

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

إعداد الطالب/

محسن هادي زيلع

الرقم الجامعي/

243000707

إشراف/

أ.د. الفیصل عبدالحمید

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي
وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

سورة الإسراء: الآية 85

شكر وتقدير

الحمد لله الذي خلق الإنسان، وعلمه البيان، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ الذي أرسله الله سبحانه وتعالى مبشراً ونذيراً ومعلماً، فكان خير معلم، علم من الجهالة، وهدى من الضلالة، وأرشد العباد لما به الخير والصلاح، وصلى الله عليه وعلى آله وأصحابه، والتابعين لهم بإحسان، وسلّم تسليمًا كثيرًا، أما بعد:

فأول الشكر وأعظمه وجزيل الحمد ومنتهاه لله سبحانه وتعالى الذي أعانني بفضله وكرمه وإحسانه لإنهاء هذه الدراسة.

ويسعدني ويشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان لأستاذي ومعلمي ومشرفي سعادة الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد، والدكتور فايز جرّاد، وذلك لفضلهما بالإشراف على هذه الدراسة، وعلى ما بذلاه من جهد وفضل وتوجيه سديد، مما كان له بالغ الأثر في إتمام هذه الدراسة.

وأتقدم بشكري وتقديري لجميع أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة جامعة ميدأوشن، على جهودهم في خدمة العلم وطلابه، وعلى كل ما يقدمونه من علم ننتفع به، فأسأل الله تعالى أن يجعله في موازين حسناتهم، وأن يزدتهم من واسع فضله وكرم.

كما أرفع أسمى آيات الشكر والتقدير لأصحاب السعادة أعضاء لجنة المناقشة؛ مع حفظ كامل الألقاب والمرتاتب العلمية، وأشكر لهم تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، وما يبذلونه من وقت وجهد لأجل تقييمها، وتسديد الخلل إن وجد، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أوجه خالص الشكر والامتنان لأصحاب السعادة جميعاً من الأساتذة الكرام الذين شرفوني بمناقشة هذه الدراسة، مشكوراً ومثمناً لهم جهودهم وتوجيهاتهم في تقويمها، فأسأل الله سبحانه أن يجعل ما قدموه في موازين حسناتهم.

ولا يفوتني أن أتقدم بأعظم الشكر والامتنان والعرفان لوالدي العزيز، أمدّ الله في عمره على طاعته،
وجزاه الله عني خير الجزاء على كل ما قدمه لي من تحفيز ودعم وتشجيع ومساندة حتى منّ الله عليّ وأتممت
هذه الدراسة.

كما أتقدم بخالص الدعاء لأمي الغالية بالرحمة والمغفرة، وأن يسكنها المولى سبحانه فسيح جناته،
فكان لها في قلبي من الدعاء أن يلحقها الله بعليين، وأن يرفع درجاتها في الصالحين.

كما أقدم شكري وتقديري لعضدتي وسندي في هذه الحياة (زوجتي) التي ساندتني واحتملتني طيلة
فترة إعداد هذه الدراسة، فأسأل الله أن يحفظها، وألا يحرمني من نعمة وجودها في بقية مشوار الحياة.
كما أوجه بالشكر لإخواني وأخواتي الأعزاء على دعمهم وتشجيعهم، وأسأل الله أن يوفقهم في
الحياة، وأن يبارك لهم أعمالهم وأسراهم.

ولا أنسى أن أتقدم بخالص شكري وتقديري لجميع أصدقائي وزملائي وشركاء دربي، الداعمين لي
دومًا في فشلي ونجاحي والعسر واليسر، وفي مقدمتهم سعادة الأستاذ الدكتور/ عبد الله بن محمد المطوع،
والشكر موصول لكل من أعانني خلال الفترة الماضية، وكل من ساعدني أو مدّني بمعلومة، أو أسدى لي
معروفًا، أو تعاون معي بأي شكل من الأشكال خلال مدة إعداد هذه الدراسة، فله عني خير الجزاء.

وفي الختام إن أحسنت، فذلك فضل من الله، تكرم به عليّ، وإن قصّرت فمن نفسي والشيطان،
وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فهرس المحتويات

3	شكر وتقدير
7	قائمة الجداول
9	فهرس الأشكال
11	المستخلص
12	الفصل الأول
13	المقدمة
14	مشكلة الدراسة
15	تساؤلات الدراسة
15	أهمية الدراسة
16	أهداف الدراسة
17	فرضيات الدراسة
18	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
21	الفصل الثاني
21	الدراسات السابقة
22	المقدمة
24	المتغير التابع والمستقل
26	الدراسات السابقة
32	الإطار النظري للدراسة
36	الفصل الثالث
36	منهجية الدراسة
37	المقدمة
38	المنهجية وطرق البحث
40	أدوات الدراسة
41	مجتمع البحث

43.....	خطوات جمع البيانات
45.....	حدود البحث
46.....	الفصل الرابع
46.....	نتائج الدراسة
47.....	المقدمة
49.....	تحليل البيانات
52.....	النتائج
94.....	المناقشة
96.....	الخاتمة
97.....	التوصيات
98.....	المراجع
102.....	الملاحق
105.....	Abstract

قائمة الجداول

51	جدول 1: الوصف الاحصائي للبيانات
52	جدول 2: الوصف الاحصائي لأعمار المشاركين في التجربة
54	جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة
55	جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة
56	جدول 5: الوصف الاحصائي للقادة في المنظمة لديهم رؤية واضحة ومحددة للمستقبل
58	جدول 6: الوصف الاحصائي لإتمام إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
59	جدول 7: الوصف الاحصائي للقادة يتخذون قرارات استراتيجية بناءً على بيانات دقيقة وتحليل عميق
61	جدول 8: الوصف الاحصائي لسعى القيادة إلى تعزيز روح الابتكار داخل المنظمة
62	جدول 9: الوصف الاحصائي للقادة يتعاملون بمرونة مع التغيرات البيئية والمستجدات
64	جدول 10: الوصف الاحصائي لوجود تواصل فعال بين القيادة والعاملين في المنظمة
65	جدول 11: الوصف الاحصائي لتطبيق قيم المنظمة ومبادئها في جميع الممارسات الإدارية
66	جدول 12: الوصف الاحصائي للقيادة تعمل على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز
68	جدول 13: الوصف الاحصائي لإتمام تخصيص الموارد بطريقة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية
69	جدول 14: الوصف الاحصائي لحرص القيادة على تطوير مهارات الموظفين باستمرار
71	جدول 15: الوصف الاحصائي لمتابعة الأداء وتقييمه وفقاً لمعايير استراتيجية واضحة
72	جدول 16: الوصف الاحصائي لعمل القيادة على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات الكبرى
74	جدول 17: الوصف الاحصائي لمرونة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع الظروف المحيطة
75	جدول 18: الوصف الاحصائي لسعى القيادة إلى بناء شراكات استراتيجية مع منظمات أخرى
77	جدول 19: الوصف الاحصائي لاستخدام مؤشرات أداء استراتيجية لقياس مدى التقدم
78	جدول 20: الوصف الاحصائي لتحقيق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية
80	جدول 21: الوصف الاحصائي للرضا عام من المستفيدين عن خدمات المنظمة
81	جدول 22: الوصف الاحصائي لقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها التشغيلية
83	جدول 23: الوصف الاحصائي للموارد المالية والبشرية تُدار بكفاءة عالية
84	جدول 24: الوصف الاحصائي لتحقيق نتائج ملموسة في المشاريع والبرامج المنفذة
86	جدول 25: ملخص انجاز القضية
86	جدول 26: احصائيات الموثوقية
	جدول 27: اختبار كاس اسكوير لدور القيادة الاستراتيجية في وضع الأهداف للمنظمات الغير ربحية بالمملكة العربية
88	السعودية.
	جدول 28: اختبار كاياسكوير لدور القيادة الاستراتيجية في زيادة التواصل الفعال بين الموظفين بالمنظمات الغير ربحية
90	بالمملكة العربية السعودية.

- جدول 29: اختبار كاي اسكوير لدور القيادة الاستراتيجية في تخصيص الموارد للمنظمات الغير ربحية بالمملكة العربية السعودية.....91
- جدول 30: تحليل التباين الاحادي لمتغيرات الدراسة.....93
- جدول 31: ملخص نموذج عامل بايز^٣.....93

فهرس الأشكال

- رسم توضيحي 1: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث 18
- رسم توضيحي 2: الإطار النظري للدراسة 32
- رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لأعمار المشاركين في التجربة 53
- رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 54
- رسم توضيحي 5: التمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة 55
- رسم توضيحي 6: التمثيل البياني للقادة في المنظمة لديهم رؤية واضحة ومحددة للمستقبل 57
- رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لإتمام إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة 58
- رسم توضيحي 8: التمثيل البياني للقادة يتخذون قرارات استراتيجية بناءً على بيانات دقيقة وتحليل عميق 60
- رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لسعى القيادة إلى تعزيز روح الابتكار داخل المنظمة 61
- رسم توضيحي 10: التمثيل البياني للقادة يتعاملون بمرونة مع التغيرات البيئية والمستجدات 63
- رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لوجود تواصل فعال بين القيادة والعاملين في المنظمة 64
- رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لتطبيق قيم المنظمة ومبادئها في جميع الممارسات الإدارية 65
- رسم توضيحي 13: التمثيل البياني للقيادة تعمل على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز 67
- رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لإتمام تخصيص الموارد بطريقة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية 68
- رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لحرص القيادة على تطوير مهارات الموظفين باستمرار 70
- رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لمتابعة الأداء وتقييمه وفقاً لمعايير استراتيجية واضحة 71
- رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لعمل القيادة على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات الكبرى 73
- رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لمرونة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع الظروف المحيطة 74
- رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لسعى القيادة إلى بناء شراكات استراتيجية مع منظمات أخرى 76
- رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لاستخدام مؤشرات أداء استراتيجية لقياس مدى التقدم 77
- رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لتحقيق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية 79
- رسم توضيحي 22: التمثيل البياني للرضا عام من المستفيدين عن خدمات المنظمة 80
- رسم توضيحي 23: التمثيل البياني لقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها التشغيلية 82
- رسم توضيحي 24: التمثيل البياني للموارد المالية والبشرية تُدار بكفاءة عالية 83
- رسم توضيحي 25: التمثيل البياني لتحقيق نتائج ملموسة في المشاريع والبرامج المنفذة 85
- رسم توضيحي 26: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة 87
- رسم توضيحي 27: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة الاستراتيجية في وضع الأهداف للمنظمات الغير ربحية بالملكة العربية السعودية 89
- رسم توضيحي 28: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة الاستراتيجية في زيادة التواصل الفعال بين الموظفين بالمنظمات الغير ربحية بالملكة العربية السعودية 90

رسم توضيحي 29: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة الاستراتيجية في تخصيص الموارد للمنظمات الغير ربحية بالمملكة العربية السعودية92

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (مثل وضوح الرؤية، إشراك العاملين، تخصيص الموارد، تعزيز التواصل، واتخاذ القرار المبني على البيانات) وبين مستوى الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المنظمة ورضا المستفيدين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة ميدانية بلغ حجمها 176 مفردة من العاملين في منظمات غير ربحية موزعة على مختلف مناطق المملكة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق نتائج ملموسة في المشاريع والبرامج، كما أظهرت أن من أبرز أدوار القيادة الناجحة القدرة على إشراك العاملين، تخصيص الموارد بكفاءة، وتعزيز الاتصال الفعال داخل المنظمة. كما أظهرت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.795) مستوى جيد من الموثوقية. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أبرزها: ضرورة تأهيل القيادات في القطاع غير الربحي بمفاهيم ومهارات القيادة الاستراتيجية، وتبني مؤشرات أداء واضحة، وتعزيز ثقافة الابتكار والتواصل الداخلي، إضافة إلى بناء شراكات استراتيجية فعالة تدعم استدامة العمل المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، المنظمات غير الربحية، التخطيط الاستراتيجي،

تخصيص الموارد، التواصل الفعال، مؤشرات الأداء.

الفصل الأول

المقدمة

تعد القيادة الاستراتيجية أحد الركائز الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى، ومواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل، سواء كانت داخلية أو خارجية. في ظل ما يشهده العالم اليوم من تغيرات سريعة وغير مسبقة في مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، أصبح من الضروري على المنظمات، خصوصاً تلك العاملة في القطاع غير الربحي، أن تتبنى ممارسات قيادية ترتكز على الفكر الاستراتيجي، القادر على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتوجيه المؤسسة نحو النجاح المستدام. فالقيادة لم تعد تقتصر على مجرد التسيير اليومي للمهام أو الإدارة الروتينية للموارد، بل أصبحت تشمل وضع الرؤى المستقبلية، وصياغة الأهداف بعيدة المدى، وتوجيه المنظمة نحو مسارات نمو واستقرار فعالة (Kess-Momoh، 2024).

إن المنظمات غير الربحية، بحكم طبيعتها وخصوصية رسالتها المجتمعية، تواجه مجموعة من التحديات المتزايدة والمتداخلة. فهي تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية في بيئة يميزها شح الموارد، وتعدد أصحاب المصلحة، وارتفاع سقف التوقعات من قبل المجتمع والجهات الداعمة. ومع اعتمادها الكبير على الدعم الحكومي، والتبرعات، والعمل التطوعي، تجد هذه المنظمات نفسها بحاجة ماسة إلى نماذج قيادية قادرة على المواءمة بين الرسالة الإنسانية ومتطلبات الكفاءة المؤسسية. وهنا تبرز الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية باعتبارها الوسيلة الأنجع للتعامل مع هذه المتغيرات، وبناء توجهات واضحة، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتحليل واقعي للأوضاع الداخلية والخارجية (Maier، 2024).

في المملكة العربية السعودية، شهد القطاع غير الربحي في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من القيادة الرشيدة، مدفوعاً برؤية المملكة 2030 التي أولت أهمية كبرى لهذا القطاع، وجعلته أحد المحركات الأساسية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية. وتسعى الرؤية إلى رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة عدد المتطوعين، وتعزيز فاعلية المنظمات العاملة فيه. ويأتي هذا التوجه في وقت تشهد فيه المملكة تحولات اقتصادية وهيكلية كبرى تتطلب من كافة القطاعات، بما في ذلك القطاع غير الربحي، التكيف والتطوير، وهو ما يضع عبئاً إضافياً على قيادات هذه المنظمات لتكون قادرة على التفكير الاستراتيجي، وتوظيف الموارد المحدودة بأقصى قدر من الكفاءة (Rahman، 2020).

وفي هذا الإطار، تزايدت الحاجة إلى دراسة طبيعة القيادة الاستراتيجية الممارسة في المنظمات غير الربحية داخل المملكة، وتحليل مدى انعكاس هذه الممارسة على الأداء المؤسسي. فالمؤسسات غير الربحية التي تنجح في صياغة رؤى

واضحة، وتحديد أهداف استراتيجية، وتفعيل المشاركة الفاعلة من جميع المعنيين، غالباً ما تتمكن من تحسين أدائها المؤسسي وتحقيق تأثير مجتمعي ملموس. ومن هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية – بما في ذلك الرؤية، والرسالة، وتحديد الأولويات، واتخاذ القرار، وتوجيه السلوك التنظيمي – وبين مستويات الأداء المؤسسي المتمثلة في الكفاءة التشغيلية، والفعالية التنظيمية، وجودة الخدمات، ومدى رضا المستفيدين (Ajuwon، 2024).

كما تهدف هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية مهمة في الأدبيات الإدارية العربية والمحلية، حيث يندر وجود دراسات ميدانية تتناول موضوع القيادة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المؤسسي في سياق المنظمات غير الربحية بالمملكة. وإن المتتبع للأبحاث الإدارية يجد أن معظم الدراسات تركز على المؤسسات الربحية أو الحكومية، بينما يتم إغفال القطاع غير الربحي، رغم دوره المحوري في معالجة القضايا المجتمعية. لذلك، فإن هذه الدراسة لا تسعى فقط إلى تقديم معرفة أكاديمية نظرية، بل تهدف أيضاً إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى الواقع الميداني، يمكن من خلالها تطوير آليات القيادة داخل هذه المنظمات، بما يساهم في رفع كفاءتها وتعزيز أثرها التنموي (Atoum، 2024).

تمثل هذه الدراسة مساهمة في النقاش العلمي حول أفضل أساليب إدارة المنظمات غير الربحية، وتبرز أهمية القيادة الواعية القادرة على توجيه المؤسسات نحو مستقبل أكثر فاعلية واستدامة. كما تساهم في دعم صناع القرار في القطاع غير الربحي بالمملكة من خلال توفير بيانات دقيقة وتحليل علمي يمكن الاستفادة منه في تطوير برامج التدريب القيادي، وتعزيز الحوكمة، وبناء ثقافة تنظيمية تواكب التغيرات وتحقق الأثر المجتمعي المنشود (ElAlfy، 2020).

مشكلة الدراسة

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

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

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

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

الأسئلة الفرعية للدراسة:

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

أهمية الدراسة

- أولاً: الأهمية النظرية

توجيه المدراء التنفيذيين في المنظمات غير الربحية: يقدم البحث نتائج وتوصيات عملية للمدراء التنفيذيين في المنظمات غير الربحية السعودية حول ضرورة استخدام أساليب القيادة الاستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي.

دعم تحقيق رؤية السعودية 2030: تتوافق نتائج الدراسة مع أهداف الرؤية المتمثلة في تعزيز القطاع غير الربحي وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من خلال تحسين الكفاءة الإدارية والقيادية.

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

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

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

- ثانيًا: الأهمية التطبيقية

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

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

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

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

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة:

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

الأهداف الفرعية للدراسة:

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

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

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

الفرضيات الفرعية للدراسة:

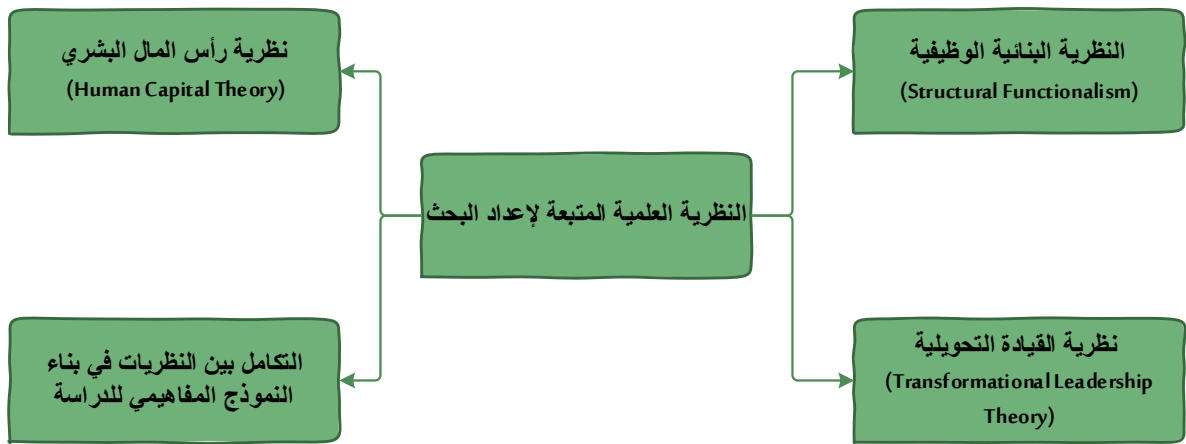
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح رؤية وخطة القيادة وفعالية الأداء المؤسسي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القيادة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكفاءة العمليات المؤسسية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القيادة على إدارة التغيير التنظيمي ومستويات رضا الموظفين والمستفيدين.

4. يختلف تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بشكل كبير وفقاً لمتغيرات المنظمة (مثل الحجم ونوع النشاط والموقع الجغرافي).

5. تؤثر جوانب القيادة الاستراتيجية إيجاباً على درجة النجاح المؤسسي في المنظمات غير الربحية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يتشكل الإطار النظري لأي دراسة علمية من مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تمثل المرجعية الأساسية في تفسير العلاقات بين المتغيرات محل البحث. وفي هذه الدراسة، تم التركيز على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بوصفها المتغير المستقل، والأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، ضمن سياق تنظيبي يتمثل في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. وقد تم اعتماد عدد من النظريات الحديثة والملائمة التي تُمكن من بناء تصور علمي رصين لهذه العلاقة، بما يحقق أهداف البحث ويسهم في تطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في هذا المجال.



رسم توضيحي 1: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

- النظرية البنائية الوظيفية (Structural Functionalism)

تُعد النظرية البنائية الوظيفية من أبرز النظريات الاجتماعية والتنظيمية التي يمكن الاستناد إليها عند دراسة سلوك المنظمات، حيث تنظر إلى المنظمة كنظام متكامل يتكون من عدد من الأجزاء أو البنى، التي تؤدي وظائف محددة لتحقيق التوازن والاستقرار. وفي هذا السياق، يتم النظر إلى القيادة الاستراتيجية كأحد أهم المكونات الحيوية في المنظومة

التنظيمية، نظرًا للدور المحوري الذي تلعبه في توجيه الجهود التنظيمية وتنسيق العلاقات بين مختلف الوحدات والموارد.

ووفقًا لهذه النظرية، فإن الأداء المؤسسي لا يُفهم إلا من خلال قدرة المنظمة على الحفاظ على التوازن الداخلي، والتكيف مع المتغيرات البيئية، والارتقاء بمستوى الكفاءة العامة. وتقوم القيادة الاستراتيجية هنا بوظيفة مركزية في تحقيق هذا التوازن، من خلال تطوير الرؤية، ووضع الأهداف، وتوزيع الأدوار، وتعزيز التفاعل البناء بين العاملين، الأمر الذي ينعكس مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي في أبعاده التشغيلية والتنموية.

ومن منظور بنائي وظيفي، فإن المنظمات غير الربحية، بطبيعتها التي تركز على القيم المجتمعية والخدمات العامة، تحتاج بشكل أكبر إلى قيادة استراتيجية تعزز من تكامل الأدوار، وتنظم العمليات بما يحقق الأثر المجتمعي المطلوب، رغم محدودية الموارد المالية والهيكلية التي قد تواجهها هذه المنظمات (Nargiza, 2023).

- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تركز هذه النظرية، التي تُعد من أبرز النظريات الحديثة في مجال القيادة، على قدرة القادة على إحداث تغيير جذري في سلوكيات الأفراد، وثقافة المنظمة، ونتائج الأداء. وهي تفترض أن القائد الناجح لا يكتفي بتسيير الأمور الإدارية، بل يملك رؤية ملهمة، ويسعى إلى تطوير الأفراد، وتحفيزهم، وبناء بيئة من الثقة والتعاون، ما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز التنظيمي.

في ضوء هذه النظرية، يتم تفسير أثر القيادة الاستراتيجية في سياق المنظمات غير الربحية على أنه ليس مجرد ضبط للإجراءات أو ترشيد للموارد، بل هو فعل تغييري يقود إلى إعادة صياغة الأهداف وتطوير منهجيات العمل وتعزيز الالتزام المؤسسي. فالقيادة التحويلية تُمكن العاملين في هذه المنظمات من إدراك القيمة الحقيقية لما يقدمونه للمجتمع، مما يعزز لديهم الانتماء والدافعية، ويسهم في تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء.

كما أن القائد التحويلي – ضمن السياق الاستراتيجي – هو من يمتلك القدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية، وتوجيه المنظمة نحو التميز، وتطوير القدرات الذاتية للعاملين من خلال التدريب، والتحفيز، والتفويض الذكي، مما يجعل الأداء المؤسسي أكثر استجابة للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (Davis, 2022).

- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُرَكِّز هذه النظرية على أن الأفراد العاملين داخل المنظمة يشكلون أحد أهم أصولها، وأن الاستثمار في تنميتهم وتطويرهم يُعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء العام. ويُقاس رأس المال البشري ليس فقط بعدد العاملين، بل بمستوى التعليم، المهارات، المعرفة، والكفاءات التي يمتلكونها، والتي تؤهلهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

في إطار هذه الدراسة، تُبرز هذه النظرية كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تؤثر في الأداء المؤسسي بشكل غير مباشر عبر إدارة وتطوير الموارد البشرية بكفاءة. ففي المنظمات غير الربحية، غالباً ما تكون الموارد المادية محدودة، مما يجعل الرهان الأكبر على قدرات الأفراد، ومدى تحفيزهم، ومدى تماهيهم مع رسالة المنظمة. ومن هنا، تظهر أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء من خلال:

- توجيه العاملين نحو أهداف مشتركة.
 - بناء قدرات مستدامة من خلال التدريب والتأهيل.
 - خلق بيئة تنظيمية محفزة، قائمة على التقدير والمشاركة الفاعلة.
- يؤدي هذا النوع من القيادة إلى تعزيز الشعور بالتمكين والملكية لدى العاملين، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء، وتحقيق نتائج أكبر من الموارد المتاحة (Faugoo، 2024).

- التكامل بين النظريات في بناء النموذج المفاهيمي للدراسة

لتحقيق فهم شامل ومتكامل للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، تم الدمج بين هذه النظريات الثلاث، بحيث يُساهم كل منها في تفسير جانب معين من الظاهرة محل الدراسة. فبينما تقدم النظرية البنائية الوظيفية إطاراً عاماً لفهم دور القيادة في تحقيق التوازن التنظيمي، توفر نظرية القيادة التحويلية تفسيراً نفسياً وسلوكياً لدور القادة في تحفيز العاملين وتطوير بيئة العمل، في حين تسلط نظرية رأس المال البشري الضوء على الجانب الاستثماري في العنصر البشري كأداة للتطوير المؤسسي.

ويقوم النموذج المفاهيمي للدراسة على افتراض أن القيادة الاستراتيجية، عندما تُمارس وفق رؤية تحويلية شاملة، وتستثمر في العنصر البشري، فإنها تؤدي إلى تحسين واضح في مؤشرات الأداء المؤسسي، سواء على صعيد الكفاءة التشغيلية، أو تحقيق الأثر المجتمعي، أو الاستدامة المالية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى اختباراه ميدانياً في بيئة المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية (Piquer-Martinez، 2024).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يُعد الفصل الثاني من الدراسة مرحلة أساسية ومحورية في بناء البحث العلمي، حيث يركز على تهيئة الأرضية المعرفية اللازمة لفهم الظاهرة محل الدراسة بشكل شامل ودقيق. ففي هذا الفصل، يتم استعراض العناصر الأساسية التي تشكل إطار البحث، والتي تلعب دورًا كبيرًا في توضيح وتحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية.

