

**”أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في
الشركات الخاصة بمدينة الرياض”**

إعداد الطالب/

عبد الله علي محمد الشهري

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد على ما أنعم به من توفيقٍ وتسديد، حتى أكرمني بإتمام هذه الرسالة، وأسأله سبحانه أن يجعلها خالصةً لوجهه الكريم، وأن ينفع بها.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميداوثن، التي وفرت بيئةً أكاديميةً محفزةً أسهمت في تنمية قدراتي العلمية والبحثية، كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء هيئة التدريس الذين كان لهم فضل في إثراء مسيرتي العلمية بما قدموه من علمٍ وتوجيهٍ وإرشاد.

وأخص بالشكر والتقدير الدكتور الفيصل عبد الحميد، والدكتور فايز علي جراد، على دعمهما الكريم، وتوجيهاتهما العلمية السديدة، وملاحظاتهما القيمة التي كان لها أثر بالغ في تطوير هذه الدراسة وإتمامها على الوجه المأمول.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أسرتي الكريمة، التي كانت خير سندٍ وعونٍ لي طوال هذه الرحلة، وإلى أصدقائي الأعزاء الذين أحاطوني بالتشجيع والمؤازرة، وأسهموا بكلماتهم الطيبة ودعمهم المستمر في تجاوز التحديات.

وأخيرًا، أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذه الرسالة، سواءً بالدعم أو التوجيه أو الدعاء، سائلًا الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يبارك في جهودهم، وأن يجعل هذا العمل نافعًا وخالصًا لوجهه الكريم...

اهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى روح والدي العزيز ووالدتي الغالية، رحمهما الله رحمةً واسعة، وغفر لهما، وأسكنهما فسيح جناته، وجعل ما غرسا في نفسي من قيم وأخلاق وعلم في ميزان حسناتهما .

وإلى أسرتي الكريمة، التي كانت لي خير سندٍ وعون، وإلى نزوجتي الغالية، التي أحاطتني بدعمها وصبرها وتشجيعها، وكان لوقوفها إلى جانبي بالغ الأثر في مواصلة هذه المسيرة وإتمامها .

وإلى بناتي العزيزات، اللاتي كن مصدر سعادة وأمل، وأضاءت كلماتهن وتشجيعهن طريقي نحو تحقيق هذا الإنجاز .

وإلى إخوتي الكرام، وأصدقائي الأعزاء، وكل من ساندني ووقف إلى جانبي وقدم لي كلمة طيبة أو دعوة صادقة طوال رحلتي العلمية .

كما أهدي هذا العمل إلى أساتذتي الأفاضل، الذين غرسوا في نفسي حب العلم والبحث، وكان لتوجيهاتهم وإخلاصهم أثرٌ كبير في تكوين شخصيتي العلمية .

جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	جدول المحتويات
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الاشكال
و	الملخص
الفصل الأول: المقدمة وخلفية الدراسة	
١	المقدمة
٢	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٣	أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)
٤	ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)
٤	تساؤلات الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٦	فرضيات الدراسة
٧	النظرية العلمية التي استندت إليها الدراسة
٨	مصطلحات البحث
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
١٣	الدراسات السابقة
٢٥	الإطار النظري
٢٥	المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية
٢٥	المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية
٢٥	أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية
٢٧	ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية
٢٨	ثالثاً: خصائص القيادة الاستراتيجية وعوامل نجاحها
٣٠	المطلب الثاني: أنماط القيادة الاستراتيجية
٣٠	النمط الأول: القيادة التبادلية

٣١	النمط الثاني: القيادة التحويلية
٣٢	النمط الثالث: القيادة الموجهة نحو الرؤية
٣٢	المطلب الثالث: القائد الاستراتيجي
٣٣	أولاً: مفهوم القائد الاستراتيجي
٣٣	ثانياً: خصائص القائد الاستراتيجي
٣٤	ثالثاً: مهام القائد الاستراتيجي
٣٥	المطلب الرابع: أبعاد القيادة الاستراتيجية
٣٥	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي
٣٦	البعد الثاني: تنمية رأس المال البشري
٣٦	البعد الثالث: تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية
٣٧	البعد الرابع: الرقابة الاستراتيجية المتوازنة
٣٧	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي
٣٧	المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي
٣٧	الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
٣٨	الفرع الثاني: عناصر الأداء المؤسسي
٣٩	الفرع الثالث: مستويات الأداء المؤسسي
٤٠	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
٤٠	المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسسي وأبعاده وأنواعه
٤١	أولاً: خصائص الأداء المؤسسي
٤١	ثانياً: أبعاد الأداء المؤسسي
٤٢	ثالثاً: أنواع الأداء المؤسسي
٤٣	المطلب الثالث: تقييم وقياس الأداء المؤسسي
٤٣	أولاً: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي
٤٤	ثانياً: أهمية تقييم الأداء المؤسسي
٤٤	ثالثاً: مفهوم قياس الأداء المؤسسي
٤٥	رابعاً: دور قياس الأداء المؤسسي
٤٥	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي
الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث	

٤٩	منهج البحث
٤٩	مجتمع الدراسة
٤٩	عينة الدراسة
٥٠	مصادر جمع البيانات
٥١	أداة الدراسة
٥٢	حدود الدراسة
٥٢	التحليل الإحصائي المستخدم:
٥٣	اختبار الثبات
٥٤	صدق الاستبانة
٥٦	الصدق البنائي
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٥٩	أولاً: التحليل الوصفي للدراسة
٦٢	ثانياً: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة
٦٣	أولاً: المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)
٦٩	ثانياً: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)
٧٢	ثالثاً: اختبار الفرضيات
٧٧	نتائج الدراسة
٧٨	التوصيات
٧٨	المقترحات والدراسات المستقبلية
٧٩	الخاتمة
٨١	المراجع العربية
٨٤	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
جدول (١-٣)	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة	٥٣
جدول (٢-٣)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للمتغير	٥٤
جدول (٣-٣)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للمتغير	٥٥
جدول (٤-٣)	معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة	٥٦
جدول (٥-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٥٩
جدول (٦-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٦٠
جدول (٧-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	٦٠
جدول (٨-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٦١
جدول (٩-٤)	الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي	٦٣
جدول (١٠-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات القيادة الاستراتيجية	٦٣
جدول (١١-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الأداء المؤسسي	٦٩
جدول (١٢-٤)	ارتباط القيادة الاستراتيجية بأبعادها بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)	٧٢
جدول (١٣-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي	٧٣
جدول (١٤-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتنمية رأس المال البشري على الأداء المؤسسي	٧٤
جدول (١٥-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تعزيز الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي	٧٥
جدول (١٦-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المؤسسي	٧٦
جدول (١٧-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي	٧٦

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل (١-١)	نموذج الدراسة	٦
شكل (٢-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٥٩
شكل (٣-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٦٠
شكل (٤-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	٦١
شكل (٥-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٦٢

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في التوجه الاستراتيجي، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية المتوازنة، وقياس أثرها في الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة بلغت (٣٨٤) موظفاً من العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)، والاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاء مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤.٣١٩٢) ووزن نسبي (٨٦٪)، كما تبين أن مستوى الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (٤.٣١٥١) ووزن نسبي (٨٦٪). كذلك كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من التوجه الاستراتيجي وتنمية رأس المال البشري وتعزيز الثقافة التنظيمية والرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المؤسسي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية، والاهتمام بتنمية رأس المال البشري، وتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية، وتحسين أنظمة الرقابة التنظيمية بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الشركات الخاصة.

الفصل الأول
المقدمة وخلفية الدراسة

المقدمة

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر في بيئة تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة، الأمر الذي جعل نجاحها مرتبطاً بقدرة قياداتها على استشراف المستقبل واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن استدامة الأداء وتحقيق الأهداف. وفي هذا الإطار برزت القيادة الاستراتيجية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، وتنمية قدرات العاملين، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائها المؤسسي. (زين العابدين، ٢٠٢٥)

ويُعد الأداء المؤسسي من أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ لم يعد يقتصر على الجوانب المالية فحسب، وإنما أصبح يشمل كفاءة العمليات، وجودة الأداء، والابتكار، ورضا أصحاب المصلحة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة الاستراتيجية تمثل أحد أبرز العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، لما لها من دور في توجيه الموارد، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنمية رأس المال البشري بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (منير، ٢٠٢٣)

ورغم الاهتمام المتزايد بدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، فقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة تبايناً في تفسير طبيعة هذه العلاقة، كما أن معظم الدراسات العربية ركزت على قطاعات حكومية أو خدمية، في حين ما زالت الدراسات التي تناولت الشركات الخاصة محدودة، خاصة في مدينة الرياض. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لبحث أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، بما يسهم في تعزيز المعرفة العلمية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني ممارسات قيادية متقدمة قادرة على توجيه الموارد وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والاستدامة الاستراتيجية. وتعد القيادة الاستراتيجية من أبرز المداخل الإدارية التي يُعوّل عليها في تحسين الأداء المؤسسي، لما لها من دور في صياغة الرؤية المستقبلية، وتعزيز التكيف التنظيمي، وتحفيز الابتكار. ومع ذلك، فإن كثيراً من المنظمات، وخصوصاً في القطاع الخاص، ما تزال تواجه تحديات في تحويل ممارسات القيادة الاستراتيجية إلى نتائج أداء ملموسة ومستدامة.

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام الأكاديمي بموضوع القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، إلا أن الأدبيات تشير إلى تباين في نتائج الدراسات السابقة؛ حيث أثبتت بعض الدراسات

وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي (شافي, ٢٠١٨) (زين العابدين, ٢٠٢٥) (سليمان, ٢٠٢٣)، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن هذا التأثير قد يكون غير مباشر أو متفاوت القوة تبعاً لعوامل تنظيمية وسياقية مختلفة. (Alshammari & Ali, 2025) ويعكس هذا التباين وجود حاجة لمزيد من الدراسات التطبيقية التي تستكشف طبيعة هذه العلاقة في بيئات تنظيمية محددة، وبخاصة في القطاع الخاص الذي يتميز بدinاميكية أعلى وضغوط تنافسية أكبر.

وفي السياق المحلي، يلاحظ وجود ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض تحديداً، إذ ركزت معظم الدراسات العربية على القطاع الحكومي أو على متغيرات قيادية عامة دون التعمق في الأبعاد التطبيقية للقيادة الاستراتيجية. كما أن بعض الدراسات السابقة اتسمت بالتركيز الوصفي ولم تقدم تحليلاً كافياً لكيفية انعكاس ممارسات القيادة الاستراتيجية على مؤشرات الأداء المؤسسي متعددة الأبعاد، الأمر الذي يبرز فجوة معرفية على المستويين النظري والتطبيقي.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لموضوع القيادة الاستراتيجية في الفكر الإداري المعاصر، ولا سيما في ظل ما تواجهه المنظمات من تحديات تنافسية وضغوط بيئية متسارعة تتطلب نماذج قيادية قادرة على تحقيق التوازن بين الرؤية بعيدة المدى وكفاءة التنفيذ. كما يكتسب الأداء المؤسسي مكانة محورية بوصفه المؤشر الأبرز على فعالية المنظمات وقدرتها على الاستمرار والنمو، الأمر الذي يجعل دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي ذات قيمة علمية وتطبيقية عالية، خاصة في سياق الشركات الخاصة التي تعمل في بيئة تنافسية ديناميكية بمدينة الرياض.

ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال البعدين الآتيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- الإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية العربية من خلال تقديم دراسة تطبيقية حديثة تتناول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في بيئة القطاع الخاص، وهو مجال ما يزال بحاجة إلى مزيد من التعمق البحثي.
- سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الشركات الخاصة بمدينة الرياض تحديداً، مقارنة بوفرة الدراسات في قطاعات أو بيئات أخرى.

- تطوير الفهم المفاهيمي لأبعاد القيادة الاستراتيجية وآليات تأثيرها في الأداء المؤسسي، عبر بناء إطار نظري تحليلي يربط بين المتغيرين بصورة منهجية.
- توفير نموذج تحليلي قابل للاختبار يمكن للباحثين اللاحقين البناء عليه أو توظيفه في دراسات مقارنة أو قطاعية مختلفة.
- تعزيز التكامل بين مدخل القيادة الاستراتيجية ومدخل الأداء المؤسسي بما يدعم الاتجاهات الحديثة في بحوث الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

- تزويد القيادات التنفيذية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض بنتائج علمية يمكن الاستناد إليها في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.
- مساعدة متخذي القرار في التعرف على الأبعاد الأكثر تأثيراً للقيادة الاستراتيجية، ومن ثم توجيه الجهود التدريبية والتطويرية نحوها.
- دعم إدارات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي في تصميم برامج إعداد القيادات الاستراتيجية المبنية على الأدلة العلمية.
- تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الخاص من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تستند إلى نتائج ميدانية.
- إفادة بيوت الخبرة والاستشارات الإدارية في بناء نماذج تقييم وتشخيص للقيادة الاستراتيجية داخل المنظمات.

وبناءً على ما سبق، يتوقع أن تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية على المستويين العلمي والتطبيقي، وأن تسهم في دعم التوجه نحو تبني ممارسات قيادية استراتيجية أكثر فاعلية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة

يكمن السؤال الرئيسي للدراسة في: ما أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟،

وينبثق من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
٢. ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية رأس المال البشري على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
٥. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
٦. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
٧. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض،

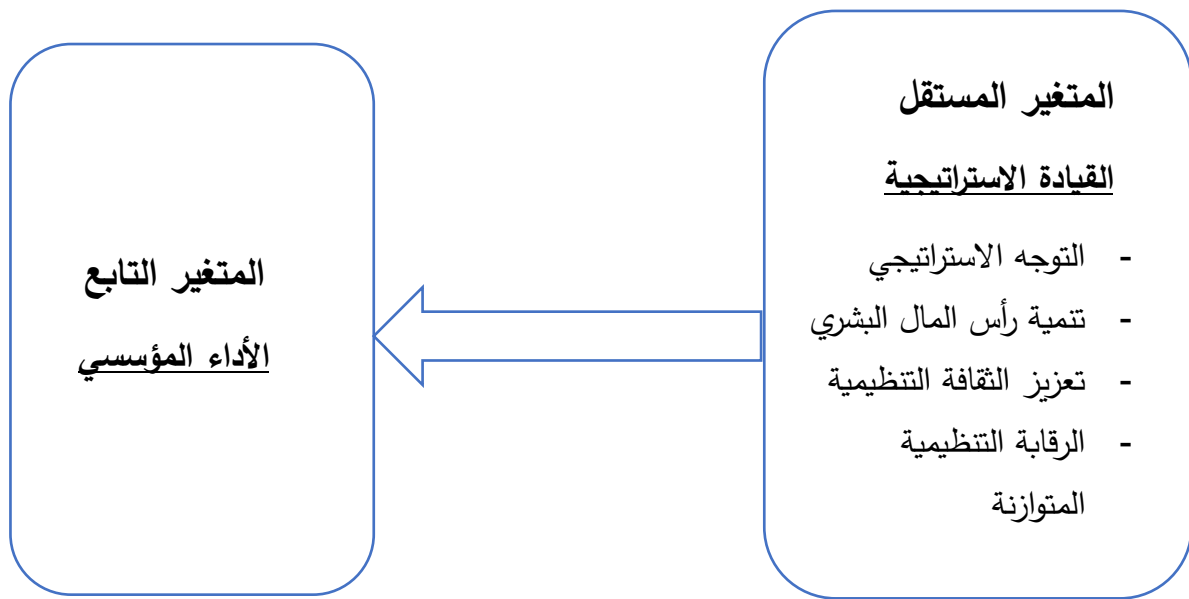
وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
٢. قياس مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة.
٣. التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
٤. تحديد أثر تنمية رأس المال البشري على مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
٥. تحليل أثر تعزيز الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
٦. قياس أثر الرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
٧. تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

٨. تقديم توصيات عملية تدعم تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الخاص.

فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن أجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل أدناه:



شكل ١: نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد التوجه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد تنمية رأس المال البشري في القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرقابة الاستراتيجية المتوازنة على الأداء المؤسسي.

النظرية العلمية التي استندت إليها الدراسة

استندت هذه الدراسة إلى نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View Theory)، والتي تعد من أبرز النظريات الإدارية المعاصرة المستخدمة في تفسير أسباب التميز والتفوق المؤسسي بين المنظمات. وقد ظهرت هذه النظرية بصورة أكثر وضوحاً من خلال أعمال بيرني (Barney, 1991)، التي أكدت أن قدرة المنظمة على تحقيق أداء متميز لا تعتمد فقط على الظروف الخارجية أو طبيعة المنافسة في السوق، وإنما ترتبط بدرجة أكبر بما تمتلكه من موارد وقدرات داخلية يصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها.

وتفترض هذه النظرية أن الموارد التنظيمية، سواء كانت بشرية أو معرفية أو تنظيمية، تمثل مصدراً رئيساً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي. كما تؤكد أن نجاح المنظمة يرتبط بقدرتها على استثمار هذه الموارد وتوجيهها بصورة فعالة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي هذا السياق تبرز القيادة الاستراتيجية باعتبارها إحدى أهم القدرات التنظيمية التي تسهم في توظيف الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأداء المؤسسي المستهدف.

وتتسجم هذه النظرية مع متغيرات الدراسة الحالية، حيث يُمثل التوجه الاستراتيجي أداة لتحديد المسار المستقبلي للمنظمة وتوجيه مواردها نحو تحقيق أهدافها، بينما تمثل تنمية رأس المال البشري أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما يعكس بعد تعزيز الثقافة التنظيمية قدرة المنظمة على بناء بيئة عمل داعمة للابتكار والتطوير، في حين تسهم الرقابة التنظيمية المتوازنة في ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الانسجام بين الأهداف والنتائج.

ومن هذا المنطلق، ترى نظرية الموارد والقدرات أن ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي يتحقق عندما تتمكن القيادة الاستراتيجية من إدارة الموارد التنظيمية بكفاءة، وتطوير قدرات العاملين، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتوجيه العمليات الرقابية بصورة تدعم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المؤسسية. وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

وبناءً على ذلك، شكلت نظرية الموارد والقدرات الإطار النظري الأكثر ملاءمة لتفسير العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث قدمت أساساً علمياً لفهم الكيفية التي تسهم بها الممارسات القيادية الاستراتيجية في استثمار الموارد التنظيمية وتحويلها إلى نتائج وأداء مؤسسي متميز.

مصطلحات البحث

أولاً: القيادة الاستراتيجية

التعريف الاصطلاحي:

تُعرف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القيادة على صياغة رؤية مستقبلية واضحة، وتحديد التوجهات الاستراتيجية، واستثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة، والتأثير في العاملين بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها بصورة تحقق الاستدامة والتميز التنظيمي. (منير، ٢٠٢٣)

التعريف الإجرائي

تُعرف القيادة الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة الممارسات القيادية التي يمارسها قادة الشركات الخاصة بمدينة الرياض، والهادفة إلى توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال وضوح التوجه الاستراتيجي، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية، وتطبيق الرقابة الاستراتيجية المتوازنة.

أبعاد متغير القيادة الاستراتيجية

١. التوجه الاستراتيجي

التعريف الاصطلاحي

يشير التوجه الاستراتيجي إلى قدرة القيادة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وصياغة أهدافها الاستراتيجية، واختيار المسارات والبدائل المناسبة التي تمكنها من تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات البيئية، بما يضمن توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الميزة التنافسية. (Duursema, 2013)

التعريف الإجرائي

يُعرف التوجه الاستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مدى قدرة قيادة الشركات الخاصة بمدينة الرياض على تحديد رؤية واضحة، وصياغة أهداف استراتيجية، وتوجيه القرارات والموارد بما ينسجم مع التوجهات المستقبلية للشركة.

٢. تنمية رأس المال البشري

التعريف الاصطلاحي

يقصد بتنمية رأس المال البشري الجهود التي تبذلها المنظمة لتطوير معارف العاملين ومهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم من خلال التدريب والتأهيل والتحفيز والتعلم المستمر، بما يعزز كفاءتهم ويمكنهم من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (العجمي، ٢٠١٠)

التعريف الإجرائي

تُعرف تنمية رأس المال البشري إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مدى اهتمام قيادة الشركات الخاصة بمدينة الرياض بتطوير قدرات العاملين، وتوفير فرص التدريب والتأهيل والتحفيز، وتنمية مهاراتهم بما يساهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.

٣. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية

التعريف الاصطلاحي

تعتبر الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية عن منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات والمعايير التي تعمل القيادة على ترسيخها داخل المنظمة بما يعزز الالتزام، والتعاون، والابتكار، والعمل بروح الفريق، ويساهم في دعم تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة. (Alateeg & Alhammadi, 2024)

التعريف الإجرائي

يُعرف تعزيز الثقافة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مدى نجاح قيادة الشركات الخاصة بمدينة الرياض في ترسيخ قيم تنظيمية تدعم الالتزام، والعمل الجماعي، والابتكار، والمسؤولية، بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهداف الشركة.

٤. الرقابة الاستراتيجية المتوازنة

التعريف الاصطلاحي

تشير الرقابة الاستراتيجية المتوازنة إلى عملية متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقييم نتائجها باستخدام مجموعة متوازنة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، بما يساعد في اكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. (فيصل، ٢٠١٧)

التعريف الإجرائي

تُعرف الرقابة الاستراتيجية المتوازنة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مدى قيام قيادة الشركات الخاصة بمدينة الرياض بمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وقياس مستوى الإنجاز من خلال مؤشرات أداء

متوازنة، والاستفادة من نتائج المتابعة في تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء، ويُقاس هذا البعد من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المخصصة له.

ثانياً: الأداء المؤسسي

التعريف الاصطلاحي

يشير الأداء المؤسسي إلى مستوى قدرة المنظمة على توظيف مواردها وإمكاناتها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال تحسين العمليات الداخلية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق نتائج تنظيمية مستدامة تعكس كفاءة الأداء في مختلف المستويات الإدارية. (شافى, ٢٠١٨)

التعريف الإجرائي

يُعرف الأداء المؤسسي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مستوى النتائج التي تحققها الشركات الخاصة بمدينة الرياض نتيجة تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يشهد عالم الأعمال المعاصر تغيرات متسارعة فرضتها التطورات الاقتصادية والتكنولوجية واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي جعل قدرة المنظمات على البقاء والنمو مرتبطة بمدى امتلاكها لقيادات قادرة على استشراف المستقبل وصياغة التوجهات الاستراتيجية المناسبة لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة. وفي هذا السياق برز مفهوم القيادة الاستراتيجية بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى من خلال بناء رؤية واضحة، وتوظيف الموارد بكفاءة، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.

