الالتزام والابتكار داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي. فالرؤية الاستراتيجية تمنح المؤسسة اتجاهًا واضحًا، وتمكين العاملين يعزز المشاركة وتحمل المسؤولية، بينما تسهم إدارة التغيير والابتكار في تطوير العمليات والخدمات ومواجهة التحديات التنظيمية. وعندما تتكامل هذه الأبعاد القيادية، فإنها تؤدي إلى بناء بيئة عمل أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على التطور، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي للشركات الخدمية في مدينة جدة، ويعزز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات المحلية والعربية

- هدفت دراسة الذماري والسنباني (2024م)، بالجمهورية اليمنية، "أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء"، إلى استقصاء الدور الذي تؤديه ممارسات القيادة في الارتقاء بمستوى الأداء، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة مكونة من (171) موظفاً من القيادات الإدارية، وكشفت النتائج عن وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي، مع ظهور ضعف نسبي في بُعد "تطوير رأس المال البشري" مقارنة بالأبعاد الأخرى، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك القيادات في برامج تدريبية تخصصية لتعزيز مهارات الاستشراف المستقبلي.

- هدفت دراسة زين العابدين (2025م)، بالمملكة العربية السعودية، "أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض"، إلى تحديد الأثر المباشر لأبعاد القيادة على كفاءة الأداء الحكومي، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، حيث وُزعت استبانة على عينة من الموظفين

والمديرين، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً قوياً للاتجاه الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية في تحسين جودة المخرجات المؤسسية، وأن القيادة الاستراتيجية تُسهم بنسبة مرتفعة في تفسير التباين في الأداء، وجاءت أبرز التوصيات بضرورة مأسسة ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحويلها إلى ثقافة عمل يومية.

- هدفت دراسة قطبي (2024م)، بالجمهورية اليمنية، "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء"، إلى تقييم واقع الممارسات القيادية في القطاع المصرفي، واعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها (264) موظفاً، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، كما وُجدت علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، وأشارت النتائج إلى أن بُعد "الثقافة التنظيمية" كان الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنظم المكافآت المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.

- هدفت دراسة الشمري (2023م)، بالمملكة العربية السعودية، "دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الخدمية بمدينة الرياض"، إلى فحص العلاقة بين القيادة والتميز في البيئة الخدمية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية من مديري الشركات، وكشفت النتائج عن أثر جوهري للقيادة الاستراتيجية في تحقيق معايير التميز المؤسسي، وأوضحت أن الشركات التي تتبنى صياغة دقيقة للرؤية المستقبلية تحقق أداءً مالياً وتشغيلياً أفضل، وأوصت بضرورة تبني نماذج التميز العالمية كإطار مرجعي للقيادات الإدارية.

- هدفت دراسة الحربي (2023م)، بالمملكة العربية السعودية، "أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات التأمين السعودية"، إلى استكشاف مدى إسهام القيادة في تطوير قطاع التأمين، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة الاستبانة التي وُزعت على عينة من الموظفين، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتعزيز الأداء، مع وجود قصور في ممارسات "تمكين العاملين"، وأوصت الدراسة بتمكين القيادات الشابة ومنحهم صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المرنة.

- هدفت دراسة العتيبي (2022م)، بالمملكة العربية السعودية، "أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية"، إلى قياس فاعلية الممارسات القيادية في القطاع الحكومي، واتبعت

المنهج الوصفي، وطبقت الأداة على عينة من الكوادر الإدارية، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية ترفع من كفاءة العمليات الإدارية وتُسهم في سرعة الإنجاز، مع وجود حاجة لتطوير أنظمة الرقابة الذاتية، وأوصت الدراسة بتبني منهجية "بطاقة الأداء المتوازن" لربط القيادة بالأهداف الاستراتيجية للوزارة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

- هدفت دراسة باتريك ولو (Patrick & Lu, 2025)، "The role of strategic leadership on organisational performance" (دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي)، إلى مراجعة الأطر النظرية والميدانية الحديثة لأثر القيادة، واعتمدت منهجية المراجعة المنهجية والتحليل النوعي، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية تعمل كمتغير وسيط أساسي بين الموارد المتاحة وتحقيق الميزة التنافسية، وأكدت أن مرونة القائد في اتخاذ القرار في بيئات عدم التأكد هي المفتاح لتحسين الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- هدفت دراسة نانا ونديفور (Nana & Ndifor, 2025)، "The role of strategic leadership on organisational performance in emerging industries in Cameroon" (دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي في الصناعات الناشئة في الكاميرون)، إلى استقصاء أثر القيادة في البيئات الاقتصادية النامية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة من الشركات، وكشفت النتائج عن تأثير مباشر للقيادة الاستراتيجية في نمو السوق وزيادة الإنتاجية، وأوضحت أن القادة الذين يركزون على الابتكار يحققون نتائج تفوق نظراءهم، وأوصت الدراسة بتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتطوير مهارات القيادة.
- هدفت دراسة خان والعتيبي (Khan & Alotaibi, 2024)، "Strategic leadership and organizational performance in service firms: Evidence from Saudi Arabia" (القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في الشركات الخدمية: أدلة من المملكة العربية السعودية)، إلى فحص العلاقة في السياق السعودي الحديث، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وطبقت على عينة من الشركات الخدمية، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تحسن الأداء من خلال تعزيز القدرات الابتكارية، وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة الممارسات القيادية مع مستهدفات رؤية 2030 لضمان الكفاءة المؤسسية.

- هدفت دراسة ميرين ورول وزانغ (Merin et al., 2024)، "Managerial challenges in implementing the European Rail Traffic Management System and automatic train operation" (التحديات الإدارية في تنفيذ نظام إدارة حركة السكك الحديدية الأوروبي)، إلى دراسة دور القيادة في إدارة التحولات التكنولوجية الكبرى، واعتمدت المنهج النوعي المقارن، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية هي العامل الحاسم في تجاوز المقاومة التنظيمية للتغيير الرقمي، وأوصت بضرورة بناء مهارات "القيادة الرقمية" كجزء من المزيج القيادي الاستراتيجي.
- هدفت دراسة أشكيفاري وقاسمي (Ashkevari & Ghasemi, 2023)، "The impact of strategic leadership on organizational performance with regard to the role of organizational innovation" (أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي مع مراعاة دور الابتكار التنظيمي)، إلى تحليل العلاقة التفاعلية بين القيادة والابتكار، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة عريضة من المنظمات، وأثبتت النتائج أن الابتكار يلعب دوراً وسيطاً قوياً؛ حيث تعزز القيادة الاستراتيجية مناخ الابتكار الذي يؤدي بدوره إلى قفزات في الأداء، وأوصت الدراسة بتخصيص ميزانيات مستقلة لدعم المبادرات الاستراتيجية الابتكارية.
- هدفت دراسة الذبي والذبي (Al-Zubi & Al-Zubi, 2022)، "The impact of strategic leadership on organizational performance in the Jordanian telecommunications sector" (أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات الأردني)، إلى قياس الأثر في قطاع حيوي وتنافسي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة الموزعة على مديري الأقسام، وأكدت النتائج أن أبعاد القيادة (التوجه الاستراتيجي، تطوير الموارد البشرية) تُفسر نسبة كبيرة من النجاح المؤسسي، وأوصت بضرورة تبني القيادة الرشيقة لمواجهة تقلبات سوق الاتصالات.

### ثالثاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة

#### 1. جوانب الاتفاق والاختلاف:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة الشمري، 2023م؛ وخان والعتيبي، 2024م) في التأكيد على الدور المحوري للقيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل حاسم في تشكيل المخرجات المؤسسية، كما اتفقت في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. بينما تختلف الدراسة الحالية في نطاقها الجغرافي المتمثل في مدينة جدة كمركز خدمي لوجستي متميز، وفي تركيزها المكثف على "تحسين" الأداء كعملية مستمرة وليس فقط كقياس جامد للمخرجات.

## 2. استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة في صياغة الإطار النظري وتحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه، البشر، الثقافة، الرقابة) بشكل دقيق، كما ساعدت في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الاطلاع على المقاييس المستخدمة في دراسات مثل (الذماري والسنباني، 2024م)، بالإضافة إلى الاسترشاد بالأساليب الإحصائية المتقدمة لنمذجة العلاقة بين المتغيرات.

## 3. الفجوة البحثية والجوانب المميزة:

رغم وفرة الدراسات، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الشركات الخدمية بمدينة جدة بشكل مستقل كبيئة أعمال تنافسية ذات طابع خاص، وتبرز الفجوة في عدم كفاية الدراسات التي تربط بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء في ظل "التحول الرقمي السريع" الذي تشهده هذه الشركات حالياً. وتتميز الدراسة الحالية بأنها تجمع بين الأبعاد القيادية والأداء المؤسسي من منظور رؤية 2030، وتقدم تشخيصاً ميدانياً حديثاً (2025م-2026م) يعكس الواقع الراهن بدقة.

## الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

تُمثل القيادة الاستراتيجية نمطاً قيادياً متطوراً يتجاوز المهام الإشرافية التقليدية إلى صياغة مستقبل المنظمة في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد. وجدير بالذكر أن هذا المفهوم قد تبلور استجابةً لتعقيدات المنظمات الحديثة التي لم تعد تكتفي بالإدارة التشغيلية، بل تتطلب قيادة تمتلك القدرة على التنبؤ، والمرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي (الشمري، 2020م، ص. 202).

### أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها:

تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على تصور المستقبل وامتلاك المرونة الاستراتيجية والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للحياة للمنظمة (قطيبي، 2024م، ص. 589). وتتعدد الأبعاد التي تركز عليها هذه القيادة، ومن أبرزها ما يأتي:

1. تحديد الاتجاه الاستراتيجي: ويُقصد به صياغة الرؤية والرسالة والأهداف بعيدة المدى التي تعكس هوية المنظمة وتطلعاتها. ويُعد هذا البُعد الموجه الأساسي لكافة الجهود التنظيمية، حيث يضمن انسجام الأهداف الفرعية مع الرؤية الكلية (الذماري والسنباني، 2024م، ص. 35).

2. تطوير رأس المال البشري: وتجدر الإشارة هنا إلى أن القيادة الاستراتيجية تنظر للموارد البشرية كأصل استراتيجي وميزة تنافسية، وبالتالي تركز على التدريب، والتمكين، ونقل المعرفة لرفع كفاءة الأفراد (حمزة والكلابي، 2024م، ص. 5).

3. تعزيز الثقافة التنظيمية: تؤدي القيادة دوراً جوهرياً في بناء قيم مشتركة تدعم الابتكار والتميز. فالثقافة التنظيمية المرنة هي التي تسمح للمنظمة بالتكيف مع المتغيرات الخارجية بفاعلية (Arachchi & Perera, 2019, p. 940).

4. الرقابة الاستراتيجية والذكاء الاصطناعي: في العصر الرقمي، لم تعد الرقابة مجرد رصد للانحرافات، بل أصبحت تعتمد على أنظمة ذكية تدعم اتخاذ القرار اللحظي وتنبؤ بالمخاطر، وهو ما يُعد تحولاً نوعياً في ممارسات القيادة الحديثة (محمد، 2024م، ص. 20).

#### ثانياً: النظريات المفسرة للقيادة الاستراتيجية:

تستند القيادة الاستراتيجية إلى عدة أطر نظرية، منها "نظرية الطبقات العليا" (Upper Echelons Theory) التي تفترض أن النتائج التنظيمية ما هي إلا انعكاس للخصائص الإدراكية والقيمية للقيادات العليا. وعليه، فإن نجاح المنظمة أو فشلها يرتبط مباشرة بطريقة تفكير قيادتها الاستراتيجية (Shafique et al., 2020, p. 64). كما ترتبط "بنظرية القيادة التحويلية" التي تركز على إحداث تغيير جذري في قناعات وأداء التابعين لتحقيق أهداف استثنائية (Le & Lei, 2019, p. 530).

#### المبحث الثاني: الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

يُعد الأداء المؤسسي المتغير التابع الذي تسعى كافة الممارسات الإدارية لتحسينه وتجويده. وهو يمثل المحصلة النهائية لكافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق غاياتها الاستراتيجية.

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي ومؤشراته:

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية خلال فترة زمنية محددة (العتيبي، 2022م، ص. 45). وجدير بالذكر أن تقييم الأداء في الشركات الخدمية يتطلب منظومة متكاملة من المؤشرات التي تتجاوز المعايير المالية الصرفة، لتشمل:

1. المؤشرات المالية: وتتضمن العائد على الاستثمار، وصافي الربح، والحصة السوقية، وهي تعكس الملاءة المالية للمنظمة

وقدرتها على الاستمرار (Bin Seddeeq et al., 2019, p. 41).

2. جودة الخدمة ورضا العملاء: يُعد رضا المستفيد المعيار الحقيقي لنجاح المؤسسات الخدمية، حيث تؤدي جودة

الخدمة المدركة دوراً حاسماً في ولاء العملاء وتكرار التعامل (المشيخي وآخرون، 2024م، ص. 65).

3. الكفاءة التشغيلية: وتتعلق بتبسيط الإجراءات، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء

(العتيبي، 2022م، ص. 458).

4. التميز والابتكار التنظيمي: يمثل قدرة المنظمة على تقديم حلول غير تقليدية وخدمات مبتكرة تسبق بها منافسيها

(Shafique & Ahmad, 2022, p. 15).

ثانياً: المداخل النظرية لتقييم الأداء:

يبرز مدخل "بطاقة الأداء المتوازن" (Balanced Scorecard) كواحد من أركان الأطر النظرية لتقييم الأداء، حيث يوازن بين

المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو (العتيبي، 2022م، ص. 460). وهذا المدخل

يتسق تماماً مع فلسفة القيادة الاستراتيجية التي تنظر للمنظمة ككيان شمولي مترابط الأجزاء.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي

إن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي هي علاقة سببية وثيقة؛ فالقيادة الاستراتيجية هي المحرك والموجه لكافة

الموارد التي تُترجم لاحقاً إلى أداء متميز.

أولاً: أثر القيادة الاستراتيجية في الكفاءة والفاعلية:

تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى تحسين الأداء من خلال وضع أطر واضحة للمساءلة والشفافية، وتعزيز نظم الرقابة التي تضمن عدم انحراف العمليات عن المسار الاستراتيجي. وبهذا الصدد، أثبتت الدراسات أن القيادات التي تتبنى التخطيط بعيد المدى والرقابة اللحظية تنجح في خفض تكاليف التشغيل وزيادة الأرباح (زين العابدين، 2025م، ص. 80).

ثانياً: دور القيادة في تعزيز الابتكار والتميز:

وهنا تجدر الإشارة إلى أن القيادة الاستراتيجية لا تكتفي بتحسين الأداء الحالي، بل تعمل على بناء "القدرة الابتكارية" التي تُعد وسيطاً قوياً لتحقيق التميز المؤسسي المستدام. فالقائد الاستراتيجي يوفر البيئة المحفزة للإبداع، مما يؤدي إلى تطوير خدمات جديدة ترفع من القيمة المضافة للمنظمة (Ashkevari & Ghasemi, 2023, p. 45).

ثالثاً: مواءمة الأداء مع رؤية المملكة 2030:

في سياق الشركات الخدمية في مدينة جدة، تكتسب هذه العلاقة بعداً وطنياً، حيث تعمل القيادة الاستراتيجية على مواءمة أهداف الشركة مع التوجهات الاستراتيجية للدولة. وهذا النوع من المواءمة يضمن حصول الشركات على الدعم والاعتراف المؤسسي، ويوفر لها إطاراً للتميز يتوافق مع المعايير العالمية (المطيري، 2023م، ص. 110).

المبحث الرابع: قطاع الشركات الخدمية في مدينة جدة وتحديات الأداء

تُعد مدينة جدة بوابة اقتصادية عالمية، مما يجعل الشركات الخدمية فيها تواجه ضغوطاً تنافسية عالية تتطلب أنماطاً قيادية مرنة.

1. طبيعة البيئة التنافسية: تتميز بيئة الأعمال في جدة بتنوع المستفيدين وتعدد الجنسيات، مما يفرض على القيادة الاستراتيجية فهم التنوع الثقافي وتقديم خدمات مخصصة تضمن رضا العملاء (الطويل والشمري، 2023م، ص. 250).

2. التحديات الإدارية المعاصرة: تواجه هذه الشركات تحديات تتعلق بالتحول الرقمي المتسارع، والحاجة لتطوير مهارات القوى العاملة الوطنية لتواكب متطلبات سوق العمل الحديث. وهنا يظهر دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير وتجاوز المقاومة التنظيمية (العزى، 2021م، ص. 150).

3. التحول نحو الاستدامة والتميز: لم يعد الأداء المالي وحده كافياً، بل أصبحت الاستدامة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية معايير أساسية لتقييم الأداء، وهو ما يتطلب قيادة تمتلك حساً أخلاقياً ورؤية شاملة ( Al-Thani & Mua'amar, 2021, p. 9012).

#### خاتمة المنطلقات النظرية:

بناءً على ما تقدم، يتضح أن القيادة الاستراتيجية ليست مجرد منصب إداري، بل هي منظومة ممارسات فكرية وعملية تؤثر بعمق في كافة مفاصل الأداء المؤسسي. وإن التفاعل بين أبعاد القيادة (كالتوجه، والبشر، والثقافة) يمثل الصيغة المتكاملة التي تضمن للشركات الخدمية في جدة تحقيق طفرة في أدائها المؤسسي، بما يتسق مع الطموحات الاقتصادية الكبرى للمملكة العربية السعودية.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

## المقدمة

يختص الفصل الثالث بعرض الإطار المنهجي للدراسة، حيث يوضح المسار العلمي الذي اعتمد عليه الباحث في تنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها بصورة تتسم بالدقة والموضوعية. ويُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث؛ لأنه يمثل الجانب التطبيقي الذي يتم من خلاله تحويل الإطار النظري إلى إجراءات عملية منظمة تضمن جمع بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة. كما يوضح هذا الفصل الأسس العلمية التي استند إليها الباحث في اختيار الإجراءات والأساليب المناسبة، بما يتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

ويتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لجميع الخطوات التي اتبعها الباحث منذ مرحلة تصميم الدراسة وحتى الانتهاء من جمع البيانات وإعدادها للتحليل، مع توضيح المعايير العلمية التي تم الالتزام بها لضمان جودة البيانات وسلامة الإجراءات البحثية. كما يبرز الفصل أهمية التنظيم المنهجي في تنفيذ الدراسة، ويبين كيف تسهم الإجراءات العلمية الدقيقة في تقليل احتمالات الخطأ أو التحيز، بما يؤدي إلى الحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية. كذلك يوضح الفصل الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي، وضمان سرية المعلومات، واحترام حقوق المشاركين، وهو ما يعزز من مصداقية الدراسة وثقة المشاركين في أهدافها وإجراءاتها. وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يوفر للقارئ صورة واضحة عن الكيفية التي أُجريت بها الدراسة، ويؤكد أن النتائج التي سيتم التوصل إليها تستند إلى منهجية علمية رصينة تتوافق مع معايير البحث العلمي. كما يساهم في تعزيز الشفافية العلمية، ويتيح للباحثين إمكانية إعادة تطبيق الدراسة في بيئات مشابهة، بما يدعم تراكم المعرفة العلمية في مجال القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. ويشكل هذا الفصل أيضاً أساساً مهماً للحكم على جودة الدراسة، حيث إن سلامة الإجراءات المنهجية تنعكس بصورة مباشرة على دقة النتائج، وقابليتها للتعميم والاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري للشركات الخدمية بمدينة جدة.

## مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة المرتبطة بموضوع الدراسة، والقادرين على تقديم بيانات دقيقة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي داخل الشركات الخدمية في مدينة جدة. وبناءً على عنوان الدراسة "أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية في مدينة جدة"، فإن مجتمع البحث يتكون من العاملين في الشركات الخدمية بمدينة جدة، ويشمل القيادات العليا، والمديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين الإداريين، والعاملين في إدارات الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والجودة، والتطوير المؤسسي، بالإضافة إلى العاملين في الإدارات التشغيلية المختلفة الذين يتعاملون بصورة مباشرة مع الممارسات القيادية والإدارية داخل منظماتهم.

وقد جاء اختيار هذا المجتمع لكونه الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، إذ إن العاملين في الشركات الخدمية يمثلون المصدر الرئيس للمعلومات المتعلقة بمستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية داخل مؤسساتهم، ومدى انعكاس هذه الممارسات على تحسين الأداء المؤسسي. كما أن أفراد هذا المجتمع يعيشون واقع العمليات الإدارية والتنظيمية بصورة يومية، الأمر الذي يمنحهم القدرة على تقييم مدى وضوح الرؤية الاستراتيجية، ومستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وفعالية إدارة التغيير والابتكار، إضافة إلى قدرتهم على الحكم على مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات وكفاءة العمليات الإدارية داخل الشركات التي يعملون بها.

ويتميز مجتمع البحث بالتنوع من حيث طبيعة الشركات الخدمية التي ينتمي إليها المشاركون، إذ يشمل العاملين في شركات خدمات متنوعة، مثل شركات الاتصالات، والخدمات اللوجستية، والخدمات المالية، والخدمات التعليمية، والخدمات الصحية الخاصة، وشركات الاستشارات، والسياحة والضيافة، وتقنية المعلومات، والنقل، والخدمات التجارية، وغيرها من الأنشطة الخدمية التي تشكل جزءاً مهماً من الاقتصاد في مدينة جدة. ويتيح هذا التنوع الحصول على بيانات أكثر شمولاً حول واقع القيادة الاستراتيجية في بيئات تنظيمية مختلفة، ويزيد من قدرة الدراسة على تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي بمختلف أنواع الشركات الخدمية.

كما يشمل مجتمع البحث أفراداً يختلفون في مستوياتهم الوظيفية، ومؤهلاتهم العلمية، وسنوات خبرتهم، وتخصصاتهم الإدارية، وهو ما يساهم في إثراء البيانات الميدانية وتوفير رؤى متنوعة حول أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي. ويساعد هذا التنوع على دراسة الاختلافات في تصورات العاملين وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، مما يمنح الدراسة قدرة أكبر على تفسير النتائج بصورة أكثر شمولية وواقعية، ويعزز من موثوقية الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها.

ويستند تحديد مجتمع البحث إلى توافقه الكامل مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث يمثل البيئة المناسبة لقياس واقع القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، ومدى تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الخدمية بمدينة جدة. كما أن اختيار هذا المجتمع يساهم في توفير بيانات ميدانية دقيقة تعكس واقع الممارسات القيادية في القطاع الخدمي، الأمر الذي يدعم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بصورة علمية، ويعزز من إمكانية الاستفادة من النتائج في تطوير السياسات الإدارية، وتحسين كفاءة القيادات التنظيمية، ورفع مستوى الأداء المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

### المنهجية وطرق البحث

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى لوصف واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحليل أثرها في الأداء المؤسسي. وسيعمل الباحث من خلال هذا المنهج على استقصاء الآراء وتحليل الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية لاستنباط الدلالات العلمية حول العلاقة بين المتغيرات.

### ثانياً: مصادر جمع البيانات

سيعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على مصدرين أساسيين:

1. المصادر الثانوية: وتتمثل في مراجعة الأدبيات النظرية، والدراسات السابقة، والكتب، والتقارير الرسمية المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي؛ وذلك لبناء الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة.

2. المصادر الأولية: وستتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة عبر أداة "الاستبانة" المصممة خصيصاً لهذا الغرض، لضمان الحصول على معلومات تعكس الواقع الفعلي للشركات الخدمية بجدة.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

أ. مجتمع الدراسة: سيتألف مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين (مديرين، رؤساء أقسام، مشرفين) العاملين في الشركات الخدمية المسجلة رسمياً في الغرفة التجارية بمدينة جدة.