تأتي أهمية هذا الفصل من كونه يزود القارئ بمفاهيم ومصطلحات واضحة، ويقدم توضيحات علمية دقيقة حول المفاهيم الجوهرية التي يركز عليها البحث، دون الاقتصار على تقديم تعاريف سطحية، بل من خلال استعراض معمق وشامل لكل جانب من جوانب الدراسة. كما يسلط الضوء على الأسس التي يستند إليها الباحث في بناء فرضياته وتصميم أدواته البحثية.

في البداية، سيتم التعمق في فهم المتغيرات الأساسية التي تشكل جوهر الدراسة، وهي المتغيرات التي تتفاعل فيما بينها لتعكس طبيعة التأثيرات والعلاقات التي تدرسها الدراسة. فهذه المتغيرات ليست مجرد عناوين نظرية، بل تمثل أبعادًا عملية تنعكس على واقع المنظمات غير الربحية، والتي تشكل بيئة بحثية تتسم بالتعقيد والتداخل بين عوامل متعددة. لذا فإن شرح هذه المتغيرات يتطلب بحثًا معمقًا يتناول طبيعتها، وأبعادها، وطرق قياسها، وأثرها في السياقات المختلفة.

كما يحتوي الفصل على مراجعة نقدية وتحليلية للدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوعات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، خصوصًا في المنظمات غير الربحية. ويهدف هذا الاستعراض إلى استقصاء ما تم إنجازه في هذا المجال، وتحديد مواطن القوة والضعف في الأبحاث السابقة، والتعرف على الأساليب والمنهجيات التي اتبعها الباحثون. كما يسهم هذا الاستعراض في الكشف عن الثغرات المعرفية والبحثية، والتي تسعى هذه الدراسة إلى سدها أو تقديم إضافات نوعية لها.

يقدم هذا الفصل إطارًا نظريًا متكاملًا يُعد بمثابة الأساس العلمي الذي يُبنى عليه التحليل والتفسير في مراحل الدراسة المختلفة. وهذا الإطار لا يقتصر على تقديم نظريات مجردة، بل يقوم بتوظيفها وربطها بسياق الدراسة، مستعرضًا التوجهات المعاصرة في مجال القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، مع إبراز الخصوصية التي تتميز بها المنظمات غير الربحية داخل البيئة السعودية.

ويسعى الإطار النظري من خلال هذا الفصل إلى صياغة نموذج مفاهيمي واضح يربط بين المتغيرات المختلفة بطريقة منطقية ومنهجية، بحيث يسهل اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة على أرض الواقع. كما يساعد الإطار في تقديم رؤية واضحة للمحددات والعوامل التي تؤثر في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، مما يساهم في تفسير النتائج بشكل علمي دقيق.

من الجدير بالذكر أن هذا الفصل لا يعزل المفاهيم النظرية عن الواقع العملي، بل يربط بينهما من خلال استحضار السياق الوطني والاجتماعي للمملكة العربية السعودية، الذي يحمل سمات خاصة تميز عمل المنظمات غير الربحية. فالتحديات التنظيمية، والاقتصادية، والثقافية التي تواجه هذه المنظمات، تفرض على القيادة الاستراتيجية أدوارًا ومسؤوليات تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الربحية أو الحكومية، مما يزيد من أهمية الدراسة ودقتها.

وبذلك، فإن الفصل الثاني يشكل بوابة الدخول إلى عالم البحث العلمي المتخصص، حيث يقدم الأساس المتين الذي تركز عليه جميع مراحل البحث اللاحقة، من جمع البيانات وتحليلها، إلى استخلاص النتائج والتوصيات. كما يُمكن الباحث من بناء جسر تواصل معرفي بين ما هو موجود من دراسات سابقة وما تحققه الدراسة الحالية من إضافات جديدة تساهم في تطوير المجال الأكاديمي والعملي في إدارة المنظمات غير الربحية بالمملكة.

يمثل هذا الفصل نقطة انطلاق علمية متينة تضمن استيعابًا عميقًا للموضوع قيد الدراسة، وتعزز من قدرة الباحث على التفاعل مع المعطيات الميدانية بحس نقدي ومنهجي، مما يرفع من جودة الدراسة وأثرها في مجالات القيادة والإدارة الاستراتيجية في السياقات الوطنية الخاصة.

المتغير التابع والمستقل

- أولاً: المتغير التابع – الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو يمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمات غير الربحية لتحقيقها من خلال تحسين أدوات وأساليب القيادة الاستراتيجية. الأداء المؤسسي لا يُقاس فقط بمخرجات كمية أو مالية، بل يشمل كذلك مجموعة من الأبعاد النوعية مثل الكفاءة التنظيمية، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، الفعالية في تحقيق الأهداف الاجتماعية، القدرة على التكيف، والاستدامة المؤسسية.

في بيئة المنظمات غير الربحية، يكون التركيز أكبر على الأثر الاجتماعي والالتزام بالقيم، لذا يصبح الأداء المؤسسي انعكاساً مباشراً لمدى التوازن بين استغلال الموارد، الالتزام بالرسالة الإنسانية، وتحقيق النتائج المرجوة. ومن هذا المنطلق، فإن أي تطور أو تحسن في أساليب القيادة داخل هذه المنظمات يُتوقع أن يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على جودة وفعالية الأداء المؤسسي، وهذا ما تسعى الدراسة إلى اختباره وتحليله (Gakenia، 2017).

- ثانياً: المتغيرات المستقلة – محددات القيادة الاستراتيجية

1. وضع الأهداف الاستراتيجية

يُعد تحديد الأهداف الواضحة أحد المرتكزات الأساسية للقيادة الاستراتيجية الناجحة. فالأهداف الاستراتيجية توجه المنظمة نحو غايات بعيدة المدى وتساعد في وضع معايير قياس التقدم والنجاح. في سياق المنظمات غير الربحية، فإن وضوح الأهداف لا يسهم فقط في تحسين التخطيط والتنفيذ، بل يسهم كذلك في توحيد الجهود وتوجيه الطاقات نحو رسالة واضحة ترتبط بحاجات المجتمع. القادة الاستراتيجيون الذين يحددون أهدافاً طموحة وقابلة للتحقيق هم أكثر قدرة على إحداث تحول فعلي في الأداء المؤسسي (Kabeyi، 2019).

2. التواصل الفعال

التواصل يمثل قناة الربط الحيوية بين القيادة وأفراد المنظمة، ويُعتبر من الركائز الأساسية لتحقيق التماسك التنظيمي وتحفيز الفرق نحو الأهداف المشتركة. القائد الذي يمتلك مهارات تواصل فعالة يكون قادراً على إيصال الرؤية بوضوح، وشرح السياسات، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، والاستماع الفعال لملاحظات وآراء الموظفين. في بيئة المنظمات غير

الربحية، حيث تكثر العلاقات الإنسانية والتفاعلات المجتمعية، يُعد التواصل الفعال عاملاً رئيسياً في بناء الثقة، والولاء، وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء مؤسسي متميز (Hadziahmetovic، 2022).

3. تخصيص الموارد

يشير هذا المتغير إلى قدرة القائد على إدارة وتوجيه الموارد المالية والبشرية والتقنية بطريقة استراتيجية تخدم أهداف المنظمة. في المنظمات غير الربحية، التي غالباً ما تعاني من محدودية الموارد، يصبح التخصيص الذكي للموارد مسألة حاسمة لضمان الاستمرارية وتحقيق الأثر. القائد الاستراتيجي الناجح هو من يستطيع توجيه هذه الموارد بكفاءة نحو المشاريع ذات الأولوية والأكثر تأثيراً، وضمان الاستخدام الأمثل لها، مما ينعكس إيجاباً على نتائج الأداء المؤسسي وجودته (Chughtai، 2023).

- ثالثاً: العلاقة بين المتغيرات

تقوم هذه الدراسة على اختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (بوصفها متغيراً مستقلاً) ممثلة في ثلاثة أبعاد رئيسية: وضع الأهداف، التواصل الفعال، وتخصيص الموارد، وبين الأداء المؤسسي (بوصفه متغيراً تابعاً). تنطلق الفرضية الرئيسية من أن تحسين ممارسات القيادة في هذه الجوانب الثلاثة يؤدي إلى تحسّن ملموس في الأداء المؤسسي داخل المنظمات غير الربحية. فحين يكون للقادة رؤية واضحة، ويحددون أهدافاً دقيقة، ويعززون التواصل الداخلي والخارجي، ويوظفون الموارد بكفاءة، فإن ذلك ينعكس بشكل مباشر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الاجتماعية بكفاءة وفعالية. كما تعزز هذه العلاقة الديناميكية قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتعزيز ثقافة الإبداع، وتحقيق الأثر المجتمعي المأمول. وتفترض الدراسة وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي أنه كلما زادت كفاءة تطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية، ما يدعم الحاجة إلى تمكين القيادات وتدريبها على أدوات القيادة الاستراتيجية الحديثة (Alhyasat، 2018).

الدراسات السابقة

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

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. وقد أجريت الدراسة الحالية على مدار العام الدراسي (2024/2025م). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وشمل مجتمع البحث (22) منشأة صغيرة ومتوسطة مقرها مدينة الرياض. وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه المنشآت لضمان تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلًا جيدًا. وتم تحديد مجتمع الدراسة بالكامل، والذي بلغ (431). واستخدم الباحث أسلوب الاختيار العشوائي الأساسي لتحديد عينة الدراسة، والتي تكونت من (193) مستجيبًا. وتم تسليم الاستبانة لكامل عينة البحث، وتم استرداد (182) استبانة. وبعد مراجعة الاستبانات، تم حذف (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل. وبذلك بلغ عدد

الاستبانات الصالحة للتحليل (168) استبانة، بنسبة 92.30% من إجمالي الاستبانات التي تم الحصول عليها، وتم تقييمها. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) يُحسّن الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفعالية، التميز) بشكل ملحوظ لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ($\alpha \geq 0.05$). وقدّم البحث عدة مقترحات، أبرزها تحسين الأدوار الاستراتيجية للقيادات داخل الشركة، وتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي ليصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة وثقافة العاملين فيها، مع الحفاظ على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تطوير أدلة التخطيط الاستراتيجي كمرجع داخلي. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، المنشآت الصغيرة والمتوسطة (الغنائيم، 2025).

هدفت دراسة (المير، 2025) إلى تحديد دور الابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة (الإدارية، والفنية، والإضافية) في تحقيق التنمية المستدامة بوزارة الحج والعمرة، ودرجة تحقيقه، وواقع تحقيق التنمية المستدامة في الوزارة. كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور الابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول الظواهر الميدانية من العاملين الإداريين بوزارة الحج والعمرة، والبالغ عددهم (1500) موظف وموظفة. وقد تم اختيار العينة عشوائياً، حيث بلغت استجابات العينة (323) استجابة، حُلل منها (308) استجابة إحصائياً، كما تم تحليل البيانات الناتجة باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي بجوانبه الثلاثة (الفني، والإداري، والإضافي) بالغ الأهمية لتحقيق التنمية المستدامة، وأن هناك صلة واضحة بين الابتكار التنظيمي والتنمية المستدامة. كما أظهرت الدراسة أن الابتكار الإضافي له الأثر الأكبر في تحقيق التنمية المستدامة، يليه الابتكار الإداري. وقد أظهرت وزارة الحج والعمرة مستوى عالٍ من الابتكار التنظيمي في جميع أبعاده، حيث حصل الابتكار التقني على أعلى نسبة استحسان، يليه الابتكار الإداري، ثم الابتكار الإضافي. وقد حظي واقع تحقيق النمو المستدام في وزارة الحج والعمرة بالقبول. وفي ضوء ذلك، ندعو إلى التركيز بشكل أكبر على الابتكار الإضافي، وتوفير برامج توعوية لرفع مستوى الثقافة البيئية، وتعزيز القناعة بالواجب الاجتماعي والمسؤولية تجاه البيئة الطبيعية.

سعى بحث (سليمان، 2020) إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية من خلال المرونة التنظيمية. شملت عينة الدراسة 52 مديراً ومديرة من المدارس الثانوية الحكومية

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

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

هدفت دراسة (بلحاج، 2024) إلى تحديد أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة. ووزعت الاستبانة على (140) من العاملين في العيادات الصحية الخاصة، وبلغ مجموع الاستبيانات المسترجعة (133) استمارة، بنسبة استرداد بلغت 94%. وتم استخدام الحاسوب لفحص بيانات الدراسة، كما تم استخدام برنامج إحصائي من الحزمة البرمجية المرفقة (SPSS) لحساب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين أحادي الاتجاه. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطاً، وكذلك مستوى الإبداع التنظيمي. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والدوافع الإلهامية، والاعتبارات الفردية) ومستوى الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة محل الدراسة. وبناءً على نتائج الدراسة، تم تقديم مجموعة من المقترحات.

هدفت دراسة (الحارثي، 2023) إلى تحديد أثر القيادة الداعمة في زيادة الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، وهي جمعية نماء الخيرية، وجمعية زمزم الخيرية للخدمات الصحية التطوعية، وجمعية الشقيق بجدة. وقد نتج عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية، منها تحديد مدى ممارسة العاملين في المنظمات غير الربحية بجدة للقيادة الداعمة بأبعادها المتعددة (تمكين العاملين، وتحفيزهم، ومعاملتهم معاملة عادلة)، والكشف عن مستوى ثقتهم التنظيمية، والتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام عينة عشوائية أساسية قوامها (218) عاملاً من مجتمع الدراسة البالغ (500). وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وكانت الإجابة (241) إجابة، وبعد مراجعتها، تم حذف (10) إجابات غير صحيحة. للتحليل، تم تحليل (231) استبياناً إحصائياً. كانت أبرز النتائج أن للقيادة الداعمة دوراً في زيادة ثقة العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، بمستوى دلالة إحصائية (0.000). مستوى القيادة الداعمة في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة مرتفع جداً. درجة الثقة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة قوية، بمتوسط حسابي 4.17 من 5.00 ووزن نسبي 83.4%. هناك تباينات إضافية في العلاقة بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية بناءً على الجنس (إناث) والجودة التعليمية (درجة الماجستير). أوصى البحث باستمرار الشركات غير الربحية في ممارسة دعم القيادة وجوانبها من أجل خلق بيئة عمل موحدة ومتقدمة. لتحقيق أهدافها.

هدفت دراسة (الدين، 2020) إلى تقييم أثر القيادة الاستراتيجية عبر أربعة أبعاد: التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية. في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، والتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية والتميز

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

تناول بحث (الغامدي، 2019) دور المنظمات غير الربحية في منطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة وفقًا للرؤية الوطنية 2030. واستخدمت الدراسة استراتيجية المسح الاجتماعي، بما في ذلك مسح مفصل للعاملين في المنظمات غير الربحية والمستفيدين من خدماتها، بالإضافة إلى أسلوب العينة الكبيرة لمجموعة من قادة المجتمع المحلي. وقد تم تعبئة الاستبيان من قبل 269 موظفًا في المنظمات غير الربحية و1842 مستفيدًا و288 من قادة المجتمع المحلي. وكان السؤال الرئيسي للدراسة هو: ما دور المنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء الرؤية الوطنية 2030؟ وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، كان من أهمها: يعمل 62.8٪ من الموظفين في شركات تعتمد على مصادر دخل متعددة. يعمل 86.6٪ من الموظفين في منظمات يكون فيها العمل الاجتماعي هو المحور الأساسي. يعتقد العاملون وقادة المجتمع المحلي أن المجال المؤسسي يقدم أكبر مساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية طويلة المدى. كشفت النتائج أيضًا عن وجود توجه ملحوظ لدى موظفي الشركات نحو تطبيق أنشطة الرؤية الوطنية 2030. ومن أبرز التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية ندرة الإعلاميين. كما كشفت النتائج أن النساء يشكلن الغالبية العظمى من متلقي خدمات المنظمات غير الربحية، بنسبة 89.11٪. وقد فسّرت نتائج الدراسة باستخدام

مجموعة متنوعة من الأساليب أو التوجهات النظرية، بما في ذلك النهج التشاركي، ونهج التمكين الاجتماعي، والنظرية البيئية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشابه الدراسات السابقة في تأكيدها على الأهمية البالغة للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات والمنظمات. فقد أجمعت هذه الدراسات على أن القيادة الفعالة تعتمد بشكل رئيسي على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي توجه المؤسسات نحو تحقيق النجاح والتميز. كما اتفقت الدراسات على أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال تنمية الثقافة التنظيمية، وتحفيز العاملين، وتحسين استخدام الموارد المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، ركزت معظم الدراسات على العلاقة الإيجابية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، سواء كان ذلك الأداء مرتبطاً بالجوانب المالية أو التشغيلية أو الإبداعية، مما يعكس توافقاً في الرؤية حول الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحقيق نتائج مؤسسية إيجابية.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

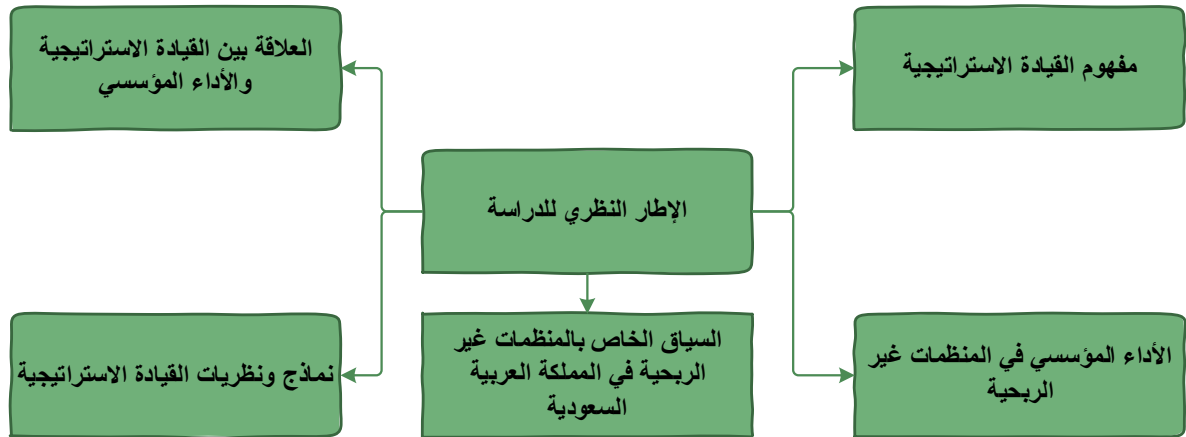
رغم وجود نقاط الاتفاق، فإن الدراسات السابقة اختلفت في عدة جوانب مهمة. فمن حيث المجال التطبيقي، تنوعت الدراسات بين القطاعات الحكومية، والتعليمية، والصحية، والتنمية المستدامة، والمنظمات غير الربحية، مما يعكس تعددية البيئات التي يمكن تطبيق القيادة الاستراتيجية فيها. كذلك، اختلفت الدراسات في التركيز على أبعاد القيادة، فبعضها ركز على القيادة التحويلية، وأخرى على القيادة الداعمة، أو التخطيط الاستراتيجي، والابتكار التنظيمي. كما اختلفت في تصميم البحث والمنهجية، فبينما اعتمدت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، اختلفت في حجم العينة وطريقة اختيارها، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة. هذا التنوع يعكس تعدد الزوايا التي يمكن من خلالها دراسة القيادة الاستراتيجية وتأثيرها، لكنه أيضاً يبرز الحاجة إلى توحيد المفاهيم والأدوات في المستقبل لتمكين المقارنة الدقيقة بين النتائج.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

يتميز البحث الحالي بمحاولة سد ثغرات واضحة في الدراسات السابقة، وذلك عبر تركيزه الخاص على المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات المماثلة، والتي غالبًا ما تركز على المنظمات الربحية أو الجهات الحكومية. كما أن البحث الحالي يتناول القيادة الاستراتيجية من منظور شامل يربطها بعدة أبعاد للأداء المؤسسي، تشمل جودة الأداء، الثقافة التنظيمية، والأداء المالي، مما يوفر رؤية متكاملة تتجاوز التركيز المحدود في الدراسات السابقة على جانب واحد من جوانب الأداء. علاوة على ذلك، يعتمد البحث على دراسة ميدانية واسعة تشمل عددًا متنوعًا من المنظمات غير الربحية في مواقع جغرافية مختلفة داخل المملكة، ما يعزز من دقة النتائج وعمق فهم التأثيرات. بالإضافة إلى ذلك، يأخذ البحث بعين الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية التي تميز بيئة العمل في المملكة، وهو ما يجعل النتائج ذات جدوى عالية لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية المحلية.

الإطار النظري للدراسة

يُعد الإطار النظري من الركائز الأساسية التي تقوم عليها هذه الدراسة، حيث يتيح فهمًا عميقًا للمفاهيم والمصطلحات الأساسية التي تتناولها الدراسة، ويساعد في بناء الأسس الفكرية التي يستند إليها البحث. في هذه الدراسة، يركز الإطار النظري على تفسير وتحليل مفهوم القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، خاصة في سياق المنظمات غير الربحية، وذلك عبر استعراض النظريات والنماذج الرئيسية التي تتناول هذه المفاهيم، بالإضافة إلى تحليل أبعادها المختلفة وتأثيراتها المحتملة.



رسم توضيحي 2: الإطار النظري للدراسة

- مفهوم القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية تُعتبر من المفاهيم الحيوية في مجال الإدارة، وهي تعني القدرة على توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهداف طويلة الأمد من خلال التخطيط المستقبلي الفاعل، واتخاذ القرارات التي تراعي بيئة العمل المتغيرة، وتطوير الموارد البشرية، وتهيئة الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتميز. ويؤكد الإطار النظري أن القيادة الاستراتيجية لا تقتصر على مجرد وضع الخطط، بل تتطلب قدرة القائد على إلهام وتحفيز العاملين، وتعزيز التفاعل بينهم، وتحقيق توافق بين الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعمليات التنفيذية اليومية.

تشمل القيادة الاستراتيجية مجموعة من العمليات الرئيسية مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، تصميم السياسات، ومتابعة التنفيذ والتقييم. وتبرز أهمية هذه العمليات بشكل خاص في المنظمات غير الربحية، حيث تتطلب هذه المؤسسات قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، والحفاظ على استدامة الموارد، وتقديم خدمات فعالة للمجتمع (Yuguda، 2023).

- الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية

الأداء المؤسسي يُمثل معيارًا لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويشمل عدة أبعاد مثل جودة الخدمات المقدمة، رضا المستفيدين، الفعالية المالية، والقدرة على الاستمرارية والتطوير. في المنظمات غير الربحية، يأخذ الأداء المؤسسي طابعًا خاصًا يرتبط بالرسالة الاجتماعية للمؤسسة، مما يجعل تقييم الأداء يتعدى المقاييس المالية التقليدية إلى جوانب غير مالية كالتأثير المجتمعي، والالتزام بالقيم، وتحقيق التنمية المستدامة.

يُشير الإطار النظري إلى أن الأداء المؤسسي في هذه المنظمات يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة القيادة الاستراتيجية على تنسيق الموارد، وتطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز ثقافة مؤسسية تدعم التميز والابتكار. كما أن القدرة على تحليل البيئة المحيطة والاستجابة للتحديات الداخلية والخارجية تُعد من المحركات الأساسية لتحسين الأداء (Verschuere، 2020).

- العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

توضح النظريات الإدارية أن هناك علاقة طردية وقوية بين مستوى فاعلية القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي. فالقيادة الاستراتيجية تلعب دورًا محوريًا في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال

تخطيط وتنفيذ سياسات تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحفيز العاملين، وتحقيق التناغم بين الأهداف الفردية والجماعية.

تتكامل هذه العلاقة في المنظمات غير الربحية بشكل خاص، حيث تعتمد المؤسسات على قيادة استراتيجية قادرة على إدارة الموارد المحدودة، وتعزيز الابتكار، وضمان جودة الخدمات المقدمة للمجتمع. يتطلب ذلك من القادة تطوير مهارات فريدة في صنع القرار الاستراتيجي، وتحليل البيانات، وإدارة المخاطر، والتواصل الفعال مع الأطراف المعنية (Elkhdr، 2019).

- نماذج ونظريات القيادة الاستراتيجية

يستعرض الإطار النظري عدة نماذج ونظريات تعزز فهم القيادة الاستراتيجية، منها نظرية القيادة التحويلية التي تركز على دور القائد في إحداث تغيير إيجابي من خلال تحفيز وتحريك العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة. كما يتضمن الإطار نظريات القيادة الموقفية التي تؤكد على ضرورة تكييف أساليب القيادة مع الظروف البيئية المتغيرة ومتطلبات الأفراد داخل المنظمة.

كما، يضم الإطار مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، حيث يُعتبر التخطيط هو الخطوة الأولى التي تبدأ بها القيادة الاستراتيجية لتحويل الرؤية إلى أهداف وخطط تنفيذية ملموسة. ويتضمن ذلك تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) كأداة أساسية لفهم البيئة التنظيمية ووضع الاستراتيجيات المناسبة (Bakker، 2023).

- السياق الخاص بالمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

يركز الإطار النظري أيضاً على الخصوصيات التي تميز المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية 2030 التي تضع التنمية الاجتماعية والاقتصادية على رأس الأولويات. إذ تواجه هذه المنظمات تحديات متعلقة بكيفية تحقيق الاستدامة المالية، وضمان جودة الخدمات، وتعزيز المشاركة المجتمعية، مما يجعل القيادة الاستراتيجية عنصراً ضرورياً لتجاوز هذه التحديات وتحقيق التأثير المرجو.