وتُعد القيادة الاستراتيجية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لتحقيق التميز والاستدامة، نظراً لدورها في دعم عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة، بالإضافة إلى مساهمتها في تنمية رأس المال البشري وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير والابتكار. كما أن فعالية القيادة الاستراتيجية لا تقتصر على رسم التوجهات المستقبلية للمنظمة، بل تمتد إلى التأثير في سلوك العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنجاز.

ومن جهة أخرى، يمثل الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها واستثمار مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية. ويعكس الأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المستهدفة وتحسين جودة خدماتها ورفع مستوى رضا العاملين والعملاء، الأمر الذي يجعله محور اهتمام الإدارات العليا والباحثين في مجال الإدارة والأعمال.

وانطلاقاً من أهمية متغيري الدراسة، يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري المرتبط بالقيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، من خلال استعراض المفاهيم والأسس النظرية والأبعاد المرتبطة بكل متغير، إضافة إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية وتحديد موقعها ضمن الأدبيات العلمية ذات الصلة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة Omira (٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة في أداء المنظمات العامة السعودية مع اختبار الدور الوسيط للالتزام والرضا الوظيفي. استخدمت بيانات من (٤٠٠) موظف وطُبقت PLS-SEM. أظهرت النتائج وساطة كاملة للالتزام التنظيمي، ووساطة جزئية بين القيادة والأداء. وأوصت الدراسة بتعزيز الثقافة التنظيمية وتعيين قيادات تحويلية لتحسين الأداء.

دراسة سلمان والناصري (٢٠١٦)

بحثت الدراسة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في ريادة الأعمال بوزارة النفط. شملت الأبعاد (تحديد الاتجاه، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة المتوازنة). تكونت العينة من (٦٦) استبانة صالحة من أصل (٧٤). استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي ومعامل سبيرمان. أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وريادة الأعمال. وأكدت الدراسة أهمية دور القيادة في تحفيز القدرات التنظيمية لتحقيق التوجه الريادي.

دراسة فيصل (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الأداء التنظيمي من خلال دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية. اعتمدت الدراسة على بناء إطار نظري للقيادة الاستراتيجية وأبعاد الأداء التنظيمي، وتم تصميم استبانة مكونة من (٣٥) فقرة طبقت على عينة بلغت (٣٣) رئيس قسم. استخدمت الدراسة وسائل إحصائية متعددة شملت المتوسطات والانحرافات ومعامل بيرسون والانحدار المتعدد. أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير مهمة بين القيادة الاستراتيجية وتفعيل الأداء التنظيمي. وأكدت الدراسة أهمية منح القيادات صلاحيات أوسع للاستجابة للمتغيرات البيئية واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات بما يعزز فعالية الأداء.

دراسة محمود وحمور (٢٠١٧)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الإبداع والتميز المنظمي في المستشفيات الخاصة الأردنية. شمل مجتمع الدراسة (٦٠) مستشفى خاصاً، بينما بلغت العينة (٢٦١) من القيادات والعاملين في المستشفيات. أظهرت النتائج وجود أثر دال لممارسات القيادة الاستراتيجية (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، التنفيذ، المتابعة) في تعزيز الإبداع والتميز. كما بينت أن تبني القيادة الاستراتيجية يدفع المستشفيات إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والسمعة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقة المديرين بقدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم التميز المؤسسي.

دراسة شافي (٢٠١٨)

سعت الدراسة إلى تشخيص ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في جامعة شقراء. بلغت العينة (٤٣٢). أظهرت النتائج ضعف استثمار الكفاءات وقصور نظم الاتصال. كما أشارت إلى الحاجة لتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء.

دراسة (Rasha Rashad Samaraddin, 2020)

استهدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الاتجاه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التجارة والاستثمار في جدة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة والمقابلات أدوات لجمع البيانات من مجتمع بلغ ٢٠٠ موظف، فيما تكونت العينة من ١٣٢ مفردة تم اختيارهم عشوائياً. عولجت البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بمتوسط (٣.٨١)، وارتفاع مستوى التميز التنظيمي بمتوسط (٣.٧٥). كما ثبت وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في تحقيق التميز التنظيمي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية. وأوصت الدراسة بضرورة تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام SWOT، وتبني سياسات فعالة لاستقطاب الكفاءات البشرية.

دراسة ناصر وناصر (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى فحص أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء بشركات التأمين في الضفة الغربية. استخدمت المنهج الوصفي، وبلغ مجتمع الدراسة (١٤٢٩) موظفاً، فيما كانت العينة (٣٠٢). أظهرت النتائج علاقة طردية قوية بين الرشاقة الاستراتيجية والأداء، حيث فسرت الرشاقة (٦٧.٣٪) من التباين في الأداء. كما تبين أن الحساسية الاستراتيجية هي البعد الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى الرشاقة وتعزيز مرونة الرؤية الاستراتيجية لدى الشركات.

دراسة Aboudahr (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي في ممارسات إدارة الجودة بالجامعات الحكومية المصرية. شملت العينة (٤٢٩) عضو هيئة تدريس، واستخدمت SPSS وSmartPLS. أظهرت النتائج عدم وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة الاستراتيجية على ممارسات

الجودة، بينما كان للمناخ التنظيمي تأثير مباشر، كما لعب دور الوسيط الكامل. وقدمت الدراسة فهماً جديداً لآليات تأثير القيادة الاستراتيجية بصورة غير مباشرة عبر المناخ التنظيمي.

دراسة Bagader & Sultan (٢٠٢٢)

ركزت هذه الدراسة على تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة في شركات البناء السعودية وتحليل البيئة الاستراتيجية باستخدام SWOT. أظهرت النتائج وجود فجوة بحثية في ممارسات الإدارة الاستراتيجية بقطاع البناء. وأكدت الدراسة ضرورة تبني استراتيجيات متقدمة لتحسين الأداء والاستفادة من الفرص السوقية. وقدمت إطاراً يساعد شركات البناء على تحسين ممارساتها الاستراتيجية.

دراسة جاسم (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في الأداء المنظمي. شملت العينة (٥٠) ضابطاً. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المتغيرين، مؤكدة أهمية القيادة في تعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

دراسة علي (٢٠٢٢)

تناولت الورقة مفهوم القيادة الاستراتيجية ومكوناتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. أكدت أن وجود دليل قيادي استراتيجي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الريادة. وقدمت إطاراً مفاهيمياً داعماً لتبني القيادة الاستراتيجية.

دراسة سليمان (٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر القيادة الاستراتيجية في نجاح شركة المدار الجديد ليبيا. أظهرت النتائج دوراً إيجابياً واضحاً للقيادة في تحسين الأداء والتكيف البيئي. وأكدت أهمية وضوح الرؤية وتنفيذ الاستراتيجيات ومتابعة الأداء.

دراسة عبد السلام منير (٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، بوصفه انعكاساً لما تحققه المؤسسة خلال فترة زمنية محددة. وانطلقت الدراسة من افتراض أن القادة الاستراتيجيين يتحملون المسؤولية الرئيسة في توجيه المنظمة، وتحديد مسارها، وصياغة خططها الاستراتيجية وضمان تنفيذها الفعّال. سعت الدراسة ميدانياً إلى تجاوز الطرح النظري من خلال التطبيق على المعهد التقني لتطوير الزراعة الصحراوية بعين بن ناوي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات متعددة تمثلت في المقابلات، والملاحظات، وتحليل الوثائق الرسمية الخاصة بالمعهد. وقد تم تقسيم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة أقسام شملت التعريف بالمؤسسة وتحليل ممارساتها.

أظهرت النتائج أن المعهد يسعى إلى تحسين أدائه عبر تطبيق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، البعد المالي). كما كشفت النتائج عن وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية في بعد التعلم والنمو، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي بشكل عام.

دراسة حمزة والكلابي (٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تطوير الأداء الوظيفي بكليات العلوم السياحية. تمحورت مشكلة الدراسة حول مدى تمكن هذه الكليات من توظيف القيادة الاستراتيجية لتحسين الأداء. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة المكونة من (٥٨) فقرة إلى جانب المقابلات الشخصية. شملت العينة (١١٥) من أعضاء الهيئة التدريسية بمختلف الألقاب العلمية. أظهرت النتائج وجود اهتمام مرتفع بالتوجه الاستراتيجي من خلال وضوح الرؤية والرسالة، ومشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجيات. كما بينت النتائج أن الكليات تبذل جهوداً في تنفيذ آليات العمل الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة الملاك في صياغة الاستراتيجيات لتقليل مقاومة التنفيذ وتحسين الأداء الوظيفي.

دراسة الجفري (٢٠٢٤)

سعت الدراسة إلى قياس واقع تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو) في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على (٦٠) مفردة، استرد منها (٥٦) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية جاء مرتفعاً، وكذلك مستوى النجاح الاستراتيجي. كما أكدت النتائج وجود تأثير معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية لما لها من دور مباشر في دعم استدامة النجاح المؤسسي.

دراسة Ali & Al Shuwaikhat (٢٠٢٤)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور القيادة الاستراتيجية في دعم التنمية المستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية في السعودية. ركزت على ضرورة امتلاك القادة رؤية مستقبلية تتلاءم مع التغيرات البيئية المتسارعة. وأكدت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تمثل ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين الأداء طويل الأجل. كما دعت إلى مزيد من الدراسات التطبيقية لقياس هذا الأثر في قطاعات مختلفة.

دراسة Alateeg & Alhammad (٢٠٢٤)

بحثت الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي في الشركات السعودية مع اختبار الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية. استخدمت الدراسة تصميماً مقطوعياً وتحليل المعادلات البنائية باستخدام SmartPLS 4. أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر قوي للثقافة التنظيمية على الابتكار، إضافة إلى دور وسيط معنوي للقيادة الاستراتيجية. وأكدت الدراسة أن تعزيز الثقافة التنظيمية دون قيادة استراتيجية فعالة قد لا يحقق الابتكار المطلوب. وقدمت الدراسة دلالات مهمة لصناع القرار حول ضرورة التكامل بين الثقافة والقيادة لدعم الابتكار المؤسسي.

دراسة Alshammari & Ali (٢٠٢٥)

استهدفت هذه المراجعة المنهجية تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية في أداء واستدامة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة منهج PRISMA لتحليل (٣٠) دراسة منشورة بين ٢٠٢٠-٢٠٢٥. أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تعزز الأداء عبر الحوكمة الأخلاقية والابتكار ومشاركة أصحاب المصلحة. كما أكدت أهمية تطوير القيادات وبرامج الشمول المؤسسي في دعم الاستدامة. وأشارت الدراسة إلى محدودية الفهم المنهجي لهذه العلاقة في السياق السعودي، داعية إلى دراسات مقارنة وطولية مستقبلية.

دراسة Al-Dhamari وآخرون (٢٠٢٥)

بحثت هذه الدراسة الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء باليمن. استخدمت عينة طبقية من (٢٦٩) موظفاً وتحليل SEM عبر SPSS و SmartPLS. أظهرت النتائج تأثيراً مباشراً وغير مباشر للقيادة الاستراتيجية على الأداء عبر المناخ التنظيمي. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة وتطوير رأس المال البشري لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة زين العابدين (٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض. اعتمدت المنهج المسحي بعينة (١٣٨). أظهرت النتائج ارتفاع مستويات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. وأوصت بتكثيف برامج تدريب القيادات وتعزيز ثقافة الإبداع المؤسسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Phipps & Burbach (٢٠١٠)

ناقشت الدراسة فرص البحث في القيادة الاستراتيجية داخل القطاع غير الربحي، مبينة أن هذا المجال لم يُستكشف بشكل كافٍ. استندت الدراسة إلى مراجعة أدبية معمقة، واقترحت أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في الأداء عبر التعلم التنظيمي والابتكار والسياق المؤسسي. كما أشارت إلى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية في القطاع غير الربحي قد يختلف عن القطاع الربحي. وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات البحثية لتطوير هذا الحقل المعرفي.

دراسة Kiyak وآخرون (٢٠١١)

هدفت الدراسة إلى تقييم أنماط القيادة الاستراتيجية في تحقيق أداء مالي فعال خلال الأزمات المالية في المستشفيات الخاصة بإسطنبول. استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً قائماً على المقابلات المتعمقة وشبه المتعمقة مع خمسة مدراء عامين. أظهرت النتائج تبايناً في أنماط القيادة بين المديرين، حيث جمع بعضهم بين القيادة الأخلاقية والتحويلية بدرجات مرتفعة. كما بينت النتائج أن امتلاك القادة لمزيج من الأنماط القيادية يسهم في تخفيف آثار الأزمات المالية وتحسين الأداء. وأكدت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملاً حاسماً في إدارة الأزمات المالية بكفاءة. وأوصت بتطوير القدرات القيادية العليا في المؤسسات الصحية.

دراسة Adewale & Esther (٢٠١٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد محددات أداء الموظفين في جامعة فيندا من خلال تحليل مدى مشاركة أصحاب المصلحة في عملية التخطيط الاستراتيجي. استخدمت الدراسة منهج المسح، وركزت على كيفية إشراك مختلف أصحاب المصلحة في صياغة الخطة الاستراتيجية وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن عملية التخطيط الاستراتيجي كانت مهيمناً عليها من قبل الإدارة العليا، في حين كان أصحاب المصلحة المتأثرون بالخطة الأقل مشاركة. وقد أدى ضعف المشاركة إلى انخفاض مستويات التحفيز لدى العاملين، وظهر ضعف في الالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية. كما بينت النتائج أن محدودية تبني أصحاب المصلحة للخطة انعكست سلباً على مؤشرات الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع دائرة المشاركة الاستراتيجية لضمان رفع مستويات الالتزام وتحسين الأداء التنظيمي.

دراسة Strand (٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية من خلال تحليل ظهور منصب "رئيس الاستدامة" ضمن فرق الإدارة العليا في الشركات الكبرى. اعتمدت الدراسة على إطار القيادة الاستراتيجية والنظرية المؤسسية الجديدة لتحليل أسباب إنشاء هذه المناصب وآثارها التنظيمية. توصلت الدراسة إلى أن استحداث هذه الوظائف قد يكون استجابة لأزمات شرعية تواجهها

الشركات، أو خطوة استباقية لاقتناص فرص خارجية. كما بينت أن وجود هذا المنصب يرتبط بإنشاء هياكل بيروقراطية ومؤشرات أداء خاصة بالاستدامة. وأظهرت النتائج أن ترسيخ الآليات البيروقراطية يساهم في دمج الاستدامة ضمن الممارسات التنظيمية طويلة الأمد. وأكدت الدراسة أهمية الدور الاستراتيجي للإدارة العليا في توجيه مبادرات الاستدامة المؤسسية.

أطروحة Juntunen (٢٠١٥)

سعت أطروحة جونتونن (Juntunen, 2015) إلى تعميق الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين تطوير الاستراتيجية وإدارة الأداء في منظمات القطاع العام، مستندة إلى الطرح الكلاسيكي لمايكل بورتر (١٩٩٦) الذي يميز بين الاستراتيجية والفعالية التشغيلية. هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية إدارة عمليات تطوير الاستراتيجية وإدارة الأداء عملياً داخل منظمة حكومية، مع التركيز على التكامل بين المستويين الاستراتيجي والتشغيلي. تمحورت أسئلة البحث حول طبيعة ارتباط عملية الاستراتيجية بإدارة الأداء في بيئات تشغيلية مختلفة، إضافة إلى تحليل التحديات التي تواجه الوزارة بوصفها كياناً استراتيجياً، ومصادر المرونة أو الجمود الاستراتيجي، ودور الإدارة العليا في هذا السياق. اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية، وغطت الفترة الزمنية من ١٩٩٠ حتى ٢٠١٤، حيث تم تحليل تطور عمليات الاستراتيجية وإدارة الأداء عبر الزمن. كما ناقشت الدراسة دور الإدارة العليا والوسطى والمستشارين في تشكيل الموقف الاستراتيجي، إضافة إلى تأثير الشبكات والبرامج المشتركة بين المؤسسات. وأظهرت النتائج أن التحولات في الهوية التنظيمية للوزارة فرضت تحديات استراتيجية كبيرة، ما استدعى إعادة تموضعها داخل قطاع الأمن الوطني، وقدمت الدراسة عدداً من المقترحات البحثية المستقبلية لتطوير هذا المجال.

دراسة Kitonga وآخرون (٢٠١٦)

استهدفت هذه الدراسة فحص العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأداء المنظمات غير الربحية في كينيا. شملت العينة مديريين من (٣٢٨) منظمة غير ربحية. أظهرت النتائج علاقة إيجابية قوية ($R=0.730$)، مع قدرة تفسيرية بلغت (٥٣.٢٪). وأكدت الدراسة أن الاستخدام الفعال للقيادة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين ملموس في الأداء التنظيمي. وأوصت بإجراء دراسات لاحقة لتكرار النتائج في سياقات مختلفة.

دراسة Kising'u (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى تقييم دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الكينية. استخدمت الدراسة تصميماً كمياً مقطوعياً، وشملت عينة من (٢١٥) قائداً أكاديمياً من أصل (٢٨٥). تم تحليل البيانات باستخدام بيرسون والانحدار المتعدد عبر SPSS. أظهرت

النتائج وجود دور كبير لتشكيل الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة وتعزيز الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية. كما أكدت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تسهم بدرجة عالية في بناء القدرة التنافسية للجامعات. وأوصت الدراسة بتبني نهج قيادي شامل يعزز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.

دراسة Gusmão وآخرون (٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي على الأداء مع توسط سلوك المواطنة التنظيمية. شملت العينة (٤٠) مديراً حكومياً، واستخدم تحليل PLS. أظهرت النتائج تأثيراً مباشراً للقيادة الاستراتيجية على الأداء، إضافة إلى دور وسيط لسلوك المواطنة التنظيمية. كما تبين أن بعد الرؤية والانتماء كان الأكثر تأثيراً في الأداء.

دراسة Kong وآخرون (٢٠١٨)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. اعتمدت نموذجاً يضم خمس متغيرات مستقلة ومتغيراً تابعاً واحداً هو الأداء. جمعت البيانات من (١٠٠) مدير باستخدام مقياس ليكرت، وتم تحليلها ببرنامج AMOS عبر CFA و SEM. أظهرت النتائج أن قدرة الابتكار هي العامل الوحيد ذو التأثير الإيجابي المعنوي على الأداء، بينما لم تكن بقية الأبعاد ذات دلالة. وأوصت الدراسة الإدارات العليا بالتركيز على الابتكار باعتباره محركاً أساسياً لتحسين الأداء.

دراسة Rahman وآخرون (٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية في الاستراتيجية التشغيلية وأداء المنظمة في صناعة السيارات الماليزية، مع التركيز على شركة بروتون الوطنية. انطلقت الدراسة من الاهتمام المتزايد في الأدبيات بالقيادة الاستراتيجية مقارنة بالقيادة الإدارية، خصوصاً فيما يتعلق بقدرة القادة على تحقيق التوازن بين القرارات قصيرة المدى والاستدامة طويلة المدى. ركزت الدراسة على كيفية توجيه القيادات العليا للموارد البشرية بما يخدم استراتيجية الأعمال ويعزز الأداء. اعتمدت الدراسة منهجاً تحليلياً لدراسة حالة شركة بروتون، مع فحص المتغيرات المستقلة والتابعة المؤثرة في القيادة الاستراتيجية. أظهرت النتائج أن الممارسة الفعالة للقيادة الاستراتيجية تسهم في مواءمة الاستراتيجية التشغيلية مع الأهداف طويلة الأجل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. كما أكدت الدراسة أهمية تطوير القدرات القيادية العليا لضمان استدامة التنافسية في صناعة السيارات. وقدمت الدراسة دلالات مهمة للبحوث المستقبلية حول القيادة الاستراتيجية في الصناعات التصنيعية.

دراسة Jaleha & Machuki (٢٠١٨)

تناولت الدراسة الدور الحاسم للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي في بيئات الأعمال المعقدة للقرن الحادي والعشرين. هدفت الدراسة إلى مراجعة نقدية للأدبيات للكشف عن العوامل التي قد تعدل أو تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، مثل البيئة الخارجية والتغيير التنظيمي. أظهرت المراجعة أن تأثير القيادة الاستراتيجية في الأداء ليس دائماً مباشراً أو حاسماً، بل قد يتأثر بقيود ظرفية وعوامل سياقية. كما أشارت إلى ندرة الدراسات التجريبية التي اختبرت العلاقات المباشرة وغير المباشرة بصورة متكاملة. وقدمت الدراسة مجموعة افتراضات نظرية تؤكد احتمال توسط التغيير التنظيمي وتعديل البيئة الخارجية لهذه العلاقة. وأوصت بضرورة إجراء دراسات تطبيقية في سياقات مختلفة لسد الفجوة المعرفية القائمة.

دراسة Mukhezakule (٢٠١٩)

ركزت الدراسة على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة في قطاع الطيران بجنوب أفريقيا. جاءت الدراسة في ظل تحديات تنافسية كبيرة تواجه شركات الطيران الأفريقية وضعف قدرتها على الحفاظ على حصص سوقية عالمية. اعتمدت الدراسة على مراجعة نقدية للأدبيات مع تطوير إطار مفاهيمي يربط بين الاستراتيجية المؤسسية والقيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي المستدام. أظهرت النتائج أن ضعف الممارسات القيادية يمثل أحد العوائق الرئيسة أمام تحقيق الميزة التنافسية. كما أكدت الدراسة الحاجة إلى قادة استراتيجيين قادرين على تصميم وتنفيذ استراتيجيات فعالة. وقدمت الدراسة إطاراً مقترحاً يمكن أن يوجه شركات الطيران نحو تحسين أدائها التنافسي المستدام.

