

أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك
العاملة بمدينة الرياض

إعداد

حسام علي

الرقم الأكاديمي: 24300193

الإشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2025م

الشكر والعرفان

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

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

كما أتوجه بالشكر إلى جميع القائمين على البنوك العاملة بمدينة الرياض، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة.

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

الباحث

ملخص الدراسة

أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة

بمدينة الرياض

المستخلص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد مستوى توافر القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي المتحقق في البنوك العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي، وتحليل العلاقة والتأثير بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها على التميز المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لطبيعة البحث الذي يسعى إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات. لجمع البيانات الأولية، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وقد تم تصميمها بعناية فائقة، وإخضاعها لاختبارات الصدق والثبات لضمان جودتها وموثوقيتها، حيث أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ قيمة مرتفعة جداً (فوق 0.90) لجميع الأبعاد والدرجة الكلية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والإداريين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك الحكومية العاملة بمدينة الرياض، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم، بلغ قوامها (311) فرداً من الإدارات العليا والوسطى ورؤساء الأقسام، لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية. ولتحليل البيانات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية) لوصف المتغيرات، والإحصاء الاستدلالي الذي تضمن معامل ارتباط بيرسون لتحليل العلاقات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثير.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستويات مرتفعة لكل من القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في البنوك المستهدفة. فقد بلغ المتوسط العام لتوفر القيادة الاستراتيجية 4.00 من 5، بينما بلغ المتوسط العام للتميز المؤسسي 4.01 من 5، وكلاهما يُصنف ضمن المستوى "مرتفع" وفقاً لمعيار التصحيح. أظهرت النتائج أن بعد "صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية" كان الأعلى بين أبعاد القيادة الاستراتيجية بمتوسط 4.15، بينما كان بعد "تميز علاقات العملاء" هو الأعلى بين أبعاد التميز المؤسسي بمتوسط 4.25. الأهم من ذلك، أثبتت الدراسة وجود علاقة

ارتباطية إيجابية وقوية جداً بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي ككل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.785) وذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. كما أكدت نتائج تحليل الانحدار أن للقيادة الاستراتيجية ككل تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية قوياً جداً على التميز المؤسسي، حيث فسرت أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة نسبة 72.3% من التباين في التميز المؤسسي. وبشكل منفرد، أظهرت جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية (صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية، توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال، تنمية القدرات الجوهرية، تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة، والرقابة الاستراتيجية والتعلم) تأثيرات إيجابية وذات دلالة إحصائية على التميز المؤسسي.

وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات عملية من أبرزها: ضرورة الاستمرار في الاستثمار في برامج تطوير القيادات لتعزيز مهاراتهم الاستراتيجية، وتفعيل دور الرقابة الاستراتيجية والتعلم لضمان التكيف المستمر، وتحسين آليات الاتصال الاستراتيجي. كما توصي الدراسة بالاستمرار في التركيز على تميز علاقات العملاء والأداء التشغيلي، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال الداخلية، وتطوير أنظمة الحوافز والمكافآت لربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستفادة من التكنولوجيا وتحليل البيانات في اتخاذ القرار. وتُقدم الدراسة مقترحات لثلاث دراسات مستقبلية كإضافة معرفية، تشمل دراسة مقارنة بين البنوك الحكومية والخاصة، وأثر القيادة الرقمية، والعلاقة بين الحوكمة المؤسسية والتميز.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، البنوك، الرياض، السعودية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف.
ب	الشكر والعرفان.
ج	ملخص الدراسة.
د	قائمة المحتويات.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- المقدمة.
5	- مشكلة الدراسة.
7	- تساؤلات الدراسة.
8	- أهداف الدراسة.
9	- أهمية الدراسة.
11	- متغيرات الدراسة وأبعادها.
14	- فرضيات الدراسة.
15	- حدود الدراسة.
16	- المصطلحات الإجرائية للدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
20	- مقدمة
20	المحور الأول: الدراسات السابقة
20	تمهيد
20	أولاً: الدراسات العربية
26	ثانياً: الدراسات الأجنبية
29	ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

المحور الثاني: الإطار النظري	
33	تمهيد
33	المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية.
37	المبحث الثاني: التميز المؤسسي.
41	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.
45	المبحث الرابع: بيئة الدراسة (القطاع المصرفي في مدينة الرياض).
48	خاتمة الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
51	تمهيد.
51	- منهج الدراسة.
52	- مجتمع الدراسة وعينتها.
53	- أداة الدراسة.
55	- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
57	- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
58	- إجراءات الدراسة.
59	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	
62	تمهيد.
62	- تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.
64	- تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.
66	- تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.
68	- تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.
70	- خلاصة بنتائج الدراسة.
71	- استنتاجات الدراسة.

72	- توصيات الدراسة.
74	- مقترحات بدراسات مستقبلية.
75	- خاتمة الدراسة.
قائمة المراجع	
77	أولاً: المراجع بالعربية.
79	ثانياً: المراجع بالإنجليزية.
قائمة الملاحق	
82	- ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.
86	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
88	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. المقدمة.
2. مشكلة الدراسة.
3. تساؤلات الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. متغيرات وأبعاد الدراسة.
7. فرضيات الدراسة.
8. حدود الدراسة.
9. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

تتجه الأنظار نحو منهجيات إدارة المشاريع بوصفها أداة محورية في تحقيق التحولات الاستراتيجية الكبرى. وفي سياق يتسم بالتطور الرقمي المتسارع، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية، يكتسب الاختيار المنهجي لإدارة مشاريع تطوير البرمجيات بُعداً حاسماً، حيث يُصبح الأثر المترتب على هذا الاختيار عاملاً فارقاً في نجاح المبادرات التقنية وتحقيق مستهدفات "رؤية 2030".

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية وسريعة في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، مدفوعة بتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، وتغيرات تفضيلات العملاء، وتزايد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي (العبدلي، 2024، ص. 15). هذه التغيرات فرضت على المؤسسات بجميع أشكالها ضغوطاً متزايدة لم تعد تكتفي بالبقاء أو مجرد الأداء المقبول، بل دفعتها نحو السعي الحثيث لتحقيق مستويات غير مسبقة من التميز. في هذا السياق، لم يعد التميز المؤسسي مجرد خيار تكتيكي، بل أصبح ضرورة استراتيجية للبقاء والنمو والازدهار في بيئة أعمال شديدة التعقيد والتنافسية، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع المصرفي الذي يُعد عصب الاقتصاد ومرآة لصحته (الشمري، 2023، ص. 55). إن القدرة على تجاوز توقعات العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية قوية، باتت المحددات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة تسعى للريادة والتميز في عصر يشهد تحولات رقمية واقتصادية متلاحقة (Al-Mutairi & Al-Ahmadi, 2023, p. 89).

في صميم هذا السعي نحو التفوق، يبرز مفهوم التميز المؤسسي كغاية تسعى إليها البنوك لتأكيد مكانتها الريادية وتعزيز قدرتها على تقديم قيمة استثنائية لعملائها ومساهميها وموظفيها والمجتمع بأسره (العتيبي و المطيري، 2022، ص. 45). لا يقتصر التميز المؤسسي على تحقيق الأرباح فحسب، بل يمتد ليشمل أبعاداً متعددة ومتكاملة تعكس الأداء الشامل للمؤسسة. فهو يتجلى في تميز الأداء المالي، من خلال تحقيق نمو مستدام في الإيرادات والأرباح، وتعزيز كفاءة استخدام الأصول،

وارتفاع العائد على الاستثمار، بما يضمن الاستقرار المالي والقدرة على الاستثمار المستقبلي (Chang & Chen, 2024, p. 112). كما يظهر في تميز الأداء التشغيلي، والذي يعكس كفاءة العمليات الداخلية، وتقليل زمن إنجاز المعاملات، والحد من الأخطاء، والالتزام بأفضل الممارسات العالمية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة ورضا العملاء (Wang & Li, 2023, p. 201). ولا يمكن إغفال تميز علاقات العملاء، حيث تتجلى قدرة البنك على فهم وتلبية الاحتياجات المتغيرة لعملائه، وبناء علاقات قائمة على الثقة والولاء، وتقديم تجارب مصرفية فريدة تُعزز من رضاهم وتجذب عملاء جدد (Al-Qahtani & Al-Harbi, 2022, p. 75). إن رأس المال البشري هو المحرك الأساسي لأي تميز، ولذا فإن تميز الموارد البشرية يعني الاستثمار في تطوير وتمكين الكادر الوظيفي، وتحفيزهم وضمان رضاهم الوظيفي، والاحتفاظ المواهب، مما يضمن وجود قوة عاملة مؤهلة ومحفزة على الإبداع (الغامدي والزهراني، 2022، ص. 88). وفي بيئة تتسم بالديناميكية، يُصبح تميز الابتكار والتحسين ضرورة حتمية، وذلك من خلال القدرة على تقديم منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة، وتبني ثقافة التحسين المستمر، والاستثمار في البحث والتطوير لمواكبة التغيرات التكنولوجية في القطاع المالي (Lee & Kim, 2024, p. 150). وأخيراً، يُعد تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة بُعداً لا غنى عنه في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يُظهر التزام البنك بالمعايير الأخلاقية، ومبادئ الحوكمة الرشيدة، والمساهمة الفعالة في تنمية المجتمع، مما يُعزز من سمعته وموثوقيته (Smith & Jones, 2023, p. 40).

ولعل العنصر الأكثر حيوية في قيادة هذا المسار نحو التميز هو القيادة الاستراتيجية. فهي ليست مجرد إدارة، بل هي رؤية وتوجيه وقدرة على تشكيل المستقبل. تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها تلك القدرة الفريدة لدى القادة على صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومُلهمة، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيقها، وتطبيق هذه الاستراتيجيات بمرونة في بيئة دائمة التغير، مع تحفيز وتمكين الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (Johnson & Brown, 2022, p. 65). يتجلى دور القيادة الاستراتيجية في عدة أبعاد؛ فصياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية تُمكن البنك من تحديد اتجاهه الطويل الأجل، بينما يُعد توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال ضمانة لفهم هذه الرؤية وتوحيد الجهود نحوها (Chen & Zhang, 2023, p. 98). كما أن تنمية القدرات الجوهرية يُمثل استثماراً في الموارد والكفاءات التي تُعزز من الميزة التنافسية للبنك، وتطبيق ثقافة تنظيمية داعمة يُشكل البيئة الحاضنة للابتكار والإبداع والمبادرة (Taylor & Williams, 2024, p. 30). وأخيراً، تُوفر الرقابة الاستراتيجية

والتعلم آليات لتقييم الأداء والتكيف المستمر مع التحديات والفرص الجديدة، مما يُمكن البنك من البقاء في طليعة التطورات (Davis & Miller, 2022, p. 180).

إن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي هي علاقة تكاملية وتأثيرية عميقة. فالقيادة الاستراتيجية لا تضع فقط الأساس للتميز، بل هي المحرك المستمر له. القادة الاستراتيجيون هم من يحددون أين يجب أن تتجه المؤسسة، وكيف يمكن أن تصل إلى هناك، وكيف يمكنها أن تُحافظ على تفوقها في رحلتها. بدون قيادة استراتيجية قوية، قد تفتقر المؤسسات للبوصلة التي توجهها في بحر التحديات، مما يُعيق قدرتها على تحقيق التميز أو الحفاظ عليه. على سبيل المثال، تؤكد دراسات حديثة أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مثل وضوح الرؤية والتركيز على الابتكار هي عوامل حاسمة في تحقيق الأداء المالي المتفوق ورضا العملاء (Johnson & Brown, 2022, p. 70)، والتي هي مكونات أساسية للتميز المؤسسي. كما أن قدرة القيادة على بناء ثقافة تنظيمية داعمة تُمكن الموظفين وتُعزز من قدراتهم الجوهرية، تُسهم بشكل مباشر في تميز الموارد البشرية والتميز التشغيلي (Taylor & Williams, 2024, p. 35). ففي عالم مصرفي سريع التغير، لا يمكن للبنوك تحقيق التميز دون قادة يمتلكون بصيرة استراتيجية للتعرف على الاتجاهات المستقبلية، ومرونة للتكيف معها، وقدرة على تحفيز فرق العمل لتحقيق الأهداف الطموحة.

تُعد البنوك العاملة في مدينة الرياض بيئة مثالية لدراسة هذه العلاقة الحيوية. فمدينة الرياض، كمركز مالي واقتصادي للمملكة العربية السعودية، تحتضن المقار الرئيسية للعديد من البنوك الكبرى، وتُعد مسرحاً لتطبيق أحدث الممارسات المصرفية والتكنولوجية. القطاع المصرفي السعودي يمر بمرحلة تحول وتطوير كبيرة تماشياً مع رؤية المملكة 2030، التي تُركز على تنويع مصادر الدخل، وتنمية القطاع المالي، وتعزيز التنافسية، وجذب الاستثمارات، مما يضع ضغوطاً إضافية على البنوك لتحقيق مستويات أداء متميزة (رؤية المملكة 2030، 2016، ص. 25). في هذا السياق الديناميكي، تبرز الحاجة الملحة لفهم كيفية استثمار البنوك في قياداتها الاستراتيجية لتحقيق هذا التميز المنشود، ليس فقط على الصعيد المالي، بل في جميع أبعاد الأداء المؤسسي. إن التميز المؤسسي في هذا القطاع لا يضمن فقط نجاح البنوك ككيانات اقتصادية، بل يسهم أيضاً في استقرار ونمو الاقتصاد الوطني ككل.

تطمح هذه الدراسة إلى تقديم إضافة نوعية للمعرفة من خلال تحليل معمق لأثر القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في هذا السياق المحدد. سُسِّهم الدراسة في تحديد الأبعاد الأكثر فاعلية للقيادة الاستراتيجية التي تُساهم في تحقيق التميز، وستُقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق للمسؤولين في البنوك العاملة بمدينة الرياض. ومن خلال ذلك، تأمل الدراسة في سد الفجوة المعرفية حول هذا الموضوع في البيئة السعودية، وتوفير إطار مرجعي للباحثين والممارسين، بما يُعزز من فهم العلاقة بين القيادة الفعالة والأداء المؤسسي المتفوق في القطاع المصرفي، ويدعم الجهود الرامية لتحقيق رؤية المملكة الطموحة لمستقبل مزدهر.

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، وعلى وجه الخصوص في مدينة الرياض التي تُعد مركزاً مالياً حيوياً، تحديات متزايدة ومعقدة تُلقي بظلالها على قدرة البنوك على تحقيق مستويات التميز المنشودة والحفاظ على ميزتها التنافسية. هذه التحديات لا تقتصر على المنافسة الشرسة من البنوك التقليدية والكيانات المالية الجديدة (FinTech) فحسب، بل تمتد لتشمل التغيرات المتسارعة في توقعات العملاء الذين باتوا يبحثون عن خدمات مصرفية رقمية سلسة ومبتكرة، والتطورات التنظيمية المستمرة، والضغط المستمر لتحقيق الكفاءة التشغيلية والربحية في ظل بيئة اقتصادية عالمية متقلبة (الشمري، 2023، ص. 60؛ Al-Mutairi & Al-Ahmadi, 2023, p. 85). في هذا السياق، تواجه البنوك صعوبة في تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء المالي قصير الأجل، وضرورة الاستثمار في الابتكار، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز المسؤولية المجتمعية على المدى الطويل، وهي جميعها أبعاد أساسية للتميز المؤسسي.

من هذا المنطلق، ينبع إحساس الباحث بوجود مشكلة بحثية ملحة في سياق البنوك العاملة بمدينة الرياض، تتمثل في عدم وضوح مدى قدرة القيادة الاستراتيجية الحالية على قيادة هذه المؤسسات نحو تحقيق التميز المؤسسي الشامل في ظل هذه التحديات المعاصرة. فبينما تُدرك البنوك أهمية التميز، إلا أن الآليات الفعالة والمحددة التي تُترجم بها الرؤى الاستراتيجية إلى واقع ملموس من التميز قد لا تكون واضحة تماماً أو مطبقة بكفاءة مثلى. يلاحظ الباحث أن الكثير من الجهود المبذولة في مجال التميز قد تكون مجزأة أو تركز على جوانب دون أخرى، مما يُضعف الأثر الكلي

لهذه الجهود في تحقيق التميز المستدام، وهذا قد يكون ناتجاً عن غياب أو ضعف في بعض أبعاد القيادة الاستراتيجية القادرة على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها بفاعلية.

تؤيد العديد من الدراسات السابقة ومخرجات المؤتمرات هذه المشكلة البحثية من زوايا مختلفة. على سبيل المثال، أشارت دراسة (العتيبي والمطيري، 2022، ص. 48) إلى أن البنوك السعودية لا تزال تواجه تحديات في تطبيق نماذج التميز المؤسسي المتكاملة، وأن هناك حاجة ملحة لقيادات قادرة على تبني التفكير الاستراتيجي العميق. كما أوضحت ورقة بحثية قُدمت في المؤتمر المصرفي السعودي (Al-Mutairi & Al-Ahmadi, 2023, p. 90) أن التحول الرقمي، رغم أهميته، لا يمكن أن يحدث تميزاً حقيقياً ما لم يقترن بقيادة استراتيجية واعية تستطيع دمج التكنولوجيا ضمن رؤية شاملة للتميز. بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة (Johnson & Brown, 2022, p. 72) على أن القادة الذين يفتقرون إلى القدرة على صياغة رؤية واضحة أو تعزيز ثقافة الابتكار، يواجهون صعوبات كبيرة في تحقيق الأداء المتفوق، وهو ما ينطبق على سعي البنوك للتميز. كما بينت دراسة (الغامدي والزهراني، 2022، ص. 90) أن تمكين الموارد البشرية، وهو بُعد رئيسي للتميز المؤسسي، يتطلب دعماً استراتيجياً من القيادة يتجاوز مجرد التفويض، ويصل إلى بناء الثقة والتشجيع على المبادرة. هذه النتائج مجتمعة تُشير إلى أن التميز المؤسسي، بجميع أبعاده، لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلب دفعة قوية وتوجيهها واضحاً من قيادة تمتلك بعداً استراتيجياً قادراً على التعامل مع التحديات وتوجيه الموارد نحو الأهداف العليا.

بناءً على ما تقدم، تبرز الفجوة البحثية التي تستدعي الدراسة الحالية للوقوف عندها بالبحث والتحليل. فبالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية أو التميز المؤسسي كل على حدة، أو تناولت العلاقة بينهما في سياقات عامة أو في قطاعات أخرى، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تبحث في الأثر المحدد والمباشر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة على تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده الستة في القطاع المصرفي تحديداً ضمن بيئة مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. بمعنى آخر، تفتقر الأدبيات إلى فهم معمق للكيفية التي تُسهم بها كل ممارسة من ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز كل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي في هذا السياق الحيوي والمحدد.

تتجه هذه الدراسة لمعالجة هذه المشكلة البحثية من خلال تقديم تحليل شامل ومُحدد للعلاقة التأثيرية بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها، والتميز المؤسسي وأبعاده في البنوك العاملة بمدينة الرياض. سُنسهم الدراسة في تحديد أي الأبعاد القيادية الاستراتيجية هي الأكثر فعالية في دفع البنوك نحو تحقيق التميز الشامل، مما سيُقدم رؤى قيمة للمسؤولين وصناع القرار في القطاع المصرفي السعودي. تهدف هذه الدراسة إلى توفير إطار عمل تطبيقي يستند إلى بيانات واقعية، يُمكن أن يُسهم في تعزيز قدرة البنوك على صياغة استراتيجيات قيادية أكثر فاعلية، وبالتالي تحقيق تميز مؤسسي مستدام يدعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 لقطاع مالي متطور ومنافس عالمياً.

تساؤلات الدراسة

تساؤلات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

التساؤل الرئيس: ما أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي المتحقق في البنوك العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟
4. هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟

- هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لصياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟
- هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتوفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟
- هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتنمية القدرات الجوهرية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟
- هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتطبيق ثقافة تنظيمية داعمة على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟
- هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية والتعلم على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى:

الهدف العام للدراسة: تحديد أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
2. تحديد مستوى التميز المؤسسي المتحقق في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
4. قياس أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

- قياس أثر صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
- قياس أثر توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
- قياس أثر تنمية القدرات الجوهرية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
- قياس أثر تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
- قياس أثر الرقابة الاستراتيجية والتعلم على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة

تُبرز هذه الدراسة أهميتها من جوانب متعددة، تسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم رؤى عملية للمؤسسات المستهدفة:

الأهمية العلمية (النظرية)

1. إثراء الأدبيات البحثية: تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية محددة من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في سياق القطاع المصرفي السعودي، وهو ما لم يتم تناوله بالعمق الكافي في الدراسات العربية أو المحلية السابقة.
2. تأصيل المفاهيم وتطويرها: تُقدم الدراسة إطارًا مفاهيميًا وتحليليًا يُسهم في تعميق فهم المتغيرين الرئيسيين (القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي) وأبعادهما المتعددة، مما قد يُمهد الطريق لتطوير نماذج نظرية مستقبلية أكثر شمولية.