يبرز في هذا السياق أهمية تطوير مهارات القادة في هذه المنظمات، والاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، والاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي. كما يسلط الإطار الضوء على الحاجة إلى آليات تقييم مستمرة لضمان فاعلية تطبيق الاستراتيجيات وتكييفها مع المتغيرات المحلية والدولية (Alayed، 2025).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يمثل الفصل الثالث نقطة التحول الأساسي في مسيرة البحث العلمي، حيث ينتقل الباحث من الإطار النظري المفاهيمي إلى الجانب التطبيقي العملي الذي يُبنى عليه جمع وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وفي هذا الفصل، يتم تفصيل الأسس العلمية والمنهجية التي تحكم سير الدراسة، والتي تضمن تحقيق أهدافها بشكل منظم ومنهجي، مع مراعاة الدقة والموضوعية في التعامل مع المعلومات.

يتناول الفصل بشكل شامل ومتكامل الأساليب العلمية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة، بدءًا من تحديد الأطر المنهجية التي تلائم طبيعة موضوع البحث، والتي تعكس توجهات البحث العلمي الحديثة في مجالات الإدارة والقيادة. يوضح الفصل كيف تم اختيار النهج البحثي الذي يسمح بالجمع الدقيق للبيانات، والتفسير السليم للنتائج، وهو ما يعزز من مصداقية البحث وقابليته للتطبيق في الواقع العملي.

يعرض الفصل الأدوات والإجراءات التي تم استخدامها لقياس المفاهيم والظواهر المرتبطة بالدراسة، والتي تم تطويرها أو اعتمادها بعد مراجعة دقيقة للمصادر العلمية ذات الصلة، والتأكد من ملاءمتها للسياق المحلي. ويتم في هذا السياق التطرق إلى طرق تصميم أدوات البحث، وآليات التأكد من موثوقيتها وصلاحياتها، ما يضمن جمع بيانات دقيقة تعكس الواقع بشكل موضوعي.

كما يتم مناقشة بالتفصيل الخصائص المميزة لمجتمع الدراسة، والبيئة التي يُجرى فيها البحث، والتي تمثل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية. ويتم شرح كيفية تحديد العينة المناسبة، والتي تعبر بشكل دقيق عن مجتمع الدراسة، مما يسهل تعميم النتائج المستخلصة عليها. كما يبرز الفصل أهمية مراعاة الخصوصيات الاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي تؤثر على طبيعة عمل هذه المنظمات، وهو ما يتطلب تأصيلًا دقيقًا لضمان فعالية الدراسة.

وينتقل الفصل إلى توضيح الخطوات المنهجية التي تم اتباعها في عملية جمع البيانات، والتي تتسم بالدقة والتنظيم، حيث يتم شرح الترتيبات اللوجستية، ووسائل الاتصال مع المشاركين، والآليات المتبعة لضمان جودة البيانات المجمعة، مع مراعاة القواعد الأخلاقية في البحث العلمي التي تحمي حقوق المشاركين وتحافظ على سرية المعلومات.

في جانب آخر، يستعرض الفصل التحديات المحتملة التي قد تواجه الدراسة أثناء تنفيذها، والقيود التي تفرضها البيئة البحثية، سواء من حيث الوقت أو الموارد أو القيود المرتبطة بتطبيق منهجية البحث. كما يتم الإشارة إلى حدود

الدراسة التي قد تؤثر على مدى تعميم نتائجها، مع التأكيد على أن هذه الحدود لا تقلل من قيمة البحث، بل توضح إطارًا واقعيًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.

بناءً على هذا المنهج العلمي المنظم، يوفر الفصل الثالث خريطة طريق واضحة تُرشد الباحث خلال كل مرحلة من مراحل الدراسة الميدانية، مما يضمن جمع بيانات موثوقة، وتحليلها بموضوعية، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم أهداف الدراسة. ويُبرز هذا الفصل أهمية المزيج بين الدقة النظرية والمرونة التطبيقية التي تمكن الباحث من التعامل مع الواقع المتغير، خصوصًا في بيئة المنظمات غير الربحية ذات الخصوصية المتنوعة والمعقدة.

يمثل هذا الفصل جسرًا حيويًا يربط بين النظرية والتطبيق، ويهيئ القارئ والمتابع لفهم الأدوات والطرق التي تم من خلالها التحقيق في فرضيات الدراسة، مما يزيد من مصداقية البحث وأهميته في مجال القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، ويعزز من إمكانية الاستفادة العملية من نتائجه في تطوير أداء المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي بوصفه الإطار المنهجي الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع قيد البحث. فالمنهجية الكمية تُعنى بجمع وتحليل البيانات الرقمية بهدف التوصل إلى أنماط وعلاقات إحصائية دقيقة بين المتغيرات المختلفة. وقد تم اختيار هذا المنهج نظرًا لقدرته على تقديم نتائج قابلة للقياس والمقارنة والتحقق العلمي، خاصة في دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) والأداء المؤسسي (كمتغير تابع).

ويتميز هذا المنهج بالصرامة في التصميم والموضوعية في تحليل البيانات، كما أنه يسمح للباحث باختبار الفرضيات وتحديد قوة وتأثير العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة باستخدام أدوات وتقنيات تحليل إحصائي معتمدة. وضمن هذا السياق، تم اعتماد برنامج التحليل الإحصائي SPSS كأداة أساسية لمعالجة البيانات الكمية، نظرًا لما يتمتع به من دقة وسهولة في الاستخدام، وقدرته على إجراء اختبارات إحصائية متعددة مثل اختبار "ت" وتحليل التباين والانحدار وغيرها، مما يخدم أهداف الدراسة ويعزز من مصداقيتها.

نوع البيانات:

- البيانات الأولية (Primary Data)

تُعد البيانات الأولية المصدر الرئيسي للبيانات في هذه الدراسة، حيث سيتم جمعها مباشرة من الميدان عبر تصميم استبيان مُقنن يتم توزيعه على عينة من العاملين في المنظمات غير الربحية داخل المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه الأداة لما توفره من قدرة على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين، وقياس آرائهم ومواقفهم بشكل موحد ومنهجي.

سيراعي تصميم الاستبيان تغطية جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية (مثل: وضوح الرؤية، وضع الأهداف، التواصل الفعال، تخصيص الموارد)، إلى جانب قياس جوانب الأداء المؤسسي (مثل: الكفاءة، الجودة، التأثير المجتمعي). وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب عشوائي بسيط أو طبقي يضمن تمثيلاً جيداً لمجتمع البحث.

تُعتبر هذه البيانات "أولية" لأنها تُجمع لأول مرة لغرض هذه الدراسة بالتحديد، ولم تُستخدم أو تُحلل في دراسات سابقة، مما يمنحها خصوصية ومصداقية أعلى في التعبير عن الظاهرة المدروسة في السياق المحلي.

- البيانات الثانوية (Secondary Data)

على الرغم من أن البيانات الأساسية في هذه الدراسة هي أولية، فإن الدراسة ستستفيد أيضاً من البيانات الثانوية كمصادر مساندة، وتتمثل هذه في الدراسات السابقة، التقارير السنوية للمنظمات غير الربحية، قواعد البيانات الرسمية، والنصوص النظرية والمراجع العلمية التي تتناول موضوعات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

تهدف هذه المصادر الثانوية إلى دعم الإطار النظري، وتزويد الباحث بخلفية علمية وتحليلية تساهم في فهم أوسع للسياق، وتساعد في بناء الاستبيان، كما تُستخدم في المقارنات والربط بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

مبررات اختيار المنهج الكمي

- القدرة على اختبار الفرضيات بشكل إحصائي دقيق.
- إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.
- التحكم في المتغيرات وتحليل العلاقة بينها باستخدام أدوات تحليل قوية مثل SPSS.

- ملاءمته لقياس العلاقات بين مفاهيم متعددة كالأداء المؤسسي والقيادة الاستراتيجية.

أدوات الدراسة

في إطار السعي لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية وتحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية، فقد تطلب الأمر اختيار أداة علمية دقيقة وفعالة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة. وقد وقع الاختيار على أداة الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية، نظرًا لما تتمتع به من مزايا متعددة تتلاءم مع طبيعة المنهج الكمي الذي تتبناه الدراسة، وتُسهّل الوصول إلى معلومات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

- أولاً: مبررات اختيار الاستبيان كأداة للدراسة

يُعد الاستبيان من أكثر أدوات البحث العلمي استخدامًا في الدراسات التي تعتمد المنهج الكمي، وذلك لأنه يتيح للباحث إمكانية جمع بيانات من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية قصيرة وبجهد اقتصادي. كما أن الاستبيان يساعد في توحيد طريقة طرح الأسئلة لجميع أفراد العينة، مما يُسهّل التحيز وتوفير مستوى أعلى من الموضوعية في الإجابات. إضافة إلى ذلك، فإن طبيعة الدراسة – التي تستهدف قياس مفاهيم مثل القيادة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي – تتطلب جمع آراء وتصورات العاملين حول ممارسات القيادة في منظماتهم، وهو ما يناسبه الاستبيان بدرجة كبيرة.

- ثانيًا: بناء أداة الاستبيان

تم إعداد الاستبيان في ضوء الدراسات النظرية السابقة والنماذج البحثية ذات الصلة، وكذلك بناءً على مجموعة من الأدبيات العلمية الحديثة التي تناولت أبعاد القيادة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي. وقد حرص الباحث على أن تكون بنية الاستبيان واضحة، مرتبة، وسهلة الفهم للمبحوثين، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة المشاركين على العبارات الواردة، حيث تتدرج الاستجابات من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة). وقد تم تقسيم الاستبيان إلى عدة محاور تغطي المتغيرات المستقلة والتابعة، بحيث يشمل كل محور مجموعة من العبارات التي تقيس أحد الأبعاد المحددة مسبقًا، مثل:

- وضوح الرؤية الاستراتيجية.
- تحديد الأهداف.
- فاعلية التواصل الداخلي.

- كفاءة تخصيص الموارد.

- مؤشرات الأداء المؤسسي كالكفاءة، الفعالية، رضا المستفيدين، واستدامة الخدمة.

- ثالثاً: إجراءات التحقق من الصدق والثبات

قبل التطبيق الميداني الفعلي، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة والقيادة الاستراتيجية من أجل التحقق من صدق الأداة (Validity)، أي مدى صلاحيتها لقياس المفاهيم المستهدفة. وقد أُدخلت بعض التعديلات بناءً على ملاحظاتهم لضمان وضوح الصياغة وملاءمة العبارات للمجتمع المستهدف.

كما تم إجراء اختبار مبدئي (Pilot Test) على عينة محدودة من الأفراد المشابهين لمجتمع الدراسة الأصلي، بغرض التحقق من ثبات الأداة (Reliability)، وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يُستخدم لقياس مدى اتساق الإجابات بين العبارات التي تقيس البُعد الواحد. وكانت النتائج ضمن النطاق المقبول علمياً، مما يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام الفعلي.

مجتمع البحث

يُعد "مجتمع البحث" أحد المرتكزات الأساسية التي تُبنى عليها الدراسة الميدانية، حيث يمثل الإطار الذي تُسحب منه عينة الدراسة، وتُستقى منه البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة ومشكلتها. وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة، التي تهدف إلى استكشاف أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، فقد تم تحديد مجتمع البحث ليشمل المنظمات غير الربحية العاملة في المملكة العربية السعودية، باعتبارها المجال الحيوي الذي تمارس فيه القيادة الاستراتيجية تأثيراتها وتُقاس فيه مخرجات الأداء المؤسسي.

تُعد المنظمات غير الربحية في المملكة ركيزة أساسية في التنمية المجتمعية، لا سيما في ظل توجهات "رؤية السعودية 2030" التي تسعى إلى تعزيز دور القطاع الثالث وتفعيله كشريك تنموي فاعل. تتنوع هذه المنظمات من حيث الحجم، التخصص، عدد الموظفين، والأنشطة التي تقدمها، إلا أنها تتشارك جميعاً في أهداف غير ربحية، وتركز على تقديم خدمات إنسانية واجتماعية وتنموية تستهدف فئات مختلفة من المجتمع.

وبالتالي فإن اختيار هذا المجتمع يتماشى مع هدف الدراسة المتمثل في تحليل الأبعاد القيادية والإدارية في مؤسسات تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية وتنموية دون التركيز على الربحية. ويكتسب هذا الاختيار أهمية مضاعفة في

ظل ما تواجهه هذه المنظمات من تحديات متعلقة بالتمويل، والإدارة، واستدامة الأداء، مما يفرض على قياداتها تطوير نماذج قيادية استراتيجية تعزز من جودة الأداء وكفاءته.

من الناحية العملية، يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في المناصب الإدارية والقيادية داخل المنظمات غير الربحية في السعودية، سواء كانوا رؤساء تنفيذيين، مديري إدارات، مشرفين، أو مسؤولين عن التخطيط والتطوير. يُفترض أن هذه الفئة تمتلك فهماً جيداً لواقع القيادة داخل المنظمة، ومدى ارتباط ذلك بالأداء المؤسسي بمختلف جوانبه. كما أنهم الأقرب إلى العمليات الإدارية والتخطيطية، مما يُمكنهم من تقديم تصورات دقيقة ومبنية على الخبرة والممارسة.

سُيُراعى عند التعامل مع هذا المجتمع التوزيع الجغرافي للمؤسسات غير الربحية داخل المملكة، بحيث تُغطى مناطق متنوعة (مثل: الرياض، مكة المكرمة، جدة، المدينة المنورة، والمنطقة الشرقية)، لضمان تمثيل متوازن وموضوعي يعكس التنوع الجغرافي والثقافي والإداري في هذه المنظمات.

كما ستؤخذ بعين الاعتبار الخصائص الديموغرافية لأفراد المجتمع المستهدف، مثل المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الدور الوظيفي، ومستوى المسؤولية، وذلك بهدف استكشاف ما إذا كانت تلك الخصائص تؤثر في تصورات المشاركين حول ممارسات القيادة وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

وتُعتبر هذه الفئة الأكثر قدرة على تقديم معلومات دقيقة ومباشرة تخدم أهداف البحث وتُسهم في اختبار فرضياته بشكل موثوق. كما أن استهداف العاملين في المناصب الإدارية يُعزز من موثوقية البيانات، ويُساعد في تقديم مؤشرات عملية حول الكيفية التي تُمارس بها القيادة الاستراتيجية، ومدى انعكاسها على مؤشرات الأداء التنظيمي.

مبررات اختيار هذا المجتمع

- ارتباط موضوع القيادة الاستراتيجية ارتباطاً مباشراً بالممارسات الإدارية والوظيفية في المنظمات غير الربحية.
- التنوع الكبير في المنظمات غير الربحية في المملكة، مما يثري نتائج الدراسة ويجعلها أكثر قابلية للتعميم.
- وجود حراك وطني واسع في تطوير القطاع غير الربحي، مما يجعل من دراسته أمراً ذا أهمية استراتيجية في الوقت الراهن.

- توفر أعداد كافية من العاملين في المناصب القيادية داخل هذه المنظمات، وهو ما يسمح بتكوين عينة بحثية مناسبة.

خطوات جمع البيانات

تمثل عملية جمع البيانات أحد المحاور الأساسية التي تقوم عليها الدراسات الميدانية، إذ تشكل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري للدراسة والواقع العملي الميداني. وهي العملية التي يتم من خلالها تحويل المفاهيم النظرية إلى بيانات قابلة للقياس والتحليل، بما يسهم في اختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة. وفي ضوء ذلك، فقد سارت خطوات جمع البيانات في هذه الدراسة بشكل منظم ومدرّس، يضمن تحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية والصدق العلمي.

- أولاً: الإعداد المسبق لجمع البيانات

قبل الشروع في جمع البيانات فعلياً، قام الباحث بإجراء مجموعة من التحضيرات الضرورية، شملت مراجعة الدراسات السابقة، وتحليل النماذج العلمية المرتبطة بموضوع القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، ومن ثم تحديد المتغيرات الأساسية للدراسة. بناءً على ذلك، تم تصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان)، بحيث تغطي محاوره المتغيرات المستقلة والتابعة، وتُصاغ عباراته بطريقة واضحة وسهلة تضمن استيعابها من قبل أفراد العينة المستهدفة. كما تمت مراجعة الاستبيان من قبل عدد من الخبراء الأكاديميين والممارسين المهنيين، للتأكد من ملاءمته العلمية ودقته المفاهيمية.

- ثانياً: اختيار العينة المستهدفة وتحديد أسلوب التوزيع

بناءً على طبيعة مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالمناصب الإدارية والقيادية في المنظمات غير الربحية بالملكة العربية السعودية، تم تحديد عينة ممثلة من هذا المجتمع باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو الطبقية – وفقاً لحجم المجتمع – لضمان تنوع المشاركين من حيث التخصص الجغرافي، والمستوى الإداري، وطبيعة المنظمة. وتم تحديد عدد الأفراد المطلوب مشاركتهم في الاستبيان بعد تطبيق معادلات تحديد حجم العينة المناسبة لضمان التمثيل الإحصائي الكافي.

- ثالثاً: تنفيذ الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبيانات

تمثلت المرحلة التالية في توزيع الاستبيانات على المشاركين، وذلك باستخدام وسيلتين:

1. التوزيع الورقي المباشر لمنظمات تم التواصل معها مسبقاً وأبدت استعدادها للتعاون.
2. التوزيع الإلكتروني باستخدام نماذج الاستبيان الرقمية عبر الإنترنت مثل (Google Forms) ، خاصة للمنظمات التي تنتشر في مناطق جغرافية متباعدة، أو يصعب الوصول إليها ميدانياً.

وحرص الباحث في هذه المرحلة على تقديم خطاب رسمي تعريفى يوضح أهداف الدراسة، وأهمية المشاركة فيها، مع ضمان سرية المعلومات وعدم استخدامها خارج نطاق البحث العلمي. وتم تحديد فترة زمنية محددة لتعبئة الاستبيانات، وتقديم الدعم التوضيحي لأي استفسار من قبل المشاركين.

- رابعاً: متابعة الاستجابات وتجميع البيانات

خلال فترة جمع البيانات، تم التواصل بشكل دوري مع منسقي المؤسسات المشاركة لضمان تذكير المستجيبين بضرورة تعبئة الاستبيان. كما تم تتبع الاستجابات الإلكترونية، وتوثيق عدد الاستبيانات المستلمة، والتأكد من اكتمالها وصحتها. بعد انتهاء الفترة المخصصة، تم حصر الاستبيانات المستردة، وفرزها، واستبعاد النماذج غير الصالحة (الناقصة أو المكررة أو غير المنطقية)، والاحتفاظ بالنماذج المكتملة للتحليل الإحصائي.

- خامساً: الإعداد لتحليل البيانات

عقب اكتمال عملية جمع البيانات، تم ترميز الإجابات رقمياً وفقاً لمقياس "ليكرت الخماسي" المعتمد، ومن ثم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS. تم التأكد من صحة الإدخال، واختبار مدى اتساق الإجابات باستخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، ثم البدء في عمليات التحليل الإحصائي المتقدم (كالتحليل الوصفي، والانحدار، وتحليل التباين) بما يخدم اختبار الفرضيات.

حدود البحث

• الحدود الجغرافية

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

• الحدود الزمنية

سوف تمتد هذه الدراسة من يونيو 2025 إلى سبتمبر 2025، وهي الفترة التي طُوِّرت فيها أداة الدراسة، ووُزَّعت الاستبيانات، وقُيِّمت فيها النتائج. قد تؤثر المتغيرات الاقتصادية أو التشريعية المستقبلية على صحة النتائج لاحقاً.

• الحدود المنهجية

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

• الحدود البشرية

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

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يعد الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة الحاسمة التي تجسد نتائج الجهد البحثي المبذول في المراحل السابقة، إذ يمثل نقطة التقاء بين النظرية والتطبيق، حيث يتم تحويل البيانات الخام التي تم جمعها إلى معلومات ذات معنى وذات دلالة علمية تساعد في الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهداف الدراسة.

في هذا الفصل، يُستعرض بطريقة منهجية ومنظمة ما تم التوصل إليه من خلال تحليل البيانات، بما يتيح الكشف عن الأنماط والعلاقات الأساسية التي تربط بين متغيرات الدراسة. ويُعتمد في ذلك على أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، التي تضمن معالجة كمية ونوعية دقيقة للبيانات، مما يزيد من دقة وموثوقية النتائج المستخلصة. ويهدف هذا العرض إلى تقديم صورة واضحة ومفصلة للواقع الذي تعيشه المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية وأثرها على أدائها.

بعد ذلك، يتم التعمق في تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والمفاهيمي الذي تم تقديمه في الفصول السابقة، ما يسمح بفهم أعمق للعوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي. وتُناقش هنا المعطيات المكتشفة من جوانب متعددة، مع التركيز على كيفية توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، بالإضافة إلى الكشف عن أي نتائج غير متوقعة قد تعزز من المعرفة العلمية أو تفتح آفاقاً جديدة للبحث المستقبلي.

ويُسلط الضوء في هذا الفصل على أهمية النتائج التي توصل إليها البحث، مع مراعاة سياق المنظمات غير الربحية في المملكة، ومدى تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية والتنظيمية المحلية، التي تبرز الخصوصية الفريدة لهذا المجال. وبذلك، يصبح الفصل بمثابة جسر يربط بين النظريات العلمية والممارسات العملية، ويدعم اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية المستندة إلى أدلة واقعية.

يقدم الفصل رؤية شاملة تلخص أبرز المخرجات البحثية، كما يعرض مجموعة من التوصيات المقترحة التي تهدف إلى تحسين وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال تطوير أنماط القيادة الاستراتيجية. هذه التوصيات لا تقتصر على الجانب النظري فحسب، بل تأخذ في الاعتبار الجوانب التطبيقية، مما يجعلها أدوات فعالة يمكن للمنظمات غير الربحية الاعتماد عليها لتحقيق استدامة ونجاح أكبر في مهامها المجتمعية.

من خلال هذا الطرح المنهجي، يتمكن الباحث والقارئ من إدراك الصورة الكاملة لما توصل إليه البحث من حقائق واستنتاجات، فضلاً عن الإلمام بالتوصيات التي يمكن أن تفتح أبواباً جديدة لتحسين الأداء، وتعزيز دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية. بالتالي، فإن هذا الفصل يعد نقطة الذروة التي تتوج بها رحلة البحث، حيث تتلاقى جميع مكونات الدراسة لتشكل منظومة متكاملة تعكس الواقع وتعطي حلولاً عملية مبنية على تحليل علمي دقيق.

تحليل البيانات

- الوصف الإحصائي للبيانات:

الوصف الإحصائي للبيانات هو أحد المراحل الأساسية في التحليل الإحصائي، ويُعنى بتلخيص وتبسيط البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة بشكل كمي يمكن فهمه بسهولة، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والوسائل الإحصائية مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحراف المعياري، والمدى، والوسيط، وغيرها. ويهدف هذا النوع من التحليل إلى إعطاء نظرة عامة وشاملة عن خصائص العينة محل الدراسة من خلال تصوير الاتجاهات العامة وتوزيع البيانات، دون التطرق في هذه المرحلة إلى العلاقات أو التأثيرات بين المتغيرات. ويُعتبر الوصف الإحصائي خطوة تمهيدية مهمة قبل الانتقال إلى التحليلات الأكثر تعقيداً مثل التحليل الاستدلالي أو النمذجة الإحصائية. وفي سياق الدراسة حول "أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية"، يساعد الوصف الإحصائي في تكوين صورة دقيقة عن الخصائص الديموغرافية للمشاركين (مثل الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة)، بالإضافة إلى وصف آراءهم حول متغيرات الدراسة مثل أنماط القيادة ومؤشرات الأداء المؤسسي.

تكمن أهمية الوصف الإحصائي في كونه يوفر قاعدة معرفية تساعد الباحث على فهم البيانات الأولية بشكل منهجي ومنظم، مما يسهّل عليه استخلاص مؤشرات أولية قد تُسهم في تفسير نتائج الدراسة لاحقاً. من خلال الوصف الإحصائي يمكن الكشف عن طبيعة توزيع البيانات ومدى تجانس أو تباين إجابات المشاركين، مما يُعين الباحث على تحديد مدى صدق تمثيل العينة للمجتمع المستهدف. كما أن تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة يُساعد في تحديد مدى إدراك العاملين في المنظمات غير الربحية لأبعاد القيادة الاستراتيجية ومدى انعكاس هذه الأبعاد على الأداء المؤسسي. وتُعد هذه المعلومات ضرورية لتكوين الفرضيات البحثية والتحقق منها باستخدام أدوات التحليل الاستدلالي لاحقاً. وعليه، فإن الوصف الإحصائي لا يُعتبر مجرد مرحلة تحليلية بل هو ركيزة أساسية لفهم سياق النتائج ومضمونها وتوجيه التوصيات العملية المستندة إلى حقائق كمية واضحة (Cooksey، 2020).