دراسة Kefale وآخرون (٢٠٢٠)

استهدفت الدراسة فحص تأثير التوجهات الاستراتيجية المختلفة (السوقية، الريادية، التعليمية، التكنولوجية) في أداء المنظمة، وذلك بالتطبيق على بنك أديس الدولي في إثيوبيا بوصفه اقتصاداً نامياً. استخدمت الدراسة تصميماً تفسيرياً ونهجاً كمياً، حيث تم جمع البيانات من (١٠٥) مستجيباً باستخدام استبانة ذاتية الإدارة. جرى تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط ثم الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات. كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي قوي للتوجهين الريادي والتكنولوجي على أداء المنظمة، في حين لم يظهر للتوجهين السوقي والتعليمي تأثير معنوي. وأشارت الدراسة إلى ضرورة تحقيق التوافق بين الاستراتيجية والهيكل والعمليات والثقافة التنظيمية لتعزيز أثر التوجهات الاستراتيجية. وأوصت بأن تتبنى المؤسسات نهجاً تكاملياً للتوجهات الاستراتيجية بوصفها مصدراً للميزة التنافسية وتحسين الأداء، خاصة في البيئات النامية.

دراسة Ambilichu (٢٠٢٢)

بحث الدراسة في الدور الوسيط للقدرة الثنائية التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء شركات المحاسبة الصغيرة والمتوسطة في المملكة المتحدة. اعتمدت الدراسة على بيانات من (٣١٥) شركة، واستخدمت نماذج تحليل متقدمة لقياس الأثر المباشر وغير المباشر. أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر للقيادة الاستراتيجية على الأداء، مع وجود وساطة جزئية للقدرة الثنائية بنسبة (٥٧.٧٨٪). كما بينت أن الديناميكية البيئية المدركة لم تؤثر في التوجه الثنائي للشركات. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن عمر الشركة لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الأداء بسبب الجمود التنظيمي. وأكدت الدراسة أهمية تنمية القدرات الثنائية كآلية استراتيجية لتعزيز أثر القيادة في الأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود اهتمام بحثي متزايد بدور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرات التنافسية والاستدامة المؤسسية، إلا أن هذا الاهتمام تباين من حيث السياقات التطبيقية، والمتغيرات الوسيطة، والمنهجيات المستخدمة، ومستوى التركيز على البيئة العربية والسعودية بشكل خاص.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في التأكيد على الأهمية المحورية للقيادة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء التنظيمي. فقد أكدت العديد من الدراسات مثل (Rahman et al., 2018)، و(Kising'u, 2017)، و(زين العابدين، ٢٠٢٥)، و(جاسم وقاسم، ٢٠٢٢) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين القيادة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المختلفة، وهو ما يشكل أساساً نظرياً يدعم فرضيات الدراسة الحالية.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في اعتمادها على المنظور السلوكي والاستراتيجي للقيادة، الذي يركز على دور القيادات العليا في توجيه الموارد وبناء الثقافة التنظيمية وتحقيق التوافق الاستراتيجي، وهو ما برز في دراسات مثل (Mukhezakule, 2019) و(Strand, 2014) و(Ali & Al Shuwaikhat, 2024).

إضافة إلى ذلك، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت البيئة العربية والسعودية — مثل (Omira, 2015)، و(Aboudahr, 2022)، و(Alateeg & Alhammedi, 2024) — في أهمية اختبار النماذج القيادية داخل سياق ثقافي وتنظيمي محلي، نظراً لاختلاف البيئات المؤسسية عن السياقات الغربية.

ثانياً: أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة

على الرغم من هذا التقاطع، تظهر الدراسة الحالية عدة نقاط اختلاف جوهريّة، من أبرزها:

١. من حيث القطاع التطبيقي

ركزت نسبة كبيرة من الدراسات السابقة على قطاعات محددة مثل: القطاع الحكومي، الجامعات، القطاع الصحي، الطيران، المنظمات غير الربحية والصناعة التحويلية.

في حين أن الدراسات التي تناولت الشركات الخاصة في السعودية ما تزال محدودة نسبياً، خصوصاً في مدينة الرياض بوصفها المركز الاقتصادي الرئيس. ومن ثم تأتي الدراسة الحالية لسد هذا القصور من خلال التركيز على القطاع الخاص.

٢. من حيث المتغيرات المدروسة

اتجهت عدة دراسات إلى إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة مثل:

- المناخ التنظيمي (Aboudahr, 2022)
- القدرات الثنائية (Ambilichu, 2022)
- الثقافة التنظيمية (Alateeg & Alhammadi, 2024)
- الالتزام التنظيمي (Omira, 2015)

بينما تتبنى الدراسة الحالية نموذجاً مباشراً يركز على الأثر الكلي للقيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الخاصة، وهو ما يسمح بقياس العلاقة الأساسية بصورة أوضح في السياق السعودي.

٣. من حيث البيئة الجغرافية

أُجريت نسبة معتبرة من الدراسات في بيئات أفريقية، أوروبية وآسيوية أو في منظمات حكومية عربية. في حين أن الدراسات التطبيقية المركزة على الشركات الخاصة بمدينة الرياض تحديداً ما تزال نادرة، رغم خصوصية البيئة الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠.

٤. من حيث المنهجية وعمق التطبيق

غلب على بعض الدراسات الطابع المفاهيمي أو المراجعات الأدبية (مثل Jaleha & Machuki, 2018؛ Ali, 2022)، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم اختبار ميداني تطبيقي مباشر يدعم الأدبيات بنتائج كمية حديثة من بيئة الأعمال السعودية.

ثالثاً: الفجوة البحثية

في ضوء التحليل السابق، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها فيما يلي:

● فجوة سياقية:

رغم وفرة الدراسات حول القيادة الاستراتيجية، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التطبيقية التي تناولت أثرها على الأداء التنظيمي في الشركات الخاصة السعودية، وبصورة أكثر تحديداً في مدينة الرياض.

● فجوة قطاعية

تركزت معظم الدراسات السابقة في القطاعات الحكومية أو التعليمية أو الصحية، مقابل محدودة الدراسات التي تستهدف القطاع الخاص، الذي يُعد المحرك الرئيس للاقتصاد في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠.

● فجوة تطبيقية حديثة:

بعض الدراسات كانت نظرية أو مراجعات منهجية، بينما تحتاج الأدبيات إلى مزيد من الدراسات الميدانية الكمية الحديثة التي تختبر العلاقة بشكل مباشر في البيئة السعودية المعاصرة.

● فجوة في قياس الأثر المباشر:

ركزت عدة دراسات على النماذج الوسيطة والمعقدة، مما أوجد حاجة إلى إعادة اختبار العلاقة المباشرة الأساسية بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي للتحقق من قوتها في سياق الشركات الخاصة.

رابعاً: ما الذي ستضيفه الدراسة الحالية؟

تتميز الدراسة الحالية بعدة إسهامات متوقعة، من أهمها:

- تقديم دليل ميداني حديث من الشركات الخاصة في مدينة الرياض.
- اختبار العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في سياق سعودي معاصر.
- دعم صناع القرار في القطاع الخاص بنتائج تطبيقية قابلة للاستفادة.
- الإسهام في سد النقص في الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية في القطاع الخاص.

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

المطلب الأول: ماهية القيادة الاستراتيجية

حظي مفهوم القيادة الاستراتيجية باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة الحديثة، نظراً لدوره المحوري في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة الأعمال سريعة التغير، وينبع هذا التركيز من التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية التي دفعت المؤسسات إلى تجاوز أساليب الإدارة التقليدية والاعتماد على قادة ذوي رؤية مستقبلية، قادرين على استشراف التغيرات وتوجيه الموارد والقدرات لتحقيق النمو والاستدامة. من هذا المنظور، أصبحت القيادة الاستراتيجية حجر الزاوية في نجاح المؤسسات، إذ تتجاوز إدارة العمليات اليومية لتشمل صياغة التوجهات المستقبلية، ووضع القرارات الاستراتيجية، وتهيئة بيئة تنظيمية مواتية لتنفيذها بكفاءة. وهذا ما يجعلها من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الخاصة..

ويتناول هذا المطلب مفهوم القيادة والقيادة الاستراتيجية، ثم يستعرض أهميتها، وأبرز الخصائص التي تميزها، والعوامل التي تساعد على نجاحها، بما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية التي تبحث في أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم القيادة

تعد القيادة من المفاهيم التي ارتبطت منذ نشأة الفكر الإداري بقدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، إلا أن هذا المفهوم شهد تطوراً ملحوظاً مع تطور المنظمات وازدياد تعقيد بيئات العمل. فلم تعد القيادة تقتصر على ممارسة السلطة أو إصدار التعليمات، بل أصبحت عملية إنسانية وتنظيمية متكاملة تقوم على بناء الثقة، وتحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم، وتنسيق جهودهم بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وفي هذا الإطار، يوضح (المشهداني، ٢٠١٩) أن القيادة تتمثل في عملية تأثير هادفة يمارسها القائد في الأفراد والجماعات من أجل تحفيزهم على العمل، وتوجيه طاقاتهم وإمكاناتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنجاز داخل المنظمة. ويؤكد هذا الطرح أن جوهر القيادة يكمن في القدرة على استثمار العنصر البشري وتحويل إمكاناته إلى نتائج عملية تخدم المنظمة.

ومن جانب آخر، ينظر (درويش، ٢٠٠٧) إلى القيادة باعتبارها علاقة تفاعلية مستمرة بين القائد ومرؤوسيه، تقوم على الاتصال الفعال والتوجيه والتأثير المتبادل، بما يسهم في توحيد الجهود وتقوية روح التعاون والالتزام، ويحد من مقاومة التغيير داخل بيئة العمل. ويبرز هذا التعريف أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح العملية القيادية، إذ إن تحقيق الأهداف لا يعتمد على السلطة الرسمية بقدر اعتماده على قدرة القائد في كسب ثقة العاملين وتحفيزهم للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

كما يشير (الديحاني & العازمي، ٢٠٢١) إلى أن القيادة تمثل عملية اجتماعية وتنظيمية تهدف إلى تنظيم جهود العاملين وتوجيهها، وتنسيق الأنشطة المختلفة، وتعزيز العلاقات المهنية، ومعالجة المشكلات التي قد تعترض سير العمل، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أكثر كفاءة. ويعكس هذا الاتجاه تطور مفهوم القيادة من مجرد ممارسة للسلطة إلى ممارسة قائمة على التأثير والتفاعل والتوجيه المستمر.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يتضح أن مفهوم القيادة يجمع بين عدة عناصر رئيسية تتمثل في التأثير، والتوجيه، والتحفيز، والتواصل، وبناء العلاقات التنظيمية، وهي عناصر تتكامل فيما بينها لتشكيل قيادة قادرة على توحيد جهود العاملين وتحويلها إلى أداء فعال يخدم أهداف المنظمة. كما يظهر أن القيادة الفاعلة لا تعتمد على الصفات الشخصية للقائد فحسب، وإنما ترتبط أيضاً بقدرته على استثمار إمكانيات العاملين، وبناء بيئة عمل تشجع على التعاون والالتزام والابتكار.

وتزداد أهمية القيادة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنافسية وسرعة التغير، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه الموارد بكفاءة، وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

ثانياً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

يمثل مفهوم القيادة الاستراتيجية امتداداً طبيعياً للتطور الذي شهدته نظريات القيادة والإدارة الاستراتيجية، حيث أصبح ينظر إلى القائد بوصفه المسؤول عن رسم التوجهات المستقبلية للمنظمة، وتحويلها إلى ممارسات تنظيمية تحقق التوازن بين متطلبات الحاضر وطموحات المستقبل. ويعكس هذا المفهوم تحولاً في دور القيادة من التركيز على إدارة الأنشطة التشغيلية إلى الاهتمام ببناء الرؤية المستقبلية، وتطوير القدرات التنظيمية، وتهيئة المنظمة للتعامل مع المتغيرات البيئية بصورة مستمرة. وقد تعددت التعريفات التي تناولت القيادة الاستراتيجية، إلا أنها تتفق في كونها ترتبط بالقدرة على استشراف المستقبل، وصياغة الرؤية، وتوجيه الموارد والإمكانات لتحقيق الأهداف بعيدة المدى. ففي هذا السياق، يعرف (Volberda et al., 2011) القيادة الاستراتيجية بأنها القيادة التي تمتلك القدرة

على التخيل والتصور المستقبلي، وبناء المرونة التنظيمية، ودعم العاملين لإحداث التغيير الاستراتيجي الذي تحتاج إليه المنظمة. ويبرز هذا التعريف أهمية النظرة المستقبلية باعتبارها الأساس الذي تنطلق منه القيادة في رسم مسار المنظمة.

وفي الاتجاه نفسه، يرى (الجفري، ٢٠٢٤) أن القيادة الاستراتيجية تمثل عملية تطوير مستمرة تشمل مختلف الوظائف الأساسية والخدمية داخل المنظمة، من خلال صياغة رؤية استراتيجية واضحة، وإعادة تنظيم السياسات، وتنمية قدرات العاملين لمواجهة التحديات اليومية، بما يساهم في تطوير المعرفة وتحسين الأداء التنظيمي.

ويتفق مع ذلك (Strand, 2014) الذي يرى أن القيادة الاستراتيجية تتمثل في السلوكيات والممارسات التي يتبناها المدبرون التنفيذيون للتأثير في العاملين بما يضمن تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، بينما يركز (جاسم & عقيل، ٢٠٢٢) على أن القيادة الاستراتيجية تعبر عن قدرة القيادة على رسم المستقبل، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة، والتأثير في العاملين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المستهدفة. كما يؤكد (Al-Yasiri & ALabbas, 2020) أن هذا النمط القيادي يقوم على إحداث التغيير الاستراتيجي من خلال ما يمتلكه القائد من مهارات وسلوكيات تدعم الابتكار والإبداع، وتساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية

أصبحت القيادة الاستراتيجية من المقومات الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق الاستمرار والتميز، وذلك في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة تفرض على المنظمات إعادة النظر بصورة مستمرة في أساليب إدارتها وقراراتها. ولم يعد نجاح المنظمة يرتبط بتوافر الموارد فقط، وإنما بقدرة قياداتها على توظيف تلك الموارد بكفاءة، واستشراف المستقبل، وصياغة توجهات استراتيجية تساهم في المحافظة على قدرتها التنافسية وتعزيز أدائها على المدى الطويل.

وتتبع أهمية القيادة الاستراتيجية من كونها تمثل الإطار الذي تُبنى من خلاله الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتُحدد فيه أولوياتها الاستراتيجية، بما يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية، واستثمار الفرص، وتقليل الآثار المترتبة على التحديات والمخاطر المحتملة. (المغربي، ٢٠١٥) كما تساهم في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر، والابتكار، والتطوير، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على جودة الأداء المؤسسي وكفاءة العمليات التنظيمية. (الزعيبي، ٢٠١٠)

وتزداد أهمية القيادة الاستراتيجية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض نظراً لما تتسم به بيئة الأعمال من منافسة مرتفعة، وتطورات اقتصادية وتقنية متلاحقة، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات قادرة على المواءمة بين متطلبات التشغيل اليومي والتوجهات المستقبلية، بما يضمن تحقيق النمو والاستدامة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي. كما تسهم القيادة الاستراتيجية في إيجاد حالة من الانسجام بين مختلف المستويات التنظيمية، وربط القرارات التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية، وهو ما يعزز كفاءة استخدام الموارد ويزيد من قدرة الشركة على تحقيق نتائجها المستهدفة. (العجمي، ٢٠١٠)

ويمكن تلخيص أبرز جوانب أهمية القيادة الاستراتيجية في الشركات الخاصة فيما يأتي:

- تمثل حلقة الوصل بين العاملين والرؤية المستقبلية والخطط الاستراتيجية للشركة.
- توحد السياسات والإجراءات والتوجهات التنظيمية بما يحقق التكامل بين مختلف الإدارات.
- تعزز الجوانب الإيجابية في بيئة العمل، وتسهم في الحد من الممارسات التي قد تؤثر في كفاءة الأداء.
- تدعم عمليات اتخاذ القرار من خلال تحليل البدائل واختيار الحلول المناسبة للمشكلات التنظيمية.
- تسهم في تنمية رأس المال البشري عبر التدريب والتطوير والتحفيز، باعتباره أحد أهم الموارد الاستراتيجية.
- تساعد الشركة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والاستفادة من الفرص المتاحة، والتعامل مع التحديات بكفاءة.
- توجه الموارد والإمكانات نحو الأولويات الاستراتيجية، بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بصورة أكثر فاعلية (منير، ٢٠٢٣)

وتعكس هذه الأدوار المكانة التي تحتلها القيادة الاستراتيجية داخل المنظمات المعاصرة، إذ لا يقتصر تأثيرها على الإدارة العليا فحسب، بل يمتد إلى مختلف المستويات التنظيمية، بما يسهم في تعزيز التنسيق بين الوحدات الإدارية، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحسين جودة القرارات، وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. ومن ثم فإن نجاح الشركات الخاصة في تحسين أدائها المؤسسي يرتبط بدرجة كبيرة بفاعلية القيادة الاستراتيجية وقدرتها على توجيه الموارد والعاملين نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى.

ثالثاً: خصائص القيادة الاستراتيجية وعوامل نجاحها

تتميز القيادة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تختلف عن الأنماط القيادية التقليدية، إذ لا يقتصر دورها على إدارة العمليات اليومية، وإنما يمتد إلى قيادة المنظمة نحو المستقبل

من خلال الجمع بين الرؤية الاستراتيجية والقدرة على التنفيذ الفعال. وتعكس هذه الخصائص طبيعة القائد الاستراتيجي الذي يمتلك القدرة على استيعاب المتغيرات، وتوجيه المنظمة للتعامل معها بصورة تحقق النمو والاستدامة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة الاستراتيجية تقوم على عدد من الخصائص الرئيسة، من أهمها: (زين العابدين، ٢٠٢٥)

- امتلاك رؤية مستقبلية بعيدة المدى توجه أعمال المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
 - القدرة على قيادة التغيير والتعامل مع التحولات البيئية بصورة مرنة وفعالة.
 - التكامل بين التفكير الاستراتيجي والتنفيذ العملي، بما يضمن تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة.
 - بناء القدرات التنظيمية وتطوير الموارد البشرية بما يعزز جاهزية المنظمة للمستقبل.
 - القدرة على التعامل مع الغموض وعدم التأكد، واتخاذ القرارات المناسبة في البيئات المتغيرة.
- ويؤكد (فيصل، ٢٠١٧) أن القيادة الاستراتيجية الفاعلة لا تعتمد على الرؤية المستقبلية فقط، وإنما تستند إلى تكامل القدرات المعرفية والسلوكية والتنظيمية، بما يمكن القادة من استشراف المتغيرات وإعادة توجيه المنظمة بما يتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية. ويشير ذلك إلى أن نجاح القيادة الاستراتيجية أصبح مرتبطاً بقدرة المنظمة على التعلم المستمر، وإعادة بناء قدراتها التنظيمية، وتعزيز مرونتها في مواجهة التحديات.

وعلى الرغم من أهمية هذه الخصائص، فإن ممارستها قد تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة البيئة التنظيمية والإمكانات المتاحة. فبعض الأدبيات تعرض هذه الخصائص بوصفها نموذجاً مثالياً، في حين أن الواقع العملي، لا سيما في الشركات الخاصة، قد يفرض قيوداً مالية أو تنظيمية أو تشغيلية تؤثر في قدرة القيادة على تطبيقها بالصورة الكاملة، الأمر الذي يجعل نجاح القيادة الاستراتيجية مرتبطاً بمدى قدرتها على المواءمة بين الطموحات الاستراتيجية والإمكانات الواقعية المتاحة.

ولا يتحقق أثر القيادة الاستراتيجية بمجرد توافر خصائصها، وإنما يعتمد أيضاً على مجموعة من العوامل التي تساعد القائد على تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى نتائج عملية داخل المنظمة. ومن أبرز هذه العوامل ما يأتي: (سلمان & الناصري، ٢٠١٦)

- امتلاك رؤية واضحة تستند إلى المعرفة الدقيقة بطبيعة المنظمة والعاملين فيها.
- الإحاطة بالمعلومات والبيانات اللازمة، وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات.
- الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تعزز الثقة والمصداقية داخل المنظمة.
- التمتع ببعد النظر والقدرة على تحليل المواقف واستخلاص الدروس منها.

- امتلاك الجرأة في اتخاذ القرارات المصيرية في الوقت المناسب.
- الإلمام بالمبادئ الإدارية والقدرة على إدارة الموارد بكفاءة واستمرارية.
- امتلاك شخصية قيادية مؤثرة قادرة على كسب ثقة العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وتتكامل هذه العوامل مع الخصائص السابقة لتشكل الأساس الذي تقوم عليه القيادة الاستراتيجية الفاعلة، إذ تسهم في تعزيز قدرة القائد على توجيه العاملين، وإدارة الموارد، وترتيب الأولويات، والتعامل مع التحديات التنظيمية والبيئية بكفاءة. (المغربي، ٢٠١٥) كما تساعد على بناء بيئة عمل تتسم بالمرونة والتعاون والالتزام، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة الشركات الخاصة بمدينة الرياض على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على استدامة نجاحها.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الاستراتيجية

لا تمارس القيادة الاستراتيجية بأسلوب واحد في جميع المنظمات، وإنما تتخذ أنماطاً متعددة تختلف باختلاف طبيعة المنظمة، وأهدافها، والظروف التي تعمل فيها، ومستوى نضج العاملين. ويعتمد نجاح القائد الاستراتيجي على قدرته في اختيار النمط القيادي الأكثر ملاءمة للموقف التنظيمي، بما يحقق التوازن بين متطلبات الأداء الحالي والتوجهات المستقبلية. وتبرز في الأدبيات الإدارية ثلاثة أنماط رئيسة ترتبط بالقيادة الاستراتيجية، وهي القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة الموجهة نحو الرؤية، ويُتوقع أن يسهم توظيفها بصورة متوازنة في دعم الأداء المؤسسي داخل الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

النمط الأول: القيادة التبادلية

تقوم القيادة التبادلية على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والعاملين، حيث ترتبط المسؤوليات والمهام الموكلة للعاملين بما يحصلون عليه من حوافز أو مكافآت تتناسب مع مستوى أدائهم. ويعتمد هذا النمط على وضوح الأدوار، وتحديد التوقعات، ومتابعة تنفيذ الأعمال وفق معايير محددة، بما يساعد على تحقيق الانضباط التنظيمي ورفع كفاءة الأداء اليومي. (الضمور و سلامة، ٢٠١٠)

ويركز القائد التبادلي على تنظيم العمل، وتوضيح المسؤوليات، ومتابعة تنفيذ المهام، مع تقديم التغذية الراجعة بصورة مستمرة، وتصحيح الانحرافات عند حدوثها. كما يسعى إلى تهيئة بيئة عمل تتسم بالوضوح والعدالة في توزيع الحوافز، بما يعزز رضا العاملين ويشجعهم على تحقيق النتائج المطلوبة. (علي، ٢٠١٣)

وتتمثل أبرز خصائص القيادة التبادلية فيما يأتي: (الضمور و سلامة، ٢٠١٠)

- ❖ وضوح الأهداف والمسؤوليات.
- ❖ ربط الحوافز بمستوى الأداء.
- ❖ المتابعة المستمرة وتقويم الأداء.
- ❖ إزالة المعوقات التي تعيق إنجاز العمل.
- ❖ المحافظة على الانضباط والتنظيم.
- ❖ التركيز على تحقيق النتائج وفق الأطر الزمنية المحددة.

