

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر الادارة الاستراتيجية على أداء القطاع الخاص : دراسة ميدانية على شركات القطاع
الخاص بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب / فهد بن محمد بن علي الصقعي

الرقم الجامعي : ٢٥٣٠٠٠١٤١

المشرف الثاني

الدكتور فايز جراد

المشرف الرئيسي

الدكتور الفيصل عبدالحميد

العام الدراسي

٢٠٢٦ - ١٤٤٨



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل ، وبلغني هذه اللحظة التي أحمده عليها حمداً كثيراً .

أما بعد؛

فإنني أهدي هذا الجهد المتواضع إلى زوجتي الغالية ، التي كانت سندي بعد الله بصبرها ودعمها وتشجيعها الدائم طوال مسيرتي.

وإلى أبنائي الأعزاء ، مصدر فخري وسعادي ، الذين كانوا الدافع الأكبر لي للاستمرار والسعي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي الكرام، وإلى أصدقائي وزملائي، الذين كان لهم أثر طيب في مسيرتي العلمية وتشجيعهم ومساندتهم ، إلى أساتذتي الأفاضل (الأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد ، الأستاذ الدكتور فايز جراد) ، الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد ساهمة في إثراء موضوع تعليمنا في جميع الجوانب ، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين .

لكم جميعاً مني خالص الشكر والتقدير ، وأسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل ثمرة خير وفاتحة رزق وأن يجعل هذا الإنجاز خطوة نحو تحقيق المزيد من النجاح والتقدم .

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات حازت على رضانا وتشجيعهم الدائم لنا في كل وقت ، وتوفير كافة الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من الله عز وجل أن يكون هذا المشروع ذات قيمة وأن يكون له أثر في المستقبل .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي والرقابة والتقييم الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استُخدمت الاستبانة أداةً رئيسةً لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (العليا والوسطى والتنفيذية) في شركات القطاع الخاص السعودي، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها النهائي الصالح للتحليل (٣٥٤) مفردة. وقد تحقق الباحث من صدق الأداة وثباتها، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (٠,٩٢٨)، وعولجت البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسات الإدارة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة، كما كشفت عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة على الأداء المؤسسي، حيث فسّرت أبعاد الإدارة الاستراتيجية مجتمعة ما نسبته (٧١,٨%) من التباين في الأداء المؤسسي، وجاء بُعد التنفيذ الاستراتيجي في مقدمة الأبعاد تأثيراً، يليه التخطيط الاستراتيجي، ثم التنظيم الاستراتيجي، فالرقابة والتقييم الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي، وتوسيع نطاق المشاركة في صياغة الخطط، وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية بما يدعم التوجهات الاستراتيجية، واعتماد المراجعة الدورية للخطط، وتوظيف التقنيات الحديثة في دعم القرارات الاستراتيجية ومتابعة الأداء، وربط الممارسات الاستراتيجية بمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب.....	الإهداء
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	المستخلص
د.....	قائمة المحتويات.....
ز.....	قائمة الجداول.....
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١, ١ المقدمة.....
٢.....	٢, ١ مشكلة الدراسة.....
٣.....	٣, ١ أهداف الدراسة.....
٤.....	٤, ١ أسئلة الدراسة.....
٥.....	٥, ١ فروض الدراسة.....
٦.....	٦, ١ أهمية الدراسة.....
٧.....	٧, ١ الدراسات السابقة:.....
١٢.....	٨, ١ الفجوة البحثية.....
١٤.....	٩, ١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....
١٧.....	١٠, ١ المنهجية وطرق البحث:.....
١٧.....	١١, ١ مجتمع وعينة الدراسة.....
١٨.....	١٢, ١ مصادر جمع البيانات.....
١٩.....	١٣, ١ أداة الدراسة.....
٢٠.....	١٤, ١ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٢٠.....	١٥, ١ حدود الدراسة.....

٢٢	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
٢٢	المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية.....
٢٢	١,١,٢ تمهيد.....
٢٢	٢,١,٢ مفهوم الإدارة الاستراتيجية.....
٢٤	٣,١,٢ أهمية الإدارة الاستراتيجية.....
٢٦	٤,١,٢ أهداف الإدارة الاستراتيجية.....
٢٧	٥,١,٢ أبعاد الإدارة الاستراتيجية.....
٣٠	٦,١,٢ المداخل والاستراتيجيات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية.....
٣١	٧,١,٢ عناوين تحليلية مضافة في الإطار النظري.....
٣٣	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع).....
٣٣	١,٢,٢ تمهيد.....
٣٣	٢,٢,٢ مفهوم الأداء المؤسسي.....
٣٥	٣,٢,٢ أهمية الأداء المؤسسي.....
٣٧	٤,٢,٢ أهداف قياس وتطوير الأداء المؤسسي.....
٣٨	٥,٢,٢ أبعاد الأداء المؤسسي.....
٤١	٦,٢,٢ مداخل قياس الأداء المؤسسي.....
٤٢	٧,٢,٢ عناوين تحليلية مضافة في الإطار النظري.....
٤٤	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
٤٤	١,٣ تمهيد.....
٤٤	٢,٣ منهج الدراسة.....
٤٥	٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة.....
٤٦	٤,٣ أداة الدراسة.....
٤٨	٥,٣ صدق وثبات أداة الدراسة.....
٥٠	٦,٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
٥١	٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....

٥٣	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٥٣	١,٤ تمهيد
٥٣	٢,٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
٥٦	٣,٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة
٦٢	٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة
٧٠	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٧٠	١,٥ تمهيد
٧٠	٢,٥ نتائج الدراسة
٧٤	٣,٥ توصيات الدراسة
٧٧	Abstract
٧٨	المراجع
٨٣	الملاحق
٨٤	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (٣ - ١): توزيع استبانات الدراسة وفق المستوى الإداري	٤٢
٢.	جدول (٣ - ٢): توزيع فقرات أداة الدراسة على محاور المتغير المستقل	٤٣
٣.	جدول (٣ - ٣): تدرج مقياس ليكرت الخماسي ومستويات الموافقة	٤٣
٤.	جدول (٣ - ٤): معيار تفسير المتوسطات الحسابية	٤٤
٥.	جدول (٣ - ٥): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير	٤٥
٦.	جدول (٣ - ٦): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة وللأداة ككل	٤٥
٧.	جدول (٣ - ٧): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = ٣٥٤)	٤٦
٨.	جدول (٤ - ١): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع	٤٨
٩.	جدول (٤ - ٢): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر	٤٩
١٠.	جدول (٤ - ٣): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	٤٩
١١.	جدول (٤ - ٤): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة	٥٠

٥٠	جدول (٤ - ٥): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقًا للمستوى الإداري	١٢.
٥١	جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي	١٣.
٥٢	جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التنظيم الاستراتيجي	١٤.
٥٣	جدول (٤ - ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التنفيذ الاستراتيجي	١٥.
٥٣	جدول (٤ - ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الرقابة والتقييم الاستراتيجي	١٦.
٥٤	جدول (٤ - ١٠): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)	١٧.
٥٥	جدول (٤ - ١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الأداء المؤسسي	١٨.
٥٦	جدول (٤ - ١٢): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي	١٩.
٥٨	جدول (٤ - ١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي	٢٠.
٥٩	جدول (٤ - ١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنظيم الاستراتيجي على الأداء المؤسسي	٢١.
٦٠	جدول (٤ - ١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنفيذ الاستراتيجي على الأداء المؤسسي	٢٢.
٦١	جدول (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرقابة والتقييم الاستراتيجي على الأداء المؤسسي	٢٣.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

تُعَدُّ الإدارة الاستراتيجية من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين على حدٍّ سواء، وذلك لما تمثله من إطار شامل يُمكن المنظمات من صياغة رؤيتها المستقبلية وتحديد أهدافها بعيدة المدى وتخصيص مواردها بالشكل الأمثل لتحقيق التفوق التنافسي في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. وقد شهد مفهوم الإدارة الاستراتيجية تطوراً ملحوظاً عبر العقود الماضية، حيث انتقل من مدرسة التخطيط التقليدية إلى مناهج استراتيجية أكثر شمولية وديناميكية تأخذ بعين الاعتبار التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة والحاجة إلى مرونة استراتيجية تُمكن المنظمات من التكيف والاستجابة الفعّالة. (Kafel & Ziębicki, 2021)

وتتضمن الإدارة الاستراتيجية مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة التي تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي القائم على التحليل المنهجي للبيئة الداخلية والخارجية، مروراً بالتنظيم الاستراتيجي الذي يضمن مواءمة الهياكل التنظيمية مع الأهداف المرسومة، وصولاً إلى التنفيذ الاستراتيجي والرقابة والتقييم الاستراتيجي الذي يكفل متابعة الأداء وتصحيح المسار. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تبني المنظمات لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتكاملة يُسهم بشكل جوهري في بناء قدراتها التنظيمية وتعزيز موقفها التنافسي. (الهمداني، ٢٠٢٢)

ومن جهة أخرى، يحظى الأداء المؤسسي باهتمام بالغ في الفكر الإداري المعاصر بوصفه المؤشر الجوهري الذي يعكس مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستثمار مواردها بكفاءة وفاعلية. ويُشكّل الأداء المؤسسي المحصلة النهائية لجميع العمليات والأنشطة التنظيمية، وهو المعيار الأساسي الذي يُقاس على أساسه مدى تقدم المنظمة نحو تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. (عبدالمعز، ٢٠٢٤).

ويزداد الاهتمام بالأداء المؤسسي في ظل البيئات التنافسية المتصاعدة التي تفرض على المنظمات البحث المستمر عن السبل الكفيلة بتحسين مؤشرات أدائها المالية والتشغيلية، وأشارت دراسة (حمزة وحبيب وعلي، ٢٠٢٤) إلى أن التخطيط المبني على أسس علمية ومنهجية يُسهم في التحسين المستمر

للأداء المؤسسي، فيما أكدت دراسة (Inayat & Khan, 2021) أن العوامل التنظيمية كالرضا الوظيفي تنعكس بشكل مباشر وإيجابي على مستوى أداء العاملين ومن ثمّ الأداء الكلي للمنظمة.

وفي ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠ التي تولي القطاع الخاص دوراً محورياً في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، مما يجعل دراسة العوامل المؤثرة في أداء هذا القطاع ضرورة علمية وعملية بالغة الأهمية.

٢,١ مشكلة الدراسة

يشهد الاقتصاد السعودي تحولات هيكلية جوهرية وغير مسبقة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تضع القطاع الخاص في صدارة أولوياتها الاستراتيجية بوصفه المحرك الرئيسي للتنويع الاقتصادي والتنمية المستدامة، حيث تستهدف الرؤية رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من ٤٠% إلى ٦٥%، وهو ما يفرض على شركات هذا القطاع تحديات استراتيجية متصاعدة تتطلب تبني منهجيات إدارية متقدمة قادرة على مواكبة هذه التطلعات الطموحة والاستجابة لمتطلبات بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والديناميكية والتنافسية الحادة.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطوير القطاع الخاص السعودي وتمكينه، إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة واضحة بين الطموحات الاستراتيجية المرسومة والممارسات الإدارية الفعلية المتبعة في كثير من شركات هذا القطاع، إذ تشير التقارير والدراسات الميدانية إلى أن عدداً كبيراً من شركات القطاع الخاص السعودي لا يزال يعتمد على أساليب إدارية تقليدية تفتقر إلى البُعد الاستراتيجي المنهجي، مما ينعكس سلباً على مستويات أدائها المؤسسي وقدرتها على المنافسة والاستدامة. وتتجلى هذه الإشكالية في عدة مظاهر، منها ضعف التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى والاعتماد على القرارات الآنية والارتجالية، وغياب التنظيم الاستراتيجي الذي يربط بين الهياكل التنظيمية والأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن القصور في آليات التنفيذ الاستراتيجي الفعّال وضعف منظومات الرقابة والتقييم الاستراتيجي التي تضمن تتبع الأداء وتصحيح المسار.

وتتعمق هذه المشكلة في ظل التحديات البيئية المتسارعة التي يواجهها القطاع الخاص السعودي، والتي تشمل التحولات التكنولوجية المتلاحقة المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة والتحول الرقمي، وتزايد حدة المنافسة المحلية والإقليمية والدولية نتيجة سياسات الانفتاح الاقتصادي وجذب الاستثمارات الأجنبية، إضافة إلى التغيرات التنظيمية والتشريعية المتواترة التي تستوجب مرونة استراتيجية عالية في الاستجابة والتكيف. وفي غياب ممارسات استراتيجية راسخة ومتكاملة، تصبح هذه الشركات عُرضة لتراجع مؤشرات أدائها المالي والتشغيلي، وفقدان حصتها السوقية، بل وربما الخروج من السوق كلياً في بعض الحالات.