Statistics							
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Std. Error of Mean	N	
						Valid	
0.364	-1.147	0.183	0.197	1.333	0.100	176	ما هو عمرك
0.364	-1.916	0.183	-0.325	0.495	0.037	176	ما هو جنسك
0.364	-1.486	0.183	-0.055	1.515	0.114	176	ما هي درجتك العلمية
0.364	-1.324	0.183	0.095	1.436	0.108	176	القادة في المنظمة لديهم رؤية واضحة ومحددة للمستقبل
0.364	-1.454	0.183	0.047	1.521	0.115	176	يتم إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
0.364	-1.336	0.183	0.152	1.449	0.109	176	القادة يتخذون قرارات استراتيجية بناءً على بيانات دقيقة وتحليل عميق
0.364	-1.472	0.183	0.123	1.507	0.114	176	القيادة تسعى إلى تعزيز روح الابتكار داخل المنظمة
0.364	-1.372	0.183	0.204	1.477	0.111	176	القادة يتعاملون بمرونة مع التغيرات البيئية والمستجدات
0.364	-1.319	0.183	0.201	1.455	0.110	176	هناك تواصل فعال بين القيادة والعاملين في المنظمة
0.364	-1.288	0.183	0.076	1.439	0.108	176	يتم تطبيق قيم المنظمة ومبادئها في جميع الممارسات الإدارية
0.364	-1.403	0.183	0.072	1.491	0.112	176	القيادة تعمل على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز
0.364	-1.408	0.183	0.076	1.483	0.112	176	يتم تخصيص الموارد بطريقة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية
0.364	-1.340	0.183	0.163	1.460	0.110	176	القيادة تحرص على تطوير مهارات الموظفين باستمرار

0.364	-1.308	0.183	0.064	1.425	0.107	176	يتم متابعة الأداء وتقويمه وفقاً لمعايير استراتيجية واضحة
0.364	-1.376	0.183	0.292	1.508	0.114	176	القيادة تعمل على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات الكبرى
0.364	-1.371	0.183	0.194	1.476	0.111	176	هناك مرونة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع الظروف المحيطة
0.364	-1.377	0.183	0.140	1.467	0.111	176	القيادة تسعى إلى بناء شراكات استراتيجية مع منظمات أخرى
0.364	-1.503	0.183	0.098	1.534	0.116	176	يتم استخدام مؤشرات أداء استراتيجية لقياس مدى التقدم
0.364	-1.460	0.183	0.076	1.520	0.115	176	المنظمة تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية
0.364	-1.383	0.183	0.053	1.483	0.112	176	هناك رضا عام من المستفيدين عن خدمات المنظمة
0.364	-1.400	0.183	0.184	1.481	0.112	176	المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات في بيئتها التشغيلية
0.364	-1.387	0.183	0.142	1.490	0.112	176	الموارد المالية والبشرية تُدار بكفاءة عالية
0.364	-1.350	0.183	0.199	1.471	0.111	176	يتم تحقيق نتائج ملموسة في المشاريع والبرامج المنفذة

جدول 1: الوصف الإحصائي للبيانات

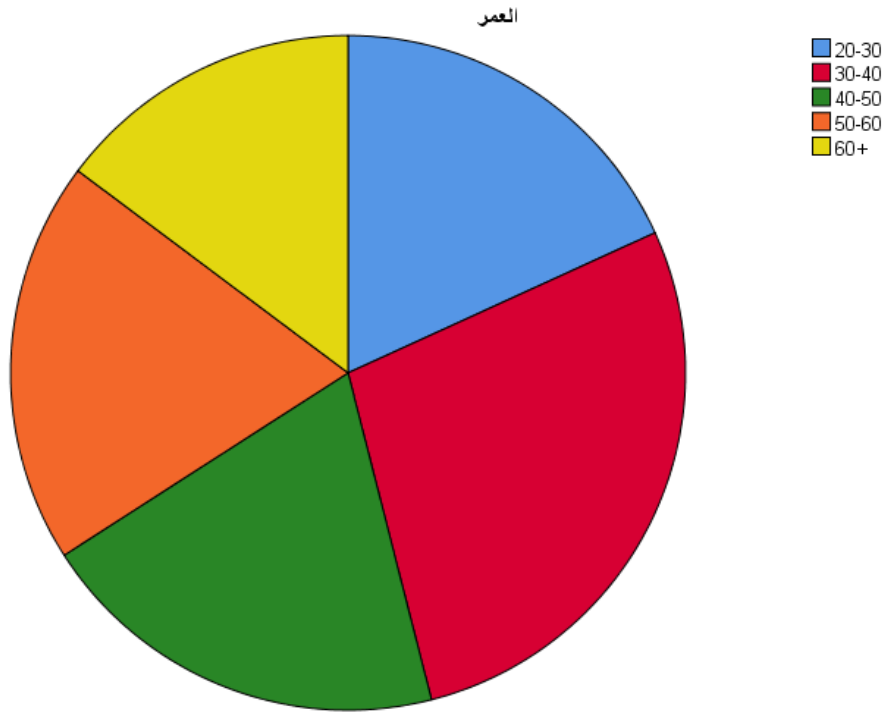
النتائج

1. ما هو عمرك

اتضح من النتائج أن أعمار المشاركين الأكثر تشاركًا بالتجربة انحصرت ما بين 30-40 عامًا، وذلك بنسبة بلغت 27.8%، مما يدل على أن الفئة العمرية النشطة والمساهمة بفعالية في العمل داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تنتمي إلى فئة عمرية تجمع بين الحيوية المهنية والخبرة المتراكمة؛ حيث يُعد هذا العمر مرحلة نضج وظيفي تسمح للفرد بفهم استراتيجيات العمل واتخاذ قرارات مبنية على معرفة سابقة وتجارب مهنية متنوعة. كما يشير هذا إلى أن المنظمات غير الربحية في المملكة تستفيد بشكل كبير من هذه الفئة في تنفيذ وتطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية، مما ينعكس على الأداء المؤسسي من حيث الفاعلية والكفاءة. وتُعد هذه النتيجة مؤشرًا على أهمية تمكين هذه الفئة العمرية وتوفير بيئة عمل داعمة تتيح لها ممارسة أدوار قيادية تساهم في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز استدامتها.

ما هو عمرك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	32	18.2	18.2	18.2
	30-40	49	27.8	27.8	46.0
	40-50	35	19.9	19.9	65.9
	50-60	34	19.3	19.3	85.2
	60+	26	14.8	14.8	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 2: الوصف الاحصائي لأعمار المشاركين في التجربة



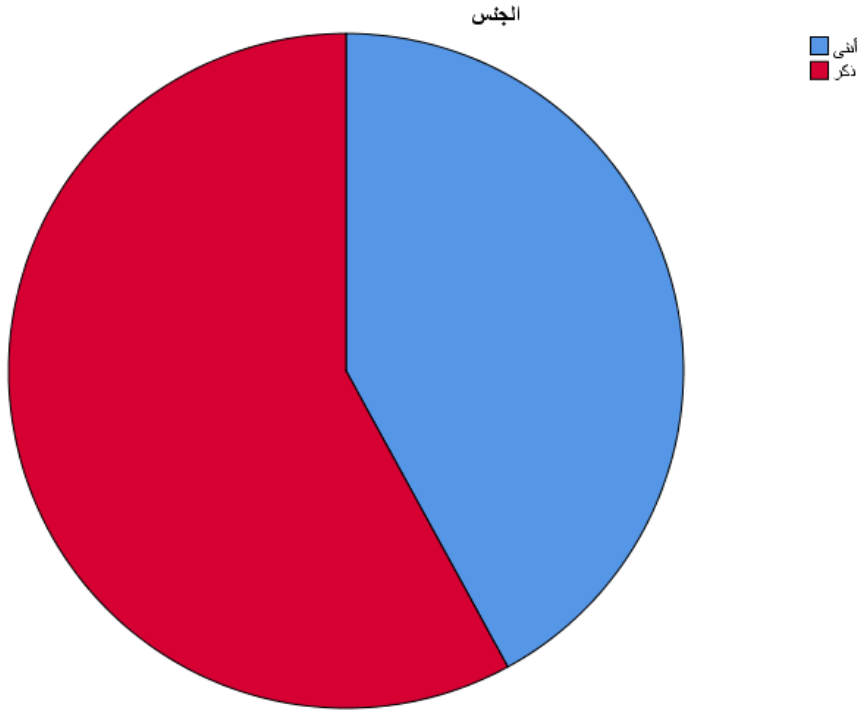
رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لأعمار المشاركين في التجربة

2. ما هو جنسك

اتضح من النتائج أن أجناس المشاركين الأكثر تشاركا بالتجربة هم الذكور، وذلك بنسبة بلغت 58.0%، مما يدل على أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العاملين أو المتفاعلين في مواقع اتخاذ القرار أو الأدوار الإدارية داخل المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، وهو ما قد يعكس هيمنة نسبية للذكور في الهيكل الإداري أو الوظيفي لهذه المنظمات. كما قد يشير هذا التوزيع إلى أن الذكور هم الفئة الأكثر تفاعلاً مع مفاهيم القيادة الاستراتيجية والمشاركة في عمليات التطوير المؤسسي، وربما يعود ذلك إلى عوامل ثقافية أو تنظيمية تؤثر في توزيع الأدوار داخل هذه الجهات. ومن جانب آخر، فإن هذا التركيز الذكوري في العينة يمكن أن يؤثر على طريقة ممارسة القيادة والاستجابة لمتغيرات الأداء المؤسسي، ما يدعو إلى ضرورة تعزيز التوازن بين الجنسين في المناصب القيادية لتوسيع نطاق وجهات النظر وضمان شمولية السياسات والاستراتيجيات المعتمدة داخل المنظمات غير الربحية، بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز العدالة في فرص المشاركة والتمكين.

ما هو جنسك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	74	42.0	42.0	42.0
	ذكر	102	58.0	58.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 3: الوصف الاحصائي لجنس المشاركين في التجربة



رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

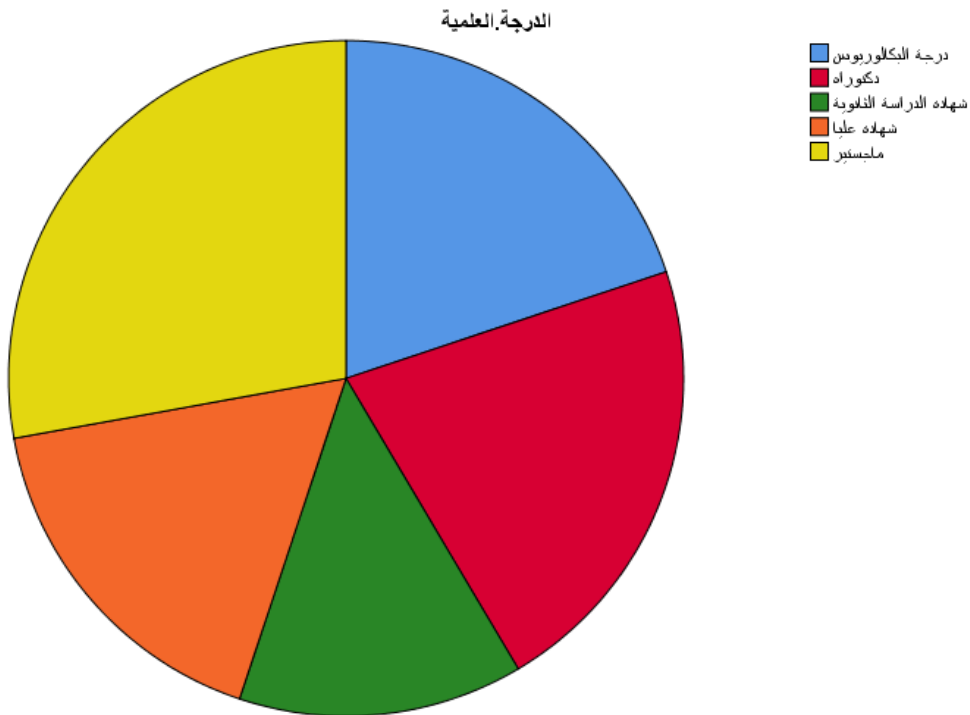
3. ما هي درجتك العلمية

اتضح من النتائج أن الحاصلين على درجة الدكتوراه هم الأكثر تشاركًا بالتجربة، وذلك بنسبة بلغت 21.6%، مما يدل على أن الكوادر الأكاديمية وذوي المؤهلات العلمية العليا يشكلون شريحة مؤثرة وفاعلة داخل المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. ويعكس ذلك توجه هذه المنظمات نحو الاستفادة من الخبرات العلمية والمعرفية المتقدمة في دعم قراراتها الإدارية وتطبيق مفاهيم القيادة الاستراتيجية بشكل منهجي وواعٍ. كما يشير إلى وجود وعي متزايد بأهمية التأهيل الأكاديمي العالي في تعزيز جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنموية لتلك المنظمات، لا سيما في ظل التحديات المتزايدة التي تتطلب تفكيرًا استراتيجيًا قائمًا على البحث والتحليل. ومن جانب آخر، فإن مشاركة هذه النسبة

من حملة الدكتوراه قد تُعد مؤشرًا على تزايد اهتمام الباحثين والأكاديميين بالمجال غير الربحي، وسعيهم للمساهمة في تطويره من خلال المزج بين النظرية والتطبيق، مما يعزز من فرص الابتكار المؤسسي والاستفادة من الأساليب الحديثة في القيادة والتخطيط.

ما هي درجتك العلمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	درجة البكالوريوس	35	19.9	19.9	19.9
	دكتوراه	38	21.6	21.6	41.5
	شهادة الدراسة الثانوية	24	13.6	13.6	55.1
	شهادة عليا	30	17.0	17.0	72.2
	ماجستير	49	27.8	27.8	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 4: الوصف الاحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة



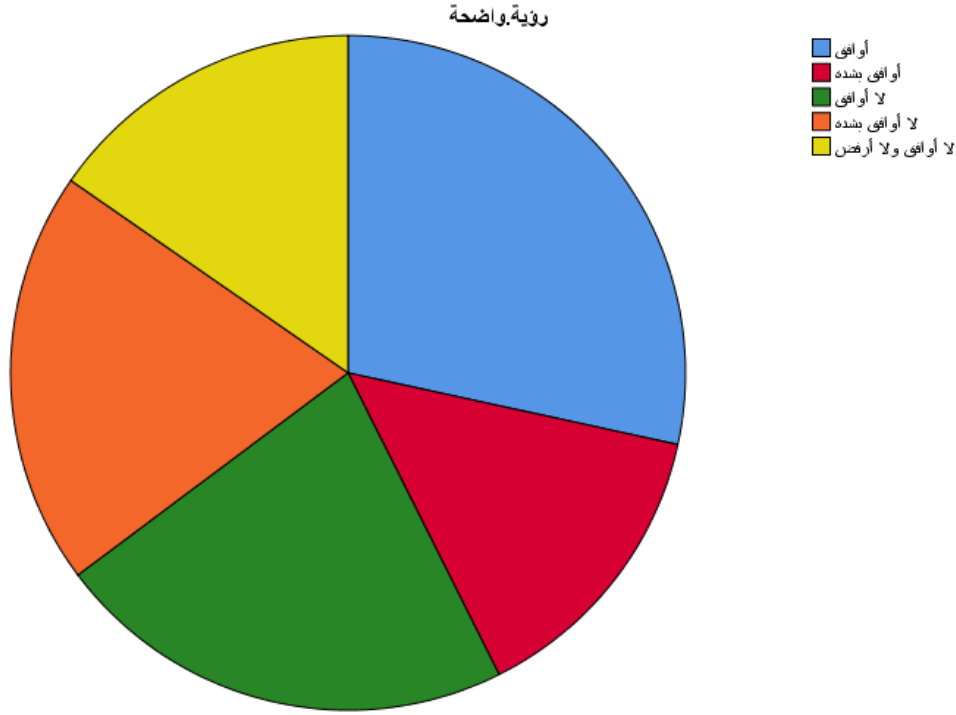
رسم توضيحي 5: التمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

4. القادة في المنظمة لديهم رؤية واضحة ومحددة للمستقبل

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القادة في المنظمة لديهم رؤية واضحة ومحددة للمستقبل، وذلك بنسبة بلغت 28.4%. وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى القادة يُعد من أبرز السمات التي يلمسها العاملون في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية. ويعكس ذلك وعياً قيادياً متقدماً بأهمية وجود توجه مستقبلي واضح يُوجه جهود العاملين ويُعزز من فعالية التخطيط وصنع القرار. كما تشير هذه النتيجة إلى أن القادة داخل هذه المنظمات يمتلكون القدرة على استشراف التحديات والفرص المحتملة، ويعملون على توجيه المؤسسة نحو أهداف محددة تتسق مع رسالتها وقيمتها. ويُعد هذا مؤشراً إيجابياً على مدى نضج الممارسات القيادية في القطاع غير الربحي، وهو ما يُساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة والتأثير المجتمعي المطلوب. وتعكس هذه النسبة كذلك ثقة الموظفين في توجهات القيادة، مما يعزز الالتزام الداخلي ويُحسن من بيئة العمل والتناغم التنظيمي بين القيادة والموظفين.

القادة في المنظمة لديهم رؤية واضحة ومحددة للمستقبل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	50	28.4	28.4	28.4
	أوافق بشدة	25	14.2	14.2	42.6
	لا أوافق	39	22.2	22.2	64.8
	لا أوافق بشدة	35	19.9	19.9	84.7
	لا أوافق ولا أرفض	27	15.3	15.3	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 5: الوصف الاحصائي للقادة في المنظمة لديهم رؤية واضحة ومحددة للمستقبل



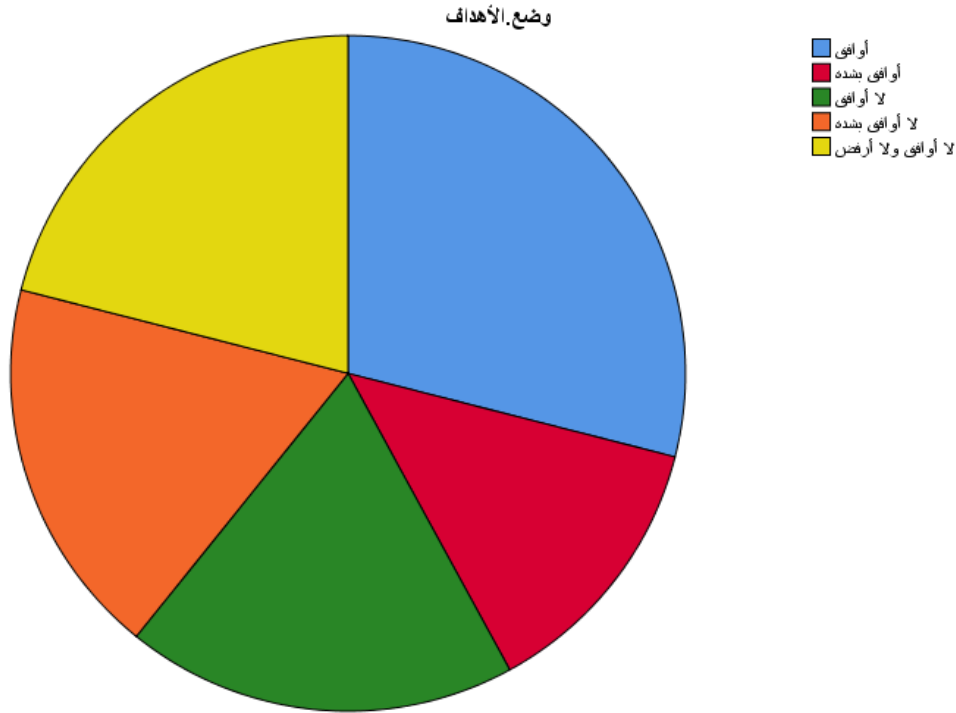
رسم توضيحي 6: التمثيل البياني للقادة في المنظمة لديهم رؤية واضحة ومحددة للمستقبل

5. يتم إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتم إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك بنسبة بلغت 29.0%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تتبنى نهجاً تشاركياً في القيادة الاستراتيجية، يقوم على إشراك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية وتحديد أولويات العمل. ويعكس هذا التوجه إدراكاً متنامياً لأهمية تمكين الموظفين وتعزيز روح الانتماء لديهم من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، لا سيما في ما يتعلق بالأهداف طويلة المدى التي تؤثر بشكل مباشر على اتجاهات المنظمة واستدامتها. كما يشير ذلك إلى وجود بيئة تنظيمية تشجع على التواصل الفعال والثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، مما يساهم في رفع مستويات الالتزام والتحفيز الداخلي، ويؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. ويُعتبر هذا النهج من علامات القيادة الاستراتيجية الناجحة التي تدرك أن إشراك الأفراد لا يقتصر على جمع الآراء، بل يتعداه إلى بناء ثقافة مؤسسية تعتمد على التفاعل الجماعي والتفكير الاستراتيجي المشترك لتحقيق الأهداف التنموية للمنظمة.

يتم إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	51	29.0	29.0	29.0
	أوافق بشدة	23	13.1	13.1	42.0
	لا أوافق	33	18.8	18.8	60.8
	لا أوافق بشدة	32	18.2	18.2	79.0
	لا أوافق ولا أرفض	37	21.0	21.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 6: الوصف الاحصائي لإتمام إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة



رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لإتمام إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

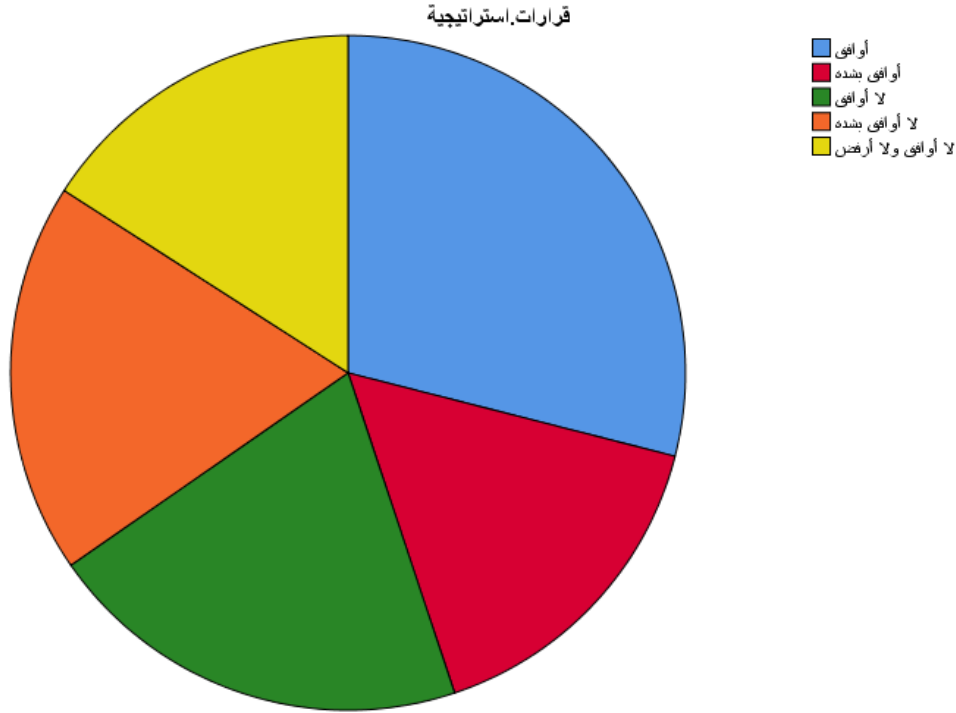
6. القادة يتخذون قرارات استراتيجية بناءً على بيانات دقيقة وتحليل عميق

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القادة يتخذون قرارات استراتيجية بناءً على بيانات دقيقة وتحليل عميق، وذلك بنسبة بلغت 29.0%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادات في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تميل إلى اعتماد نهج علمي ومنهجي في عملية اتخاذ القرار، قائم على

التحليل الكمي والنوعي للمعطيات المتوفرة. ويعكس ذلك تحولاً إيجابياً نحو ممارسات قيادة استراتيجية أكثر نضجاً وفعالية، تقوم على الفهم الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوظيف المعلومات والبيانات في استشراف المستقبل واتخاذ قرارات مدروسة تقلل من المخاطر وتعزز من فرص النجاح. كما يشير إلى وجود بنية تنظيمية تدعم جمع وتحليل البيانات وتوفير أدوات تساعد القادة على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية، وهو ما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر. وتدل هذه النتيجة أيضاً على نضج ثقافة اتخاذ القرار داخل هذه المنظمات، والتي أصبحت ترى في البيانات والتحليل أداة أساسية للتوجيه الاستراتيجي بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات أو الحدس، ما يعزز من موثوقية وجودة القرارات المتخذة على المستوى القيادي.

القادة يتخذون قرارات استراتيجية بناءً على بيانات دقيقة وتحليل عميق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	51	29.0	29.0	29.0
	أوافق بشدة	28	15.9	15.9	44.9
	لا أوافق	36	20.5	20.5	65.3
	لا أوافق بشدة	33	18.8	18.8	84.1
	لا أوافق ولا أرفض	28	15.9	15.9	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الاحصائي للقادة يتخذون قرارات استراتيجية بناءً على بيانات دقيقة وتحليل عميق



رسم توضيحي 8: التمثيل البياني للقادة يتخذون قرارات استراتيجية بناءً على بيانات دقيقة وتحليل عميق

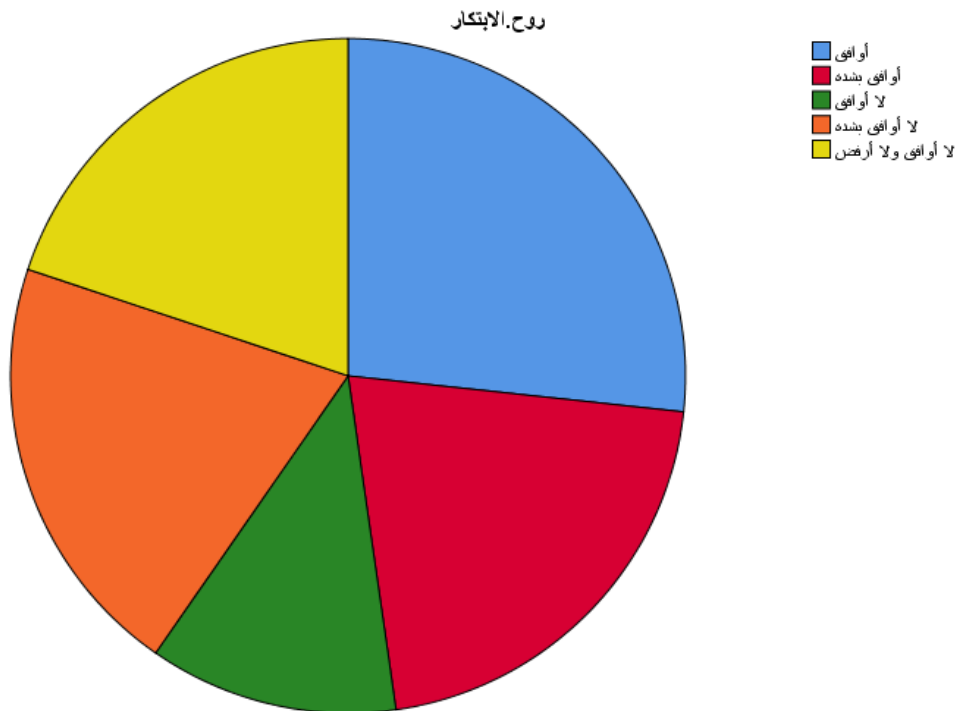
7. القيادة تسعى إلى تعزيز روح الابتكار داخل المنظمة

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة تسعى إلى تعزيز روح الابتكار داخل المنظمة، وذلك بنسبة بلغت 26.7%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن قيادات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تولي اهتماماً متزايداً لتبني ثقافة الابتكار وتشجيع التفكير الإبداعي في بيئة العمل. ويُظهر ذلك إدراكاً واضحاً لدى القيادة بأهمية الابتكار كعنصر أساسي في تطوير الأداء المؤسسي واستجابة المنظمات لتغيرات البيئة المحيطة والتحديات المجتمعية المتنامية. فتعزيز الابتكار لا يقتصر على تطوير المنتجات أو الخدمات، بل يمتد ليشمل تحسين العمليات الداخلية، وتبني أساليب عمل أكثر مرونة وفعالية، وتمكين الموظفين من اقتراح أفكار جديدة والمشاركة في تنفيذها. وتشير هذه النسبة المرتفعة إلى أن مناخ العمل في هذه المنظمات يدعم التجريب والتعلم المستمر، ويشجع على المبادرة والتغيير، وهو ما يُعد من أهم خصائص القيادة الاستراتيجية الناجحة التي تسعى إلى التميز والاستدامة في الأداء. كما أن هذا التوجه الابتكاري يُعزز من قدرة المنظمة على تقديم حلول غير تقليدية، ويزيد من

تنافسيتها وتأثيرها الاجتماعي، وهو ما يتماشى مع تطلعات رؤية المملكة 2030 في دعم القطاع غير الربحي وتمكينه ليكون أكثر فاعلية وابتكاراً في خدمة المجتمع.