ويعد هذا النمط مناسباً لإدارة العمليات التشغيلية التي تتطلب وضوح الإجراءات والرقابة المستمرة، إلا أن الاعتماد عليه وحده قد يحد من الابتكار إذا غلب عليه الاهتمام بالنتائج قصيرة الأجل، لذلك يحتاج إلى التكامل مع أنماط قيادية أكثر قدرة على إحداث التغيير والتطوير.

النمط الثاني: القيادة التحويلية

تمثل القيادة التحويلية أحد أكثر الأنماط ارتباطاً بالتغيير والتطوير التنظيمي، إذ تهدف إلى إحداث تحول إيجابي في المنظمة من خلال تنمية العاملين، وتعزيز التزامهم، وتحفيزهم على المشاركة في تحقيق الرؤية المستقبلية. ويقوم هذا النمط على التأثير في القيم والاتجاهات، وإيجاد بيئة عمل تشجع الإبداع والابتكار، بما يسهم في رفع كفاءة المنظمة وتحسين قدرتها على مواجهة المتغيرات. (الغامدي، ٢٠١١)

ويتميز القائد التحويلي باهتمامه بتنمية العاملين، وبناء الثقة معهم، وتحفيزهم على التفكير بطرق مبتكرة، مع تقديم رؤية واضحة للمستقبل تساعدهم على إدراك أهمية أدوارهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما يحرص على ترسيخ قيم العدالة، وتعزيز روح العمل الجماعي، وتشجيع المبادرات التي تدعم التطوير المستمر. (Al-Husseini & Elbeltagi, 2016)

وتشمل أهم خصائص القيادة التحويلية ما يأتي: (الرشدي، ٢٠١٨)

- الاهتمام باحتياجات العاملين وتنميتهم.
- امتلاك رؤية مستقبلية واضحة.
- التحفيز الفكري وتشجيع الإبداع.
- بناء الثقة والمصداقية.
- امتلاك مهارات اتصال فعالة.
- التأثير الإيجابي في العاملين وتعزيز التزامهم.

وفي الشركات الخاصة، يسهم هذا النمط في رفع مستوى الولاء التنظيمي، وتحفيز العاملين على تبني التغيير، وتطوير أساليب العمل، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات والقدرة التنافسية.

النمط الثالث: القيادة الموجهة نحو الرؤية

ترتكز القيادة الموجهة نحو الرؤية على قدرة القائد في صياغة رؤية مستقبلية واضحة، وتحويلها إلى توجه عملي يدرسه العاملون ويؤمنون بأهميته. ولا تقتصر الرؤية على تحديد أهداف بعيدة المدى، بل تشمل رسم مسار واضح يساعد المنظمة على توجيه قراراتها واستثمار مواردها بما ينسجم مع تطلعاتها المستقبلية. (العامري، ٢٠٠٢)

ويقوم نجاح هذا النمط على قدرة القائد في إيصال رؤيته بصورة مقنعة، وربطها بالواقع العملي للمنظمة، بما يعزز التزام العاملين ويزيد من قدرتهم على المشاركة في تنفيذها. كما أن الرؤية الفاعلة ينبغي أن تكون قابلة للتطبيق، وتعكس إمكانيات المنظمة وظروفها، حتى تتحول إلى نتائج ملموسة تسهم في تحقيق أهدافها.

ومن أبرز خصائص القيادة الموجهة نحو الرؤية ما يأتي: (علي، ٢٠١٣)

- صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومقنعة.
- القدرة على توصيل الرؤية للعاملين.
- ترجمة الرؤية إلى ممارسات تنظيمية.
- توجيه القرارات والموارد بما يخدم الأهداف المستقبلية.

وتكتسب القيادة الموجهة نحو الرؤية أهمية كبيرة في الشركات الخاصة، لأنها تساعد على توحيد الجهود حول أهداف مشتركة، وتعزيز الانسجام بين الخطط والقرارات، ورفع قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة.

المطلب الثالث: القائد الاستراتيجي

يُعد القائد الاستراتيجي الركيزة الأساسية في نجاح القيادة الاستراتيجية، إذ يقع على عاتقه توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، من خلال استشراف المتغيرات، وصياغة التوجهات المستقبلية، واتخاذ القرارات التي تضمن استمرارية المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة الأعمال. ولا يقتصر دوره على إدارة العمليات اليومية، بل يمتد إلى بناء القدرات التنظيمية، وتطوير الموارد البشرية، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وتزداد أهمية هذا

الدور في الشركات الخاصة بمدينة الرياض في ظل المنافسة المتزايدة، الأمر الذي يتطلب قيادات تمتلك رؤية واضحة وقدرة على قيادة التغيير وتحسين الأداء المؤسسي.

أولاً: مفهوم القائد الاستراتيجي

يشير مفهوم القائد الاستراتيجي إلى الشخص الذي يمتلك القدرة على رسم التوجهات المستقبلية للمنظمة، وتوجيه العاملين نحو تحقيقها، من خلال التأثير في سلوكهم، واستثمار الموارد المتاحة، واتخاذ القرارات التي تدعم تحقيق الأهداف طويلة المدى. (الغالبى و إدريس، ٢٠٠٧) ويتميز هذا القائد بامتلاكه رؤية شاملة لا تقتصر على معالجة المشكلات الآنية، وإنما تمتد إلى استشراف الفرص والتحديات، والاستعداد للتغيرات التي قد تؤثر في مستقبل المنظمة.

ويعتمد نجاح القائد الاستراتيجي على قدرته في الربط بين التفكير الاستراتيجي والتنفيذ العملي، بحيث تتحول الرؤية والأهداف إلى خطط قابلة للتطبيق، تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق نتائج مستدامة. كما يحرص على إيجاد بيئة عمل تشجع التعاون والتعلم المستمر، وتعزز مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، بما يسهم في تحسين جودة القرارات وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات. (الزعبى ، ٢٠١٠)

وفي الشركات الخاصة بمدينة الرياض، يمثل القائد الاستراتيجي العنصر الرئيس في توجيه الموارد والإمكانات نحو الأولويات الاستراتيجية، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتهيئة بيئة تنظيمية تدعم الابتكار والتطوير، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي.

ثانياً: خصائص القائد الاستراتيجي

يتطلب نجاح القائد الاستراتيجي توافر مجموعة من الخصائص التي تمكنه من قيادة المنظمة بكفاءة في بيئات تتسم بالتغير المستمر، إذ لا تكفي الخبرة الإدارية وحدها لتحقيق النجاح، بل ينبغي أن يمتلك القائد القدرة على التفكير المستقبلي، وتحليل المتغيرات، والتأثير في العاملين، وتحويل الرؤية الاستراتيجية إلى واقع عملي. (المغربى، ٢٠١٥)

ومن أبرز الخصائص التي تميز القائد الاستراتيجي ما يأتي: (منير، ٢٠٢٣)

- امتلاك رؤية مستقبلية واضحة توجه المنظمة نحو أهدافها بعيدة المدى.
- القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستشراف الفرص والتحديات.
- التفكير الشامل الذي يربط بين القرارات المختلفة وآثارها المستقبلية.
- سرعة اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية نتائجه.

- المرونة في التعامل مع التغيرات والتكيف مع الظروف المتجددة.
- القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- الاهتمام بتنمية رأس المال البشري وتطوير كفاءات العاملين.
- امتلاك مهارات اتصال فعالة تساعد على توضيح الرؤية وتعزيز الالتزام بها.
- الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية التي تعزز الثقة والمصداقية.
- تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الحالي ومتطلبات النمو المستقبلي.

وتتکامل هذه الخصائص فيما بينها لتكوين شخصية قيادية قادرة على قيادة المنظمة بكفاءة، إذ إن الرؤية المستقبلية تصبح أكثر فاعلية عندما تقترن بقدرة القائد على التواصل، واتخاذ القرار، وإدارة التغيير، وتحفيز العاملين، وهو ما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها المؤسسي.

ثالثاً: مهام القائد الاستراتيجي

يضطلع القائد الاستراتيجي بمجموعة من المهام التي تسهم في توجيه المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تبدأ مسؤولياته من رسم التوجهات المستقبلية، ولا تنتهي عند متابعة تنفيذها، بل تمتد إلى تطوير الموارد، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وضمان الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بما يحقق الاستدامة والتميز. (الحسيني، ٢٠٠٠)

وتتمثل أبرز مهام القائد الاستراتيجي فيما يأتي: (منير، ٢٠٢٣)

- صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات.
- تحديد الأولويات الاستراتيجية وتوجيه الموارد نحوها.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تدعم النمو والاستدامة.
- تنمية رأس المال البشري من خلال التدريب والتحفيز والتطوير.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتعاون والابتكار والالتزام.
- متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم مستوى الإنجاز.
- معالجة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- بناء علاقات فعالة مع أصحاب المصلحة بما يخدم أهداف المنظمة.
- تحقيق التوازن بين النتائج المالية والتشغيلية والبشرية.

وتعكس هذه المهام الطبيعة الشمولية لدور القائد الاستراتيجي، إذ تتكامل فيما بينها لضمان حسن توجيه المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة. كما أن نجاح القائد في أداء هذه المهام يسهم في تحسين جودة القرارات، وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية، ورفع كفاءة استثمار الموارد، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على الأداء المؤسسي، ويزيد من قدرة الشركات الخاصة بمدينة الرياض على تحقيق أهدافها والمحافظة على تنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة.

المطلب الرابع: أبعاد القيادة الاستراتيجية

لا تقتصر القيادة الاستراتيجية على مجموعة من الممارسات الإدارية المنفصلة، وإنما تمثل منظومة متكاملة من الأبعاد التي تتفاعل فيما بينها لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى. ففاعلية القيادة لا تتحقق من خلال صياغة الرؤية أو اتخاذ القرارات فقط، وإنما تعتمد على قدرة القيادة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وتنمية رأس المال البشري، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة، ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية بصورة متوازنة. وتشير الأدبيات إلى أن هذه الأبعاد تشكل الإطار الذي تستند إليه القيادة الاستراتيجية في توجيه المنظمة وتحقيق التميز والاستدامة، ولذلك اعتمدت الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسة تتمثل في: التوجه الاستراتيجي، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية المتوازنة.

البعد الأول: التوجه الاستراتيجي

يمثل التوجه الاستراتيجي نقطة الانطلاق في ممارسة القيادة الاستراتيجية، إذ يحدد الإطار العام الذي تسترشد به المنظمة في رسم مستقبلها وتوجيه قراراتها. وقد ظهر الاهتمام بهذا المفهوم مع تطور الفكر الإداري الحديث، حيث ارتبط بقدرة القيادة على استشراف المستقبل وصياغة رؤية واضحة تساعد المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. ويُعد هذا البعد بمثابة الخطة الشاملة التي توجه مختلف الأنشطة والقرارات داخل المنظمة، وتساعد في توحيد الجهود نحو غايات مشتركة. (Duursema, 2013)

ويقوم التوجه الاستراتيجي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتحديات، ثم صياغة رؤية مستقبلية قابلة للتطبيق، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الميزة التنافسية. ولا يقتصر دوره على إعداد الخطط، بل يمتد إلى تحويل الرؤية إلى ممارسات تنظيمية تنعكس في القرارات اليومية للعاملين، الأمر الذي يسهم في تعزيز التنسيق بين الإدارات ورفع كفاءة الأداء.

وفي الشركات الخاصة بمدينة الرياض، يمثل وضوح التوجه الاستراتيجي عاملاً أساسياً في توجيه الموارد نحو الأولويات، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات، بما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي.

البعد الثاني: تنمية رأس المال البشري

يعد رأس المال البشري من أهم الأصول الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة، إذ يشمل ما يمتلكه العاملون من معارف ومهارات وخبرات وقدرات يمكن توظيفها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتؤكد الأدبيات أن قدرة القيادة على تطوير الموارد البشرية أصبحت من أهم العوامل التي تميز المنظمات القادرة على المنافسة، لأن الاستثمار في العنصر البشري ينعكس على جودة القرارات، ورفع الإنتاجية، وتحسين الأداء التنظيمي. (Azbari et al., 2015)

وتتجسد مسؤولية القيادة الاستراتيجية في توفير بيئة داعمة للتعليم والتطوير المستمر، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، وتنمية المهارات، وتشجيع تبادل المعرفة، وإعداد الكفاءات القادرة على تحمل المسؤوليات المستقبلية. كما يسهم تطوير رأس المال البشري في تعزيز قدرة العاملين على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعامل مع المتغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال. (العجمي، ٢٠١٠)

وتزداد أهمية هذا البعد في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، حيث تعتمد قدرتها على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز على امتلاك كوادر بشرية مؤهلة قادرة على تنفيذ التوجهات الاستراتيجية بكفاءة، والمشاركة في تطوير الأعمال وتحقيق أهداف الشركة.

البعد الثالث: تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية

تمثل الثقافة التنظيمية البيئة الفكرية والسلوكية التي تحكم العلاقات والممارسات داخل المنظمة، إذ تضم منظومة القيم والمعتقدات والمعايير التي توجه سلوك العاملين وتحدد طريقة تعاملهم مع المواقف التنظيمية المختلفة. وتزداد فاعلية القيادة الاستراتيجية عندما تتجس في بناء ثقافة تتوافق مع توجهات المنظمة وأهدافها، وتشجع الالتزام، والعمل الجماعي، والتطوير المستمر. (حمزة & الكلابي، ٢٠٢٤)

وتشير الأدبيات إلى أن الثقافة التنظيمية تتعزز من خلال الممارسات الأخلاقية التي تتبناها القيادة، إذ تعد القيم الأخلاقية أساساً لاتخاذ القرارات، وعنصراً مكماً للثقافة التنظيمية، كما تسهم في بناء الثقة بين العاملين، وتعزيز العدالة، وترسيخ السلوكيات التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة. (Duursema, 2013) لذلك فإن الممارسات الأخلاقية لا تمثل جانباً مستقلاً عن القيادة

الاستراتيجية، وإنما تشكل أحد المرتكزات الرئيسة التي تدعم نجاح الثقافة التنظيمية وتحولها إلى ثقافة مساندة لتنفيذ الاستراتيجية. (Alateeg & Alhammadi, 2024)

وفي الشركات الخاصة بمدينة الرياض، يسهم ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام والتعاون والمسؤولية والشفافية في تقليل مقاومة التغيير، وتشجيع الابتكار، وتعزيز مشاركة العاملين في تحقيق أهداف الشركة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

البعد الرابع: الرقابة الاستراتيجية المتوازنة

تمثل الرقابة الاستراتيجية المتوازنة المرحلة التي تضمن استمرار تنفيذ الاستراتيجية وفق الأهداف المرسومة، من خلال متابعة الأداء، وقياس النتائج، والكشف عن الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ولا تقتصر هذه الرقابة على المؤشرات المالية، وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء المتعلقة بالعمليات الداخلية، والعاملين، والعملاء، والتعلم والنمو، بما يوفر رؤية شاملة عن مستوى الإنجاز.

وترتبط الرقابة الاستراتيجية كذلك بتحقيق الكفاءة التشغيلية، إذ إن نجاح تنفيذ الاستراتيجية يعتمد على وجود خطط تشغيلية واضحة، وإجراءات عمل فعالة، وقدرة المنظمة على استثمار مواردها البشرية والتقنية بالشكل الأمثل. كما أن تحسين الكفاءة التشغيلية يساهم في رفع جودة العمليات، وتقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية، وهو ما يجعل الرقابة أداة لتطوير الأداء وليس مجرد وسيلة للكشف عن الأخطاء. (فيصل، ٢٠١٧)

وفي الشركات الخاصة بمدينة الرياض، تساعد الرقابة الاستراتيجية المتوازنة الإدارة على متابعة تنفيذ الخطط، وربط النتائج بالأهداف الاستراتيجية، وتوفير التغذية الراجعة اللازمة لتطوير الأداء، بما يعزز كفاءة استخدام الموارد، ويدعم استدامة التحسين، ويرفع مستوى الأداء المؤسسي بصورة مستمرة.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي

يتناول هذا المطلب مفهوم الأداء والأداء المؤسسي، ثم يوضح عناصره ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه، بما يبرز الجوانب التي يمكن من خلالها فهم مستوى الأداء في الشركات الخاصة محل الدراسة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم الأداء

يشير الأداء إلى مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل والفعال للموارد المتاحة. (معمر، ٢٠١٤) تعني الكفاءة تحقيق أفضل النتائج الممكنة بأقل الموارد، بينما يرتبط الفاعلية بمدى بلوغ الأهداف المحددة. لذا، فإن الأداء لا ينفصل عن كيفية إدارة الموارد وتوجيهها لتحقيق النتائج المرجوة. (صبيح، ٢٠١٤)

يُفهم الأداء أيضًا على أنه المخرجات أو النتائج التي يسعى النظام إلى تحقيقها. يربط هذا المفهوم الأنشطة والأساليب المستخدمة بأهداف المنظمة. وبالتالي، لا يقتصر تقييم الأداء على النتيجة النهائية فحسب، بل يشمل أيضًا مدى ملائمة الأساليب والموارد المستخدمة لتحقيقها. (Jaleha & Machuki, 2018)

ثانياً: مفهوم الأداء المؤسسي

يعكس الأداء التنظيمي كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وقدرتها على توظيفها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها. وبالتالي، فهو يعكس مستوى التنسيق بين الموارد والعمليات والقرارات التنظيمية، والنتائج المترتبة عليها في ضوء أهداف المنظمة المحددة. (منير، ٢٠٢٣)

كما يُنظر إلى الأداء التنظيمي باعتباره القوة الدافعة وراء مختلف الموارد داخل المنظمة. (فيصل، ٢٠١٧) وهو مفهوم يصعب قياسه وتقييمه بشكل موحد، لأنه يختلف باختلاف الأفراد والوظائف والمنظمات والفترات الزمنية، ويرتبط هذا الاختلاف بتنوع الأهداف والمهام والظروف التي تعمل في ظلها المنظمات. (شافي، ٢٠١٨)

وبناءً على ذلك، يُمثل الأداء التنظيمي في الشركات الخاصة في الرياض مجموع النتائج التي تحققها الشركة من خلال إدارة مواردها، وتنظيم عملياتها، وتوجيه جهود موظفيها نحو الأهداف المشتركة. كما يعكس قدرتها على تحقيق التوازن بين الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق الأهداف، والاستجابة للتغيرات التي تؤثر على عملياتها.

الفرع الثاني: عناصر الأداء المؤسسي

يتألف الأداء التنظيمي من مجموعة من العناصر المترابطة، ولا يمكن تقييمه بناءً على عنصر واحد بمعزل عن غيره. أهم هذه العناصر هي: (الحسيني، ٢٠٠٠)

المدخلات: وتشمل الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها.

العمليات: وهي الإجراءات والأنشطة التي تُحوّل من خلالها المدخلات إلى منتجات أو خدمات، وتشمل التنظيم والتخطيط والتنسيق والمتابعة.

المخرجات: وهي النتائج المباشرة التي تحققها المنظمة نتيجةً لتنفيذ أنشطتها، مثل المنتجات والخدمات ومستوى الإنجاز.

النتائج: وهي تعكس آثار المخرجات ومساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين وضعها.

الكفاءة: وتتعلق بقدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها وتقليل هدر الوقت والجهد والتكلفة.

الفعالية: وتعبّر عن مدى نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها وتحقيق النتائج المخطط لها. (Al-

Yasiri & ALabbas, 2020)

تتفاعل هذه العناصر لتحديد مستوى الأداء التنظيمي. إن توفر الموارد لا يؤدي إلى نتائج إيجابية ما لم تتم إدارتها بكفاءة، ولا يكون تنفيذ العمليات ذا قيمة إلا إذا ساهم في تحقيق الأهداف المحددة.

الفرع الثالث: مستويات الأداء المؤسسي

يمكن التمييز بين مستويات الأداء المؤسسي وفقاً لما تحققه المؤسسة من نتائج، وما تمتلكه من نقاط قوة أو ضعف في مختلف جوانب العمل. وتتمثل هذه المستويات فيما يأتي:

- الأداء الاستثنائي: يعكس تفوقاً واضحاً ومستداماً في الأداء، ويتجلى ذلك من خلال عقود مربحة ووضع مالي مزدهر.
- الأداء المتميز: يتميز بريادة المؤسسة في قطاعها، ويتضح ذلك من خلال الحصول على عقود ضخمة، وامتلاك كفاءات عالية، والتمتع بوضع مالي وسيولة قوي. (Al-Yasiri & ALabbas, 2020)
- الأداء الجيد جداً: يشير إلى أداء جيد ومؤشرات مستقبلية إيجابية، إلى جانب كفاءات مناسبة ووضع مالي متين.
- الأداء الجيد: يعكس أداءً يتماشى مع المعايير السائدة، مع توازن بين نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات، على الرغم من بعض عدم الاستقرار المالي.
- الأداء المتوسط: يشير إلى أداء دون المتوسط، حيث تفوق نقاط الضعف نقاط القوة في المنتجات أو قاعدة العملاء أو القوى العاملة، مع صعوبة في الحصول على التمويل اللازم للاستمرارية والنمو.
- الأداء الضعيف: يتميز بانخفاض ملحوظ في الأداء، مع وجود نقاط ضعف واضحة في مختلف المجالات، وصعوبات في استقطاب الكفاءات، ومشاكل مالية.