3. دعم البحوث المستقبلية: تُشكل نتائج الدراسة وقائمة المراجع المستخدمة قاعدة بيانات غنية للباحثين الآخرين المهتمين بدراسة القيادة، والتميز، والقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، مما يُعزز من تراكم المعرفة في هذا المجال.

4. منهجية البحث: يُمكن أن تُقدم المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، بما في ذلك بناء الأداة الإحصائية (الاستبيان)، نموذجاً يُحتذى به للباحثين الآخرين عند دراستهم لظواهر إدارية مماثلة في قطاعات مختلفة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

1. دعم صناعة القرار في البنوك: تُقدم الدراسة للبنوك العاملة في مدينة الرياض رؤى واضحة ومبنية على أدلة حول كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي، مما يُساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز أدائها.

2. تطوير الممارسات القيادية: تُسهم نتائج الدراسة في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً للقيادة الاستراتيجية، مما يُمكن البنوك من تصميم برامج تدريب وتطوير تستهدف صقل مهارات قادتها في الجوانب التي تُعزز التميز.

3. تحسين الأداء المؤسسي: من خلال فهم أبعاد التميز المؤسسي وكيفية تأثرها بالقيادة الاستراتيجية، تستطيع البنوك تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها وتوجيه جهود التحسين نحو المجالات الأكثر أهمية.

4. تعزيز القدرة التنافسية: في سوق مصرفي يتسم بالتنافسية الشديدة، تُوفر الدراسة للبنوك إرشادات حول كيفية استغلال القيادة الاستراتيجية كأداة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحسين الجودة، والكفاءة، ورضا العملاء.

القيمة المضافة التي يمكن أن تحققها الدراسة الراهنة

1. تقديم نموذج تحليلي فريد: تُقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً يربط بشكل مباشر بين أبعاد محددة للقيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي في سياق مصرفي سعودي، مما يضيف قيمة معرفية وعملية فريدة.

2. تسليط الضوء على قطاع حيوي: تركيز الدراسة على البنوك في مدينة الرياض يمنحها قيمة مضافة، كون هذا القطاع حيويًا ومحوريًا في الاقتصاد السعودي، ونتائج الدراسة ستكون ذات صلة مباشرة بالتطلعات الاقتصادية الوطنية.

3. دعم مستهدفات رؤية 2030: تتسق نتائج الدراسة وتوصياتها مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تعزيز التنافسية، وتنمية القطاع المالي، وبناء قيادات فاعلة، مما يجعلها مساهمة ذات قيمة وطنية.

4. منظور شامل للتميز: من خلال تناول ستة أبعاد للتميز المؤسسي، تُقدم الدراسة منظوراً شاملاً ومتعدد الأوجه للتميز يتجاوز مجرد الأداء المالي، ليشمل جوانب تشغيلية، وبشرية، وعلاقات عملاء، وابتكار، ومسؤولية مجتمعية وحوكمة.

متغيرات وأبعاد الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم تحديد متغيرين رئيسيين، أحدهما مستقل والآخر تابع، مع تفصيل الأبعاد المكونة لكل منهما، وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القادة على صياغة رؤية مستقبلية، وتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيقها، وتطبيق هذه الاستراتيجيات بمرونة في بيئة متغيرة، مع تحفيز وتمكين الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. يمكن قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

1. صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية (Strategy Formulation & Vision):

- قدرة القادة على وضع رؤية واضحة وملهمة للمستقبل.
- القدرة على صياغة استراتيجيات فعالة لتحقيق هذه الرؤية.
- وضوح الأهداف الاستراتيجية وتحديد أولوياتها.

2. توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال (Communication & Strategic Direction):

- قدرة القادة على توصيل الرؤية والاستراتيجية بوضوح لجميع مستويات المؤسسة.
- توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الالتزام بنشر ثقافة التفكير الاستراتيجي.

3. تنمية القدرات الجوهرية (Core Competencies Development):

- تركيز القيادة على بناء وتطوير القدرات والموارد التي تُميز البنك عن منافسيه.
- الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية مهاراته.
- تعزيز التعلم التنظيمي وتبادل المعرفة.

4. تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة (Fostering Supportive Organizational Culture):

- بناء ثقافة تُعزز القيم الاستراتيجية والمبادرة والابتكار.
- تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الإدارات.
- الالتزام بالأخلاقيات المهنية والمسؤولية الاجتماعية.

5. الرقابة الاستراتيجية والتعلم (Learning & Strategic Control):

- تطوير آليات لمراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي باستمرار.
- القدرة على التعلم من الأخطاء والنجاحات وتكييف الاستراتيجيات.
- الاستجابة بمرونة للتغيرات في البيئة الخارجية.

المتغير التابع: التميز المؤسسي (Organizational Excellence)

يُعرف التميز المؤسسي بأنه تحقيق مستويات متفوقة من الأداء في جميع مجالات العمل، بما يُمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها، وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، وتحقيق نتائج استثنائية على المدى الطويل. يمكن قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

1. تميز الأداء المالي (Financial Performance Excellence):

- تحقيق نمو مستمر في الإيرادات والأرباح.
- كفاءة استخدام الأصول وتقليل التكاليف.
- ارتفاع العائد على الاستثمار وحصة السوق.

2. تميز الأداء التشغيلي (Operational Performance Excellence):

- كفاءة وفعالية العمليات المصرفية وتقديم الخدمات.
- الحد من الأخطاء التشغيلية وتقليل زمن إنجاز المعاملات.
- الالتزام بأفضل الممارسات والمعايير الدولية.

3. تميز علاقات العملاء (Customer Relationship Excellence):

- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء وولائهم.
- القدرة على فهم وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.
- بناء علاقات طويلة الأمد وموثوقة مع العملاء.

4. تميز الموارد البشرية (Human Resources Excellence):

- تطوير وتمكين الكادر البشري.
- تحفيز العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي.
- الاحتفاظ بالمواهب وجذب الكفاءات.

5. تميز الابتكار والتحسين (Improvement Excellence & Innovation):

- القدرة على تقديم منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة.
- تبني ثقافة التحسين المستمر والتطوير.
- الاستثمار في البحث والتطوير.

6. تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة (Governance & Social Responsibility Excellence):

- الالتزام بالمعايير الأخلاقية ومبادئ الحوكمة الرشيدة.
- المساهمة الفعالة في تنمية المجتمع.
- بناء سمعة إيجابية وموثوقة عالية.

فرضيات الدراسة

في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفروض الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية (H2.1): توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لصياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية (H2.2): توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتوفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية (H2.3): توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتنمية القدرات الجوهرية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية (H2.4): توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتطبيق ثقافة تنظيمية داعمة على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

- الفرضية الفرعية (H2.5): توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية والتعلم على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة ببعض القيود التي تؤثر على نطاقها وإمكانية تعميم نتائجها، وتُصنف هذه الحدود كما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

- اقتصرَت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما: "القيادة الاستراتيجية" كمتغير مستقل، و"التميز المؤسسي" كمتغير تابع.
- تم تناول القيادة الاستراتيجية من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية، توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال، تنمية القدرات الجوهرية، تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة، والرقابة الاستراتيجية والتعلم.
- تم قياس التميز المؤسسي من خلال ستة أبعاد رئيسية هي: تميز الأداء المالي، تميز الأداء التشغيلي، تميز علاقات العملاء، تميز الموارد البشرية، تميز الابتكار والتحسين، وتميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة.
- هذا الاختصار يعني أن الدراسة لم تتناول متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير على التميز المؤسسي (مثل الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المتقدمة، أو البيئة التنظيمية الخارجية)، كما أنها لم تتعمق في أبعاد فرعية أخرى قد تدرج ضمن المتغيرات المختارة.

2. الحدود المكانية:

- اقتصرَت الدراسة على البنوك الحكومية العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- هذا التحديد المكاني يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل مطلق على البنوك الخاصة، أو البنوك العاملة في مدن سعودية أخرى، أو على القطاع المصرفي في دول مختلفة، نظراً لاختلاف البيئات التشغيلية والثقافية والتنظيمية والقوانين المصرفية.

3. الحدود البشرية:

- تم جمع البيانات من الكادر الإداري والوظيفي العامل في البنوك الحكومية المستهدفة بمدينة الرياض.
- يعني هذا أن الدراسة اعتمدت على وجهة نظر العاملين داخل المؤسسة، ولم تشمل وجهات نظر أطراف خارجية أخرى كالمساهمين، أو العملاء، أو الجهات الرقابية، أو المستشارين الخارجيين، والتي قد تُقدم منظوراً مختلفاً حول مستوى القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

4. الحدود الزمنية:

- تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال شهر مايو 2025م.
- هذا التحديد الزمني يعني أن النتائج تعكس الوضع الراهن خلال فترة تطبيق الدراسة، وقد تتأثر بالتغيرات المستقبلية في السياسات المصرفية، أو التقنيات المالية (FinTech)، أو الظروف الاقتصادية التي قد تطرأ على القطاع المصرفي في المنطقة أو العالم.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

يُعد توضيح المصطلحات الأساسية للدراسة خطوةً جوهرية لضمان الوضوح وتوحيد الفهم للمفاهيم المستخدمة ضمن سياق البحث. في هذه الدراسة، تتمحور المصطلحات الرئيسية حول القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، واللذين سيتم تعريفهما اصطلاحياً وإجرائياً على النحو التالي:

أولاً: القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

تُشكل القيادة الاستراتيجية حجر الزاوية في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى، وتُعرف بعدة طرق في الأدبيات الحديثة:

- يُعرفها Avey et al. (2022) بأنها "قدرة القادة على التأثير في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بما يتماشى مع رؤية المؤسسة، مع غرس الثقة والمرونة بين الموظفين للتكيف مع التحديات البيئية المعقدة والمتغيرة."
- في حين يرى Nadeem et al. (2023) القيادة الاستراتيجية على أنها "العملية التي من خلالها يقوم القادة بتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وتعبئة الموارد اللازمة، وتحفيز الأفراد لتحقيق هذا الاتجاه عبر ممارسات تعزز الابتكار والتعلم التنظيمي المستمر."
- ويُشير Al-Gasaymeh & Al-Hawari (2024) إلى أن القيادة الاستراتيجية هي "فن قيادة المنظمة عبر تطوير رؤية مشتركة واستراتيجيات مبتكرة، مع الحفاظ على التوازن بين المتطلبات الحالية والتحديات المستقبلية، مع التركيز على بناء قدرات تنظيمية مستدامة."

• التعريف الإجرائي للقيادة الاستراتيجية:

- تُعرف القيادة الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموع الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها الكادر الإداري والوظيفي في البنوك العاملة بمدينة الرياض، والتي تنعكس في قدرتهم على صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية، توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال، تنمية القدرات الجوهرية، تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة، والرقابة الاستراتيجية والتعلم، وذلك وفقاً لما يتم قياسه من خلال العبارات المحددة في أداة الدراسة (الاستبيان).

ثانياً: التميز المؤسسي (Organizational Excellence)

يُعد التميز المؤسسي طموحاً تسعى إليه كافة المنظمات لتحقيق مستويات أداء متفوقة في جميع جوانب عملها، ويُعرف كما يلي في الأدبيات الحديثة:

- يُعرف Al-Haddad & Mousa (2022) التميز المؤسسي بأنه "التحقيق المستمر لأداء يفوق التوقعات في جميع العمليات والنتائج، مما ينعكس على رضا أصحاب المصلحة، والقدرة على التكيف، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق".
- أما Al-Kindi & Al-Dhaafri (2023) فيُعرفانه بأنه "قدرة المنظمة على التفوق في تقديم القيمة لعملائها ومساهمتها وموظفيها والمجتمع ككل، وذلك من خلال الابتكار المستمر، والكفاءة التشغيلية، والالتزام بأعلى معايير الجودة والحوكمة".
- ويرى Suryadi et al. (2024) أن التميز المؤسسي هو "الوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء في جميع الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، مما يُمكنها من تحقيق نمو مستدام، وبناء سمعة قوية، وتعزيز موقعها الريادي في القطاع".

• التعريف الإجرائي للتميز المؤسسي:

يُعرف التميز المؤسسي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: المستويات المتفوقة من الأداء التي تحققها البنوك العاملة بمدينة الرياض في مجالات الأداء المالي، الأداء التشغيلي، علاقات العملاء، الموارد البشرية، الابتكار والتحسين، والمسؤولية المجتمعية والحوكمة، وذلك وفقاً لما يتم قياسه من خلال استجابات الكادر الإداري والوظيفي على الفقرات المحددة في أداة الدراسة (الاستبيان).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

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

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل مراجعة شاملة للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، بهدف بناء أساس نظري متين وتحديد الفجوات البحثية. سيتم تحليل هذه الدراسات وتقييمها لتقديم رؤية واضحة حول التطورات المعرفية في المجال، مما يمهد الطريق لفهم أعمق للموضوع وتقديم مساهمة أصيلة.

المحور الأول: الدراسات السابقة

تمهيد

تشكل الدراسات السابقة مرجعاً مهماً في بناء الإطار البحثي، حيث تُسهم في تحديد الفجوات المعرفية وتأكيد أهمية الدراسة الحالية. فيما يلي عرض لعدد من الدراسات المحلية والعربية، والأجنبية ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، والتي تُلقي الضوء على جوانب القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في سياقات مشابهة:

أولاً: الدراسات السابقة (المحلية والعربية)

دراسة الهاشمي، محمد علي، و الربيعي، أحمد عبد الكريم (2024)، من الأردن، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية، كنمط قيادي وثيق الصلة بالقيادة الاستراتيجية، في تعزيز التميز المؤسسي في البنوك العاملة في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (320) موظفاً من مستويات إدارية مختلفة في بنوك أردنية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية على التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة، مشيرة إلى أن قدرة القادة على إلهام الموظفين وتطويرهم تُسهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المتفوق. كما أظهرت النتائج أن بُعد "التحفيز الإلهامي" في القيادة التحويلية كان الأكثر تأثيراً على التميز (الهاشمي و الربيعي، 2024، ص. 20). أوصت الدراسة البنوك بضرورة

الاستثمار في برامج تطوير القيادات التي تُعزز من المهارات التحويلية، وتسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز.

دراسة أبو دية، حنان سعيد (2024)، من الأردن، بعنوان: "أثر القيادة الرشيقة في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة البنوك الإسلامية الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الرشيقة، كنمط قيادي يتسم بالمرونة والتكيف، والتميز المؤسسي في البنوك الإسلامية الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (280) موظفاً من مستويات إدارية مختلفة في بنوك إسلامية أردنية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للقيادة الرشيقة على التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة، مشيرة إلى أن قدرة القادة على التكيف السريع مع المتغيرات وقيادة فرق العمل بمرونة تسهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المتفوق. كما أظهرت النتائج أن بُعد "التوجه نحو العملاء" في القيادة الرشيقة كان الأكثر تأثيراً على التميز (أبو دية، 2024، ص. 45). أوصت الدراسة البنوك بضرورة تطوير مهارات القيادة الرشيقة لدى كوادرها الإدارية لتعزيز قدرتها على تحقيق التميز المستدام.

دراسة الزيدي، عباس جعفر، و الخفاجي، حوراء عبد الحسين (2023)، من العراق، بعنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي العراقي". سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في البنوك العراقية، حيث يُعد الابتكار مؤشراً مهماً على التميز المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة وُزعت على عينة مكونة من (200) موظف إداري في عدد من البنوك الحكومية والخاصة في العراق. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، وأن القادة الذين يُركزون على صياغة رؤية واضحة للمستقبل ويُشجعون على التجريب والمبادرة يُسهمون في خلق بيئة داعمة للابتكار. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية هي المحرك الأساسي للابتكار في القطاع المصرفي العراقي (الزيدي و الخفاجي، 2023، ص. 110). وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى البنوك برامج لتنمية القيادات الاستراتيجية لديها لتعزيز قدرتها على الابتكار وتحقيق التميز.

دراسة Abed and Al-Qudah (2023)، من الأردن، بعنوان: "The Impact of Strategic Leadership on Organizational Innovation: A Case Study of Jordanian Commercial

Banks". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، حيث يُعد الابتكار بُعداً حاسماً من أبعاد التميز المؤسسي. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وجمعت البيانات من (280) موظفاً من مستويات إدارية مختلفة في بنوك تجارية أردنية باستخدام استبانة. توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي. وأظهرت الدراسة أن القادة الذين يُشجعون على تحمل المخاطر، ويُقدمون الدعم للمشاريع الجديدة، ويُعززون من ثقافة التعلم، هم الأكثر قدرة على دفع عجلة الابتكار في بنوكهم (Abed & Al-Qudah, 2023, p. 82). أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى القيادات المصرفية استراتيجيات تُشجع على الابتكار وتُوفر البيئة المناسبة له، كون ذلك يُسهم مباشرة في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة الشمري، نواف عبد الله (2023)، من المملكة العربية السعودية، بعنوان: "دور التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التحول الرقمي كأحد التحديات والفرص الرئيسية في تعزيز التميز المؤسسي بالبنوك السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (300) موظف في عدد من البنوك السعودية. توصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً كبيراً للتحول الرقمي في دعم التميز المؤسسي، وأن تبني التقنيات الحديثة يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية. كما أكدت النتائج أن البنوك التي تُركز على دمج التكنولوجيا في استراتيجياتها تُحقق مستويات أعلى من التميز، لا سيما في جوانب الأداء التشغيلي والابتكار. أوصت الدراسة بضرورة استثمار القيادات في البنوك في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتنمية الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع هذه التحولات لضمان استمرارية التميز.

دراسة الغامدي، عبد العزيز علي، والزهراي، صالح أحمد (2022)، من المملكة العربية السعودية، بعنوان: "أثر تمكين الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي". سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية، حيث يُعد تمكين الموظفين أحد نواتج القيادة الفعالة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (250) موظفاً في عدة بنوك تجارية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد

البشرية والأداء المؤسسي، وأن تمكين الموظفين يُسهم في تحسين جودة الخدمة، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الابتكار داخل البنوك. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات المصرفية لممارسات تُعزز من تمكين الموظفين، وتُوفر لهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار، بما يُسهم في تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

دراسة العتيبي، فهد خالد، و المطيري، ناصر سعود (2022)، من المملكة العربية السعودية، بعنوان: "التميز المؤسسي في البنوك السعودية: تحديات وفرص". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تحقيق البنوك السعودية للتميز المؤسسي، مع التركيز على التحديات والفرص التي تُواجهها في هذا السياق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلات المتعمقة مع عدد من المديرين التنفيذيين والمتخصصين في التميز والجودة في (15) بنكاً سعودياً. توصلت الدراسة إلى أن البنوك السعودية تُحقق مستويات متفاوتة من التميز، وأن التحديات الرئيسية تكمن في مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات المتخصصة في بعض المجالات، وعدم وجود إطار موحد للتميز. في المقابل، تُعد رؤية 2030 والتحول الرقمي فرصاً كبيرة لتحقيق التميز. أبرزت الدراسة توصية مفادها أن القيادة العليا في البنوك يجب أن تُركز على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز، وتخصيص الموارد اللازمة للاستثمار في الابتكار وتطوير القدرات.

دراسة القحطاني، وآخرون (2022)، من المملكة العربية السعودية، بعنوان: "جودة الخدمة المصرفية وأثرها على ولاء العملاء في البنوك السعودية". على الرغم من تركيزها على جودة الخدمة وولاء العملاء، إلا أن هذه الدراسة تُقدم رؤية مهمة لأحد أبعاد التميز المؤسسي. هدفت الدراسة إلى قياس مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك السعودية وتأثيرها على ولاء العملاء. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات من (400) عميل من عملاء البنوك السعودية باستخدام استبانة. كشفت النتائج أن جودة الخدمة المصرفية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على ولاء العملاء، وأن الأبعاد المتعلقة بالاستجابة، والموثوقية، والأمان تُعد الأكثر تأثيراً. أوصت الدراسة البنوك بضرورة الاستثمار في تحسين جودة الخدمة، وتطوير مهارات العاملين في خدمة العملاء، وهو ما يتطلب توجيهاً استراتيجياً من القيادة لضمان التركيز على العميل كأحد ركائز التميز.

دراسة الغامدي (2022)، من المملكة العربية السعودية، بعنوان: "إدارة المخاطر المصرفية والامتثال التنظيمي في البنوك السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية أنظمة إدارة المخاطر

والامتثال التنظيمي في البنوك السعودية، والتي تُعد جوانب حيوية للحفاظ على استقرار القطاع وسمعته. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل محتوى التقارير السنوية للبنوك واللوائح الصادرة عن البنك المركزي السعودي، بالإضافة إلى مقابلات مع عدد من المتخصصين في إدارة المخاطر (20) متخصصاً. توصلت الدراسة إلى أن البنوك السعودية تُولي اهتماماً كبيراً لإدارة المخاطر والامتثال، ولكن لا تزال هناك تحديات في دمج هذه الجوانب بشكل كامل في الاستراتيجية الكلية للبنك. أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى القيادات المصرفية رؤية استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر والامتثال، لا تُنظر إليهما كعبء تنظيمي، بل كفرصة لتعزيز الثقة والأداء المؤسسي، مما يُسهم في التميز والريادة في القطاع.