القيادة تسعى إلى تعزيز روح الابتكار داخل المنظمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	47	26.7	26.7	26.7
	أوافق بشدة	37	21.0	21.0	47.7
	لا أوافق	21	11.9	11.9	59.7
	لا أوافق بشدة	36	20.5	20.5	80.1
	لا أوافق ولا أرفض	35	19.9	19.9	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 8: الوصف الاحصائي لسعي القيادة إلى تعزيز روح الابتكار داخل المنظمة



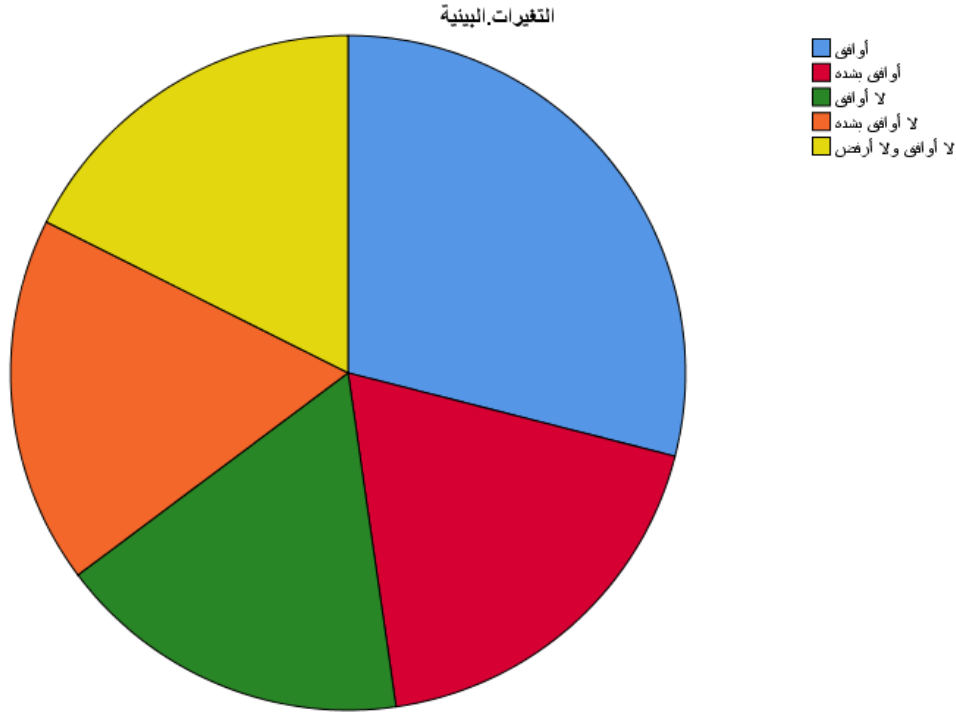
رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لسعي القيادة إلى تعزيز روح الابتكار داخل المنظمة

8. القادة يتعاملون بمرونة مع التغيرات البيئية والمستجدات

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القادة يتعاملون بمرونة مع التغيرات البيئية والمستجدات، وذلك بنسبة بلغت 29.0%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تتبنى أسلوباً مرناً واستباقياً في التفاعل مع المتغيرات المحيطة، سواء كانت تنظيمية، اقتصادية، أو اجتماعية. ويعكس ذلك وعياً قيادياً بأهمية التكيف السريع مع المتغيرات لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة، خاصة في ظل بيئة عمل معقدة وغير مستقرة تتطلب جاهزية عالية للتغيير. كما أن هذه النتيجة تشير إلى أن القادة لا يقتصرون على إدارة الظروف الحالية، بل يسعون إلى فهم التحديات المستقبلية واتخاذ خطوات مرنة تمكن المنظمة من إعادة توجيه استراتيجياتها متى لزم الأمر. ويُعد هذا الأسلوب أحد أهم مكونات القيادة الاستراتيجية الفعّالة، حيث تُظهر القدرة على التكيف مرونة فكرية وتنظيمية تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي على المدى البعيد. كما تؤكد هذه النسبة المرتفعة وجود ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير وتقبل المبادرات الجديدة، مما يُمكن المنظمة من مواجهة الأزمات وتحويلها إلى فرص للنمو والتطور في إطار من الرؤية الواضحة والقيادة الحكيمة.

القادة يتعاملون بمرونة مع التغيرات البيئية والمستجدات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	51	29.0	29.0	29.0
	أوافق بشدة	33	18.8	18.8	47.7
	لا أوافق	30	17.0	17.0	64.8
	لا أوافق بشدة	31	17.6	17.6	82.4
	لا أوافق ولا أرفض	31	17.6	17.6	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الاحصائي للقادة يتعاملون بمرونة مع التغيرات البيئية والمستجدات



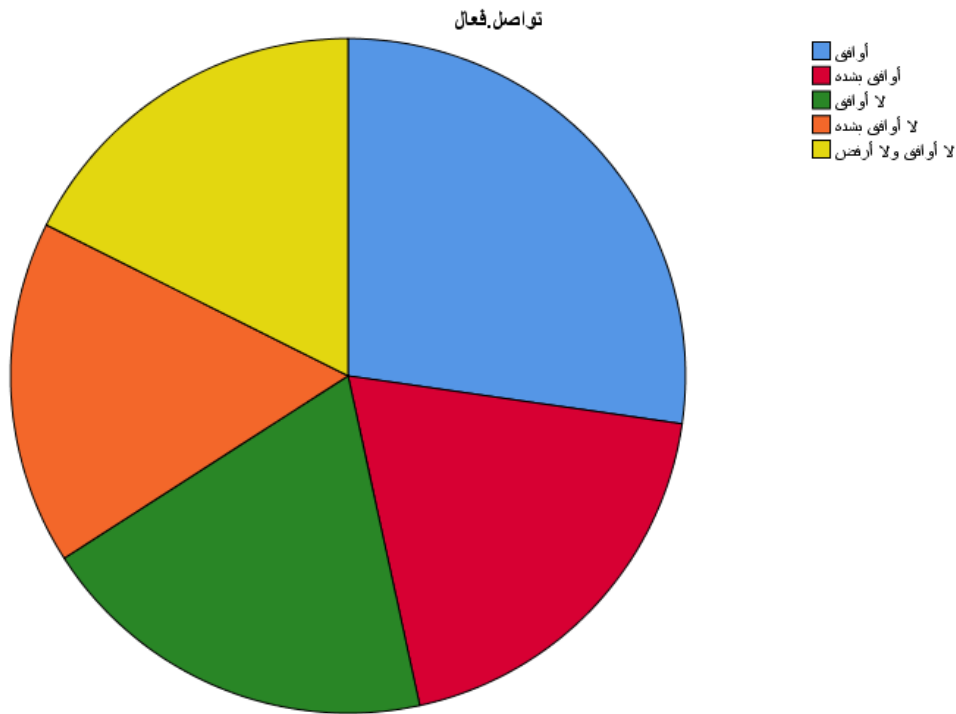
رسم توضيحي 10: التمثيل البياني للقادة يتعاملون بمرونة مع التغيرات البيئية والمستجدات

9. هناك تواصل فعال بين القيادة والعاملين في المنظمة

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن هناك تواصلاً فعالاً بين القيادة والعاملين في المنظمة، وذلك بنسبة بلغت 27.3%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادات في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تُولي أهمية كبرى لبناء جسر من التواصل المفتوح والمستمر مع الموظفين. ويعكس هذا التوجه إدراكاً متقدماً لأهمية الاتصال الفعال كعنصر أساسي في تحقيق الانسجام التنظيمي وتعزيز الفهم المشترك للأهداف والرؤية والاستراتيجيات المؤسسية. كما يشير إلى أن القادة لا يمارسون أدوارهم بطريقة تقليدية أو سلطوية، بل يتبعون أساليب قيادية حديثة تعتمد على الإنصات، وتبادل الآراء، وتقديم التغذية الراجعة، ما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم واندماجهم في العمل. ويُعد التواصل الفعال ركيزة رئيسية من ركائز القيادة الاستراتيجية، حيث يساهم في توجيه الجهود بشكل موحد، ويقلل من الفجوات الإدارية أو سوء الفهم الذي قد يعوق الأداء المؤسسي. كما أن هذه النسبة المرتفعة تدل على وجود مناخ تنظيمي صحي يدعم الشفافية والانفتاح، وهو ما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والتطور، ويقود إلى تحقيق نتائج أفضل في تحقيق رسالتها المجتمعية بكفاءة واستدامة.

هناك تواصل فعال بين القيادة والعاملين في المنظمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	48	27.3	27.3	27.3
	أوافق بشدة	34	19.3	19.3	46.6
	لا أوافق	34	19.3	19.3	65.9
	لا أوافق بشدة	29	16.5	16.5	82.4
	لا أوافق ولا أرفض	31	17.6	17.6	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 10: الوصف الاحصائي لوجود تواصل فعال بين القيادة والعاملين في المنظمة



رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لوجود تواصل فعال بين القيادة والعاملين في المنظمة

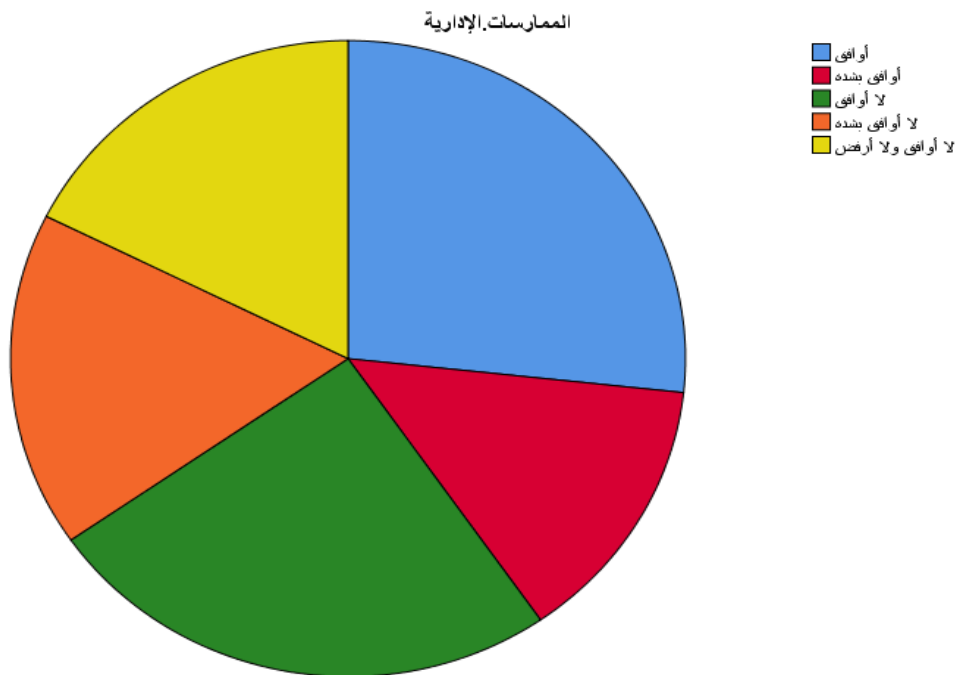
10. يتم تطبيق قيم المنظمة ومبادئها في جميع الممارسات الإدارية

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتم تطبيق قيم المنظمة ومبادئها في جميع الممارسات الإدارية، وذلك بنسبة بلغت 26.7%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تولي اهتمامًا كبيرًا بترسيخ القيم المؤسسية وتفعيلها كمرجعية أساسية في إدارة الأنشطة واتخاذ القرارات. ويعكس ذلك انسجامًا واضحًا بين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وبين سلوكها

الإداري اليومي، ما يدل على وجود ثقافة تنظيمية قائمة على المبادئ الأخلاقية والمهنية التي تعزز النزاهة، والشفافية، والمسؤولية الاجتماعية. كما يُشير إلى أن القادة لا يكتفون بتحديد القيم كشعارات تنظيمية، بل يسعون جدياً إلى غرسها في السلوك المؤسسي، وتفعيلها ضمن مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي من حيث الانضباط، والمصادقية، وجودة الخدمات. وتعزز هذه النتيجة فكرة أن الالتزام بالقيم المؤسسية يُعد أحد مقومات القيادة الاستراتيجية الناجحة، التي تسعى لبناء منظمات موثوقة ومتماسكة، قادرة على تحقيق تأثير مستدام في المجتمع، وتحافظ في الوقت ذاته على هوية مهنية واضحة تميزها عن غيرها من الجهات العاملة في القطاع غير الربحي.

يتم تطبيق قيم المنظمة ومبادئها في جميع الممارسات الإدارية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	47	26.7	26.7	26.7
	أوافق بشدة	24	13.6	13.6	40.3
	لا أوافق	44	25.0	25.0	65.3
	لا أوافق بشدة	30	17.0	17.0	82.4
	لا أوافق ولا أرفض	31	17.6	17.6	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 11: الوصف الاحصائي لتطبيق قيم المنظمة ومبادئها في جميع الممارسات الإدارية



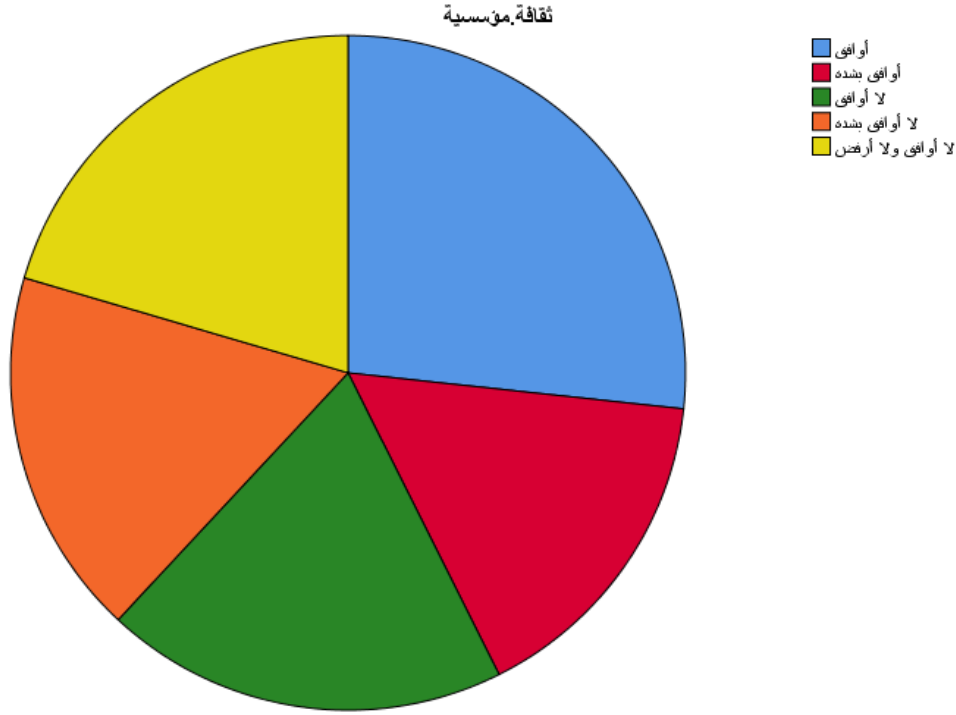
رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لتطبيق قيم المنظمة ومبادئها في جميع الممارسات الإدارية

11. القيادة تعمل على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة تعمل على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز، وذلك بنسبة بلغت 26.7%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادات في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تتبنى نهجاً استراتيجياً يسعى إلى ترسيخ قيم التميز والاحترافية كجزء أساسي من هوية المنظمة وثقافتها الداخلية. ويشير ذلك إلى أن هذه القيادات لا تكتفي بإدارة العمليات اليومية فحسب، بل تسعى بشكل واعٍ إلى إرساء معايير أداء عالية وتطوير بيئة عمل تحفز على الابتكار والجودة والتحسين المستمر. كما يعكس هذا التوجه رغبة حقيقية في تجاوز الممارسات التقليدية وبناء ثقافة تنظيمية تحفز الموظفين على السعي للريادة والإبداع، مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأثر المجتمعي المرجو. ويُعد التركيز على ثقافة التميز من أبرز سمات القيادة الاستراتيجية الناجحة، حيث يتطلب التميز المؤسسي تفاعلاً وتكاملاً بين جميع مكونات المنظمة من أفراد وهيكل وأهداف، ويُعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام. وتدل هذه النتيجة كذلك على أن هناك إدراكاً متزايداً داخل القطاع غير الربحي بأهمية بناء هوية تنظيمية قوية تعكس الجودة والتميز كممارسات راسخة وليست شعارات مؤقتة، وهو ما ينعكس إيجاباً على السمعة المؤسسية وثقة المستفيدين والداعمين على حد سواء.

القيادة تعمل على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	47	26.7	26.7	26.7
	أوافق بشدة	28	15.9	15.9	42.6
	لا أوافق	34	19.3	19.3	61.9
	لا أوافق بشدة	31	17.6	17.6	79.5
	لا أوافق ولا أرفض	36	20.5	20.5	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 12: الوصف الإحصائي للقيادة تعمل على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز



رسم توضيحي 13: التمثيل البياني للقيادة تعمل على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز

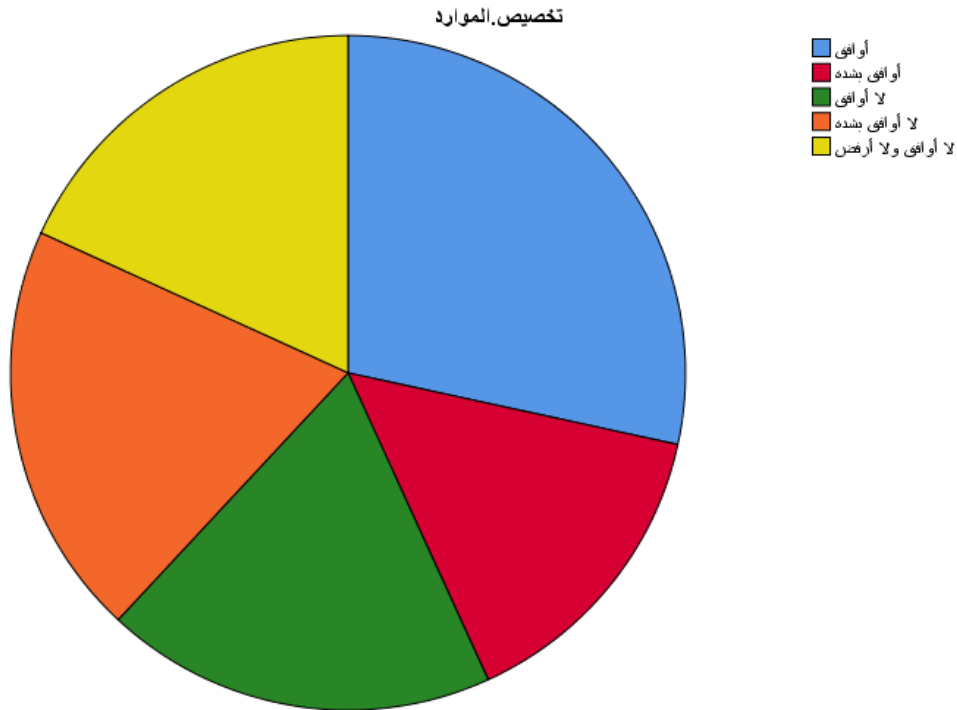
12. يتم تخصيص الموارد بطريقة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتم تخصيص الموارد بطريقة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك بنسبة بلغت 28.4%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة في المنظمات غير الربحية بالملكة العربية السعودية تُدرك أهمية إدارة الموارد بكفاءة وفعالية، وتحرص على توجيهها بما يتماشى مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويعكس ذلك وجود تخطيط مالي وإداري منظم، حيث تُوزع الموارد — سواء كانت مالية أو بشرية أو مادية — بناءً على أولويات استراتيجية واضحة تسعى إلى تحقيق أقصى أثر ممكن. كما يشير إلى أن هذه المنظمات تتبنى ممارسات قيادة استراتيجية توازن بين الإمكانيات المتاحة والاحتياجات المستقبلية، وهو ما يساهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية والقدرة على مواجهة التحديات المختلفة. وتدل هذه النتيجة أيضاً على وعي متزايد بأهمية ربط تخصيص الموارد بالنتائج المرجوة، بدلاً من الاعتماد على التوزيع العشوائي أو التقليدي، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والتأثير المجتمعي. إن قدرة القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية

في تخصيص الموارد تُعد أحد أبرز مؤشرات القيادة الناجحة، التي تُحسن استثمار كل عنصر داخل المنظمة لخدمة رسالتها وأهدافها بطريقة مدروسة ومتكاملة.

يتم تخصيص الموارد بطريقة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	50	28.4	28.4	28.4
	أوافق بشدة	26	14.8	14.8	43.2
	لا أوافق	33	18.8	18.8	61.9
	لا أوافق بشدة	35	19.9	19.9	81.8
	لا أوافق ولا أرفض	32	18.2	18.2	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 13: الوصف الاحصائي لإتمام تخصيص الموارد بطريقة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية



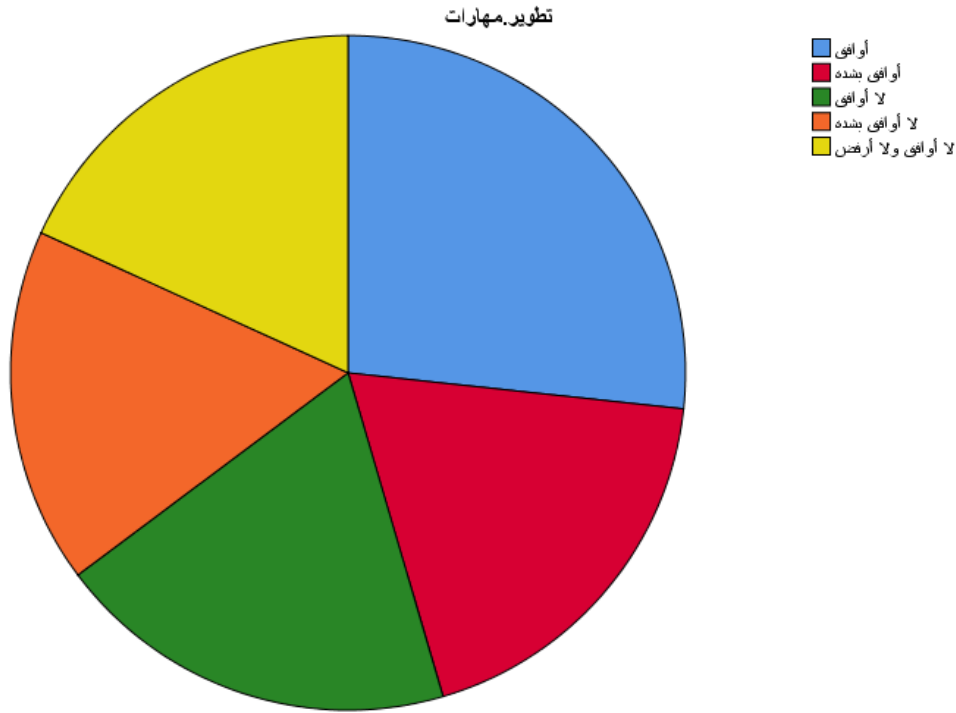
رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لإتمام تخصيص الموارد بطريقة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

13. القيادة تحرص على تطوير مهارات الموظفين باستمرار

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة تحرص على تطوير مهارات الموظفين باستمرار، وذلك بنسبة بلغت 26.7%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن قيادات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية تولي أهمية كبيرة لبناء القدرات البشرية وتعزيز الكفاءة المهنية للعاملين، باعتبارهم المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويعكس هذا الحرص وعيًا استراتيجيًا بأن الاستثمار في رأس المال البشري يُعد من أهم عناصر النجاح المؤسسي، حيث إن تطوير المهارات والمعارف يُسهم في رفع جودة الأداء، وتحفيز الابتكار، وزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين والمنظمة. كما يشير ذلك إلى وجود توجه واضح نحو خلق بيئة عمل تعليمية، تُوفر فيها فرص التدريب والتطوير المستمر، سواء من خلال ورش العمل، أو البرامج التدريبية، أو فرص التعليم المستمر، ما يعزز من جاهزية الموظفين لمواكبة التغيرات وتحديات العمل. وتعكس هذه النتيجة كذلك التزام القيادة بتطبيق ممارسات قيادية حديثة تركز على التمكين وبناء الكفاءات، بما يسهم في استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق رسالة المنظمة بكفاءة وفاعلية في إطار تنافسي ومهي يعكس تطور القطاع غير الربحي في المملكة وتوافقه مع مستهدفات رؤية 2030.