- الأداء المتأزم: يشير إلى أداء غير فعال للغاية قد يؤدي إلى مشاكل واسعة النطاق تؤثر على جوانب مختلفة من المؤسسة. (ترغيني، ٢٠١١)

وتفيد هذه المستويات في تحديد موقع الشركة من حيث قدرتها على الإنجاز والنمو، كما تساعد على تشخيص جوانب القوة والقصور التي تتطلب التدخل والتحسين.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

يتأثر أداء المؤسسة بمجموعة من العوامل المترابطة، مما يجعل تصنيفها جميعاً ضمن إطار واحد أمراً صعباً نظراً لاختلاف طبيعة المؤسسات وتنوع بيئات عملها. ويمكن التمييز بين العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة نسبياً وتلك المتعلقة بالبيئة الخارجية التي لا تملك المؤسسة سيطرة مباشرة عليها. (الغامدي، ٢٠١١)

تشمل العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة نسبياً: التحفيز، والمهارات، والتدريب، والتطوير. وتُعد هذه العناصر أدوات أساسية لتمكين الموظفين، وتعزيز دافعيتهم، وتحسين قدرتهم على أداء مهامهم. ويتمثل دور الإدارة هنا في تعزيز الأثر الإيجابي لهذه العوامل وتخفيف أي آثار سلبية محتملة.

أما العوامل الخارجة عن سيطرة المؤسسة فتتعلق بالبيئة الخارجية، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية. ويمكن لهذه العوامل أن تؤثر على فرص الشركة وتحدياتها، وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها، حتى وإن كانت خارجة عن سيطرتها المباشرة. (سليمان، ٢٠٢٣)

وبالتالي، فإن أداء المؤسسة هو نتاج تفاعل المتغيرات الكمية والنوعية. يمكن للشركة التحكم ببعض هذه المتغيرات أو التأثير عليها، بينما يصعب التحكم ببعضها الآخر. وهذا ما يفسر تعدد الأساليب والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء وقياسه، وضرورة النظر إليه كمفهوم متعدد الأوجه لا يقتصر على مؤشر واحد.

المطلب الثاني: خصائص الأداء المؤسسي وأبعاده وأنواعه

يتسم الأداء المؤسسي بطبيعته المركبة، إذ لا يمكن اختزاله في نتيجة مالية أو تشغيلية واحدة، لأنه يعكس مستوى التفاعل بين الموارد البشرية والمادية، والعمليات التنظيمية، والقرارات الإدارية، والنتائج التي تحققها الشركة. كما أن تقييمه يتطلب النظر إلى مجموعة من الخصائص والأبعاد

والأنواع التي تفسر مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والمحافظة على استمراريته في بيئة العمل.

أولاً: خصائص الأداء المؤسسي

يتميز الأداء المؤسسي بمجموعة من الخصائص التي توضح طبيعته وأهميته في الحكم على فاعلية المؤسسة، ومن أبرزها ما يأتي: (زين العابدين، ٢٠٢٥)

- الشمولية: لا يقتصر أداء المؤسسة على جانب واحد، بل يشمل مختلف الأنشطة والعمليات والموارد التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- التنوع: يرتبط الأداء بعدد من المؤشرات والمعايير، مثل الكفاءة والفعالية والإنتاجية والجودة والربحية ورضا العملاء. وهذا ما يجعل قياسه أوسع نطاقاً من مجرد تتبع النتائج المالية.
- الديناميكية: يتغير أداء المؤسسة تبعاً للظروف الداخلية والخارجية. لذا، لا يمكن اعتباره حالة ثابتة، بل يتطلب مراقبة مستمرة وتطويراً متواصلاً.
- التوافق مع الأهداف: يُحدد مستوى الأداء في ضوء الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. ولا يمكن الحكم على الأداء بأنه مرتفع أو منخفض دون معايير وأهداف واضحة للمقارنة.
- تأثير البيئة: يتأثر الأداء بعوامل تنظيمية داخلية، مثل القيادة والهيكل والثقافة والموارد البشرية، بالإضافة إلى عوامل خارجية اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وقانونية.
- تأثير البيئة: القياس والتقييم: يمكن قياس الأداء من خلال مؤشرات كمية ونوعية تساعد في تحديد مستوى الإنجاز، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة. (منير، ٢٠٢٣)

تتجلى أهمية هذه الخصائص بشكل خاص في الشركات الخاصة بالرياض، إذ تُسهم في فهم الأداء المؤسسي كنتيجة متكاملة لمختلف الممارسات الإدارية والتنظيمية، بما في ذلك ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعادها..

ثانياً: أبعاد الأداء المؤسسي

يُقاس الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من الأبعاد التي تكشف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتختلف هذه الأبعاد باختلاف طبيعة المنظمة ونشاطها، ولكن في جوهرها، يشمل الأداء مجموعة من الجوانب المتكاملة المتعلقة بالنتائج والعمليات والموارد والعلاقات التنظيمية.

أهم أبعاد الأداء المؤسسي هي: (فيصل، ٢٠١٧)

- ✓ الكفاءة: تشير إلى قدرة المنظمة على استخدام مواردها المتاحة بطريقة تقلل من الهدر في الوقت والجهد والتكلفة، وتزيد من الإنتاج.
 - ✓ الفعالية: تعكس مدى نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها وتحقيق نتائجها المخططة، سواء كانت تشغيلية أو تنظيمية أو استراتيجية.
 - ✓ الإنتاجية: تتعلق بحجم الإنتاج الذي تحققه المنظمة مقارنةً بالموارد المستخدمة، وتتجلى في قدرة الموظفين والعمليات على أداء المهام بالمستوى المطلوب.
 - ✓ الجودة: تشير إلى مدى مطابقة المنتجات أو الخدمات أو العمليات للمعايير المطلوبة وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء أو المستفيدين.
 - ✓ الاستدامة والنمو: يعكس هذا قدرة المنظمة على الحفاظ على حضورها في السوق، وتحقيق التوسع والتطور، ومواكبة التغيرات التي تؤثر على عملياتها.
 - ✓ رضا الموظفين والعملاء: يرتبط أداء المنظمة برضا الموظفين عن بيئة العمل ورضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة، إذ يؤثر ذلك على الاستقرار والسمعة والقدرة التنافسية.
- تتكامل هذه الأبعاد لتشكل صورة شاملة لأداء المنظمة. قد تحقق الشركة نتائج مالية جيدة في فترة معينة، لكن تدني الجودة، وانخفاض رضا الموظفين، أو أوجه القصور التشغيلية قد تؤثر على قدرتها على الحفاظ على تلك النتائج في المستقبل.

ثالثاً: أنواع الأداء المؤسسي

يمكن تصنيف الأداء التنظيمي وفقاً لمستوى التحليل أو طبيعة النشاط المُقيَّم. ومن أبرز أنواع الأداء ما يلي: (نوية، ٢٠١٩)

- ✓ الأداء الفردي: يتعلق بمستوى إنجاز الموظف لمهامه ومسؤولياته، والتزامه بمعايير العمل المعتمدة.
- ✓ أداء الفريق: يعكس مستوى التعاون بين فرق العمل وقدرتها على تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ الأداء التنظيمي: يشير إلى النتائج التي تحققها المنظمة ككل من خلال إدارتها للموارد والعمليات والعلاقات الداخلية والخارجية.
- ✓ الأداء المالي: يتعلق بالنتائج المالية للمنظمة، مثل الإيرادات والربحية والسيولة وكفاءة استخدام الموارد.
- ✓ الأداء التشغيلي: يتعلق بكفاءة العمليات الداخلية، وسرعة إنجاز العمل، وجودة الخدمات أو المنتجات، ومستوى الالتزام بالإجراءات والمعايير.

✓ الأداء الاستراتيجي: يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، والحفاظ على مركزها التنافسي، والاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.

يُبين هذا التصنيف أن أداء المؤسسة لا ينفصل عن أداء الأفراد والفرق، إذ يعتمد نجاحها على تكامل أدوار الموظفين وفرق العمل والإدارات المختلفة. ويُعدّ الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي جوانب مترابطة تُسهم مجتمعةً في تحديد مستوى نجاح الشركة وقدرتها على الاستمرار والتطور.

وفي ضوء الدراسة الحالية، يكتسب الأداء المؤسسي أهمية بوصفه المتغير التابع الذي يتأثر بممارسات القيادة الاستراتيجية. فوضوح التوجه الاستراتيجي، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتطبيق الرقابة الاستراتيجية المتوازنة، كلها ممارسات يمكن أن تنعكس على الكفاءة والفاعلية والجودة والإنتاجية، ومن ثم على مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

المطلب الثالث: تقييم وقياس الأداء المؤسسي

يمثل تقييم الأداء وقياسه مدخلاً أساسياً للتعرف على مستوى الإنجاز الفعلي داخل الشركة، ومدى توافقه مع الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً. فالشركات لا تستطيع تطوير أدائها أو معالجة جوانب القصور فيها ما لم تتوافر لديها معلومات واضحة عن نتائج أعمالها، ومدى كفاءة عملياتها، ومستوى التقدم في تنفيذ برامجها وخططها. ولذلك يرتبط التقييم والقياس بعملية الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات التصحيحية التي تدعم استمرارية الأداء وتحسينه.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

يشير تقييم الأداء التنظيمي إلى عملية منهجية تهدف إلى تقييم مستويات الإنجاز الفعلية باستخدام معايير ومؤشرات موضوعية تكشف مدى مساهمة الأفراد والوحدات التنظيمية في تنفيذ مهامهم الموكلة إليهم. يشمل التقييم أيضاً رصد السلوكيات المتعلقة بالعمل وتحديد مدى تحسن أساليب الأداء خلال فترة زمنية محددة. (الشريف، ٢٠١٣)

يمثل تقييم الأداء مرحلة في العملية الإدارية، حيث يقوم على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد أوجه القصور أو النواقص، ثم اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة أي انحرافات. غالباً ما تُجرى هذه المقارنة خلال فترة زمنية محددة، مما يسمح بتحديد مستوى الإنجاز ومدى التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحددة. (Kefale et al., 2020)

لا يقتصر تقييم الأداء على إصدار أحكام عامة حول الموظفين أو النتائج، بل يهدف إلى توفير أساس موضوعي للتحسين. يساعد التقييم الفعال الشركة على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، وفهم أسباب انخفاض الأداء أو عدم اتساقه، وربط النتائج بالإجراءات المناسبة للتحسين.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء المؤسسي

تكمن أهمية تقييم الأداء في قدرته على تزويد الإدارة بمعلومات تمكّنها من اتخاذ قرارات أكثر دقة بشأن الموظفين والعمليات التنظيمية. كما يُسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز العدالة في القرارات المتعلقة بالمكافآت والتطوير. تشمل أبرز جوانب تقييم الأداء ما يلي:

- تحديد مستوى مساهمة الموظف في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه.
 - تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين والوحدات التنظيمية.
 - تقييم فعالية المشرفين والمديرين في توجيه فرق العمل وتطويرها.
 - توفير أساس مناسب لتعديل الأجور والرواتب، واقتراح الحوافز والمكافآت المالية.
 - تقديم المشورة للموظفين وتحديد احتياجاتهم التدريبية التي تُساعد في معالجة نقاط الضعف وتحسين الأداء.
 - دعم القرارات الإدارية المتعلقة بالتنوير والترقية وتوزيع المسؤوليات. (الشريف، ٢٠١٣)
- وفي الشركات الخاصة بمدينة الرياض، يساعد تقييم الأداء على رفع مستوى الوضوح في المسؤوليات والنتائج المتوقعة، كما يعزز قدرة الإدارة على ربط أداء العاملين والفرق بالأهداف التنظيمية، بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة.

ثالثاً: مفهوم قياس الأداء المؤسسي

يعبر قياس الأداء المؤسسي عن عملية المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المؤسسة وتوثيقها، مع متابعة مدى التقدم نحو غايات وأهداف محددة مسبقاً. (الغالبى و إدريس، ٢٠٠٧)

ويتضمن القياس تحديد مقدار النتائج التي تحققها المؤسسة، ومقارنة ما تم إنجازه بما كان مستهدفاً. ولذلك يؤدي دوراً مهماً في تحويل الاستراتيجية من مستوى التخطيط إلى مستوى التطبيق العملي، لأنه يوجه أعمال الوحدات التنظيمية وأنشطتها، ويساعد على التوزيع الأمثل للموارد، ويوضح مدى تحقق الأهداف المطلوبة. (معمر، ٢٠١٤)

كما أن القياس يحدد مقدار أو قيمة عنصر معين، وغيابه يدفع الإدارة إلى الاعتماد على التخمين أو التجربة في اتخاذ القرارات، وهو ما قد لا يؤدي إلى نتائج دقيقة. ويمثل قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة، التي تقوم على ثلاث مراحل مترابطة هي: القياس، والمقارنة، وتصحيح الانحراف.

رابعاً: دور قياس الأداء المؤسسي

يُسهّم قياس الأداء في توفير قاعدة بيانات تُساعد الإدارة على رصد نتائج العمل وضمان سير الأنشطة وفقاً للخطة. كما يُساعد على الكشف المبكر عن أي انحرافات وتحديد المجالات التي تتطلب تدخلاً أو إعادة توجيه.

ومن أهم أدوار قياس الأداء التنظيمي ما يلي: (ابو زيادة، ٢٠١١)

- رصد تنفيذ البرامج والخطط والتقدم المُحرز في تحقيق أهدافها.
- توفير بيانات دقيقة تُسهّل مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المُستهدف.
- دعم تخصيص الموارد بين الوحدات والأنشطة وفقاً لأولويات.
- الكشف عن الانحرافات ومصادر القصور في الوقت المناسب.
- دعم الإدارة في اتخاذ القرارات التصحيحية وتحسين العمليات.
- تعزيز الإشراف على تنفيذ الاستراتيجية وترجمة أهدافها إلى نتائج قابلة للقياس والتتبع.

وترتبط عملية قياس الأداء ارتباطاً وثيقاً بأبعاد القيادة الاستراتيجية في هذه الدراسة، ولا سيما الرقابة الاستراتيجية المتوازنة. فهي تُمكن القيادة من رصد النتائج من زوايا متعددة، وربط الأهداف بالمؤشرات، وتوجيه الجهود نحو معالجة أوجه القصور وتحسين مستوى الأداء التنظيمي في الشركات الخاصة بالرياض.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

ترتبط القيادة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بالأداء التنظيمي، إذ توفر القيادة الإطار الذي يحدد توجه الشركة وأولوياتها، وكيفية تخصيص مواردها لتحقيق أهدافها. ولا يتحقق الأداء التنظيمي بمعزل عن طبيعة قرارات القيادة السائدة، بل يتأثر بوضوح الرؤية، وقدرة الإدارة على توجيه الموظفين، وتنظيم العمليات، ومراقبة النتائج، ومواجهة التغيرات التي تواجهها الشركة. (Alshammari & Ali, 2025)

تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال بناء توجه واضح يربط الأهداف طويلة الأجل بالأنشطة اليومية. فعندما تكون الرؤية والأهداف محددة ومفهومة للموظفين، يصبح من الأسهل توحيد الجهود، وتحديد أولويات المهام، وتوجيه الموارد نحو المجالات التي تُحقق قيمة أكبر

للشركة. كما يُساعد ذلك على تقليل التداخل بين المهام، وتعزيز التنسيق بين الأقسام، وتحسين كفاءة تنفيذ العمل. (Al-Yasiri & ALabbas, 2020)

يلعب التوجه الاستراتيجي دورًا حاسمًا في دعم الأداء التنظيمي، لأنه يُساعد الشركة على توقع التغيرات، وتحديد الفرص والتحديات، واختيار البدائل المناسبة قبل أن تتحول التغيرات إلى مشكلات تُؤثر على سير العمل. تنعكس وضوح الرؤية أيضًا في جودة القرارات، وقدرة الموظفين على فهم المطلوب منهم، وقدرتهم على موازنة أدوارهم مع النتائج المرجوة للشركة. يرتبط تطوير رأس المال البشري بتحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستوى معارف ومهارات الموظفين، مما يمكنهم من أداء المهام بكفاءة أكبر. لا ينفصل التدريب والتطوير والتحفيز عن الأداء، بل هي أدوات تُسهم في تحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتعزيز جودة العمل، وتقوية قدرة الموظفين على مواكبة المتطلبات المتغيرة. كما يدعم الاستثمار في الموظفين استقرارهم الوظيفي ويزيد من التزامهم بأهداف الشركة. (Alateeg & Alhammadi, 2024)

علاوة على ذلك، تُسهم ثقافة تنظيمية داعمة في خلق بيئة عمل تُعزز التعاون والالتزام والمبادرة. فالثقافة القائمة على الثقة، ووضوح المسؤوليات، والانفتاح على الأفكار الجديدة، تجعل الموظفين أكثر استعدادًا للمشاركة في تنفيذ الخطط والتكيف مع التغيير. في المقابل، قد تؤدي الثقافة غير الداعمة إلى مقاومة التغيير وضعف التنسيق، مما يؤثر سلبًا على قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وتحسين نتائجها. (Alateeg & Alhammadi, 2024)

تتجلى أهمية الرقابة الاستراتيجية المتوازنة في رصد تقدم الشركة نحو تحقيق أهدافها وقياس نتائجها من زوايا متعددة تتجاوز المؤشرات المالية. فالرقابة تُسهم في مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المرجوة، وتحديد أي انحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. كما تُمكن القيادة من الاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير الخطط والعمليات، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز المساءلة داخل الشركة. (Al-Dhamari et al., 2025)

وبذلك، تتكامل أبعاد القيادة الاستراتيجية في تأثيرها على أداء المؤسسة. فالتوجيه الاستراتيجي يحدد المسار، وتنمية رأس المال البشري توفر القدرة على التنفيذ، والثقافة التنظيمية تعزز الالتزام والتعاون، بينما تضمن الرقابة الاستراتيجية المتوازنة رصد التنفيذ وتصحيح المسار. ويؤدي هذا التكامل إلى زيادة الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة اتخاذ القرارات، وتعزيز قدرة الشركات العاملة في الرياض على تحقيق أهدافها والحفاظ على مستوى أداء تنظيمي أكثر فعالية واستدامة.

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

تمهيد

بعد استعراض الأسس النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل لبيان الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها بصورة علمية ومنظمة. وتعد المنهجية العلمية من الركائز الأساسية في أي بحث أكاديمي، إذ تسهم في ضمان دقة النتائج من خلال تحديد الأساليب والإجراءات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

وقد استندت هذه الدراسة إلى منهج علمي يتلاءم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، وذلك بهدف التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. ويتطلب تحقيق هذا الهدف اختيار مجتمع الدراسة وعينتها بصورة مناسبة، وتصميم أداة قادرة على قياس متغيرات الدراسة بدقة، إلى جانب التأكد من صدق الأداة وثباتها قبل تطبيقها ميدانياً.

كما يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، والإجراءات المتبعة في تصميم الاستبانة وتحكيمها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. ومن خلال هذه الإجراءات المنهجية تم توفير إطار علمي يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، والخروج باستنتاجات وتوصيات تدعم المعرفة العلمية وتسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل الشركات الخاصة.

منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية والكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات الإدارية التطبيقية. ويستند الجانب الوصفي إلى رصد واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي كما هو قائم في الشركات محل الدراسة، من خلال جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة. أما الجانب التحليلي فيعنى باختبار طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، وتحليل مدى إسهام أبعاد القيادة الاستراتيجية في تفسير التباين في مستويات الأداء التنظيمي.

ويتميز هذا المنهج بقدرته على الجمع بين التشخيص الكمي والتحليل التفسيري، مما يجعله مناسباً لدراسة الظواهر التنظيمية المعقدة التي تتداخل فيها الأبعاد السلوكية والاستراتيجية، وهو ما يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها التطبيقية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه الفئة لكونها الأكثر ارتباطاً بممارسات القيادة الاستراتيجية، والأقدر على تقييم مستوى الأداء التنظيمي داخل منظماتهم، بحكم مشاركتهم المباشرة في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ويتميز مجتمع الدراسة بالتنوع من حيث القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها الشركات الخاصة (مثل قطاع الإنشاءات، وتقنية المعلومات، والخدمات، والصناعة، والتجارة)، وهو ما يعكس تعددية البيئات التنظيمية وأنماط القيادة داخل القطاع الخاص. ويعد هذا التنوع عاملاً مهماً يعزز من ثراء البيانات ويزيد من القدرة التفسيرية للدراسة.

كما تم التركيز على مدينة الرياض لكونها تمثل المركز الاقتصادي والإداري الأبرز في المملكة، وتضم كثافة عالية من الشركات الخاصة بمختلف أحجامها وأنشطتها، الأمر الذي يجعلها بيئة مناسبة لدراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية وانعكاساتها على الأداء التنظيمي في سياق تنافسي متقدم.

عينة الدراسة

نظراً لصعوبة حصر جميع مفردات مجتمع الدراسة والوصول إليهم بصورة شاملة، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة ممثلة من العاملين في المستويات الإدارية بالشركات الخاصة بمدينة الرياض.

وقد روعي عند اختيار أفراد العينة مجموعة من الضوابط المنهجية لضمان جودة البيانات، تمثلت فيما يلي:

- أن يكون المشارك يشغل وظيفة إدارية (علياً أو وسطى أو إشرافية) أو ما يعادلها.
- أن يكون يعمل في شركة من شركات القطاع الخاص داخل مدينة الرياض.
- أن تكون لديه خبرة عملية كافية تمكنه من الحكم على ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي في منظمته.
- أن يكون مشاركاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة في عمليات التخطيط أو التنفيذ أو التقييم التنظيمي.

ويسهم الالتزام بهذه المعايير في تعزيز صدق الاستجابات وموثوقية النتائج.