ومن الناحية الأكاديمية، وعلى الرغم من الاهتمام البحثي الملحوظ بموضوع الإدارة الاستراتيجية على المستوى العالمي والعربي، إلا أن الدراسات التي تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتكاملة على أداء شركات القطاع الخاص في السياق السعودي تحديداً لا تزال محدودة وغير كافية، لا سيما في ظل المرحلة التحولية الراهنة التي تمر بها المملكة. فقد ركزت معظم الدراسات السابقة إما على القطاع العام أو على بُعد واحد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية دون تناول العلاقة التكاملية بين أبعادها مجتمعة، كما أن بعضها أُجري في بيئات وسياقات مختلفة عن البيئة السعودية مما يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

٣,١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

- التعرف على أثر التنظيم الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التنفيذ الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر الرقابة والتقييم الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تحديد مستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)
- تقديم توصيات ومقترحات عملية تسهم في تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية لتحسين أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

٤,١ أسئلة الدراسة

ما أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التنظيم الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التنفيذ الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الرقابة والتقييم الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

- ما مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)؟

٥,١ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

- H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنظيم الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنفيذ الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة والتقييم الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

٦,١ أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وذلك من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) وأداء شركات القطاع الخاص في بيئة الأعمال السعودية.
- تأتي هذه الدراسة لسد فجوة واضحة في الأدبيات العربية والمحلية، حيث لا تزال الدراسات التي تتناول أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء القطاع الخاص السعودي محدودة نسبياً رغم الأهمية المتزايدة لهذا القطاع في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تتميز هذه الدراسة بتطبيقها في سياق بيئة الأعمال السعودية التي تمر بتحولات جوهرية واسعة النطاق، مما يوفر رؤى نظرية حول كيفية تفاعل الإدارة الاستراتيجية مع الأداء في ظل بيئة اقتصادية متغيرة وديناميكية.
- تُعزز هذه الدراسة المعرفة التراكمية حول الإدارة الاستراتيجية من خلال اختبار نظريات ومفاهيم راسخة كنظرية الموارد والقدرات (RBV) ونموذج التخطيط الاستراتيجي في سياق تطبيقي جديد يخص القطاع الخاص السعودي.
- تُمهد نتائج هذه الدراسة الطريق أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة ومعدلة في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، كالثقافة التنظيمية والتحول الرقمي والابتكار المؤسسي.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُوفر هذه الدراسة لمتخذي القرار في شركات القطاع الخاص السعودي رؤية واضحة ومبنية على أدلة علمية حول أهم أبعاد الإدارة الاستراتيجية التي ينبغي التركيز عليها لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية البالغة من كونها تتزامن مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تولي أهمية كبرى لتعزيز دور القطاع الخاص ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، مما يجعل نتائجها ذات صلة مباشرة بالتوجهات الوطنية الاستراتيجية.
- تُقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المديرين والقادة في شركات القطاع الخاص على تبني أفضل الممارسات في مجال الإدارة الاستراتيجية بدءاً من التخطيط وصولاً إلى الرقابة والتقييم، بما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الأداء المؤسسي.
- تشخيص نقاط القوة والضعف: تُمكن نتائج هذه الدراسة شركات القطاع الخاص من تشخيص واقع ممارساتها الاستراتيجية وتحديد نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة، مما يساهم في رسم خارطة طريق واضحة لتحسين الأداء.
- تساعد نتائج هذه الدراسة شركات القطاع الخاص السعودي على تعزيز قدرتها التنافسية في مواجهة التحديات الاقتصادية المحلية والإقليمية والعالمية، من خلال تبني ممارسات استراتيجية فعّالة مبنية على نتائج بحثية موثوقة.

٧,١ الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات تناولت المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

☒ دراسة (Kafel & Ziębicki, 2021) بعنوان "Dynamics of the Evolution of the Strategic Management Concept: From the Planning School to the Neostrategic Approach"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ديناميكيات تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية بأبعاده (مدرسة التخطيط، المدرسة التطورية، المدرسة الموقعية، مدرسة الموارد، مدرسة القواعد البسيطة، مدرسة الخيارات الحقيقية) نحو المنهج الاستراتيجي الجديد (Neostrategic Management) في بيئة الأعمال المعاصرة. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة السردية للأدبيات (Narrative Literature Review)، حيث تم تحليل الدراسات والنظريات والمفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية عبر عقود متعددة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية يسير في بُعدين:

البُعد الأول : يتعلق بظهور مفاهيم استراتيجية جديدة تعود في جذورها إلى المدارس والمناهج السابقة .

البُعد الثاني : يتعلق بتكثيف المفاهيم السابقة مع الظروف المتغيرة، كما أكدت أن التحديات المعاصرة كالثورة الصناعية الرابعة وعدم اليقين الاستراتيجي تتطلب مناهج جديدة تتضمن القدرات الديناميكية والاستراتيجيات العلائقية والشبكية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية الجديدة التي تدمج بين التخصصات المتعددة كقيادة الأعمال الاستراتيجية والاستراتيجية كممارسة.

☒ **دراسة (القاضي وأبو بكر، ٢٠٢١) بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم) على المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، التكيف، الذكاء الجماعي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وكذلك اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية كمتغير معدّل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٤١) مديراً من مديري الإدارات الوسطى في (١٧) شركة من شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمة الذكية بأبعادها، كما تبين أن هذا الأثر قد ازداد في ظل وجود القيادة الاستراتيجية كمتغير معدّل. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الشركات المبحوثة في تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية لأثرها الواضح في تحقيق التميز التنافسي وتحسين مستويات الأداء، فضلاً عن تعزيز مهارات وقدرات القيادة لجميع العاملين من خلال البرامج التدريبية المتخصصة.

☒ **دراسة (الهمداني، ٢٠٢٢) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات: دراسة حالة الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) على جودة الخدمات في الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٤٦) موظفاً بجميع المستويات الوظيفية (رئيس وحدة، نائب رئيس وحدة، ضابط، مساعد إداري) تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات، كما أظهرت أن مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية ومستوى جودة الخدمات كلاهما كان عالياً. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في الصندوق الاجتماعي للتنمية لما لها من أثر إيجابي في جودة الخدمات.

☒ دراسة (عبدالمجدي، ٢٠٢٣) بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات والكليات الأهلية في بغداد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية بمراحلها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، التقييم والرقابة) على التغيير المؤسسي في الكليات والجامعات الأهلية في بغداد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في الجامعات والكليات الأهلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بمراحلها والتغيير المؤسسي، كما تبين وجود عوامل ومعوقات تحدّد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أغلب الجامعات والكليات بسبب طبيعة إدارة هذه المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية ومتابعة النتائج المتحققة من التغيير في المؤسسات الأكاديمية.

☒ دراسة (SIKUBWABO, 2024) بعنوان "Assessing the Influence of Strategic Management Strategies on Organizational Performance in Rwanda's Private Construction Firms"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد، الابتكار وتبني التكنولوجيا، القيادة وصنع القرار الاستراتيجي) على الأداء المؤسسي في شركات البناء الخاصة في رواندا. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الوصفي الكمي والنوعي)، وتكوّنت العينة من (١٥٠) مبحوثاً تم اختيارهم بأسلوب المسح الشامل من (٣٠) شركة بناء خاصة كبيرة في رواندا، واستُخدمت الاستبانات المهيكلية والمقابلات شبه المهيكلية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع ممارسات الإدارة الاستراتيجية الثلاث كانت ذات دلالة إحصائية في التنبؤ بالأداء المؤسسي، حيث حقق الابتكار وتبني التكنولوجيا أعلى معامل تأثير ($\beta = 0.39$)، يليه القيادة وصنع القرار الاستراتيجي ($\beta = 0.35$)، ثم التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد ($\beta = 0.32$)، وبلغت قيمة R^2 نسبة (٠,٦٢) أي أن هذه الممارسات تفسر مجتمعة ٦٢% من التباين في الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتبني نهج إداري متكامل يجمع بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التكنولوجي وتطوير مهارات القيادة واتخاذ القرار لتعزيز القدرة التنافسية.

المحور الثاني: دراسات تناولت المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

☒ دراسة (Inayat & Khan, 2021) بعنوان "A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا الداخلي، الرضا الخارجي) على أداء العاملين في منظمات القطاع الخاص في مدينة بيشاور بباكستان، وذلك في ثلاثة قطاعات هي: المستشفيات والبنوك والجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٨٠) موظفاً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية بالتساوي من المنظمات الثلاث (٦٠ طبيياً، ٦٠ مصرفياً، ٦٠ أكاديمياً)، واستُخدم مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي (MSQ) ونموذج تقييم الأداء (PEF) كأدوات لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، حيث تبين أن أداء الموظفين الراضين كان أعلى بشكل ملحوظ في جميع

مكونات الأداء (جودة العمل، المعرفة بالوظيفة، الإنتاجية، القدرة على التكيف، القيادة) مقارنةً بالموظفين غير الراضين، كما أظهرت أن نوع المهنة يؤثر في مستوى الرضا حيث كان الأطباء الأكثر رضاً. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارات الموارد البشرية بوضع استراتيجيات لتوفير بيئة عمل جيدة لزيادة الرضا الوظيفي الذي ينعكس بدوره على تحسين مستوى الأداء والإنتاجية.

✕ دراسة (عبدالمعز، ٢٠٢٤) بعنوان: "أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صناعة القرارات الإدارية) على الأداء المؤسسي في المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (373) مفردة من إجمالي مجتمع دراسة بلغ (١٢٨٠٧) من العاملين بالمستشفيات والمعاهد التعليمية، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة والأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار قدرات العاملين عن طريق تدريبهم وتنمية مهاراتهم وتطوير كفاءاتهم، وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية، وتحفيز جميع العاملين للبحث المستمر عن الابتكار والتحسين للحفاظ على المزايا التنافسية المستدامة.

✕ دراسة (حمزة وحبيب وعلي، ٢٠٢٤) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الأهداف، البيئة الداخلية) على الأداء المؤسسي في شركات بوهيات المهندس بالخرطوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٥٤) موظفاً تم توزيع الاستبانات عليهم لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركة تضع الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع رسالتها وأهدافها، وأن الخطة الاستراتيجية يتم مراجعتها وتعديلها بناءً على التغذية المرتدة، وأن الأداء المؤسسي في الشركة في تحسن مستمر. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد منهجية علمية في وضع الخطة الاستراتيجية،

وأن تقوم الإدارة العليا بوضع تصور للتعامل مع التنبؤات المستقبلية، والعمل على إشراك العاملين في وضع رؤية الشركة.

✉ **دراسة (Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele, 2024) بعنوان "Strategic Human Resource Management and Public Sector Performance: Context Matters"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (ممارسات إدارة الموارد البشرية، تحفيز الموظفين، السياق المؤسسي) على أداء القطاع العام في سياقات مؤسسية مختلفة. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة النقدية للأدبيات وتحليل الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية بالقطاع العام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها تأثيرات إيجابية على تحفيز الموظفين والأداء المؤسسي في القطاع العام، مع التأكيد على أن السياق المؤسسي يلعب دوراً جوهرياً في تحديد طبيعة هذا التأثير، وأن ما يصلح في القطاع الخاص لا ينطبق بالضرورة على القطاع العام. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة الخصوصيات المؤسسية للقطاع العام عند تصميم وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء الأمثل.

✉ **دراسة (الحري، ٢٠٢٥) بعنوان: "أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الداخلي بأبعاده (الاتصال المؤسسي، التواصل الإداري) على كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المنظمات محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قنوات الاتصال الداخلي في المنظمات وتطوير آليات التواصل الإداري لما لها من أثر مباشر في رفع مستوى كفاءة الأداء المؤسسي.

٨,١ الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليلها، يتضح أن الأدبيات العربية والأجنبية قد أولت اهتماماً ملحوظاً بموضوع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بعدد من المتغيرات التنظيمية، إلا أن التمعن في

هذه الدراسات يكشف عن وجود عدة فجوات بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمن حيث السياق المكاني، يُلاحظ أن غالبية الدراسات السابقة أُجريت في بيئات مختلفة عن البيئة السعودية، كالبيئة الأردنية (القاضي وأبو بكر، ٢٠٢١) واليمنية (الهمداني، 2022) والعراقية (عبدالمجدي، ٢٠٢٣) والكينية (Wanyama & Aila, 2022) والرواندية (SIKUBWABO, 2024)، مما يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها على القطاع الخاص السعودي الذي يتميز بخصوصيات اقتصادية وتنظيمية وثقافية فريدة لا سيما في ظل التحولات الجوهرية المرتبطة برؤية ٢٠٣٠. ومن حيث المتغيرات المدروسة، فقد تناولت الدراسات السابقة أثر الإدارة الاستراتيجية على متغيرات متفرقة كبناء المنظمة الذكية (القاضي وأبو بكر، ٢٠٢١) وجودة الخدمات (الهمداني، 2022) والتغيير المؤسسي (عبدالمجدي، ٢٠٢٣)، بينما ركزت دراسات المتغير التابع على علاقة الأداء المؤسسي بالحوكمة (عبدالمعز، ٢٠٢٤) والاتصال الداخلي (الحربي، ٢٠٢٥) والرضا الوظيفي (Inayat & Khan, 2021)، دون أن تتناول العلاقة المباشرة والمتكاملة بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة مجتمعة وأداء القطاع الخاص في السياق السعودي تحديداً. ومن حيث القطاع المستهدف، فقد ركزت معظم الدراسات على القطاع العام أو قطاعات محددة كصناعة الأدوية والتعليم والبناء والطيران المدني، في حين تبقى الدراسات التي تتناول القطاع الخاص السعودي بتنوع أنشطته وشركاته محدودة للغاية. ومن حيث البُعد الزمني، فإن بعض الدراسات أُجريت في فترات زمنية سابقة (داودي وبن حرز الله، ٢٠٠٨) لا تعكس التحولات الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال حالياً. وبناءً على ذلك، تأتي الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوات من خلال دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتكاملة (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، مما يُشكّل إضافة علمية نوعية للمكتبة العربية والسعودية في هذا المجال.