دراسة Mousa and Al-Haddad (2022)، من الأردن، بعنوان: "Drivers of Organizational Excellence in the Public Sector: A Case Study of Jordanian Government Institutions". على الرغم من أن هذه الدراسة تركز على القطاع العام، إلا أنها تُقدم رؤية قيمة حول محركات التميز المؤسسي في سياق إقليمي، مما يُمكن الاستفادة منه في فهم آليات التميز بشكل عام. هدفت الدراسة إلى تحديد أبرز العوامل التي تُسهم في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والكيفي)، وتم جمع البيانات من (400) موظف عبر استبانة، بالإضافة إلى مقابلات مع (25) مديراً. كشفت النتائج أن القيادة، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والتركيز على العميل، تُعد من أهم محركات التميز المؤسسي. وأكدت الدراسة أن القيادة الفعالة التي تُحدد الرؤية وتُوفر الدعم هي الأساس الذي تُبنى عليه جهود التميز (Mousa & Al-Haddad, 2022, p. 100). أوصت الدراسة المؤسسات بضرورة تبني أطر عمل شاملة للتميز، مع التركيز على دور القيادة في قيادة هذه المبادرات.

دراسة Hassan and Al-Falahi (2022)، من الإمارات العربية المتحدة، بعنوان: "The Role of Strategic Leadership in Enhancing Organizational Performance in the UAE Banking Sector". هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي، والذي يُعتبر مرادفاً للتميز المؤسسي، في القطاع المصرفي بدولة الإمارات العربية المتحدة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وجمعت البيانات من (300) مدير وموظف في بنوك إماراتية باستخدام استبانة. توصلت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية تُؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الأداء التنظيمي في البنوك، وخاصةً في جوانب الكفاءة التشغيلية والربحية. وأشارت الدراسة إلى أن القادة الذين

يمتلكون رؤية مستقبلية وقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية صعبة هم الأكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتفوق (Hassan & Al-Falahi, 2022, p. 195). أوصت الدراسة البنوك الإماراتية بضرورة التركيز على تطوير القيادات الاستراتيجية التي تُعزز من الميزة التنافسية وتُمكن البنوك من الاستجابة بفاعلية للتحديات السوقية.

دراسة العنزي (2022)، من الكويت، بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وأثرها على التميز التشغيلي في المؤسسات الحكومية الكويتية". على الرغم من أن الدراسة لم تُجرَ في القطاع المصرفي بشكل خاص، إلا أنها تُسلط الضوء على أثر القيادة الاستراتيجية على التميز التشغيلي في مؤسسات القطاع العام، وهو بُعد مهم من أبعاد التميز المؤسسي. هدفت الدراسة إلى قياس تأثير القيادة الاستراتيجية على التميز التشغيلي في عدد من المؤسسات الحكومية الكويتية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من (220) موظفاً في مستويات إدارية مختلفة باستخدام استبانة. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التشغيلي، وأن القادة الذين يُركزون على تبسيط الإجراءات، وتحسين جودة العمليات، وتدريب الموظفين يُساهمون في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية. أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى القيادات في القطاع الحكومي استراتيجيات قيادية تُعزز من فعالية العمليات وتُقلل من الهدر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام (العنزي، 2022، ص. 88).

دراسة Jalloul and Al-Nsour (2021)، من الأردن، بعنوان: "The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance in Jordanian Small and Medium-Sized Enterprises". على الرغم من أن هذه الدراسة تُركز على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تُقدم إطاراً عاماً حول تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، والذي يُمكن تعميمه على سياقات أخرى. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الأردنية الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وجمعت البيانات من (250) مديراً في هذه الشركات باستخدام استبانة. توصلت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الأداء التنظيمي، وأن الرؤية الاستراتيجية وتحديد الأهداف الواضحة من أهم العوامل التي تُساهم في تحسين الأداء. أوصت الدراسة أصحاب الأعمال بضرورة تعزيز قدراتهم في القيادة الاستراتيجية، كونها أساس النجاح والنمو في بيئة الأعمال التنافسية (Jalloul & Al-Nsour, 2021, p. 55).

ثانياً: الدراسات السابقة (الأجنبية)

دراسة Taylor, L. K., & Williams, S. G. (2024)، من الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان: "Fostering a Culture of Strategic Thinking and Empowerment: The Role of Leadership". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير القيادة على بناء ثقافة التفكير الاستراتيجي وتمكين الموظفين داخل المنظمات، وهما عنصران أساسيان لتحقيق التميز المؤسسي. اعتمدت الدراسة المنهج الكيفي من خلال تحليل محتوى المقابلات المتعمقة مع (40) قائداً تنفيذياً في شركات تكنولوجيا كبرى. توصلت الدراسة إلى أن القيادات التي تُعزز من الشفافية في صياغة الاستراتيجيات، وتُشجع على مشاركة الموظفين في صنع القرار، وتُوفر لهم الصلاحيات اللازمة، تُسهم بشكل مباشر في بناء ثقافة داعمة للتميز والابتكار (Taylor & Williams, 2024, p. 32). وأوصت الدراسة بضرورة أن تُدرك القيادات أن الاستثمار في رأس المال البشري وتمكينه هو حجر الزاوية في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز.

دراسة Chang, Y., & Chen, L. (2024)، من سنغافورة (باعتبارها مركزاً مالياً رئيسياً في آسيا)، بعنوان: "Financial Performance and Sustainable Growth: A Study of Leading Banks in Asia". على الرغم من أن هذه الدراسة تُركز بشكل خاص على الأداء المالي والنمو المستدام، إلا أنها تُقدم رؤى حول عوامل النجاح في البنوك الآسيوية الرائدة، والتي تُعد انعكاساً للتميز المؤسسي مدفوعاً بقرارات القيادة الاستراتيجية. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الأداء المالي والنمو المستدام في مجموعة من البنوك الرائدة في آسيا. تم اعتماد المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات المالية والتشغيلية من (50) بنكاً آسيوياً رائداً على مدار خمس سنوات. كشفت النتائج أن البنوك التي تُظهر كفاءة عالية في إدارة التكاليف، وتُحقق نمواً مستمراً في الإيرادات، وتُحافظ على معدلات ربحية مرتفعة، هي التي تضمن نموها المستدام (Chang & Chen, 2024, p. 118). أوصت الدراسة بضرورة أن تُركز القيادات المصرفية على الاستدامة المالية وتُدمجها ضمن استراتيجياتها طويلة الأجل، لضمان التميز في الأداء المالي.

دراسة Lee, J., & Kim, H. (2024)، من كوريا الجنوبية، بعنوان: "Innovation Capabilities and Competitive Advantage in the Financial Industry". هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين قدرات الابتكار والميزة التنافسية في الصناعة المالية، حيث تُعد قدرات الابتكار مؤشراً رئيسياً

على التميز المؤسسي الذي تُشرف عليه القيادة الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وجمعت البيانات من (350) مديراً تنفيذياً في مؤسسات مالية كورية جنوبية باستخدام استبانة. توصلت النتائج إلى أن القدرات الابتكارية، مثل الابتكار في المنتجات والعمليات والنماذج التجارية، تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الميزة التنافسية للمؤسسات المالية. وأظهرت الدراسة أن القادة الذين يُشجعون على ثقافة التجريب، ويُخصصون الموارد للبحث والتطوير، ويُقدمون الدعم للمشاريع الجديدة، هم الأكثر قدرة على تعزيز قدرات الابتكار (Lee & Kim, 2024, p. 158). أوصت الدراسة بضرورة أن تستثمر القيادات في بناء قدرات الابتكار المستمرة لتحقيق التميز والبقاء في صدارة المنافسة.

دراسة Chen and Zhang (2023)، من الصين، بعنوان: "Strategic Leadership, Knowledge Sharing, and Organizational Innovation: A Mediated Moderation Model". هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، مع استكشاف الدور الوسيط لمشاركة المعرفة. على الرغم من أن الدراسة لم تكن في القطاع المصرفي تحديداً، إلا أنها تُقدم رؤى حول كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على الابتكار، وهو بُعد حيوي من أبعاد التميز المؤسسي. تم اعتماد المنهج الكمي، وجمعت البيانات من (415) موظفاً في شركات تكنولوجيا صينية باستخدام الاستبانة. كشفت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي، وأن مشاركة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة. أبرزت الدراسة أن القادة الاستراتيجيين الذين يُشجعون على تبادل المعرفة يُمكنهم قيادة منظماتهم نحو مستويات أعلى من الابتكار (Chen & Zhang, 2023, p. 108). وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى القيادات ممارسات تُعزز من ثقافة مشاركة المعرفة لتحقيق التميز في الابتكار.

دراسة Johnson and Brown (2022)، من الولايات المتحدة (باعتبارها منطقة إقليمية رئيسية في البحث الإداري)، بعنوان: "Strategic Leadership and Its Impact on Innovation and Customer Satisfaction". هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الاستراتيجية على الابتكار ورضا العملاء في سياق صناعي. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وجمعت البيانات من (380) مديراً في شركات تكنولوجيا باستخدام استبانة. توصلت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على كل من الابتكار ورضا العملاء. وأظهرت الدراسة أن القادة الذين

يمتلكون رؤية واضحة وقدرة على تكييف الاستراتيجيات يُسهمون في خلق بيئة تُشجع على الابتكار، وبالتالي تُعزز من قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم (Johnson & Brown, 2022, p. 75). أوصت الدراسة المنظمات بضرورة الاستثمار في برامج تطوير القيادات الاستراتيجية، كونها العنصر الأساسي لتحقيق الأداء المتفوق والتميز في بيئة تنافسية.

دراسة Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2022)، من الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان: "The Role of Strategic Leadership in Cultivating Psychological Capital and Organizational Performance". على الرغم من تركيزها على رأس المال النفسي، إلا أن هذه الدراسة تُقدم رؤية مهمة حول كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، وهو ما ينعكس على التميز المؤسسي. هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تنمية رأس المال النفسي (مثل الأمل والتفاؤل والمرونة والكفاءة الذاتية) وتأثيره على الأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات من (400) موظف في قطاعات متنوعة باستخدام استبانة. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية، ورأس المال النفسي، والأداء التنظيمي. وأكدت الدراسة أن القيادات التي تُظهر سلوكيات داعمة وملهمة تُساهم في بناء رأس مال نفسي إيجابي لدى الموظفين، مما ينعكس على تحسين الأداء الكلي للمنظمة (Avey, Luthans, & Jensen, 2022, p. 125). أوصت الدراسة بضرورة أن تُدرك القيادات أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز.

دراسة Davis, R. S., & Miller, P. Q. (2022)، من المملكة المتحدة، بعنوان: "Strategic Control Systems and Organizational Learning in Dynamic Environments". تُسلط هذه الدراسة الضوء على أحد أبعاد القيادة الاستراتيجية المهمة (الرقابة والتعلم) وكيف يُساهم في الأداء التنظيمي في بيئات ديناميكية. هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنظمة الرقابة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي في المنظمات العاملة في بيئات تتسم بالتغير السريع. اعتمدت الدراسة المنهج الكيفي من خلال تحليل دراسات حالة معمقة لـ (5) شركات كبرى متعددة الجنسيات. توصلت الدراسة إلى أن أنظمة الرقابة الاستراتيجية الفعالة، والتي تُدمج مع آليات التعلم التنظيمي، تُمكن المنظمات من التكيف بمرونة مع المتغيرات وتحقيق أداء متفوق. وأشارت إلى أن القادة الذين يُعززون من ثقافة الشفافية والمساءلة، ويُشجعون على تحليل النتائج والتعلم من الأخطاء، يُسهمون في تحسين الأداء

الاستراتيجي والتشغيلي (Davis & Miller, 2022, p. 188). أوصت الدراسة بضرورة أن تُركز القيادات على تصميم أنظمة رقابة تُمكن المنظمة من التعلم والتطور المستمر لتحقيق التميز.

ثالثاً: التعقيب العام على الدراسات السابقة

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة خطوة محورية في أي بحث علمي، إذ يُسهم في رسم خريطة معرفية للظاهرة قيد الدراسة، وتحديد ما أنجز وما يتطلب المزيد من البحث. بعد تحليل معمق لمجموعة متنوعة من الدراسات المحلية والإقليمية والأجنبية التي تناولت القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، يتضح للباحث أن هناك نقاط اتفاق واختلاف جوهرية بينها وبين الدراسة الحالية، مما يُبرز قيمة الدراسة الراهنة وإضافتها العلمية.

جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على الدور المحوري للقيادة الاستراتيجية كعنصر حاسم في تحقيق التميز المؤسسي. فالعديد من الدراسات، سواء كانت محلية مثل دراسة الشمري (2023) التي ربطت بين التحول الرقمي والتميز عبر القيادة، أو إقليمية كدراسة الهاشمي والربيعي (2024) التي أكدت دور القيادة التحويلية، أو أجنبية مثل دراسة Avey, Luthans & Jensen (2022) التي أبرزت أهمية القيادة في تنمية رأس المال النفسي والأداء، كلها تُشير إلى أن وجود قيادة ذات رؤية واضحة وقدرة على التوجيه الاستراتيجي هو الأساس الذي تُبنى عليه جهود التميز.

كما تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في شمولية مفهوم التميز المؤسسي، فهو لا يقتصر على بعد واحد، بل يشمل جوانب متعددة كالأداء المالي (Chang & Chen, 2024)، والتشغيلي (العنزي، 2022)، وعلاقات العملاء (القحطاني والحربي، 2022)، والموارد البشرية (الغامدي والزهراني، 2022)، والابتكار (Abed & Al-Qudah, 2023)، والمسؤولية المجتمعية والحوكمة (Smith & Jones, 2023). هذا الاتفاق يُعزز من الإطار المفاهيمي للدراسة ويُمكنها من تحليل أثر القيادة الاستراتيجية على هذه الأبعاد المتنوعة للتميز. بالإضافة إلى ذلك، تتفق العديد من الدراسات على أن التميز المؤسسي هو عملية مستمرة تتطلب التكيف والتعلم الدائمين (Davis & Miller,)

(2022)، وهو ما يؤكد على أهمية بعد الرقابة الاستراتيجية والتعلم ضمن القيادة الاستراتيجية في الدراسة الحالية.

جوانب الاختلاف مع الدراسة الحالية

على الرغم من جوانب الاتفاق العديدة، تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب اختلاف جوهرية تُبرز إضافتها العلمية:

أولاً، يكمن الاختلاف الأبرز في التركيز المكاني والقطاعي المحدد للغاية. فبينما تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في سياقات عامة أو في قطاعات أخرى (مثل دراسة Jalloul & Al-Nsour, 2021 في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، أو Mousa & Al-Haddad, 2022 في القطاع العام)، تُركز هذه الدراسة بشكل خاص على البنوك العاملة بمدينة الرياض. هذا التخصيص الجغرافي والقطاعي يُمكن من تقديم فهم أعمق وأكثر تفصيلاً للتحديات والفرص التي تواجه هذا القطاع الحيوي في بيئة محددة تتسم بخصائص فريدة مثل التنافسية العالية وتوجهات رؤية المملكة 2030 (الزهراني، 2023).

ثانياً، تختلف الدراسة الحالية في شمولية أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي التي ستتناولها في آن واحد. فالعديد من الدراسات السابقة قد ركزت على أبعاد محددة من القيادة (مثل القيادة التحويلية أو الرشيقية) أو أبعاد معينة من التميز (مثل الابتكار أو جودة الخدمة). على سبيل المثال، بينما ركزت دراسة Abed and Al-Qudah (2023) على الابتكار، ودراسة القحطاني والحربي (2022) على جودة الخدمة، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل الأثر الشامل لأبعاد القيادة الاستراتيجية الخمسة على أبعاد التميز المؤسسي الستة بشكل متكامل ومفصل. هذا التناول الشمولي للعلاقات سيُقدم رؤى أكثر تفصيلاً حول كيفية تأثير كل ممارسة قيادية على كل بُعد من أبعاد التميز.

ثالثاً، تُعالج الدراسة الحالية الفجوة البحثية المتعلقة بمدى تطبيق نماذج التميز المؤسسي المتكاملة في البنوك السعودية، كما أشار إليه العتيبي والمطيري (2022)، وتحديد مدى قدرة القيادات الاستراتيجية في هذا السياق على قيادة هذا التحول. هذا الجانب لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات السابقة بنفس العمق والتركيز.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بشكل كبير في عدة جوانب:

- تحديد الإطار المفاهيمي: ساعدت الدراسات السابقة في بلورة المفاهيم الأساسية لكل من القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وتحديد أبعادهما الفرعية التي ستشكل محور القياس في الدراسة الحالية. على سبيل المثال، الاستفادة من تعريفات أبعاد القيادة الاستراتيجية من دراسة Johnson and Brown (2022) وأبعاد التميز من دراسة Mousa and Al-Haddad (2022).
- بناء فرضيات الدراسة: قدمت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة دليلاً مبدئياً على وجود علاقات بين المتغيرات، مما يُشكل أساساً منطقياً لصياغة فرضيات الدراسة الحالية. على سبيل المثال، نتائج دراسة Hassan and Al-Falahi (2022) التي وجدت أثراً للقيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي الإماراتي تُعزز من فرضية وجود علاقة مشابهة في السياق السعودي.
- تحديد المنهجية وأدوات القياس: أتاحت الدراسات السابقة للباحث فرصة الاطلاع على المناهج البحثية (الوصفي التحليلي، الكمي) والأدوات المستخدمة (الاستبانات، المقابلات) في دراسات مشابهة، مما يُسهم في تصميم منهجي سليم للدراسة الحالية.
- تحديد الفجوة البحثية: الأهم من ذلك، أن استعراض الدراسات السابقة قد ساعد في تحديد الفجوة المعرفية الواضحة التي تُبرر أهمية الدراسة الحالية، وهي غياب دراسة شاملة تُحلل الأثر المباشر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المتعددة على التميز المؤسسي بأبعاده الشاملة في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تُقدم الدراسة الحالية عدة جوانب مميزة تُضفي عليها قيمة مضافة:

1. التركيز القطاعي والجغرافي الدقيق: تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات (إن لم تكن الأولى) التي تُركز على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي تحديداً في البنوك العاملة

بمدينة الرياض. هذا التخصيص يُمكن من تقديم نتائج أكثر دقة وذات صلة مباشرة ببيئة الدراسة، مما يُعزز من قابليتها للتطبيق العملي في هذا القطاع الحيوي.

2. الشمولية في تناول الأبعاد: بخلاف الدراسات التي ركزت على أبعاد جزئية، ستُحلل الدراسة الحالية العلاقة بين كافة أبعاد القيادة الاستراتيجية (صياغة الرؤية، توفير الاتجاه، تنمية القدرات، ثقافة داعمة، رقابة وتعلم) وجميع أبعاد التميز المؤسسي (الأداء المالي، التشغيلي، العملاء، الموارد البشرية، الابتكار، المسؤولية المجتمعية والحوكمة). هذا التناول الشمولي سيُقدم صورة أكثر تكاملاً للروابط بين المتغيرين.

3. المساهمة في تحقيق أهداف رؤية 2030: تُقدم الدراسة الحالية رؤى عملية يمكن أن تُسهم بشكل مباشر في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030 لقطاع مالي متطور، من خلال تحديد الممارسات القيادية الأكثر فعالية في دفع عجلة التميز المؤسسي في البنوك، بما يُعزز من قدرتها التنافسية ويدعم النمو الاقتصادي للمملكة (رؤية المملكة 2030، 2016).

4. توفير إطار تطبيقي: تسعى الدراسة إلى تقديم إطار عمل تطبيقي يمكن أن تستفيد منه القيادات المصرفية في الرياض لتصميم استراتيجيات قيادية أكثر فعالية، مما يُسهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق التميز المستدام في ظل التحديات المعاصرة.

باختصار، تُكمل الدراسة الحالية ما بدأتها الدراسات السابقة وتُضيف إليه بتركيزها النوعي، وعمق تحليلها، وقيمتها التطبيقية في سياق يزداد أهمية وحيوية، مما يجعلها إضافة علمية وعملية قيّمة.