حجم العينة

تم تحديد حجم العينة بطريقة علمية منهجية استناداً إلى معادلة Krejcie and Morgan (١٩٧٠) لتحديد حجم العينات في الدراسات الوصفية، وبمستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪). وبناءً على ذلك، فقد تم اعتماد حجم عينة قدره: (٣٨٤) مفردة

ويُعد هذا الحجم مناسباً إحصائياً لتمثيل مجتمع الدراسة الكبير في القطاع الخاص بمدينة الرياض، كما يوفر قوة تفسيرية كافية لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب التحليل المتقدم. ومن المتوقع توزيع عدد أكبر من الاستبانات تحسباً للاستبانات غير الصالحة للتحليل، على أن يتم اعتماد (٣٨٤) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية

تمثلت المصادر الثانوية في مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وشملت:

- الكتب العلمية المتخصصة في القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.
- الدوريات العلمية المحكمة.
- الرسائل الجامعية السابقة.
- التقارير المهنية ذات العلاقة.
- قواعد البيانات العلمية ومواقع الإنترنت الأكاديمية.

وقد أسهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة وتطوير أداة القياس.

ثانياً: المصادر الأولية

تمثلت المصادر الأولية في الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى المقاييس المعتمدة في الأدبيات، ثم تحكيمها علمياً قبل توزيعها.

وتم تحويل الاستبانة إلى صيغة إلكترونية باستخدام Google Forms، ومن ثم توزيعها على أفراد العينة المستهدفة عبر القنوات المهنية المناسبة لضمان الوصول إلى الفئة المستهدفة بكفاءة.

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة للكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

وقد تم بناء الاستبانة بحيث تتكون من الأقسام الرئيسة الآتية:

القسم الأول: ويتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)

القسم الثاني: ويتعلق بأثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، ويتكون من (٢٦ فقرة) موزعة على المحورين التاليين:

المحور الأول المتغير المستقل: ويشمل العبارات التي تقيس واقع القيادة الاستراتيجية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، ويشمل (١٦ فقرة) موزعة على الأبعاد التالية:

- ✓ التوجه الاستراتيجي: ويتكون من (٤ فقرات)
- ✓ تنمية رأس المال البشري: ويتكون من (٤ فقرات)
- ✓ تعزيز الثقافة التنظيمية: ويتكون من (٤ فقرات)
- ✓ الرقابة التنظيمية المتوازنة: ويتكون من (٤ فقرات)

المحور الثاني المتغير التابع: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، ويتكون من ١٠ فقرات.

وقد تم قياس فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26).

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.
- الحدود المكانية: الشركات الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول والثاني للعام ٢٠٢٦م.
- الحدود البشرية: العاملون في المستويات الإدارية بالشركات الخاصة بمدينة الرياض.

التحليل الإحصائي المستخدم:

١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):
 - ❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي إليه الفقرة.
 - ❖ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.
٢. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:
 - ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
 - ✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.
 - ✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.
٣. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:
 - ❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة
 - ❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

اختبار الثبات

تم اختبار معامل الثبات، باستخدام ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى تشابه اجابات افراد العينة، ولقياس مدى ثبات الاستبانة، حيث تم حساب معامل "ألفا كرو نباخ"، والجدول (١) يوضح معاملات ثبات الاستبانة.

جدول رقم (١): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرو نباخ	عدد الفقرات
القيادة الاستراتيجية	.911	16
الأداء المؤسسي	.757	10
الاستبانة كاملة	.926	26

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

اشار الجدول اعلاه، أن معامل الثبات العام للاستبانة قد بلغ 0.926، وهي نسبة ممتازة كونها تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً والبالغة ٦٠٪، وهذا يؤكد أن استبانة البحث تتمتع بدرجة ودلالة ثبات مقبولة، ويؤكد وجود علاقة ترابط بين عبارات الاستبانة، وبالنسبة لمتغيرات الدراسة فإن متغير القيادة الاستراتيجية (.911)، ومتغير الأداء المؤسسي (.757)، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، ويمكن الاعتماد نتائج الاستبانة في التفسير، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من أفراد العينة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور (المتغير) مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة، وكذلك حساب ارتباط بيرسون بين درجات كل محور (متغير) من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS والجدول التالية توضح ذلك.

جدول ٢: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للمتغير

القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
التوجه الاستراتيجي	تمتلك الشركة رؤية استراتيجية واضحة	.663
	توضح رسالة الشركة الغاية من وجودها بدقة	.828
	تتسم اهداف الشركة بالوضوح وتتسجم مع رؤية الشركة ورسالتها	.564
	تعمل قيادة الشركة في ضوء قيم واضحة ومحددة	.572
تنمية راس المال البشري	تمتلك الشركة موارد بشرية متخصصة تمكنها من تحقيق أهدافها	.724
	تتفد قيادة الشركة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات موظفيها	.810
	تمنح إدارة الشركة الحوافز المناسبة التي تشجع العاملين على تطوير قدراتهم	.821
	يحرص القادة الإداريون على مشاركة المعرفة مع الموظفين	.808
تعزيز الثقافة التنظيمية	تتبنى قيادة الشركة ثقافة تساعد على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة	.556
	تشجع قيادة الشركة العاملين على تقديم أفكار إبداعية	.719
	تعمل قيادة الشركة على نشر القيم والأعراف التنظيمية التي تتسجم مع استراتيجيتها	.559
	تتبنى قيادة الشركة ثقافة التميز والابداع في تقديم خدماتها	.693
الرقابة التنظيمية المتوازنة	تراقب الشركة الاحداث والمواقف الطارئة التي قد تؤثر على سير اعمالها	.582
	تقوم قيادة الشركة بمراجعة خططها السنوية لجميع اعمالها	.548
	تطور قيادة الشركة أنظمة رقابية لتعزيز أولويات البيئة التنافسية	.621
	تحرص قيادة الشركة على مرونة المعايير الرقابية وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة	.510

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من جدول (2)، أظهرت النتائج جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.510، 0.828)، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية للاستبيان.

جدول ٣: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للمتغير

الأداء المؤسسي	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
تسعى الشركة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية	.787	.000
يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية	.587	.000
أشعر بروح التعاون والعمل الجماعي في بيئة عملي	.723	.000
تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في العمل	.520	.000
تسعى الشركة لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف	.762	.000
يتم التعامل مع الموظفين بعدالة واحترام	.795	.000
أشعر بالرضا والانتماء لمكان عملي	.693	.000
يتم تحفيزي على تحقيق أداء أفضل باستمرار	.832	.000
يتم تقييم أداء الشركة بشكل دوري	.803	.000
تسعى الشركة إلى تحقيق التفوق في خدماتها المقدمة	.658	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من جدول (٣)، أظهرت النتائج جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.520، 0.832)، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية للاستبيان.

الصدق البنائي

تم التأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، بإيجاد معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة، والموضح كالتالي:

جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

متغيرات الدراسة	ابعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي	.882	.000
	تنمية راس المال البشري	.851	.000
	تعزيز الثقافة التنظيمية	.790	.000
	الرقابة التنظيمية المتوازنة	.750	.000
	المتغير المستقل	.978	.000
الأداء المؤسسي		.907	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

في الجدول اعلاه، اشارت النتائج إلى ان جميع متغيرات الدراسة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وذلك يعتبر جميع متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية
تحليل النتائج وتفسيرها

تمهيد

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتم من خلاله عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهدف التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بطبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. وتكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة لكونها تمثل الحلقة التي تربط بين الإطار النظري للدراسة والواقع العملي الذي تسعى الدراسة إلى تفسيره وفهمه.

وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخراج النتائج، بما يتيح تقديم صورة واضحة عن اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المختلفة. كما تم تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مع التركيز على الدلالات الإدارية والتنظيمية التي تعكسها تلك النتائج في بيئة الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وتحليل استجاباتهم تجاه أبعاد القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. كما يتم مناقشة النتائج وتفسيرها بصورة علمية تسهم في فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتمهد للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي سيتم عرضها في الفصل الختامي من الدراسة.

أولاً: التحليل الوصفي للدراسة

تم تناول وصف عينة الدراسة، وعرض آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة القيادية الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

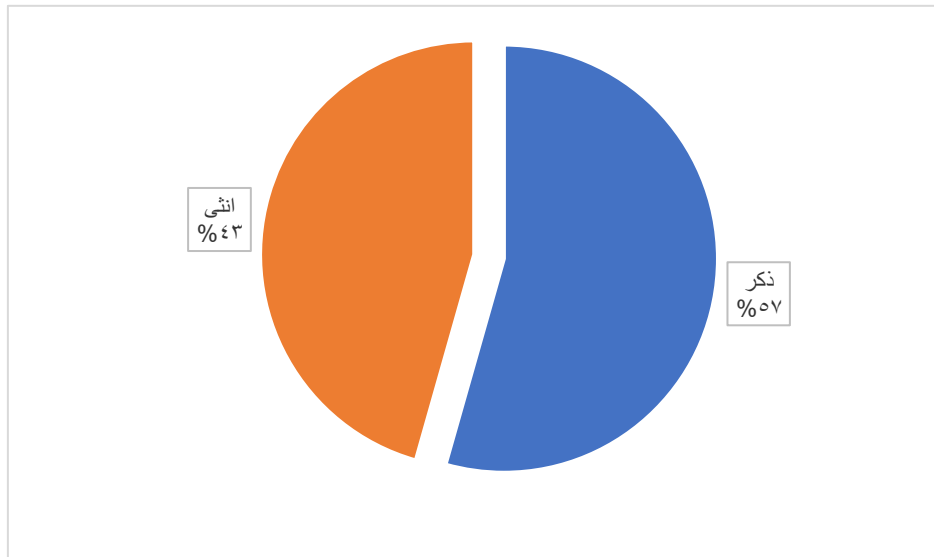
وصف عينة الدراسة :

تضمنت الاستبانة جزءاً خاصاً بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال الجنس وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي وكانت النتائج كما هي مبينة في الجداول التالية:

١. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول ٥ : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	220	57.30%
انثى	164	42.70%
الاجمالي	384	100.0



شكل ٢ : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

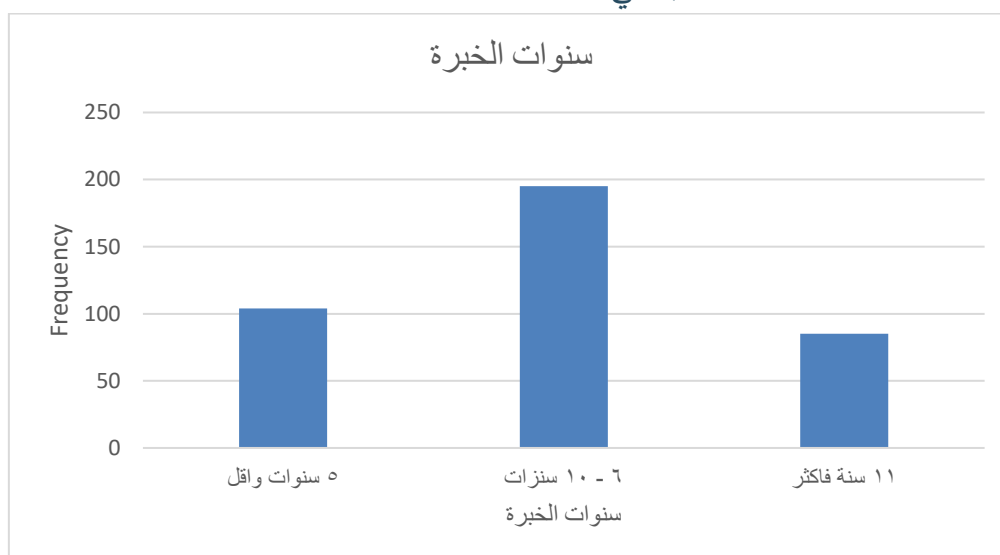
أظهرت نتائج جدول (٥) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (٢٢٠) مفردة بنسبة (٥٧.٣٠٪)، في حين بلغ عدد الإناث (١٦٤) مفردة بنسبة (٤٢.٧٠٪). وتشير هذه النتيجة إلى وجود تمثيل مناسب لكلا الجنسين ضمن عينة الدراسة، مع ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث. ويُعزى ذلك إلى طبيعة بعض الوظائف الإدارية والقيادية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض التي ما زالت تشهد حضوراً أكبر للذكور، الأمر الذي أسهم في ارتفاع نسبة مشاركتهم في

الدراسة. كما يعزز هذا التوزيع من قدرة الدراسة على عكس وجهات نظر العاملين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي داخل الشركات محل الدراسة.

٢. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول ٦: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
٥ سنوات وأقل	104	27.1
٦ - ١٠ سنوات	195	50.8
١١ سنة وأكثر	85	22.1
الاجمالي	384	100.0



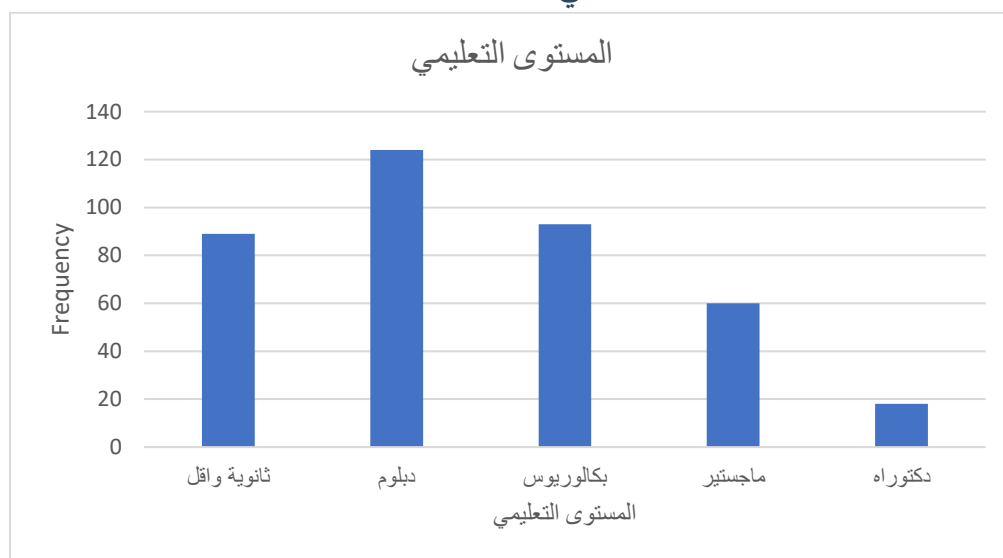
شكل ٣: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

أظهرت نتائج جدول (٦) أن الفئة الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي فئة أصحاب الخبرة من (٦-١٠ سنوات) بواقع (١٩٥) مفردة وبنسبة (٥٠.٨٪)، تلتها فئة (٥ سنوات فأقل) بعدد (١٠٤) مفردات وبنسبة (٢٧.١٪)، ثم فئة (١١ سنة فأكثر) بعدد (٨٥) مفردة وبنسبة (٢٢.١٪). وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة إلى مرتفعة، الأمر الذي يعزز من قدرتهم على تقييم واقع القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بصورة أكثر دقة وموضوعية. كما يعكس هذا التوزيع وجود كوادرات تمتلك خبرات عملية كافية لفهم الممارسات الإدارية والاستراتيجية المطبقة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

٣. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول ٧: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	%
ثانوية فأقل	89	23.2
دبلوم/ فني	124	32.3
بكالوريوس	93	24.2
ماجستير	60	15.6
دكتوراه	18	4.7
الاجمالي	384	100.0



شكل ٤: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

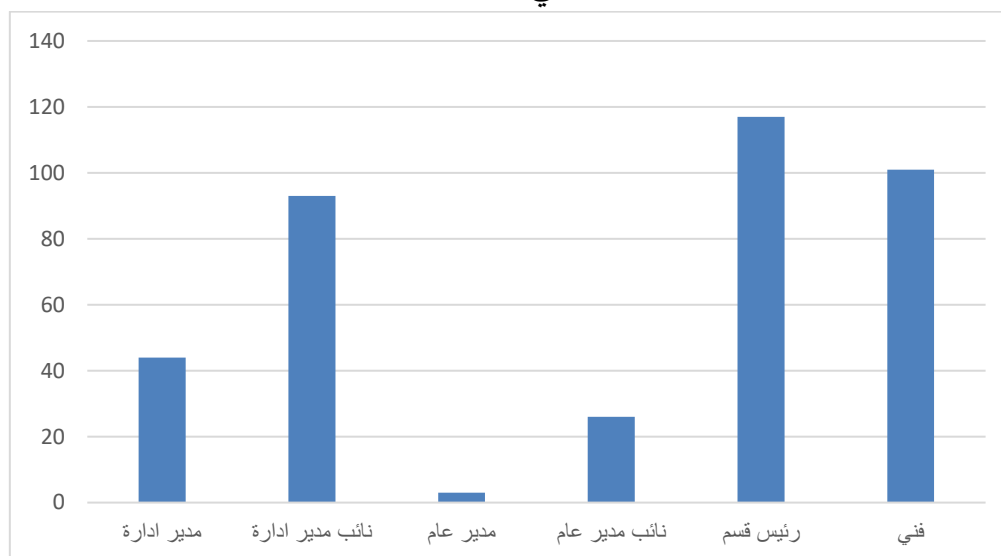
أظهرت نتائج جدول (٧) أن فئة الحاصلين على مؤهل الدبلوم/الفني جاءت في المرتبة الأولى بعدد (١٢٤) مفردة وبنسبة (٣٢.٣٪)، تلتها فئة البكالوريوس بعدد (٩٣) مفردة وبنسبة (٢٤.٢٪)، ثم فئة الثانوية فأقل بنسبة (٢٣.٢٪)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الماجستير (١٥.٦٪) والدكتوراه (٤.٧٪). وتشير هذه النتيجة إلى تنوع المستويات التعليمية لأفراد العينة، الأمر الذي يعزز من شمولية الآراء الواردة في الدراسة. كما يعكس هذا التوزيع اعتماد الشركات الخاصة بمدينة الرياض على كوادر تمتلك مؤهلات علمية ومهنية متنوعة تسهم في دعم الأنشطة التشغيلية والإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

٤. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول ٨: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

التخصص	العدد	%
مدير ادارة	93	24.2

8	3	نائب مدير ادارة
6.8	26	مدير عام
30.5	117	نائب مدير عام
26.3	101	رئيس قسم
24.2	93	فني
100.0%	384	الاجمالي



شكل ٥: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة كانت لفئة نواب مديري الإدارات بواقع (١١٧) مفردة ونسبة (٣٠.٥٪)، تلتها فئة رؤساء الأقسام بنسبة (٢٦.٣٪)، ثم مديري الإدارات بنسبة (٢٤.٢٪)، في حين توزعت النسب المتبقية بين المديرين العامين ونواب المديرين العامين. وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية المشاركين يشغلون مناصب إشرافية وإدارية تتيح لهم الاطلاع المباشر على ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستويات الأداء المؤسسي داخل الشركات. كما يعزز هذا التوزيع من موثوقية البيانات نظراً لارتباط هذه الفئات الوظيفية بعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وصنع القرار داخل المؤسسات محل الدراسة.

ثانياً: تحليل آراء افراد عينة الدراسة

اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة للمتغير التابع والمستقل (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة)، واعطيت الاوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، واستخراج مدى الأوزان، بإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل سلم الإجابة (٥ - ١ = ٤)، وتحديد طول الفئة، ثم بتقسيم

مدى الأوزان على عدد البدائل ($5/4 = 0.80$)، وفي الجدول أدناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي :

جدول ٩: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة الممارسة)
1 - 1.80	ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)
1.81 - 2.60	ضعيفة (غير موافق)
2.61 - 3.40	متوسطة (محايد)
3.41 - 4.20	مرتفعة (موافق)
4.21 - 5	مرتفعة جداً (موافق بشدة)

أولاً: المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤلات التالية: ما مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟ وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة القبول لآراء افراد العينة حول فقرات متغير القيادة الاستراتيجية بأبعادها، والموضح في الجداول أدناه:

جدول ١٠: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة القبول	الترتيب
التوجه الاستراتيجي	4.23	.775	85%	مرتفعة جداً	3
	4.12	.736	82%	مرتفعة	4
	4.72	.534	94%	مرتفعة جداً	1
	4.34	.682	87%	مرتفعة جداً	2
	4.3535	.49130	87%	مرتفعة جداً	
تنمية رأس المال البشري	4.27	.718	85%	مرتفعة جداً	1
	4.23	.757	85%	مرتفعة جداً	2
	3.89	.850	78%	مرتفعة	4

3	مرتفعة	83%	.886	4.15	يحرص القادة الإداريون على مشاركة المعرفة مع الموظفين	
	مرتفعة	83%	.70914	4.1322	المتوسط الكلي للبعد	
1	مرتفعة جداً	88%	.736	4.42	تتبنى قيادة الشركة ثقافة تساعد على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة	تعزيز الثقافة التنظيمية
4	مرتفعة	84%	.751	4.20	تشجع قيادة الشركة العاملين على تقديم أفكار إبداعية	
2	مرتفعة جداً	86%	.659	4.31	تعمل قيادة الشركة على نشر القيم والأعراف التنظيمية التي تتسجم مع استراتيجيتها	
3	مرتفعة جداً	85%	.656	4.26	تتبنى قيادة الشركة ثقافة التميز والابداع في تقديم خدماتها	
	مرتفعة جداً	86%	.53273	4.2975	المتوسط الكلي للبعد	
3	مرتفعة جداً	89%	.669	4.47	تراقب الشركة الأحداث والمواقف الطارئة التي قد تؤثر على سير أعمالها	الرقابة التنظيمية المتوازنة
4	مرتفعة	85%	.728	4.27	تقوم قيادة الشركة بمراجعة خططها السنوية لجميع أعمالها	
2	مرتفعة جداً	92%	.663	4.60	تطور قيادة الشركة أنظمة رقابية لتعزيز أولويات البيئة التنافسية	
1	مرتفعة جداً	93%	.693	4.64	تحرص قيادة الشركة على مرونة المعايير الرقابية وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة	
	مرتفعة جداً	90%	.49372	4.4935	المتوسط الكلي للبعد	
	مرتفعة جداً	86%	.47298	4.3192	المتوسط العام لمتغير القيادة الاستراتيجية	

أظهرت النتائج الواردة في جدول (٩) أن المتوسط العام لمتغير القيادة الاستراتيجية بلغ (٤.٣١٩٢) بوزن نسبي (٨٦٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً)، الأمر الذي يدل على ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة. وتعكس هذه النتيجة إدراكاً مرتفعاً لأهمية القيادة الاستراتيجية باعتبارها مدخلاً رئيساً لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على مواجهة المتغيرات البيئية والتنافسية.