ب. عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة؛ لضمان تكافؤ الفرص في التمثيل، وسيحدد حجم العينة بناءً على الجداول الإحصائية المعتمدة (مثل جدول كريسي ومورجان) بما يضمن دقة النتائج وقابلية تعميمها.

### خطوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية باعتبارها المنهجية الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تهدف إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الخدمية بمدينة جدة من خلال جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي واستخلاص نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وقد بدأت عملية جمع البيانات بتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها، ثم تحديد مجتمع البحث والفئة المستهدفة من العاملين في الشركات الخدمية، لضمان الحصول على بيانات تعكس الواقع الفعلي للممارسات القيادية داخل هذه الشركات.

وفي المرحلة التالية، تم إعداد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك بعد مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، والاستفادة من المقاييس العلمية المستخدمة في البحوث ذات الصلة. وقد صُممت الاستبانة بحيث تغطي جميع أبعاد الدراسة، مع صياغة العبارات بأسلوب واضح ومباشر يتناسب مع طبيعة أفراد العينة، ويعكس المفاهيم المراد قياسها بدقة. كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على فقرات الاستبانة، لما يتميز به من سهولة الاستخدام وقدرته على تحويل الانجهاات والآراء إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وللتأكد من جودة أداة الدراسة، عُرضت النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة، والقيادة، وإدارة الأعمال، والبحث العلمي، بهدف التحقق من سلامة الصياغة اللغوية والعلمية، ومدى ارتباط الفقرات بأهداف الدراسة، والتأكد من ملاءمتها لقياس متغيرات البحث. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات، سواء بإعادة صياغتها أو حذف بعض العبارات أو إضافة أخرى، بما يساهم في تعزيز وضوح الأداة ورفع مستوى صدقها العلمي، وضمان قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بصورة دقيقة.

وبعد اعتماد الصيغة النهائية للاستبانة، تم توزيعها إلكترونياً على أفراد العينة باستخدام وسائل رقمية متنوعة، مثل البريد الإلكتروني، ومنصات الاستبيانات الإلكترونية، وقنوات التواصل المهنية المعتمدة داخل الشركات الخدمية بمدينة جدة، بهدف

تسهيل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين في مختلف القطاعات الخدمية. كما تضمنت الاستبانة مقدمة توضح أهداف الدراسة، وتؤكد أن المشاركة اختيارية، وأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع الالتزام الكامل بسرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين، بما يتوافق مع المبادئ الأخلاقية للبحث العلمي.

وبعد انتهاء فترة جمع البيانات، تم فحص جميع الاستبانات المستلمة للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، واستبعاد أي استجابات غير مكتملة أو غير متسقة قد تؤثر في دقة النتائج. ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS، حيث تمت مراجعتها وتنقيحها للتأكد من خلوها من أخطاء الإدخال، ثم إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية المناسبة، شملت الإحصاءات الوصفية لتحليل الخصائص الديموغرافية للعينة، واختبارات الصدق والثبات للتحقق من جودة أداة القياس، إضافة إلى الاختبارات الاستدلالية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر متغيرات القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي المرحلة الأخيرة، جرى تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة، مع تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الخدمية بمدينة جدة، وبيان مدى توافق النتائج مع الأدبيات العلمية ذات الصلة. كما استُخدمت النتائج في صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ورفع مستوى جودة الخدمات، بما يدعم تنافسية الشركات الخدمية ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بتطوير بيئة الأعمال ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

#### أدوات الدراسة

ستستخدم الدراسة "الاستبانة" كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي سيتم تصميمها في ضوء المتغيرات والأبعاد المستخلصة من الإطار النظري والدراسات السابقة (مثل دراسة الشمري، 2023م؛ وخان والعتيبي، 2024م). وستكون الاستبانة من جزأين؛ الأول للبيانات الديموغرافية، والثاني يتضمن عبارات تقيس أبعاد القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي وفق مقياس "ليكرت" الخماسي.

## التحقق من صدق وثبات الأدوات:

1. الصدق: سيتم التحقق من صدق الأداة عبر "صدق المحتوى" من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة والأساليب الكمية، كما سيتم إجراء "صدق الاتساق الداخلي" عبر معامل ارتباط بيرسون للتأكد من ترابط الفقرات مع أبعادها.
2. الثبات: سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، للتأكد من أن الأداة تعطي نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة.

## حدود البحث

ستلتزم الدراسة بالحدود الآتية لضمان الدقة والموضوعية في التناول:

- الحدود الموضوعية (العلمية): ستقتصر الدراسة على بحث أثر القيادة الاستراتيجية (بأبعادها: تحديد الاتجاه، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، والرقابة) على تحسين الأداء المؤسسي (بأبعادها: الكفاءة، الجودة، والتميز).
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً في الشركات الخدمية (الخاصة) الواقعة ضمن النطاق الجغرافي لمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: ستستهدف الدراسة القادة الإداريين بمختلف مستوياتهم (علياً، وسطى، إشرافية) في الشركات محل الدراسة.
- الحدود الزمنية: سيتم تنفيذ الجانب التطبيقي وجمع البيانات الميدانية خلال شهري مارس وأبريل من عام (2026م).

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

## المقدمة

يمثل الفصل الرابع المرحلة التي تُعرض فيها الحصيللة النهائية للدراسة، حيث يتم تقديم معالجة علمية متكاملة للبيانات التي جُمعت من الميدان وتحويلها إلى نتائج يمكن من خلالها تفسير الظاهرة محل الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة واضحة عن واقع القيادة الاستراتيجية في الشركات الخدمية بمدينة جدة، ومدى إسهامها في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال الاعتماد على التحليلات الإحصائية المناسبة التي توفر نتائج دقيقة وموضوعية تستند إلى الأدلة والبيانات الميدانية.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج بصورة رقمية، بل يمتد إلى تحليلها وتفسيرها وربطها بالإطار النظري والأدبيات العلمية ذات الصلة، مع مناقشة مدى توافقها مع نتائج الدراسات السابقة أو اختلافها عنها، وبيان الأسباب المحتملة لذلك في ضوء طبيعة الشركات الخدمية والبيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية. كما يساعد هذا التحليل في تقديم فهم أعمق للعلاقات بين عناصر الدراسة، وإبراز الدلالات العلمية والعملية للنتائج، بما يسهم في استخلاص استنتاجات دقيقة تدعم تطوير الممارسات القيادية وتحسين الأداء المؤسسي.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يجسد القيمة التطبيقية للدراسة، حيث يجمع بين التحليل الإحصائي، والتفسير العلمي، والاستنتاج المنطقي، بما يتيح تقديم مجموعة من المقترحات العملية التي يمكن أن يستفيد منها صناع القرار، والإدارات العليا، ومديرو الشركات الخدمية في مدينة جدة. كما يبرز هذا الفصل الإسهام العلمي للدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، ويوفر أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في تطوير السياسات والاستراتيجيات الإدارية، وتعزيز كفاءة القيادات التنظيمية، ودعم تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير بيئة الأعمال ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

## تحليل البيانات

### • الوصف الإحصائي للبيانات

تظهر البيانات المتاحة لعينات الدراسة البالغة مئتين واثنين وستين فرداً خصائص إحصائية متنوعة؛ فمتوسط العمر الإحصائي المسجل يبلغ 2.89 بانحراف معياري قدره 1.346؛ مما يشير إلى تشتت نسبي وتنوع عمري واضح بين المستجيبين وتوزيع يتجه نحو الفئات العمرية المتقدمة قليلاً كما يدعمه الوسيط البالغ 3.00؛ وفيما يتعلق بالجنس يظهر المتوسط عند 1.46 وانحراف 0.499؛ مما يعني تقارباً نسبياً وتوازناً مقبولاً بين الذكور والإناث داخل مجتمع الدراسة؛ أما الدرجة العلمية فقد سجلت متوسطاً مرتفعاً قدره 3.42 وانحرافاً معيارياً يبلغ 1.295؛ مما يوضح تفوق الفئات الأكاديمية العليا في عينة البحث؛ وبشأن العبارات المستقصاة يلاحظ تقارب متوسطاتها العامة بين 3.37 و3.56؛ مما يبرز اتجاهها عاماً يميل نحو الموافقة؛ غير أن الانحرافات المعيارية التي ترتفع فوق الواحد الصحيح في معظم العبارات وتصل إلى 1.565 في بعضها الآخر تعبر عن تباين ملحوظ في وجهات النظر وعدم وجود إجماع كامل؛ ويحتمل أن يرجع هذا التشتت إلى اختلاف الخلفيات التنظيمية أو تباين مستويات تطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية داخل الشركات الخدمية؛ مما قد يؤثر على ثبات الأداء الفعلي وصنع القرار داخل بيئات العمل المعنية بالدراسة.

جدول 1: التحليلات الإحصائية

| Statistics             |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|---------|-------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N       |       |
|                        |          |                        |          |                |        |                    |      | Missing | Valid |
| .300                   | -1.205   | .150                   | .039     | 1.346          | 3.00   | .083               | 2.89 | 0       | 262   |
| .300                   | -1.986   | .150                   | .170     | .499           | 1.00   | .031               | 1.46 | 0       | 262   |
| .300                   | -1.062   | .150                   | -.273    | 1.295          | 3.00   | .080               | 3.42 | 0       | 262   |
| .300                   | -.922    | .150                   | -.646    | 1.393          | 4.00   | .086               | 3.56 | 0       | 262   |

|     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |                                                                |
|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|----------------------------------------------------------------|
| 262 | 0 | 3.48 | .085 | 4.00 | 1.375 | -.574 | .150 | -.975  | .300 | تحرص القيادة على مواصلة أهداف الشركة مع خططها الاستراتيجية.    |
| 262 | 0 | 3.43 | .090 | 4.00 | 1.452 | -.502 | .150 | -1.127 | .300 | تتخذ القيادة قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف الشركة.     |
| 262 | 0 | 3.46 | .094 | 4.00 | 1.518 | -.510 | .150 | -1.272 | .300 | تعمل القيادة على توضيح الرؤية المستقبلية لجميع العاملين.       |
| 262 | 0 | 3.39 | .085 | 4.00 | 1.382 | -.409 | .150 | -1.165 | .300 | تسهم الرؤية الاستراتيجية في تعزيز كفاءة الأداء داخل الشركة.    |
| 262 | 0 | 3.41 | .088 | 4.00 | 1.432 | -.484 | .150 | -1.170 | .300 | تساعد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.   |
| 262 | 0 | 3.51 | .083 | 4.00 | 1.347 | -.623 | .150 | -.871  | .300 | تشجع القيادة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.          |
| 262 | 0 | 3.37 | .089 | 4.00 | 1.445 | -.444 | .150 | -1.232 | .300 | تمنح الإدارة العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بكفاءة. |
| 262 | 0 | 3.41 | .087 | 4.00 | 1.403 | -.469 | .150 | -1.147 | .300 | تدعم القيادة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.              |
| 262 | 0 | 3.53 | .087 | 4.00 | 1.416 | -.589 | .150 | -1.040 | .300 | تحرص الإدارة على تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم.         |

|                                                                                  |     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|
| يسهم تمكين العاملين في تحسين جودة الأداء المؤسسي.                                | 262 | 0 | 3.43 | .091 | 4.00 | 1.481 | -.478 | .150 | -1.253 | .300 |
| يعزز إشراك العاملين في اتخاذ القرار مستوى الالتزام بالأهداف التنظيمية.           | 262 | 0 | 3.40 | .094 | 4.00 | 1.520 | -.450 | .150 | -1.325 | .300 |
| تشجع القيادة تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية داخل الشركة.                     | 262 | 0 | 3.49 | .082 | 4.00 | 1.321 | -.541 | .150 | -.937  | .300 |
| تستجيب الإدارة بمرونة للتغيرات في بيئة العمل.                                    | 262 | 0 | 3.45 | .085 | 4.00 | 1.371 | -.547 | .150 | -1.020 | .300 |
| تدعم القيادة تنفيذ مبادرات التطوير والتحول المؤسسي.                              | 262 | 0 | 3.38 | .091 | 4.00 | 1.472 | -.463 | .150 | -1.246 | .300 |
| تسهم إدارة التغيير في رفع كفاءة العمليات وتحسين نتائج العمل.                     | 262 | 0 | 3.42 | .097 | 4.00 | 1.565 | -.471 | .150 | -1.374 | .300 |
| تسهم القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية بمدينة جدة. | 262 | 0 | 3.39 | .088 | 4.00 | 1.417 | -.453 | .150 | -1.145 | .300 |

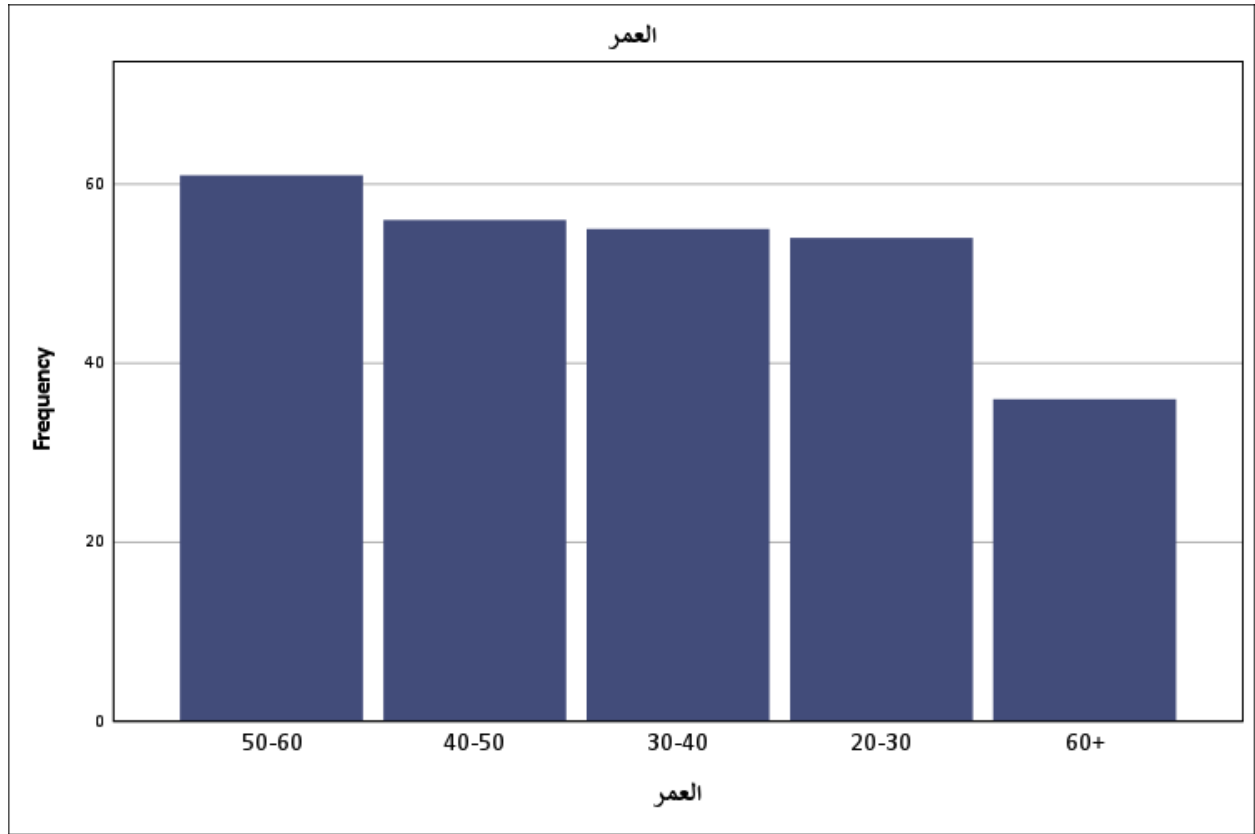
## • العمر

تتوزع الفئات العمرية للمستجيبين البالغ عددهم مئتين واثنين وستين موظفاً بشكل متقارب ومتوازن نسبياً بين مختلف المجموعات؛ إذ تأتي الفئة العمرية من خمسين إلى ستين عاماً في المرتبة الأولى بتكرار قدره 61 فرداً ونسبة 23.3 بالمئة من إجمالي العينة؛ وتليها مباشرة الفئة من أربعين إلى خمسين عاماً بتكرار يبلغ 56 فرداً ونسبة 21.4 بالمئة؛ بينما تسجل الفئة من ثلاثين

إلى أربعين عاماً تكراراً يصل إلى 55 فرداً وبنسبة 21.0 بالمئة؛ وفي الوقت نفسه تظهر الفئة الشابة من عشرين إلى ثلاثين عاماً حضوراً موازياً بتكرار قدره 54 فرداً وبنسبة 20.6 بالمئة؛ في حين تسجل الفئة العمرية الأكبر التي تتجاوز ستين عاماً التكرار الأقل بواقع 36 فرداً وبنسبة 13.7 بالمئة؛ ويبدو من هذا التوزيع المتنوع أن بيئة العمل الخدمية في مدينة جدة تجمع بين خبرات القيادات القديمة وطاقة الكوادر الشابة؛ مما قد يتيح فرصة مثالية لتناقل المعرفة المؤسسية وتطوير الأساليب الإدارية؛ وربما يسهم هذا التمازج العمري في تعزيز قدرة الشركات على استيعاب استراتيجيات التغيير بمرونة بفضل توازن الرؤى بين الحكمة التنظيمية للأكبر سناً والحماس الابتكاري للأجيال الأحدث.

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر

| العمر              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 23.3               | 23.3          | 23.3    | 61        | 50-60 | Valid |
| 44.7               | 21.4          | 21.4    | 56        | 40-50 |       |
| 65.6               | 21.0          | 21.0    | 55        | 30-40 |       |
| 86.3               | 20.6          | 20.6    | 54        | 20-30 |       |
| 100.0              | 13.7          | 13.7    | 36        | 60+   |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 262       | Total |       |



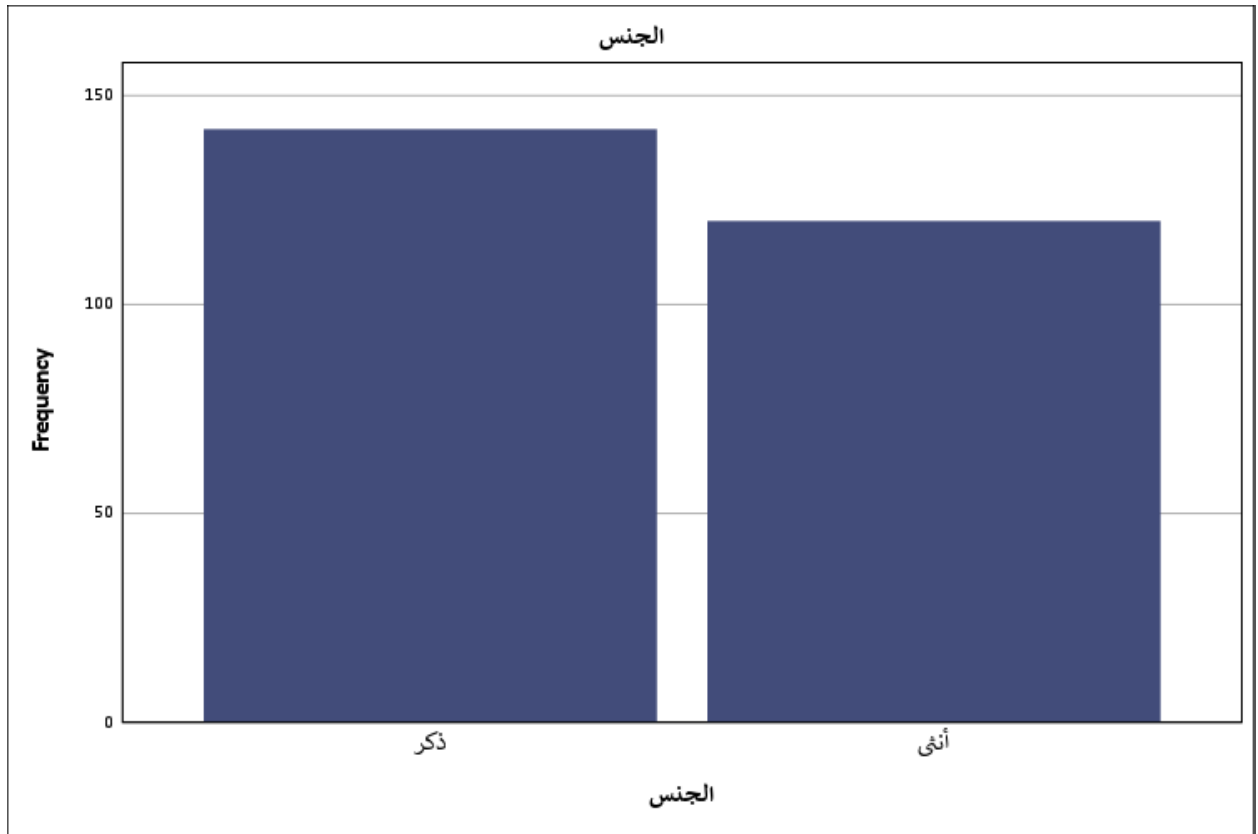
شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

#### • الجنس

يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب جنس المشاركين وجود تمثيل لكلا الجنسين مع تفوق نسبي لصالح الذكور؛ فقد بلغ تكرار الذكور مئة واثنين وأربعين فرداً؛ وهو ما يعادل نسبة 54.2 بالمئة من القوام الإجمالي للمستجيبين البالغ عددهم مئتين واثنين وستين شخصاً؛ وفي المقابل وصل تكرار الإناث إلى مئة وعشرين فردة بنسبة مئوية تقدر بنحو 45.8 بالمئة؛ وتشير هذه الأرقام المتقاربة إلى تحقيق توازن ديموغرافي جيد داخل عينة الشركات الخدمية في مدينة جدة؛ مما يمنح نتائج البحث مصداقية أعلى لعدم تحيزها لجنس دون الآخر؛ وقد يسهم هذا التنوع في إثراء مخرجات الدراسة نظراً لاحتمالية اختلاف الرؤى والمنظور الإداري بين الموظفين والموظفات؛ وربما يعكس هذا التمكين المتنامي للمرأة في قطاع الخدمات تحولاً حقيقياً في بنية القوى العاملة الوطنية؛ مما قد ينعكس إيجاباً على مرونة الأداء المؤسسي وقدرته على تلبية احتياجات العملاء المتنوعة من خلال الاستفادة من الكفاءات دون تمييز.

جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 54.2               | 54.2          | 54.2    | 142       | ذكر   | Valid |
| 100.0              | 45.8          | 45.8    | 120       | أنثى  |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 262       | Total |       |



شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

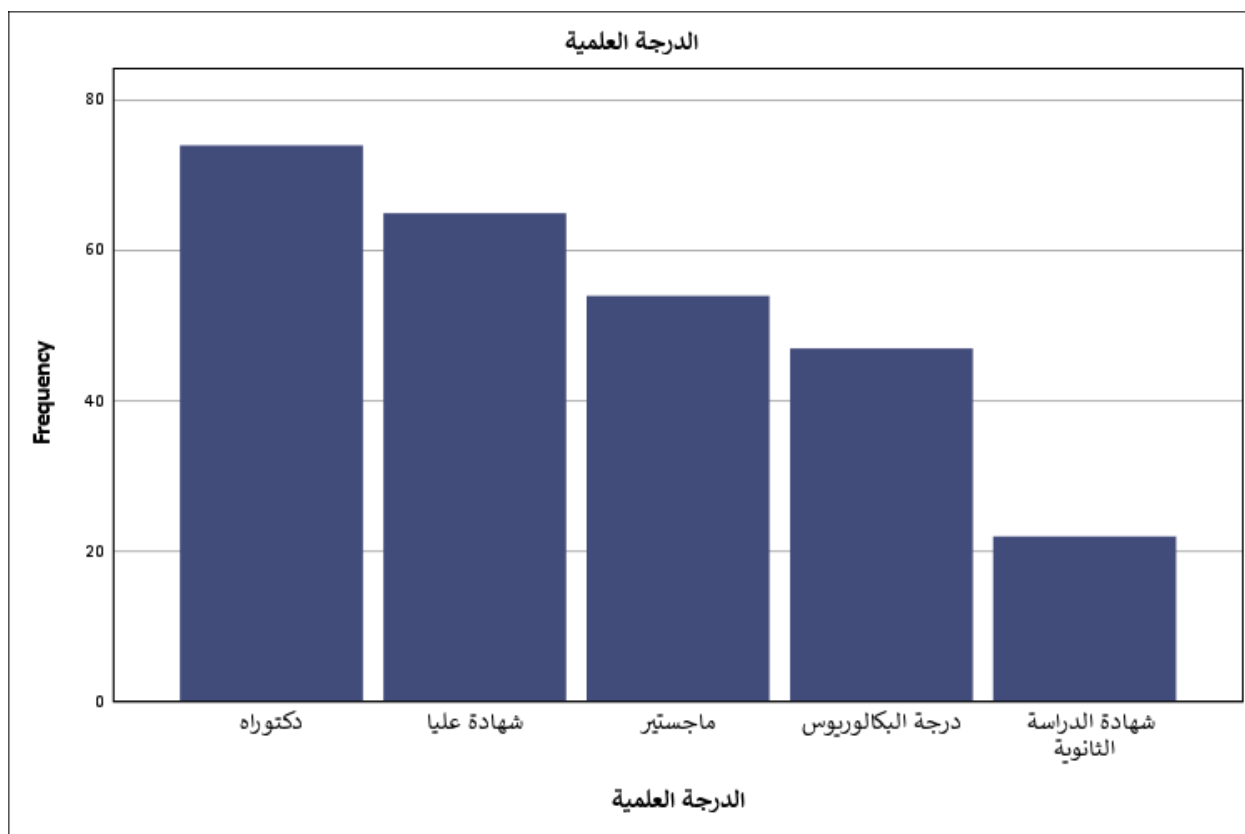
#### • الدرجة العلمية

تظهر المؤشرات الإحصائية للمستويات التعليمية لعينة الدراسة هيمنة واضحة لحملة المؤهلات العليا والدراسات المتقدمة بين المشاركين؛ إذ يحتل حملة درجة الدكتوراه الصدارة بتكرار يبلغ 74 فرداً وبنسبة تصل إلى 28.2 بالمئة من إجمالي العينة؛ ويتبعهم مباشرة الحاصلون على الشهادات العليا بتكرار قدره 65 فرداً وبنسبة 24.8 بالمئة؛ في حين يأتي حملة الماجستير في المرتبة الثالثة بتكرار يساوي 54 فرداً وبنسبة 20.6 بالمئة؛ ومن ناحية أخرى يسجل حملة درجة البكالوريوس تكراراً بواقع 47 فرداً وبنسبة

17.9 بالمئة؛ بينما تنخفض نسبة حملة شهادة الدراسة الثانوية إلى حدها الأدنى بتكرار لا يتعدى 22 فرداً ونسبة 8.4 بالمئة؛ وربما يفسر هذا الارتفاع الملحوظ في المؤهلات العلمية طبيعة النخبة الإدارية والأكاديمية المستهدفة في هذه الشركات الخدمية؛ مما قد يشير إلى امتلاك العينة قدرات تحليلية وفهماً عميقاً لمتطلبات القيادة الاستراتيجية؛ ويحتمل أن تنعكس هذه الخلفية المعرفية الصلبة على جودة التقييمات المقدمة؛ مما يمنح البيانات وزناً علمياً وتطبيقياً كبيراً يؤثر إيجاباً على عمليات التطوير والتحول المؤسسي.

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية

| الدرجة العلمية     |               |         |           |                        |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|------------------------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                        |       |
| 28.2               | 28.2          | 28.2    | 74        | دكتوراه                | Valid |
| 53.1               | 24.8          | 24.8    | 65        | شهادة عليا             |       |
| 73.7               | 20.6          | 20.6    | 54        | ماجستير                |       |
| 91.6               | 17.9          | 17.9    | 47        | درجة البكالوريوس       |       |
| 100.0              | 8.4           | 8.4     | 22        | شهادة الدراسة الثانوية |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 262       | Total                  |       |



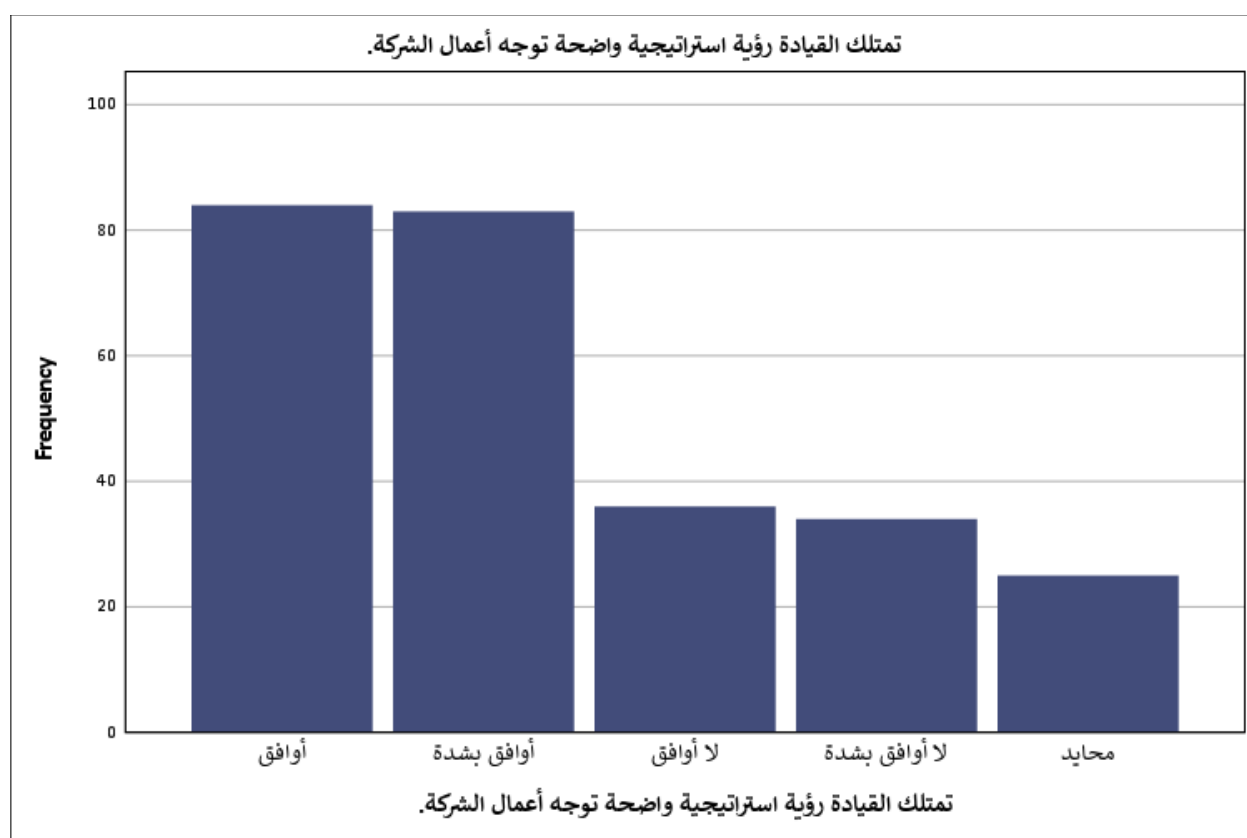
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

#### • تمتلك القيادة رؤية استراتيجية واضحة توجه أعمال الشركة.

تكشف الاستجابات الموجهة نحو هذه العبارة عن تأييد واسع بين أفراد العينة؛ فقد جاءت فئة أوافق في المقدمة بتكرار قدره 84 فرداً ونسبة 32.1 بالمئة؛ وتلتها مباشرة فئة أوافق بشدة بتكرار بلغ 83 فرداً ونسبة 31.7 بالمئة؛ مما يعني أن أكثر من ثلاثة وستين بالمئة من المشاركين يلمسون وجود رؤية موجهة؛ وفي الجانب المقابل تساوت فئة لا أوافق بتكرار 36 فرداً ونسبة 13.7 بالمئة مع فئة لا أوافق بشدة تقريباً التي سجلت 34 فرداً ونسبة 13.0 بالمئة؛ في حين اتخذت فئة محايد الموقف الأقل بتكرار 25 فرداً ونسبة 9.5 بالمئة؛ وبالرجوع إلى الوصف الإحصائي العام نجد أن هذه العبارة حظيت بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.56؛ ولكن بانحراف معياري مرتفع قدره 1.393؛ ويوضح هذا التباين الرقيمي وجود فجوة في الإدراك أو انقسام في الآراء؛ إذ يبدو أن هناك قطاعاً يعيش ويفهم هذه الرؤية وقطاعاً آخر معزولاً عنها؛ وربما يؤدي هذا التشتت إلى ضعف التنسيق العملي في تطبيق المبادرات؛ مما قد يتطلب من الإدارة تكثيف جهود التواصل الداخلي لتوحيد الفهم الاستراتيجي بين جميع المستويات التنظيمية.

جدول 5: التحليل الإحصائي لامتلاك القيادة رؤية استراتيجية واضحة توجه أعمال الشركة.

| تمتلك القيادة رؤية استراتيجية واضحة توجه أعمال الشركة. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                     | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 32.1                                                   | 32.1          | 32.1    | 84        | أوافق         | Valid |
| 63.7                                                   | 31.7          | 31.7    | 83        | أوافق بشدة    |       |
| 77.5                                                   | 13.7          | 13.7    | 36        | لا أوافق      |       |
| 90.5                                                   | 13.0          | 13.0    | 34        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                  | 9.5           | 9.5     | 25        | محايد         |       |
|                                                        | 100.0         | 100.0   | 262       | Total         |       |



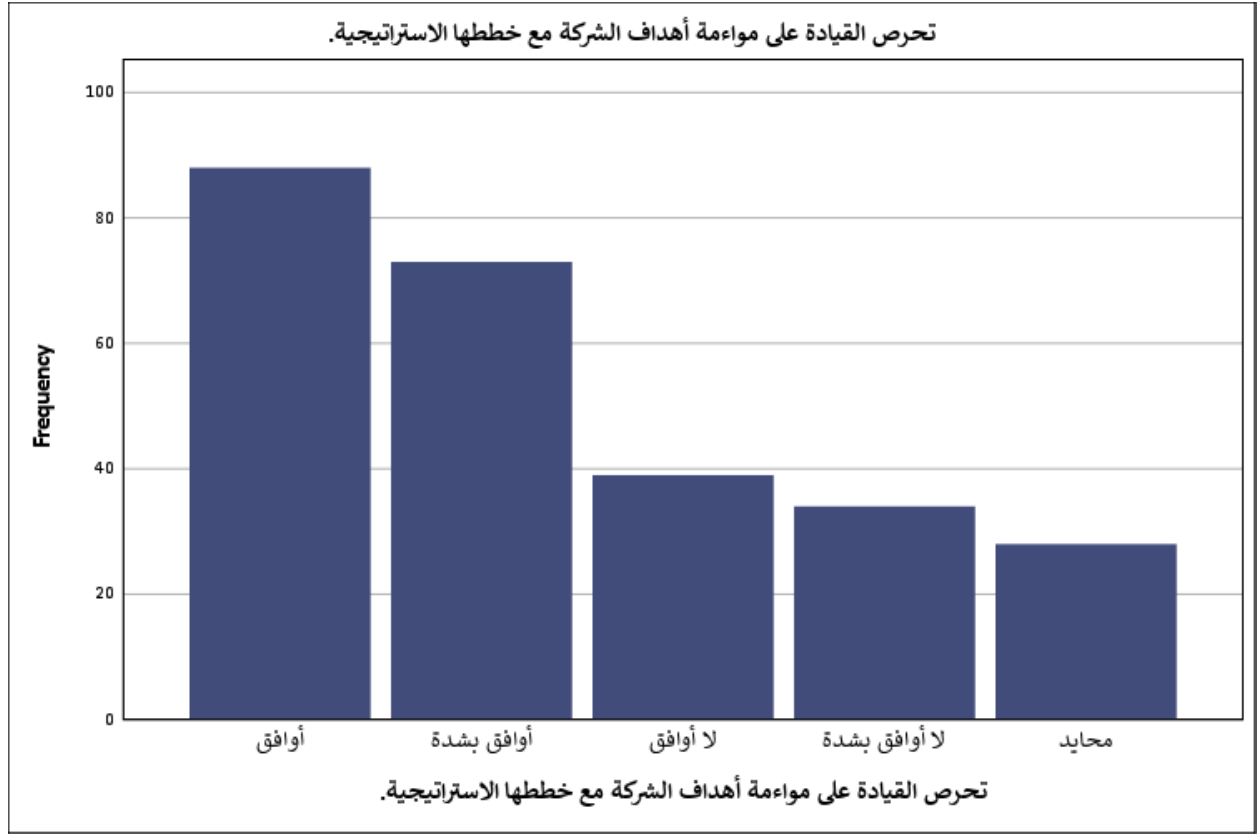
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لامتلاك القيادة رؤية استراتيجية واضحة توجه أعمال الشركة.

• **تحرص القيادة على مواءمة أهداف الشركة مع خططها الاستراتيجية.**

تبين النتائج المحققة لهذه العبارة وجود اتجاه إيجابي عام نحو إقرار المواءمة التنظيمية؛ فقد حصلت خيارات التأييد على النسب الأعلى؛ حيث سجل خيار أوافق تكراراً يبلغ 88 فرداً ونسبة 33.6 بالمئة؛ وجاء خيار أوافق بشدة بتكرار قدره 73 فرداً ونسبة 27.9 بالمئة من المجموع الكلي؛ بينما انخفضت خيارات المعارضة لتسجل فئة لا أوافق تكراراً يساوي 39 فرداً ونسبة 14.9 بالمئة؛ وفئة لا أوافق بشدة بتكرار بلغ 34 فرداً ونسبة 13.0 بالمئة؛ وتوقفت فئة محايد عند تكرار 28 فرداً ونسبة 10.7 بالمئة؛ ويتطابق هذا التوزيع مع المتوسط الحسابي المسجل للعبارة والبالغ 3.48 وانحراف معياري يصل إلى 1.375؛ ويعبر هذا الانحراف العالي عن تشتت الآراء وعدم الانسجام الكامل بين الموظفين حول مدى جدية هذه المواءمة؛ وربما يعزى ذلك إلى تطبيق جزئي للخطط في إدارات دون أخرى؛ مما قد يؤثر سلباً على كفاءة الأداء وتكامل العمليات التنظيمية؛ ويحتمل أن يؤدي غياب التوافق التام هنا إلى عرقلة تدفق الموارد وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل للشركات الخدمية المعنية.

جدول 6: التحليل الإحصائي لحرص القيادة على مواءمة أهداف الشركة مع خططها الاستراتيجية.

| تحرص القيادة على مواءمة أهداف الشركة مع خططها الاستراتيجية. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                          | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 33.6                                                        | 33.6          | 33.6    | 88        | أوافق         | Valid |
| 61.5                                                        | 27.9          | 27.9    | 73        | أوافق بشدة    |       |
| 76.3                                                        | 14.9          | 14.9    | 39        | لا أوافق      |       |
| 89.3                                                        | 13.0          | 13.0    | 34        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                       | 10.7          | 10.7    | 28        | محايد         |       |
|                                                             | 100.0         | 100.0   | 262       | Total         |       |



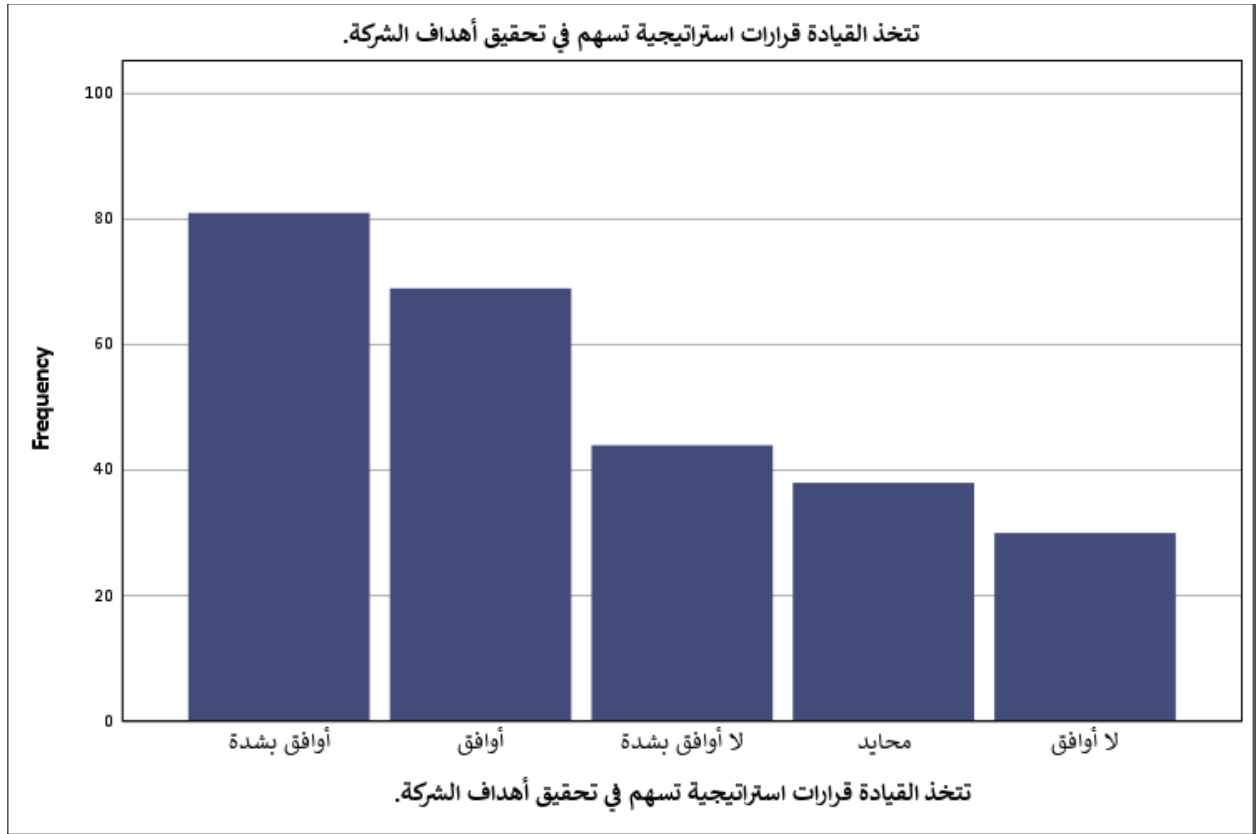
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لحرص القيادة على مواءمة أهداف الشركة مع خططها الاستراتيجية.

- تتخذ القيادة قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف الشركة.

تشير التوزيعات التكرارية للمستجيبين حول مدى إسهام القرارات القيادية في بلوغ الغايات إلى ميل واضح نحو الإيجاب؛ فقد سجل خيار أوافق بشدة التكرار الأعلى بواقع 81 فرداً ونسبة 30.9 بالمئة؛ ودفعه خيار أوافق بتكرار بلغ 69 فرداً ونسبة 26.3 بالمئة؛ مما يظهر ثقة شريحة مهمة في التوجهات القرارية؛ وعلى العكس من ذلك ظهرت مواقف المعارضة ممثلة في فئة لا أوافق بشدة بتكرار قدره 44 فرداً ونسبة 16.8 بالمئة؛ تليها فئة محايد بتكرار 38 فرداً ونسبة 14.5 بالمئة؛ ثم فئة لا أوافق بتكرار 30 فرداً ونسبة 11.5 بالمئة؛ وتعكس هذه الأرقام المتوسط الحسابي العام للعبارة البالغ 3.43 وانحرافاً معيارياً مرتفعاً يقدر بنحو 1.452؛ ويبرهن هذا الانحراف على تباين عميق وتشتت حاد في التقييم؛ مما يعني أن فاعلية القرارات قد لا تكون ملموسة بالقدر ذاته لجميع العاملين؛ وربما يحتمل أن تواجه القرارات المتخذة صعوبات في التنفيذ على أرض الواقع؛ مما قد ينعكس على إنتاجية العمل ويعيق السرعة التنافسية المطلوبة للشركات الخدمية في جدة.

جدول 7 : التحليل الإحصائي لاتخاذ القيادة قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف الشركة.

| تتخذ القيادة قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف الشركة. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                 | 81        | 30.9    | 30.9          | 30.9               | Valid |
| أوافق                                                      | 69        | 26.3    | 26.3          | 57.3               |       |
| لا أوافق بشدة                                              | 44        | 16.8    | 16.8          | 74.0               |       |
| محايد                                                      | 38        | 14.5    | 14.5          | 88.5               |       |
| لا أوافق                                                   | 30        | 11.5    | 11.5          | 100.0              |       |
| Total                                                      | 262       | 100.0   | 100.0         |                    |       |



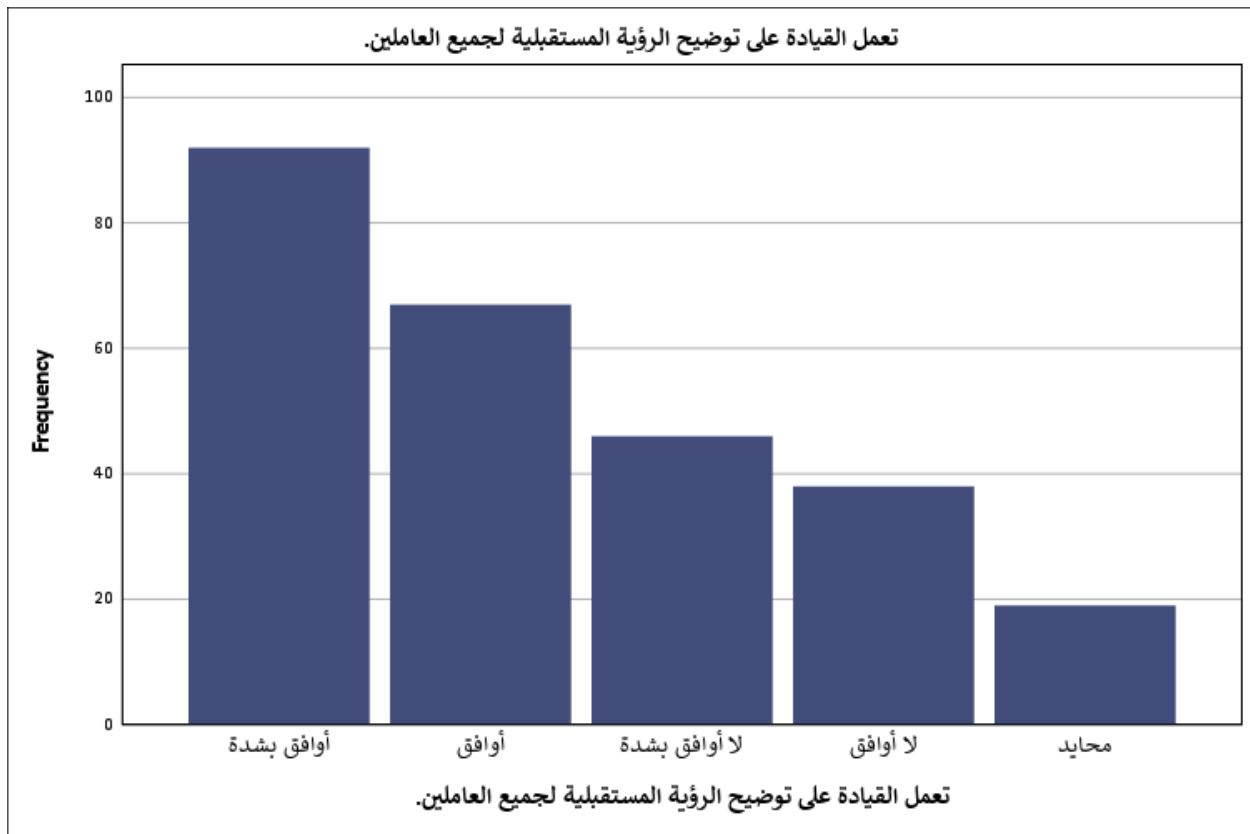
شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لاتخاذ القيادة قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف الشركة.