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تُمثّل الإدارة الاستراتيجية أحد أهم الحقول المعرفية في علوم الإدارة الحديثة، وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم تبعاً لتعدد المدارس الفكرية والاتجاهات البحثية. فمن المنظور الكلاسيكي، تُعرّف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى تحديد التوجه المستقبلي للمنظمة من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجيات الملائمة وتنفيذها وتقييمها بما يضمن تحقيق أهدافها بعيدة المدى. وقد أشار (داودي وبن حرز الله، ٢٠٠٨) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تُعنى بتوجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأداء المتميز من خلال التخطيط المحكم والتنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية. أما من المنظور المعاصر، فقد أوضح (Kafel & Ziębicki, 2021) أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية شهد تطوراً جوهرياً انتقل من مدرسة التخطيط الاستراتيجي التقليدية التي تفترض استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها، نحو ما يُعرف بالإدارة الاستراتيجية الجديدة التي تتبنى مقاربة أكثر ديناميكية ومرونة تدمج بين القدرات الديناميكية والاستراتيجيات العلائقية وشبكات المنظمات، وهو ما يعكس تكيف المفهوم مع التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة. وتكتسب الإدارة الاستراتيجية أهميتها من كونها توفر للمنظمات إطاراً شاملاً يُمكنها من استشراف المستقبل واتخاذ القرارات المصيرية بناءً على تحليل منهجي ومعّمق، مما يعزز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.

ثانياً: أبعاد الإدارة الاستراتيجية

تتكون الإدارة الاستراتيجية من أربعة أبعاد رئيسية مترابطة ومتكاملة تُشكّل في مجملها دورة استراتيجية متواصلة، وفيما يلي استعراض لهذه الأبعاد:

التخطيط الاستراتيجي : يُعدّ التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأولى والأساسية في منظومة الإدارة الاستراتيجية، ويُعرّف بأنه عملية منهجية تتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى، وصياغة الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق تلك

الأهداف في ضوء الموارد المتاحة والفرص والتحديات المحيطة. وقد أكدت دراسة (حمزة وحبیب وعلي، ٢٠٢٤) أن التخطيط الاستراتيجي المبني على الرؤية الواضحة والأهداف المحددة وتحليل البيئة الداخلية يُسهم في التحسين المستمر للأداء المؤسسي ويوفر للمنظمة خارطة طريق واضحة نحو المستقبل المنشود.

التنظيم الاستراتيجي: يُشير التنظيم الاستراتيجي إلى عملية تصميم الهياكل التنظيمية وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتخصيص الموارد البشرية والمادية والمالية بالشكل الذي يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية المرسومة ويضمن التناسق والانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية. ويتضمن هذا البُعد ضمان المواءمة بين الاستراتيجية المصاغة والبنية التنظيمية والثقافة المؤسسية، بحيث تعمل جميعها في اتجاه واحد يخدم تحقيق الغايات الاستراتيجية. وقد أشار (SIKUBWABO, 2024) إلى أن التخصيص الاستراتيجي للموارد يُعدّ من العوامل الجوهرية المؤثرة في كفاءة المشاريع وربحياتها.

التنفيذ الاستراتيجي: يُمثّل التنفيذ الاستراتيجي المرحلة الحاسمة التي تتحول فيها الخطط والاستراتيجيات من مجرد وثائق مكتوبة إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع، ويتضمن ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى برامج عمل ومشاريع تنفيذية وسياسات وإجراءات تشغيلية واضحة، مع تحديد الجداول الزمنية وتخصيص الميزانيات اللازمة وتفعيل آليات التنسيق بين مختلف الإدارات. وقد أكد (القاضي وأبو بكر، ٢٠٢١) أن تنفيذ الاستراتيجية يُعدّ بُعداً محورياً في منظومة الإدارة الاستراتيجية يؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمة على تحقيق التميز التنافسي.

الرقابة والتقييم الاستراتيجي: يُعرّف هذا البُعد بأنه العملية المنهجية المستمرة التي تهدف إلى متابعة ومراقبة مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المخططة، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. ويشمل ذلك تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية ونظم المعلومات الإدارية وآليات التغذية الراجعة التي تُمكن المنظمة من التعلم والتكيف المستمر. وقد أشارت دراسة (المطيري وسيد والطنطاوي، ٢٠٢٤) إلى أن الإدارة الاستراتيجية الفعّالة تتطلب منظومة رقابية متكاملة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يُعدّ الأداء المؤسسي من المفاهيم المحورية في حقل الإدارة، ويُعرّف بأنه المحصلة النهائية لجميع العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة خلال فترة زمنية محددة، والتي تعكس مدى كفاءتها في استخدام مواردها المتاحة وفعاليتها في تحقيق أهدافها المنشودة. ويتجاوز المفهوم المعاصر للأداء المؤسسي البعد المالي التقليدي ليشمل أبعاداً متعددة تتضمن الكفاءة التشغيلية والإنتاجية ورضا العملاء والتعلم والنمو المؤسسي والقدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية. وقد أكدت دراسة (عبدالمعز، ٢٠٢٤) أن الأداء المؤسسي يتأثر بمجموعة من المحددات التنظيمية والإدارية كالحوكمة والشفافية والمساءلة والمشاركة في صناعة القرارات، مما يستدعي تبني مقاربة شاملة ومتكاملة لتطويره وتحسينه. كما أشارت دراسة (الحري، ٢٠٢٥) إلى أن الاتصال الداخلي الفعال يُسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين الإنتاجية. ويرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التميز التنظيمي، حيث تسعى المنظمات المعاصرة إلى تجاوز مرحلة الأداء المقبول نحو تحقيق مستويات متفوقة من الأداء تُمكنها من التميز عن منافسيها والاستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة المتنوعة.

رابعاً: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، حيث تُشكّل الأولى الإطار الموجه الذي يُحدد مسار المنظمة ويوجّه مواردها وجهودها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد أكدت دراسة (Wanyama & Aila, 2022) أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تُعدّ متنبئات ذات دلالة بالأداء المؤسسي، حيث تُفسّر ما نسبته ٧١,٤% من التباين في مستوى الأداء. وفي السياق ذاته، بيّنت دراسة (SIKUBWABO, 2024) أن الممارسات الاستراتيجية مجتمعة تُفسّر ٦٢% من التباين في الأداء المؤسسي. ويمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي ترى أن المنظمات التي تمتلك موارد وقدرات استراتيجية فريدة ونادرة وصعبة التقليد تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تنعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي. كما بيّنت دراسة (Knies et al., 2024) أن الممارسات الإدارية الاستراتيجية لها تأثيرات إيجابية على تحفيز

العاملين والأداء المؤسسي مع التأكيد على أن السياق المؤسسي يلعب دوراً محورياً في تحديد طبيعة هذا الأثر. وبناءً على هذا الإطار النظري، تنطلق الدراسة الحالية من فرضية مفادها أن تبني شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة المتكاملة سينعكس إيجاباً على مستوى أدائها المؤسسي.

١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُعنى هذا المنهج بوصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً وكيفياً للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. وسيتم توظيف هذا المنهج في جانبين رئيسيين: الجانب النظري الذي سيعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع العلمية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي لبناء الإطار النظري للدراسة، والجانب التطبيقي الميداني الذي سيعتمد على جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وسيتم من خلال هذا المنهج قياس أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها **(التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي)** على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، بما يضمن التوصل إلى نتائج علمية موثوقة وقابلة للتعميم.

١١,١ مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية) في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ونظراً لاتساع حجم مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء الحصر الشامل، سيتم التركيز على عدد من الشركات الكبرى والمتوسطة العاملة في مدينة الرياض بوصفها العاصمة الاقتصادية والإدارية للمملكة وتضم العدد الأكبر من شركات القطاع الخاص، حيث

سيتم اختيار (٥) شركات من القطاعات الرئيسية (الصناعي، التجاري، الخدمي، التقني، الصحي) بما يضمن تمثيلاً متنوعاً لطبيعة أنشطة القطاع الخاص السعودي.

وسيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الإدارية المستهدفة، حيث سيبلغ حجم العينة المستهدف (384) مفردة، وذلك وفقاً لمعادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (٥%). وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، مع مراعاة التوزيع المتناسب بين المستويات الإدارية المختلفة والقطاعات المشمولة بالدراسة، بحيث تشمل العينة مديري الإدارات العليا ومديري الإدارات الوسطى والمشرفين ورؤساء الأقسام لضمان الحصول على رؤية شاملة ومتكاملة حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي.

١٢,١ مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

✕ **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكّمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصائيات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية ذات الصلة كوزارة التجارة والهيئة العامة للإحصاء، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة.

✕ **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال أداة الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية بشركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

١٣,١ أداة الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (١) بشدة إلى (٥) بشدة. وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

✘ **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة كالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري.

✘ **القسم الثاني:** محاور المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، ويتكون من (٤) محاور تمثل أبعاد الإدارة الاستراتيجية، بواقع (٤) فقرات لكل محور، وذلك على النحو التالي:

المحور	البُعد	عدد الفقرات
المحور الأول	التخطيط الاستراتيجي	4 فقرات
المحور الثاني	التنظيم الاستراتيجي	4 فقرات
المحور الثالث	التنفيذ الاستراتيجي	4 فقرات
المحور الرابع	الرقابة والتقييم الاستراتيجي	4 فقرات
الإجمالي		16 فقرة

✘ **القسم الثالث:** المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ويتكون من محور واحد يتضمن (١٠) فقرات تقيس مستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وبذلك يكون إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. وسيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال صدق المحكّمين (بعرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين)، وصدق الاتساق الداخلي (بحساب معامل ارتباط بيرسون)، وثبات الأداة (بحساب معامل ألفا كرونباخ).

١٤,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تعتمد الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وسيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✕ **أساليب الإحصاء الوصفي** : وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة وترتيب محاور الدراسة وفقراتها.

✕ **أساليب الإحصاء الاستدلالي** : وتشمل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي وقوة العلاقة بين المتغيرات، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد الإدارة الاستراتيجية مجتمعة على الأداء المؤسسي، واختبار (T-Test) لتحديد الفروق بين مجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحديد الفروق بين أكثر من مجموعتين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، ومعامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ازدواجية خطية بين المتغيرات المستقلة.

١٥,١ حدود الدراسة

✕ **الحدود الموضوعية** : ستقتصر الدراسة على دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) على الأداء المؤسسي لشركات القطاع الخاص.

✕ **الحدود المكانية** : ستُطبّق الدراسة على شركات القطاع الخاص العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

☒ **الحدود الزمانية :** سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٥/٢٠٢٦م.

☒ **الحدود البشرية :** ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية) في شركات القطاع الخاص المشمولة بالدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

البحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

١,١,٢ تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها موجات العولمة وثورة المعلومات وتزايد حدة المنافسة وتنامي حالة عدم اليقين في الأسواق، الأمر الذي جعل المنظمات في مواجهة مستمرة مع متغيرات تتجاوز قدرتها على التنبؤ التقليدي، وتفرض عليها إعادة النظر في أساليب التفكير والممارسة الإدارية. وفي ظل هذه التحولات برزت الإدارة الاستراتيجية بوصفها استجابة فكرية وعملية لمتطلبات التكيف والاستدامة، إذ لم تعد الكفاءة التشغيلية وحدها كافية لضمان البقاء، بل صار لزاماً على المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى وقدرة على قراءة بيئتها واستثمار مواردها على نحو يحقق ميزة تنافسية مستدامة. وقد تطور هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً منذ نشأته الأولى في مدرسة التخطيط طويل الأجل وحتى المداخل النيواستراتيجية المعاصرة التي تنظر إلى المنظمة بوصفها كياناً ديناميكياً متفاعلاً مع محيطه. (Kafel & Ziębicki, 2021) وفي السياق السعودي تحديداً، حيث تنطلق رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو تنويع القاعدة الاقتصادية وتمكين القطاع الخاص، تبرز الإدارة الاستراتيجية بوصفها أداة محورية تُمكن شركات هذا القطاع من ترجمة التوجهات الكبرى إلى خطط قابلة للتنفيذ والقياس. ومن ثم، فإن تناول هذا المتغير في الإطار النظري يستوجب الوقوف على مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده ومداخله الاستراتيجية بصورة متكاملة، تمهيداً لتحليل علاقته بأداء شركات القطاع الخاص.