القيادة تحرص على تطوير مهارات الموظفين باستمرار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	47	26.7	26.7	26.7
	أوافق بشدة	33	18.8	18.8	45.5
	لا أوافق	34	19.3	19.3	64.8
	لا أوافق بشدة	30	17.0	17.0	81.8
	لا أوافق ولا أرفض	32	18.2	18.2	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 14: الوصف الاحصائي لحرص القيادة على تطوير مهارات الموظفين باستمرار



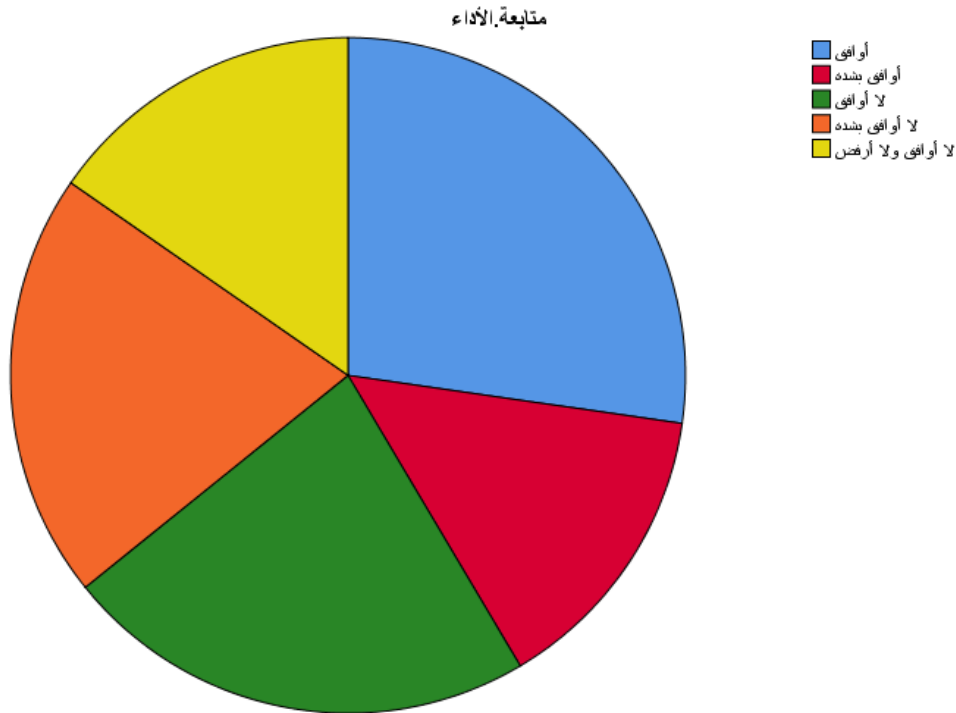
رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لحرص القيادة على تطوير مهارات الموظفين باستمرار

14. يتم متابعة الأداء وتقويمه وفقًا لمعايير استراتيجية واضحة

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتم متابعة الأداء وتقويمه وفقًا لمعايير استراتيجية واضحة، وذلك بنسبة بلغت 27.3%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تولي أهمية كبيرة لعملية قياس الأداء ومراقبته بشكل مستمر ومنهجي. ويعكس ذلك وجود نظام متكامل لإدارة الأداء يعتمد على معايير وأدوات تقييم واضحة ومحددة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يضمن دقة وموضوعية التقييم. كما يشير إلى أن القيادة لا تكتفي بوضع الخطط فحسب، بل تتابع تنفيذها بدقة لتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، وهو ما يساهم في تحسين الفعالية والكفاءة المؤسسية. وتدلل هذه النتيجة على وجود ثقافة تنظيمية قائمة على المساءلة والشفافية، تعزز من التزام العاملين بأدوارهم ومسؤولياتهم وتدفعهم نحو تحقيق مستويات أداء عالية تتوافق مع تطلعات المنظمة والمجتمع. كما أن هذه الممارسة تُعد من أهم مظاهر القيادة الاستراتيجية الفعالة، التي تهدف إلى ضمان تحقيق النتائج المرجوة وتحسين مستمر في العمليات، مما يدعم استدامة التأثير الإيجابي للمنظمات غير الربحية في بيئتها المحلية.

يتم متابعة الأداء وتقويمه وفقاً لمعايير استراتيجية واضحة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	48	27.3	27.3	27.3
	أوافق بشدة	25	14.2	14.2	41.5
	لا أوافق	40	22.7	22.7	64.2
	لا أوافق بشدة	36	20.5	20.5	84.7
	لا أوافق ولا أرفض	27	15.3	15.3	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 15: الوصف الاحصائي لمتابعة الأداء وتقويمه وفقاً لمعايير استراتيجية واضحة



رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لمتابعة الأداء وتقويمه وفقاً لمعايير استراتيجية واضحة

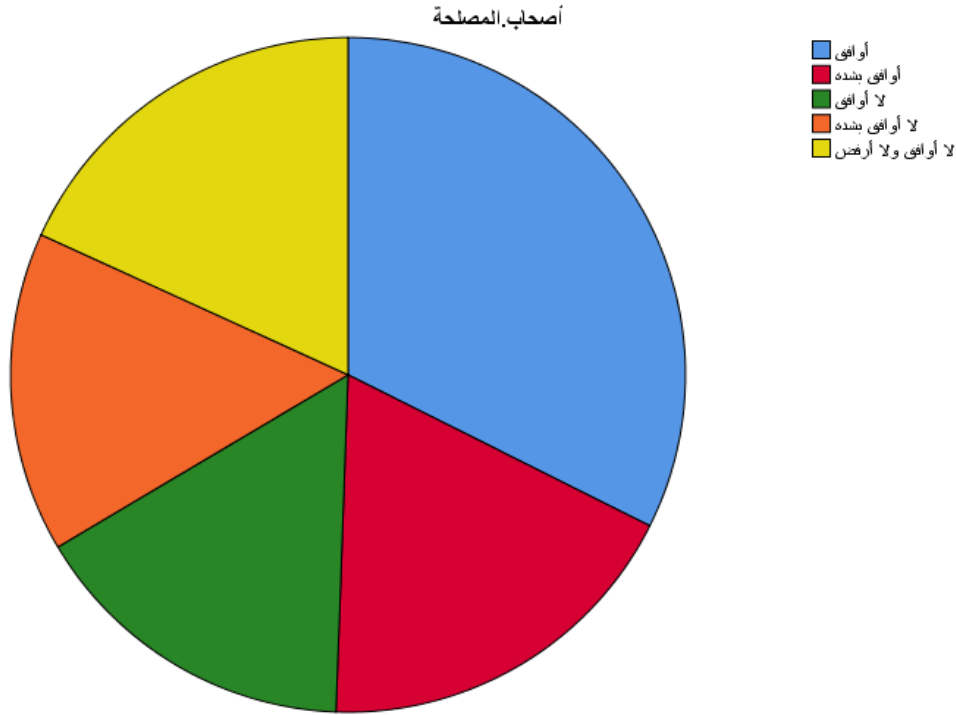
15. القيادة تعمل على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات الكبرى

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة تعمل على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات الكبرى، وذلك بنسبة بلغت 32.4%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادات في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تدرك أهمية الدور الحيوي الذي يلعبه أصحاب المصلحة في نجاح

واستدامة المنظمات. ويعكس هذا التوجه التشاركي احترامًا للرأي العام والتنوع في وجهات النظر، حيث يتم إشراك المتبرعين، المستفيدين، الشركاء، والموظفين في صياغة القرارات الاستراتيجية، مما يزيد من شفافية العملية الإدارية ويعزز من شرعية القرارات المتخذة. كما يشير ذلك إلى أن القيادة تعتمد على منهج تعاوني يجعل من اتخاذ القرار عملية ديناميكية تشمل تحليل الاحتياجات المختلفة والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وهو ما يساهم في بناء علاقات قوية ومستدامة مع هذه الأطراف. وتدل هذه النتيجة أيضًا على مدى نضج الثقافة التنظيمية التي تحترم التعددية وتدرّك أن إشراك أصحاب المصلحة يعزز من الثقة والالتزام المتبادل، ويساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر. وبذلك، يُمكن القول إن هذه الممارسة تعكس توجهًا استراتيجيًا متطورًا يدعم بناء تحالفات قوية تضمن استدامة الدعم المادي والمعنوي للمنظمة، وتعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أثر مجتمعي أكبر.

القيادة تعمل على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات الكبرى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	57	32.4	32.4	32.4
	أوافق بشدة	32	18.2	18.2	50.6
	لا أوافق	28	15.9	15.9	66.5
	لا أوافق بشدة	27	15.3	15.3	81.8
	لا أوافق ولا أرفض	32	18.2	18.2	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 16: الوصف الاحصائي لعمل القيادة على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات الكبرى



رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لعمل القيادة على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات الكبرى

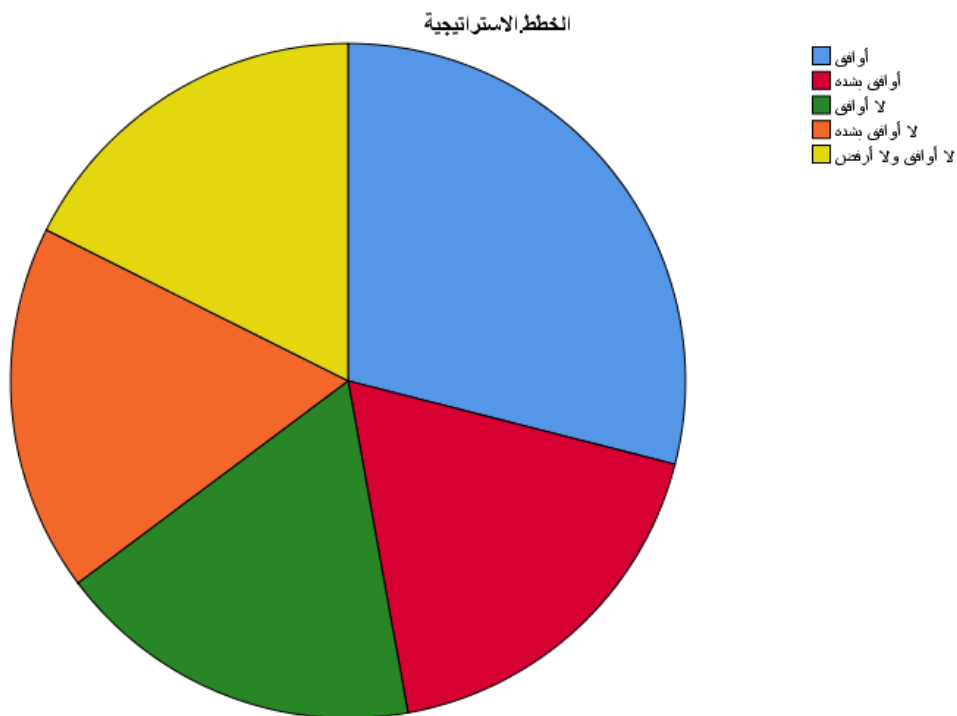
16. هناك مرونة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع الظروف المحيطة

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه هناك مرونة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع الظروف المحيطة، وذلك بنسبة بلغت 29.0%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تتبنى نهجاً ديناميكياً ومرناً في إدارة الاستراتيجيات، يتيح لها التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على عملها. ويعكس هذا التوجه وعياً عميقاً بأهمية المرونة كعنصر جوهري من عناصر القيادة الاستراتيجية الناجحة، حيث لا تكتفي المنظمات بوضع خطط ثابتة، بل تراعي ضرورة تعديلها أو إعادة توجيهها بما يتناسب مع المستجدات والمتغيرات في البيئة المحيطة. كما يشير ذلك إلى قدرة القيادة على التعامل مع التحديات والعوائق بطريقة ابتكارية وفعالة، مما يُمكن المنظمة من الحفاظ على استمراريته وتحقيق أهدافها رغم التقلبات والصعوبات المحتملة. وتدلل هذه النتيجة أيضاً على وجود ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على إعادة التقييم المستمر والابتكار في الأساليب التنفيذية، وهو ما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أفضل النتائج المرجوة. وبذلك، تعكس هذه المرونة قدرة القيادة على إدارة المخاطر وتحويلها إلى فرص، مما يدعم

قدرة المنظمات غير الربحية على التكيف مع بيئة عمل متغيرة ومتطلبة، ويعزز من تأثيرها الاجتماعي وقدرتها على خدمة المجتمع بشكل مستدام.

هناك مرونة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع الظروف المحيطة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	51	29.0	29.0	29.0
	أوافق بشدة	32	18.2	18.2	47.2
	لا أوافق	31	17.6	17.6	64.8
	لا أوافق بشدة	31	17.6	17.6	82.4
	لا أوافق ولا أرفض	31	17.6	17.6	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 17: الوصف الاحصائي لمرونة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع الظروف المحيطة



رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لمرونة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع الظروف المحيطة

17. القيادة تسعى إلى بناء شراكات استراتيجية مع منظمات أخرى

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة تسعى إلى بناء شراكات استراتيجية مع منظمات أخرى، وذلك بنسبة بلغت 28.4%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن قيادات المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تدرك تمامًا أهمية التعاون والتكامل مع جهات أخرى لتعزيز القدرات وتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية أكبر. ويعكس هذا التوجه الإداري حرص القيادة على توسيع شبكة العلاقات المؤسسية عبر بناء تحالفات استراتيجية مع منظمات محلية ودولية، مما يساهم في تبادل الخبرات، وتوظيف الموارد بشكل أمثل، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المجتمعية بشكل أكثر شمولية. كما يشير إلى أن هذه القيادات تعتمد على مبدأ الشراكة كوسيلة لتعزيز الأثر الاجتماعي للمنظمة، من خلال العمل التكاملي الذي يتيح الوصول إلى فئات أكبر من المستفيدين وتحقيق نتائج مستدامة. وتدل هذه النتيجة أيضًا على وجود رؤية استراتيجية متقدمة تعترف بأهمية العمل الجماعي والتعاون متعدد القطاعات كركيزة أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي، حيث تتيح هذه الشراكات فرصًا لتطوير البرامج والخدمات، وخلق قيمة مضافة تساهم في تحسين جودة الحياة للمجتمع. وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن هذه النتيجة تعكس مدى نضج الثقافة القيادية التي تؤمن بأن النجاح لا يتحقق بمعزل عن التعاون والتنسيق مع الآخرين، مما يعزز من قدرة المنظمات غير الربحية على الابتكار، النمو، وتحقيق رسالتها بفعالية وكفاءة أكبر.

القيادة تسعى إلى بناء شراكات استراتيجية مع منظمات أخرى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	50	28.4	28.4	28.4
	أوافق بشدة	30	17.0	17.0	45.5
	لا أوافق	32	18.2	18.2	63.6
	لا أوافق بشدة	34	19.3	19.3	83.0
	لا أوافق ولا أرفض	30	17.0	17.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 18: الوصف الاحصائي لسعي القيادة إلى بناء شراكات استراتيجية مع منظمات أخرى



رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لسعي القيادة إلى بناء شركات استراتيجية مع منظمات أخرى

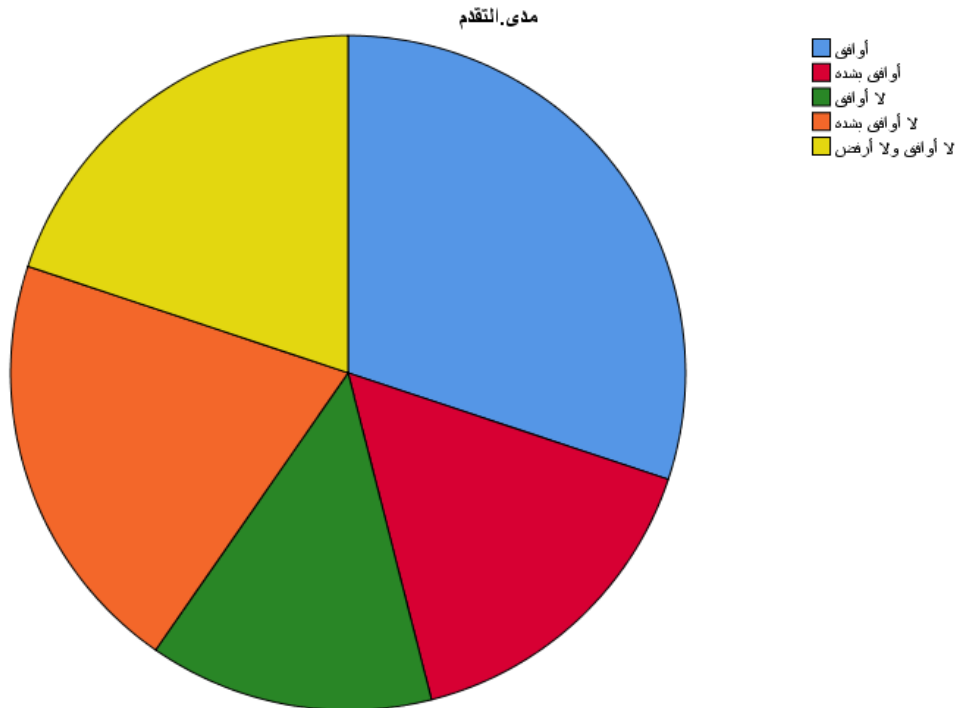
18. يتم استخدام مؤشرات أداء استراتيجية لقياس مدى التقدم

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتم استخدام مؤشرات أداء استراتيجية لقياس مدى التقدم، وذلك بنسبة بلغت 30.1%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة في المنظمات غير الربحية بالملكة العربية السعودية تعتمد على منهج علمي ومنظم في تقييم الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات دقيقة ومتخصصة تركز على الجوانب الاستراتيجية للمنظمة. ويعكس هذا التوجه حرصاً كبيراً على متابعة تحقيق الأهداف المرسومة بشكل منظم ومنهجي، حيث تُستخدم هذه المؤشرات كأدوات قياس موضوعية تساعد في تحديد مدى تقدم المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها، وتقييم مدى فاعلية الخطط والاستراتيجيات المعتمدة. كما يشير إلى وجود نظام فعال لإدارة الأداء يوفر بيانات وتحليلات تمكن القيادة من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، مما يساهم في تحسين العمليات وتوجيه الموارد بشكل أمثل. وتدل هذه النتيجة أيضاً على وجود ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية القياس المستمر والشفافية في عرض النتائج، وهو ما يعزز من المساءلة ويحفز على الأداء المتميز. وبذلك، تُعد هذه

الممارسة أحد أهم مؤشرات القيادة الاستراتيجية الناجحة، التي تعتمد على البيانات والتحليلات في دعم استدامة الأداء المؤسسي، وتحقيق الأثر المجتمعي المرجو في ظل بيئة عمل تنافسية ومتغيرة.

يتم استخدام مؤشرات أداء استراتيجية لقياس مدى التقدم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	53	30.1	30.1	30.1
	أوافق بشدة	28	15.9	15.9	46.0
	لا أوافق	24	13.6	13.6	59.7
	لا أوافق بشدة	36	20.5	20.5	80.1
	لا أوافق ولا أرفض	35	19.9	19.9	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 19: الوصف الاحصائي لاستخدام مؤشرات أداء استراتيجية لقياس مدى التقدم



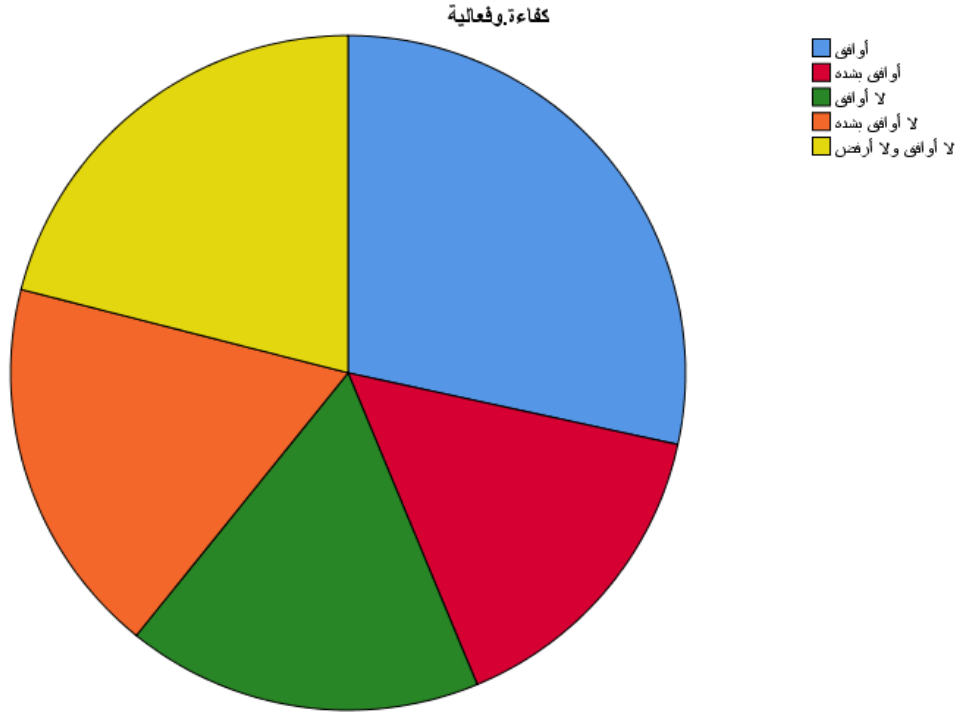
رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لاستخدام مؤشرات أداء استراتيجية لقياس مدى التقدم

19. المنظمة تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن المنظمة تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك بنسبة بلغت 28.4%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية قادرة على توجيه الموارد والجهود بشكل مدروس ومتقن نحو تحقيق النتائج المرجوة، مع ضمان استغلال الأمثل للإمكانات المتاحة. ويعكس هذا التقييم الإيجابي مدى نجاح القيادة الاستراتيجية في بناء نظم وإجراءات تنظيمية تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية والاستراتيجيات التنفيذية. كما يشير إلى أن هناك تناغمًا واضحًا بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مما يمكن المنظمة من تحقيق كفاءة تشغيلية عالية وفعالية في تقديم خدماتها وبرامجها للمجتمع. وتدل هذه النتيجة أيضًا على وجود ثقافة مؤسسية قوية تدعم الابتكار والجودة وتحفز العاملين على الالتزام بالتميز وتحقيق الأهداف بكفاءة، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطور. وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن هذه النتيجة تعكس مستوى متقدم من النضج المؤسسي والقيادي، الذي يساهم في تعزيز الثقة لدى المستفيدين وأصحاب المصلحة، ويسهم في استدامة تأثير المنظمة المجتمعي بشكل فعال ومستدام.

المنظمة تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	50	28.4	28.4	28.4
	أوافق بشدة	27	15.3	15.3	43.8
	لا أوافق	30	17.0	17.0	60.8
	لا أوافق بشدة	32	18.2	18.2	79.0
	لا أوافق ولا أرفض	37	21.0	21.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 20: الوصف الاحصائي لتحقيق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية



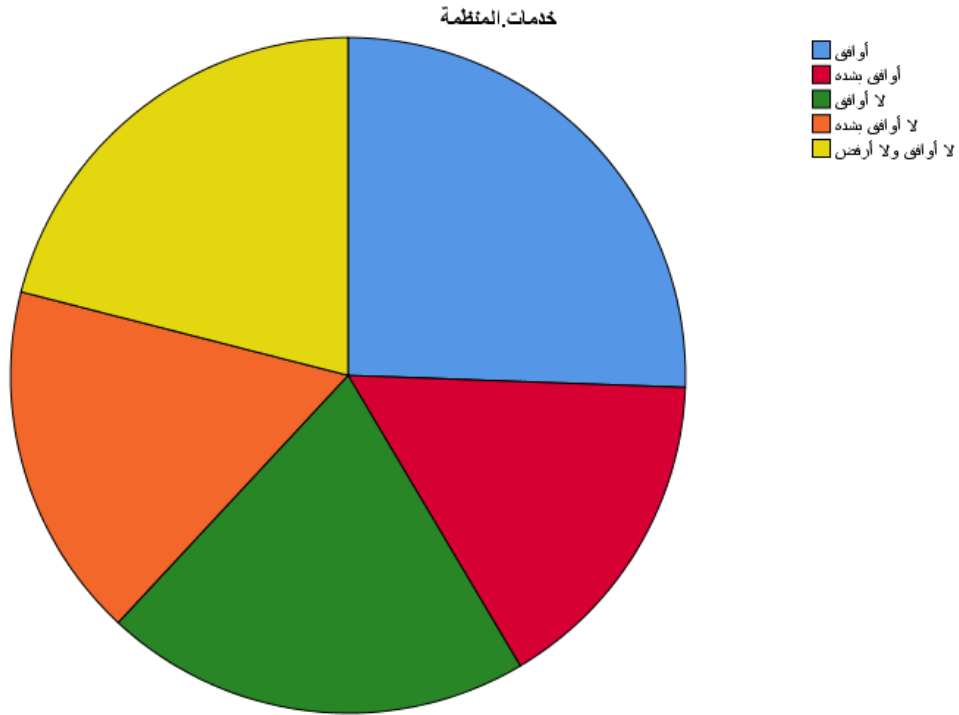
رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لتحقيق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية

20. هناك رضا عام من المستفيدين عن خدمات المنظمة

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن هناك رضا عام من المستفيدين عن خدمات المنظمة، وذلك بنسبة بلغت 25.6%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تولي اهتماماً بالغاً بجودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا المستفيدين كأحد أبرز مؤشرات الأداء المؤسسي. ويعكس هذا الرضا العام مدى نجاح المنظمة في تلبية احتياجات وتوقعات الفئات المستهدفة، مما يعزز من مصداقيتها وثقة المجتمع بها. كما يشير إلى أن هناك توجهاً استراتيجياً واضحاً يركز على تحسين تجربة المستفيد من خلال تطوير البرامج والخدمات بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين والمتغيرات البيئية المحيطة. وتدل هذه النتيجة أيضاً على فعالية آليات التواصل والتغذية الراجعة التي تعتمد عليها المنظمة لجمع ملاحظات المستفيدين واستخدامها في تحسين الأداء وتطوير الخدمات بشكل مستمر. ويُعد هذا الرضا مؤشراً هاماً يعكس تفاعلاً إيجابياً بين المنظمة والمجتمع، ويعزز من فرص الدعم والتأييد المستمر، ويسهم في بناء سمعة إيجابية تعزز من استدامة العمل المؤسسي وتأثيره المجتمعي. وبالتالي، فإن هذه النتيجة تؤكد على قدرة القيادة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة نحو تحقيق أثر ملموس ومستدام يلبي تطلعات المستفيدين ويعزز من دور المنظمة كفاعل اجتماعي مؤثر.