• تعمل القيادة على توضيح الرؤية المستقبلية لجميع العاملين.

يظهر التحليل الإحصائي لهذه العبارة المتعلقة بالاتصال الاستراتيجي تدرجاً تكرارياً يضع خيارات التأييد في الصدارة؛ إذ نال خيار أوافق بشدة أعلى تكرار بواقع 92 فرداً وبنسبة 35.1 بالمئة؛ وتبعه خيار أوافق بتكرار يبلغ 67 فرداً وبنسبة 25.6 بالمئة؛ بينما سجلت فئة لا أوافق بشدة تكراراً قدره 46 فرداً وبنسبة 17.6 بالمئة؛ وتلتها فئة لا أوافق بتكرار وصل إلى 38 فرداً وبنسبة 14.5 بالمئة؛ في حين انحسرت فئة محايد لتسجل التكرار الأدنى بواقع 19 فرداً ونسبة 7.3 بالمئة؛ وبإسقاط هذه الأرقام على المقاييس العامة نجد المتوسط الحسابي يقف عند 3.46 ولكن بقيمة انحراف معياري ضخمة بلغت 1.518؛ ويمثل هذا الانحراف المرتفع جداً مؤشراً حرجاً على ضعف الإجماع ووجود انقسام راديكالي بين الموظفين؛ فبينما يرى فريق أن الرؤية واضحة تماماً؛ يرى فريق آخر تعتيماً غامضاً؛ وربما يرجع هذا الخلل إلى مركزية قنوات الاتصال أو حجب المعلومات عن المستويات التنفيذية؛ مما قد يتسبب في إرباك الأداء الفعلي للموظفين ويفقدهم بوصلة التحرك الجماعي الموحد.

جدول 8: التحليل الإحصائي لعمل القيادة على توضيح الرؤية المستقبلية لجميع العاملين.

| تعمل القيادة على توضيح الرؤية المستقبلية لجميع العاملين. |                    |               |         |           |               |
|----------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                          | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                    | 35.1               | 35.1          | 35.1    | 92        | أوافق بشدة    |
|                                                          | 60.7               | 25.6          | 25.6    | 67        | أوافق         |
|                                                          | 78.2               | 17.6          | 17.6    | 46        | لا أوافق بشدة |
|                                                          | 92.7               | 14.5          | 14.5    | 38        | لا أوافق      |
|                                                          | 100.0              | 7.3           | 7.3     | 19        | محايد         |
|                                                          |                    | 100.0         | 100.0   | 262       | Total         |



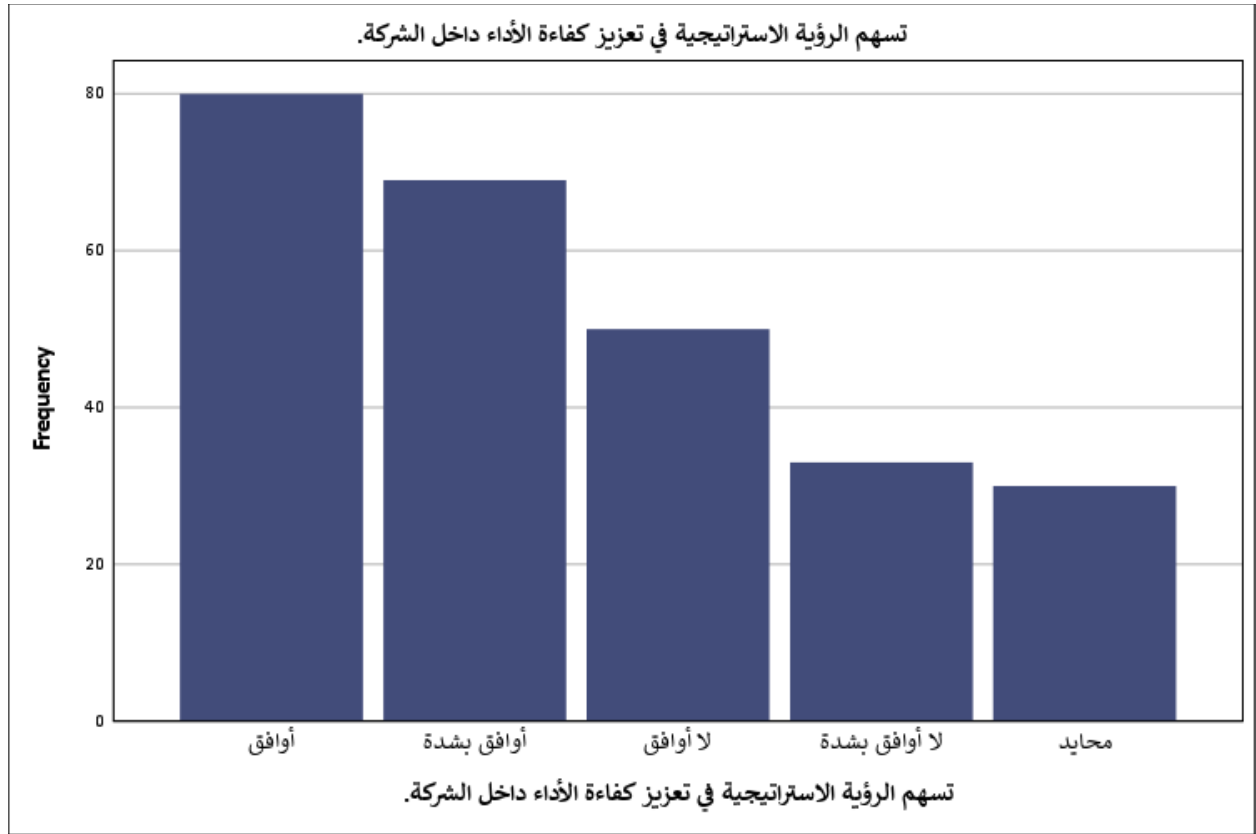
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لعمل القيادة على توضيح الرؤية المستقبلية لجميع العاملين.

#### • تسهم الرؤية الاستراتيجية في تعزيز كفاءة الأداء داخل الشركة.

توضح البيانات الاحتمالية والنسب المئوية المستخرجة لهذه العبارة أن التقييم العام يتجه نحو الموافقة؛ حيث حصد خيار أوافق أعلى تكرار بـ 80 فرداً ونسبة 30.5 بالمئة؛ وجاء خيار أوافق بشدة في المرتبة الثانية بتكرار 69 فرداً ونسبة 26.3 بالمئة؛ وفي المقابل أبدى قطاع آخر اعتراضه؛ إذ سجل خيار لا أوافق تكراراً بلغ 50 فرداً ونسبة 19.1 بالمئة؛ وحصل خيار لا أوافق بشدة على تكرار قدره 33 فرداً ونسبة 12.6 بالمئة؛ في حين توقفت الفئة المحايدة عند تكرار يبلغ 30 فرداً ونسبة 11.5 بالمئة؛ ويتوافق هذا التوزيع مع المتوسط الحسابي المقدّر بـ 3.39 والانحراف المعياري البالغ 1.382؛ ويدل هذا التشتت في الآراء على أن الأثر الفعلي للرؤية على الكفاءة اليومية ليس محل اتفاق؛ وربما يعود ذلك إلى بقاء الرؤية حبراً على ورق دون ترجمتها إلى إجراءات تشغيلية واضحة؛ مما قد يمنع الاستفادة القصوى منها في تحسين الإنتاجية ويحتمل أن يضعف من حماس العاملين لتطوير الأداء العام.

جدول 9: التحليل الإحصائي لمساهمة الرؤية الاستراتيجية في تعزيز كفاءة الأداء داخل الشركة.

| تسهم الرؤية الاستراتيجية في تعزيز كفاءة الأداء داخل الشركة. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                          | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 30.5                                                        | 30.5          | 30.5    | 80        | أوافق         | Valid |
| 56.9                                                        | 26.3          | 26.3    | 69        | أوافق بشدة    |       |
| 76.0                                                        | 19.1          | 19.1    | 50        | لا أوافق      |       |
| 88.5                                                        | 12.6          | 12.6    | 33        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                       | 11.5          | 11.5    | 30        | محايد         |       |
|                                                             | 100.0         | 100.0   | 262       | Total         |       |



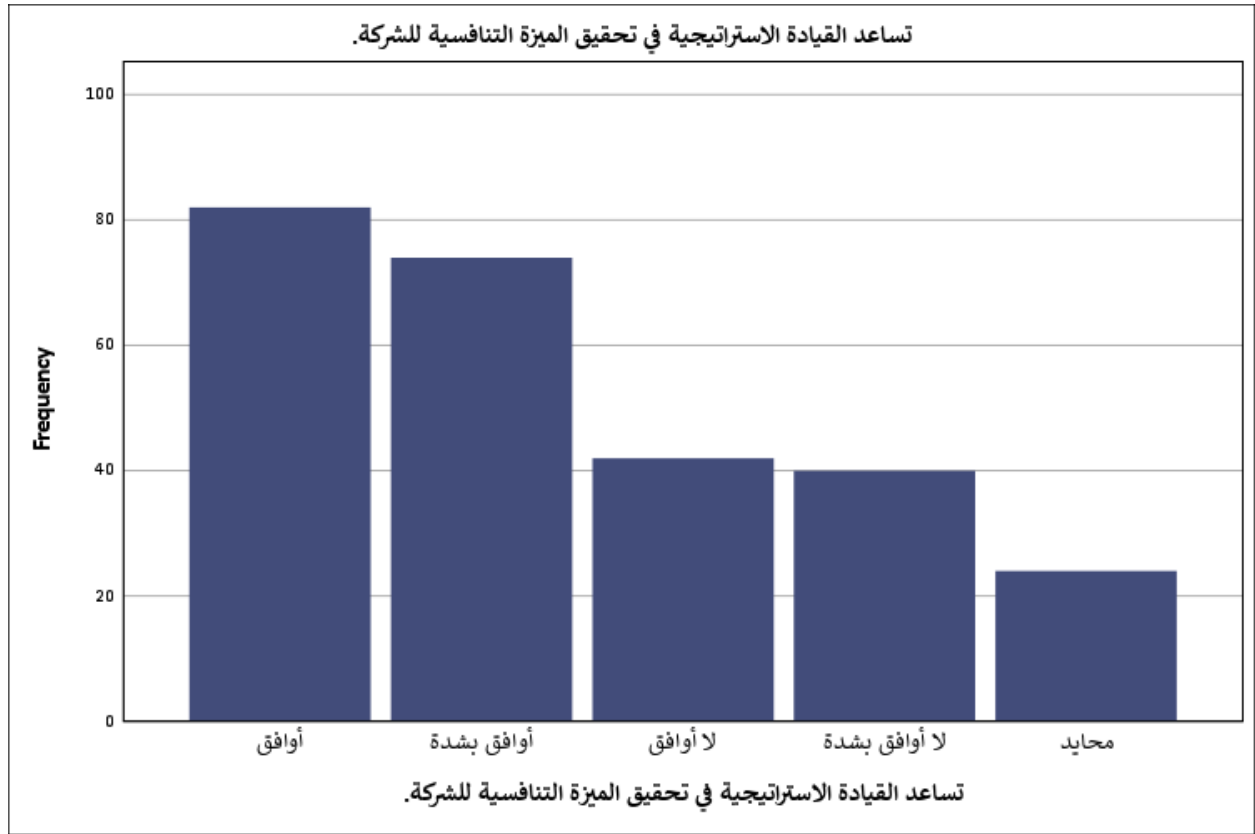
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمساهمة الرؤية الاستراتيجية في تعزيز كفاءة الأداء داخل الشركة.

• تساعد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

تظهر نتائج الاستبيان تباين الرؤى حول دور القيادة في اقتناص الميزة التنافسية؛ فبالرغم من تفوق خيار أوافق بتكرار قدره 82 فرداً ونسبة 31.3 بالمئة؛ ومساندته بخيار أوافق بشدة بتكرار بلغ 74 فرداً ونسبة 28.2 بالمئة؛ فإن خيارات عدم الموافقة ظلت تشكل وزناً ملموساً؛ فقد سجل خيار لا أوافق تكراراً يساوي 42 فرداً ونسبة 16.0 بالمئة؛ تلاه خيار لا أوافق بشدة بتكرار 40 فرداً ونسبة 15.3 بالمئة؛ بينما استقرت فئة محايد عند تكرار 24 فرداً ونسبة 9.2 بالمئة؛ ويترجم هذا التوزيع الإحصائي إلى متوسط حسابي يبلغ 3.41 وانحراف معياري يصل إلى 1.432؛ ويؤكد هذا الانحراف الكبير غياب الإجماع وتشتت التقييمات؛ مما قد يشير إلى أن المنافع التنافسية للخطط القيادية ربما لا تنعكس بوضوح على المنتجات أو الخدمات المقدمة؛ ويحتمل أن يؤدي هذا التباين إلى إضعاف الموقف السوقي للشركات الخدمية في جدة إذا لم يتم ربط الفكر الاستراتيجي بالمرونة التشغيلية والتنافسية الميدانية.

جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساعدة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

| تساعد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                           | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 31.3                                                         | 31.3          | 31.3    | 82        | أوافق         | Valid |
| 59.5                                                         | 28.2          | 28.2    | 74        | أوافق بشدة    |       |
| 75.6                                                         | 16.0          | 16.0    | 42        | لا أوافق      |       |
| 90.8                                                         | 15.3          | 15.3    | 40        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                        | 9.2           | 9.2     | 24        | محايد         |       |
|                                                              | 100.0         | 100.0   | 262       | Total         |       |



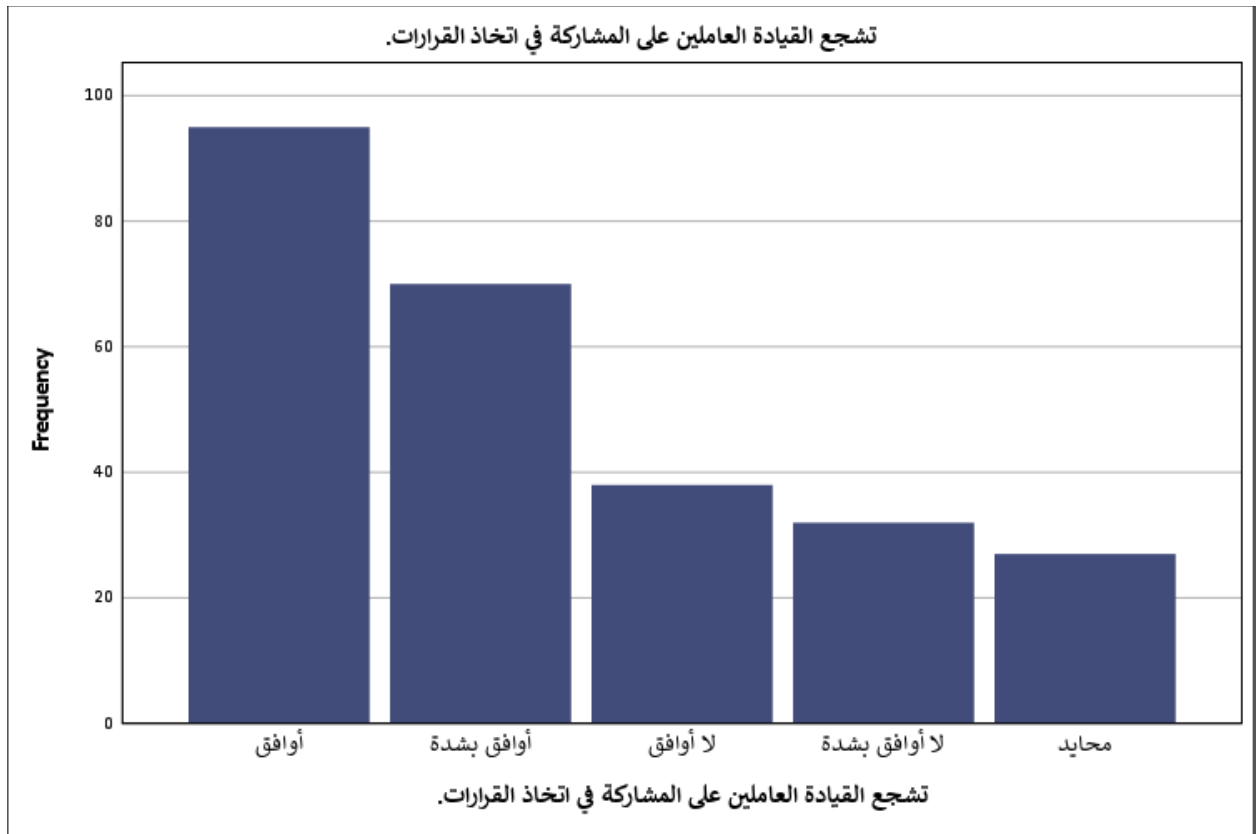
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لمساعدة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

#### • تشجع القيادة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

تبين المؤشرات التكرارية المحددة لهذه العبارة ميلاً جلياً من المستجيبين نحو دعم جهود المشاركة؛ فقد حقق خيار أوافق الصدارة بتكرار مرتفع بلغ 95 فرداً ونسبة مئوية تقدر بنحو 36.3 بالمئة؛ ودعمه خيار أوافق بشدة بتكرار وصل إلى 70 فرداً ونسبة 26.7 بالمئة؛ وعلى النقيض من ذلك انحسرت نسب المعارضة؛ حيث سجل خيار لا أوافق تكراراً قدره 38 فرداً ونسبة 14.5 بالمئة؛ وخيار لا أوافق بشدة بتكرار 32 فرداً ونسبة 12.2 بالمئة؛ بينما التزمت فئة محايد بتكرار قدره 27 فرداً ونسبة 10.3 بالمئة؛ وعند ربط هذه التكرارات بالمتوسط العام البالغ 3.51 والانحراف المعياري البالغ 1.347؛ نلاحظ استمرار ظاهرة التشتت في الآراء بالرغم من الارتفاع النسبي للمتوسط؛ ويبدو أن سياسة الباب المفتوح والمشاركة قد تطبق بأساليب متفاوتة بين الأقسام؛ مما قد يولد شعوراً بالإقصاء لدى بعض المجموعات الوظيفية؛ وربما يؤثر ذلك سلباً على الولاء التنظيمي ويحتمل أن يقلل من تدفق الأفكار الابتكارية من الأسفل إلى الأعلى.

جدول 11 : التحليل الإحصائي لتشجيع القيادة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

| تشجيع القيادة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات. |           |         |               |                    |       |
|--------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق                                                  | 95        | 36.3    | 36.3          | 36.3               | Valid |
| أوافق بشدة                                             | 70        | 26.7    | 26.7          | 63.0               |       |
| لا أوافق                                               | 38        | 14.5    | 14.5          | 77.5               |       |
| لا أوافق بشدة                                          | 32        | 12.2    | 12.2          | 89.7               |       |
| محايد                                                  | 27        | 10.3    | 10.3          | 100.0              |       |
| Total                                                  | 262       | 100.0   | 100.0         |                    |       |



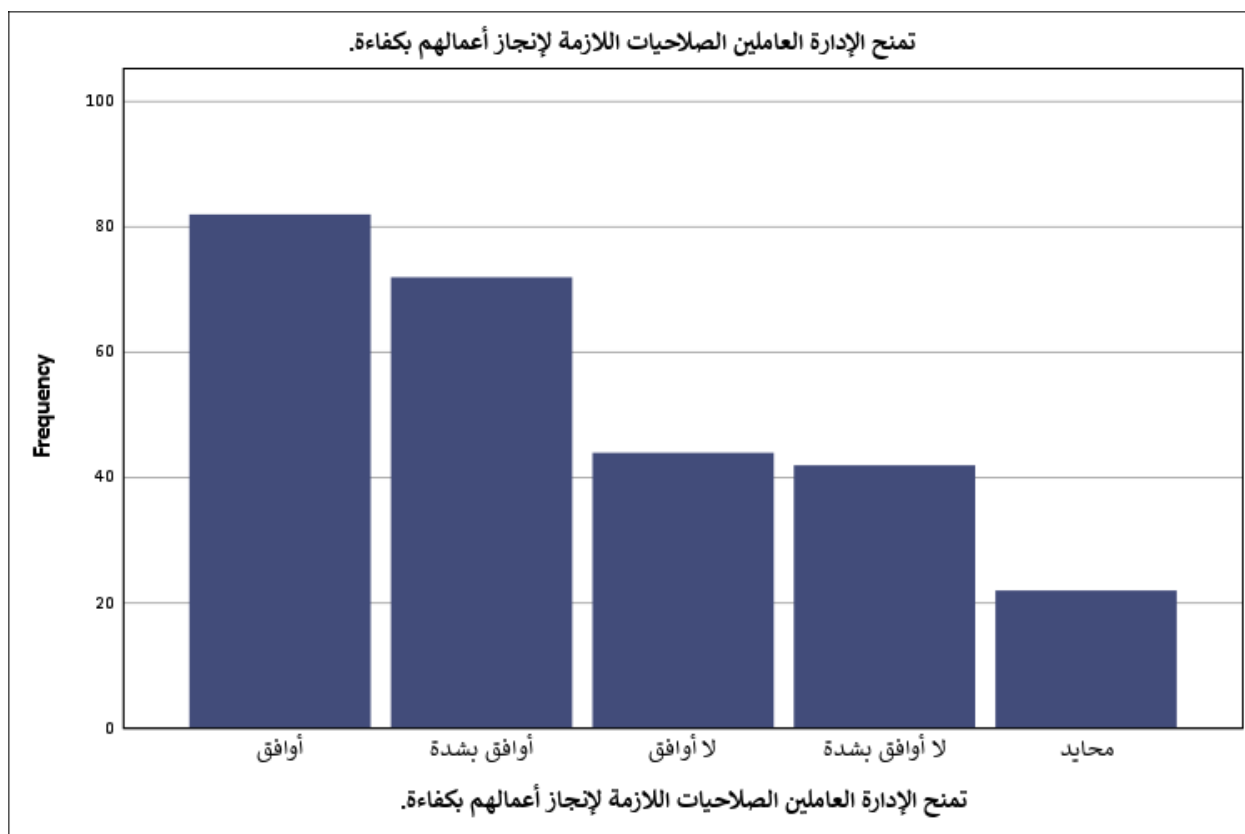
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتشجيع القيادة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

• تمنح الإدارة العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بكفاءة.

تكشف لغة الأرقام الخاصة بعبارة تفويض الصلاحيات عن مشهد إحصائي يتسم بالتأييد المرجح مع تباين مقلق؛ حيث نال خيار أوافق التكرار الأعلى بـ 82 فرداً وبنسبة 31.3 بالمئة؛ وتبعه خيار أوافق بشدة بتكرار بلغ 72 فرداً وبنسبة 27.5 بالمئة؛ وفي المقابل تقاربت فئتا المعارضة بشكل لافت؛ إذ سجل خيار لا أوافق تكراراً يقدر بنحو 44 فرداً وبنسبة 16.8 بالمئة؛ تلاه خيار لا أوافق بشدة بتكرار 42 فرداً وبنسبة 16.0 بالمئة؛ في حين سجلت فئة محايد الحضور الأقل بتكرار 22 فرداً وبنسبة 8.4 بالمئة؛ وسجلت هذه العبارة متوسطاً حسابياً منخفضاً نسبياً بلغ 3.37 وانحرافاً معيارياً مرتفعاً قدره 1.445؛ ويبرهن هذا التشتت الحاد على وجود أزمة حقيقية في آليات التفويض داخل الشركات؛ إذ يحتمل أن تعاني بعض الإدارات من مركزية شديدة وخوف من نقل السلطة؛ مما قد يتسبب في تعطيل وتأخير المعاملات والخدمات اليومية ويؤثر سلباً على الرضا العام للعملاء.