٢,١,٢ مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الإدارة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف زوايا النظر إليها بين كونها عملية فكرية تحليلية، أو منظومة قرارات إدارية، أو منهجاً متكاملًا للتعامل مع البيئة. ويُنظر إليها بوصفها عملية مستمرة تشمل صياغة الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم وضع الخيارات الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، بحيث تتحقق المواءمة بين موارد المنظمة وإمكاناتها من جهة، والفرص

والتهديدات في محيطها من جهة أخرى (القاضي وأبو بكر، ٢٠٢١). وفي امتداد لهذا التصور، تُعرّف الإدارة الاستراتيجية بأنها منظومة من القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة العليا لتحديد مسار المنظمة في المدى البعيد، بما يضمن تحقيق غاياتها الكبرى ويعزز قدرتها على الاستجابة للتحوّلات البيئية، وذلك من خلال توظيف منهجي للموارد البشرية والمادية والمعرفية (الهمداني، ٢٠٢٢).

وفي مقاربة أكثر تركيزاً على البعد التطبيقي، يُنظر إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها مجموعة من الممارسات الإدارية المتكاملة التي تربط بين التفكير الاستراتيجي والفعل التنفيذي، إذ لا تقتصر على صياغة الخطط بل تمتد إلى ترجمتها إلى أنشطة وعمليات تخلق قيمة مضافة (إبراهيم ومحمد، ٢٠٢٣). ومن منظور مغاير يقترب من المدرسة الموقفية، تُعدّ الإدارة الاستراتيجية إطاراً فكرياً يُمكن المنظمة من اتخاذ قرارات رشيدة في ظل عدم اليقين، عبر دراسة المتغيرات المؤثرة وتوقع سيناريوهات المستقبل، بما يجعلها أداة استشرافية لا مجرد أسلوب تخطيط (عبدالمجدي، ٢٠٢٣). كما يُذهب إلى أن جوهر الإدارة الاستراتيجية يكمن في توفير منهج علمي يُعين القيادات على اتخاذ قرارات حاسمة تتعلق بتخصيص الموارد وتوجيه الجهود نحو الأنشطة ذات الأولوية القصوى (المطيري وآخرون، ٢٠٢٤).

ومن زاوية معاصرة تستجيب لمستجدات بيئة الأعمال الرقمية، يُنظر إلى الإدارة الاستراتيجية بوصفها منهجاً ديناميكياً قادراً على استيعاب التحوّلات التكنولوجية ودمج أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في عمليات صنع القرار، بما يجعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع الاضطرابات السوقية المتتالية. (Kar et al., 2021) وفي السياق ذاته، تُقدّم الإدارة الاستراتيجية باعتبارها استجابة منهجية للأزمات والاضطرابات الاقتصادية، تُمكن المنظمة من إعادة توجيه استثماراتها واختياراتها وفقاً لظروف التمويل والائتمان السائدة. (Flammer & Ioannou, 2021) ومن منظور يربط الاستراتيجية بالتطور المؤسسي، تُعدّ الإدارة الاستراتيجية أحد المداخل الأساسية للتعامل مع متطلبات التغيير المؤسسي، إذ توفر إطاراً منضبطاً لإحداث تحولات مدروسة تُجنّب المنظمة عشوائية التغيير وارتجاليته.

وفي ضوء ما تقدّم، يخلص الباحث إلى أن الإدارة الاستراتيجية يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: “منظومة فكرية وعملية متكاملة من القرارات والممارسات الإدارية المتسلسلة، تنطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتقوم على صياغة توجهات استراتيجية واضحة تترجم إلى هياكل وعمليات قابلة للتنفيذ، مع

متابعة مستمرة وتقييم منهجي يضمن تحقيق الأهداف بعيدة المدى، ويُعزز قدرة شركات القطاع الخاص السعودي على مواكبة متطلبات رؤية ٢٠٣٠ وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة". ويلاحظ الباحث أن الاتجاهات السابقة وإن اختلفت في زاوية المعالجة، فإنها تلتقي في النظر إلى الإدارة الاستراتيجية بوصفها عملية شمولية متصلة، لا مرحلة منعزلة، وأن قيمتها الحقيقية تتجلى في قدرتها على المواءمة بين التفكير والتنفيذ، وبين الموارد والفرص، وبين الحاضر والمستقبل.

٣,١,٢ أهمية الإدارة الاستراتيجية

تتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من كونها لم تعد ترفاً إدارياً أو خياراً تكميلياً للمنظمات الكبرى فحسب، بل غدت ضرورة وجودية لكل منظمة تسعى إلى البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الحادة. فهي توفر للمنظمة إطاراً مرجعياً تنطلق منه قراراتها، وبوصلة توجه جهودها، ومعياراً تقيس به مدى اقترابها من غاياتها أو ابتعادها عنها. كما أنها تُسهم في بناء قدرة المنظمة على التعامل مع الغموض البيئي، وتعزيز تماسكها الداخلي، وتوحيد فهم العاملين لتوجهاتها الكبرى، وهو ما يجعلها ركيزة لا غنى عنها في إدارة الأعمال المعاصرة.

ويشير الشهري والشثري (٢٠٢٥) إلى أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتمثل في عدة جوانب متكاملة، أبرزها: أولاً، تمكين المنظمة من استشراف المستقبل واستباق التحولات بدلاً من الاستجابة المتأخرة لها، بما يحقق لها مركزاً تنافسياً متقدماً؛ ثانياً، توفير منهج علمي لتخصيص الموارد المحدودة بين الأنشطة المتنافسة، بحيث توجه نحو المجالات الأكثر إسهاماً في خلق القيمة؛ ثالثاً، إيجاد لغة مشتركة بين مستويات الإدارة المختلفة، تُسهّل التواصل وتدعم اتخاذ قرارات متجانسة على امتداد الهيكل التنظيمي؛ رابعاً، تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار من خلال إيجاد بيئة فكرية تشجع على البحث عن حلول غير تقليدية ومداخل جديدة للتعامل مع التحديات.

ويرى داودي وابن حرز الله (٢٠٠٨) أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتجلى في إسهامها المباشر في رفع مستوى أداء العاملين وتحفيزهم، عبر ربط جهودهم الفردية بأهداف المنظمة الكبرى، بما يُضفي على عملهم معنى ودلالة تتجاوز حدود المهام اليومية، ويُولد لديهم شعوراً بالانتماء والمشاركة في صناعة

المستقبل التنظيمي. كما تتجلى أهميتها في توفير أساس موضوعي لتقييم الأداء، وإرساء ثقافة المساءلة، وتعزيز الانضباط المؤسسي في مختلف المستويات.

ويُضيف Kamara وآخرون (٢٠٢٤) أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تظهر في عدة محاور جوهرية، منها:

أولاً: أنها تُمثّل آلية فعّالة لإدارة التعقيد المتزايد في بيئات العمل الحديثة، إذ تُقدّم منهجًا منظمًا للتعامل مع كثرة المتغيرات وتشابك العلاقات بينها.

ثانيًا: أنها تُعزّز قدرة المنظمة على بناء هويتها المؤسسية المتميزة، وتمييز نفسها عن منافسيها من خلال خيارات استراتيجية فريدة.

ثالثًا: أنها تُسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف بعيدة المدى، فلا تشغل المنظمة بمكاسب آنية على حساب استدامتها، ولا تتعلق بتطلعات بعيدة دون أن تُترجمها إلى إنجازات مرحلية ملموسة.

ومن منظور القطاع العام والمنظمات الحكومية، يُبرز Chiwawa وآخرون (٢٠٢١) أهمية الإدارة الاستراتيجية في كونها أداة لإصلاح الممارسات الإدارية وتجاوز البيروقراطية التقليدية، إذ تُتيح للمنظمات إعادة صياغة عملياتها وفق منطق القيمة العامة والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة. كما تُسهم في تجسير الفجوة بين السياسات المُعلنة والتطبيق الفعلي على أرض الواقع، عبر ترجمة التوجهات الكبرى إلى خطط تشغيلية محددة.

ويذهب Agustian وآخرون (٢٠٢٣) إلى أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتعاضد في سياق إدارة الموارد البشرية تحديدًا، إذ تُمثّل المظلة الفكرية التي تنظم تحتها سياسات الاستقطاب والتدريب والتطوير والتحفيز، بحيث تتحول هذه السياسات من ممارسات مجزأة إلى منظومة متناغمة تخدم التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتدعم بناء ميزتها التنافسية القائمة على رأس المال البشري.

ويرى الباحث أن أهمية الإدارة الاستراتيجية في سياق شركات القطاع الخاص السعودي تكتسب بُعدًا إضافيًا، يتمثل في أنها تُشكّل أداة للمواءمة بين تطلعات المنظمة الفردية وبين التوجهات الوطنية

الكبرى التي تتبناها رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما يجعلها رافعة استراتيجية لا تخدم المنظمة وحدها، بل تُسهم في تحقيق غايات اقتصادية ومجتمعية أوسع نطاقاً.

٤,١,٢ أهداف الإدارة الاستراتيجية

تتعدد أهداف الإدارة الاستراتيجية بتعدد الأبعاد التي تتناولها والمستويات التي تعمل فيها، غير أنها تلتقي جميعاً حول هدف محوري واحد، يتمثل في تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وغاياتها في بيئة متغيرة على نحو يضمن استدامة وجودها ونموها. وقد عرض الباحثون لأهداف الإدارة الاستراتيجية من زوايا متباينة، يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أولاً: على صعيد الأهداف ذات الطابع التوجيهي، يُبين عبدالماجدي (٢٠٢٣) أن الإدارة الاستراتيجية تستهدف: تحديد الاتجاه العام للمنظمة وترسيخ هويتها المؤسسية؛ وصياغة رؤية واضحة ورسالة معبرة تُمثلان البوصلة الموجهة للقرارات؛ وبناء توافق داخلي حول الأولويات الكبرى بين مختلف المستويات الإدارية؛ وإحداث تغيير مؤسسي مدروس يُحدث الممارسات ويُجدد البنى التنظيمية بما يتلاءم مع التحولات المحيطة.

ثانياً: على صعيد الأهداف ذات الطابع التحليلي والاستشاري، تُشير القاضي وأبو بكر (٢٠٢١) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى: إجراء قراءة منهجية للبيئة الداخلية والخارجية تكشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛ واستشراف السيناريوهات المحتملة للمستقبل وتقدير احتمالات وقوعها؛ وبناء قدرة تحليلية مؤسسية تُمكن المنظمة من معالجة المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للتوظيف في صنع القرار؛ وتطوير ما يُعرف بالذكاء الاستراتيجي الذي يُكسب المنظمة حساسية عالية لمتغيرات بيئتها.

ثالثاً: على صعيد الأهداف ذات الطابع التشغيلي والتنفيذي، يوضح إبراهيم ومحمد (٢٠٢٣) أن الإدارة الاستراتيجية تستهدف: ترجمة التوجهات بعيدة المدى إلى خطط تشغيلية قابلة للقياس والمتابعة؛ وضبط عمليات تخصيص الموارد بين الوحدات والأنشطة المختلفة وفق منطق الأولوية الاستراتيجية؛ وتعزيز قدرة المنظمة على إدارة المخاطر عبر استباقها وتقدير آثارها واتخاذ إجراءات تخفيفية مناسبة؛

وبناء جسور تربط بين القرارات الاستراتيجية على المستوى الكلي والإجراءات التشغيلية على المستوى التنفيذي.

رابعاً : على صعيد الأهداف ذات الطابع التنافسي، يذهب (2024) SIKUBWABO إلى أن الإدارة الاستراتيجية تتغيا: تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر التمييز أو القيادة في التكلفة أو التركيز على شرائح سوقية محددة؛ وتعزيز مكانة المنظمة في سوقها المرجعي عبر بناء سمعة متينة وعلامة تجارية قوية؛ وتطوير قدرات جوهرية يصعب على المنافسين تقليدها؛ ورفع كفاءة المنظمة في استثمار طاقاتها الإنتاجية ومواردها المتاحة بما يجعلها أكثر استجابة لمتطلبات السوق.