هناك رضا عام من المستفيدين عن خدمات المنظمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	45	25.6	25.6	25.6
	أوافق بشدة	28	15.9	15.9	41.5
	لا أوافق	36	20.5	20.5	61.9
	لا أوافق بشدة	30	17.0	17.0	79.0
	لا أوافق ولا أرفض	37	21.0	21.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 21: الوصف الاحصائي للرضا عام من المستفيدين عن خدمات المنظمة



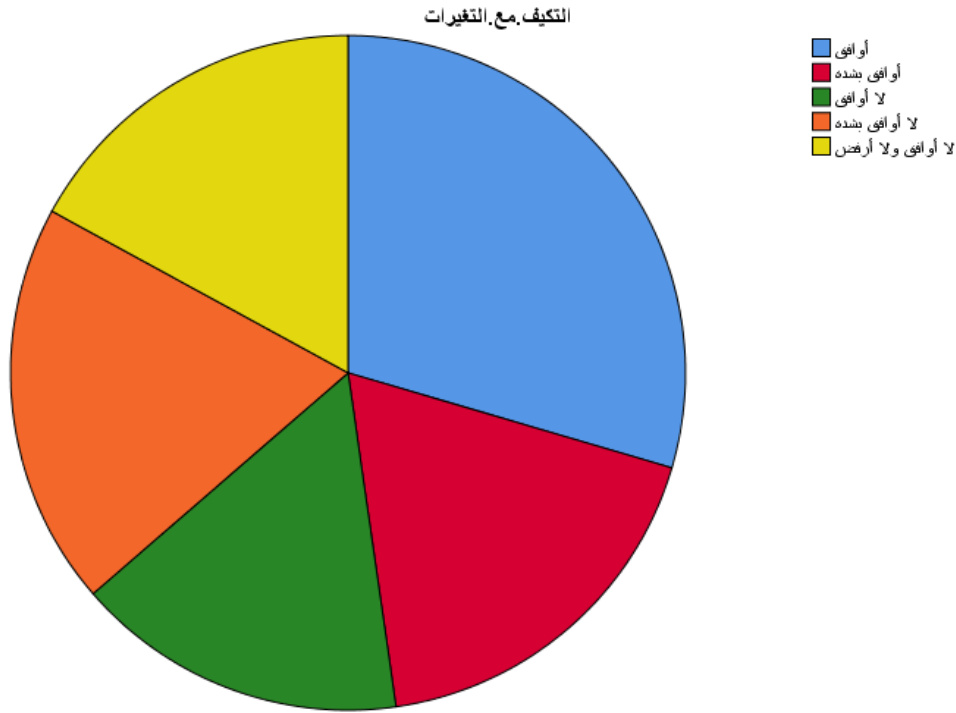
رسم توضيحي 22: التمثيل البياني للرضا عام من المستفيدين عن خدمات المنظمة

21. المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات في بيئتها التشغيلية

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات في بيئتها التشغيلية، وذلك بنسبة بلغت 29.5%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تتمتع برؤية استراتيجية مرنة تمكن المنظمة من مواجهة تحديات البيئة المتغيرة والتعامل بفعالية مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة بها. ويعكس هذا التكيف قدرة القيادة على استشراف المستقبل وتبني أساليب حديثة في التخطيط والتنفيذ تتيح للمنظمة تعديل خططها واستراتيجياتها بسرعة وفعالية، بما يضمن استمرار تحقيق الأهداف المؤسسية رغم التقلبات. كما يشير إلى وجود آليات ديناميكية لمراقبة البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها بانتظام، مما يمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للفرص والتحديات المحتملة. وتدل هذه النتيجة أيضاً على أن ثقافة العمل داخل المنظمة تشجع على الابتكار والمرونة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي واستمرارية تقديم الخدمات بفاعلية. إن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات تمثل عاملاً حيوياً يضمن استدامتها وقدرتها على الحفاظ على دورها المجتمعي المهم، ويُبرز مهارات القيادة في تحقيق توازن بين الاستقرار التنظيمي والمرونة الاستراتيجية، مما يعزز من قدرتها على النمو والتطور في بيئة تنافسية ومتقلبة.

المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات في بيئتها التشغيلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	52	29.5	29.5	29.5
	أوافق بشدة	32	18.2	18.2	47.7
	لا أوافق	28	15.9	15.9	63.6
	لا أوافق بشدة	34	19.3	19.3	83.0
	لا أوافق ولا أرفض	30	17.0	17.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 22: الوصف الاحصائي لقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها التشغيلية



رسم توضيحي 23: التمثيل البياني لقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها التشغيلية

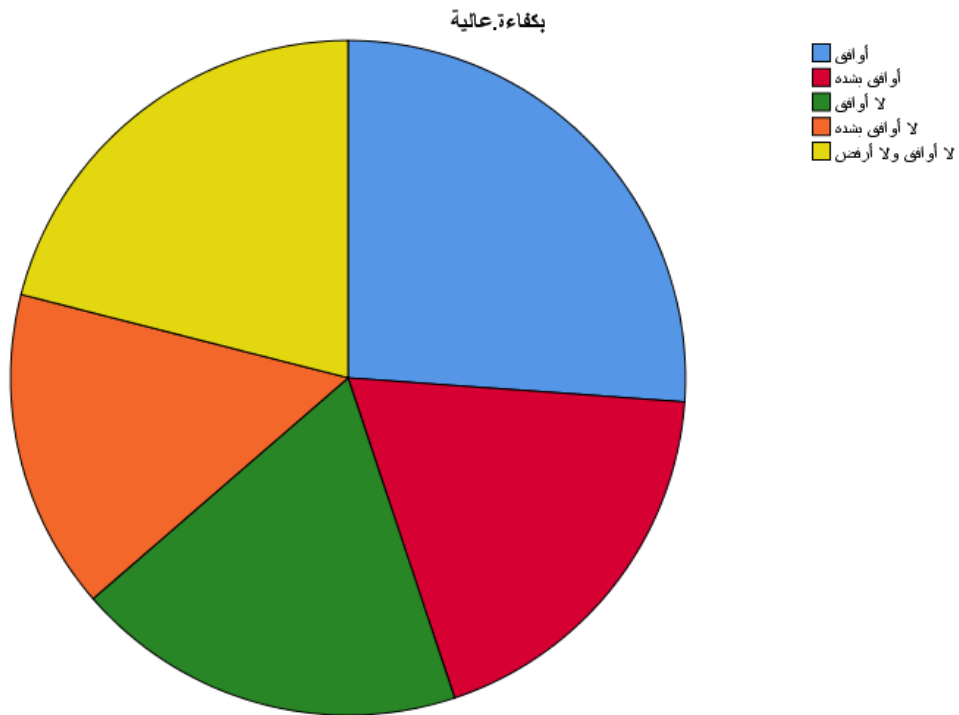
22. الموارد المالية والبشرية تُدار بكفاءة عالية

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن الموارد المالية والبشرية تُدار بكفاءة عالية، وذلك بنسبة بلغت 26.1%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تولي أهمية قصوى للإدارة الفعالة والمتوازنة للموارد المتاحة، سواء المالية أو البشرية، باعتبارها الركيزة الأساسية التي تركز عليها عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويعكس هذا المستوى من الكفاءة قدرة القيادة على تخطيط وتوجيه الموارد بشكل يضمن الاستخدام الأمثل لها، مع التقليل من الهدر وتحقيق أقصى استفادة ممكنة في ظل الإمكانيات المحدودة التي غالبًا ما تواجهها المنظمات غير الربحية. كما يشير إلى وجود نظم وآليات دقيقة لإدارة الموارد البشرية تتميز بالكفاءة في اختيار وتوظيف وتنمية الكفاءات، بالإضافة إلى إدارة مالية محكمة تضمن الشفافية والمساءلة، وهو ما يساهم في تعزيز الثقة لدى أصحاب المصلحة والممولين. وتدل هذه النتيجة أيضًا على التزام القيادة بمبادئ الحوكمة الرشيدة، التي تركز على تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية والتطويرية، مما يساهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية. وبذلك، تعكس هذه النتيجة نضجًا إداريًا واستراتيجيًا يؤهل المنظمة لمواجهة

تحديات البيئة المحيطة، وتحقيق أداء مؤسسي متميز يدعم دورها الاجتماعي ويسهم في تعزيز أثرها المجتمعي بشكل مستدام.

الموارد المالية والبشرية تُدار بكفاءة عالية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	46	26.1	26.1	26.1
	أوافق بشدة	33	18.8	18.8	44.9
	لا أوافق	33	18.8	18.8	63.6
	لا أوافق بشدة	27	15.3	15.3	79.0
	لا أوافق ولا أرفض	37	21.0	21.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 23: الوصف الاحصائي للموارد المالية والبشرية تُدار بكفاءة عالية



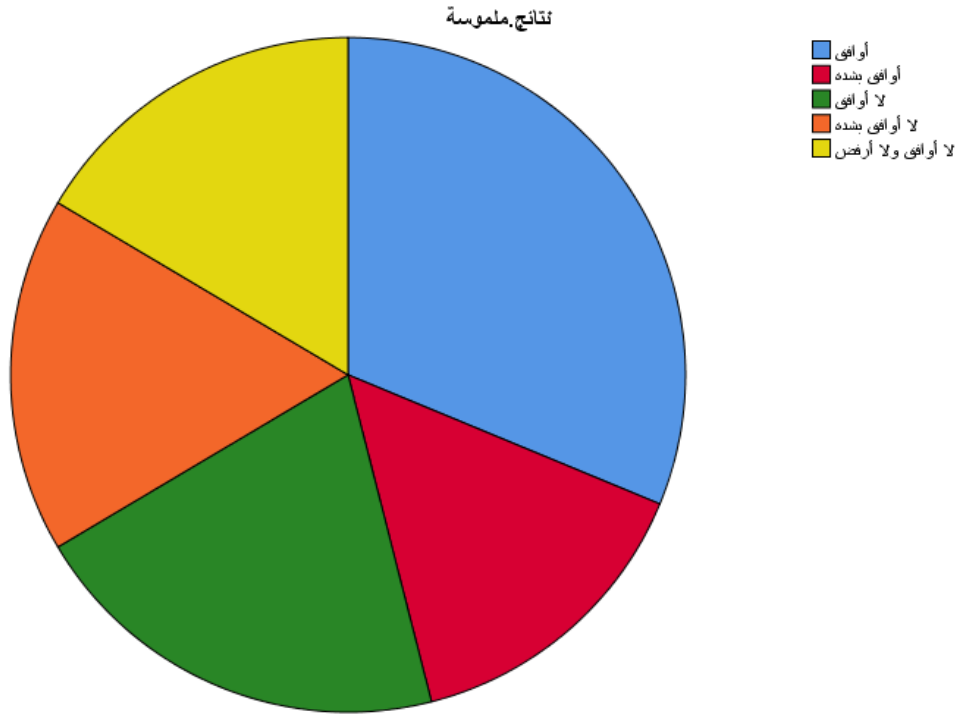
رسم توضيحي 24: التمثيل البياني للموارد المالية والبشرية تُدار بكفاءة عالية

23. يتم تحقيق نتائج ملموسة في المشاريع والبرامج المنفذة

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتم تحقيق نتائج ملموسة في المشاريع والبرامج المنفذة، وذلك بنسبة بلغت 31.3%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية تتمتع بكفاءة عالية في تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى إنجازات فعلية تؤثر بشكل إيجابي وملحوس على المجتمع المستهدف. ويعكس هذا التوجه التزام القيادة بالتركيز على النتائج القابلة للقياس، وتطبيق منهجية عمل تعتمد على التخطيط الجيد، التنفيذ الفعال، والمتابعة الدقيقة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. كما يشير إلى أن هناك تنسيقًا وتكاملاً بين الموارد والجهود المختلفة داخل المنظمة، مما يعزز من قدرة المشاريع والبرامج على تحقيق أثر فعلي ومستدام بدلاً من كونها مجرد مبادرات نظرية أو شكلية. وتدلل هذه النتيجة أيضًا على وجود ثقافة مؤسسية تشجع على التقييم المستمر والتعلم من التجارب السابقة، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتطوير الأداء بشكل دائم. وبذلك، يمكن القول إن هذا المستوى من النتائج الملموسة يعكس نجاح القيادة الاستراتيجية في تعزيز الفعالية المؤسسية، وزيادة الثقة لدى المستفيدين وأصحاب المصلحة، وهو ما يُعد عاملاً حاسماً في دعم استدامة المنظمات غير الربحية وتعظيم أثرها المجتمعي في ظل بيئة متغيرة ومتطلبة.

يتم تحقيق نتائج ملموسة في المشاريع والبرامج المنفذة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	55	31.3	31.3	31.3
	أوافق بشدة	26	14.8	14.8	46.0
	لا أوافق	36	20.5	20.5	66.5
	لا أوافق بشدة	30	17.0	17.0	83.5
	لا أوافق ولا أرفض	29	16.5	16.5	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

جدول 24: الوصف الاحصائي لتحقيق نتائج ملموسة في المشاريع والبرامج المنفذة



رسم توضيحي 25: التمثيل البياني لتحقيق نتائج ملموسة في المشاريع والبرامج المنفذة

- مصداقية وموثوقية البيانات

توضح نتائج ملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary) أن جميع البيانات التي تم جمعها كانت صالحة للتحليل، حيث بلغ عدد الحالات الصالحة 176 حالة بنسبة 100%، ولم يتم استبعاد أي حالة من العينة المستخدمة. هذا يشير إلى جودة عالية في جمع البيانات وامتثال المشاركين لمعايير الدراسة، مما يعزز من صحة النتائج المستخلصة ويدعم قوة العينة المستخدمة في الدراسة. إن عدم وجود حالات مفقودة أو مستبعدة يقلل من احتمالية التحيز في التحليل الإحصائي ويعزز من تمثيلية العينة للواقع قيد الدراسة، خاصة في سياق المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

أما بالنسبة لمصداقية وموثوقية أداة القياس، فقد أظهرت إحصاءات الموثوقية قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بمقدار 0.795، وهو مؤشر جيد يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عناصر الاستبيان التي بلغت 23 عنصراً. وتدل هذه القيمة على أن الأسئلة أو البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة متجانسة وتتفق مع بعضها بشكل كافٍ، مما يعني أن الأداة توفر قياسات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج. كما تدعم قيمة ألفا كرونباخ

المبنية على البنود المعيارية (0.779) هذه الاستنتاجات، مما يشير إلى أن البيانات المجمعة تتمتع بثبات نسبي عالي يضمن دقة النتائج البحثية ويقلل من أخطاء القياس. وبالتالي، فإن هاتين النتيجةين تعكسان مدى صحة وأمانة البيانات المستخدمة في الدراسة، مما يتيح بناء استنتاجات علمية دقيقة وموثوقة حول أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية.

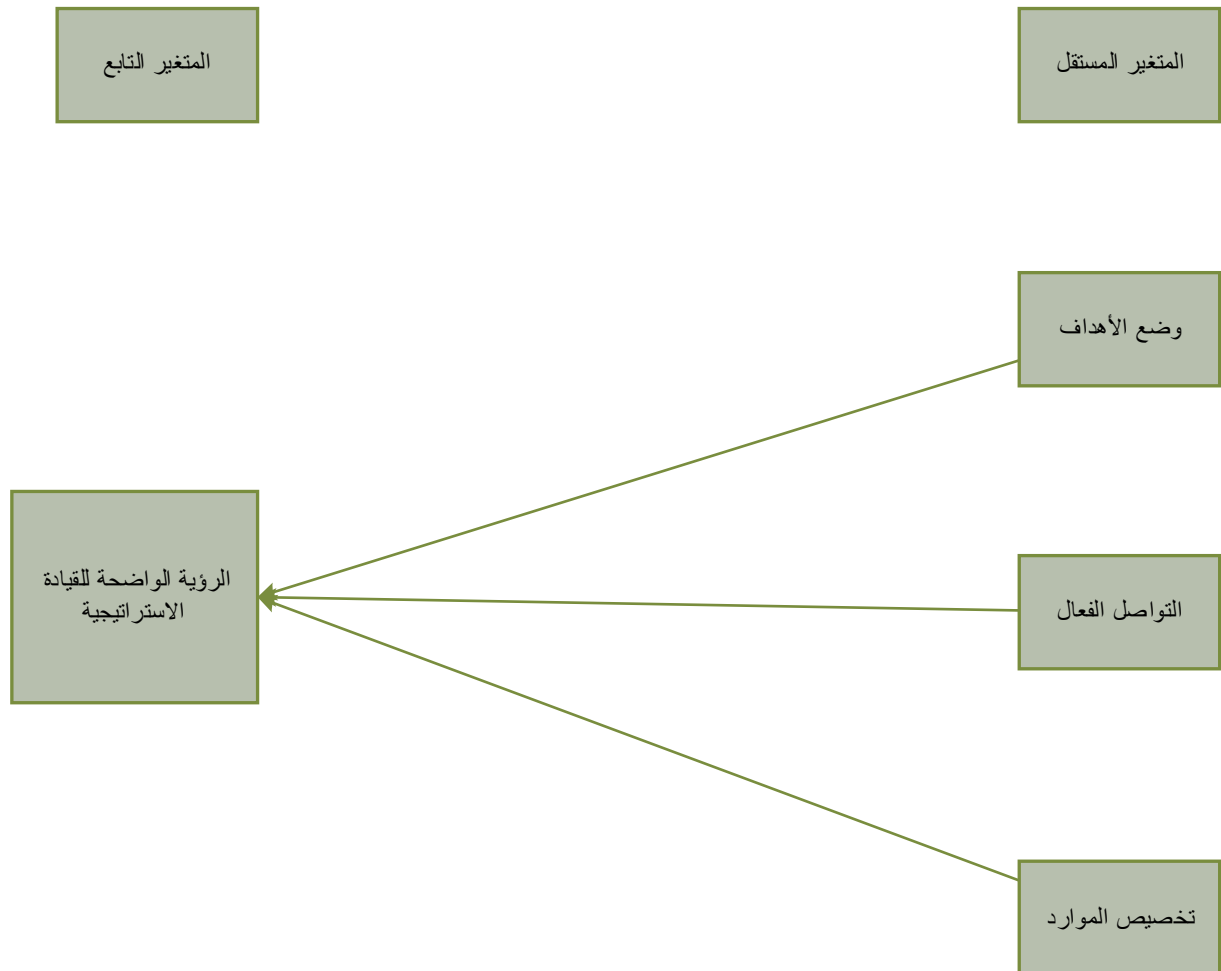
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	176	100.0
	Excludeda	0	.0
	Total	176	100.0

جدول 25: ملخص انجاز القضية

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.795	.779	23

جدول 26: احصائيات الموثوقية

- متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 26: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

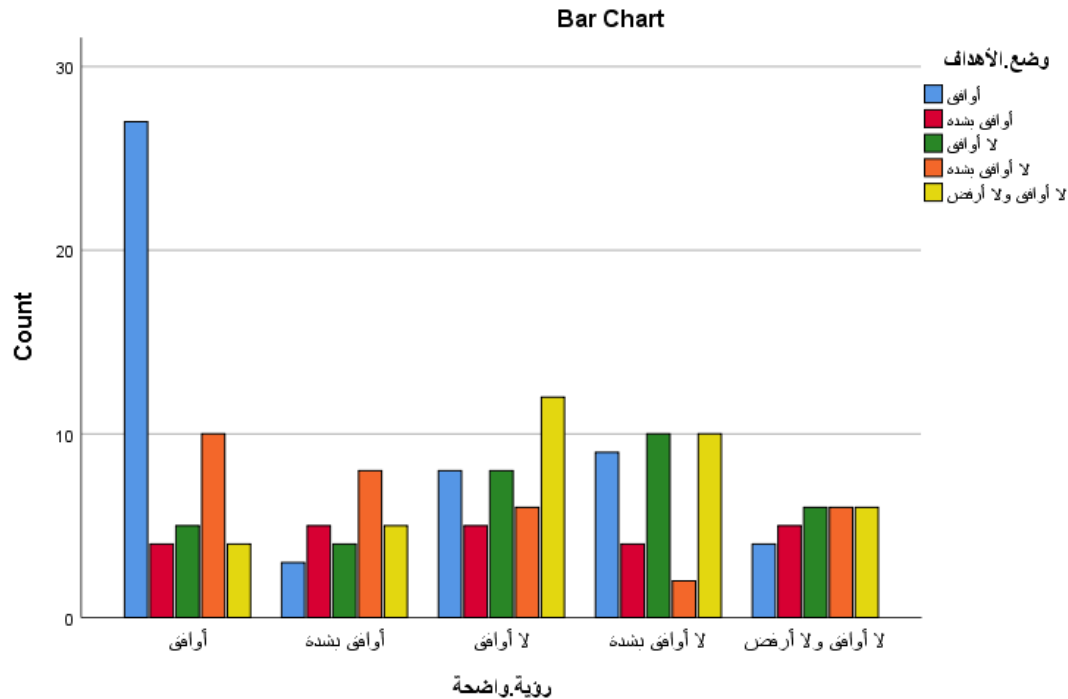
1. دور القيادة الاستراتيجية في وضع الأهداف للمنظمات الغير ربحية بالمملكة العربية السعودية

تظهر نتائج اختبار كاي-تربيع (Chi-Square Tests) المتعلقة بدور القيادة الاستراتيجية في وضع الأهداف للمنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية أهمية إحصائية واضحة تؤكد وجود علاقة ذات دلالة بين المتغيرات المدروسة. حيث بلغت قيمة Pearson Chi-Square 35.918 بدرجة حرية 4، مع مستوى دلالة إحصائية (p-value) يساوي 0.003، وهي قيمة أقل من مستوى الأهمية التقليدي 0.05، مما يشير إلى رفض فرضية العدم وقبول وجود ارتباط معنوي بين القيادة الاستراتيجية ووضع الأهداف في هذه المنظمات. وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً مؤثراً وفعالاً في تحديد الأهداف التي توجه عمل المنظمات غير الربحية، وهو ما يعكس أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في توجيه المسار التنظيمي وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.