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمنح الإدارة العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بكفاءة.

| تمنح الإدارة العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بكفاءة. |               |         |           |               |       |
|----------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                             | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 31.3                                                           | 31.3          | 31.3    | 82        | أوافق         | Valid |
| 58.8                                                           | 27.5          | 27.5    | 72        | أوافق بشدة    |       |
| 75.6                                                           | 16.8          | 16.8    | 44        | لا أوافق      |       |
| 91.6                                                           | 16.0          | 16.0    | 42        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                          | 8.4           | 8.4     | 22        | محايد         |       |
|                                                                | 100.0         | 100.0   | 262       | Total         |       |



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمنح الإدارة العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بكفاءة.

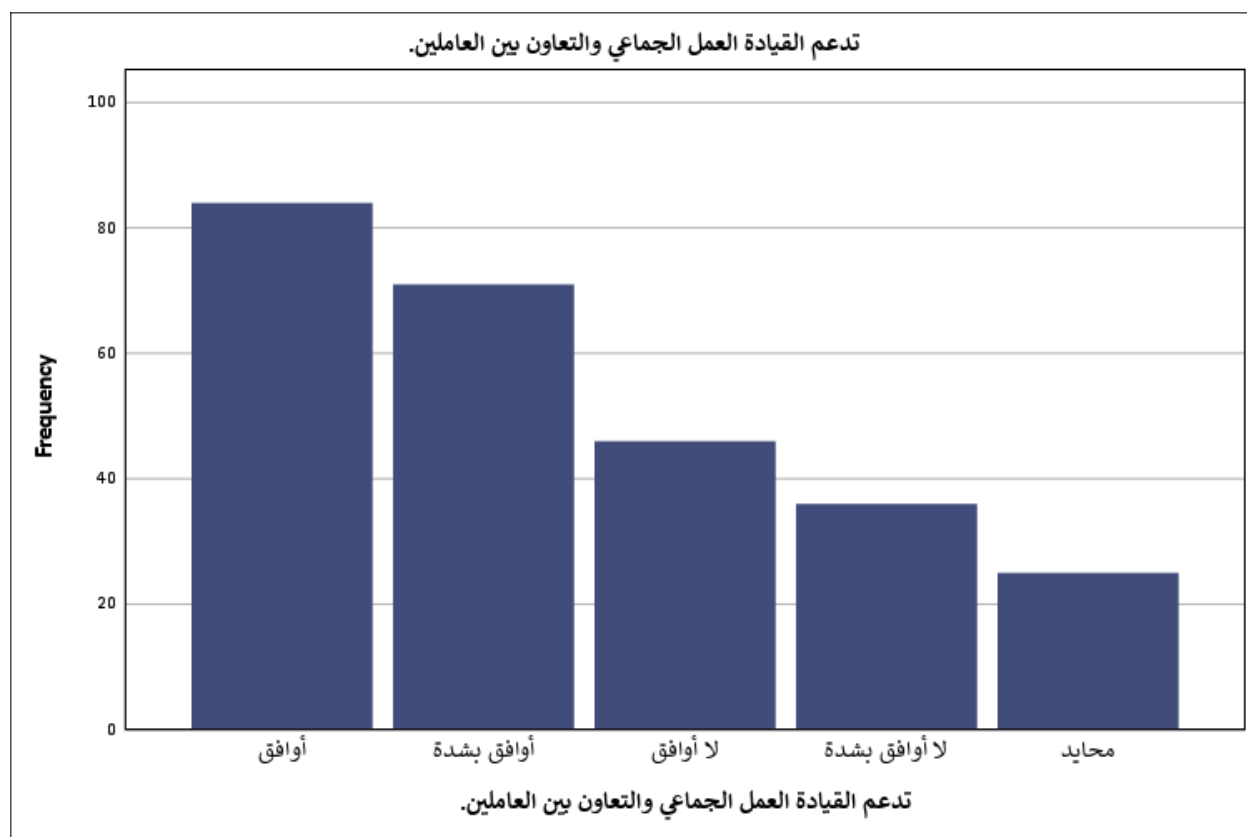
#### • تدعم القيادة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.

تشير القراءات الإحصائية لعبارة العمل الجماعي إلى وجود قبول عام لهذه الثقافة بين الموظفين؛ فقد جاء خيار أوافق في المقدمة بتكرار يبلغ 84 فرداً ونسبة 32.1 بالمئة؛ وحل خيار أوافق بشدة ثانياً بتكرار بلغ 71 فرداً ونسبة 27.1 بالمئة؛ وعلى المقلب الآخر توزعت المواقف السلبية والحيادية بنسب متقاربة؛ حيث سجل خيار لا أوافق تكراراً قدره 46 فرداً ونسبة 17.6 بالمئة؛ وخيار لا أوافق بشدة بتكرار 36 فرداً ونسبة 13.7 بالمئة؛ بينما استقر الحياد عند تكرار 25 فرداً ونسبة 9.5 بالمئة؛ ويقترن هذا التوزيع بمتوسط حسابي قدره 3.41 وانحراف معياري يساوي 1.403؛ ويوضح هذا الانحراف العالي وجود تباين وتشتت في إدراك قيمة الدعم القيادي للعمل بروح الفريق؛ وربما يرجع ذلك إلى غياب الحوافز الجماعية وسيادة التقييمات الفردية للأداء؛ مما قد يؤدي إلى نشوء بيئات عمل تنافسية سلبية تعيق التعاون المشترك وتؤثر على تماسك النسيج المؤسسي للشركات الخدمية.

جدول 13 : التحليل الإحصائي لدعم القيادة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.

| تدعم القيادة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين. |               |         |           |  |
|---------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|--|
| Cumulative Percent                                | Valid Percent | Percent | Frequency |  |

|       |       |       |     |               |       |
|-------|-------|-------|-----|---------------|-------|
| 32.1  | 32.1  | 32.1  | 84  | أوافق         | Valid |
| 59.2  | 27.1  | 27.1  | 71  | أوافق بشدة    |       |
| 76.7  | 17.6  | 17.6  | 46  | لا أوافق      |       |
| 90.5  | 13.7  | 13.7  | 36  | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0 | 9.5   | 9.5   | 25  | محايد         |       |
|       | 100.0 | 100.0 | 262 | Total         |       |



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لدعم القيادة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.

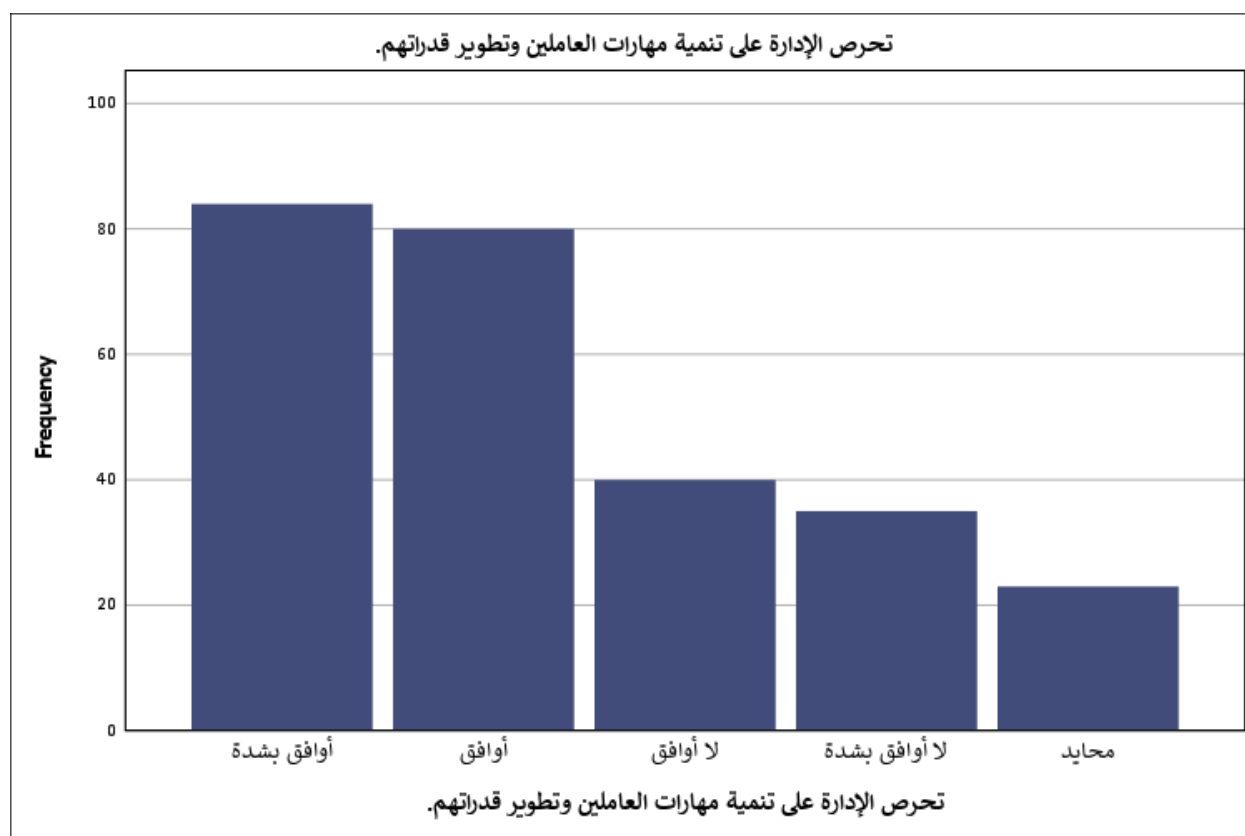
#### • تحرص الإدارة على تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم.

تظهر استجابات المشاركين حول بند التدريب والتطوير توجهاً إيجابياً مرتفعاً يعكس اهتماماً نسبياً من القيادة؛ فقد نال خيار أوافق بشدة أعلى تكرار بواقع 84 فرداً وبنسبة 32.1 بالمئة؛ وتلاه خيار أوافق بتكرار قدره 80 فرداً وبنسبة 30.5 بالمئة من المجموع الكلي؛ وفي المقابل بلغت فئة لا أوافق تكراراً يقف عند 40 فرداً وبنسبة 15.3 بالمئة؛ وفئة لا أوافق بشدة تكراراً بـ 35 فرداً وبنسبة 13.4 بالمئة؛ بينما انخفض خيار محايد إلى 23 فرداً وبنسبة 8.8 بالمئة؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً متقدماً بلغ 3.53

وانحرافاً معيارياً يقدر بـ 1.416؛ ويشير هذا الانحراف المرتفع بالرغم من جودة المتوسط إلى تشتت وجهات النظر بين العاملين؛ ويبدو أن فرص التطوير المهني قد لا توزع بعدالة تنظيمية كافية بين الموظفين؛ مما يحتمل أن يولد شعوراً بالإحباط لدى الفئات المحرومة ويؤثر سلباً على تراكم الكفاءات البشرية اللازمة لتحسين جودة الخدمات.

جدول 14: التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم.

| تحرص الإدارة على تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                     | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 32.1                                                   | 32.1          | 32.1    | 84        | أوافق بشدة    | Valid |
| 62.6                                                   | 30.5          | 30.5    | 80        | أوافق         |       |
| 77.9                                                   | 15.3          | 15.3    | 40        | لا أوافق      |       |
| 91.2                                                   | 13.4          | 13.4    | 35        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                  | 8.8           | 8.8     | 23        | محايد         |       |
|                                                        | 100.0         | 100.0   | 262       | Total         |       |



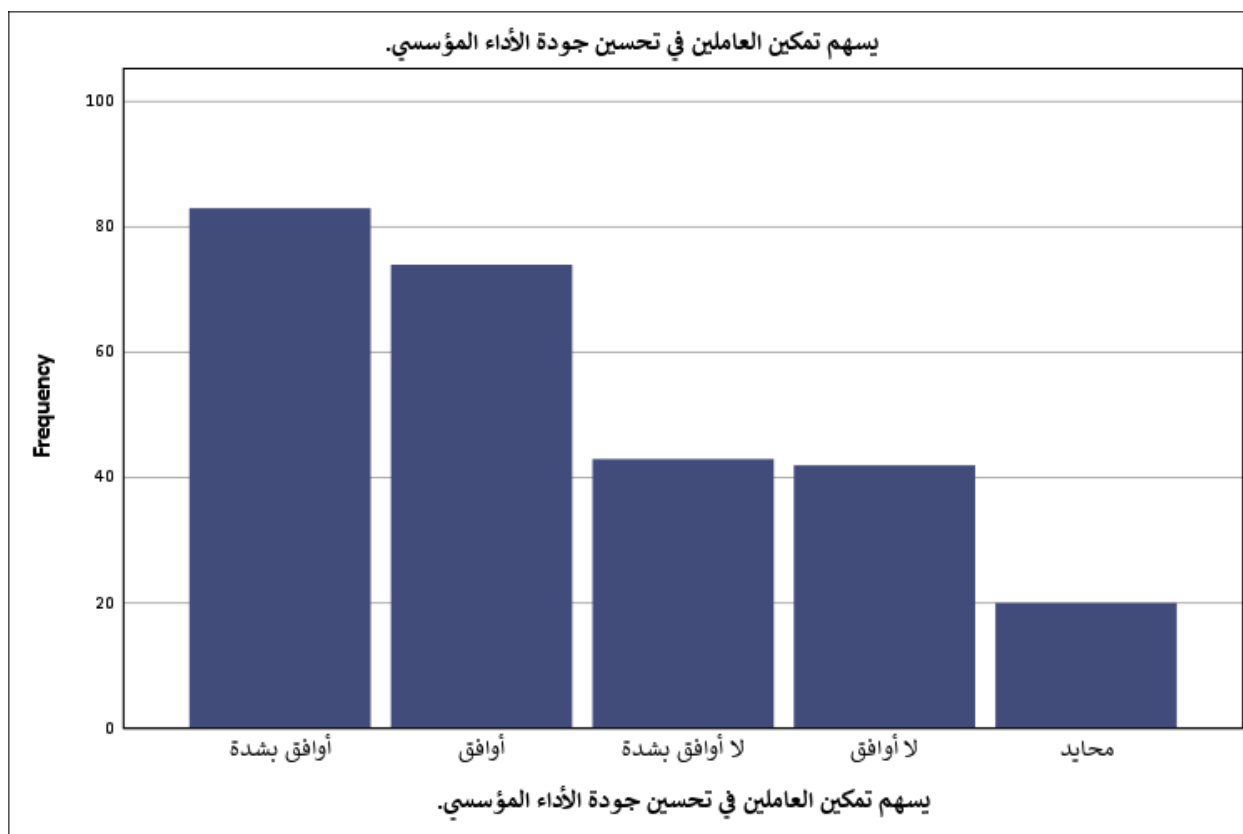
شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لحرص الإدارة على تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم.

• يسهم تمكين العاملين في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

تؤكد المعطيات الإحصائية المجمعة لهذا البند وجود اتجاه تأييدي غالب بين المستقصين؛ إذ سجل خيار أوافق بشدة تكراراً يبلغ 83 فرداً وبنسبة 31.7 بالمئة؛ وتلاه خيار أوافق بتكرار قدره 74 فرداً وبنسبة 28.2 بالمئة؛ بينما تساوت تقريباً خيارات الرفض؛ حيث نال خيار لا أوافق بشدة تكراراً يساوي 43 فرداً وبنسبة 16.4 بالمئة؛ وحصد خيار لا أوافق تكراراً بـ 42 فرداً وبنسبة 16.0 بالمئة؛ في حين لم تتجاوز فئة محايد تكرار 20 فرداً وبنسبة 7.6 بالمئة؛ وبناء على ذلك استقر المتوسط الحسابي عند 3.43 وانحراف معياري مرتفع بلغ 1.481؛ ويعبر هذا الانحراف العالي عن تشتت الآراء وعدم وجود اتساق كامل؛ وربما يعزى ذلك إلى الفهم النظري لقيمة التمكين دون ممارسته واقعياً؛ مما قد يخلق فجوة بين التوقعات والنتائج الفعلية ويحتمل أن يحد من العوائد الإيجابية المفترضة للتمكين على جودة العمليات والخدمات داخل الشركات.

جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة تمكين العاملين في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

| يسهم تمكين العاملين في تحسين جودة الأداء المؤسسي. |           |         |               |                    |       |
|---------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                        | 83        | 31.7    | 31.7          | 31.7               | Valid |
| أوافق                                             | 74        | 28.2    | 28.2          | 59.9               |       |
| لا أوافق بشدة                                     | 43        | 16.4    | 16.4          | 76.3               |       |
| لا أوافق                                          | 42        | 16.0    | 16.0          | 92.4               |       |
| محايد                                             | 20        | 7.6     | 7.6           | 100.0              |       |
| Total                                             | 262       | 100.0   | 100.0         |                    |       |



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة تمكين العاملين في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

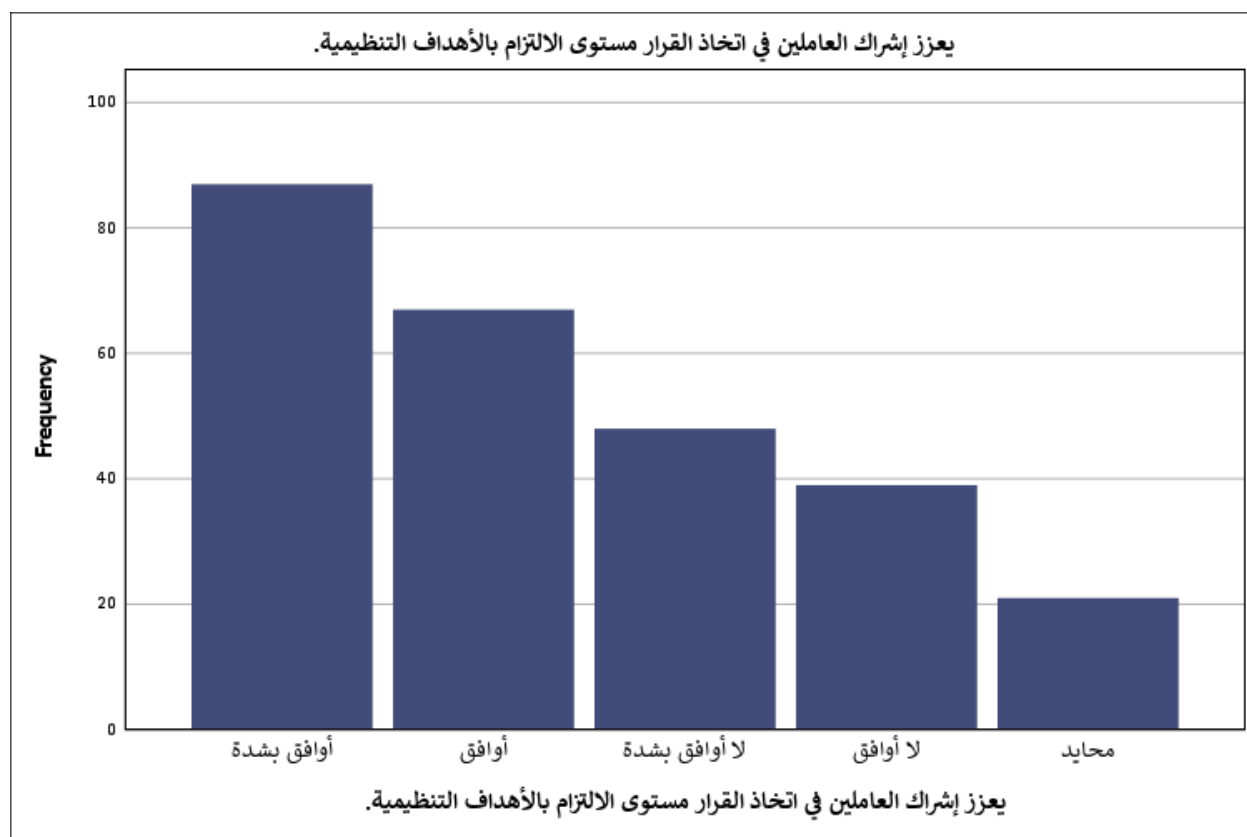
#### • يعزز إشراك العاملين في اتخاذ القرار مستوى الالتزام بالأهداف التنظيمية.

توضح التكرارات والنسب المئوية المستخرجة حول عبارة الإشراك القرار والالتزام التنظيمي تفوقاً واضحاً لخيارات القبول؛ فقد سجل خيار أوافق بشدة التكرار الأكبر بواقع 87 فرداً ونسبة مئوية بلغت 33.2 بالمئة؛ وأردفه خيار أوافق بتكرار قدره 67 فرداً ونسبة 25.6 بالمئة؛ وعلى النقيض من ذلك سجل خيار لا أوافق بشدة تكراراً يساوي 48 فرداً ونسبة 18.3 بالمئة؛ وخيار لا أوافق بتكرار 39 فرداً ونسبة 14.9 بالمئة؛ بينما حلت فئة محايد أخيراً بتكرار 21 فرداً ونسبة 8.0 بالمئة؛ وبمراجعة المتوسط العام للعبارة نجده يقف عند 3.40 وبانحراف معياري ضخم يصل إلى 1.520؛ ويمثل هذا التشتت الحاد في الآراء علامة استفهام حول مدى وعي الإدارة بأهمية الرأس المال البشري؛ إذ يبدو أن هناك تبايناً كبيراً في مستويات الولاء والتكامل التنظيمي؛ مما قد يؤثر سلباً على استقرار القوى العاملة ويحتل أن يعرقل تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

جدول 16 : التحليل الإحصائي لتعزيز إشراك العاملين في اتخاذ القرار مستوى الالتزام بالأهداف التنظيمية.

| يعزز إشراك العاملين في اتخاذ القرار مستوى الالتزام بالأهداف التنظيمية. |               |         |           |  |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|--|
| Cumulative Percent                                                     | Valid Percent | Percent | Frequency |  |

|       |       |       |     |               |       |
|-------|-------|-------|-----|---------------|-------|
| 33.2  | 33.2  | 33.2  | 87  | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.8  | 25.6  | 25.6  | 67  | أوافق         |       |
| 77.1  | 18.3  | 18.3  | 48  | لا أوافق بشدة |       |
| 92.0  | 14.9  | 14.9  | 39  | لا أوافق      |       |
| 100.0 | 8.0   | 8.0   | 21  | محايد         |       |
|       | 100.0 | 100.0 | 262 | Total         |       |



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لتعزيز إشراك العاملين في اتخاذ القرار مستوى الالتزام بالأهداف التنظيمية.