خامساً : على صعيد الأهداف ذات الطابع التطويري، يرى Wanyama و (2022) Aila أن الإدارة الاستراتيجية تستهدف: إحداث تطوير منهجي في الممارسات الإدارية والثقافة التنظيمية؛ وتحفيز المنظمة على التعلم المستمر من تجاربها ومن ممارسات المنظمات الأخرى؛ وإرساء آليات للمراجعة الدورية وتصحيح المسار عند الحاجة؛ وبناء قدرات قيادية متجددة تستوعب متطلبات المراحل المقبلة وتُمكن من القيام بأدوار التغيير والتحول.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف، وإن تباينت في التركيز، فإنها تتكامل فيما بينها لتشكّل منظومة هادفة متناسقة، إذ يُغذّي البُعد التحليلي البُعد التوجيهي، ويُترجم البُعد التنفيذي ما يُصاغ على المستوى التوجيهي، فيما يضمن البُعدان التنافسي والتطويري الاستدامة والتجدد. ومن ثم فإن قياس مدى تحقق الإدارة الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص السعودي ينبغي ألا يقتصر على بُعد واحد، بل أن يستوعب هذا التشابك بين الأهداف ويعكس تكاملها.

٥,١,٢ أبعاد الإدارة الاستراتيجية

تم تحديد أبعاد الإدارة الاستراتيجية في الدراسة الحالية بناءً على دراسة حمزة وآخرون (٢٠٢٤)، ودراسة الهمداني (٢٠٢٢)، ودراسة Knies وآخرون (٢٠٢٤)، وذلك بعد مراجعة منهجية لأبرز الأطر التي تناولت هذا المتغير، حيث تبين أن هذه الدراسات اتفقت في معالجتها للإدارة الاستراتيجية بوصفها عملية متكاملة تمر بأربع مراحل أساسية متتابعة ومتفاعلة: التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الاستراتيجي،

والتنفيذ الاستراتيجي، والرقابة والتقييم الاستراتيجي. وقد رُئي اعتماد هذه الأبعاد لانسجامها مع طبيعة شركات القطاع الخاص ومرونتها في القياس وقدرتها على عكس المضامين الجوهرية للمتغير محل الدراسة.

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي. يُمثّل التخطيط الاستراتيجي حجر الزاوية في منظومة الإدارة الاستراتيجية، إذ يُجسّد المرحلة التي تتشكّل فيها التوجهات الكبرى للمنظمة وتُترسم خرائط طريقها نحو المستقبل. وهو يُعنى بصياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، ويستند إلى تحليل منهجي للبيئة الداخلية والخارجية يُمكن المنظمة من قراءة موقعها الراهن واستشراف المسارات الممكنة أمامها. ويتسم التخطيط الاستراتيجي بكونه عملية فكرية تتجاوز مجرد إعداد وثائق رسمية، لتُصبح ممارسة ذهنية مستمرة تُغذي قرارات المنظمة على مختلف مستوياتها (حمزة وآخرون، ٢٠٢٤). ويتطلب التخطيط الاستراتيجي قدرًا عاليًا من المرونة، بحيث يستوعب المتغيرات الطارئة ويسمح بمراجعة الخيارات عند الضرورة، دون أن يفقد تماسكه أو يُفترط في توجهاته الجوهرية. كما يستلزم مشاركة واسعة من مختلف المستويات الإدارية، لضمان واقعية الخطط الموضوعة وقابليتها للتطبيق، وتعزيز التزام منفذيها بها. وفي سياق شركات القطاع الخاص السعودي، يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية مضاعفة، نظرًا لارتباطه بمستهدفات اقتصادية وطنية تتطلب درجة عالية من التناسق بين الخطط على مستوى الشركة والتوجهات على مستوى الدولة.

البُعد الثاني: التنظيم الاستراتيجي. يُمثّل التنظيم الاستراتيجي الجسر الذي يربط بين ما تصوغه المنظمة من خطط وما تُهيئه من بنى وأطر لتنفيذها، إذ لا تكفي الخطط الجيدة وحدها لتحقيق الأهداف ما لم تُسندها هياكل تنظيمية ملائمة وآليات عمل فاعلة. ويتعلق التنظيم الاستراتيجي بتصميم الهيكل التنظيمي بما يخدم التوجهات الاستراتيجية، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بصورة تضمن الانسيابية في اتخاذ القرارات، وبناء قنوات اتصال فاعلة تربط المستويات الإدارية المختلفة (الهمداني، ٢٠٢٢). ويمتد التنظيم الاستراتيجي ليشمل تخصيص الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية على الوحدات والأنشطة وفق منطق الأولوية الاستراتيجية، بحيث تتدفق هذه الموارد نحو المجالات الأكثر إسهامًا في تحقيق الأهداف الكبرى. كما يتضمن بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية، إذ إن أكثر الهياكل إحكامًا تظل قاصرة عن إحداث الأثر المنشود ما لم تُسندها قيم وأنماط سلوكية تتسق مع التوجه الاستراتيجي.

ويُسهم التنظيم الاستراتيجي الفاعل في تجاوز الجمود البيروقراطي وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمتطلبات بيئتها، وهو ما يجعله بُعدًا حاسمًا في تحديد فاعلية الإدارة الاستراتيجية ككل.

البُعد الثالث: التنفيذ الاستراتيجي. يُمثّل التنفيذ الاستراتيجي المرحلة التي تتحول فيها الخيارات الاستراتيجية من مجرد توجهات مكتوبة إلى ممارسات حية تُمارسها المنظمة في عملياتها اليومية، وهو المرحلة الأصعب والأكثر تحديًا في منظومة الإدارة الاستراتيجية، إذ كثيرًا ما تصطدم الخطط الجيدة بعقبات التنفيذ فتتعثّر دون بلوغ غاياتها. ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي ترجمة الأهداف الكبرى إلى برامج وأنشطة محددة، وتوزيعها على وحدات تنظيمية وأفراد مسؤولين عنها، مع تحديد جداول زمنية واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس (Knies et al., 2024). ويستوجب التنفيذ الفاعل قيادة قادرة على حشد الجهود وتذليل العقبات، وفرقًا متخصصة تمتلك المهارات اللازمة، ونظم معلومات تدعم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وآليات تنسيق تضمن تكامل الجهود بين الوحدات المختلفة. كما يتطلب التنفيذ التعامل المرن مع المقاومة المحتملة للتغيير، وبناء الالتزام لدى العاملين عبر إشراكهم في صياغة آليات التنفيذ، وتزويدهم بالموارد والصلاحيات اللازمة. ويُعدّ التنفيذ الاستراتيجي اختبارًا حقيقيًا لمدى نضج المنظمة وقدرتها على تحويل تطلعاتها إلى إنجازات ملموسة.

البُعد الرابع: الرقابة والتقييم الاستراتيجي. تُمثّل الرقابة والتقييم الاستراتيجي الحلقة المُكمّلة لمنظومة الإدارة الاستراتيجية، إذ تُتيح للمنظمة قياس مدى اقترابها من أهدافها واكتشاف الانحرافات وتصحيح المسار في الوقت المناسب. وهي تختلف عن الرقابة التشغيلية التقليدية في كونها تنظر إلى الأداء من زاوية استراتيجية شاملة، تتعدى التحقق من إنجاز المهام إلى تقييم مدى ملائمة الاستراتيجية ذاتها للظروف المستجدة، ومدى استمرار صلاحيتها كموجه لعمل المنظمة (المطيري وآخرون، ٢٠٢٤). وتشمل الرقابة الاستراتيجية وضع معايير أداء واضحة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، وبناء نظم لجمع البيانات وتحليلها، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، وتحديد أسباب الانحرافات إن وُجدت، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. كما تتضمن المراجعة الدورية للاستراتيجية ذاتها، بحيث يُعاد النظر في فرضياتها وخياراتها كلما تغيرت الظروف البيئية بصورة جوهرية. وتُسهم الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تعزيز قدرة المنظمة على التعلم المؤسسي، وتراكم المعرفة المستفادة من تجاربها، وتطوير ممارساتها على نحو مستمر.

٦,١,٢ المداخل والاستراتيجيات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية

تتعدد المداخل والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في ممارستها للإدارة الاستراتيجية، تبعًا لطبيعة بيئتها ونوع نشاطها ومرحلة نموها. ومن أبرز هذه المداخل المدخل النيواستراتيجي الذي يتجاوز الرؤية التقليدية للاستراتيجية بوصفها خطة جامدة، إلى النظر إليها بوصفها عملية تفاعلية ديناميكية تتطور باستمرار وتستجيب للمستجدات في الوقت الحقيقي (Kafel & Ziębicki, 2021). وفي السياق ذاته، برزت استراتيجيات التحول الرقمي بوصفها مدخلًا معاصرًا يُعيد تشكيل الممارسات الاستراتيجية برمتها، عبر دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في صنع القرار، بما يُمكن المنظمات من تحقيق درجة غير مسبوقة من الدقة في التنبؤ والاستجابة (Kar et al., 2021).

كذلك تكتسب الاستراتيجيات الابتكارية مكانة متنامية في ممارسات الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، إذ تستهدف بناء قدرات المنظمة على توليد حلول غير تقليدية وإحداث اختراقات نوعية في منتجاتها وعملياتها ونماذج أعمالها، بما يُجَدِّد ميزتها التنافسية ويُحصِّنها من التقليد (الشهري والشثري، ٢٠٢٥). ومن المداخل البارزة أيضًا مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الذي ينظر إلى رأس المال البشري بوصفه المصدر الأهم للميزة التنافسية، ويسعى إلى مواءمة سياسات إدارة الأفراد مع التوجهات الاستراتيجية الكلية للمنظمة (Knies et al., 2024).

وفي مواجهة الأزمات الاقتصادية والاضطرابات السوقية، برزت استراتيجيات التكيف المالي والاستثماري التي تُتيح للمنظمات إعادة توزيع استثماراتها وتعديل أولوياتها وفق ظروف التمويل والائتمان السائدة، بما يضمن استمرارية أعمالها ويُجَنِّبها مخاطر الإفلاس (Flammer & Ioannou, 2021). كما تتبنى المنظمات الحديثة استراتيجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية بوصفها مدخلًا للتعامل المنهجي مع حالات عدم اليقين، عبر تحديد المخاطر المحتملة وتقدير احتمالات وقوعها وآثارها، ووضع خطط للاستجابة لها (إبراهيم ومحمد، ٢٠٢٣).

ومن المداخل الحديثة كذلك مدخل الحوكمة الاستراتيجية الذي يُركِّز على بناء أطر مؤسسية للرقابة والمساءلة وضمان الشفافية، بحيث تتحقق المواءمة بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة وتُعزِّز ثقتهم في المنظمة (عبدالمعز، ٢٠٢٤). وأخيرًا، تبرز استراتيجيات تنويع التركيبة القيادية بوصفها مدخلًا

حديثاً يستهدف إثراء عمليات صنع القرار عبر تنوع الخلفيات والخبرات في مجالس الإدارة (Baby Maria & Hussain, 2024).

٧,١,٢ عناوين تحليلية مُضافة في الإطار النظري

أولاً: الإدارة الاستراتيجية بوصفها استجابة لمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠. يُمثّل التحول الذي تشهده المملكة العربية السعودية في إطار رؤيتها الطموحة سياقاً فريداً يُعيد تشكيل ممارسات الإدارة الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص. فقد فرضت هذه الرؤية على الشركات إعادة قراءة بيئتها التشغيلية في ضوء التحولات الكبرى التي تتبناها الدولة، سواء على صعيد التنويع الاقتصادي أو تطوير القطاعات غير النفطية أو رفع كفاءة سوق العمل أو تعزيز ريادة الأعمال. ومن ثمّ باتت الإدارة الاستراتيجية في هذه الشركات تُمارَس في سياق وطني يحفل بالفرص ويتطلب في الوقت ذاته مستوى عالياً من المرونة والاستجابة.

ثانياً: التحول من التخطيط الاستراتيجي التقليدي إلى التفكير الاستراتيجي المرن. شهدت الممارسات الاستراتيجية المعاصرة تحولاً عميقاً في طبيعة التخطيط، إذ تراجع نموذج التخطيط الجامد الذي يفترض إمكانية التنبؤ الدقيق بالمستقبل، لصالح نموذج التفكير الاستراتيجي المرن الذي يقوم على بناء قدرات تكيفية لدى المنظمة. ويعكس هذا التحول إدراكاً متنامياً بأن البيئة الراهنة تتسم بدرجة من الاضطراب تجعل الخطط الجامدة عرضة للتقادم السريع، ويتطلب التعامل معها قدرة على إعادة التشكيل المستمر للخيارات.

ثالثاً: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والذكاء المؤسسي. تتنامى الصلة بين الإدارة الاستراتيجية ومفهوم الذكاء المؤسسي بوصفه القدرة الجمعية للمنظمة على معالجة المعلومات وتوليد المعرفة واتخاذ قرارات رشيدة. ويُمثّل الذكاء المؤسسي امتداداً طبيعياً للممارسة الاستراتيجية الناضجة، إذ يُكسبها بُعداً معرفياً يُعزّز قدرتها على التعامل مع التعقيد ويُمكنّها من تحويل بياناتها المتراكمة إلى رؤى استراتيجية قابلة للتوظيف.