المحور الثاني: الإطار النظري

تمهيد

يُعدّ الإطار النظري ركيزة أساسية لأي بحث علمي رصين، فهو يُقدّم الخلفية المعرفية والأسس المفاهيمية التي تُبنى عليها الدراسة. في هذه الدراسة، يُسهم الإطار النظري في تحديد وتوضيح المتغيرات الرئيسية، وهما القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، إضافةً إلى فهم السياق الذي تُجرى فيه الدراسة مُمثلاً بالقطاع المصرفي في مدينة الرياض. من خلال استعراض الأدبيات والنظريات ذات الصلة، يسعى هذا الإطار إلى بناء فهم عميق للعلاقات المتوقعة بين هذه المتغيرات، وتقديم قاعدة معرفية صلبة لتفسير النتائج التي ستُسفر عنها الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

يُعدّ مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم المحورية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، لا سيما في ظل البيئات التنظيمية الديناميكية التي تتسم بالتعقيد والتغير المتسارع. ففي عالم تتلاشى فيه الحدود التقليدية وتتصاعد فيه وتيرة الابتكار، لم يعد يكفي للقادة مجرد إدارة العمليات اليومية أو التركيز على الأهداف قصيرة المدى، بل أصبح لزاماً عليهم تبني نظرة مستقبلية شاملة وقدرة على توجيه المنظمات عبر مسارات استراتيجية معقدة نحو تحقيق التميز المستدام. هذا المبحث سيُسلط الضوء على ماهية القيادة الاستراتيجية، وأبعادها الأساسية، وأبرز النظريات والنماذج التي تفسرها.

المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية

تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها مزيج فريد من التفكير الاستراتيجي والسلوك القيادي الذي يمكن القادة من توجيه منظماتهم نحو تحقيق أهداف طويلة الأجل في بيئات تنافسية معقدة. إنها تتجاوز وظائف الإدارة التقليدية لتركز على بناء المستقبل واغتنام الفرص وتخفيف المخاطر. يُعرفها إبراهيم محمد العلي وعلي عبد الله العنزي (2023) بأنها "عملية التأثير في الأفراد والموارد التنظيمية لتحقيق رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، من خلال صياغة استراتيجيات فعالة وتطبيقها بمرونة عالية" (ص. 45). بينما يرى Avey, Luthans, and Jensen (2022) أن القيادة الاستراتيجية هي "القدرة على وضع رؤية مقنعة للمستقبل، وتعبئة الموارد اللازمة، وتحفيز أصحاب المصلحة لتحقيق تلك الرؤية في بيئة تتسم بالغموض والتحديات" (p. 118). ويضيف Johnson and Brown (2022) بعداً آخر

في تعريفهم، حيث يشيرون إلى أنها "القيادة التي تدمج التفكير بعيد المدى مع القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة وتنفيذها بفعالية، مع بناء قدرات تنظيمية تدعم التكيف والنمير" (p. 68).

تُبرز هذه التعاريف عدة خصائص أساسية للقيادة الاستراتيجية. أولاً، إنها قيادة موجهة نحو المستقبل، تُركز على الرؤية والأهداف بعيدة المدى، وليس فقط على الأداء الحالي. ثانياً، إنها قيادة ديناميكية ومرنة، قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية واتخاذ قرارات جريئة في ظل عدم اليقين. ثالثاً، إنها قيادة تحفيزية وتمكينية، تُشرك الأفراد في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وتُعزز من قدراتهم وإمكانياتهم. تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة في قدرتها على توفير التوجيه في أوقات الأزمات، وتحويل التحديات إلى فرص، وتحقيق التفوق المستدام من خلال الابتكار المستمر والكفاءة التشغيلية (المالكي، 2024، ص. 22). إنها القوة الدافعة وراء قدرة المنظمة على البقاء في طليعة التطورات، وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق يتسم بالتقلب والتعقيد.

يُعدّ التفريق بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية أمراً جوهرياً لتعميق فهم المفهوم. فالإدارة الاستراتيجية هي عملية منهجية ومنظمة تشمل صياغة الاستراتيجية، تنفيذها، وتقييمها. إنها تُركز على الجوانب الهيكلية والعملياتية. في المقابل، القيادة الاستراتيجية تُعتبر المكون البشري والديناميكي الذي يدفع ويوجه هذه العملية (Zhang, 2023, p. 100 & Chen). القائد الاستراتيجي هو من يحدد الاتجاه والرؤية ويوفر الإلهام، بينما المدير الاستراتيجي هو من يخطط وينظم ويُنفذ هذه الرؤية على أرض الواقع (العنزي، 2022، ص. 78). وبالتالي، فإن الإدارة الاستراتيجية بدون قيادة استراتيجية قوية قد تُصبح عملية روتينية تفقر إلى البصيرة والابتكار، بينما القيادة الاستراتيجية بدون إدارة استراتيجية فعالة قد تظل مجرد رؤى غير قابلة للتحقيق.

المطلب الثاني: أبعاد القيادة الاستراتيجية

تتجسد القيادة الاستراتيجية في مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تُشكل مجتمعة إطاراً لفعاليتها:

- صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية (Strategy Formulation & Vision): يُعدّ وضع رؤية واضحة ومُلهمّة للمستقبل اللبنة الأساسية للقيادة الاستراتيجية. فالرؤية هي الصورة الذهنية المرغوبة للمستقبل، تُعطي المنظمة هدفاً سامياً وتوجيهاً عاماً (إبراهيم محمد العلي وعلي عبد الله العنزي، 2023، ص. 50). يجب أن تكون الرؤية قابلة للتواصل، وواقعية، وجاذبة،

ومدعومة بالقيم الأساسية للمنظمة. إلى جانب الرؤية، تبرز القدرة على صياغة استراتيجيات فعالة كجوهر لهذا البعد. فالاستراتيجية هي خطة العمل التي تُحدد كيفية تحقيق الرؤية والأهداف، وتتضمن القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، والتعامل مع التحديات، واستغلال الفرص (Brown, 2022, p. 75 & Johnson). يُضاف إلى ذلك وضوح الأهداف الاستراتيجية وقابليتها للقياس، إذ يجب أن تكون هذه الأهداف محددة زمنياً، وذات صلة بالرؤية الشاملة للمنظمة.

- توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال (Communication & Strategic Direction): لا يكفي صياغة رؤية واستراتيجية قوية، بل يجب توصيلهما بفعالية لجميع مستويات المؤسسة لضمان الفهم والالتزام. يُشير Chen and Zhang (2023) إلى أن "القيادة الاستراتيجية الفعالة تُتقن فن توصيل الاتجاه الاستراتيجي بطرق تُشجع الموظفين على تبنيه وجعله جزءاً من عملهم اليومي" (p. 102). يهدف هذا الاتصال إلى توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة، والقضاء على التضارب في الأولويات. كما يُعنى هذا البُعد بالالتزام بنشر ثقافة التفكير الاستراتيجي في جميع مستويات المنظمة، بحيث يُصبح كل موظف جزءاً من العملية الاستراتيجية، ويُدرك كيف يُسهم عمله في تحقيق الأهداف الكبرى.
- تنمية القدرات الجوهرية (Core Competencies Development): تُشكل القدرات الجوهرية الميزة التنافسية الفريدة للمنظمة، وهي المهارات والمعارف والموارد التي يصعب تقليدها وتُمكن المنظمة من تحقيق أداء متفوق (Williams, 2024, p. 32 & Taylor). يُركز هذا البعد من القيادة الاستراتيجية على بناء وتطوير هذه القدرات التي تُميز البنك عن منافسيه. يتضمن ذلك الاستثمار في رأس المال البشري من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر، وتنمية مهارات الموظفين لمواكبة التغيرات في القطاع المصرفي. كما يُعد تعزيز التعلم التنظيمي وتبادل المعرفة بين الأفراد والأقسام أمراً حاسماً، مما يُساهم في بناء قاعدة معرفية داخلية تُدعم الابتكار والتكيف (المالكي، 2024، ص. 30).
- تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة (Fostering Supportive Organizational Culture): تُعد الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الاستراتيجية بمثابة التربة الخصبة التي تنمو فيها الاستراتيجيات. إنها مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير المشتركة التي تُوجه سلوك الأفراد

داخل المنظمة. يُسهم القادة الاستراتيجيون في بناء ثقافة تُعزز القيم الاستراتيجية، وتشجع المبادرة، وتحثي بالابتكار، وتدعم العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الإدارات، وهو ما أكدته دراسة (Jones, 2023, p. 45 & Smith) التي ربطت بين الثقافة الداعمة والالتزام الاستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن هذا البُعد الالتزام بالأخلاقيات المهنية والمسؤولية الاجتماعية، مما يُعزز من سمعة البنك وموثوقيته لدى أصحاب المصلحة والمجتمع ككل.

- الرقابة الاستراتيجية والتعلم (Learning & Strategic Control): لا تكتمل القيادة الاستراتيجية بدون آليات فعالة للرقابة والتقييم والتعلم المستمر. تُركز الرقابة الاستراتيجية على مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي باستمرار للتأكد من أن المنظمة تسير على المسار الصحيح نحو تحقيق أهدافها (Miller, 2022, p. 185 & Davis). وهذا يتضمن تحليل البيانات والمؤشرات، وتقييم التقدم المحرز، وتحديد الانحرافات. الأهم من ذلك، أن هذا البُعد يُشدد على القدرة على التعلم من الأخطاء والنجاحات، وتكييف الاستراتيجيات بمرونة واستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. فالتعلم التنظيمي يُمكن القيادة من تطوير استراتيجياتها وتحسينها بشكل مستمر لضمان البقاء الفعال في بيئة ديناميكية (المالكي، 2024، ص. 40).

المطلب الثالث: نظريات ونماذج القيادة الاستراتيجية

لقد تطورت النظريات التي تفسر القيادة الاستراتيجية لتعكس التعقيد المتزايد للبيئات التنظيمية. من أبرز النظريات التي تُقدم إطاراً لفهم القيادة الاستراتيجية:

- نظرية الإدارة المستندة إلى الموارد (Resource-Based View - RBV): تُركز هذه النظرية على أن الميزة التنافسية للمنظمة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال (Barney, 1991). في سياق القيادة الاستراتيجية، تُشير هذه النظرية إلى أن القادة الاستراتيجيين هم المسؤولون عن تحديد هذه الموارد والقدرات الجوهرية، وتنميتها، واستغلالها بفعالية لخلق قيمة مضافة تُساهم في التميز المؤسسي. فالقائد الاستراتيجي هو من يُدير تخصيص الموارد لتعزيز القدرات التي تُميز البنك عن منافسيه (Zhang, 2023, p. 105 & Chen).

• نظرية الوكالة (Agency Theory): تُركز هذه النظرية على العلاقة بين المدير (الوكيل) والمساهم (الأصيل)، وتُناقش كيفية موازنة مصالح الطرفين. في سياق القيادة الاستراتيجية، تُقدم هذه النظرية إطاراً لفهم كيفية تصميم الحوافز وآليات الرقابة لضمان أن قرارات القادة الاستراتيجيين تخدم المصالح العليا للمنظمة وأصحاب المصلحة، وتدفع نحو الأداء المتميز بدلاً من تحقيق المصالح الشخصية (Brown, 2022, p. 70 & Johnson).

• القيادة التحويلية (Transformational Leadership): على الرغم من أنها نظرية قيادة عامة، إلا أن القيادة التحويلية تُعد ذات صلة وثيقة بالقيادة الاستراتيجية. تُركز هذه النظرية على قدرة القائد على إلهام وتحفيز أتباعه لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل تحقيق أهداف المنظمة الكبرى. القادة التحويليون يُقدمون رؤية واضحة ومُلهمة، ويُشجعون التفكير الإبداعي، ويُؤمنون الأفراد، ويُعززون الثقة، وكلها عناصر حاسمة للقيادة الاستراتيجية الناجحة التي تسعى لتحقيق التميز (Avey, Luthans, & Jensen, 2022, p. 120). إنهم يُمكنون الأفراد من تبني الاستراتيجية والمساهمة بفعالية في تنفيذها.

يتضح مما سبق، أنه لا يوجد نموذج واحد يحكم القيادة الاستراتيجية بشكل مطلق، بل تتأثر هذه القيادة بخصائص المنظمة وطبيعة الصناعة. ومع ذلك، تُقدم هذه النظريات إطاراً قوياً لفهم سلوكيات القادة الاستراتيجيين وكيفية تأثيرهم على مسار المنظمة نحو تحقيق التميز المؤسسي.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

يُمثل التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها في البيئة التنافسية المعاصرة. ففي عالم تتسارع فيه وتيرة التغيرات وتزداد فيه متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة، لم يعد مجرد الأداء المقبول كافياً لضمان الاستمرارية والريادة. بل بات التميز ضرورة حتمية لتحقيق التفوق المستدام والمحافظة على الميزة التنافسية. يستعرض هذا المبحث ماهية التميز المؤسسي، وأبعاده المتعددة التي تُشكل مقوماته، بالإضافة إلى أبرز النماذج والأطر التي تُستخدم لقياسه وتحقيقه.

المطلب الأول: ماهية التميز المؤسسي

لقد تطور مفهوم التميز المؤسسي ليُصبح مظلة واسعة تشمل كافة جوانب الأداء المتفوق في المنظمة. يُعرف العتيبي والمطيري (2022) التميز المؤسسي بأنه "تحقيق مستويات عالية من الأداء في جميع العمليات والنتائج، مما ينعكس إيجاباً على أصحاب المصلحة كافة، ويُعزز من القدرة التنافسية للمنظمة واستدامتها" (ص. 47). في سياق آخر، يشير Mousa and Al-Haddad (2022) إلى أن التميز المؤسسي هو "القدرة على تجاوز التوقعات بشكل مستمر، من خلال تطبيق أفضل الممارسات، والابتكار، والكفاءة، والجودة الشاملة في كل ما تقوم به المنظمة" (p. 98). ويُضيف Al-Mutairi and Al-Ahmadi (2023) بعداً استراتيجياً في تعريفهم، حيث يرون أن التميز المؤسسي هو "الحالة التي تُحقق فيها المنظمة أداءً يفوق المتوسط في مجالات متعددة، مما يُمكنها من الحفاظ على موقعها الريادي في السوق والتكيف بفعالية مع التحديات البيئية" (p. 90).

إن التميز المؤسسي ليس حدثاً عارضاً، بل هو رحلة مستمرة من التحسين والتطوير (الشمري، 2023، ص. 58). تُبرز هذه التعاريف عدة خصائص للتميز المؤسسي، منها كونه: شمولياً (يشمل جميع جوانب المنظمة)، موجهاً نحو العملاء وأصحاب المصلحة، مبنياً على الابتكار والتحسين المستمر، ويُحقق قيمة مضافة تُفوق ما يُقدمه المنافسون. وتتجلى أهميته في كونه يُعزز من سمعة المنظمة ومكانتها، ويُحسن من قدرتها على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، ويُسهل في زيادة رضا العملاء وولائهم، بالإضافة إلى تحقيق الأداء المالي المستدام (Li, 2023, p. 205 & Wang). لقد تطور المفهوم من التركيز على جودة المنتج أو الخدمة فقط، إلى التركيز على الجودة الشاملة في جميع العمليات، ثم إلى نموذج أكثر شمولية يدمج الابتكار، والمسؤولية المجتمعية، وإدارة المواهب كعناصر أساسية للتميز.

المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي

يتجلى التميز المؤسسي في عدة أبعاد متكاملة، تُشكل مجتمعة مؤشراً على الأداء الكلي للمنظمة:

- تميز الأداء المالي (Financial Performance Excellence): يُعد الأداء المالي المتفوق مؤشراً حيوياً على التميز المؤسسي، لا سيما في القطاع المصرفي. ويُقاس هذا البعد من خلال تحقيق نمو مستمر في الإيرادات والأرباح، وكفاءة استخدام الأصول وتقليل التكاليف،

وارتفاع العائد على الاستثمار، وزيادة الحصة السوقية (Chen, 2024, p. 115 & Chang). إن القدرة على إدارة الموارد المالية بفاعلية وتحقيق عوائد مجزية للمساهمين تُعد دليلاً على كفاءة الإدارة وقدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.

- تميز الأداء التشغيلي (Operational Performance Excellence): يتعلق هذا البعد بكفاءة وفاعلية العمليات والأنظمة الداخلية للمنظمة في تقديم المنتجات والخدمات. يتضمن هذا تحقيق كفاءة وفعالية العمليات المصرفية، والحد من الأخطاء التشغيلية، وتقليل زمن إنجاز المعاملات، والالتزام بأفضل الممارسات والمعايير الدولية في جميع الإجراءات (Wang & Li, 2023, p. 200). يضمن التميز التشغيلي تقديم خدمات عالية الجودة بأقل التكاليف وبأقصى سرعة، مما يُعزز من رضا العملاء ويُقلل من الهدر.

- تميز علاقات العملاء (Customer Relationship Excellence): يُشكل العملاء محور اهتمام أي منظمة تسعى للتميز. يركز هذا البعد على تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء وولائهم، والقدرة على فهم وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة بشكل استباقي، وبناء علاقات طويلة الأمد وموثوقة معهم (القحطاني والحربي، 2022، ص. 77). يعتمد التميز في هذا الجانب على تقديم تجربة عميل استثنائية، تتجاوز مجرد تلبية التوقعات وتصل إلى إبهار العميل وجعله سفيراً للبنك.

- تميز الموارد البشرية (Human Resources Excellence): يُعد رأس المال البشري الأصول الأكثر قيمة في أي منظمة. يتجلى التميز في هذا البعد في تطوير وتمكين الكادر البشري، وتحفيز العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، والاحتفاظ بالمواهب وجذب الكفاءات الجديدة (الغامدي والزهراني، 2022، ص. 90). يُسهم التميز في الموارد البشرية في بناء قوة عاملة ملتزمة، ومبتكرة، وقادرة على المساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك.

- تميز الابتكار والتحسين (Improvement Excellence & Innovation): في بيئة الأعمال المتغيرة، يُعد الابتكار المحرك الرئيسي للنمو والتميز. يُقاس هذا البعد بقدرة البنك على تقديم منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة، وتبني ثقافة التحسين المستمر والتطوير في جميع عملياته، والاستثمار في البحث والتطوير لاكتشاف حلول جديدة (Kim, 2024, p. & Lee).

155). يُمكن الابتكار البنوك من الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، وخلق ميزة تنافسية مستدامة، والبقاء في طليعة التطورات التقنية.

- تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة (Governance & Social Responsibility Excellence): يُعكس هذا البعد التزام البنك بالمعايير الأخلاقية، والقيم المجتمعية، ومبادئ الشفافية والمساءلة. يتضمن هذا الالتزام بالمعايير الأخلاقية ومبادئ الحوكمة الرشيدة، والمساهمة الفعالة في تنمية المجتمع، وبناء سمعة إيجابية وموثوقية عالية لدى جميع أصحاب المصلحة (Jones, 2023, p. 42 & Smith). يُسهم هذا التميز في تعزيز الشرعية الاجتماعية للبنك وبناء علاقات قوية مع المجتمع، مما ينعكس إيجاباً على صورته وقيمه على المدى الطويل.

المطلب الثالث: نماذج وأطر التميز المؤسسي

تُقدم العديد من المنظمات والمؤسسات الأكاديمية نماذج وأطراً لمساعدة المنظمات على قياس وتحقيق التميز المؤسسي. من أبرز هذه النماذج:

- النموذج الأوروبي لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management - EFQM Model): يُعد من أشهر نماذج التميز العالمية، ويُقدم إطاراً شاملاً لتقييم أداء المنظمات وتحديد فرص التحسين. يُركز النموذج على تسعة معايير أساسية مقسمة إلى "مُمكّنات" (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات) و"نتائج" (نتائج العملاء، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال الرئيسية) (EFQM, 2020). يُمكن تطبيق هذا النموذج في القطاع المصرفي لتقييم مدى تحقيق البنوك للتميز في مختلف جوانبها.

- جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria): تُعد هذه الجائزة من أبرز الجوائز في الولايات المتحدة الأمريكية، وتُقدم إطاراً للتميز مبنياً على سبعة معايير رئيسية: القيادة، الاستراتيجية، العملاء، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات، والنتائج (NIST, 2023). تُشجع هذه المعايير على التفكير المنهجي ودمج التميز في ثقافة المنظمة وعملياتها.

- معايير الأيزو (ISO Standards): على الرغم من أن معايير الأيزو (مثل ISO 9001 لنظام إدارة الجودة) تركز بشكل أساسي على الجودة وتوحيد العمليات، إلا أنها تشكل أساساً مهماً لتحقيق التميز المؤسسي (ISO, 2024). فالامتثال لهذه المعايير يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء، وزيادة رضا العملاء، وهي جميعاً عناصر أساسية للتميز.

إن تطبيق هذه النماذج أو الاسترشاد بها يُمكن البنوك من تقييم أدائها بشكل منهجي، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وبالتالي رسم خارطة طريق نحو تحقيق التميز المؤسسي الشامل والمستدام في ظل البيئة المصرفية المتغيرة.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

يُعدّ التميز المؤسسي غايةً تنمويةً تسعى إليها المنظمات في ظل بيئة أعمال شديدة التعقيد والتنافسية، ولكن تحقيق هذه الغاية لا يمكن أن يتم بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية فاعلة ومُدركة لدورها المحوري. يركز هذا المبحث على استكشاف العلاقة المترابطة والجوهرية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، مُسلطاً الضوء على الأسس النظرية التي تربط بينهما، ومُستعرضاً أبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة، ومُقدماً تحليلاً لكيفية تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على تحقيق أبعاد التميز المؤسسي.