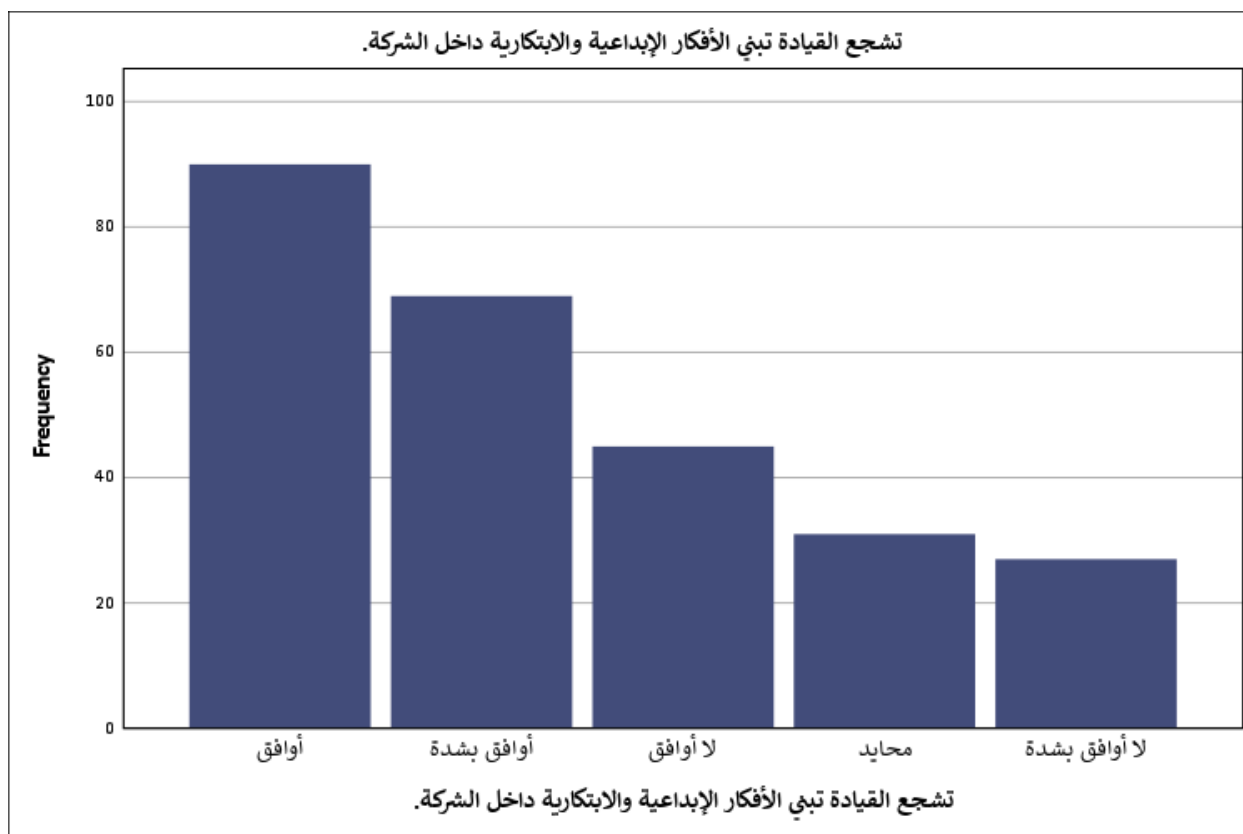
#### • تشجع القيادة تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية داخل الشركة.

تكشف الاستجابات الواردة حول دعم الابتكار عن مشهد إحصائي يميل نحو الإيجابية المقيدة بالتشتت؛ حيث جاء خيار أوافق في المرتبة الأولى بتكرار يبلغ 90 فرداً ونسبة 34.4 بالمئة؛ وتبعه خيار أوافق بشدة بتكرار قدره 69 فرداً ونسبة 26.3 بالمئة؛ وفي الجانب السلبي نال خيار لا أوافق تكراراً بـ 45 فرداً ونسبة 17.2 بالمئة؛ وخيار لا أوافق بشدة بتكرار 27 فرداً ونسبة 10.3 بالمئة؛ بينما اختار الحياد 31 فرداً ونسبة 11.8 بالمئة؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً يقدر بنحو 3.49 وانحرافاً معيارياً يبلغ 1.321؛

ويشير هذا الانحراف إلى تشتت الآراء وعدم الانسجام الكامل؛ ويبدو أن مناخ الابتكار قد يواجه عوائق بيروقراطية تمنع تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع مطبقة؛ مما قد يهدد بجمود الخدمات المقدمة ويحتمل أن يقلل من القدرة التنافسية للشركات في ظل المتغيرات المتسارعة بالسوق الخدمي بجدة.

جدول 17 : التحليل الإحصائي لتشجيع القيادة تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية داخل الشركة.

| تشجيع القيادة تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية داخل الشركة. |           |         |               |                    |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق                                                         | 90        | 34.4    | 34.4          | 34.4               | Valid |
| أوافق بشدة                                                    | 69        | 26.3    | 26.3          | 60.7               |       |
| لا أوافق                                                      | 45        | 17.2    | 17.2          | 77.9               |       |
| محايد                                                         | 31        | 11.8    | 11.8          | 89.7               |       |
| لا أوافق بشدة                                                 | 27        | 10.3    | 10.3          | 100.0              |       |
| Total                                                         | 262       | 100.0   | 100.0         |                    |       |



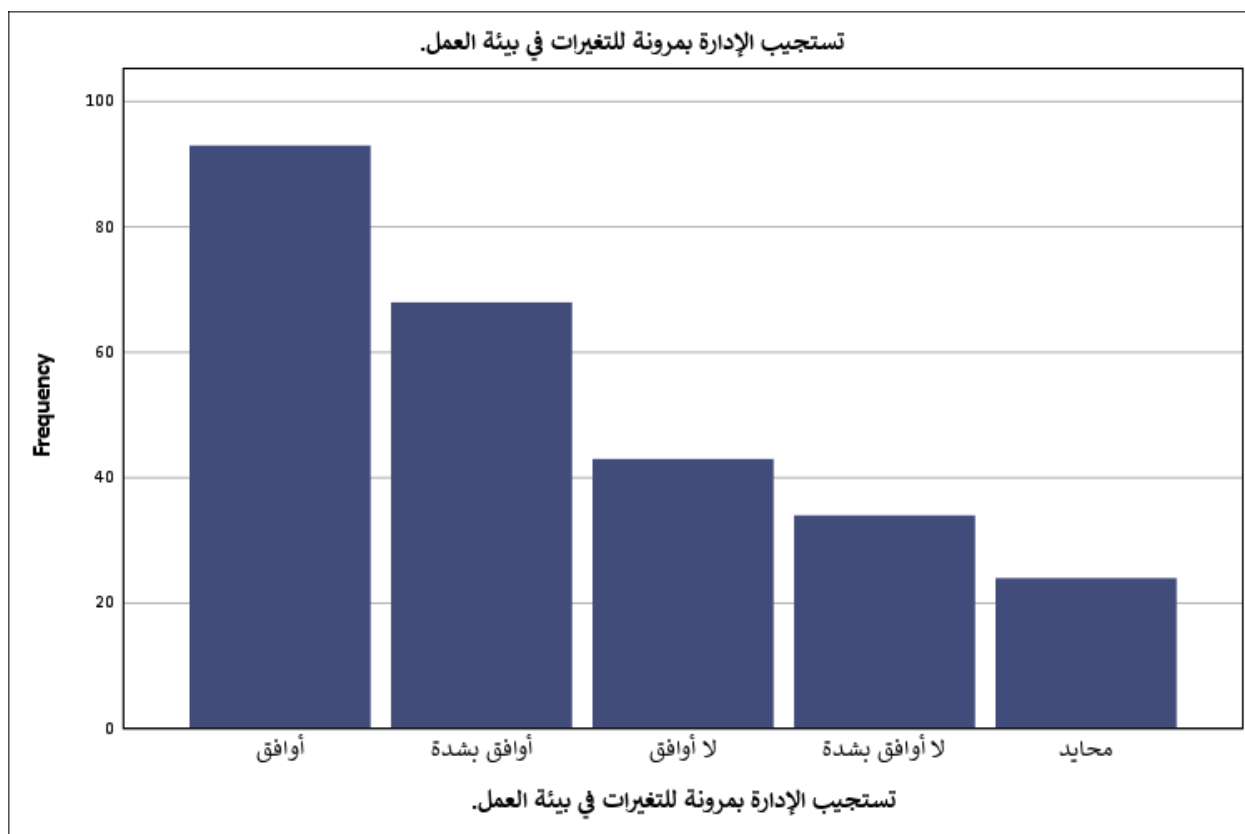
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتشجيع القيادة تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية داخل الشركة.

• تستجيب الإدارة بمرونة للتغيرات في بيئة العمل.

تبين المخرجات الإحصائية المحددة لعبارة المرونة التنظيمية تفوقاً لخيارات الموافقة؛ إذ حاز خيار أوافق على التكرار الأعلى بواقع 93 فرداً ونسبة 35.5 بالمئة؛ وجاء خيار أوافق بشدة تالياً بتكرار بلغ 68 فرداً ونسبة 26.0 بالمئة؛ بينما توزعت بقية العينة بين خيار لا أوافق بتكرار 43 فرداً ونسبة 16.4 بالمئة؛ وخيار لا أوافق بشدة بتكرار 34 فرداً ونسبة 13.0 بالمئة؛ وفئة محايد بتكرار 24 فرداً ونسبة 9.2 بالمئة؛ ويتطابق هذا السلوك التكراري مع متوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري يقف عند 1.371؛ ويعكس هذا الانحراف تشتت آراء المشاركين حول سرعة استجابة الإدارة للمتغيرات الخارجية؛ وربما يرجع هذا الاختلاف إلى مرونة انتقائية تطبق في مواقف دون أخرى؛ مما قد يربك الخطط التشغيلية ويحتمل أن يتسبب في فقدان فرص استثمارية أو تسويقية هامة نتيجة البطء في اتخاذ مواقف تكميلية حاسمة.

جدول 18 : التحليل الإحصائي لاستجابة الإدارة بمرونة للتغيرات في بيئة العمل.

| تستجيب الإدارة بمرونة للتغيرات في بيئة العمل. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                            | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 35.5                                          | 35.5          | 35.5    | 93        | أوافق         | Valid |
| 61.5                                          | 26.0          | 26.0    | 68        | أوافق بشدة    |       |
| 77.9                                          | 16.4          | 16.4    | 43        | لا أوافق      |       |
| 90.8                                          | 13.0          | 13.0    | 34        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                         | 9.2           | 9.2     | 24        | محايد         |       |
|                                               | 100.0         | 100.0   | 262       | Total         |       |



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لاستجابة الإدارة بمرونة للتغيرات في بيئة العمل.

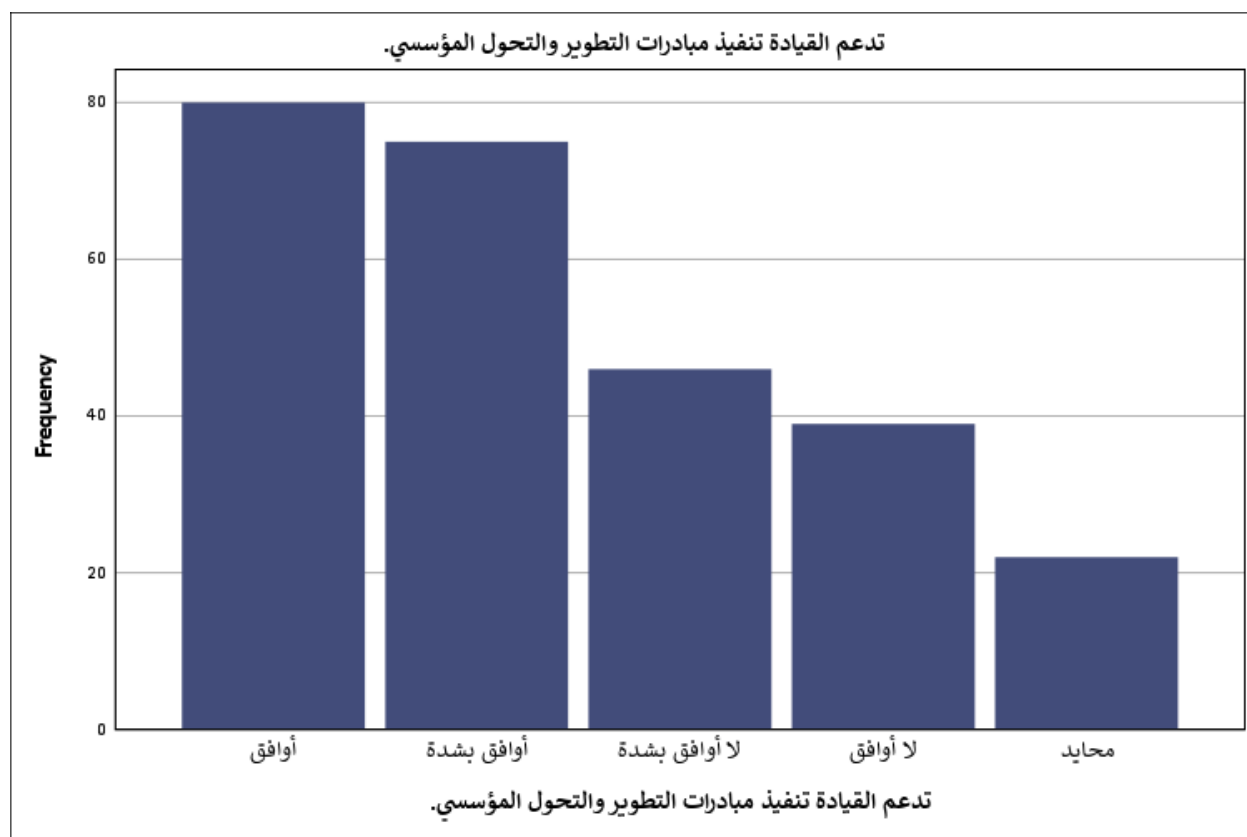
#### • تدعم القيادة تنفيذ مبادرات التطوير والتحول المؤسسي.

تظهر البيانات المسجلة حول بند التحول المؤسسي ميلاً عاماً نحو التأييد؛ فقد حقق خيار أوافق الصدارة بتكرار بلغ 80 فرداً ونسبة 30.5 بالمئة؛ وتبعه خيار أوافق بشدة بتكرار قدره 75 فرداً ونسبة 28.6 بالمئة؛ ومن جهة أخرى سجل خيار لا أوافق بشدة تكراراً يساوي 46 فرداً ونسبة 17.6 بالمئة؛ وخيار لا أوافق بتكرار 39 فرداً ونسبة 14.9 بالمئة؛ في حين توقف الحياد عند تكرار 22 فرداً ونسبة 8.4 بالمئة؛ وبإلقاء النظرة على المقاييس الكلية نجد المتوسط الحسابي يقف عند 3.38 وانحرافاً معيارياً مرتفعاً قدره 1.472؛ ويؤكد هذا التشتت الواضح في الآراء أن عملية التحول قد تواجه مقاومة داخلية صامتة أو معلنة؛ وربما تحدث هذه النتيجة وجود ضعف في إدارة التغيير والاتصال الفعال مع الموظفين؛ مما قد يهدد بمشروعات التطوير أو تأخر جني ثمارها التشغيلية والمالية.

جدول 19 : التحليل الإحصائي لدعم القيادة تنفيذ مبادرات التطوير والتحول المؤسسي.

| تدعم القيادة تنفيذ مبادرات التطوير والتحول المؤسسي. |               |         |           |  |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|--|
| Cumulative Percent                                  | Valid Percent | Percent | Frequency |  |

|       |       |       |     |               |       |
|-------|-------|-------|-----|---------------|-------|
| 30.5  | 30.5  | 30.5  | 80  | أوافق         | Valid |
| 59.2  | 28.6  | 28.6  | 75  | أوافق بشدة    |       |
| 76.7  | 17.6  | 17.6  | 46  | لا أوافق بشدة |       |
| 91.6  | 14.9  | 14.9  | 39  | لا أوافق      |       |
| 100.0 | 8.4   | 8.4   | 22  | محايد         |       |
|       | 100.0 | 100.0 | 262 | Total         |       |



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لدعم القيادة تنفيذ مبادرات التطوير والتحول المؤسسي.

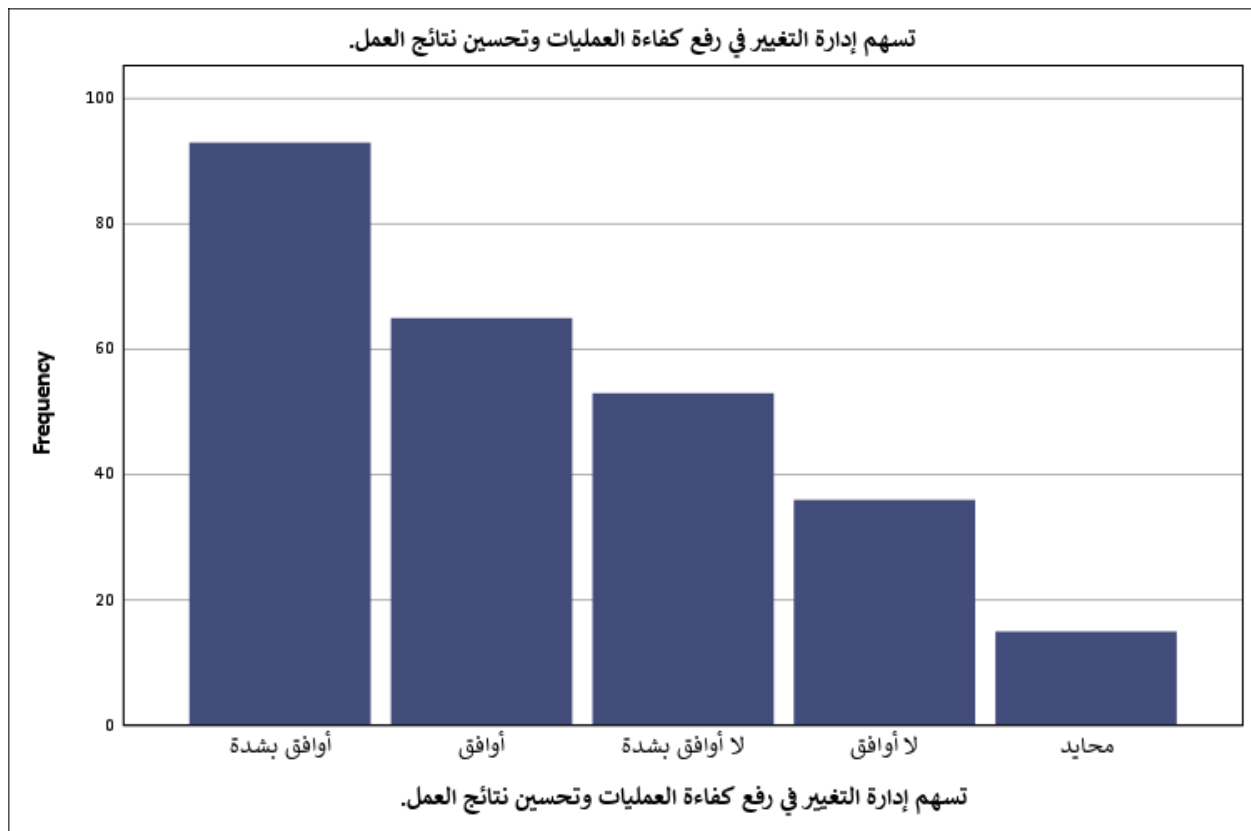
#### • تسهم إدارة التغيير في رفع كفاءة العمليات وتحسين نتائج العمل.

تكشف لغة الأرقام المستخلصة من إجابات المستجيبين حول فاعلية إدارة التغيير عن انقسام إحصائي وتشنت حاد؛ فرغم أن خيار أوافق بشدة سجل الصدارة بتكرار يبلغ 93 فرداً وبنسبة 35.5 بالمئة؛ وخيار أوافق بتكرار 65 فرداً وبنسبة 24.8 بالمئة؛ فإن خيار لا أوافق بشدة حقق قفزة مقلقة بتكرار بلغ 53 فرداً وبنسبة مئوية تقدر بنحو 20.2 بالمئة؛ وتبعه خيار لا أوافق بتكرار 36 فرداً وبنسبة 13.7 بالمئة؛ بينما سجل خيار محايد التكرار الأدنى بـ 15 فرداً وبنسبة 5.7 بالمئة؛ ونتج عن هذا التوزيع متوسط

حسابي بلغ 3.42 وانحراف معياري مرتفع جداً قدره 1.565؛ ويبرهن هذا التشتت الكبير على غياب الاتساق؛ إذ يبدو أن برامج التغيير تسبب إرباكاً لقطاع عريض من الموظفين؛ وربما يحتمل أن تفتقر هذه المبادرات للتخطيط السليم؛ مما قد يؤدي لتراجع مؤقت في كفاءة العمليات اليومية وزيادة التكاليف التشغيلية.

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة التغيير في رفع كفاءة العمليات وتحسين نتائج العمل.

| تسهم إدارة التغيير في رفع كفاءة العمليات وتحسين نتائج العمل. |                    |               |         |           |               |
|--------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                              | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                        | 35.5               | 35.5          | 35.5    | 93        | أوافق بشدة    |
|                                                              | 60.3               | 24.8          | 24.8    | 65        | أوافق         |
|                                                              | 80.5               | 20.2          | 20.2    | 53        | لا أوافق بشدة |
|                                                              | 94.3               | 13.7          | 13.7    | 36        | لا أوافق      |
|                                                              | 100.0              | 5.7           | 5.7     | 15        | محايد         |
|                                                              |                    | 100.0         | 100.0   | 262       | Total         |



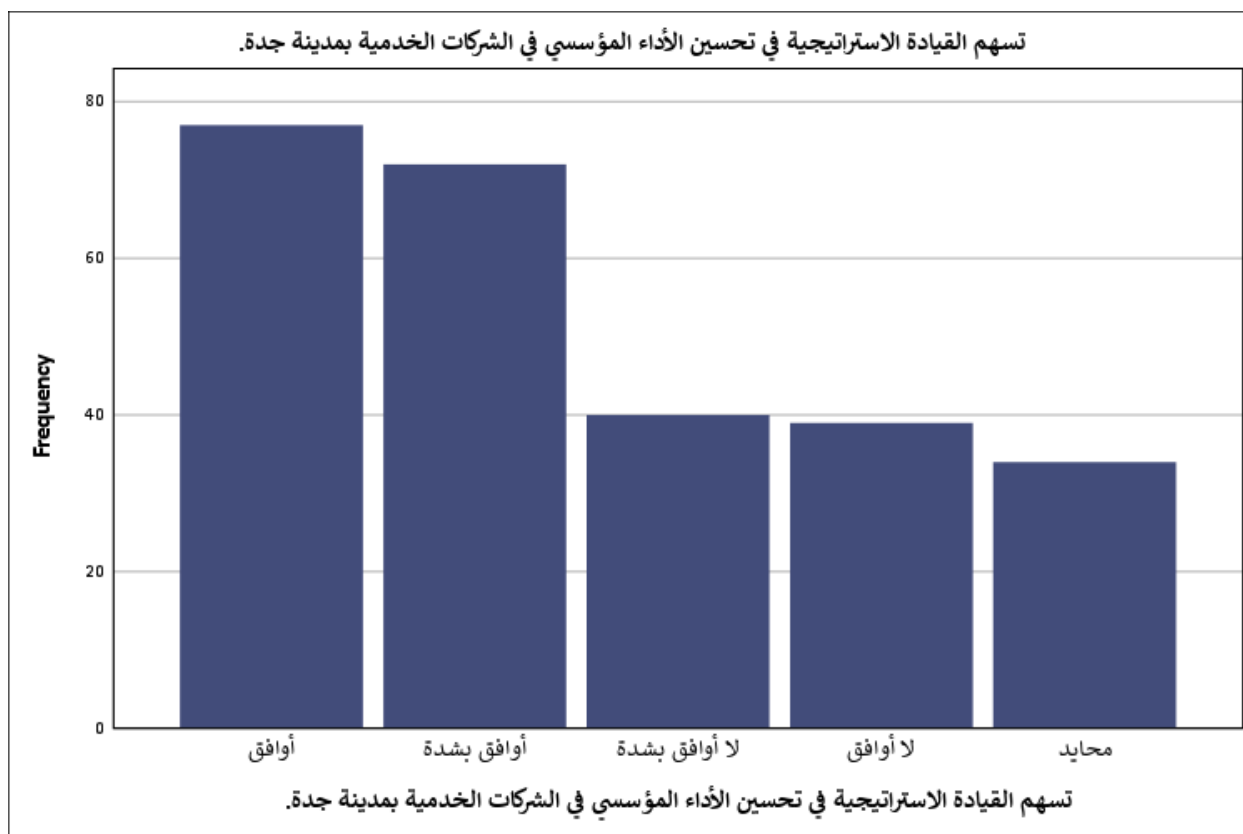
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة التغيير في رفع كفاءة العمليات وتحسين نتائج العمل.

• تسهم القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية بمدينة جدة.