أولاً: بُعد التوجه الاستراتيجي

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لبعد التوجه الاستراتيجي بلغ (٤.٣٥٣٥) بوزن نسبي (٨٧٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية. وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركات الخاصة بمدينة الرياض تتمتع بدرجة عالية من الوضوح الاستراتيجي فيما يتعلق برؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمها التنظيمية، الأمر الذي يسهم في توجيه

الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى وتعزيز قدرة الشركة على التعامل مع المتغيرات والتحديات المستقبلية.

جاءت الفقرة **"تتسم أهداف الشركة بالوضوح وتنسجم مع رؤية الشركة ورسالتها"** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٢) ووزن نسبي (٩٤٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). وتشير هذه النتيجة إلى وجود توافق كبير بين الأهداف الاستراتيجية للشركات وبين توجهاتها العامة، مما يسهم في توحيد الجهود التنظيمية ورفع كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية. وجاءت الفقرة **"تعمل قيادة الشركة في ضوء قيم واضحة ومحددة"** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٤) ووزن نسبي (٨٧٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). وتعكس هذه النتيجة اهتمام القيادات الإدارية بترسيخ منظومة قيم تنظيمية توجه السلوك المؤسسي وتدعم اتخاذ القرارات بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للشركة. أما الفقرة **"تمتلك الشركة رؤية استراتيجية واضحة"** فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٣) ووزن نسبي (٨٥٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). ويُعزى ذلك إلى إدراك القيادات لأهمية الرؤية الاستراتيجية في رسم الاتجاه المستقبلي للشركة وتحديد أولويات العمل وتحقيق التميز التنافسي. وجاءت الفقرة **"توضح رسالة الشركة الغاية من وجودها بدقة"** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢) ووزن نسبي (٨٢٪) ودرجة قبول (مرتفعة). وتشير هذه النتيجة إلى أن الرسالة المؤسسية تحظى بدرجة جيدة من الوضوح لدى العاملين، بما يساعد على تعزيز فهمهم لطبيعة أعمال الشركة وأهدافها الأساسية.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الشركات الخاصة بمدينة الرياض تمتلك توجهاً استراتيجياً واضحاً يقوم على مواءمة الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التنظيمية، الأمر الذي يعزز من قدرتها على توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

ثانياً: بُعد تنمية رأس المال البشري

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لبعد تنمية رأس المال البشري بلغ (٤.١٣٢٢) بوزن نسبي (٨٣٪) ودرجة قبول (مرتفعة)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية. وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام الشركات الخاصة بمدينة الرياض بتنمية مواردها البشرية وتطوير قدراتها المهنية، مع وجود فرص إضافية لتعزيز بعض الممارسات المرتبطة بالتحفيز ومشاركة المعرفة.

جاءت الفقرة **"تمتلك الشركة موارد بشرية متخصصة تمكنها من تحقيق أهدافها"** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٧) ووزن نسبي (٨٥٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). وتشير هذه النتيجة إلى حرص الشركات على استقطاب الكفاءات والخبرات المتخصصة القادرة على دعم تنفيذ

الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المؤسسية. وجاءت الفقرة **"تنفذ قيادة الشركة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات موظفيها"** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٣) ووزن نسبي (٨٥٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). وتعكس هذه النتيجة اهتمام الإدارة بتنمية المهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التطورات المهنية والتقنية وتحسين مستويات الأداء الوظيفي. أما الفقرة **"يحرص القادة الإداريون على مشاركة المعرفة مع الموظفين"** فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٥) ووزن نسبي (٨٣٪) ودرجة قبول (مرتفعة). ويُعزى ذلك إلى إدراك القيادات لأهمية تبادل المعرفة والخبرات في تحسين جودة العمل وتعزيز التعلم التنظيمي داخل الشركة. وجاءت الفقرة **"تمنح إدارة الشركة الحوافز المناسبة التي تشجع العاملين على تطوير قدراتهم"** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩) ووزن نسبي (٧٨٪) ودرجة قبول (مرتفعة). وتشير هذه النتيجة إلى أن نظم الحوافز المطبقة تدعم تطوير القدرات البشرية بدرجة جيدة، إلا أنها ما تزال أقل مقارنة ببقية ممارسات تنمية رأس المال البشري.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الشركات الخاصة بمدينة الرياض تدرك أهمية رأس المال البشري باعتباره مورداً استراتيجياً لتحقيق النجاح المؤسسي، وتسعى إلى تطويره من خلال الاستقطاب والتدريب ومشاركة المعرفة، مع الحاجة إلى مزيد من التركيز على الحوافز الداعمة للتطوير المستمر.

ثالثاً: بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لبعد تعزيز الثقافة التنظيمية بلغ (٤.٢٩٧٥) بوزن نسبي (٨٦٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية. وتشير هذه النتيجة إلى نجاح الشركات الخاصة بمدينة الرياض في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والإبداع والتميز، بما يعزز قدرة العاملين على التفاعل الإيجابي مع التوجهات الاستراتيجية للشركة.

جاءت الفقرة **"تتبنى قيادة الشركة ثقافة تساعد على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة"** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٢) ووزن نسبي (٨٨٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). وتشير هذه النتيجة إلى وجود بيئة تنظيمية مشجعة على التطوير والتحديث الإداري بما يتوافق مع متطلبات المنافسة والتغيرات المستمرة. وجاءت الفقرة **"تعمل قيادة الشركة على نشر القيم والأعراف التنظيمية التي تنسجم مع استراتيجيتها"** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣١) ووزن نسبي (٨٦٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). وتعكس هذه النتيجة حرص القيادات على ترسيخ ثقافة تنظيمية متوافقة مع الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للشركة. أما الفقرة **"تتبنى قيادة الشركة ثقافة التميز والإبداع في تقديم خدماتها"** فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٦) ووزن نسبي (٨٥٪).

ودرجة قبول (مرتفعة جداً). ويُعزى ذلك إلى إدراك الشركات لأهمية الإبداع والتميز كأحد مصادر تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق رضا العملاء. وجاءت الفقرة **"تشجع قيادة الشركة العاملين على تقديم أفكار/إبداعات"** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠) ووزن نسبي (٨٤٪) ودرجة قبول (مرتفعة). وتشير هذه النتيجة إلى وجود توجه إيجابي نحو دعم الإبداع، مع إمكانية توسيع نطاق المشاركة والتمكين الإبداعي للعاملين.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد المرتكزات الأساسية للقيادة الاستراتيجية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، حيث تسهم في تعزيز الابتكار والالتزام وترسيخ القيم الداعمة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

رابعاً: بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة بلغ (٤.٤٩٣٥) بوزن نسبي (٩٠٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الاستراتيجية. وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام الشركات الخاصة بمدينة الرياض بتطبيق نظم رقابية فعالة ومرنة تضمن متابعة الأداء وتقييم النتائج والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والتنافسية.

جاءت الفقرة **"تحرص قيادة الشركة على مرونة المعايير الرقابية وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة"** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٤) ووزن نسبي (٩٣٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). وتشير هذه النتيجة إلى قدرة الشركات على تطوير أدواتها الرقابية بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات المحيطة ومتطلبات السوق. وجاءت الفقرة **"تطور قيادة الشركة أنظمة رقابية لتعزيز أولويات البيئة التنافسية"** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٠) ووزن نسبي (٩٢٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). وتعكس هذه النتيجة اهتمام القيادات بتطوير نظم رقابية حديثة تساعد على دعم الميزة التنافسية وتحسين مستويات الأداء. أما الفقرة **"تراقب الشركة الأحداث والمواقف الطارئة التي قد تؤثر على سير أعمالها"** فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٧) ووزن نسبي (٨٩٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). ويُعزى ذلك إلى إدراك الشركات لأهمية المتابعة المستمرة للمخاطر والتحديات المحتملة لضمان استمرارية الأعمال. وجاءت الفقرة **"تقوم قيادة الشركة بمراجعة خططها السنوية لجميع أعمالها"** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٧) ووزن نسبي (٨٥٪) ودرجة قبول (مرتفعة). وتشير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام واضح بمراجعة الخطط وتقييمها بصورة دورية بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الرقابة التنظيمية المتوازنة تمثل أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية حضوراً في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، الأمر الذي يعكس اهتماماً كبيراً بالمتابعة والتقييم والتطوير المستمر بما يدعم تحقيق الأداء المؤسسي المستهدف.

الخلاصة العامة لمتغير القيادة الاستراتيجية

تشير نتائج متغير القيادة الاستراتيجية إلى أن الشركات الخاصة بمدينة الرياض تطبق ممارسات القيادة الاستراتيجية بمستوى مرتفع جداً، حيث تصدر بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة المرتبة الأولى، يليه بعد تعزيز الثقافة التنظيمية، ثم التوجه الاستراتيجي، وأخيراً تنمية رأس المال البشري. وتعكس هذه النتائج وجود توجه إداري واضح نحو تعزيز الممارسات القيادية الحديثة التي تركز على وضوح الرؤية والاستجابة للمتغيرات البيئية وتطوير الثقافة التنظيمية والموارد البشرية، بما يهيئ بيئة تنظيمية داعمة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات.

تتفق النتائج الحالية التي أظهرت ارتفاع مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض بمتوسط عام بلغ (٤.٣١٩٢) ووزن نسبي (٨٦٪) مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية وأهميتها في تعزيز فعالية المنظمات وتحسين أدائها. فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجفري (٢٠٢٤) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة، كما أكدت وجود تأثير إيجابي لهذه الممارسات في تحقيق النجاح الاستراتيجي. كذلك تتفق مع دراسة (Rasha Rashad Samaraddin, 2020) التي أظهرت ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بجدة، وأكدت الدور الفاعل لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي.

كما تتوافق النتائج الحالية مع دراسة حمزة والكلابي (٢٠٢٤) التي بينت وجود اهتمام مرتفع بالتوجه الاستراتيجي من خلال وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وهو ما انسجم مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت حصول بعد التوجه الاستراتيجي على مستوى مرتفع جداً، خاصة فيما يتعلق بوضوح الأهداف وانسجامها مع الرؤية والرسالة. كذلك تتفق النتائج مع دراسة زين العابدين (٢٠٢٥) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى القيادة الاستراتيجية بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض، وأوصت بالاستمرار في دعم الممارسات القيادية الحديثة وتعزيز الإبداع المؤسسي.

وعلى مستوى الأبعاد، تتوافق النتائج الخاصة ببعد الثقافة التنظيمية مع دراسة Alateeg & Alhammadi (٢٠٢٤) التي أكدت أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الابتكار من خلال القيادة الاستراتيجية، كما تتسجم مع دراسة Kising'u (٢٠١٧) التي أوضحت أن تشكيل الثقافة التنظيمية وتعزيز المعرفة والابتكار يمثلان من أهم الممارسات القيادية الداعمة للتميز المؤسسي.

كذلك تتفق النتائج المتعلقة بتنمية رأس المال البشري مع دراسة Al-Dhamari وآخرون (٢٠٢٥) التي أكدت أهمية تطوير رأس المال البشري باعتباره أحد المسارات الرئيسية التي تمارس من خلالها القيادة الاستراتيجية تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي.

بوجه عام، تعكس أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة أن الشركات الخاصة بمدينة الرياض تتبنى ممارسات قيادية استراتيجية متقدمة تركز على وضوح التوجه الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتطبيق الرقابة التنظيمية المتوازنة، وهو ما يؤكد أن هذه الممارسات أصبحت من المرتكزات الأساسية لدعم الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة الأعمال المعاصرة.

ثانياً: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤل التالي: ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟، وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة القبول لآراء افراد العينة حول فقرات متغير الأداء المؤسسي، والموضح في الجدول ادناه:

جدول ١١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الأداء المؤسسي

الرتبة	درجة القبول	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الأداء المؤسسي
6	مرتفعة	84%	.692	4.20	تسعى الشركة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية
8	مرتفعة	82%	.753	4.12	يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية
10	مرتفعة	81%	.798	4.05	أشعر بروح التعاون والعمل الجماعي في بيئة عملي
7	مرتفعة	84%	.810	4.19	تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في العمل
9	مرتفعة	82%	.692	4.11	تسعى الشركة لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف
1	مرتفعة جدا	95%	.537	4.73	يتم التعامل مع الموظفين بعدالة واحترام
2	مرتفعة جدا	93%	.519	4.67	أشعر بالرضا والانتماء لمكان عملي
3	مرتفعة جدا	91%	.760	4.55	يتم تحفيزي على تحقيق أداء أفضل باستمرار
4	مرتفعة جدا	86%	.496	4.28	يتم تقييم أداء الشركة بشكل دوري
5	مرتفعة جدا	85%	.570	4.24	تسعى الشركة الى تحقيق التفوق في خدماتها المقدمة
	مرتفعة جدا	86%	.37664	4.3151	المتوسط الكلي لمتغير الأداء المؤسسي

أظهرت النتائج الواردة في جدول (١٠) أن المتوسط الكلي لمتغير الأداء المؤسسي بلغ (٤.٣١٥١) بوزن نسبي (٨٦٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً)، مما يدل على أن مستوى الأداء المؤسسي في

الشركات الخاصة بمدينة الرياض جاء مرتفعاً من وجهة نظر العاملين. وتعكس هذه النتيجة نجاح الشركات في تحقيق مستويات متقدمة من الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وقدرتها على إدارة مواردها البشرية والتنظيمية بصورة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز قدرتها التنافسية واستدامة أعمالها في بيئة الأعمال المتغيرة.

جاءت الفقرة **"يتم التعامل مع الموظفين بعدالة واحترام"** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٧٣) ووزن نسبي (٩٥٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام الشركات بترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية واحترام العاملين، الأمر الذي يساهم في تعزيز الثقة المتبادلة ورفع مستوى الالتزام الوظيفي. وجاءت الفقرة **"أشعر بالرضا والانتماء لمكان عملي"** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٦٧) ووزن نسبي (٩٣٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). وتعكس هذه النتيجة وجود بيئة عمل إيجابية تساهم في تعزيز ارتباط العاملين بمؤسساتهم وزيادة رغبتهم في الاستمرار والمساهمة في تحقيق أهدافها. أما الفقرة **"يتم تحفيزي على تحقيق أداء أفضل باستمرار"** فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٥) ووزن نسبي (٩١٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). ويُعزى ذلك إلى تبني الشركات لأساليب تحفيزية تشجع العاملين على بذل مزيد من الجهد وتحسين مستويات أدائهم بصورة مستمرة. وجاءت الفقرة **"يتم تقييم أداء الشركة بشكل دوري"** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٨) ووزن نسبي (٨٦٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة بمتابعة الأداء وقياس مستوى الإنجاز بصورة منتظمة بما يساهم في تحسين العمليات واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة. وجاءت الفقرة **"تسعى الشركة إلى تحقيق التفوق في خدماتها المقدمة"** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٤) ووزن نسبي (٨٥٪) ودرجة قبول (مرتفعة جداً). وتعكس هذه النتيجة توجه الشركات نحو تحسين جودة خدماتها وتعزيز قدرتها على المنافسة والمحافظة على رضا العملاء. وجاءت الفقرة **"تسعى الشركة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية"** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠) ووزن نسبي (٨٤٪) ودرجة قبول (مرتفعة). وتشير هذه النتيجة إلى وجود توجه إداري واضح نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. أما الفقرة **"تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في العمل"** فقد جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٩) ووزن نسبي (٨٤٪) ودرجة قبول (مرتفعة). ويُعزى ذلك إلى إدراك الإدارات لأهمية الإبداع في تطوير الأعمال وتحسين جودة الخدمات وتعزيز الميزة التنافسية. وجاءت الفقرة **"يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية"** في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢) ووزن نسبي (٨٢٪) ودرجة قبول (مرتفعة). وتعكس هذه النتيجة قدرة العاملين والإدارات على الالتزام بمتطلبات العمل وتحقيق مستويات جيدة من الجودة والإنتاجية. وجاءت الفقرة **"تسعى الشركة لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف"** في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي

بلغ (٤.١١) ووزن نسبي (٨٢٪) ودرجة قبول (مرتفعة). وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام الشركات بتحقيق الكفاءة الاقتصادية وترشيد استخدام الموارد دون التأثير على جودة الأداء. أما الفقرة "أشعر بروح التعاون والعمل الجماعي في بيئة عملي" فقد جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٥) ووزن نسبي (٨١٪) ودرجة قبول (مرتفعة). ويُعزى ذلك إلى وجود مستوى جيد من التعاون بين العاملين، إلا أن هذه النتيجة تشير إلى إمكانية تعزيز ممارسات العمل الجماعي بصورة أكبر لدعم الأداء المؤسسي.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض يتمتع بمستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية، حيث تركز بيئة العمل على العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والتحفيز المستمر ومتابعة الأداء بصورة دورية، وهي عناصر تسهم في تعزيز قدرة الشركات على تحقيق أهدافها والمحافظة على مستويات عالية من الأداء المؤسسي.

تتفق النتائج الحالية التي أظهرت ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض بمتوسط كلي بلغ (٤.٣١٥١) ووزن نسبي (٨٦٪) مع عدد من الدراسات السابقة التي أكدت ارتفاع مستويات الأداء في المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارية واستراتيجية فعالة. فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد السلام منير (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال دعم التعلم والنمو وتطوير العمليات الداخلية. كما تتفق مع دراسة زين العابدين (٢٠٢٥) التي أظهرت ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي بالمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض، وأكدت أهمية تطوير القيادات وتعزيز الإبداع المؤسسي في دعم الأداء.

كذلك تتسجم النتائج الحالية مع دراسة الجفري (٢٠٢٤) التي بينت ارتفاع مستوى النجاح الاستراتيجي في المنظمة محل الدراسة بالتزامن مع ارتفاع مستوى القيادة الاستراتيجية، وهو ما يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة لتحقيق الأداء المؤسسي المرتفع. كما تتفق مع دراسة ناصر (٢٠٢١) التي أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين الممارسات الاستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث أوضحت أن تعزيز المرونة والقدرة على التكيف يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين النتائج التنظيمية.

وعلى المستوى الدولي، تتوافق النتائج مع دراسة Kitonga وآخرون (٢٠١٦) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وكذلك مع دراسة Gusmão وآخرون (٢٠١٨) التي أكدت التأثير المباشر للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء من خلال تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية. ويعكس هذا الاتفاق أن الأداء المؤسسي المرتفع يرتبط بوجود بيئة عمل داعمة

تتسم بالعدالة والتحفيز والالتزام والقدرة على التطوير المستمر، وهي مؤشرات ظهرت بوضوح في نتائج الدراسة الحالية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)، واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير تطبيق القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، والموضح كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض. ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد التوجه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد تنمية رأس المال البشري في القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية على الأداء المؤسسي.
٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المؤسسي.

وللإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، تم أولاً إيجاد معامل ارتباط بيرسون، لمعرفة مدى ارتباط القيادة الاستراتيجية بأبعادها بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، والموضح كما يلي :

جدول (١٢): ارتباط القيادة الاستراتيجية بأبعادها بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)

القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	.683**	.000
تنمية راس المال البشري	.588**	.000
تعزيز الثقافة التنظيمية	.798**	.000
الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	.656**	.000
القيادة الاستراتيجية	.787**	.000

أظهرت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٨٧)، كما بلغ مستوى الدلالة

الإحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن الارتفاع في مستوى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية يقترن بارتفاع مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، مما يعكس الدور المحوري الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في توجيه الموارد والإمكانات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. كما توضح النتائج أن العلاقة بين المتغيرين جاءت قوية نسبياً، الأمر الذي يؤكد أن الشركات التي تمتلك قيادات قادرة على صياغة التوجهات الاستراتيجية الواضحة، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتطبيق الرقابة التنظيمية المتوازنة، تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالشركات الأقل اهتماماً بهذه الممارسات. ويعكس ذلك أهمية القيادة الاستراتيجية باعتبارها أحد المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسات واستدامة أدائها في ظل البيئة التنافسية المعاصرة. وتتفق هذه النتيجة مع المنطلقات النظرية للقيادة الاستراتيجية التي تؤكد أن القادة الاستراتيجيين يسهمون في تحسين الأداء المؤسسي من خلال استشراف المستقبل، وتوجيه الموارد، وتعزيز المرونة التنظيمية، وبناء بيئة عمل داعمة للإنجاز والابتكار. كما تعكس النتائج إدراك الشركات الخاصة بمدينة الرياض لأهمية الممارسات القيادية الحديثة في تحقيق الكفاءة التنظيمية ورفع القدرة التنافسية وتحسين النتائج المؤسسية.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية التي تنص على "عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

١. الفرضية الفرعية الأولى: H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

لبعد التوجه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

جدول ١٣: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	20.99	.027	.561	التوجه الاستراتيجي	.000	440.81	.536	.732	الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.732$)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة

معامل التحديد ($R^2=0.536$)، وهو ما يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (٥٣.٦٪) من التباين في الأداء المؤسسي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس أهمية هذا البعد في دعم الأداء المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أن قيمة (F) بلغت (٤٤٠.٨١٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين. كذلك بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.561$)، بما يدل على أن أي تحسن في مستوى التوجه الاستراتيجي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي.

وتعكس هذه النتيجة أهمية وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في توجيه أعمال الشركات الخاصة وتعزيز قدرتها على استثمار مواردها بكفاءة وتحقيق أهدافها التنظيمية. كما تؤكد أن امتلاك توجه استراتيجي واضح يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية ورفع مستوى التنسيق بين مختلف الأنشطة التنظيمية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية الأولى (H_{01})، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوجه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لبعد تنمية رأس المال البشري في القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

جدول ١٤: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتنمية رأس المال البشري على الأداء المؤسسي

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R^2	R	المتغير التابع
.000	20.850	.019	.387	تنمية رأس المال البشري	.000	454.728	.532	.730	الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد تنمية رأس المال البشري على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.730$)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين تنمية رأس المال البشري ومستوى الأداء المؤسسي. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.532$)، وهو ما يشير إلى أن تنمية رأس المال البشري تفسر ما نسبته (٥٣.٢٪) من التباين في الأداء المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة تؤكد أهمية هذا البعد في تحسين الأداء داخل الشركات.