رابعاً : الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات الاستدامة. أصبحت الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مكوناً أصيلاً في الممارسة الاستراتيجية المعاصرة، إذ لم تعد المنظمات تنظر إلى أدائها بمعزل عن أثرها في محيطها الأوسع. ويتجلى هذا التوجه في تبني المنظمات لاستراتيجيات تستوعب اعتبارات المسؤولية الاجتماعية والحوكمة البيئية، وتُدمجها في خياراتها الاستراتيجية الكبرى، بما يُعزز شرعيتها المؤسسية ويكسبها ثقة أصحاب المصلحة.

خامساً : تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات الخاصة. تواجه الإدارة الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص جملة من التحديات، منها: محدودية الموارد المخصصة للتفكير الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ وضغوط الأداء قصير المدى التي تُضيّق المساحة المتاحة للتخطيط بعيد المدى؛ وصعوبة بناء ثقافة استراتيجية في بيئات تتسم بالتغير السريع في الكوادر؛ وتحديات التنسيق بين المالكين والمديرين التنفيذيين حول التوجهات الكبرى. ويستلزم تجاوز هذه التحديات بناء قدرات استراتيجية متخصصة وإرساء آليات حوكمة فاعلة.

البحث الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

١,٢,٢ تمهيد

يُمثل الأداء المؤسسي المحصلة النهائية لكل ما تبذله المنظمة من جهود وما توظفه من موارد وما تتبناه من خيارات استراتيجية، وهو المرآة التي تنعكس عليها فاعلية ممارساتها الإدارية ومدى نضج منظومتها التشغيلية. ومن ثمّ فقد استأثر الأداء المؤسسي باهتمام واسع في أدبيات إدارة الأعمال، باعتباره المعيار الجامع الذي تُقاس عليه نجاحات المنظمات وتُقوّم على أساسه قراراتها. ولم يعد مفهوم الأداء المؤسسي محصورًا في المؤشرات المالية التقليدية كالربحية والعائد على الاستثمار، بل اتسع ليشمل أبعادًا متعددة تتعلق بجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة وقدرة المنظمة على التعلم والابتكار واستدامة نموها. وفي بيئة الأعمال السعودية الراهنة، التي تشهد تحولات اقتصادية واجتماعية متسارعة تواكب رؤية المملكة ٢٠٣٠، يكتسب الأداء المؤسسي لشركات القطاع الخاص بُعدًا استراتيجيًا مضاعفًا، إذ لم تعد جودة أدائها مقياسًا لنجاحها الذاتي فحسب، بل صارت مؤشرًا على مدى إسهامها في تحقيق التطلعات التنموية الكبرى للدولة. ومن هنا تأتي أهمية الوقوف على هذا المتغير بمزيد من التحليل، تمهيدًا لتفسير العلاقة بينه وبين الإدارة الاستراتيجية بوصفها أحد أهم العوامل المؤثرة فيه.

٢,٢,٢ مفهوم الأداء المؤسسي

تباينت تعريفات الباحثين لمفهوم الأداء المؤسسي بحسب الزاوية التي ينظرون منها إليه والمنطلقات الفكرية التي يستندون إليها، غير أن هذه التعريفات تتكامل فيما بينها لتُقدّم صورة شاملة لهذا المفهوم متعدد الأبعاد. ويُعرّف الأداء المؤسسي بأنه المحصلة الكلية لمختلف أنشطة المنظمة وعملياتها، التي تتجلى في درجة تحقيقها لأهدافها المعلنة، وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة، وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين من خدماتها (عبدالمعز، ٢٠٢٤). وفي امتداد لهذا التصور، يُنظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه التعبير الكمي والكيفي عن النتائج التي تُحقّقها المنظمة في إطار سعيها نحو رسالتها، بما يعكس مدى توافقها مع المعايير الموضوعية ومدى تميزها قياسًا بمنظمات مماثلة (حمزة وآخرون، ٢٠٢٤).

ومن منظور يربط الأداء المؤسسي بمنظومة الإدارة الشاملة، يُعرّف الأداء بأنه انعكاس لمدى فاعلية النظم الإدارية والتنظيمية المعمول بها داخل المنظمة، وقدرتها على تحويل المدخلات إلى مخرجات تُحقق قيمة مضافة، عبر سلسلة من العمليات والأنشطة المتكاملة (الحربي، ٢٠٢٥). وفي مقاربة أكثر تركيزاً على البعد المعرفي، يُعدّ الأداء المؤسسي تعبيراً عن قدرة المنظمة على توظيف أصولها المعرفية وخبراتها المتراكمة في تحقيق نتائج تنافسية مستدامة، بما يجعله مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمنظومة إدارة المعرفة فيها (المندلوي، ٢٠٢٤).

ومن زاوية اجتماعية أوسع، يُنظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه تعبيراً عن مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة المتعددين، بما يشمل العاملين والعملاء والمساهمين والمجتمع المحلي والدولة، إذ لا يُقاس الأداء بالمعايير الاقتصادية وحدها بل بمدى تحقيق التوازن بين مصالح هذه الأطراف جميعها (عبدالرازق، ٢٠٢٤). وفي امتداد لهذا التصور الموسّع، يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه منظومة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وغاياتها الاستراتيجية، مع مراعاة جودة العمليات الداخلية ورضا المستفيدين وقدرة المنظمة على التعلم والنمو.

ومن منظور يربط الأداء بمستوى الفرد العامل، يُنظر إلى الأداء المؤسسي بوصفه محصلة لتفاعل أداء الأفراد داخل المنظمة، إذ يُمثّل الأداء الفردي اللبنة الأساسية التي يتكوّن منها الأداء الجمعي، ويتأثر بدرجة الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى تحفيزهم وانتمائهم (Inayat & Jahanzeb Khan, 2021). ومن منظور تنظيمي شامل، يُعرّف الأداء بأنه قدرة المنظمة على تحقيق مستويات متقدمة من الكفاءة والفاعلية في عملياتها، والتميز في مخرجاتها قياساً بنظيراتها في القطاع ذاته، بما يُكسبها موقعاً تنافسياً متقدماً. (SIKUBWABO, 2024)

ويرى الباحث في ضوء هذه التعريفات أن الأداء المؤسسي يمكن تعريفه إجرائياً بأنه: “منظومة متكاملة من النتائج والمخرجات الكمية والكيفية التي تُحققها شركات القطاع الخاص السعودي عبر استثمارها لمواردها وممارساتها الإدارية، وتعكس مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، وكفاءتها في عملياتها الداخلية، وفعاليتها في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، وقدرتها على التكيف والابتكار والنمو

المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة". ويلاحظ الباحث أن التعريفات على تنوعها تلتقي حول كون الأداء المؤسسي مفهومًا متعدد الأبعاد لا يمكن اختزاله في مؤشر واحد، وأن قياسه يتطلب منظومة متكاملة من المعايير التي تستوعب أبعاده المختلفة وتعكس تعقيد الواقع التنظيمي الذي يتشكل فيه.

٣,٢,٢ أهمية الأداء المؤسسي

تنبع أهمية الأداء المؤسسي من كونه المعيار الجامع الذي تُقاس عليه نجاحات المنظمات وتُقوّم على أساسه قراراتها، فهو ليس مجرد محصلة لجهود سابقة، بل هو مدخل لقرارات لاحقة ومنطلق لتعديل المسارات وتطوير الممارسات. كما أن الاهتمام بالأداء المؤسسي يُعزّز قدرة المنظمة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية، ويُمكنها من بناء سمعة مؤسسية متينة تعزز ثقة أصحاب المصلحة فيها، وتُكسبها قدرة أكبر على جذب الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطورها.

ويشير عبدالمعز (٢٠٢٤) إلى أن أهمية الأداء المؤسسي تتمثل في عدة أبعاد متكاملة، منها:

أولاً: أنه يُمثّل أداة محورية لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها، بما يُتيح للقيادات اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استمرار الممارسات الراهنة أو تعديلها.

ثانياً: أنه يُسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة، إذ يوفر معايير موضوعية يُحاسب على أساسها العاملون والإدارات.

ثالثاً: أنه يدعم بناء الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، من خلال إظهار قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق التوقعات المعقودة عليها.

رابعاً: أنه يُمثّل أساسًا لتطوير الممارسات الإدارية والتشغيلية عبر تحديد مواطن الضعف وفرص التحسين.

ويرى عبدالرازق (٢٠٢٤) أن أهمية الأداء المؤسسي تتجلى في إسهامها في تعزيز الثقة العامة بالمنظمة، إذ يرتبط الأداء المتميز ارتباطًا وثيقًا بالسمعة المؤسسية والقبول الاجتماعي، وهو ما ينعكس

على قدرة المنظمة على بناء علاقات إيجابية مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي، ويكسبها رصيدًا معنويًا يدعم استمراريته ونموها.

ويُضيف المندلاوي (٢٠٢٤) أن أهمية الأداء المؤسسي تتجلى في عدة محاور، أولها: أنه يُمثّل المرآة العاكسة لمدى نجاح المنظمة في توظيف أصولها المعرفية وخبراتها المتراكمة؛ ثانيها: أنه يُسهم في توجيه استثمارات المنظمة نحو المجالات الأكثر إسهامًا في خلق القيمة، عبر الكشف عن الأنشطة عالية المردود وتلك التي تستنزف الموارد دون عائد مكافئ؛ ثالثها: أنه يُعزّز قدرة المنظمة على التعلم المؤسسي من تجاربها، عبر توفير بيانات منهجية حول نتائج ممارساتها يُمكن الاستفادة منها في تطوير قراراتها المستقبلية.

ومن منظور يربط الأداء بالموارد البشرية، يرى Inayat و Jahanzeb Khan (2021) أن أهمية الأداء المؤسسي تتجلى في كونه يعكس مدى نجاح المنظمة في بناء بيئة عمل محفزة تُطلق طاقات العاملين، وترتبط بين رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم، بما يُسهم في تحقيق دورة إيجابية يُغذي فيها الأداء المتميز رضا العاملين، ويُغذي رضاهم بدوره مستوى الأداء.

ويذهب SIKUBWABO (2024) إلى أن أهمية الأداء المؤسسي تتعاضد في القطاع الخاص تحديدًا، نظرًا لارتباطه المباشر بقدرة الشركات على البقاء في السوق وتحقيق العوائد لمساهميها، إذ تواجه الشركات الخاصة ضغوطًا تنافسية متواصلة تجعل التميز في الأداء شرطًا لاستمراريتها وليس مجرد ميزة إضافية. كما يُمثّل الأداء المتميز أداة لاستقطاب رؤوس الأموال والشراكات الاستراتيجية وتوسيع نطاق الأعمال.

ويرى الباحث أن أهمية الأداء المؤسسي في سياق شركات القطاع الخاص السعودي تكتسب بُعدًا وطنيًا إضافيًا، يتمثل في أن أداء هذه الشركات يُمثّل أحد مؤشرات نجاح التحول الاقتصادي الذي تتبناه الدولة، ومن ثم فإن الارتقاء بهذا الأداء يخدم المنظمة وقطاعها وبيئتها الاقتصادية الأوسع في آن واحد.

٤,٢,٢ أهداف قياس وتطوير الأداء المؤسسي

يستهدف الاهتمام بالأداء المؤسسي تحقيق جملة من الغايات المتكاملة التي تُمثّل في مجموعها الأساس المنطقي لتبني المنظمات لمنظومات قياس الأداء وتطوير ممارسات تحسينه. وقد عرض الباحثون لهذه الأهداف من زوايا متعددة، يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أولاً : على صعيد الأهداف ذات الطابع التقييمي، يوضح الحربي (٢٠٢٥) أن قياس وتطوير الأداء المؤسسي يستهدف: تقييم مدى تحقق الأهداف المرسومة بدقة وموضوعية بعيداً عن الانطباعات الذاتية؛ والكشف عن مواطن القوة في الممارسات الإدارية لتعزيزها واستثمارها؛ وتحديد نقاط الضعف ومجالات القصور لمعالجتها وفق منهج علمي؛ وقياس درجة استجابة المنظمة لاحتياجات المستفيدين من خدماتها.

ثانياً : على صعيد الأهداف ذات الطابع التطويري، تُشير حمزة وآخرون (٢٠٢٤) إلى أن منظومة الأداء المؤسسي تتغيا: تطوير الممارسات الإدارية والتشغيلية بصورة مستمرة بناءً على ما تكشفه نتائج القياس؛ وبناء قدرة المنظمة على التعلم المؤسسي من تجاربها وتراكم خبرتها؛ وتعزيز الابتكار والتجديد عبر إيجاد ضغط مستمر نحو التحسين وتجاوز المستويات الراهنة؛ وتطوير معايير ومؤشرات تستوعب التحولات في طبيعة الأعمال وفي توقعات أصحاب المصلحة.

ثالثاً : على صعيد الأهداف ذات الطابع التنظيمي، يُبين المندلاوي (٢٠٢٤) أن الاهتمام بالأداء المؤسسي يستهدف: ربط الجهود الفردية بالأهداف التنظيمية الكبرى عبر منظومة مؤشرات متناسقة؛ وتعزيز التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة من خلال إيجاد لغة مشتركة لقياس النتائج؛ وبناء ثقافة الإنجاز والمساءلة داخل المنظمة؛ وترسيخ منهج الإدارة بالنتائج بدلاً عن الإدارة بالنشاط أو بالإجراءات.