توضح النتائج الإجمالية للعبارة المحورية التي تلخص هدف الدراسة اتجاهاً عاماً يميل نحو التأييد والموافقة؛ فقد حصل خيار أوافق على التكرار الأعلى بواقع 77 فرداً ونسبة 29.4 بالمئة؛ وجاء خيار أوافق بشدة قريباً منه بتكرار بلغ 72 فرداً ونسبة 27.5 بالمئة؛ وفي المقابل تقاربت نسب الرفض؛ حيث سجل خيار لا أوافق بشدة تكراراً يساوي 40 فرداً ونسبة 15.3 بالمئة؛ وخيار لا أوافق بتكرار 39 فرداً ونسبة 14.9 بالمئة؛ في حين اتسعت المساحة الحيادية لتسجل تكراراً بـ 34 فرداً ونسبة 13.0 بالمئة؛ وبناء على ذلك استقر المتوسط الحسابي عند 3.39 وانحراف معياري يقدر بـ 1.417؛ ويؤكد هذا الانحراف المرتفع تشتت الآراء وعدم وجود إجماع مطلق حول المخرجات النهائية للقيادة الاستراتيجية؛ وربما يرجع ذلك لل تفاوت الكهيكلي بين الشركات الخدمية المدروسة؛ مما قد يتطلب صياغة نماذج مرنة للقيادة تتوافق مع طبيعة كل نشاط خدمي لضمان التحسين الفعلي للأداء.

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية بمدينة جدة.

| تسهم القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية بمدينة جدة. |               |         |               |                    |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                                                  | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                                            | أوافق         | 77      | 29.4          | 29.4               |  |
|                                                                                  | أوافق بشدة    | 72      | 27.5          | 56.9               |  |
|                                                                                  | لا أوافق بشدة | 40      | 15.3          | 72.1               |  |
|                                                                                  | لا أوافق      | 39      | 14.9          | 87.0               |  |
|                                                                                  | محايد         | 34      | 13.0          | 100.0              |  |
|                                                                                  | Total         | 262     | 100.0         | 100.0              |  |



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية بمدينة جدة.

#### • اختبار المصادقية والموثوقية

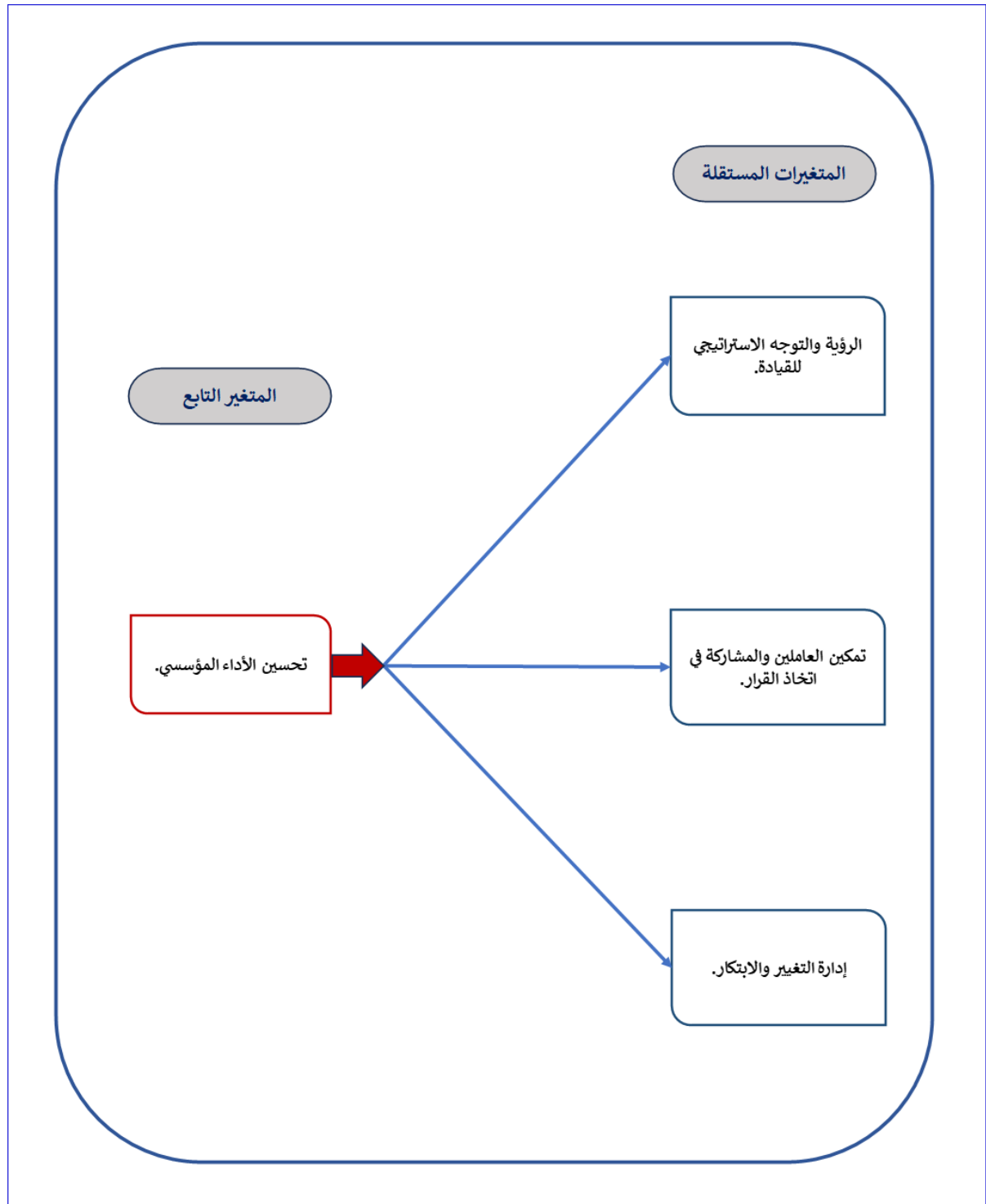
يقدم ملخص معالجة الحالات والتحليلات الإحصائية المنجزة دليلاً رقمياً متيناً على جودة وموثوقية أداة قياس الدراسة الحالية؛ فقد بينت النتائج أن عدد الحالات الصحيحة الخاضعة للتحليل بلغت مئتين واثنين وستين حالة بنسبة مئوية كاملة تقدر بنحو مئة بالمئة من القوام الإجمالي للمستجيبين؛ ودون استبعاد أو فقدان لأي استبانة؛ مما يعطي فكرة واضحة عن دقة الإدخال والتزام أفراد العينة بملء كافة البنود؛ وبالانتقال إلى إحصاءات الثبات سجل معامل ألفا كرونباخ قيمة مرتفعة وممتازة بلغت 0.932 للمتغيرات العشرين المدرجة في النموذج؛ وتشير هذه القيمة المتقدمة التي تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول علمياً والبالغ 0.70 إلى اتساق داخلي وتجانس كبير بين عبارات الدراسة؛ وربما يبرهن هذا الثبات الإحصائي العالي على قدرة الأداة على تقديم نتائج مستقرة ومتطابقة إذا ما أعيد تطبيقها في ظروف مماثلة؛ مما يمنح الباحث طمأنينة علمية كاملة لاعتماد هذه البيانات في استخراج الدلالات الإحصائية وبناء التفسيرات الواقعية للظاهرة الإدارية المدروسة.

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| 100.0                                                         | 262 | Valid                 | Cases |
| .0                                                            | 0   | Excluded <sup>a</sup> |       |
| 100.0                                                         | 262 | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |
| 20                     | .932             |



شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

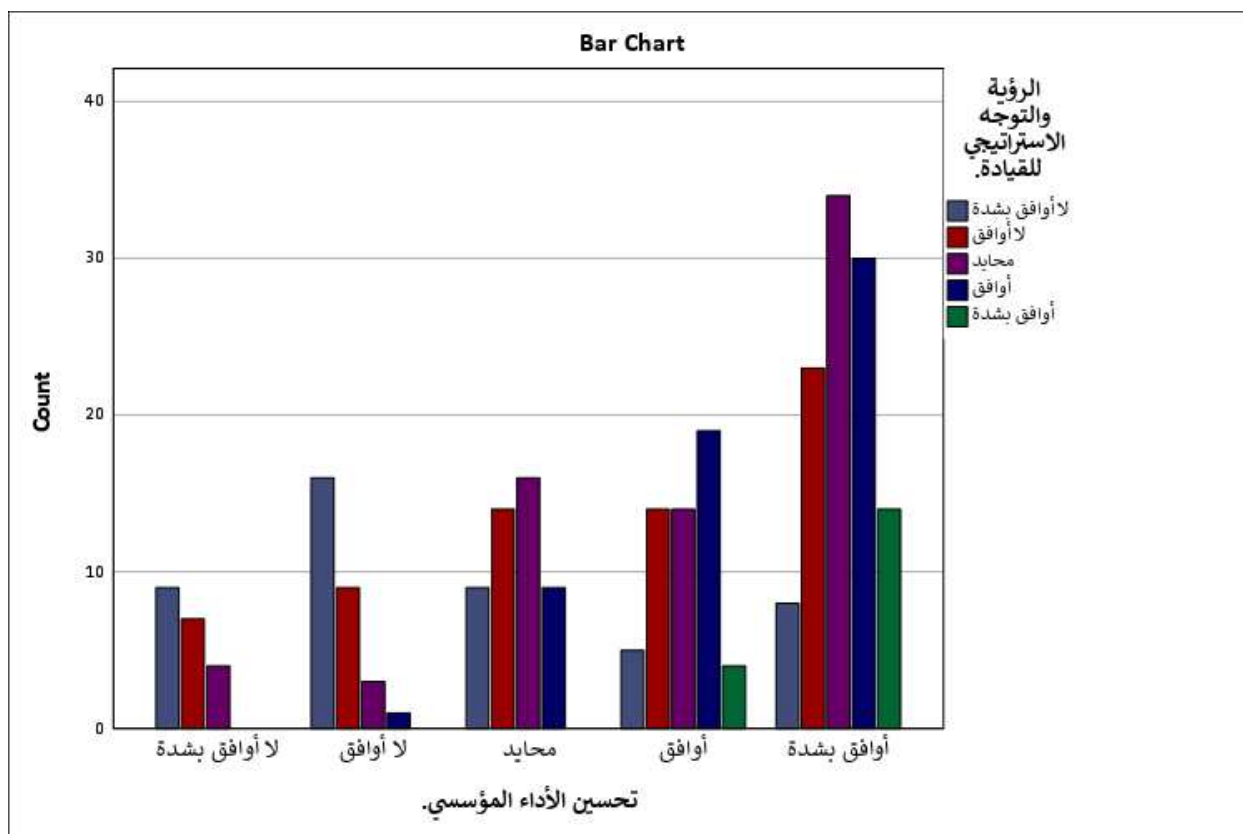
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي والرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة.

تكشف نتائج اختبار كاي اسكوير عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين مستوى تحسين الأداء المؤسسي والرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة؛ فقد بلغت قيمة كاي اسكوير لبيرسون 73.190 عند درجات حرية تساوي 16 وبمستوى دلالة احتمالي بلغ 0.000؛ وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية القياسي 0.05؛ ويدعم هذا التوجه قيمة نسبة الاحتمالية البالغة 78.232 ودلالة الاقتران الخطي المباشر عند 53.497؛ ورغم وجود نسبة أربع وعشرين بالمئة من الخلايا التي تعاني من تكرار متوقع أقل من خمسة نتيجة لتشتت استجابات المعارضة والحياد فإن النتيجة العامة تظل صلبة؛ ويبدو من التحليل المتقاطع الموضح في الأشكال البيانية أن الموظفين الذين يلمسون رؤية واضحة وتوجهاً استراتيجياً قوياً من قيادتهم يميلون بشكل مكثف نحو تقييم الأداء المؤسسي لشركاتهم بدرجات مرتفعة تتراوح بين أوافق وأوافق بشدة؛ وربما يفسر ذلك بأن الوضوح الاستراتيجي يسهم مباشرة في توجيه الجهود الفردية وتنسيقها؛ مما يحتمل أن يثمر تحسناً حقيقياً في مخرجات العمل الكلية للشركات الخدمية بجدة.

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي. والرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .000                                                                                    | 16 | 73.190 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .000                                                                                    | 16 | 78.232              | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | 1  | 53.497              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | 262                 | N of Valid Cases             |
| a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.37. |    |                     |                              |



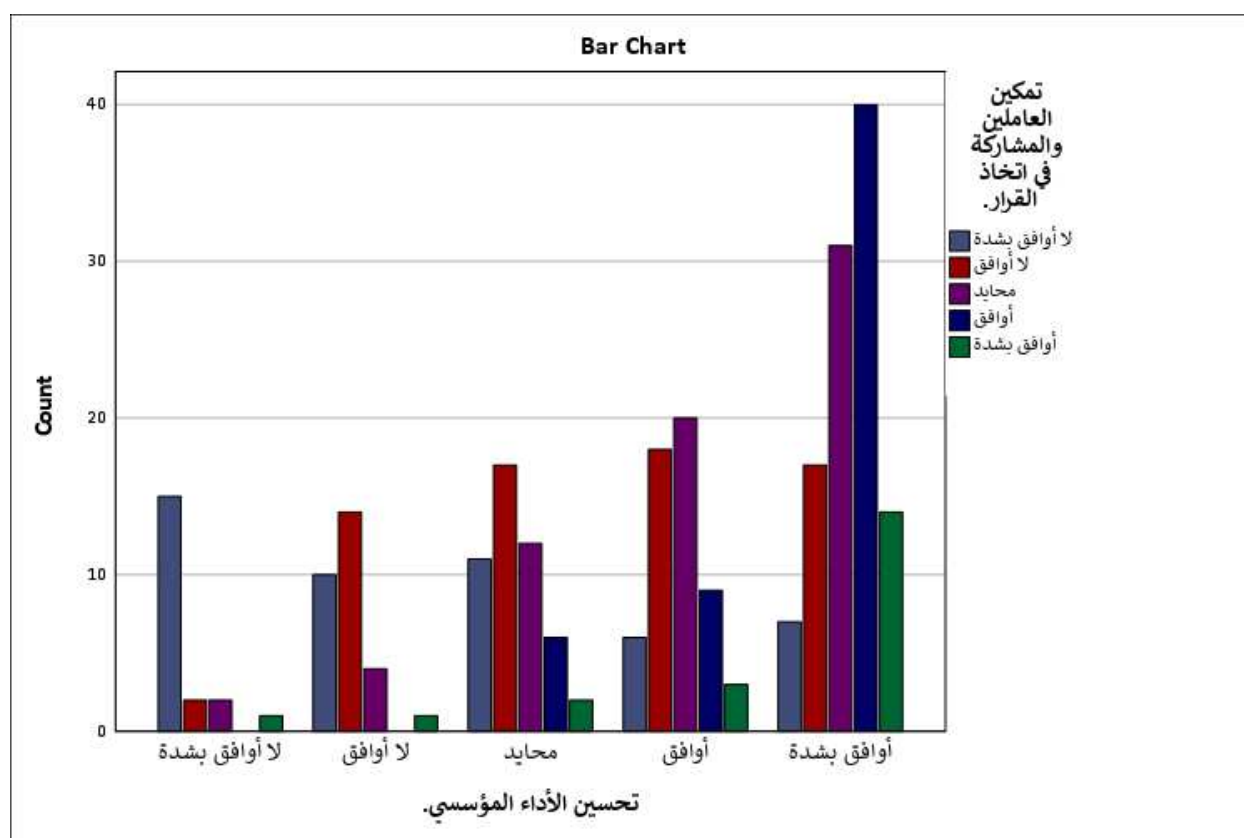
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي. والرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة.

## 2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.

تظهر المعطيات الرقمية الناتجة عن اختبار الاستقلالية كاي اسكوير ارتباطاً جوهرياً فائق الأهمية الإحصائية بين جودة الأداء المؤسسي وممارسات تمكين العاملين وإشراكهم في صنع القرار؛ حيث سجلت قيمة اختبار بيرسون مئة وواحداً فاصلة مئة وثلاثة وتسعين عند درجات حرية بلغت 16 وبمستوى دلالة احتمالية قطعي يقدر بـ 0.000؛ وتطابقت معها قيمة نسبة الاحتمالية البالغة 97.082 والاقتران الخطي البالغ 64.683 بمستوى دلالة تام؛ وتشير هذه القيم المتقدمة بوضوح إلى رفض فرضية الاستقلالية وقبول دلالة التبعية بين المتغيرين؛ ويلاحظ من التوزيع البياني للمربعات المتقاطعة تركيز الاستجابات العالية لتحسين الأداء في الخلايا التي تقابل درجات تمكين مرتفعة؛ وربما يعود هذا الارتباط المتين إلى أن منح العاملين الصلاحيات وإشراكهم في القرارات يرفع من درجات التزامهم ورغبتهم في إنجاح الخطط؛ مما قد يترجم واقعياً إلى سلوكيات عمل إيجابية تدفع الكفاءة والإنتاجية نحو مستويات تنافسية متميزة.

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي. وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                      |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value                |                              |
| .000                                                                                    | 16 | 100.193 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .000                                                                                    | 16 | 97.082               | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | 1  | 64.683               | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | 262                  | N of Valid Cases             |
| a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.60. |    |                      |                              |



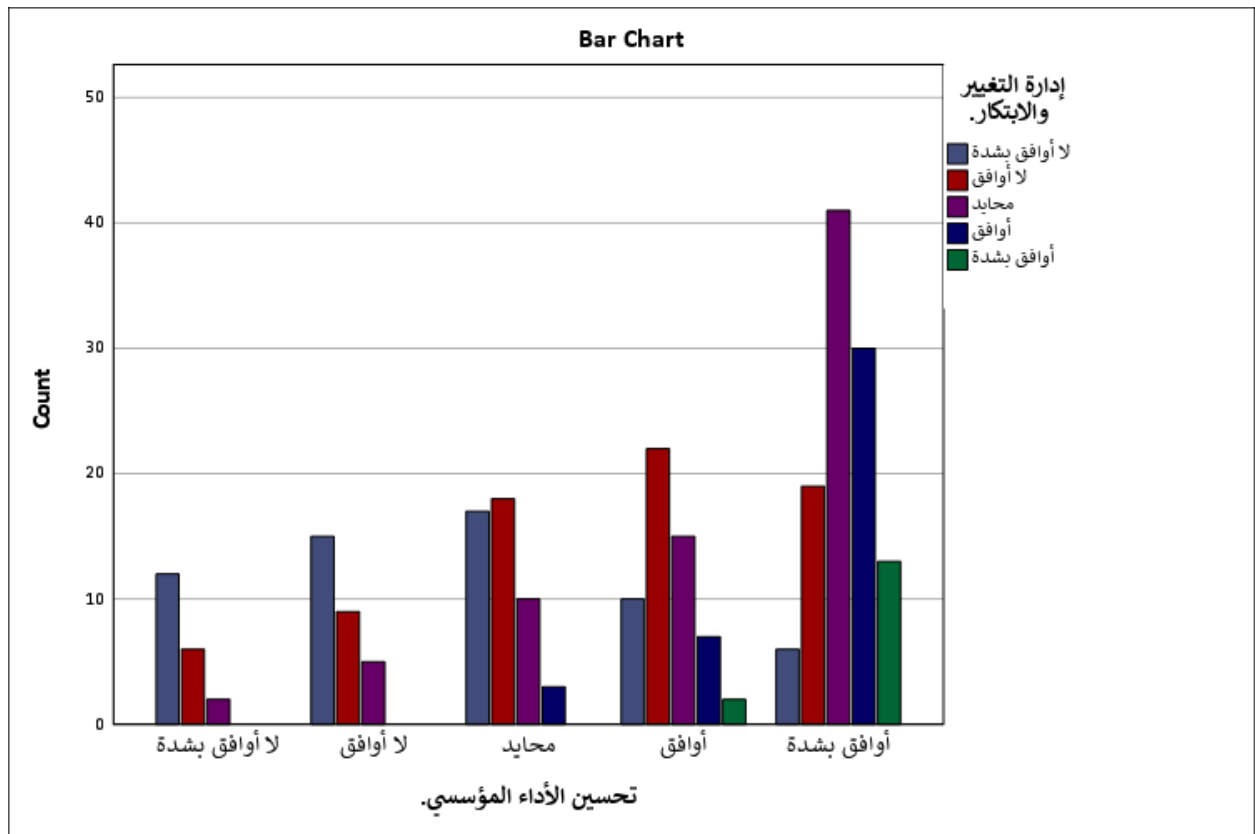
شكل توضيحي 23: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي. وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.

### 3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وإدارة التغيير والابتكار.

تبين المخرجات الإحصائية المترتبة على تحليل الجداول المتقاطعة واختبار كاي اسكوير وجود دلالة ارتباطية متينة وذات مغزى إداري عميق بين كفاءة الأداء المؤسسي والقدرة على إدارة التغيير والابتكار؛ فقد بلغت قيمة اختبار كاي اسكوير لبيرسون 91.768 عند درجات حرية بلغت 16 وبمستوى معنوية احتمالي يساوي 0.000؛ وسجل مقياس نسبة الاحتمالية قيمة بلغت مئة واثنين فاصلة مئتين وأحد عشر وبمستوى دلالة تام؛ في حين حقق الارتباط الخطي المباشر قيمة مرتفعة بلغت 77.082؛ وتعزز هذه النتائج رفض العدم الإحصائي وتؤكد التلازم الوثيق؛ إذ يوضح الرسم البياني المصاحب أن الشركات التي تمتلك مرونة لتبني الابتكار والتعامل مع التغيير تحقق معدلات أداء أعلى بكثير؛ ويحتمل أن يرجع ذلك إلى أن التجديد المستمر في العمليات والخدمات يحمي المنظمات من الجمود ويجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات السوق بجدة؛ مما قد ينعكس إيجاباً على مخرجاتها التنافسية والتشغيلية.

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي وإدارة التغيير والابتكار.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .000                                                                                    | 16 | 91.768 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .000                                                                                    | 16 | 102.211             | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | 1  | 77.082              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | 262                 | N of Valid Cases             |
| a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.15. |    |                     |                              |



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء المؤسسي. وإدارة التغيير والابتكار.

#### • اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يقدم تحليل الانحدار المتعدد صياغة رياضية متكاملة تفسر طبيعة وحجم التأثير الذي تمارسه المتغيرات المستقلة للدراسة على المتغير التابع؛ فقد أظهر ملخص النموذج قيمة معامل ارتباط متعدد بلغت 0.669؛ مما يشير إلى علاقة ارتباطية قوية وإيجابية؛ وسجل معامل التحديد قيمة قدرها 0.447؛ بينما استقر معامل التحديد المعدل عند 0.441؛ مما يعني أن المتغيرات المستقلة المجتمعة والمتمثلة في الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار وإدارة التغيير والابتكار تمتلك القدرة على تفسير ما نسبته أربعة وأربعون فاصلة واحد بالمئة من التباين الحاصل في مستوى تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية بمدينة جدة؛ في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج؛ وحظي النموذج ككل بصلاحية إحصائية فائقة يعبر عنها اختبار التباين الذي حقق قيمة فاء مرتفعة بلغت 69.514 وبمستوى دلالة احتمالي قطعي يقدر بـ 0.000؛ وهي دلالة تبرهن على أن النموذج ملائم تماماً لتقدير وتوقع سلوك المتغير التابع؛ وبالنظر إلى المعاملات التفصيلية يتبين أن المتغيرات الثلاثة حققت دلالات معنوية مستقلة عند مستوى 0.000؛ وجاءت معاملات بيتا غير المعيارية لتوضح أن إدارة التغيير والابتكار هي الأكثر تأثيراً بمعامل قدره 0.398؛ وتلها ممارسات تمكين العاملين بمعامل يبلغ 0.324؛ ثم الرؤية والتوجه

الاستراتيجي للقيادة بمعامل يساوي 0.247؛ بينما سجل الحد الثابت قيمة موجبة بلغت 1.213؛ وتؤكد هذه النتائج مجتمعة أن الاستثمار الإداري في مرونة التغيير والابتكار مع منح الموظفين صلاحيات حقيقية وربطهم برؤية واضحة يمثل الرافعة الأساسية والمسار الفعلي لترقية الكفاءة المؤسسية وتطوير الأداء الميداني في القطاع الخدمي.