كما تدعم نتائج اختبار نسبة الاحتمال (Likelihood Ratio) التي بلغت 36.617 بدرجة حرية 4 ومستوى دلالة 0.002، هذا الاستنتاج ذاته، مما يعزز من ثقة الباحثين في صحة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات. إضافة إلى ذلك، أظهر اختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة 7.500 مع مستوى دلالة 0.006، مما يشير إلى وجود اتجاه خطي بين متغيرات الدراسة، أي أن هناك علاقة متزايدة أو متناقصة بشكل منتظم بين متغيرات القيادة الاستراتيجية وقدرتها على وضع أهداف واضحة ومحددة. وبالنظر إلى أن عدد الحالات الصالحة في العينة بلغ 176، فإن هذه النتائج تمثل دلالة قوية وموثوقة تعكس واقع القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية بالمملكة، حيث يمكن القول إن وجود قيادة استراتيجية فعالة ينعكس إيجابياً على جودة ووضوح الأهداف التي تسعى تلك المنظمات لتحقيقها، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق التنمية المستدامة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.918 ^a	4	.003
Likelihood Ratio	36.617	4	.002
Linear-by-Linear Association	7.500	1	.006
N of Valid Cases	176		

جدول 27: اختبار كاس اسكوير لدور القيادة الاستراتيجية في وضع الأهداف للمنظمات الغير ربحية بالمملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 27: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة الاستراتيجية في وضع الأهداف للمنظمات الغير ربحية بالمملكة العربية السعودية

2. دور القيادة الاستراتيجية في زيادة التواصل الفعال بين الموظفين بالمنظمات الغير ربحية بالمملكة العربية السعودية

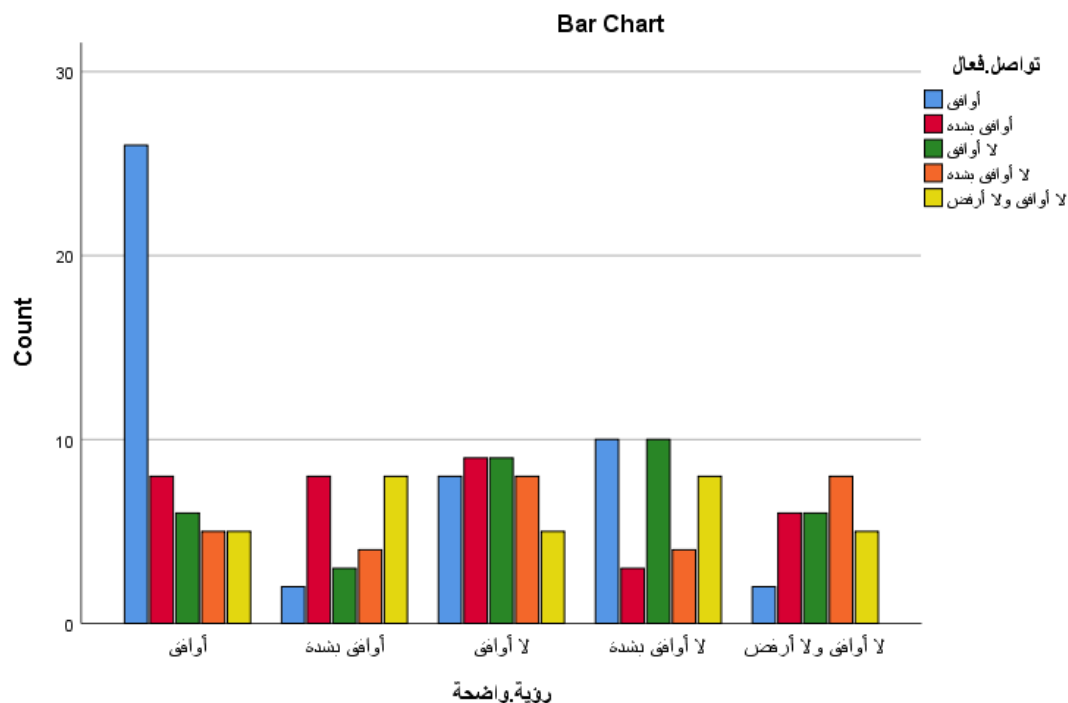
تشير نتائج اختبار كاي-تربيع (Chi-Square Tests) إلى وجود علاقة إحصائية ذات دلالة قوية بين القيادة الاستراتيجية وزيادة التواصل الفعال بين الموظفين في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية. حيث بلغت قيمة اختبار Pearson Chi-Square 38.781 بدرجة حرية 16، مع مستوى دلالة إحصائية (p-value) يساوي 0.001، وهو أقل بكثير من القيمة المرجعية 0.05، مما يدل على رفض فرضية العدم ويدعم وجود ارتباط معنوي بين متغيرات الدراسة. هذا يشير إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل واضح وإيجابي في تعزيز قنوات التواصل بين الموظفين، وهو أمر حيوي لضمان سير العمل بفعالية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

كما تدعم نتائج اختبار نسبة الاحتمال (Likelihood Ratio) بقيمة 39.138 ودرجة حرية 16 ومستوى دلالة 0.001 هذه النتيجة، مما يزيد من موثوقية العلاقة المكتشفة بين القيادة الاستراتيجية والتواصل الفعال داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، أظهر اختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة 9.922 مع مستوى دلالة 0.002، مما يشير إلى وجود علاقة خطية إيجابية بين المتغيرين، أي أنه مع تحسن جودة القيادة الاستراتيجية تزداد مستويات

التواصل الفعال بين الموظفين بشكل متزايد ومنتظم. وبالنظر إلى أن عدد الحالات الصالحة بلغ 176، فإن هذه النتائج تؤكد أن القيادة الاستراتيجية ليست فقط محركًا لتحديد الأهداف والتخطيط، بل تلعب أيضًا دورًا أساسيًا في خلق بيئة عمل تفاعلية قائمة على التواصل المستمر والواضح، مما يساهم في تعزيز التعاون بين الموظفين، وتحسين الأداء الجماعي، وزيادة إنتاجية المنظمة غير الربحية، وبالتالي تعزيز قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها المجتمعية بشكل مستدام.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	38.781 ^a	16	.001
Likelihood Ratio	39.138	16	.001
Linear-by-Linear Association	9.922	1	.002
N of Valid Cases	176		

جدول 28: اختبار كاياسكوير لدور القيادة الاستراتيجية في زيادة التواصل الفعال بين الموظفين بالمنظمات الغير ربحية بالمملكة العربية السعودية



رسم توضيحي 28: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة الاستراتيجية في زيادة التواصل الفعال بين الموظفين بالمنظمات الغير ربحية بالمملكة العربية السعودية

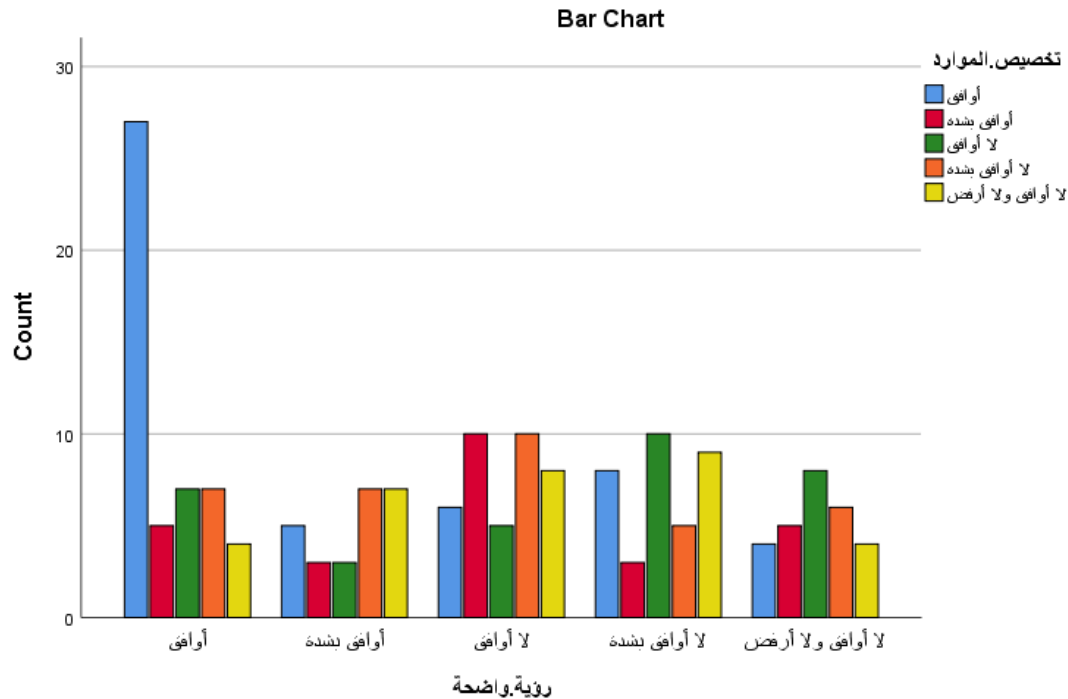
3. دور القيادة الاستراتيجية في تخصيص الموارد للمنظمات الغير ربحية بالمملكة العربية السعودية

تشير نتائج اختبار كاي-تربيع (Chi-Square Tests) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة الاستراتيجية وفعالية تخصيص الموارد في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية. حيث أظهرت قيمة اختبار Pearson Chi-Square ما مقداره 35.774 بدرجة حرية 3، ومستوى دلالة 0.003 (p-value)، وهي قيمة أقل من الحد المقبول إحصائياً 0.05، مما يشير إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل معنوي في كيفية توزيع الموارد المالية والبشرية داخل هذه المنظمات. ويعكس ذلك قدرة القادة الاستراتيجيين على اتخاذ قرارات مدروسة فيما يخص توجيه الموارد نحو الأنشطة والمجالات ذات الأولوية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

كما تعزز نتائج Likelihood Ratio هذه العلاقة، حيث بلغت قيمته 34.167 بدرجة حرية 3 ومستوى دلالة 0.005، مما يزيد من موثوقية التحليل. أما اختبار Linear-by-Linear Association فقد أظهر قيمة 8.166 مع مستوى دلالة 0.004، مشيراً إلى وجود علاقة خطية واضحة، حيث كلما زادت كفاءة القيادة الاستراتيجية زادت معها جودة تخصيص الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها. وبالنظر إلى أن عدد الحالات الصالحة في العينة بلغ 176، فإن النتائج تعكس واقعاً ملموساً داخل قطاع المنظمات غير الربحية في المملكة، يُبرز أن حسن إدارة الموارد لم يعد مجرد مسألة تشغيلية، بل هو ناتج مباشر للرؤية الاستراتيجية التي تتبناها القيادة. وبالتالي، تؤكد هذه النتائج أهمية القيادة الواعية في توجيه الإمكانيات المتاحة بكفاءة لتحقيق أثر أكبر واستدامة أفضل للمنظمة في بيئة تنافسية ومليئة بالتحديات.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.774 ^a	3	.003
Likelihood Ratio	34.167	3	.005
Linear-by-Linear Association	8.166	1	.004
N of Valid Cases	176		

جدول 29: اختبار كاي اسكوير لدور القيادة الاستراتيجية في تخصيص الموارد للمنظمات الغير ربحية بالمملكة العربية السعودية



رسم توضيحي 29: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة الاستراتيجية في تخصيص الموارد للمنظمات الغير ربحية بالمملكة العربية السعودية

- تحليل التباين الاحادي لمتغيرات الدراسة

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة 0.001، وهو أقل من القيمة المعتمدة عادة وهي 0.05، مما يدل على أن النموذج الإحصائي المستخدم لتفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة (مثل أبعاد القيادة الاستراتيجية) والأداء المؤسسي يُعد معنويًا ومناسبًا لتحليل البيانات. وقد بلغت قيمة F في هذا التحليل 2.893 وهي ناتجة عن قسمة متوسط المربعات بين المجموعات (Mean Square for Regression) والذي بلغ 5.277 على متوسط المربعات داخل المجموعات (Residual Mean Square) والبالغ 1.824، ما يعكس وجود اختلاف ملحوظ بين المتوسطات يدل على أن المتغيرات المستقلة لها تأثير واضح على المتغير التابع. بمعنى آخر، فإن ممارسات القيادة الاستراتيجية تُسهم بشكل ملموس في تفسير التباين في الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، مما يبرهن على أهمية تضمينها في استراتيجيات التطوير المؤسسي.

أما في نتائج تحليل نموذج بايز (Bayes Factor Model Summary)، فقد ظهر معامل التحديد (R Square) بقيمة 0.176، ما يعني أن ما نسبته 17.6% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المرتبطة بالقيادة

الاستراتيجية الداخلة في النموذج. وعلى الرغم من أن النسبة تبدو متوسطة، فإنها تُعد مقبولة في البحوث الاجتماعية والسلوكية التي غالبًا ما تتأثر بعوامل متعددة يصعب التحكم فيها جميعًا. وقد بلغت قيمة R وهي معامل الارتباط 0.419، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرات المستقلة والأداء المؤسسي. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate) فقد بلغت 1.35، وهي تعطي مؤشرًا على مدى دقة التوقعات المستمدة من النموذج. وتدلل هذه النتائج بشكل عام على أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملاً مؤثرًا بدرجة معتدلة في تحسين الأداء المؤسسي، وتدعم أهمية تطوير القدرات القيادية وتحسين أساليب التخطيط والتنفيذ لضمان تحقيق نتائج مؤسسية أفضل وأكثر استدامة.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	63.324	4	5.277	2.893	.001
Residual	297.312	163	1.824		
Total	360.636	167			

جدول 30: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.002	.419	.176	.115	1.35

جدول 31: ملخص نموذج عامل بايز^{اب}.

المناقشة

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة، وتحديدًا ما يتعلق بتأكيد 31.3% من المشاركين على أنه يتم تحقيق نتائج ملموسة في المشاريع والبرامج المنفذة داخل المنظمات غير الربحية، يمكن القول إن هذه النسبة تمثل مؤشرًا جوهريًا على فاعلية القيادة الاستراتيجية في تحويل الخطط إلى إنجازات واقعية قابلة للقياس. إن بروز هذه النسبة كأعلى نسبة ضمن استجابات المشاركين يشير إلى أن أحد أبرز انعكاسات القيادة الاستراتيجية داخل تلك المنظمات يتمثل في قدرتها على تحقيق الأثر العملي والميداني من خلال المشاريع والبرامج، وليس فقط على مستوى التخطيط النظري أو إعداد الاستراتيجيات.

تدل هذه النتيجة كذلك على أن القيادة الاستراتيجية لا تكتفي بتوجيه المنظمة نحو أهداف مستقبلية، بل تضمن تنفيذ هذه الأهداف على أرض الواقع من خلال خطط وبرامج قابلة للتنفيذ وقائمة على تخصيص فعال للموارد. إن الوصول إلى نتائج ملموسة يعكس قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي الفعال، والمتابعة الدقيقة، وكذلك توجيه الفرق العاملة نحو تحقيق أهداف واضحة ذات أثر حقيقي على الفئات المستهدفة. وهذا يعزز ثقة المستفيدين والمجتمع في أداء المنظمة، كما يرفع من مستوى الشفافية والمساءلة في عملياتها.

من زاوية أخرى، تُظهر هذه النتيجة أن وجود قيادة استراتيجية واعية ينعكس على الأداء المؤسسي عبر إرساء ثقافة قائمة على الإنجاز والنتائج، وهي سمة ضرورية لأي منظمة تسعى إلى البقاء والتأثير في بيئة العمل غير الربحية التي تتطلب إدارة موارد محدودة بأقصى درجات الكفاءة. ويبدو أن المنظمات غير الربحية التي شملتها الدراسة قد تمكنت، بدرجات متفاوتة، من تجاوز الفجوة بين الرؤية والتنفيذ، وهو ما يُعد إنجازًا في حد ذاته في ظل التحديات التي تواجه هذا القطاع، مثل محدودية التمويل، والاعتماد على العمل التطوعي، وتنوع الفئات المستهدفة.

كما تفتح هذه النتيجة المجال لمزيد من البحث والتعمق في العوامل الداخلية التي تدعم تحقيق النتائج الملموسة، مثل نمط القيادة المتبع، ومدى تمكين الفرق التنفيذية، وفعالية نظم المتابعة والتقييم. وقد يشير ذلك أيضًا إلى أن القيادة في هذه المنظمات تتبنى استراتيجيات مرنة وواقعية تتكيف مع التغيرات البيئية والتحديات التشغيلية، مما يعزز من استمرارية النتائج ويقلل من احتمالية فشل البرامج أو تعثرها.

إن النتائج الملموسة المحققة تعكس فعالية التكامل بين القيادة والرؤية والموارد والإدارة التشغيلية، وأن هذا التكامل هو جوهر الأداء المؤسسي الناجح. وتدعم هذه المخرجات توصيات بأهمية استمرار الاستثمار في تطوير القدرات

القيادية، وتعزيز ثقافة الإنجاز القائم على النتائج، مع تطوير أدوات قياس الأثر لضمان التحسين المستمر وتعزيز المصداقية لدى كافة أصحاب المصلحة.

الخاتمة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة حول أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، يمكن التأكيد أن القيادة الاستراتيجية تُعد أحد المحركات الأساسية والمباشرة لتحسين فعالية وكفاءة العمل المؤسسي داخل هذا القطاع الحيوي. فقد كشفت النتائج أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين ممارسات القيادة الاستراتيجية – كصياغة الرؤية، وتحديد الأهداف، واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة، وتخصيص الموارد بفعالية، وتمكين الموظفين، وتعزيز التواصل الداخلي – وبين تحقيق نتائج ملموسة على مستوى البرامج والمشاريع، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وخلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على مواكبة التغيرات.

لقد أوضحت الاستجابات أن القيادة في هذه المنظمات تُمارس أدواراً تتعدى الإدارة التقليدية، لتشمل التوجيه الاستراتيجي، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز، وتحقيق أثر فعلي ومستدام في المجتمع. وكانت النسبة المرتفعة للمشاركين الذين أقرّوا بتحقيق نتائج ملموسة في المشاريع المنفذة (31.3%) أحد المؤشرات القوية التي تعزز هذا الفهم، وتعكس فعالية القيادة في تحويل الرؤى والخطط إلى نتائج عملية قابلة للقياس. كما أن دلالات إحصائية مهمة تم التوصل إليها – من خلال اختبارات كاي تربيع وتحليل التباين الأحادي – تدعم هذه الاستنتاجات بشكل علمي، وتؤكد أن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي ليست مجرد علاقة افتراضية، بل هي علاقة قائمة ومؤثرة.

من خلال هذه المعطيات، تبرز الحاجة إلى تمكين القيادات في المنظمات غير الربحية من أدوات واستراتيجيات القيادة الحديثة، وتوفير برامج تدريبية متخصصة في التفكير الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وقيادة الفرق. كما توصي الدراسة بضرورة ترسيخ منهجية التقييم المستمر للأداء من خلال مؤشرات واضحة ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بما يضمن استمرارية التميز المؤسسي، وزيادة الثقة لدى المستفيدين والممولين، وتوسيع نطاق الأثر الاجتماعي للمنظمات. تؤكد الدراسة أن الاستثمار في القيادة الاستراتيجية ليس ترفاً تنظيمياً، بل هو خيار استراتيجي وضروري للارتقاء بأداء المنظمات غير الربحية في المملكة، وجعلها أكثر فاعلية وتأثيراً في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية المستدامة.

التوصيات

1. تعزيز مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات العليا في المنظمات غير الربحية، من خلال توفير برامج تدريب متخصصة في صياغة الرؤية، وإدارة التغيير، والتخطيط الاستراتيجي، بما يساهم في تحسين قدرتهم على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
2. تفعيل مبدأ إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية، لما له من أثر إيجابي على الالتزام، وزيادة الشعور بالانتماء، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي، وهو ما انعكس في تأكيد نسبة عالية من المشاركين على أهمية هذه الممارسة.
3. تعزيز ثقافة استخدام البيانات والتحليل في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تطوير نظم معلومات فعالة تزود القادة بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، مما يرفع من جودة القرارات الاستراتيجية ويقلل من المخاطر.
4. التركيز على تخصيص الموارد البشرية والمالية بشكل استراتيجي يدعم تنفيذ المشاريع والبرامج بفاعلية، مع التأكيد على ضرورة وجود آليات للرقابة والتقييم لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتعظيم الأثر.
5. دعم التواصل الفعال داخل المنظمة بين القيادة والموظفين عبر قنوات رسمية وغير رسمية، وضمان الشفافية وتبادل المعلومات، لما له من دور حاسم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون بين الفرق.
6. تبني مؤشرات أداء استراتيجية واضحة لقياس التقدم نحو الأهداف، وربط تلك المؤشرات بتقييم الأداء المؤسسي والفردية، ما يساهم في ترسيخ ثقافة قائمة على النتائج.
7. التركيز على تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي المستمر داخل المنظمة، وتشجيع الفرق على تقديم المبادرات والمقترحات، بما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستجابة السريعة لها.
8. بناء شراكات استراتيجية مع منظمات ومؤسسات أخرى (محلية أو دولية)، بهدف تبادل الخبرات، وتنويع مصادر التمويل، وتعزيز التكامل في تقديم الخدمات المجتمعية.
9. تحسين آليات المتابعة والتقييم للمشاريع والبرامج لضمان تحقيق النتائج المرجوة، ومراجعة الاستراتيجيات بصورة دورية لضبط المسار وتفادي الانحرافات.
10. ترسيخ قيم ومبادئ المنظمة في كافة الممارسات الإدارية والتشغيلية، بما يضمن اتساق العمل المؤسسي مع رسالتها المجتمعية ويعزز من ثقة المستفيدين وأصحاب المصلحة.

المراجع

- المراجع العربية:

المير، ح. س. (2025). دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة . Retrieved from https://www.eimj.org/uploade/images/photo/%D8%AF%D9%88%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A_%D9%81%D9%8A_%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%

أبوسالم، د. ع. (2019). أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك- Retrieved from https://sjr-publishing.com/wp-content/uploads/2019/03/%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8

الحارثي، أ. ح". (2023). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية" (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة (. Retrieved from https://www.ajsp.net/research/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9

الدين، ر. ر. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة- Retrieved from https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/2587

العنزي، ع. ت. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات) /Retrieved from https://www.ijrsp.com/volume/issue-58/5/

الغامدي، ف. ب. (2019). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة ميدانية- Retrieved from https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2019/05/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%BA%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A8%D8%AD%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%

الغنايم، ع. ب. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية عل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية) . Retrieved from https://www.ijrsp.com/pdf/issue-64/4.pdf

بلحاج، ا. ب. (2024). اثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية . Retrieved from https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/article/view/2709

سليمان، م. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية . Retrieved from https://maed.journals.ekb.eg/article_157683_c42d55e2d21601759489288597227a06.pdf

- Ajuwon, O. A. (2024). Strategic leadership and management within non-profit organizations: An in-depth review of practices contributing to sustainable impact. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385382445_Strategic_leadership_and_management_within_non-profit_organizations_An_in-depth_review_of_practices_contributing_to_sustainable_impact
- Alayed, S. (2025). Saudi Arabia's Business Transformation: Strategies for Success in a Changing Economy. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389397364_Saudi_Arabia's_Business_Transformation_Strategies_for_Success_in_a_Changing_Economy
- Alhyasat, W. (2018). The relationship between strategic leadership and organization performance in Jordan industrial estates company. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327928270_The_relationship_between_strategic_leadership_and_organization_performance_in_Jordan_industrial_estates_company
- Atoum, Y. A. (2024). The impact of strategic leadership on strategic performance in higher education institutions: The mediating role of change management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388266284_The_impact_of_strategic_leadership_on_strategic_performance_in_higher_education_institutions_The_mediating_role_of_change_management
- Bakker, A. B. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322000603>
- Chughtai, M. S. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10132955/>
- Cooksey, R. W. (2020). Descriptive Statistics for Summarising Data. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7221239/>
- Davis, J. (2022). Transformational Leadership Theory -A Critical Analysis with reference to Banking Sector 1. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/358849843_Transformational_Leadership_Theory_-_A_Critical_Analysis_with_reference_to_Banking_Sector_1
- ElAlfy, A. (2020). Scoping the Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) Research in the Sustainable Development Goals (SDGs) Era. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/14/5544>
- Elkhdr, H. (2019). The relationship between strategic management and leadership: A critical literature review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/331786143_The_relationship_between_strategic_management_and_leadership_A_critical_literature_review
- Faugoo, D. (2024). Human Capital as Strategic Valued Assets- Core drivers of Organisational Success in the modern day workplace. Retrieved from

- https://www.researchgate.net/publication/386025753_Human_Capital_as_Strategic_Value_d_Assets-Core_drivers_of_Organisational_Success_in_the_modern_day_workplace
- Gakenia, C. (2017). Influence of Strategic Leadership Style on Academic Performance of National Schools in Kenya. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318592787_Influence_of_Strategic_Leadership_Style_on_Academic_Performance_of_National_Schools_in_Kenya
- Hadziahmetovic, N. (2022). The Role of Transparent Communication and Leadership in Employee Engagement. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/362053309_The_Role_of_Transparent_Communication_and_Leadership_in_Employee_Engagement
- Kabeyi, M. J. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/333641646_Organizational_strategic_planning_implementation_and_evaluation_with_analysis_of_challenges_and_benefits_for_profit_and_nonprofit_organizations
- Kess-Momoh, A. J. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377807235_Strategic_human_resource_management_in_the_21st_century_A_review_of_trends_and_innovations
- Maier, F. (2024). Societal Roles of Nonprofit Organizations: Parsonian Echoes and Luhmannian Reframing of the Organization–Society Interface. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379792576_Societal_Roles_of_Nonprofit_Organizations_Parsonian_Echoes_and_Luhmannian_Reframing_of_the_Organization-Society_Interface
- Nargiza, N. (2023). Investigating the Practicality of Implementing Structural Functionalism Theory in the Teaching Practices of Basic Education Teachers in Tashkent, Uzbekistan. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=124361>
- Piquer-Martinez, C. (2024). Theories, models and frameworks for health systems integration. A scoping review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851024000071>
- Rahman, R. (2020). Strengthening the Saudi Arabian Healthcare System: Role of Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/342437317_Strengthening_the_Saudi_Arabian_Healthcare_System_Role_of_Vision_2030
- Verschuere, B. (2020). Effectiveness and Efficiency of Nonprofit Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/343415690_Effectiveness_and_Efficiency_of_Nonprofit_Organizations
- Yuguda, A. (2023). STRATEGIC LEADERSHIP: A KEY TO ORGANISATIONAL EFFECTIVENESS AND IMPROVEMENT. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374867917_STRATEGIC_LEADERSHIP_A_KEY_TO_ORGANISATIONAL_EFFECTIVENESS_AND_IMPROVEMENT

الملاحق

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستهبان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	القادة في المنظمة لديهم رؤية واضحة ومحددة للمستقبل
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	القادة يتخذون قرارات استراتيجية بناءً على بيانات دقيقة وتحليل عميق
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	القيادة تسعى إلى تعزيز روح الابتكار داخل المنظمة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	القادة يتعاملون بمرونة مع التغيرات البيئية والمستجدات
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	هناك تواصل فعال بين القيادة والعاملين في المنظمة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تطبيق قيم المنظمة ومبادئها في جميع الممارسات الإدارية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	القيادة تعمل على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تخصيص الموارد بطريقة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	القيادة تحرص على تطوير مهارات الموظفين باستمرار
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم متابعة الأداء وتقويمه وفقاً لمعايير استراتيجية واضحة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	القيادة تعمل على إشراك أصحاب المصلحة في القرارات الكبرى
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	هناك مرونة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع الظروف المحيطة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	القيادة تسعى إلى بناء شراكات استراتيجية مع منظمات أخرى
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم استخدام مؤشرات أداء استراتيجية لقياس مدى التقدم
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المنظمة تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	هناك رضا عام من المستفيدين عن خدمات المنظمة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات في بيئتها التشغيلية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الموارد المالية والبشرية تُدار بكفاءة عالية

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحقيق نتائج ملموسة في المشاريع والبرامج المنفذة
------------	-------	-------------------	----------	---------------	---

✓ <https://docs.google.com/forms/d/1uW2zwFYsmDI4KbCTcUvTy9fCTDE4VnLf1qVRPHpapfY/edit>

Abstract

This study aimed to investigate the impact of strategic leadership on organizational performance in nonprofit organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. This study analyzed the relationship between strategic leadership practices (such as clarity of vision, employee engagement, resource allocation, enhanced communication, and data-based decision-making) and the level of efficiency and effectiveness in achieving organizational goals and beneficiary satisfaction. The study relied on a quantitative, descriptive, and analytical approach, using a questionnaire as the primary means of collecting data from a field sample of 176 employees in nonprofit organizations distributed across various regions of the Kingdom. The results showed a statistically significant relationship between strategic leadership and achieving tangible results in projects and programs. They also demonstrated that the most prominent roles of successful leadership include the ability to engage employees, allocate resources efficiently, and promote effective communication within the organization. The Cronbach's alpha coefficient (0.795) demonstrated a good level of reliability. The study concluded with several recommendations, most notably: the need to equip leaders in the nonprofit sector with strategic leadership concepts and skills, adopt clear performance indicators, promote a culture of innovation and internal communication, and build effective strategic partnerships that support the sustainability of institutional work.

Keywords: Strategic leadership, institutional performance, nonprofit organizations, strategic planning, resource allocation, effective communication, performance indicators.

Midocean University
Management College
Specialization in business management



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

Prepared by/

MOHSEN HADI ZAILA

University ID/

243000707

Supervised by/

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year

2025