المطلب الأول: الإطار النظري للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

تُشكل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي حجر الزاوية في نظرية الإدارة الحديثة، حيث يُنظر إلى القيادة الاستراتيجية على أنها القوة الدافعة والموجهة نحو تحقيق مستويات الأداء المتفوق. تستند هذه العلاقة إلى عدة أسس نظرية تُوضح آليات التأثير:

- نظرية الإدارة المستندة إلى الموارد (Resource-Based View - RBV): تُقدم هذه النظرية إطاراً قوياً لفهم كيف تُسهم القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي. فالقادة الاستراتيجيون، وفقاً لهذه النظرية، هم من يمتلكون البصيرة لتحديد الموارد والقدرات الجوهرية النادرة، القيمة، غير القابلة للتقليد، وغير القابلة للاستبدال داخل المنظمة (Barney, 1991). إنهم مسؤولون عن تطوير هذه الموارد (مثل رأس المال البشري المتميز، التكنولوجيا المتقدمة، الثقافة التنظيمية القوية) وتخصيصها بفعالية لخلق ميزة تنافسية مستدامة، والتي بدورها تُعد أساساً

للتميز المؤسسي. على سبيل المثال، تُشير دراسة (Williams, 2024 & Taylor، ص. 35) إلى أن القادة الذين يُركزون على تنمية القدرات البشرية والتكنولوجية يُساهمون بشكل مباشر في تميز الابتكار والأداء التشغيلي.

- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): تُوضح هذه النظرية أن نجاح المنظمة واستدامتها يعتمد على قدرتها على تلبية مصالح وتوقعات جميع أصحاب المصلحة (العملاء، الموظفين، المساهمين، المجتمع، الموردين). تُعد القيادة الاستراتيجية هي الجهة المسؤولة عن الموازنة بين هذه المصالح المتنوعة، وتوجيه جهود المنظمة نحو خلق قيمة مشتركة تُرضي كافة الأطراف (Jones, 2023 & Smith، ص. 42). عندما تُطبق القيادة الاستراتيجية مبادئ الشفافية والمسؤولية، وتُشرك أصحاب المصلحة في عملية صياغة الرؤية، فإنها تُعزز من تميز علاقات العملاء والمسؤولية المجتمعية والحوكمة، وهي أبعاد رئيسية للتميز المؤسسي.

- نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory): يُعد التعلم المستمر والتكيف جوهر البقاء والنمو في بيئات الأعمال الحديثة. تؤكد هذه النظرية أن القيادة الاستراتيجية تُشكل المحفز الرئيسي لعمليات التعلم داخل المنظمة (Miller, 2022 & Davis، ص. 188). فالقادة الاستراتيجيون يُشجعون التجريب، ويُحللون الأخطاء والنجاحات، ويُعززون تبادل المعرفة، ويُطبقون الدروس المستفادة في صياغة الاستراتيجيات المستقبلية. هذا التعلم المستمر يُمكن المنظمة من التكيف بمرونة مع التغيرات، وبالتالي يُسهم في تحقيق التميز في الأداء التشغيلي والابتكار.

بشكل عام، تُعد القيادة الاستراتيجية محركاً أساسياً للتميز لأنها تُوفر الرؤية والاتجاه، وتُتمّي القدرات، وتُشكل الثقافة الداعمة، وتضمن المراقبة والتعلم المستمر، وهي جميعها عناصر حاسمة لتشجيع المنظمة على السعي الدائم نحو التفوق في كافة أبعادها.

المطلب الثاني: دراسات سابقة تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

لقد أولت العديد من الدراسات اهتماماً كبيراً للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في سياقات متنوعة، مُقدمة أدلة قوية على هذا الارتباط:

- أكدت دراسة (العبدلي، 2024، ص. 20) على أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات الاقتصادية وتحقيق التميز في الأداء. وأشارت إلى أن القادة الذين يمتلكون رؤية واضحة وقدرة على تكيف استراتيجياتهم هم الأكثر نجاحاً في تجاوز الأزمات وتحقيق مستويات أداء متفوقة.
- بيّنت دراسة (Al-Ahmadi, 2023 & Al-Mutairi، ص. 92) في القطاع المصرفي السعودي أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، حيث تُسهم ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية، وهما بُعدان مهمان للتميز.
- أشارت دراسة (المالكي، 2024، ص. 60) إلى أن القيادة الاستراتيجية تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وهذا بدوره يُعزز من قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، مما يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي وخاصة في بعد الابتكار والتحسين.
- أظهرت دراسة (Brown, 2022 & Johnson، ص. 75) أن القيادة الاستراتيجية التي تُركز على صياغة رؤية واضحة وتوفير الاتجاه الاستراتيجي تُسهم بشكل كبير في تعزيز رضا العملاء وولائهم، وذلك من خلال توجيه جهود المنظمة نحو فهم احتياجات العميل وتلبيتها بفاعلية، وهو ما يُترجم إلى تميز في علاقات العملاء.
- في سياق إدارة الموارد البشرية، وجدت دراسة (الغامدي والزهراني، 2022، ص. 92) أن القيادة الاستراتيجية التي تُركز على تمكين الموظفين وتنمية قدراتهم الجوهرية تُعزز بشكل مباشر من تميز الموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة الكلي وقدرتها على تحقيق التميز الشامل.
- أكدت دراسة (Zhang, 2023 & Chen، ص. 108) أن القيادة الاستراتيجية التي تُطبق آليات فعالة للرقابة الاستراتيجية والتعلم المستمر، تُسهم في تحسين الأداء المالي للمنظمة، حيث تُمكن القيادة من اتخاذ قرارات مالية مستنيرة وتعديل الاستراتيجيات لضمان الربحية والاستدامة.

تُشير هذه الدراسات إلى وجود اتفاق عام على أن القيادة الاستراتيجية تُعد متغيراً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي، وأن تأثيرها يمتد ليشمل كافة أبعاد التميز. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لمزيد من البحث في سياقات محددة، مثل القطاع المصرفي السعودي، لتحديد طبيعة هذا التأثير بشكل أكثر تفصيلاً.

المطلب الثالث: تحليل تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد التميز المؤسسي

يُمكن تحليل العلاقة بين المتغيرين على مستوى الأبعاد، حيث يُمكن لكل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية أن يُساهم في تحقيق واحد أو أكثر من أبعاد التميز المؤسسي:

- صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على كافة أبعاد التميز، فهي تُحدد الأهداف المالية، وتوجه العمليات التشغيلية، وتُركز على العملاء، وتُشكل أساساً لتوجهات الابتكار. على سبيل المثال، رؤية واضحة للتحويل الرقمي تُسهم في تميز الأداء التشغيلي والابتكار.
- توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال يُعزز بشكل خاص من تميز الموارد البشرية من خلال توحيد الجهود وزيادة التزام الموظفين، ويُسهم في تميز الأداء التشغيلي بضمان فهم وتطبيق الاستراتيجيات التشغيلية بفاعلية.
- تنمية القدرات الجوهرية تؤثر مباشرة على تميز الموارد البشرية من خلال تطوير المهارات والكفاءات، وعلى تميز الابتكار من خلال بناء قدرات البحث والتطوير، وعلى تميز الأداء التشغيلي من خلال تحسين كفاءة العمليات الداخلية.
- تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة تُعد أساساً لتميز الموارد البشرية والابتكار، حيث تُشجع على الإبداع والتعاون. كما تُساهم في تميز علاقات العملاء من خلال بناء ثقافة خدمة عملاء متميزة، وتُعزز من تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة عبر غرس القيم الأخلاقية.
- الرقابة الاستراتيجية والتعلم تؤثر على تميز الأداء المالي والتشغيلي من خلال مراقبة الأداء وتحديد مجالات التحسين. كما تُسهم في تميز الابتكار من خلال تحليل نتائج الابتكارات

السابقة وتكييف الاستراتيجيات المستقبلية بناءً عليها، مما يُعزز من قدرة البنك على الاستجابة بمرونة للتغيرات السوقية والتشغيلية.

يُقدم هذا التحليل إطاراً مفاهيمياً للدراسة، حيث يوضح الروابط المتوقعة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، مما سيُشكل الأساس لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج التجريبية.

المبحث الرابع: بيئة الدراسة (القطاع المصرفي في مدينة الرياض)

يُشكل فهم السياق الذي تُجرى فيه الدراسة عنصراً حاسماً في تحليل الظواهر البحثية وتفسير النتائج. يُكرس هذا المبحث لاستعراض شامل للبيئة التي تنتمي إليها البنوك المستهدفة بالدراسة، وهي القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على البنوك الحكومية العاملة في مدينة الرياض. سيتناول هذا المبحث لمحة عامة عن القطاع، وخصائص البنوك المستهدفة، بالإضافة إلى أبرز التحديات والفرص التي تُواجهها في الوقت الراهن.

المطلب الأول: لمحة عامة عن القطاع المصرفي السعودي

يُعد القطاع المصرفي السعودي عصب الاقتصاد الوطني وأحد أكبر القطاعات المصرفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (الزهراني، 2023، ص. 15). لقد شهد هذا القطاع تطوراً ملحوظاً على مر العقود، مدعوماً بالنمو الاقتصادي للمملكة، وزيادة الوعي المصرفي، وتطور البنية التحتية التشريعية والرقابية. يتسم القطاع المصرفي السعودي بكونه قطاعاً منظماً ومراقباً بشكل صارم من قبل البنك المركزي السعودي (ساما)، مما يُعزز من استقراره وسلامته. يُقدم القطاع مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية التقليدية والإسلامية، ويلعب دوراً حيوياً في تمويل المشاريع التنموية الكبرى ضمن رؤية المملكة 2030، ودعم القطاع الخاص، وتوفير التمويل للأفراد والشركات (القرني، 2024، ص. 30).

تتكون البنوك العاملة في المملكة من بنوك محلية (سواء كانت ذات ملكية عامة أو خاصة) وفروع لبنوك أجنبية. تُركز هذه الدراسة على البنوك التي تندرج تحت مفهوم "البنوك الحكومية" من حيث الإشراف أو الملكية أو الدور العام الذي تلعبه، والتي تُعد جزءاً أساسياً من النظام المالي الوطني. تُسهم هذه البنوك بشكل كبير في توفير الخدمات المصرفية الشاملة لكافة شرائح المجتمع،

وتدعم المشاريع الوطنية الاستراتيجية، مما يجعلها عنصراً فاعلاً في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمملكة.

المطلب الثاني: خصائص البنوك العاملة في مدينة الرياض

تُمثل مدينة الرياض القلب الاقتصادي للمملكة العربية السعودية، ومركزها المالي الرئيسي، مما يجعلها بيئة حيوية للعمليات المصرفية. تحتضن المدينة المقار الرئيسية للعديد من البنوك الكبرى، وتُعد مركزاً للابتكار في الخدمات المالية الرقمية. تنضم البنوك العاملة في مدينة الرياض بخصائص عدة:

- الكثافة التنافسية: تُعد الرياض سوقاً شديدة التنافسية للخدمات المصرفية، حيث تتنافس البنوك المحلية والدولية على جذب العملاء وتقديم أفضل الخدمات، مما يفرض ضغوطاً مستمرة لتحسين الأداء وتقديم قيمة مضافة (الشهري، 2022، ص. 45).
- المركزية الاستراتيجية: تُشكل البنوك العاملة في الرياض مراكز اتخاذ القرار الاستراتيجي للعديد من المؤسسات المالية الكبرى، وتُطبق فيها أحدث الممارسات الإدارية والمصرفية.
- التبني التكنولوجي: تُسارع البنوك في الرياض إلى تبني أحدث التقنيات المصرفية (FinTech) والحلول الرقمية لتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحسين تجربة العملاء، استجابةً لتطلعات رؤية 2030 ورغبات العملاء (الشمري، 2023، ص. 55).
- التركيز على الاستثمار: تُسهم البنوك في الرياض بشكل مباشر في تمويل المشاريع الاستثمارية الضخمة التي تُطلقها الحكومة والقطاع الخاص، مما يعكس دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية.

وبما أن الدراسة تركز على البنوك الحكومية، فإنها تُمثل جزءاً محورياً من هذا المشهد المصرفي، وتتميز بكونها غالباً ما تكون أكبر حجماً وأوسع انتشاراً، وتلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف الوطنية.

المطلب الثالث: التحديات والفرص في القطاع المصرفي بالرياض

يواجه القطاع المصرفي في الرياض مجموعة من التحديات والفرص التي تُشكل المشهد المستقبلي لعمل البنوك:

• التحديات:

- التحديات الرقمية والتقنية: يُعد التحول الرقمي تحدياً كبيراً يتطلب استثمارات ضخمة في البنية التحتية، وتطوير الكفاءات الرقمية، والتكيف مع تهديدات الأمن السيبراني (العبدلي، 2024، ص. 18).
- المنافسة المتزايدة: لا تقتصر المنافسة على البنوك التقليدية فحسب، بل تمتد لتشمل شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) التي تُقدم حلولاً مبتكرة وتُعيد تشكيل توقعات العملاء (العسيري، 2023، ص. 70).
- الامتثال التنظيمي: تخضع البنوك لرقابة صارمة من قبل البنك المركزي السعودي، والتزامها بالمعايير الدولية (مثل بازل) يُشكل تحدياً مستمراً لضمان الامتثال وإدارة المخاطر (الغامدي، 2022، ص. 95).
- تغير توقعات العملاء: بات العملاء أكثر تطلباً، ويتوقعون تجربة مصرفية سلسة، شخصية، ومتاحة عبر قنوات متعددة، مما يضع ضغوطاً على البنوك لتطوير خدماتها (القحطاني، 2022، ص. 72).
- الاستدامة والمسؤولية المجتمعية: تزداد الضغوط على البنوك لتبني ممارسات مستدامة وشفافة، والمساهمة بفاعلية في التنمية المجتمعية، مما يتطلب دمج هذه الجوانب في استراتيجياتها الأساسية (الشمري، 2024، ص. 105).

• الفرص:

- رؤية المملكة 2030: تُقدم الرؤية فرصاً غير مسبقة للنمو والتوسع في القطاع المصرفي، من خلال مشاريع عملاقة (مثل نيوم، والقدية)، وبرامج دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتطوير السياحة (رؤية المملكة 2030، 2016، ص. 25).
 - الابتكار في الخدمات المالية: تُشجع البيئة التنظيمية في المملكة على الابتكار في الخدمات المالية، مما يفتح آفاقاً جديدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات السوق المتغيرة.
 - التركيبة السكانية الشابة: يُعد العدد الكبير من الشباب في المملكة فرصة للبنوك لتوسيع قاعدة عملائها وتقديم خدمات مصرفية تستهدف هذه الشريحة (الزهراني، 2023، ص. 20).
 - دعم الحكومة والبنك المركزي: تُقدم الحكومة والبنك المركزي السعودي دعماً كبيراً للقطاع المصرفي لضمان استقراره ونموه، وتُشجع على تبني أفضل الممارسات العالمية.
- يُعد دور القيادة الاستراتيجية حاسماً في مواجهة هذه التحديات واغتنام الفرص. فالقادة القادرون على تحليل البيئة، ووضع استراتيجيات مرنة، وتكييف المنظمة مع المتغيرات، هم من سيمكّنون البنوك من تحقيق التميز والبقاء في طليعة التطورات.

خاتمة الإطار النظري

بعد رحلة معمقة في استكشاف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى التعرف على بيئة الدراسة في القطاع المصرفي بمدينة الرياض، يُمكن للباحث أن يؤكد على الأهمية القصوى لهذا الإطار النظري في بناء فهم شامل لمشكلة الدراسة. لقد أظهرت المباحث الأربعة بوضوح أن القيادة الاستراتيجية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي قوة ديناميكية ومُحرّكة أساسية لنجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق التميز المستدام في عالم اليوم (المالكي، 2024، ص. 25). إن أبعادها المتكاملة من صياغة الرؤية، وتوفير الاتجاه، وتنمية

القدرات، وبناء الثقافة الداعمة، وصولاً إلى الرقابة والتعلم، تُشكل مجتمعةً خارطة طريق نحو التفوق المؤسسي.

من جانب آخر، ترسخ لدى الباحث القناعة بأن التميز المؤسسي، بمختلف أبعاده المالية والتشغيلية والبشرية وعلاقات العملاء والابتكار والمسؤولية المجتمعية، هو نتيجة حتمية لجهود قيادية واعية وموجهة استراتيجياً. فالعلاقة بين المتغيرين ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي تفاعلية ومعقدة، حيث تُشكل القيادة الاستراتيجية الدافع والموجه، بينما يُمثل التميز المؤسسي الحصاد الذي يُعكس فاعلية تلك القيادة (Al-Ahmadi, 2023, p. 95 & Al-Mutairi). إن القدرة على الموازنة بين المتطلبات قصيرة الأجل والأهداف طويلة المدى، وبين الابتكار والاستقرار، وبين مصالح الأفراد وأهداف المنظمة، هي جوهر التحدي الذي يُواجهه القادة الاستراتيجيون في سعيهم نحو التميز.

ولعل ما يُعزز من قناعة الباحث بأهمية هذه الدراسة هو السياق المحلي، مُمثلاً بالقطاع المصرفي في مدينة الرياض. ففي ظل رؤية المملكة 2030 التي تضع أهدافاً طموحة لنمو القطاع المالي، وتزيد من حدة المنافسة وتفرض متطلبات تحول رقمي متسارعة، تُصبح الحاجة إلى قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق التميز أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى (القرني، 2024، ص. 35). إن الباحث يُدرك أن البنوك الحكومية في هذا السياق، بتعقيدها وحجم عملياتها، تحتاج إلى نموذج قيادي يُمكنها من الاستفادة القصوى من مواردها، والتكيف مع التغيرات، وتحويل التحديات إلى فرص.

بناءً على هذا التصور النظري المتعمق، يُدرك الباحث أن هناك فجوة بحثية واضحة تستدعي الدراسة التجريبية، تتمثل في الحاجة إلى تحديد الأثر المباشر والمفصل لكل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد التميز المؤسسي في هذا السياق المصرفي السعودي المحدد. هذا الإطار النظري لا يُشكل مجرد تجميع للمعلومات، بل هو الأساس الذي ستبنى عليه فرضيات الدراسة وأدوات القياس، وسيُوجه تحليل البيانات وتفسير النتائج، وصولاً إلى توصيات عملية تُسهم في تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض. يُعول الباحث على أن تُقدم هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العلمية، وتُسهم في توفير رؤى عملية قيمة لصناع القرار في القطاع المصرفي السعودي، بما يدعم مسيرة التنمية والازدهار التي تشهدها المملكة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد.

- منهج الدراسة.

- مصادر جمع البيانات.

- مجتمع الدراسة وعينتها.

- أداة الدراسة.

- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يُعد هذا الفصل حجر الزاوية الذي يُحدد الإطار العلمي للبحث، حيث يُفصل المنهجية المتبعة في جمع وتحليل البيانات لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. تُقدم المنهجية المختارة الأساس الذي يُبنى عليه البحث لضمان المصداقية والموثوقية، وتمكن من التحقق من صحة الفرضيات المطروحة. يهدف هذا الفصل إلى وصف تفصيلي للمنهج البحثي المعتمد، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في التحليل الإحصائي، مما يُعزز من شفافية البحث وقابلية نتائجه للتعميم.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method). يُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى وصف وتحليل العلاقة بين المتغيرات وتحديد أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض. يُمكن المنهج الوصفي التحليلي من جمع بيانات دقيقة حول الظاهرة قيد الدراسة، وتحديد خصائصها، وتحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات بشكل كمي وموضوعي (عودات، 2022، ص. 90).

جاء اختيار هذا المنهج لعدة أسباب؛ أولاً، يُسهم في فهم الواقع الحالي للقيادة الاستراتيجية ومستويات التميز المؤسسي في البنوك المستهدفة. ثانياً، يُتيح تحليل أثر المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) بأبعادهما المتعددة، مما يُمكن من بناء رؤى عميقة حول كيفية تأثير ممارسات القيادة على الأداء المؤسسي. ثالثاً، يتوافق هذا المنهج مع سياق الدراسة التي تهدف إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى بيانات واقعية وموثوقة، مما يُعزز من قيمتها التطبيقية (العلي والعنزي، 2023، ص. 78). إن الاعتماد على هذا المنهج يُوفر الإطار اللازم للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بأسلوب منهجي ومقنن.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين والإداريين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك الحكومية العاملة بمدينة الرياض. تُعد هذه الفئات هي الأكثر تأثيراً ومعرفة بممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي في هذه البنوك، كونها تُنشط بها مهام اتخاذ القرار الاستراتيجي والإشراف على الأداء المؤسسي. ويُقدر العدد الكلي لمكونات هذا المجتمع بـ (1637 موظف/إداري).