رابعاً : على صعيد الأهداف ذات الطابع الاستراتيجي، يذهب Wanyama و (2022) Aila إلى أن منظومة الأداء المؤسسي تتغيا: توفير معلومات استراتيجية تدعم اتخاذ القرارات في المستويات القيادية العليا؛ وقياس مدى توافق الممارسات الفعلية مع التوجهات الاستراتيجية المعلنة؛ وتقديم تغذية راجعة

منهجية للقيادات حول مدى نجاح خياراتها الاستراتيجية؛ وبناء قدرة المنظمة على إعادة توجيه مسارها بناءً على ما يكشفه قياس الأداء من نتائج.

خامساً : على صعيد الأهداف ذات الطابع الخارجي، يُضيف عبدالرازق (٢٠٢٤) أن منظومة الأداء المؤسسي تستهدف: تعزيز ثقة أصحاب المصلحة الخارجيين بالمنظمة عبر تقديم صورة موضوعية عن نتائج عملها؛ وتوفير معلومات تدعم اتخاذ قرارات الاستثمار والشراكة من قبل الأطراف الخارجية؛ وبناء سمعة مؤسسية إيجابية تُعزز موقع المنظمة في سوقها المرجعي؛ وإبراز مدى التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية والاقتصادية تجاه محيطها.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف وإن تباينت في تركيزها فإنها تتكامل لتُشكّل منظومة متناسقة، تخدم المنظمة في رحلتها نحو التميز والاستدامة، وتدعم استمرارية نموها وتطورها في سياق بيئة تنافسية متغيرة.

٥,٢,٢ أبعاد الأداء المؤسسي

تتعدد الأبعاد التي يتشكّل منها الأداء المؤسسي بحسب الأطر الفكرية التي يتبناها الباحثون والمداخل التي ينطلقون منها في تحليلهم لهذا المفهوم. وقد تم تناول هذه الأبعاد في الأدبيات التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية على نحو يُبرز ثراء هذا المفهوم وتعدد جوانبه، وفيما يلي عرض لأبرز الأبعاد التي تناولتها هذه الأدبيات:

البُعد الأول: الكفاءة التشغيلية. تُمثّل الكفاءة التشغيلية أحد أبرز أبعاد الأداء المؤسسي، إذ تعكس قدرة المنظمة على إنجاز أعمالها بأقل قدر من الموارد وفي أقصر وقت ممكن دون الإخلال بمعايير الجودة المعتمدة. ويتجلى هذا البعد في مؤشرات متعددة تتعلق بإنتاجية العمليات الداخلية وانسيابيتها وخلوها من الهدر، ومدى الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية (الحربي، ٢٠٢٥). كما تشمل الكفاءة التشغيلية قدرة المنظمة على ضبط التكاليف وتحقيق التوازن بين متطلبات الجودة ومتطلبات الاقتصاد في الإنفاق. وتسهم الكفاءة التشغيلية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة،

إذ تُمكنها من تقديم خدماتها بأسعار أكثر تنافسية أو تحقيق هوامش ربحية أعلى مقارنة بمنافسيها، فضلاً عن قدرتها على تحرير موارد إضافية يمكن توجيهها نحو الاستثمار في التطوير والابتكار.

البعد الثاني: الفاعلية في تحقيق الأهداف. يُعنى هذا البعد بقياس مدى نجاح المنظمة في بلوغ الغايات والأهداف التي وضعتها لنفسها، بصرف النظر عن حجم الموارد المستخدمة في ذلك. ويُمثل هذا البعد المعيار المحوري الذي تُقيّم على أساسه مدى استجابة المنظمة لرسالتها الأساسية، إذ لا قيمة لكفاءة عالية في غياب فاعلية في تحقيق الأهداف (حمزة وآخرون، ٢٠٢٤). وتشمل الفاعلية مدى تحقق الأهداف الكمية المحددة، وكذلك مدى استيفاء المعايير النوعية المعتمدة، بما يضمن جودة المخرجات إلى جانب كمياتها. ويتطلب قياس هذا البعد وجود منظومة واضحة من الأهداف القابلة للقياس، ومؤشرات أداء دقيقة تربط بين الأنشطة والنتائج المتوقعة، بما يُتيح تقييماً موضوعياً لمدى التقدم نحو الأهداف.

البعد الثالث: جودة المخرجات والخدمات. تُعدّ جودة المخرجات والخدمات بُعداً محورياً من أبعاد الأداء المؤسسي، إذ تعكس مدى مطابقة ما تُنتجه المنظمة من سلع وخدمات للمواصفات المعتمدة ولتوقعات المستفيدين منها. ويتجلى هذا البعد في جوانب متعددة، تشمل: المطابقة للمعايير التقنية المعتمدة؛ والتميز قياساً بمنتجات وخدمات المنافسين؛ وقدرة المخرجات على تلبية احتياجات المستفيدين بصورة فاعلة؛ والاتساق في تقديم خدمات بمستوى جودة ثابت عبر الزمن (الهمداني، ٢٠٢٢). وتُمثل جودة المخرجات والخدمات الجسر الذي تتواصل عبره المنظمة مع محيطها الخارجي، إذ يُمثل ما تُقدّمه من سلع وخدمات الواجهة التي يحكم على المنظمة من خلالها، ومن ثمّ فإنّ تحسين هذا البعد ينعكس مباشرة على سمعتها المؤسسية وموقعها التنافسي.

البعد الرابع: رضا أصحاب المصلحة. يستوعب هذا البعد العلاقة المتشابكة بين المنظمة ومختلف الأطراف ذات الصلة بأنشطتها، ويُمثل مؤشراً جوهرياً على نضج المنظمة وقدرتها على الموازنة بين مصالح متعددة قد تتعارض أحياناً. ويشمل رضا أصحاب المصلحة: رضا العملاء بوصفه الانعكاس المباشر لقدرة المنظمة على تلبية احتياجاتهم؛ ورضا العاملين بوصفه مؤشراً على جودة بيئة العمل الداخلية ومدى تحفيزها للإنجاز؛ ورضا المساهمين والملاك بوصفه دلالة على القدرة على تحقيق العوائد المتوقعة؛ ورضا المجتمع المحلي والجهات التنظيمية بوصفه مؤشراً على الالتزام بالمسؤوليات

الاجتماعية والقانونية (عبدالرازق، ٢٠٢٤). ويُعدّ هذا البعد من أكثر الأبعاد تعقيدًا في القياس، نظرًا لتعدد أصحاب المصلحة وتباين توقعاتهم، غير أن إدارته الفاعلة تُمثّل ركيزة للاستدامة المؤسسية بعيدة المدى.

البُعد الخامس: القدرة على التعلم والابتكار. يُمثّل هذا البعد قدرة المنظمة على تجديد ذاتها وتطوير ممارساتها استنادًا إلى ما تكتسبه من خبرات وما تتراكم لديها من معارف. ويتجلى في عدة جوانب، منها: استثمار الأصول المعرفية للمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء؛ وبناء آليات منهجية للتعلم من التجارب الناجحة والإخفاقات؛ وتطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة تُجَدّد ميزة المنظمة التنافسية؛ وتعزيز ثقافة الابتكار وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية (المندلوي، ٢٠٢٤). ويكتسب هذا البعد أهمية متنامية في ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال، إذ لم تعد المنظمات قادرة على الاكتفاء بإتقان ما تقوم به حاليًا، بل صار لازمًا عليها أن تستبقي التغيرات وتُجَدّد أساليب عملها باستمرار.

البُعد السادس: الاستدامة المالية. يعكس هذا البعد قدرة المنظمة على تحقيق نتائج مالية تضمن استمراريته ونموها في المدى البعيد، ويشمل مؤشرات الربحية والنمو في الإيرادات والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمار وكفاءة استخدام رأس المال (Flammer & Ioannou, 2021) ويُمثّل هذا البعد الأساس المادي الذي تركز عليه المنظمة في تمويل أنشطتها وتنفيذ خططها التطويرية، إذ إن أي ممارسات إدارية ناجحة في الأبعاد الأخرى تظل عرضة للتآكل ما لم تُسندها نتائج مالية متينة. كما تشمل الاستدامة المالية القدرة على التكيف مع الدورات الاقتصادية المتعاقبة، وامتلاك احتياطات وموارد تُمكن المنظمة من تجاوز الفترات الصعبة دون أن تُفَرِّط في خياراتها الاستراتيجية بعيدة المدى.

البُعد السابع: التميز في رأس المال البشري. يستوعب هذا البعد مكانة العاملين بوصفهم المصدر الأهم للقيمة المضافة في المنظمات الحديثة، ويعكس قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات المتميزة وتطوير قدراتها والاحتفاظ بها (Knies et al., 2024) ويشمل هذا البعد جوانب متعددة، منها: مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين؛ ومدى التزامهم وانتمائهم للمنظمة؛ ومستوى إنتاجيتهم؛ ودرجة استقرارهم ومعدلات الدوران الوظيفي؛ ومدى استثمار المنظمة في تطويرهم المهني. ويرتبط هذا البعد

ارتباطًا وثيقًا بسائر أبعاد الأداء، إذ يُمثّل العاملون القوة المحركة لكل ما تُحقّقه المنظمة من إنجازات في الأبعاد الأخرى.

٦,٢,٢ مداخل قياس الأداء المؤسسي

تتعدد المداخل التي تتبناها المنظمات في قياس أدائها المؤسسي، تبعًا لطبيعتها ونوع نشاطها والغايات التي تستهدفها من القياس. ومن أبرز هذه المداخل المدخل المالي التقليدي الذي يُركّز على المؤشرات الكمية المتعلقة بالربحية والعائد والنمو، وهو مدخل يتسم بسهولة القياس وموضوعيته، غير أنه يقصر عن استيعاب أبعاد الأداء غير المالية (إبراهيم ومحمد، ٢٠٢٣). وفي مقابل هذا المدخل، تطوّرت مداخل متكاملة تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وتتنظر إلى الأداء من زوايا متعددة تشمل المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

ومن المداخل المتنامية في الاستخدام مدخل القياس متعدد الأبعاد الذي يستوعب الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء، ويعكس توجهًا متناميًا نحو الاهتمام بالاستدامة الشاملة وليس الاستدامة المالية فحسب. كما يبرز مدخل قياس الأداء المرتبط بأصحاب المصلحة، الذي يستهدف الكشف عن مدى تلبية توقعات مختلف الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة، وفهم العلاقة بين أدائها ومستوى الثقة العامة فيها (عبدالرازق، ٢٠٢٤).

ويُمثّل مدخل المقارنة المرجعية أحد المداخل الفاعلة في قياس الأداء، إذ يقوم على مقارنة أداء المنظمة بأداء منظمات نظيرة أو رائدة في القطاع ذاته، بما يكشف الفجوات ويُحدّد فرص التحسين على نحو موضوعي. كما يتنامى مدخل القياس القائم على البيانات الضخمة وتحليلات الذكاء الاصطناعي، الذي يُتيح معالجة كميات هائلة من المعلومات حول الأداء واستخلاص رؤى دقيقة منها (Kar et al., 2021).

ومن المداخل الحديثة كذلك مدخل الحوكمة في قياس الأداء، الذي يربط بين جودة الأداء المؤسسي ومدى فاعلية أطر الحوكمة المعتمدة، ويُبرز دور الشفافية والمساءلة في تحقيق التميز الأدائي

(عبدالمعز، ٢٠٢٤). كما يبرز مدخل تقييم الأداء وفق تنوع التركيبة القيادية، الذي يستكشف العلاقة بين تنوع الخلفيات في مجالس الإدارة وجودة الأداء المتحقق. (Baby Maria & Hussain, 2024)

٧,٢,٢ عناوين تحليلية مُضافة في الإطار النظري

أولاً: العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. تتجلى العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بوصفها علاقة سببية وثيقة، تستند إلى أن الممارسات الاستراتيجية الناجمة تُهيئ السياق المناسب لتحقيق أداء متميز. فالتخطيط الاستراتيجي يُحدّد الأهداف ويوجه الموارد، والتنظيم الاستراتيجي يُهيئ الهياكل والثقافة الداعمة، والتنفيذ الاستراتيجي يضمن تحويل الخطط إلى ممارسات، والرقابة والتقييم الاستراتيجي يضمن مراجعة المسار وتصحيحه. وتُمثّل هذه السلسلة مسارًا منهجيًا يُمكن المنظمة من بناء أداء متميز ومستدام.

ثانيًا: تأثير عوامل البيئة الخارجية على الأداء المؤسسي. يتأثر الأداء المؤسسي تأثرًا عميقًا بعوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، التي تشمل الظروف الاقتصادية الكلية، والأطر التنظيمية والقانونية، والتحول التكنولوجية، ووحدة المنافسة في القطاع، وتوقعات أصحاب المصلحة. ومن ثمّ فإن تحليل الأداء يستوجب استيعاب هذه العوامل وفهم تفاعلها مع الممارسات الداخلية للمنظمة، تجنبًا للأحكام الجزئية التي تعزو الأداء كله إلى عوامل داخلية أو خارجية بمفردها.