جدول 27: ملخص النموذج

| Model Summary <sup>b</sup>                                                |                   |          |                   |       |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| Std. Error of the Estimate                                                | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
| .972                                                                      | .441              | .447     | .669 <sup>a</sup> | 1     |
| a. Predictors: (Constant),<br>القرار، الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة. |                   |          |                   |       |
| b. Dependent Variable:<br>تحسين الأداء المؤسسي.                           |                   |          |                   |       |

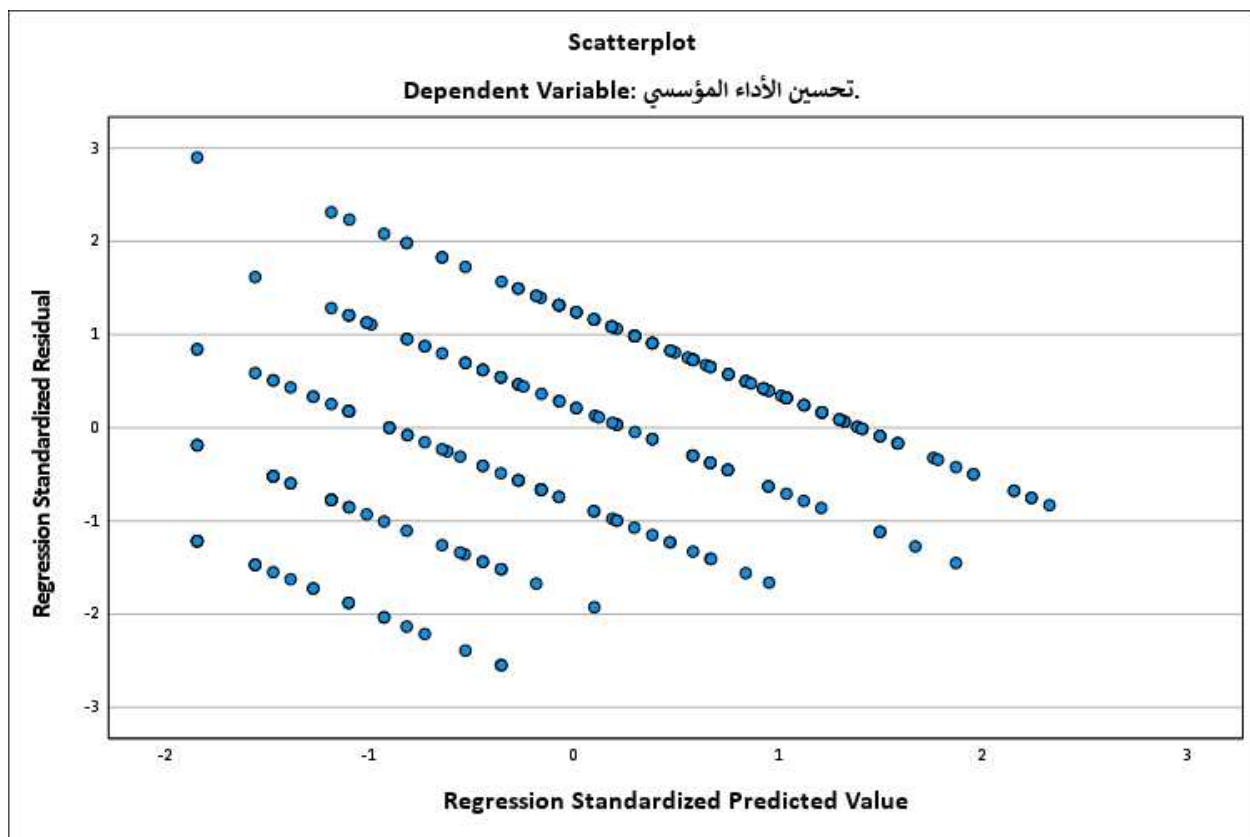
جدول 28: تحليل التباين

| ANOVA <sup>a</sup>                                                                                                                |        |             |     |                |            |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|---|
| Sig.                                                                                                                              | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Model      |   |
| .000 <sup>b</sup>                                                                                                                 | 69.514 | 65.649      | 3   | 196.946        | Regression | 1 |
|                                                                                                                                   |        | .944        | 258 | 243.654        | Residual   |   |
|                                                                                                                                   |        |             | 261 | 440.599        | Total      |   |
| a. Dependent Variable: تحسين الأداء المؤسسي.                                                                                      |        |             |     |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), إدارة التغيير والابتكار, تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار, الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة. |        |             |     |                |            |   |

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد

| Coefficients <sup>a</sup> |       |                           |                             |       |              |
|---------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|--------------|
| Sig.                      | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model        |
|                           |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |              |
| .000                      | 6.385 |                           | .190                        | 1.213 | (Constant) 1 |

|                                           |       |      |      |      |                                                 |
|-------------------------------------------|-------|------|------|------|-------------------------------------------------|
| .000                                      | 4.435 | .226 | .056 | .247 | الرؤية والتوجه<br>الاستراتيجي للقيادة.          |
| .000                                      | 5.981 | .303 | .054 | .324 | تمكين العاملين<br>والمشاركة في اتخاذ<br>القرار. |
| .000                                      | 6.940 | .357 | .057 | .398 | إدارة التغيير<br>والابتكار.                     |
| Dependent Variable: تحسين الأداء المؤسسي. |       |      |      |      |                                                 |



شكل توضيحي 25: شكل الانتشار للبواقي

|                                          |                      |                                    |                                          |
|------------------------------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------------------------|
| تحسين الأداء المؤسسي                     |                      |                                    |                                          |
| الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة       |                      |                                    |                                          |
| تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار |                      |                                    |                                          |
| إدارة التغيير والابتكار                  |                      |                                    |                                          |
|                                          | تحسين الأداء المؤسسي | الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة | تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار |

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

#### ● اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي المتقدم لنموذج الدراسة معطيات إحصائية تدعم بقوة معنوية التقديرات وصلاحيات البنية التحليلية المعتمدة؛ فقد بلغ مجموع المربعات الخاص بالانحدار مئتين وتسعة فاصلة سبع مئة وثمانين عند درجات حرية بلغت 12 وبمتوسط مربعات يقدر بنحو 17.482؛ وفي المقابل سجل مجموع مربعات البواقي قيمة بلغت مئتين وثلاثين فاصلة ثمان مئة وتسعة عشر عند درجات حرية بلغت مئتين وتسعة وأربعين وبمتوسط مربعات يساوي 0.927؛ ونتج عن هذه النسب قيمة فاء مرتفعة وممتازة بلغت 18.859 وبمستوى دلالة احتمالي تام قدره 0.000؛ وتؤكد هذه القيمة رفض فرضية العدم بشكل حاسم؛ وتبرهن على أن النموذج الإحصائي المشترك الذي يربط بين الأداء المؤسسي كمتغير تابع ومجموع المتغيرات المستقلة يمتلك قدرة تفسيرية حقيقية وليست ناتجة عن الصدفة؛ وربما يشير هذا التطابق الإحصائي إلى أن الفروق الملحوظة في جودة الأداء داخل الشركات الخدمية تعود بشكل جوهري إلى التباين في مستويات تطبيق الرؤية والتمكين وإدارة التغيير؛ مما قد يعطي متخذي القرار أساساً علمياً متيناً لتوجيه الموارد نحو هذه المحاور لتحقيق أعلى عائد تنظيمي ممكن.

يقدم ملخص نموذج معامل بايز تقييماً إحصائياً حديثاً ومكماً للتحليلات التقليدية يهدف إلى تأكيد رجحان فرضية الدراسة

التفسيرية مقابل الفرضية الصفرية؛ حيث أظهرت النتائج قيمة فائقة الضخامة لمعامل بايز بلغت رقماً فلكياً يقدر بنحو 20758920565084630000000000.000؛ وتوفر هذه القيمة الهائلة دليلاً بايزياً قاطعاً وحاسماً يرجح النموذج البديل الذي يثبت وجود تأثير حقيقي لمتغيرات القيادة والتمكين والتغيير على الأداء المؤسسي مقارنة بالنموذج الصفري القائم على الثابت فقط؛ وسجل النموذج معامل ارتباط بلغت قيمته 0.690 ومعامل تحديد يقف عند 0.476 وبمعامل تحديد معدل يقدر بنحو 0.451 وبخطأ معياري للتقدير لا يتجاوز 0.96؛ وتضفي هذه المؤشرات الاحتمالية قوة برهانية مضاعفة على نتائج الانحدار السابقة؛ إذ يحتمل أن تشير إلى أن العلاقة السببية المرصودة تتمتع بدرجة عالية جداً من اليقين الإحصائي والثبات؛ مما قد يرفع من درجة الموثوقية العلمية للتوصيات التطبيقية المستخرجة ويؤكد أن تبني هذه الممارسات الإدارية يعد خياراً حتمياً ومضموناً لتحسين نتائج الأعمال وتطوير الأداء الفعلي للشركات الخدمية بمدينة جدة.

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                                          |        |             |     |                |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| Sig.                                                                                                                          | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Source     |
| .000                                                                                                                          | 18.859 | 17.482      | 12  | 209.780        | Regression |
|                                                                                                                               |        | .927        | 249 | 230.819        | Residual   |
|                                                                                                                               |        |             | 261 | 440.599        | Total      |
| a. Dependent Variable: تحسين الأداء المؤسسي.                                                                                  |        |             |     |                |            |
| b. Model: (Intercept), الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة, إدارة التغيير والابتكار, تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار. |        |             |     |                |            |

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                                                                     |                   |          |      |                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|------|--------------------------------|
| Std. Error of the Estimate                                                                                                    | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup>      |
| .96                                                                                                                           | .451              | .476     | .690 | 20758920565084630000000000.000 |
| a. Method: JZS                                                                                                                |                   |          |      |                                |
| b. Model: (Intercept), الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة, إدارة التغيير والابتكار, تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار. |                   |          |      |                                |

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تؤدي دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الخدمية في مدينة جدة، حيث بينت النتائج وجود تأثير إيجابي لجميع أبعاد القيادة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء وتعزيز قدرة الشركات على تحقيق أهدافها التنظيمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في توجيه المؤسسة نحو رؤية مستقبلية واضحة، وتوحيد جهود العاملين، وتعزيز ثقافة العمل المؤسسي، بما يساعد على تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. كما تتفق هذه النتيجة مع نظرية القيادة التحويلية التي تؤكد أن القيادة الفاعلة تمثل المحرك الرئيس للتغيير الإيجابي داخل المنظمات، وأنها تساهم في تنمية الموارد البشرية وتحفيز الابتكار وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

كما أوضحت النتائج أن الرؤية والتوجه الاستراتيجي للقيادة كانا من أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يساهم وجود رؤية واضحة وأهداف استراتيجية محددة في توجيه الموارد والإمكانات نحو تحقيق الأولويات التنظيمية، وتحسين عملية التخطيط، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وضوح الرؤية يساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة وأدوارهم في تحقيقها، ويزيد من مستوى الالتزام التنظيمي، ويعزز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية من خلال التخطيط الاستباقي واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

وأظهرت النتائج كذلك أن تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار يمثلان عنصرًا مهمًا في تحسين الأداء المؤسسي، إذ إن منح العاملين الصلاحيات المناسبة، وإشراكهم في مناقشة القضايا التنظيمية، والاستفادة من خبراتهم، يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز روح الفريق، ورفع مستوى المسؤولية والالتزام. كما أن مشاركة العاملين في صنع القرار تساعد على تقليل مقاومة التغيير، وتحفزهم على تقديم المبادرات والأفكار التطويرية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات وكفاءة الأداء داخل الشركات الخدمية.

كما بينت الدراسة أن إدارة التغيير والابتكار تمثل أحد المحاور الأساسية لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، حيث إن قدرة القيادة على إدارة التغيير بصورة منهجية وتشجيع الابتكار تساعد الشركات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية، وتطوير الخدمات، وتحسين العمليات الداخلية، وتعزيز مرونة المنظمة في مواجهة المنافسة. وتؤكد هذه النتيجة أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار وتدعم المبادرات الإبداعية تكون أكثر قدرة على تحقيق النمو والاستدامة، وتحسين جودة الأداء المؤسسي في بيئة أعمال تتسم بسرعة التغيير.

كما أشارت النتائج إلى أن التكامل بين الرؤية الاستراتيجية، وتمكين العاملين، وإدارة التغيير والابتكار، يؤدي إلى بناء منظومة قيادية متكاملة تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بصورة مستدامة. ويؤكد ذلك أن القيادة الاستراتيجية ليست مجرد مجموعة من الممارسات الإدارية المنفصلة، وإنما هي منظومة متكاملة تعتمد على التخطيط طويل المدى، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات العاملين، بما يسهم في بناء شركات خدمية أكثر كفاءة وقدرة على المنافسة وتحقيق التميز المؤسسي.

## الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الخدمية في مدينة جدة، حيث تسهم بصورة مباشرة في تطوير كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر. وقد أكدت النتائج أن نجاح الشركات الخدمية لا يعتمد فقط على توافر الموارد والإمكانات، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة القيادات الإدارية على صياغة رؤية واضحة، وتمكين العاملين، وإدارة التغيير، وتشجيع الابتكار، بما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بصورة مستدامة.

كما بينت الدراسة أن تطوير القيادة الاستراتيجية يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين جودة القرارات، وزيادة التزام العاملين، ورفع مستوى التعاون بين مختلف الإدارات، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات ورضا العملاء والقدرة التنافسية للشركات. وتؤكد هذه النتائج أهمية الاستثمار في إعداد القيادات الإدارية وتطوير مهاراتها، وتعزيز ثقافة المشاركة والابتكار، بما يضمن استمرار تحسين الأداء المؤسسي ومواكبة التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية.

وتبرز الدراسة كذلك أهمية تبني الشركات الخدمية لممارسات قيادية حديثة تتوافق مع متطلبات التحول المؤسسي، وتدعم بناء بيئة عمل مرنة ومحفزة للإبداع والتطوير المستمر. كما تمثل هذه الدراسة إضافة علمية للأدبيات العربية في مجال القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، ويمكن أن تسهم نتائجها في دعم متخذي القرار والإدارات العليا عند تطوير السياسات والاستراتيجيات القيادية التي تسهم في رفع كفاءة الشركات الخدمية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## التوصيات

- تعزيز تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركات الخدمية وربطها بالأهداف طويلة المدى للمؤسسة .
- تطوير برامج تدريبية متخصصة لإعداد القيادات الإدارية وتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وصنع القرار .
- ترسيخ ثقافة الرؤية المشتركة داخل الشركات لضمان وضوح الأهداف وتعزيز التزام العاملين بتحقيقها .
- توسيع نطاق تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات بما يعزز الإبداع والابتكار والرضا الوظيفي .
- دعم ثقافة الابتكار المؤسسي وتشجيع المبادرات التطويرية التي تسهم في تحسين جودة الخدمات والعمليات .
- تطوير نظم تقييم الأداء المؤسسي وربطها بمؤشرات الأداء الاستراتيجية لضمان التحسين المستمر .
- تعزيز قنوات الاتصال الداخلي بين القيادات والعاملين بما يدعم الشفافية وسرعة تبادل المعلومات .
- توفير بيئة تنظيمية مرنة تساعد على إدارة التغيير بصورة فعالة وتقليل مقاومة العاملين للمبادرات التطويرية .
- تشجيع الشركات الخدمية على تبني أفضل الممارسات القيادية العالمية بما يتناسب مع البيئة السعودية .
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى، مثل الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية، والتحول الرقمي، والابتكار المؤسسي، بوصفها عوامل وسيطة أو معدلة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي.

# المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- الحربي، محمد عطية. (2023م). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات التأمين السعودية. مجلة البحوث الإدارية، 4(4)، 201-230.
- حمزة، زهير إسماعيل، والكلاي، نوفل عبد الرضا. (2024م). تأثير القيادة الاستراتيجية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، (144)، 1-24.
- الذماري، محمد محمد أحمد، والسنباني، طه محمد صالح. (2024م). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء الأمانة). مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(7)، 32-66.
- زين العابدين، هديل. (2025م). أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض. مجلة ميد أوشن للبحوث الإدارية، 1(1)، 75-102.
- الشمري، خلف بن سليمان. (2023م). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الخدمية بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 89-114.
- الشمري، نورة خالد عبدالعزيز. (2020م). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين الأداء في الشركات الخدمية السعودية. مجلة إدارة الأعمال، 12(3)، 200-220.
- الطويل، يوسف أحمد، والشمري، خالد محمد. (2023م). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية والإنسانية والاجتماعية، 6(47)، 245-270.
- العتيبي، محمد عبدالله سالم. (2022م). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الخدمات في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 18(2)، 45-67.
- العتيبي، مذكر بن فهد. (2022م). أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6(27)، 451-488.

- العنزي، عبد العزيز ناصر. (2021م). معوقات إدارة المشاريع الإنشائية الكبرى وأثرها على الأداء الزمني: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 145-172.
- قطيبي، محمد قاسم. (2024م). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(2)، 587-616.
- محمد، أنور محمد. (2024م). أساليب تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الجدول الزمني والموارد في مشاريع البنية التحتية الرشيقة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(15)، 17-32.
- المشيخي، فاطمة سالم محمد، وكامري، نور عزيزة، ولوبس، ألفارو. (2024م). أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمة: دراسة ميدانية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان. المجلة الإلكترونية للإدارة والمالية الإسلامية (OJIMF)، 4(1)، 63-94.
- المطيري، أحمد محمد. (2023م). أثر القيادة الإدارية والتحول الرقمي في مواجهة تحديات تنفيذ المشاريع الكبرى لتحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 37(1)، 103-134.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Thani, A. A., and Mua'amar, M. (2021). The influence of strategic leadership on institutional performance: Evidence from the service sector in Qatar. Sustainability, 13(16), 9012.
- Al-Zubi, K., and Al-Zubi, Z. (2022). The impact of strategic leadership on organizational performance in the Jordanian telecommunications sector. International Journal of Professional Business Review, 7(5), e0834.
- Arachchi, S. M., and Perera, H. S. C. (2019). Strategic leadership and service quality in the banking sector: Evidence from Sri Lanka. International Journal of Productivity and Performance Management, 68(5), 938-957.

- Ashkevari, S. B., and Ghasemi, B. (2023). The impact of strategic leadership on organizational performance with regard to the role of organizational innovation. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(2), 40–53.
- Khan, M. A., and Alotaibi, S. (2024). Strategic leadership and organizational performance in service firms: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Business Research*, 170, 114–130.
- Le, P. B., and Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547.
- Nana, M. B., and Ndifor, C. N. (2025). The role of strategic leadership on organisational performance in emerging industries in Cameroon. *Open Journal of Business and Management*, 13(5), 2143–2166. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=146106>
- Patrick, C., and Lu, Y. X. (2025). The role of strategic leadership on organisational performance. *Open Access Library Journal*, 12(9), e13798.
- Shafique, I., and Ahmad, B. (2022). Impact of strategic leadership on organizational performance: Mediating role of organizational innovation. *Journal of Management and Strategy*, 13(1), 12–34.
- Shafique, I., Kalyar, M. N., and Ahmad, B. (2020). The nexus of strategic leadership, organizational performance and innovation: Evidence from the telecom sector. *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 63–70.

# الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية في مدينة جدة"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

علي سعد الكردي

طالب ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية في مدينة جدة"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

علي سعد الكردي

طالب ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## الاستبانة

| الإجابة    |         |            |                  |                        | الأسئلة                                                                |
|------------|---------|------------|------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|            |         |            |                  |                        | 1- الأسئلة العامة                                                      |
| 60+        | 50-60   | 40-50      | 30-40            | 20-30                  | العمر                                                                  |
|            |         |            | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                  |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                         |
|            |         |            |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                                     |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تمتلك القيادة رؤية استراتيجية واضحة توجه أعمال الشركة.                 |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تحرص القيادة على مواءمة أهداف الشركة مع خططها الاستراتيجية.            |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تتخذ القيادة قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق أهداف الشركة.             |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تعمل القيادة على توضيح الرؤية المستقبلية لجميع العاملين.               |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم الرؤية الاستراتيجية في تعزيز كفاءة الأداء داخل الشركة.            |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تساعد القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.           |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تشجع القيادة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.                  |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تمنح الإدارة العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بكفاءة.         |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تدعم القيادة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.                      |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تحرص الإدارة على تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم.                 |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يسهم تمكين العاملين في تحسين جودة الأداء المؤسسي.                      |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يعزز إشراك العاملين في اتخاذ القرار مستوى الالتزام بالأهداف التنظيمية. |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تشجع القيادة تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية داخل الشركة.           |

|            |       |       |          |               |                                                                                  |
|------------|-------|-------|----------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تستجيب الإدارة بمرونة للتغيرات في بيئة العمل.                                    |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تدعم القيادة تنفيذ مبادرات التطوير والتحول المؤسسي.                              |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم إدارة التغيير في رفع كفاءة العمليات وتحسين نتائج العمل.                     |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخدمية بمدينة جدة. |

- <https://forms.gle/FGNwnHBeN4crkht76>

## Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic leadership on improving institutional performance in service companies in Jeddah. It did so by measuring the effect of three key dimensions of strategic leadership: vision and strategic direction, employee empowerment and participation in decision-making, and change management and innovation, on improving institutional performance within these companies. The study stemmed from the importance of strategic leadership as a key factor contributing to increased performance efficiency, improved service quality, enhanced competitiveness, and the achievement of institutional excellence amidst the rapid changes in the business environment. The study also aligned with the objectives of Saudi Arabia's Vision 2030, which emphasizes the importance of developing administrative leadership, raising institutional efficiency, and promoting innovation and organizational sustainability. The study employed a descriptive-analytical approach within a quantitative methodology framework. A questionnaire was used as the primary data collection tool, with a sample size of 262 participants from service companies in Jeddah. The data were analyzed using SPSS software. The study results demonstrated a statistically significant positive impact of strategic leadership on improving organizational performance. It showed that vision and strategic direction contribute to clarifying objectives, improving long-term planning, and enhancing the efficiency of resource allocation toward achieving strategic priorities. The results also revealed that employee empowerment and participation in decision-making lead to increased job satisfaction, enhanced organizational commitment, improved decision quality, and greater employee collaboration, all of which positively impact organizational performance. Furthermore, the results indicated that change management and innovation contribute to enhancing companies' ability to adapt to changes, fostering creativity, and developing processes and services, leading to improved productivity, higher service quality, and increased customer satisfaction. The findings confirmed that the integration of these three dimensions forms a crucial foundation for improving organizational performance and achieving organizational excellence in service companies. In light of the findings, the study recommended strengthening strategic leadership practices within service companies, developing the capabilities of administrative leaders, fostering a culture of empowerment and participation, supporting innovation and change management, investing in leadership development programs, and improving corporate performance evaluation systems. This will contribute to enhancing the efficiency of service companies and achieving their strategic objectives in line with the goals of Saudi Arabia's Vision 2030.

**Keywords:** Strategic leadership, corporate performance, service companies, strategic vision, employee empowerment, change management, Jeddah.

**Midocean University**  
**College of Management**  
**Master of Business Administration**



**The Impact of Strategic Leadership on Enhancing Organizational Performance in Service Companies in  
Jeddah**

**Prepared by the student/**

**Ali Saad Al-Kurdi**

**University ID/**

**253001630**

**Supervisor/**

**Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**Dr. Fayez Jarad**

**Year**

**2026**