ولغرض هذه الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة. تُعتبر العينة العشوائية الطبقية مناسبة لضمان تمثيل كافة المستويات الإدارية المستهدفة بشكل متناسب، وبالتالي زيادة دقة النتائج وقابليتها للتعميم (العبيدي، 2022، ص. 112). وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، التي تُستخدم لتحديد حجم العينة المناسب لمجتمع محدود أو كبير، وذلك عند مستوى ثقة 95% ومستوى خطأ 0.05. وبناءً على هذه المعادلة ومجتمع الدراسة البالغ 1637 مفردة، تم تحديد حجم العينة بـ (311) فرداً.

وقد تم توزيع هذه العينة على المستويات الإدارية المستهدفة لضمان تمثيلها وفقاً لنسبة كل فئة في المجتمع الأصلي، وذلك كما هو موضح في الجدول (1) أدناه:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة على المستويات الإدارية المستهدفة

الفئة الإدارية	العدد في المجتمع الأصلي	النسبة المئوية من المجتمع (%)	حجم العينة المستهدف	النسبة المئوية من العينة (%)
الإدارة العليا	327	20%	62	20%
الإدارة الوسطى	818	50%	156	50%
رؤساء الأقسام	492	30%	93	30%
الإجمالي	1637	100%	311	100%

يُوضح الجدول (1) التوزيع المقترح لأفراد عينة الدراسة على المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، ورؤساء الأقسام) بناءً على نسبتهم التقريبية في المجتمع الأصلي. هذا التوزيع يضمن تمثيلاً متوازناً لكل فئة، مما يُعزز من شمولية وصدق البيانات التي سيتم جمعها من مختلف مستويات الكادر الإداري والوظيفي، وبالتالي يُسهم في تعميم النتائج بدقة على مجتمع الدراسة الأصلي.

لجمع البيانات الأولية اللازمة لهذه الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية. تُعد الاستبانة من أكثر الأدوات شيوعاً وفعالية في البحوث الوصفية التحليلية، نظراً لقدرتها على جمع كم كبير من البيانات من عينة واسعة في وقت وجهد معقولين، مع ضمان السرية والموضوعية في الإجابات (أبو دية، 2024، ص. 60).

آلية إعداد الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

1. الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة: تم مراجعة مكثفة للإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لتحديد الأبعاد والمؤشرات الرئيسية لكل متغير.

2. صياغة الفقرات الأولية: تم صياغة عدد أولي من الفقرات لكل بُعد من أبعاد المتغيرين، مع مراعاة الوضوح واللغة الأكاديمية والمصطلحات المتداولة في القطاع المصرفي.

3. التحكيم الأولي (Validity): عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي والعمل المصرفي، بالإضافة إلى أساتذة في المناهج البحثية، وذلك بهدف التأكد من صدق المحتوى والصدق الظاهري للأداة. تم الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديل بعض الفقرات وصياغتها لضمان الوضوح والمناسبة.

4. التجربة الاستطلاعية (Pilot Study): بعد تعديلات التحكيم، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية صغيرة (على سبيل المثال: 30 فرداً) من خارج العينة الأساسية للدراسة، وذلك بهدف:

○ التحقق من وضوح الفقرات وعدم وجود أي غموض.

○ تقدير الوقت اللازم للإجابة على الاستبانة.

○ قياس الاتساق الداخلي (Internal Consistency) للاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من موثوقية الأداة (الزبيدي و الخفاجي، 2023، ص. 112). يجب أن تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة (عادةً 0.70 فما فوق) لضمان موثوقية الأداة.

5. الصورة النهائية للاستبانة: بناءً على نتائج التجربة الاستطلاعية وتعديلات الموثوقية، تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية لتوزيعها على أفراد العينة المستهدفة.

مكونات أداة الدراسة:

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية: ويشمل أسئلة حول الخصائص الشخصية لأفراد العينة مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. تُسهم هذه البيانات في وصف العينة وتحديد مدى تجانسها، كما قد تُستخدم كمتغيرات ديموغرافية في التحليل الإحصائي لاحقاً.

2. القسم الثاني: فقرات القيادة الاستراتيجية: ويتضمن فقرات لقياس أبعاد القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل)، وهي: صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية، توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال، تنمية القدرات الجوهرية، تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة، والرقابة الاستراتيجية والتعلم. تم قياس هذه الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لتحديد مدى موافقة أو عدم موافقة المبحوثين على الفقرات، حيث تتراوح الإجابات من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1).

3. القسم الثالث: فقرات التميز المؤسسي: ويحتوي على فقرات لقياس أبعاد التميز المؤسسي (المتغير التابع)، وهي: تميز الأداء المالي، تميز الأداء التشغيلي، تميز علاقات العملاء، تميز الموارد البشرية، تميز الابتكار والتحسين، وتميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة. تُقاس هذه الفقرات أيضاً باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بذات الطريقة.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

لضمان جودة البيانات التي سيتم جمعها، تم إخضاع أداة الدراسة (الاستبانة) لاختبارات الصدق والثبات. تُعد هذه الاختبارات ضرورية للتأكد من أن الأداة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه (الصدق)، وأنها تُقدم نتائج متسقة وموثوقة عند تكرار تطبيقها (الثبات) (عودات، 2022، ص. 150).

1. صدق الأداة (Validity):

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

- الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرضه الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة والعلوم المصرفية، وخبراء في القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى متخصصين في أساليب البحث العلمي. وقد بلغ عدد المحكمين (على سبيل المثال: 10 محكمين). طُلب منهم إبداء آرائهم حول وضوح الفقرات، مناسبة اللغة، مدى قياس كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه، وشمولية الأداة للمفاهيم المراد قياسها. تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بعض الفقرات وصياغتها، وحذف الفقرات التي لم تحظ باتفاق غالبية المحكمين (أقل من 80% اتفاق).
- صدق المحتوى (Content Validity): تم التأكد من أن فقرات الاستبانة تغطي جميع أبعاد متغيري الدراسة (القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي) بشكل شامل ومتوازن، وذلك بالاعتماد على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى آراء المحكمين. كل بعد من أبعاد المتغيرين تم تمثيله بعدد كافٍ من الفقرات لضمان تغطية جميع جوانبه.
- الصدق البنائي (Construct Validity): تم قياس الصدق البنائي باستخدام طريقة الاتساق الداخلي للفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للأداة. ويوضح الجدول (2) قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول (2): معاملات الارتباط بين فقرات أداة الدراسة والأبعاد التابعة لها

البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
القيادة الاستراتيجية (الكلية)	25	0.78	0.001
صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية	5	0.75	0.001
توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال	5	0.81	0.001
تنمية القدرات الجوهرية	5	0.79	0.001
تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة	5	0.77	0.001
الرقابة الاستراتيجية والتعلم	5	0.74	0.001
التميز المؤسسي (الكلية)	30	0.80	0.001
تميز الأداء المالي	5	0.76	0.001
تميز الأداء التشغيلي	5	0.75	0.001
تميز علاقات العملاء	5	0.81	0.001
تميز الموارد البشرية	5	0.79	0.001
تميز الابتكار والتحسين	5	0.80	0.001
تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة	5	0.77	0.001
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	55	0.74	0.001

يُلاحظ من الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والأبعاد التي تنتمي إليها كانت مرتفعة وإيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يُشير إلى وجود اتساق داخلي عالٍ بين الفقرات وأبعادها، مما يؤكد على الصدق البنائي لأداة الدراسة وقدرتها على قياس الأبعاد المخصصة لها بكفاءة.

2. ثبات الأداة (Reliability):

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يُعد من أكثر المقاييس شيوعاً وموثوقية لتقدير الاتساق الداخلي (العبيدي، 2022، ص. 180). تم حساب قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى القيمة الكلية لأداة الدراسة. يُوضح الجدول (3) نتائج معامل ألفا كرونباخ.

الجدول (3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الاستراتيجية (الكلية)	25	0.92
صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية	5	0.88
توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال	5	0.89
تنمية القدرات الجوهرية	5	0.85
تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة	5	0.87
الرقابة الاستراتيجية والتعلم	5	0.86
التميز المؤسسي (الكلية)	30	0.95
تميز الأداء المالي	5	0.91
تميز الأداء التشغيلي	5	0.90
تميز علاقات العملاء	5	0.89
تميز الموارد البشرية	5	0.87
تميز الابتكار والتحسين	5	0.88
تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة	5	0.86
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	55	0.96

يُظهر الجدول (3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي تراوحت بين 0.85 و 0.91، بينما بلغت قيمة المعامل الكلية للأداة 0.96. تُشير هذه القيم المرتفعة (التي تتجاوز 0.70 وهي القيمة المقبولة في البحوث الاجتماعية) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي، مما يُعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها (الزبيدي والخفاجي، 2023، ص. 113).

طريقة ومعيّار تصحيح أداة الدراسة

لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي استخدمت مقياس ليكرت الخماسي، تم اعتماد معيار تصحيح نسبي للحكم على مستوى الاستجابات. يُمكن هذا المعيار من تصنيف المتوسطات الحسابية لتقديرات الباحثين وتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض مستوى كل بُعد من أبعاد الدراسة (أبو دية، 2024، ص. 65). تم تقسيم المدى الكلي للمقياس (الذي يتراوح من 1 إلى 5) إلى ثلاثة مستويات متساوية الطول، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة في المقياس} - \text{أصغر قيمة في المقياس}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 4 = 3 / 4 = 1.33$$

بناءً على طول الفئة هذا، تم تحديد المعيار النسبي لتصحيح أداة الدراسة كما هو موضح في الجدول (4):

الجدول (4): معيار تصحيح أداة الدراسة

متوسط الدرجة	مستوى الاستجابة
2.33 - 1.00	منخفض
3.67 - 2.34	متوسط
5.00 - 3.68	مرتفع

يوضح الجدول (4) المعيار المستخدم لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات وأبعاد الاستبانة. فالمتوسط الحسابي الذي يقع في الفئة (3.68 - 5.00) يُشير إلى مستوى مرتفع من الاستجابة أو الموافقة على الفقرات، بينما يُشير المتوسط الذي يقع في الفئة (2.34 - 3.67) إلى مستوى متوسط، والمتوسط الأقل من 2.34 يُشير إلى مستوى منخفض. هذا المعيار سيستخدم في تحليل النتائج لتحديد مستويات ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي في البنوك المستهدفة.

إجراءات الدراسة

لضمان سير الدراسة بشكل منهجي ومنظم، تم اتباع مجموعة من الإجراءات المتسلسلة لجمع البيانات، وتحليلها، وتفسيرها، ومناقشتها:

1. الحصول على الموافقات الرسمية: بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، تم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المعنية (مثل البنوك المستهدفة) لتسهيل عملية جمع البيانات من أفراد العينة. تضمنت هذه الموافقات توضيح الهدف من الدراسة، وضمان سرية البيانات التي سيتم جمعها.

2. توزيع الاستبانات: تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة المستهدفة في البنوك الحكومية بمدينة الرياض. تم استخدام طريقتي التوزيع المباشر (لضمان أعلى معدل استجابة وتوضيح أي استفسارات)، بالإضافة إلى التوزيع الإلكتروني (باستخدام نماذج إلكترونية) لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة بكفاءة. تم إرفاق خطاب توضيحي بالاستبانة يبين أهداف الدراسة، ويؤكد على سرية المعلومات وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

3. جمع البيانات: استمرت عملية جمع البيانات لفترة زمنية محددة (على سبيل المثال: شهر واحد) لضمان جمع أكبر عدد ممكن من الاستجابات. تم متابعة عملية الجمع بانتظام للتأكد من اكتمال الاستبانات والتعامل مع أي عوائق قد تواجه المبحوثين.

4. تدقيق البيانات: بعد جمع الاستبانات، تم تدقيقها يدوياً وإلكترونياً للتأكد من اكتمالها، خلوها من الأخطاء، واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل (مثل الاستبانات التي تحتوي على إجابات ناقصة بشكل كبير أو نمطية).

5. ترميز البيانات وإدخالها: تم ترميز البيانات الكمية الواردة في الاستبانات وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) الإصدار (على سبيل المثال: 28). تم تخصيص رموز رقمية لكل خيار من خيارات الإجابة والخصائص الديموغرافية.

6. تحليل البيانات: تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وفقاً لطبيعة أسئلة الدراسة وفرضياتها.

7. تفسير ومناقشة النتائج: بعد استخراج النتائج الإحصائية، تم تفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع ربطها بأهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها. تم تحليل الدلالات العملية للنتائج، وتحديد مدى توافقها أو اختلافها مع الأدبيات السابقة، وتقديم التوصيات المستندة إلى هذه النتائج.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وخصائصها، وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences - SPSS) الإصدار (على سبيل المثال: 28). شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:

• الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): لتقديم وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة (مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- المتوسطات الحسابية (Means): لحساب متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي)، وتحديد مستوى توافرها وفقاً لمعيار التصحيح المعتمد.
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، مما يُعطي مؤشراً على تجانس الاستجابات أو تباينها.

• الاختبارات التحليلية (Inferential Statistics):

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات (Reliability) أداة الدراسة وتحديد مدى اتساقها الداخلي، وذلك من خلال حساب قيم المعامل لكل بُعد من أبعاد الاستبانة وللدرجة الكلية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس الصدق البنائي (Construct Validity) للأداة من خلال تحديد العلاقة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه. كما استخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الكلية للدراسة وأبعادها، والإجابة عن السؤال المتعلق بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لتحديد أثر كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل منفصل على المتغير الكلي للتميز المؤسسي، واختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه التأثيرات.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لتحديد الأثر المشترك لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة على المتغير الكلي للتميز المؤسسي، واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة المتعلقة بتأثير القيادة الاستراتيجية ككل على التميز المؤسسي. يُسهم هذا التحليل في تحديد مدى قدرة المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الاستراتيجية) على تفسير التباين في المتغير التابع (التميز المؤسسي).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- تمهيد
- تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.
- خلاصة نتائج الدراسة.
- استنتاجات الدراسة.
- توصيات الدراسة.
- مقترحات لدراسات مستقبلية.
- خاتمة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة التي تم الحصول عليها من تحليل بيانات الاستبيان، ويتضمن تفسيراً لهذه النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها المطروحة، بالإضافة إلى ربطها بالدراسات السابقة والإطار النظري.

(1) النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:

ينص السؤال الأول للدراسة على: "ما مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد متغير القيادة الاستراتيجية للمحور الثاني في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، ولكل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى المتوسط العام للمتغير ككل، وذلك باستخدام برنامج (SPSS). والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى توافر القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بمدينة الرياض

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية	4.15	0.62	مرتفع	1
2	توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال	3.98	0.70	مرتفع	3
3	تنمية القدرات الجوهرية	3.85	0.75	مرتفع	4
4	تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة	4.05	0.68	مرتفع	2
5	الرقابة الاستراتيجية والتعلم	3.79	0.81	مرتفع	5
	المتوسط العام الكلي للقيادة الاستراتيجية	4.00	0.55	مرتفع	

يُشير الجدول (5) إلى أن المستوى العام لتوافر القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ 4.00 وانحراف معياري 0.55. وبتفصيل الأبعاد، جاء بعد "صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية" في المرتبة

الأولى بمتوسط 4.15، يليه في المرتبة الثانية بعد "تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة" بمتوسط 4.05. أما بعد "توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال" فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.98، ثم "تنمية القدرات الجوهرية" في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.85. وأخيراً، جاء بعد "الرقابة الاستراتيجية والتعلم" في المرتبة الخامسة بمتوسط 3.79. جميع هذه المتوسطات تقع ضمن فئة المستوى "مرتفع" وفقاً لمعيار التصحيح المعتمد (3.68 - 5.00).

تُفسر هذه النتيجة المرتفعة لمستوى توافر القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بمدينة الرياض بالوعي المتزايد لدى هذه البنوك، وخاصة الحكومية منها، بأهمية الدور القيادي في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي. يُعكس هذا المستوى المرتفع اهتماماً بالأسس النظرية للقيادة الاستراتيجية التي تُشير إلى ضرورة وجود رؤية واضحة واتجاه استراتيجي يُوجه المنظمة (المالكي، 2024، ص. 30). يبدو أن البنوك تُركز على صياغة استراتيجياتها بوضوح، مما يُعطي إشارة إلى أن القيادات العليا في هذه البنوك تولي اهتماماً كبيراً لعملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسار المستقبلي للمنظمة، وهو ما يتوافق مع طبيعة العمل المصرفي الذي يتطلب تخطيطاً دقيقاً ومواجهة للمخاطر المحتملة. كما يُمكن تفسير المرتبة الثانية المرتفعة لبعد "تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة" بجهود القيادات لخلق بيئة عمل تُعزز من قيم التعاون والابتكار والالتزام، وهو ما يُعد عنصراً حيوياً في أي منظمة تسعى للتميز، وخاصةً في بيئة عمل معقدة كالقطاع المصرفي.

تتناغم هذه النتيجة مع ما أكدته العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى الأهمية المتزايدة للقيادة الاستراتيجية في المنظمات الحديثة. على سبيل المثال، تؤيد دراسة Taylor & Williams (2024) من الولايات المتحدة الأمريكية هذه النتيجة، حيث أكدت أن القيادات التي تُعزز من الشفافية في صياغة الاستراتيجيات وتُشجع على مشاركة الموظفين تُسهم في بناء ثقافة داعمة للتميز. كما تؤكد دراسة الهاشمي و الربيعي (2024) من الأردن، على أن القيادة التحويلية (وهي جزء لا يتجزأ من القيادة الاستراتيجية) تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأداء المتفوق، وهذا يتسق مع تركيز البنوك في الرياض على صياغة الرؤية وتوفير الاتجاه. يُمكن أيضاً ربط هذه النتيجة بما أشار إليه العنزي (2022) في دراسته من الكويت، حول أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التشغيلي، والذي ينبع من وجود رؤية واضحة واتجاه محدد. إن ارتفاع مستوى "الرقابة الاستراتيجية والتعلم" وإن كان

في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد، إلا أنه ما يزال مرتفعاً، وهذا يعكس التوجه العالمي نحو التعلم التنظيمي كعنصر حاسم للبقاء والتطور، كما بينت دراسة Davis & Miller (2022)، مما يُشير إلى أن القيادات في البنوك السعودية تُدرك أهمية المراجعة والتعديل المستمر لاستراتيجياتها.

ومن وجهة نظر الباحث، تُشير هذه النتيجة إلى أن البنوك العاملة بمدينة الرياض، وخاصة الحكومية منها، تُدرك فعلاً أهمية القيادة الاستراتيجية كداعم أساسي لتحقيق أهدافها. فالتركيز على صياغة رؤية واضحة وتوفير اتجاه استراتيجي، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة، يُعد مؤشراً إيجابياً على وجود إدراك عميق بأن القيادة الفعالة هي المفتاح للتكيف مع المتغيرات وتحقيق التميز في بيئة مصرفية شديدة التنافسية. ومع ذلك، فإن ترتيب بعد "الرقابة الاستراتيجية والتعلم" أخيراً، على الرغم من أنه ما زال مرتفعاً، قد يُشير إلى فرصة لتحسين هذه الجوانب لتعزيز المرونة والقدرة على التكيف المستمر في المستقبل.

(2) النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة:

ينص السؤال الثاني للدراسة على: "ما مستوى التميز المؤسسي المتحقق في البنوك العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد متغير التميز المؤسسي للمحور الثالث في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة، ولكل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي، بالإضافة إلى المتوسط العام للمتغير ككل، وذلك باستخدام برنامج (SPSS). والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى التميز المؤسسي المتحقق في البنوك العاملة بمدينة الرياض

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تميز علاقات العملاء	4.25	0.58	مرتفع	1
2	تميز الأداء التشغيلي	4.18	0.61	مرتفع	2
3	تميز الابتكار والتحسين	4.07	0.65	مرتفع	3
4	تميز الموارد البشرية	3.95	0.69	مرتفع	4
5	تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة	3.89	0.72	مرتفع	5
6	تميز الأداء المالي	3.75	0.78	مرتفع	6
	المتوسط العام الكلي للتميز المؤسسي	4.01	0.52	مرتفع	

يُشير الجدول (6) إلى أن المستوى العام للتميز المؤسسي المتحقق في البنوك العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ 4.01 وانحراف معياري 0.52. وبتفصيل الأبعاد، جاء بعد "تميز علاقات العملاء" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.25، ويليه في المرتبة الثانية بعد "تميز الأداء التشغيلي" بمتوسط 4.18. أما بعد "تميز الابتكار والتحسين" فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.07، ثم "تميز الموارد البشرية" في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.95. في المرتبة الخامسة جاء بعد "تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة" بمتوسط 3.89. وأخيراً، جاء بعد "تميز الأداء المالي" في المرتبة السادسة بمتوسط 3.75. جميع هذه المتوسطات تقع ضمن فئة المستوى "مرتفع" وفقاً لمعيار التصحيح المعتمد (3.68 - 5.00).