كما بينت النتائج أن قيمة (F) بلغت (٤٥٤.٧٢٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير والتنبؤ. كذلك بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.387$)، الأمر الذي يدل على أن زيادة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري من خلال التدريب والتطوير واستقطاب الكفاءات وتحفيز العاملين تسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

وتعكس هذه النتيجة إدراك الشركات الخاصة بمدينة الرياض لأهمية العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يؤدي الاستثمار في تطوير مهارات العاملين وقدراتهم إلى تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز القدرة على التكيف مع متطلبات العمل والتغيرات التنافسية.

وبناءً على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية العدمية الثانية (H02)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تنمية رأس المال البشري في القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لبعد تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية على الأداء المؤسسي.

جدول ١٥: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تعزيز الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		معاملات الانحدار		
المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	t	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	.579	.357	844.211	.000	تعزيز الثقافة التنظيمية	.422	.029	14.555	.000

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد تعزيز الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.579$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.357$)، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (٣٥.٧%) من التباين في الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة ($F=844.211$) ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، وبلغ معامل الانحدار ($\beta=0.422$)، الأمر الذي يؤكد أن تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ترسيخ القيم التنظيمية وتشجيع الإبداع والالتزام بالأهداف الاستراتيجية. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية الثالثة (H03) وقبول الفرضية البديلة.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المؤسسي.

جدول ١٦: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعء الرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المؤسسي

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	16.314	.030	.489	الرقابة التنظيمية المتوازنة	.000	266.133	.411	.641	الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء الرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.641$)، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.411$)، مما يشير إلى أن الرقابة التنظيمية المتوازنة تفسر ما نسبته (٤١.١%) من التباين في الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة ($F=266.133$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، وبلغ معامل الانحدار ($\beta=0.489$)، وهو ما يؤكد أن تطبيق نظم رقابية مرنة ومتوازنة يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين قدرة الشركة على متابعة أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية الرابعة (H_04) وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية العدمية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض
جدول ١٧: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	25.964	.025	.636	القيادة الاستراتيجية	.000	674.120	.638	.799	الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.799$)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.638$)، وهو ما يشير إلى أن القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (٦٣.٨%) من التباين في الأداء المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة تعكس القوة التفسيرية للمتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع.

كما أوضحت النتائج أن قيمة (F) بلغت (٦٧٤.١٢٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتنبؤ بالأداء المؤسسي. كذلك بلغ معامل الانحدار (β) ($=0.636$)، بينما بلغت قيمة ($T=25.964$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، الأمر الذي يؤكد أن

الزيادة في مستوى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤدي إلى تحسن ملموس في مستوى الأداء المؤسسي.

وتعكس هذه النتيجة الأهمية الكبيرة للقيادة الاستراتيجية في توجيه الموارد والإمكانات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال وضوح التوجه الاستراتيجي، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتطبيق الرقابة التنظيمية المتوازنة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين قدرة الشركات على تحقيق التميز والاستدامة في بيئة الأعمال التنافسية.

وعليه يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية (H_0) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

نتائج الدراسة

بناء على ما سبق توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض جاء مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣١٩٢) ووزن نسبي (٨٦٪)، مما يعكس اهتمام الشركات بتبني الممارسات القيادية ذات البعد الاستراتيجي.
2. احتل بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الاستراتيجية، تلاه بعد تعزيز الثقافة التنظيمية، ثم التوجه الاستراتيجي، في حين جاء بعد تنمية رأس المال البشري في المرتبة الأخيرة رغم حصوله على مستوى مرتفع.
3. بينت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض جاء مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣١٥١) ووزن نسبي (٨٦٪)، مما يدل على تمتع هذه الشركات بمستويات جيدة من الكفاءة والفاعلية التنظيمية.
4. أظهرت النتائج أن العدالة في التعامل مع الموظفين والرضا الوظيفي والتحفيز المستمر جاءت من أبرز مؤشرات الأداء المؤسسي التي حظيت بأعلى درجات التقدير من أفراد العينة.
5. كشفت نتائج الارتباط عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠.٧٨٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠).
6. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، حيث أسهم في تفسير (٥٣.٦٪) من التباين في الأداء المؤسسي.

٧. بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنمية رأس المال البشري على الأداء المؤسسي، حيث فسرت ما نسبته (٥٣.٢٪) من التباين في الأداء المؤسسي، مما يؤكد أهمية الاستثمار في الموارد البشرية.

٨. أكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من تعزيز الثقافة التنظيمية والرقابة التنظيمية المتوازنة على الأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس أهمية البيئة التنظيمية الداعمة والأنظمة الرقابية الفاعلة في تحسين أداء الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصي بما يلي:

١. تعزيز تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركات الخاصة من خلال ترسيخ الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.
٢. زيادة الاستثمار في تنمية رأس المال البشري عبر التوسع في البرامج التدريبية والتطويرية التي تستهدف رفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم القيادية والمهنية.
٣. تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت بما يساهم في تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وتحسين مستويات الأداء المؤسسي بصورة مستمرة.
٤. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية من خلال نشر قيم العمل الجماعي والتميز المؤسسي وتشجيع المبادرات الإبداعية بين العاملين.
٥. الاستمرار في تطوير أنظمة الرقابة التنظيمية المتوازنة بما يضمن سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية والتنافسية وتحسين جودة القرارات الإدارية.
٦. تعزيز آليات تقييم الأداء المؤسسي بصورة دورية وربط نتائج التقييم بخطط التحسين والتطوير المستمر.
٧. توفير بيئة عمل قائمة على العدالة التنظيمية والاحترام المتبادل لما لذلك من أثر إيجابي في رفع الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.
٨. دعم التكامل بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية للشركات الخاصة.

المقترحات والدراسات المستقبلية

استناداً إلى نتائج الدراسة وحدودها، أقترح تنفيذ عدد من الدراسات المستقبلية على النحو الآتي:

- إجراء دراسة حول أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في قطاعات اقتصادية أخرى مثل القطاع الصناعي أو القطاع المالي للمقارنة مع نتائج الدراسة الحالية.
- دراسة الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الشركات الخاصة.
- بحث أثر التحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في بيئة الأعمال السعودية.
- إجراء دراسة تتناول أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.
- التوسع في دراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية الحديثة وإدراج متغيرات تنظيمية أخرى مثل المرونة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.
- إجراء دراسات مقارنة بين الشركات الخاصة والشركات الحكومية للتعرف على الفروق في مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المؤسسي.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في التوجه الاستراتيجي، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية المتوازنة، وقياس أثرها في مستوى الأداء المؤسسي. وقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية وارتفاع مستوى الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة، كما أكدت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة على الأداء المؤسسي.

وتؤكد نتائج الدراسة أن نجاح الشركات في بيئة الأعمال المعاصرة لم يعد مرتبطاً فقط بتوافر الموارد والإمكانات، بل أصبح مرتبطاً بقدرة القيادات الإدارية على توظيف تلك الموارد من خلال رؤية استراتيجية واضحة، وتنمية رأس المال البشري، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتطبيق أنظمة رقابية فعالة ومتوازنة. وعليه، فإن تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة والتميز التنافسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الضمور، ا. & سلامة، ع. (٢٠١٠). أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية.
- الرشيدي، ضبيان. (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*.
- الغالب، طاهر محسن منصور و وائل محمد صبحي إدريس. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية. عمان الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله. (٢٠١١). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الطباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود لمكة المكرمة . *جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا* .
- المشهداني، علي بدر احمد. (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية (رسالة ماجستير). *الإدارة والاقتصاد، الموصل : جامعة الموصل* .
- الحسيني، فلاح. (٢٠٠٠). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٠). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. عمان الاردن: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- العامري، ح.ب.س. (٢٠٠٢). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة-دراسة استطلاعية لآراء الموظفين. *جامعة الملك سعود-الرياض - المملكة العربية السعودية*.
- الزعبي، محمد موسى. (٢٠١٠). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية (Doctoral dissertation)..
- الجفري، د. م. م. ع. (٢٠٢٤). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي — دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, ٥ (٢), ٤٣٨-٤٦٧. <https://doi.org/10.53796/hnsj52/30>
- الديحاني، س. ا. & العازمي، أ. م. خ. م. ا. (٢٠٢١). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية*, ١ (٢ مايو), ٢٥٥-٢٩٠.
- أرفيس، د. م. (٢٠١٨). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة—دراسة نظرية—. *مجلة التغير الاجتماعي*, ٣ (٢), ٤٧٧-٤٩٨.

الياسري، والعباس، (٢٠٢٠م)، "تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٦، العدد ٦٣ .

بدوي، احمد زكي و محمد كمال مصطفى . (١٩٨٤). معجم مصطلحات القوى العاملة. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

جاسم، ع. م.، & قاسم، ه. ع. (٢٠٢٢). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية / بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٤ (٢٠٠٤)، ١٦٢-١٤٠.

حمزة، ز. ا.، & الكلاي، ن. ع. ا. ع. (٢٠٢٤). تأثير القيادة الاستراتيجية في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٩ (١٤٤)، ٢٤-١٤ .

<https://doi.org/10.31272/jae.i144.1234>

الحربي، خديجة احمد. (١٩٩٥). التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، . جدة: رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.

ابو زيادة، زكي. (٢٠١١). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية. مجلة جامعة النجاح للابحاث.

درويش، ت. (٢٠٠٧). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء (رسالة ماجستير) . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر : جامعة الجزائر .

زين العابدين، ه. (٢٠٢٥). أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة بالرياض ..

<https://doi.org/10.71335/1t0sf160>

سلمان، ف. ح.، & الناصري، ط. ك. (٢٠١٦). ريادة المنظمات في اطار ممارسات القيادة الاستراتيجية بحث ميداني في وزارة النفط - شركة المشاريع النفطية .

<https://doi.org/10.33095/jeas.v22i87.723>

سليمان، ر. إ. ع. (٢٠٢٣). التقييم أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات: شركة المدار الجديد ليبيا. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، ٣ (٢٠١٣)، ٣٧٤٣-٣٨٠٥.

صبيح، خالد جمال. (٢٠١٤). أثر توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير)،. كلية الاعمال الاردن: جامعة الشرق الأوسط.

المنهل، سهيل ادريس. (٢٠٠٣). قاموس فرنسي عربي. بيروت: دار الآداب.

- المغربي، رامي موسى. (٢٠١٥). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
- الشريف، ريم عمر بن منصور. (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والإدارة حدة جامعة الملك عبد العزيز.
- شافى، أ. ع. (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٠١٩، (٠٠١)، ٢١٣-٢٥٦.
- منير، عبد السلام. (٢٠٢٣). أثر القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة بالمعهد التقني لتنمية الزراعة الصحراوية عين بن النوي بسكرة <http://archives.univ-biskra.dz:80/handle/123456789/28780>
- علي، ص. أ. (٢٠١٣). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. <http://yarab.yabesh.ir/yarab/handle/yad/162352>
- علي، غ. ع. (٢٠٢٢). دليل القيادة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة. إدارة الأعمال، ١٠٠، (١٧٧)، ١٠-١٤.
- فيصل، م. ز. (٢٠١٧). القيادة الإستراتيجية ودورها في تفعيل الأداء المنظمي دراسة تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٣ (٩٥)، ٢٥٥-٢٥٥. <https://doi.org/10.33095/jeas.v23i95.388>
- محمود، ح.، & حمور، أ. (٢٠١٧). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الإبداع والتميز المنظمي في المستشفيات الخاصة الأردنية. معارف، ١٢ (٢٣)، ٤٩٨-٥١٨.
- ناصر، ع. م. ع. (٢٠٢١). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الخاصة في الضفة الغربية. (التطبيق على شركات التأمين) [جامعة القدس]. <https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/7646>
- نوية، م. (٢٠١٩). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي دراسة حالة [Thesis، جامعة غرداية/كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير]. <https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/3803>
- عبد المحسن توفيق محمد. (١٩٩٨). تقييم الأداء. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية - مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة.

وسام سليمان معمر. (٢٠١٤). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية
بقطاع غزة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية.

المراجع الأجنبية

- Adewale, A. R., & Esther, M. M. (2012). The Relationship Between Stakeholders Involvement in Strategic Planning and Organisations Performance A Study of The University of Venda. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(11), 1175. <https://doi.org/10.19030/iber.v11i11.7366>
- Alateeg, S., & Alhammadi, A. (2024). *The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia*.
- Al-Dhamari, M., Al-Sanabani, T., & Aldilami, A. (2025). The mediating role of organizational climate in the relationship between strategic leadership and institutional performance. *Multidisciplinary Reviews*, 9(4), 2026185. <https://doi.org/10.31893/multirev.2026185>
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: A comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159–181. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927848>
- Ali, S., & Al Shuwaikhat, S. (2024). *The Impact of Strategic Leadership and Its Role in Achieving Sustainable Development within Economic Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14492.46727>
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844–859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- Ambilichu, C. (2022). Strategic Leadership, Ambidexterity and Firm performance. *Strategic Leadership*.
- Alshammari, M., & Ali, D. (2025). The Impact of Strategic Leadership on the Management of Non-Profit Organizations Performance: A Systematic Review. *Journal of Reproducible Research*, 1, 402–414.

- Al-Yasiri, A. M., & ALabbas, S. A. A. (2020). The effect of strategic leadership in achieving excellence performance. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 16(63), 1–22.
<https://doi.org/10.71207/ijas.v16i63.2206>
- Azbari, M. E., Akbari, M., & Chaijani, M. H. (2015). The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University of Guilan.
- Bagader, A., & Sultan, B. (2022). A Review on Implementation of Strategic Management in Saudi Arabia Construction Companies Towards Achieving Sustainable Development Goals. *Journal of Civil Engineering Research & Technology*, 1–9.
[https://doi.org/10.47363/JCERT/2022\(4\)127](https://doi.org/10.47363/JCERT/2022(4)127)
- Dahri, A. S., MadihaRIAZ, Amin, S., & Waseem, M. (2019). Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance through Knowledge Management. *Journal of Managerial Sciences*, 13(2), 56.
- Duursema, H. (2013). Strategic Leadership: Moving Beyond the Leader-Follower Dyad (EPS-2013-279-ORG).
<https://repub.eur.nl/pub/39129/>
- Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature. *European Scientific Journal ESJ*, 14(35).
<https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n35p124>
- Fraihat, B. A. M., Bataineh, M. T., Taha, I. B., & Mbeadeen, B. A. (2023). *The Role of Strategic Management in Enhancing Competitive Advantage and Firm Performance in The Jordanian Telecom Industry*.
- Gusmão, F. D., Christiananta, B., & Ellitan, L. (2018). The Influence of Strategic Leadership and Organizational Learning on Organizational Performance with Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(04).
<https://doi.org/10.18535/ijssrm/v6i4.sh06>
- Juntunen, A. (2015). *Linking Strategy and Performance Management – Case: Ministry of the Interior*.
- Kefale, E., Bogale, M., & Mekonnen, W. (2020). *Effect of Strategic Orientations on Organizational Performance: Evidence from Top Management of a Private Bank in Ethiopia*. 13–28.
- Kising'u, T. M. (2017). *Role of Strategic Leadership for Sustainable Competitive Advantage in Kenyan Public and Private Universities*

- Kitonga, D. M., Bichanga, W. O., & Muema, B. K. (2016). *Strategic Leadership and Organizational Performance in Not-For-Profit Organizations in Nairobi County in Kenya*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12342/917>
- Kiyak, M., Bozaykut, T., Güngör, P., & Aktas, E. (2011). Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1521–1529.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.090>
- Kong, H., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). *The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance of Small Medium Enterprises (SME) in Malaysia* Article info. 3, 154–166.
- Mukhezekule, M. (2019). The Relationship between Corporate Strategy, Strategic Leadership and Sustainable Organisational Performance: Proposing a Conceptual Framework for the South African Aviation Industry. *Tourism and Leisure*, 8.
- Omira, O. D. B. (2015). *THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF THE PUBLIC SECTOR IN SAUDI ARABIA*.
- Rahman, N. R. A., Othman, M. Z. F., Ab Yajid, M. S., Rahman, S. F. A., Yaakob, A. M., Masri, R., Ramli, S., & Ibrahim, Z. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 1387–1398. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.006>
- Rasha Rashad Samaraddin, S. M. A. (2020). The impact of strategic leadership on achieving organizational excellence - A Field Study on the Ministry of Commerce and Investment in the Governorate of Jeddah 4(7). <https://doi.org/10.26389/ajsrp.c241219>
- Strand, R. (2014). Strategic Leadership of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 687–706. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2017-3>
- Volberda, H. W., Morgan, R. E., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). Strategic management: Competitiveness and globalization (Concepts and cases) (p.).
<https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/25299/>

قائمة الملاحق

الاستبيان

عزيزي المستجيب،

أنا طالب ماجستير (إدارة اعمال) في جامعة ميدأوشن حاليًا، أقوم بإجراء دراسة بعنوان " أثر

القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

أود أن أطلب تعاونك للإجابة على هذا الاستبيان. ستظل أي معلومات يتم الحصول عليها سرية

ولن تُستخدم إلا للأغراض الأكاديمية. إن تعاونك محل تقدير كبير.

أشكرك مقدّمًا على موافقتك على المشاركة في هذه الدراسة.

القسم أ : الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب

الجنس	نكر انثى
سنوات الخبرة	١. ٥ سنوات فأقل ٢. ٦-١٠ سنوات ٣. ١١ سنة وأكثر
المستوى التعليمي	١. ثانوية فأقل ٢. دبلوم ٣. بكالوريوس ٤. ماجستير ٥. دكتوراه
المسمى الوظيفي	١. مدير ادارة ٢. نائب مدير ادارة ٣. مدير عام ٤. نائب مدير عام ٥. رئيس قسم ٦. فني

القسم ب:

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، لذا يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس رأيك من خلال اختيار أحد البدائل الخمسة.

المحور الاول المتغير المستقل: العبارات التالية تقيس واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، . يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التوجه الاستراتيجي						
١.	تمتلك الشركة رؤية استراتيجية واضحة					
٢.	توضح رسالة الشركة الغاية من وجودها بدقة					
٣.	تتسم أهداف الشركة بالوضوح وتنسجم مع رؤية الشركة ورسالتها					
٤.	تعمل قيادة الشركة في ضوء قيم واضحة ومحددة					
ثانياً: تنمية راس المال البشري						
٥.	تمتلك الشركة موارد بشرية متخصصة تمكنها من تحقيق أهدافها					
٦.	تنفذ قيادة الشركة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات موظفيها					
٧.	تمنح إدارة الشركة الحوافز المناسبة التي تشجع العاملين على تطوير قدراتهم					
٨.	يحرص القادة الإداريون على مشاركة المعرفة مع الموظفين					
ثالثاً: تعزيز الثقافة التنظيمية						
٩.	تتبنى قيادة الشركة ثقافة تساعد على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة					
١٠.	تشجع قيادة الشركة العاملين على تقديم أفكار إبداعية					
١١.	تعمل قيادة الشركة على نشر القيم والأعراف التنظيمية التي تنسجم مع استراتيجيتها					
١٢.	تتبنى قيادة الشركة ثقافة التميز والابداع في تقديم خدماتها					
رابعاً: الرقابة التنظيمية المتوازنة						

					١٣. تراقب الشركة الاحداث والمواقف الطارئة التي قد تؤثر على سير اعمالها
					١٤. تقوم قيادة الشركة بمراجعة خططها السنوية لجميع اعمالها
					١٥. تطور قيادة الشركة أنظمة رقابية لتعزيز أولويات البيئة التنافسية
					١٦. تحرص قيادة الشركة على مرونة المعايير الرقابية وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة

المتغير التابع: العبارات التالية تقيس مستوى الأداء المؤسسي في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير التابع : الأداء المؤسسي						
١.	تسعى الشركة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية					
٢.	يتم إنجاز المهام في الوقت المحدد وبجودة عالية					
٣.	أشعر بروح التعاون والعمل الجماعي في بيئة عملي					
٤.	تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار في العمل					
٥.	تسعى الشركة لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف					
٦.	يتم التعامل مع الموظفين بعدالة واحترام					
٧.	أشعر بالرضا والانتماء لمكان عملي					
٨.	يتم تحفيزي على تحقيق أداء أفضل باستمرار					
٩.	يتم تقييم أداء الشركة بشكل دوري					
١٠.	تسعى الشركة الى تحقيق التفوق في خدماتها المقدمة					

الامتحان:

نشكرك على تخصيص وقتك لملء الاستبيان، وإن مشاركتك تعني الكثير بالنسبة لنا ونحن نقدرها بشدة، إن المعلومات التي شاركتها مهمة لتحليلنا وستمكنا من إجراء تحسينات. مرة أخرى، نحن ممتنون جداً لمساهمتك.

مع خالص التقدير

Abstract

This study aimed to examine the impact of strategic leadership on institutional performance in private companies in Riyadh City by investigating the dimensions of strategic leadership, namely strategic orientation, human capital development, organizational culture enhancement, and balanced organizational control, and measuring their impact on institutional performance. The study adopted the descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 384 employees working in private companies in Riyadh. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Version 26). Descriptive and inferential statistical techniques were employed, including means, standard deviations, relative weights, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression analysis to test the study hypotheses. The findings revealed that the level of strategic leadership implementation was very high, with a mean score of 4.3192 and a relative weight of 86%. The results also indicated that the level of institutional performance was very high, with a mean score of 4.3151 and a relative weight of 86%. Furthermore, the study found a strong positive correlation between strategic leadership and institutional performance, in addition to a statistically significant effect of strategic orientation, human capital development, organizational culture enhancement, and balanced organizational control on institutional performance. Based on these findings, the study recommended strengthening strategic leadership practices, investing in human capital development, promoting a strategy-supportive organizational culture, and enhancing organizational control systems to improve institutional performance and achieve sustainable competitive excellence.

Keywords: Strategic Leadership, Institutional Performance, Strategic Orientation, Human Capital Development, Private Companies.

Midocean University
College of Management
Master/ Business Administration



**"The Impact of Strategic Leadership on
Organizational Performance in Private Companies in
Riyadh"**

Prepared by:

Abdullah Ali Mohammed Al-Shehri

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2026