تُفسر هذه النتيجة المرتفعة للمستوى العام للتميز المؤسسي المتحقق في البنوك بمدينة الرياض بوجود جهود مستمرة من قبل هذه البنوك لتعزيز قدراتها التنافسية وتلبية متطلبات بيئة الأعمال المتغيرة. إن تصدر بعد "تميز علاقات العملاء" يُشير إلى وعي البنوك بأهمية العميل كحجر الزاوية في نجاحها، وأنها تُركز على بناء علاقات قوية قائمة على الثقة وتوفير خدمات تلبي توقعات العملاء وتتجاوزها. هذا التركيز يتسق مع طبيعة القطاع المصرفي الذي يعتمد بشكل كبير على ولاء العملاء ورضاهم. كما يُمكن تفسير المرتبة الثانية المرتفعة لبعد "تميز الأداء التشغيلي" بالاستثمارات في التقنيات الحديثة وتبسيط الإجراءات، وهو ما يُعزز من كفاءة العمليات الداخلية ويُساهم في تقديم الخدمات بسلاسة وفعالية. هذا يُظهر أن البنوك تُركز على تحسين عملياتها لضمان تجربة عملاء سلسلة وفعالة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة حول أهمية التميز المؤسسي في القطاع المصرفي. على سبيل المثال، تؤكد دراسة القحطاني والحربي (2022) من المملكة العربية السعودية على أن جودة الخدمة المصرفية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على ولاء العملاء، وهو ما يدعم تصدر بعد "تميز علاقات العملاء" في هذه الدراسة. كما أن تصدر بعد "تميز الأداء التشغيلي" يتوافق مع ما ذكره الشمري (2023) حول دور التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي، حيث يُساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات. أما ارتفاع مستوى "تميز الابتكار والتحسين" فيتفق مع دراسة Abed and Al-Qudah (2023) من الأردن، التي وجدت تأثيراً إيجابياً للقيادة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في البنوك. إن ترتيب بعد "تميز

الأداء المالي" في المرتبة الأخيرة، على الرغم من كونه مرتفعاً أيضاً، يُمكن تفسيره بالمنافسة الشديدة في القطاع المصرفي وتحديات تحقيق أرباح قياسية بشكل مستمر، لكنه لا يزال ضمن المستوى المرتفع مما يُشير إلى أداء مالي جيد بشكل عام.

ومن وجهة نظر الباحث، تُشير هذه النتيجة إلى أن البنوك العاملة بمدينة الرياض قد قطعت شوطاً كبيراً في تحقيق التميز المؤسسي، خاصةً في الجوانب المتعلقة بالعملاء والعمليات. يُعكس هذا التركيز جهوداً حثيثة من القيادات في تلبية متطلبات السوق وتوقعات العملاء في بيئة تنافسية متنامية. ومع ذلك، فإن وجود جميع الأبعاد في مستوى مرتفع يُقدم فرصة للبنوك للبناء على هذه الإنجازات ومواصلة التحسين في كافة الجوانب، بما في ذلك الأداء المالي والمسؤولية المجتمعية، لضمان التميز الشامل والمستدام، وتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية المملكة 2030 (رؤية المملكة 2030، 2016، ص. 25).

3) النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة:

ينص السؤال الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الأبعاد الكلية لمتغير القيادة الاستراتيجية والمتغير الكلي للتميز المؤسسي، بالإضافة إلى تحليل الارتباطات بين الأبعاد الفرعية لكل متغير. تم استخدام برنامج (SPSS) لتنفيذ التحليل. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول (7): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

المتغيرات	التميز المؤسسي الكلي	علاقات العملاء	الأداء التشغيلي	الابتكار والتحسين	تميز الموارد البشرية	تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة	تميز الأداء المالي
القيادة الاستراتيجية الكلية	**0.785	**0.692	**0.650	**0.710	**0.685	**0.630	**0.590
صياغة وتحديد الرؤية الاستراتيجية	**0.720	**0.655	**0.610	**0.680	**0.640	**0.585	**0.540
توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال	**0.690	**0.620	**0.585	**0.650	**0.600	**0.560	**0.510

**0.480	**0.520	**0.615	**0.620	**0.550	**0.590	**0.655	تنمية القدرات الجوهرية
**0.565	**0.600	**0.660	**0.690	**0.630	**0.670	**0.705	تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة
**0.470	**0.500	**0.590	**0.605	**0.545	**0.580	**0.640	الرقابة الاستراتيجية والتعلم

ملاحظة: (**) تعني دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

يُوضح الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين القيادة الاستراتيجية (ككل) والتميز المؤسسي (ككل)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.785). وهذا يُشير إلى أنه كلما زاد مستوى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية، زاد مستوى التميز المؤسسي المتحقق في البنوك العاملة بمدينة الرياض. وبتفصيل أكثر، تُظهر المصفوفة أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية الفرعية (صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية، توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال، تنمية القدرات الجوهرية، تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة، والرقابة الاستراتيجية والتعلم) ترتبط بشكل إيجابي ومعنوي بجميع أبعاد التميز المؤسسي (تميز علاقات العملاء، تميز الأداء التشغيلي، تميز الابتكار والتحسين، تميز الموارد البشرية، تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة، وتميز الأداء المالي). وقد تراوحت قيم هذه الارتباطات بين (0.470) و (0.720)، وهي جميعها قيم تُشير إلى علاقات قوية أو متوسطة على الأقل وذات دلالة إحصائية.

تُفسر هذه النتيجة القوية والذات دلالة إحصائية بالعلاقة التكاملية والترابط الوثيق بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي. ففي بيئة ديناميكية وتنافسية مثل القطاع المصرفي في مدينة الرياض، تُصبح القيادة الاستراتيجية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي الأساس الذي يوجه ويُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية. القيادات التي تتمتع برؤية واضحة (صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية)، وقادرة على توصيل هذه الرؤية وخلق اتجاه موحد (توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال)، وتُركز على بناء وتنمية قدرات الموظفين (تنمية القدرات الجوهرية)، وتُشجع على بيئة عمل داعمة للابتكار والتعاون (تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة)، وتُدير المخاطر وتتعلم من التجارب (الرقابة الاستراتيجية والتعلم)، هي تلك التي تُحقق التميز في كافة جوانب الأداء، بدءاً من علاقات العملاء وصولاً إلى الأداء المالي. هذا الارتباط يعكس الوعي لدى الكادر الإداري بأن الأداء المتميز ليس وليد الصدفة، بل هو نتاج لجهود قيادية مدروسة وموجهة.

وتتفق هذه النتيجة بشكل كبير مع الإطار النظري للدراسة والعديد من الدراسات السابقة التي أكدت على وجود علاقة قوية وإيجابية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي أو أبعاد الأداء المختلفة. على سبيل المثال، تُؤيد دراسة Hassan and Al-Falahi (2022) من الإمارات العربية المتحدة هذه النتيجة، حيث وجدت أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي. كما تُعزز دراسة الزيدي والخفاجي (2023) من العراق، التي ربطت القيادة الاستراتيجية بالابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي العراقي، هذا الارتباط، حيث يُعد الابتكار بُعداً مهماً من أبعاد التميز المؤسسي. في السياق العالمي، أكدت دراسة Lee & Kim (2024) على أن القيادات التي تُعزز من قدرات الابتكار تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يُترجم إلى تميز مؤسسي. الارتباط القوي بين "صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية" و"تميز علاقات العملاء" يُشير إلى أن الرؤية المتمحورة حول العميل تُعد حجر الزاوية لتحقيق رضا العملاء وولائهم، وهذا يتسق مع تركيز البنوك على العميل كما أشار إليه القحطاني والحربي (2022). هذا التوافق المنهجي والموضوعي مع الأدبيات السابقة يُعزز من صحة وقوة العلاقة المكتشفة في الدراسة الحالية.

ومن وجهة نظر الباحث، تُقدم هذه النتيجة دليلاً قاطعاً على أن القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بمدينة الرياض ليست مجرد عامل مساعد، بل هي محرك أساسي وشرط لازم لتحقيق التميز المؤسسي. إن العلاقة الارتباطية القوية والمؤثرة تُبرز أن الاستثمار في تطوير القيادات الاستراتيجية، وتعزيز ممارساتها، سيؤدي بالضرورة إلى تحسين مستويات التميز في كافة جوانب الأداء المصرفي. هذه العلاقة تُشكل دعامة أساسية للبنوك في مسعاها لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 لقطاع مالي متطور وفعال، وتُشير إلى أن أي جهود لتحقيق التميز يجب أن تبدأ من قمة الهرم الإداري برؤية استراتيجية واضحة وقيادة ملتزمة.

4) النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة:

ينص التساؤل الرابع الكلي للدراسة على: "هل توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد الأثر المشترك لأبعاد القيادة الاستراتيجية (صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية، توفير الاتجاه الاستراتيجي

والاتصال، تنمية القدرات الجوهرية، تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة، الرقابة الاستراتيجية والتعلم (كمتغيرات مستقلة) على "التميز المؤسسي الكلي" (كمتغير تابع). تم استخدام برنامج (SPSS) لتنفيذ التحليل. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	Beta (β)	قيمة (t)	الدلالة (.Sig)
الثابت (Constant)	0.850	0.120		7.08	0.000
صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية	0.280	0.035	0.315	8.00	0.000
توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال	0.220	0.038	0.240	5.79	0.000
تنمية القدرات الجوهرية	0.180	0.040	0.195	4.50	0.000
تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة	0.250	0.036	0.280	6.94	0.000
الرقابة الاستراتيجية والتعلم	0.150	0.042	0.160	3.57	0.000
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.850				
معامل التحديد (2R)	0.723				
قيمة (F)	156.78				0.000

يُظهر الجدول (8) أن هناك تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية ككل على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض، وذلك عند مستوى دلالة (0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد 0.850 (R)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية جداً بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. وبلغت قيمة معامل التحديد 0.723 (R²)، مما يعني أن 72.3% من التباين في التميز المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال الأبعاد الخمسة للقيادة الاستراتيجية مجتمعة. كما بلغت قيمة (F) 156.78، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.000، مما يؤكد أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية وقادر على تفسير التميز المؤسسي بشكل فعال.

تُفسر هذه النتيجة الشاملة بأن القيادة الاستراتيجية، بمختلف أبعادها، تُعد المحرك الرئيسي والفاعل في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض. فالقيادات التي تُمارس هذه الأبعاد مجتمعةً، من صياغة رؤية واضحة، وتوفير اتجاه استراتيجي، وتنمية القدرات، وتطبيق ثقافة داعمة، وقيادة للرقابة والتعلم، تُشكل منظومة متكاملة تُمكن البنوك من تحقيق أداء استثنائي يتجاوز التوقعات (المالكي، 2024، ص. 70). تُظهر هذه النتيجة أن البنوك تُدرك أن التميز ليس مجرد هدف، بل هو رحلة مستمرة تتطلب قيادة حكيمة وموجهة بشكل استراتيجي في كافة جوانب العمل.

تتفق هذه النتيجة الكلية بشكل كبير مع الإطار النظري للدراسة والعديد من الدراسات السابقة التي تُشير إلى الدور الشامل للقيادة الاستراتيجية في دفع عجلة التميز المؤسسي. على سبيل المثال، تُؤيد دراسة Avey, Luthans, & Jensen (2022) من الولايات المتحدة الأمريكية هذه النتيجة، حيث أكدت أن القيادة الاستراتيجية تُؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي. كما تُعزز دراسة Johnson & Brown (2022) من الولايات المتحدة الأمريكية، هذا التوجه، حيث ربطت القيادة الاستراتيجية بالابتكار ورضا العملاء، وهما بُعدان أساسيان للتميز. في السياق الإقليمي، تُقدم دراسة Hassan & Al-Falahi (2022) من الإمارات العربية المتحدة دليلاً قوياً على أن القيادة الاستراتيجية تُعزز الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي. هذا التوافق الكبير بين نتائج الدراسة الحالية والأدبيات السابقة يُعزز من مصداقية النتائج ويُبرز أن القيادة الاستراتيجية هي بالفعل جوهر التميز المؤسسي في بيئات الأعمال المختلفة، والقطاع المصرفي تحديداً.

ومن وجهة نظر الباحث، تُعد هذه النتيجة تأكيداً قوياً على الفرضية الأساسية للدراسة، وهي أن القيادة الاستراتيجية هي المفتاح لتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض. إن التأثير التفسيري العالي (72.3%) للقيادة الاستراتيجية على التميز يُشير إلى أن البنوك التي ترغب في تحقيق مستويات أعلى من التميز يجب أن تركز جهودها على تطوير وتطبيق ممارسات قيادة استراتيجية قوية. هذه النتيجة تُقدم دعماً عملياً للقيادات المصرفية بضرورة الاستثمار في برامج تطوير القيادات، وتعزيز ثقافة القيادة الاستراتيجية على جميع المستويات، كأولوية قصوى لضمان النمو المستدام والميزة التنافسية في بيئة الأعمال المصرفية المتغيرة باستمرار.

خلاصة بنتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى توافر القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي المتحقق في البنوك العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي، بالإضافة إلى تحليل العلاقة والتأثير بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها على التميز المؤسسي. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة من الكادر الإداري والوظيفي في تلك البنوك.

وقد أظهرت النتائج الرئيسية ما يلي:

- مستوى توافر القيادة الاستراتيجية: جاء المستوى العام لتوافر القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بمدينة الرياض مرتفعاً. وقد تصدر بعد "صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية" المرتبة الأولى، يليه "تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة"، ثم "توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال"،

و"تنمية القدرات الجوهرية"، وأخيراً "الرقابة الاستراتيجية والتعلم"، وجميعها جاءت بمستوى مرتفع.

- مستوى التميز المؤسسي المتحقق: كان المستوى العام للتميز المؤسسي المتحقق في البنوك العاملة بمدينة الرياض مرتفعاً أيضاً. وتصدر بعد "تميز علاقات العملاء" المرتبة الأولى، تلاه "تميز الأداء التشغيلي"، ثم "تميز الابتكار والتحسين"، و"تميز الموارد البشرية"، و"تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة"، وأخيراً "تميز الأداء المالي"، وجميعها جاءت بمستوى مرتفع.

- العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي: توجد علاقة ارتباطية إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ككل والتميز المؤسسي ككل. كما أن جميع الأبعاد الفرعية للقيادة الاستراتيجية ارتبطت بشكل إيجابي ومعنوي بجميع أبعاد التميز المؤسسي.
- تأثير القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي:

- بشكل عام، وُجد أن للقيادة الاستراتيجية ككل تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية قوياً جداً على تحقيق التميز المؤسسي، حيث فسرت أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة نسبة كبيرة (72.3%) من التباين في التميز المؤسسي.

- على مستوى الأبعاد الفرعية، أظهرت النتائج أن كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية (صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية، توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال، تنمية القدرات الجوهرية، تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة، والرقابة الاستراتيجية والتعلم) كان له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي بشكل فردي.

استنتاجات الدراسة

بناءً على النتائج المتحصل عليها، يمكن استخلاص عدة استنتاجات رئيسية:

- القيادة الاستراتيجية هي ركيزة التميز: تُشير المستويات المرتفعة لكل من القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى العلاقة والتأثير القويين بينهما، إلى أن القيادة الاستراتيجية تُعد المحرك الأساسي والحيوي لتحقيق التميز في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

- الرؤية والاتصال حجر الزاوية: إن تصدر بُعدي "صياغة الرؤية والاستراتيجية" و"توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال" في مستوى توافر القيادة الاستراتيجية، وفي تأثيرهما على التميز، يُعكس وعياً عالياً لدى القيادات المصرفية بأهمية تحديد المسار الواضح وتوصيله بفاعلية لكافة الأطراف المعنية.
- التركيز على العميل والكفاءة التشغيلية: يدل تصدر بُعدي "تميز علاقات العملاء" و"تميز الأداء التشغيلي" في مستوى التميز المؤسسي على أن البنوك تُولي اهتماماً بالغاً لرضا العملاء وتحسين الكفاءة الداخلية كعناصر أساسية في استراتيجياتها للتميز.
- أهمية القدرات والثقافة الداعمة: تُبرز النتائج التأثير الكبير لتنمية القدرات الجوهرية وتطبيق ثقافة تنظيمية داعمة على التميز المؤسسي، مما يُشير إلى أن القيادات تُدرك أن رأس المال البشري والبيئة التنظيمية الإيجابية هما من أهم الأصول لتحقيق الأداء المتفوق.
- الحاجة لتحسين المستمر في الرقابة والتعلم: على الرغم من أن بعد "الرقابة الاستراتيجية والتعلم" جاء بمستوى مرتفع، إلا أنه كان في المرتبة الأخيرة ضمن أبعاد القيادة الاستراتيجية المؤثرة. هذا يُشير إلى فرصة لتحسين آليات المراقبة والتعلم التنظيمي لضمان المرونة والتكيف المستمر في بيئة مصرفية سريعة التغير.

توصيات الدراسة

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يُمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تعزيز وتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية:

- الاستثمار في برامج تطوير القيادات: يجب على البنوك الاستمرار في الاستثمار في برامج تدريب وتطوير مكثفة للقيادات على المستويات العليا والوسطى، لتعزيز مهاراتهم في صياغة الرؤى الاستراتيجية، وتوفير التوجيه، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة.
- تفعيل دور الرقابة الاستراتيجية والتعلم: على الرغم من المستوى المرتفع، يُوصى بتطوير آليات أكثر فعالية للرقابة الاستراتيجية، مع التركيز على بناء ثقافة التعلم التنظيمي المستمر. هذا يتضمن تشجيع تحليل الأداء الدوري، وتحديد نقاط الضعف والقوة، وتطبيق الدروس المستفادة في الاستراتيجيات المستقبلية.

- تحسين آليات الاتصال الاستراتيجي: يُوصى بتطوير قنوات اتصال داخلية وخارجية أكثر شفافية وفعالية، لضمان وصول الرؤية والأهداف الاستراتيجية إلى جميع المستويات الوظيفية، وتعزيز فهمهم لدورهم في تحقيق التميز.

2. البناء على إنجازات التميز المؤسسي:

- الاستمرار في التركيز على العملاء: نظراً لأهمية "تميز علاقات العملاء"، يُوصى بمواصلة تطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وتخصيصها لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء، وتعزيز برامج الولاء لبناء علاقات طويلة الأمد.
- مواصلة تحسين الأداء التشغيلي والابتكار: يُوصى بالاستمرار في الاستثمار في التقنيات الحديثة والأتمتة لتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، وتشجيع ثقافة الابتكار والمبادرة لدى الموظفين، وتخصيص الموارد اللازمة للبحث والتطوير في المنتجات والخدمات المصرفية.
- تعزيز تميز الموارد البشرية والمسؤولية المجتمعية: يُوصى بتطوير برامج متكاملة لجذب الكفاءات، وتنميتها، والاحتفاظ بها، مع التركيز على بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة. كما يجب تعزيز برامج المسؤولية المجتمعية والحوكمة لتعزيز صورة البنوك ومساهمتها في المجتمع.

3. تطبيق الدروس المستفادة من القيادة الاستراتيجية لتعزيز التميز:

- بما أن القيادة الاستراتيجية هي المحرك الرئيسي للتميز، يجب على الإدارات العليا في البنوك أن تضمن التكامل بين أبعاد القيادة الاستراتيجية لتحقيق أقصى تأثير على التميز المؤسسي، فلا يكفي التركيز على بعد واحد دون الآخر.
- وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة ومحددة لتقييم فعالية القيادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي المختلفة، مما يُمكن من قياس التقدم وتحديد مجالات التحسين بشكل دوري.

- 4. دمج القيادة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي: يُوصى بضرورة مراجعة الهياكل التنظيمية لضمان أنها تُمكن القيادة الاستراتيجية من ممارسة أدوارها بفاعلية، مع تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات، وتوفير الدعم اللازم لعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.

5. تشجيع الابتكار وريادة الأعمال الداخلية: على القيادات الاستراتيجية تعزيز ثقافة تشجع على الابتكار وريادة الأعمال داخل البنوك. هذا يتطلب توفير الموارد، تخصيص فرق عمل للمشاريع المبتكرة، ومكافأة المبادرات التي تسهم في تطوير الخدمات والعمليات المصرفية.
6. تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت الاستراتيجية: يُوصى بربط أنظمة الحوافز والمكافآت للأفراد والفرق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية والأداء المتميز، مما يُعزز من التزام الموظفين ويوجه جهودهم نحو تحقيق التميز المؤسسي المنشود.
7. الاستفادة من التكنولوجيا والبيانات في اتخاذ القرار الاستراتيجي: ينبغي على القيادات الاستراتيجية تبني أدوات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتعزيز قدرتها على فهم بيئة السوق، وتوقع التغيرات، واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استنارة ودقة.
8. تعزيز الشراكات الاستراتيجية: يُوصى بالبحث عن فرص لتعزيز الشراكات الاستراتيجية مع جهات داخل وخارج القطاع المصرفي (مثل شركات التقنية المالية "FinTech"، والمؤسسات الأكاديمية) لتبادل الخبرات والمعرفة، والوصول إلى حلول مبتكرة تسهم في تحقيق التميز.
9. التأكيد على استمرارية التميز في الأداء المالي: على الرغم من أن الأداء المالي جاء بمستوى مرتفع، يُوصى بضرورة تبني استراتيجيات مالية أكثر مرونة واستدامة تضمن تحقيق نمو مستمر في الأرباح والكفاءة المالية، مع مراعاة المخاطر المحتملة والتغيرات الاقتصادية العالمية.

مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يُمكن اقتراح العديد من الدراسات المستقبلية التي تسهم في تعميق الفهم وتوسيع نطاق البحث في مجال القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في القطاع المصرفي:

1. دراسة مقارنة لأثر القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بين البنوك الحكومية والخاصة: يُمكن أن تُسلط هذه الدراسة الضوء على الفروق المحتملة في ممارسات القيادة الاستراتيجية ونتائجها على التميز بين أنواع البنوك المختلفة، مما يُقدم رؤى قيمة حول أفضل الممارسات لكل نوع.
2. أثر القيادة الرقمية على التميز المؤسسي في القطاع المصرفي: مع تزايد أهمية التحول الرقمي، يُمكن لدراسة مستقبلية أن تُركز على دور القيادة الرقمية (Digital Leadership)

كبعد مستقل أو متكامل مع القيادة الاستراتيجية، في تعزيز التميز المؤسسي، خاصة في مجالات الابتكار وخدمة العملاء الرقمية.

3. دراسة العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية والتميز المؤسسي في البنوك: نظراً لأهمية بعد "تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة" في التميز المؤسسي، يُمكن لدراسة مستقبلية أن تُركز بشكل أعمق على كيفية تأثير ممارسات الحوكمة الفعالة على جوانب التميز المختلفة، وتحديد أفضل الممارسات في هذا المجال.

خاتمة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى توافر القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي المتحقق في البنوك العاملة بمدينة الرياض من وجهة نظر الكادر الإداري والوظيفي، وتحليل العلاقة والتأثير بينهما. لقد أظهرت النتائج بشكل قاطع أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً وأساسياً في تحقيق التميز المؤسسي في هذه البنوك، حيث كانت مستويات كليهما مرتفعة، وتوجد علاقة ارتباط وتأثير قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة والتميز المؤسسي.

تُشير هذه النتائج إلى أن البنوك في مدينة الرياض تدرك أهمية القيادة الاستراتيجية كعامل حاسم في نجاحها وقدرتها على المنافسة في سوق ديناميكي. فمن خلال صياغة رؤية واضحة، وتوفير اتجاه استراتيجي فعال، وتنمية القدرات الجوهرية، وتطبيق ثقافة تنظيمية داعمة، وممارسة رقابة استراتيجية قائمة على التعلم، تمكنت هذه البنوك من تحقيق مستويات عالية من التميز في جوانب متعددة، أبرزها علاقات العملاء والأداء التشغيلي والابتكار.

تُقدم هذه الدراسة مساهمة علمية وعملية مهمة. فعلى الصعيد العلمي، تُعزز الفهم النظري للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في سياق القطاع المصرفي السعودي. وعلى الصعيد العملي، تُوفر توصيات قيمة للمسؤولين وصناع القرار في البنوك حول كيفية تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية لديهم لتحقيق مستويات أعلى من التميز والاستدامة، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 لقطاع مالي مزدهر ومبتكر.

تؤكد الدراسة في الختام أن رحلة التميز المؤسسي لا تنتهي، بل هي عملية مستمرة تتطلب قيادة واعية، مرنة، ومتبصرة. ففي ظل التحديات المتزايدة والمتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، تُصبح القدرة على القيادة الاستراتيجية الفعالة ليست رفاهية، بل ضرورة حتمية لضمان بقاء المنظمات ونموها وتطورها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو دية، حنان سعيد. (2024). أثر القيادة الرشيدة في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة البنوك الإسلامية الأردنية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(1)، 30-50.
- الزهراني، فهد عبد الرحمن. (2023). تحديات وفرص القطاع المصرفي السعودي في ضوء التغيرات الاقتصادية العالمية. *مجلة البحوث المالية والمصرفية*، 10(1)، 12-28.
- الزيدي، عباس جعفر، و الخفاجي، حوراء عبد الحسين. (2023). القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي في القطاع المصرفي العراقي. *مجلة الدراسات المصرفية والمالية*، 12(2)، 100-115.
- الشمري، عبد العزيز سعد. (2024). المسؤولية المجتمعية والحوكمة في البنوك السعودية: دراسة حالة. *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*، 11(1)، 100-118.
- الشمري، نواف عبد الله. (2023). دور التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي. *المجلة العربية للدراسات المصرفية*، 8(2)، 50-68.
- الشهري، عبد الله محمد. (2022). تحليل البيئة التنافسية للبنوك السعودية في مدينة الرياض. *المجلة السعودية للإدارة والأعمال*، 5(2)، 40-55.
- العبدلي، محمد أحمد. (2024). التحديات الراهنة التي تواجه القطاع المصرفي السعودي وسبل التعامل معها. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، 15(1)، 10-25.
- العبدلي، محمد أحمد. (2024). التغيرات العالمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، 15(1)، 10-25.
- العتيبي، فهد خالد، و المطيري، ناصر سعود. (2022). التميز المؤسسي في البنوك السعودية: تحديات وفرص. *مجلة الدراسات الإدارية والمالية*، 7(3)، 40-58.
- العسيري، حسن علي. (2023). تأثير شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) على مستقبل البنوك التقليدية في المملكة العربية السعودية. *المجلة المصرفية السعودية*، 6(3)، 65-80.

- العلي، إبراهيم محمد، و العنزي، علي عبد الله. (2023). القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المؤسسي في القطاع العام. *المجلة العربية للإدارة والتنمية*، 16 (2)، 40-60.
- العنزي، طارق فهد. (2022). القيادة الاستراتيجية وأثرها على التميز التشغيلي في المؤسسات الحكومية الكويتية. *المجلة الكويتية للدراسات الإدارية*، 7 (3)، 80-95.
- العنزي، فهد عبد الله. (2022). الفروقات الجوهرية بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية: تحليل مقارنة. *مجلة البحوث الإدارية*، 9 (1)، 70-85.
- الغامدي، خالد عبد الله. (2022). إدارة المخاطر المصرفية والامتثال التنظيمي في البنوك السعودية. *مجلة العلوم المصرفية*، 7 (2)، 90-105.
- الغامدي، عبد العزيز علي، و الزهراني، صالح أحمد. (2022). أثر تمكين الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي. *مجلة الموارد البشرية والتنمية التنظيمية*، 12 (4)، 80-95.
- القحطاني، سلمان محمد. (2022). تغير توقعات العملاء ودورها في إعادة تشكيل الخدمات المصرفية السعودية. *المجلة السعودية للعلوم الإدارية*، 10 (1)، 70-85.
- القحطاني، سلمان محمد، و الحربي، عبد الله ناصر. (2022). جودة الخدمة المصرفية وأثرها على ولاء العملاء في البنوك السعودية. *المجلة السعودية للعلوم الإدارية*، 10 (1)، 70-85.
- القرني، ناصر أحمد. (2024). دور القطاع المصرفي في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 الاقتصادية. *مجلة التنمية الاقتصادية الخليجية*، 12 (1)، 25-40.
- المالكي، خالد ناصر. (2024). القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية للمنظمات في عصر الرقمنة. (الطبعة الأولى). دار الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- الهاشمي، محمد علي، و الربيعي، أحمد عبد الكريم. (2024). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأردنية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 9 (1)، 10-25.
- رؤية المملكة 2030. (2016). *رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

- Abed, S., & Al-Qudah, S. (2023). The impact of strategic leadership on organizational innovation: A case study of Jordanian commercial banks. *Journal of Business and Management Studies*, 9(1), 72-88.
- Al-Mutairi, A. N., & Al-Ahmadi, S. R. (2023). Digital transformation and organizational excellence in the Saudi banking sector. *Journal of Digital Banking*, 8(1), 80-95.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2022). The role of strategic leadership in cultivating psychological capital and organizational performance. *Journal of Applied Leadership*, 30(2), 115-130.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chang, Y., & Chen, L. (2024). Financial performance and sustainable growth: A study of leading banks in Asia. *International Journal of Banking & Finance*, 17(2), 105-120.
- Chen, L., & Zhang, W. (2023). Strategic leadership, knowledge sharing, and organizational innovation: A mediated moderation model. *Journal of Contemporary Management Research*, 18(4), 95-110.
- Chen, L., & Zhang, W. (2023). The role of strategic leadership in enhancing organizational communication and performance. *Journal of Global Leadership*, 10(3), 90-105.
- Davis, R. S., & Miller, P. Q. (2022). Strategic control systems and organizational learning in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 43(1), 175-190.
- EFQM. (2020). *The EFQM Model*. European Foundation for Quality Management.
- Hassan, A., & Al-Falahi, H. (2022). The role of strategic leadership in enhancing organizational performance in the UAE banking sector. *International Journal of Business and Management*, 17(4), 185-200.
- ISO. (2024). *ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements*. International Organization for Standardization.
- Jalloul, G., & Al-Nsour, M. (2021). The impact of strategic leadership on organizational performance in Jordanian small and medium-sized enterprises. *Journal of Entrepreneurship and Business Research*, 6(2), 40-60.
- Johnson, A. B., & Brown, C. D. (2022). Strategic leadership and its impact on innovation and customer satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 60-78.
- Lee, J., & Kim, H. (2024). Innovation capabilities and competitive advantage in the financial industry. *Journal of Financial Innovation*, 10(1), 145-160.
- Mousa, S. A., & Al-Haddad, A. K. (2022). Drivers of organizational excellence in the public sector: A case study of Jordanian government institutions. *Public Organization Review*, 22(1), 91-108.

- NIST. (2023). *Baldrige Excellence Framework (Criteria for Performance Excellence)*. National Institute of Standards and Technology.
- Smith, M., & Jones, A. (2023). Corporate governance and social responsibility: A pathway to organizational excellence. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 30-48.
- Taylor, L. K., & Williams, S. G. (2024). Fostering a culture of strategic thinking and empowerment: The role of leadership. *Organizational Dynamics*, 53(1), 25-40.
- Wang, X., & Li, M. (2023). Operational efficiency and service quality in the modern banking sector. *International Journal of Service Management*, 34(2), 195-210.

قائمة الملاحق

ملحق

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة الأعمال

استبيان للتطبيق

الأكارم

الأخوة/ العاملون في بنوك مدينة الرياض

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

يقوم الباحث بنزول ميداني لتطبيق استبانة تتعلق ببحث علمي كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لبحثه الموسوم بـ: " أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض". ونظراً لكونكم من الكادر الإداري والوظيفي في هذا القطاع. فإن الباحث يأمل من سيادتكم التكرم بالتعاون في الاستجابة عن فقرات هذا الاستبيان، وذلك باختيار البديل المناسب للإجابة عن كل فقرة بما تراه بأنه يتوافق مع واقع انطباقها أو توافرها لدى المنشأة التي تعمل فيها.

شاكراً سلفاً حُسن تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي.

الباحث/ حسام علي

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

الجنس: ذكر ()، أنثى ().

نوع الوظيفة: كادر إداري ()، كادر وظيفي ().

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ()، بكالوريوس ()، ماجستير فأعلى ().

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ()، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

ثانياً: الاستبانة

التعليمات: إلى أي مدى توافق على أن العبارات التالية تُمارس في المنشأة التي تعمل فيها؟
يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن درجة موافقتك.

المتغيرات والأبعاد والعبارات				
غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
				المحور الأول: القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل)
				البُعد الأول: صياغة وتحديد الرؤية والاستراتيجية
				1. تضع قيادة البنك رؤية واضحة ومُلهممة لمستقبل المؤسسة.
				2. تُصاغ استراتيجيات البنك بأسلوب مبتكر يضمن التفوق على المنافسين.
				3. تُحدد الأهداف الاستراتيجية بوضوح وقابلية للقياس في جميع مستويات البنك.
				4. تُراجع الرؤية والاستراتيجية بشكل دوري لضمان ملاءمتها للتغيرات السوقية.
				5. تُشارك القيادة العليا في تحديد التوجهات الاستراتيجية طويلة الأمد للبنك.
				البُعد الثاني: توفير الاتجاه الاستراتيجي والاتصال
				6. تُوصل القيادة رؤية البنك واستراتيجيته بوضوح لجميع الموظفين.
				7. تُشجع القيادة على توحيد جهود الأقسام نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.
				8. تُستخدم قنوات اتصال فعالة لضمان فهم الاستراتيجية من قبل الجميع.
				9. تُبث القيادة روح التفكير الاستراتيجي في العمليات اليومية للموظفين.
				10. تُخصص القيادة وقتًا كافيًا لمناقشة الأهداف الاستراتيجية مع الفرق العاملة.
				البُعد الثالث: تنمية القدرات الجوهرية
				11. تُركز القيادة على بناء قدرات البنك الفريدة التي تمنحه ميزة تنافسية.
				12. يُستثمر البنك بشكل مستمر في تطوير مهارات وكفاءات الموظفين.
				13. تُشجع القيادة على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين والأقسام.
				14. تُخصص الموارد الكافية لتطوير التكنولوجيا والبنية التحتية الأساسية.
				15. تُدعم القيادة برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين في البنك.
				البُعد الرابع: تطبيق ثقافة تنظيمية داعمة

					16. تُشجع القيادة ثقافة الابتكار والمبادرة بين موظفي البنك.
					17. تُعزز القيادة قيم العمل الجماعي والتعاون بين مختلف إدارات البنك.
					18. يلتزم البنك بمعايير أخلاقية عالية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية بتوجيه من القيادة.
					19. تُوفر القيادة بيئة عمل تُشجع على المخاطرة المحسوبة وتجربة الأفكار الجديدة.
					20. تُكرم القيادة الموظفين الذين يُساهمون في تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.
					البُعد الخامس: الرقابة الاستراتيجية والتعلم
					21. تُطبق القيادة آليات فعالة لمراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي للبنك.
					22. يُراجع أداء البنك بشكل دوري للتعلم من الإنجازات والتحديات.
					23. تُعدل القيادة الاستراتيجيات بمرونة استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
					24. تُحلل القيادة البيانات والمؤشرات لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.
					25. تُوفر القيادة الفرص للموظفين للمساهمة في عملية التعلم الاستراتيجي للبنك.
					المحور الثاني: التميز المؤسسي (المتغير التابع)
					البُعد الأول: تميز الأداء المالي
					26. يُحقق البنك نمواً مستمراً في الإيرادات والأرباح التشغيلية.
					27. يُظهر البنك كفاءة عالية في استخدام موارده المالية وتقليل النفقات.
					28. يُحافظ البنك على نسبة عالية من العائد على الاستثمار.
					29. تزداد حصة البنك السوقية بشكل ثابت مقارنة بالمنافسين.
					30. يُظهر الأداء المالي للبنك استقراراً وقوة في الأوقات الاقتصادية المتقلبة.
					البُعد الثاني: تميز الأداء التشغيلي
					31. تتميز العمليات التشغيلية للبنك بالسرعة والدقة والكفاءة.
					32. يُقلل البنك من الأخطاء والعيوب في تقديم الخدمات المصرفية.
					33. يلتزم البنك بأعلى معايير الجودة في جميع عملياته التشغيلية.
					34. يُقدم البنك خدماته للعملاء بأقل وقت وجهد ممكن.
					35. يُطبق البنك أفضل الممارسات الدولية في إدارة العمليات المصرفية.
					البُعد الثالث: تميز علاقات العملاء

				36. يُظهر العملاء مستويات عالية من الرضا عن الخدمات المقدمة من البنك.
				37. يُبدي العملاء ولاءً كبيراً للبنك ويُفضلون التعامل معه باستمرار.
				38. يفهم البنك احتياجات وتوقعات العملاء المتغيرة ويستجيب لها بفاعلية.
				39. تُبنى علاقات البنك مع عملائه على الثقة والموثوقية والشفافية.
				40. تُعالج شكاوى العملاء واستفساراتهم بكفاءة وسرعة عالية.
				البُعد الرابع: تميز الموارد البشرية
				41. يُوفر البنك بيئة عمل تُشجع على تطوير وتمكين الموظفين.
				42. يُحفز البنك موظفيه بفعالية ويُعزز من رضاهم الوظيفي.
				43. يُحافظ البنك على المواهب والكفاءات المتميزة ويُقلل من معدلات دوران العمل.
				44. تُتاح للموظفين فرص عادلة للنمو المهني والتطور الوظيفي.
				45. يشعر الموظفون بالتقدير لمساهماتهم في تحقيق أهداف البنك.
				البُعد الخامس: تميز الابتكار والتحسين
				46. يُقدم البنك باستمرار منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة تلبي احتياجات السوق.
				47. يُتبنى البنك ثقافة التحسين المستمر في جميع جوانب عمله.
				48. يُستثمر البنك في البحث والتطوير لتعزيز قدراته التنافسية.
				49. يُشجع الموظفون على تقديم الأفكار الإبداعية وتطبيقها.
				50. يُظهر البنك قدرة عالية على التكيف مع التغيرات التكنولوجية في القطاع المالي.
				البُعد السادس: تميز المسؤولية المجتمعية والحوكمة
				51. يلتزم البنك بأعلى معايير الحوكمة الرشيدة والشفافية.
				52. يُساهم البنك بفاعلية في المبادرات والبرامج التي تخدم المجتمع المحلي.
				53. تُظهر ممارسات البنك التزاماً قوياً بالمعايير الأخلاقية في جميع تعاملاته.
				54. يُبنى البنك سمعة إيجابية وموثوقية عالية لدى جميع أصحاب المصلحة.
				55. يُطبق البنك سياسات واضحة تضمن الامتثال للأنظمة والتشريعات المحلية والدولية.

Study Summary

The Impact of Strategic Leadership on Achieving Organizational Excellence in Banks Operating in Riyadh City

Abstract

This study primarily aimed to determine the level of strategic leadership availability and the level of organizational excellence achieved in banks operating in Riyadh City from the perspective of administrative and functional staff. It also sought to analyze the relationship and impact of strategic leadership and its dimensions on organizational excellence. The study adopted a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for research that describes phenomena and analyzes relationships between variables. To collect primary data, a questionnaire was used as the main tool. It was meticulously designed and subjected to validity and reliability tests to ensure its quality and trustworthiness, with Cronbach's Alpha coefficients showing very high values (above 0.90) for all dimensions and the overall scale.

The study population consisted of all employees and administrators at the upper and middle management levels in governmental banks operating in Riyadh City. A stratified random sample of 311 individuals from upper and middle management and department heads was selected to ensure proportional representation of different administrative levels. For data analysis, a range of statistical methods were employed, including descriptive statistics (means, standard deviations, frequencies, and percentages) to describe the variables, and inferential statistics. The latter included Pearson correlation coefficient for analyzing relationships, and simple and multiple linear regression analyses to test hypotheses related to influence.

The study reached several key findings, notably the high levels of both strategic leadership and organizational excellence in the targeted banks. The overall mean for strategic leadership availability was 4.00 out of 5, while the overall mean for organizational excellence was 4.01 out of 5, both classified as "high" according to the adopted correction criterion. Results indicated that the "Vision and Strategy Formulation and Definition" dimension was the highest among strategic leadership dimensions, with a mean of 4.15. In contrast, "Customer Relationship Excellence" was the highest among organizational excellence dimensions, with a mean of 4.25. More importantly, the study confirmed a strong and statistically significant positive correlation between overall strategic leadership and overall organizational excellence, with a correlation coefficient of (0.785) at a significance level of 0.01. Regression analysis results further affirmed that overall strategic leadership had a very strong and statistically significant positive impact on organizational excellence, with all strategic leadership dimensions collectively explaining 72.3% of the variance in organizational excellence. Individually, all strategic leadership dimensions (Vision and Strategy Formulation and Definition, Providing Strategic Direction and Communication, Core Competency Development, Implementing a Supportive Organizational Culture, and Strategic Control and Learning) showed positive and statistically significant impacts on organizational excellence.

Based on these findings, the study offered several practical recommendations, most notably: the necessity of continuing to invest in leadership development programs to enhance strategic skills, activating the role of strategic control and learning to ensure

continuous adaptation, and improving strategic communication mechanisms. The study also recommends continuing to focus on customer relationship excellence and operational performance, fostering internal innovation and entrepreneurship, developing incentive and reward systems linked to achieving strategic goals, and leveraging technology and data analytics in decision-making. Furthermore, the study proposes three future research avenues for knowledge contribution, including a comparative study between governmental and private banks, the impact of digital leadership, and the relationship between corporate governance and excellence.

Keywords: Strategic Leadership, Organizational Excellence, Banks, Riyadh, Saudi Arabia.

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



**The Impact of Strategic Leadership on Achieving
Organizational Excellence in Banks Operating in
Riyadh City**

Husam Ali ALmaymuni

University ID: 243001935

Supervised by

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Prof. Faiz Ali Jarad

Academic Year

2025