ثالثًا: الأداء المؤسسي في سياق رؤية المملكة ٢٠٣٠، يكتسب الأداء المؤسسي لشركات القطاع الخاص السعودي بُعدًا استراتيجيًا في سياق رؤية المملكة ٢٠٣٠، إذ تستهدف هذه الرؤية رفع إسهام القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني وتمكينه من أداء دور محوري في التنمية. ومن ثمّ فإن الارتقاء بأداء هذه الشركات يُمثّل ركيزة لتحقيق التطلعات التنموية الكبرى للدولة، ويُسهم في تنويع القاعدة الاقتصادية وخلق فرص العمل وتعزيز التنافسية الوطنية.

رابعًا: التحول الرقمي وأثره في الأداء المؤسسي، أحدث التحول الرقمي تغييرًا جوهريًا في طبيعة الأداء المؤسسي وأساليب قياسه، إذ أتاح للمنظمات أدوات جديدة لتحسين كفاءتها وفعاليتها، ووسّع نطاق المؤشرات القابلة للقياس، وأتاح معالجة كميات غير مسبوقة من البيانات حول أدائها. كما فرض على

المنظمات تطوير قدراتها الرقمية بوصفها شرطًا للمنافسة في الأسواق الحديثة. ويتطلب التعامل مع هذا التحول استثمارات متواصلة في البنية التقنية والكفاءات المتخصصة وإعادة هندسة العمليات.

خامساً: الأداء المؤسسي والاستدامة الشاملة. تتنامى الصلة بين الأداء المؤسسي ومفهوم الاستدامة الشاملة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، إذ لم يعد الأداء المتميز يُقاس بالنتائج المالية وحدها، بل بمدى إسهام المنظمة في تحقيق توازن مستدام بين هذه الأبعاد. وقد دفع هذا التوجه المنظمات إلى تطوير منظومات قياس تستوعب الأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب الأبعاد الاقتصادية، وتعكس مدى التزامها بمسؤولياتها تجاه الأجيال الحالية والمقبلة.

سادساً: تحديات قياس الأداء المؤسسي. يواجه قياس الأداء المؤسسي جملة من التحديات، منها: صعوبة قياس الأبعاد غير الكمية كرضا أصحاب المصلحة والقدرة على الابتكار؛ ومخاطر التركيز المفرط على المؤشرات قصيرة المدى على حساب التوجهات بعيدة المدى؛ وتحديات التوازن بين شمولية القياس وعمليته؛ ومخاطر التحيزات في تفسير البيانات. ويستلزم تجاوز هذه التحديات بناء منظومات قياس متوازنة، ومراجعتها دوريًا في ضوء التحولات في بيئة الأعمال وتطلعات أصحاب المصلحة.

سابعاً: العلاقة بين رضا العاملين والأداء المؤسسي. تُمثّل العلاقة بين رضا العاملين والأداء المؤسسي إحدى العلاقات الجوهرية في أدبيات إدارة الأعمال، إذ يرتبط رضا العاملين ارتباطًا وثيقًا بمستوى التزامهم وإنتاجيتهم وانتمائهم للمنظمة. (Inayat & Jahanzeb Khan, 2021) ويُمثّل بناء بيئة عمل محفزة تُعزّز رضا العاملين استثمارًا استراتيجيًا في الأداء المؤسسي، يُولّد عوائد متواصلة في صورة تحسن في الإنتاجية وانخفاض في معدلات الدوران الوظيفي وارتفاع في مستويات الإبداع والابتكار.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١,٣ تمهيد

يُمثل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة الميدانية، إذ يتناول الإطار المنهجي الذي اعتمد عليه الباحث في معالجة مشكلة الدراسة واختبار فروضها، بدءًا من تحديد المنهج المستخدم وتوصيف مجتمع الدراسة وعينتها، مرورًا بعرض أداة الدراسة وبيان مراحل بنائها وتطويرها، ثم التحقق من خصائصها السيكمترية من حيث الصدق والثبات، وانتهاءً بعرض الأساليب الإحصائية الموظفة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وقد حرص الباحث في هذا الفصل على الالتزام بمعايير البحث العلمي الرصين، بما يضمن دقة الإجراءات وموضوعية النتائج وقابليتها للتعميم في حدود مجتمع الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توفير صورة شاملة وواضحة عن الكيفية التي تمت بها معالجة موضوع أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي، والرقابة والتقييم الاستراتيجي) على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، بحيث يُتاح للباحثين اللاحقين إمكانية تتبع الخطوات المتبعة والبناء عليها في دراسات مماثلة.

٢,٣ منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها من مصادرها الأولية، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم العلاقات بين متغيرات الدراسة. وقد رُئي اعتماد هذا المنهج لانسجامه مع طبيعة الدراسة التي تستهدف الكشف عن العلاقة بين متغير مستقل (الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة) ومتغير تابع (الأداء المؤسسي)، وقياس أثر الأول في الثاني في سياق شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

كما وظّف الباحث الأسلوبين التاليين في إطار المنهج الوصفي التحليلي: الأسلوب الأول هو أسلوب المسح المكتبي الذي اعتمد عليه الباحث في بناء الإطار النظري، عبر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، واستخلاص المفاهيم والأبعاد والمؤشرات منها. والأسلوب الثاني هو أسلوب المسح الميداني الذي اعتمد عليه الباحث في جمع البيانات الميدانية من مفردات عينة الدراسة، باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، ممن تتوفر لديهم الخبرة والمعرفة بممارسات الإدارة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي في شركاتهم. وقد اختار الباحث هذه الفئة لكونها الأقدر على تقديم تصور موضوعي ودقيق حول متغيرات الدراسة، نظرًا لقربها من عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية، وإلمامها بمؤشرات الأداء المؤسسي في شركاتها. وقد بلغ حجم المجتمع المستهدف وفق تقديرات الباحث ما يقارب (٣,٥٠٠) فرد موزعين على عدد من شركات القطاع الخاص في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وانتشاره الجغرافي وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، لجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة، حيث اعتمد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، التي تتيح تمثيل مختلف فئات المجتمع وفقًا للمستوى الإداري. وقد حُدّد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ ٥%، فبلغ الحجم المثالي للعينة (٣٤٦) مفردة. وقد وُزّع الباحث (٤٠٠) استبانة لضمان الحصول على عدد كافٍ من الردود الصالحة للتحليل وتعويض الفاقد المحتمل.

وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٣٧٢) استبانة، أي بنسبة استرجاع (٩٣%)، استُبعد منها (١٨) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لوجود أنماط إجابة غير جدية، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (٣٥٤) استبانة، أي بنسبة صلاحية بلغت (٨٨,٥%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، و(٩٥,١٦%) من الاستبانات المسترجعة، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا وتفي بمتطلبات التحليل.

جدول توزيع الاستبانة

يوضح الجدول الآتي توزيع الاستبانات على مفردات عينة الدراسة وفقًا للمستوى الإداري:

جدول (٣ - ١): توزيع استبانات الدراسة وفق المستوى الإداري

المستوى الإداري	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	المستبعدة	الصالحة للتحليل	النسبة المئوية
الإدارة العليا	80	76	4	72	20.3%
الإدارة الوسطى	160	150	7	143	40.4%
الإدارة التنفيذية	160	146	7	139	39.3%
الإجمالي	400	372	18	354	100%

٤,٣ أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على تغطية حجم العينة المستهدفة. وقد مرّت عملية بناء الاستبانة بعدة مراحل متتابعة، شملت: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة لاستخلاص الفقرات الملائمة؛ وصياغة الفقرات بلغة عربية واضحة ومحكمة؛ وعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال لإبداء الرأي حول مدى ملاءمة

الفقرات وسلامة صياغتها؛ وإجراء التعديلات في ضوء ملاحظات المحكمين؛ ثم اختبار الاستبانة على عينة استطلاعية للتحقق من صدقها وثباتها قبل التطبيق النهائي.

وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة:

❖ **القسم الأول :** البيانات الديموغرافية لمفردات العينة، ويتضمن المتغيرات التصنيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

❖ **القسم الثاني :** فقرات قياس المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)، ويتكوّن من أربعة محاور تمثل أبعاد الإدارة الاستراتيجية، بواقع (٤) فقرات لكل محور، وذلك على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (٣ - ٢): توزيع فقرات أداة الدراسة على محاور المتغير المستقل

المحور	البُعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
المحور الأول	التخطيط الاستراتيجي	4	1 - 4
المحور الثاني	التنظيم الاستراتيجي	4	5 - 8
المحور الثالث	التنفيذ الاستراتيجي	4	9 - 12
المحور الرابع	الرقابة والتقييم الاستراتيجي	4	13 - 16
الإجمالي		16	

❖ **القسم الثالث :** فقرات قياس المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ويتكوّن من محور واحد يتضمن (١٠) فقرات تقيس مستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وبذلك يكون إجمالي عدد فقرات الاستبانة (٢٦) فقرة، فضلاً عن فقرات البيانات الديموغرافية.

وقد اعتمد الباحث في قياس استجابات أفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، الذي يُعدّ من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية، نظراً لسهولة استخدامه وقدرته على رصد درجات الموافقة بدقة. وقد تدرجت خيارات الاستجابة على النحو الآتي:

جدول (٣ - ٣): تدرج مقياس ليكرت الخماسي ومستويات الموافقة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، اعتمد الباحث على المعيار الآتي المستخرج بقسمة المدى (٤) على عدد المستويات: (5)

جدول (٣ - ٤): معيار تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من ١,٠٠ إلى ١,٨٠	منخفض جدًا
من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	منخفض
من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	متوسط
من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	مرتفع
من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠	مرتفع جدًا

٥,٣ صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الأداة

تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة من خلال نوعين من الصدق:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية، بهدف إبداء الرأي حول مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها للأبعاد التي تنتمي إليها، ومدى شمول الاستبانة لمتغيرات الدراسة. وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات

المحكمين، شملت تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها ودمج فقرات أخرى، ليُخرج الاستبانة في صورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، طُبِّقت الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ حجمها (٤٠) مفردة من مجتمع الدراسة من خارج العينة الأصلية، ثم حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير. وقد جاءت معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوحَت بين (٠,٦١٢) و(٠,٨٤٧)، مما يدل على تمتع الاستبانة بصدق اتساق داخلي مرتفع.

جدول (٣ - ٥): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	0.823	0.000**
التنظيم الاستراتيجي	0.791	0.000**
التنفيذ الاستراتيجي	0.847	0.000**
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	0.806	0.000**

**دالة عند مستوى ٠,٠١

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعدّ من أكثر معاملات الثبات استخدامًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية، إذ يقيس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة. وقد جاءت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة وللأداة ككل أعلى من القيمة المقبولة إحصائيًا (٠,٧٠)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

جدول (٣ - ٦): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة وللأداة ككل

البُعد/المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	4	0.842
التنظيم الاستراتيجي	4	0.817
التنفيذ الاستراتيجي	4	0.863
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	4	0.829
المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية	16	0.911
المتغير التابع: الأداء المؤسسي	10	0.894
الأداة ككل	26	0.928

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠,٨١٧) و(٠,٨٦٣) لأبعاد المتغير المستقل، وبلغت (٠,٩١١) للمتغير المستقل ككل، و(٠,٨٩٤) للمتغير التابع، و(٠,٩٢٨) للأداة ككل، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات تجعلها صالحة للاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

٦,٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين هذه المتغيرات، وفيما يلي عرض لمصفوفة الارتباط:

جدول (٣ - ٧): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = ٣٥٤)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) التخطيط الاستراتيجي	1					
(2) التنظيم الاستراتيجي	0.612**	1				
(3) التنفيذ الاستراتيجي	0.587**	0.643**	1			
(4) الرقابة والتقييم الاستراتيجي	0.554**	0.598**	0.671**	1		
(5) الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل ككل)	0.829**	0.846**	0.871**	0.834**	1	
(6) الأداء المؤسسي (المتغير التابع)	0.683**	0.704**	0.738**	0.692**	0.812**	1

**الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بين (٠,٦٨٣) و (٠,٧٣٨)، وبلغ معامل الارتباط بين المتغير المستقل ككل والمتغير التابع (٠,٨١٢)، وهي قيم تشير إلى وجود علاقات ارتباط طردية قوية ودالة إحصائيًا بين متغيرات الدراسة. كما يتضح أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل نفسها تراوحت بين (٠,٥٥٤) و (٠,٦٧١)، وهي قيم تقع ضمن النطاق المقبول الذي لا يشير مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity)، إذ لم تتجاوز الحد الحرج (٠,٨٠) في أي من العلاقات بين الأبعاد.

٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (٢٦)، وذلك بتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وفيما يلي عرض لهذه الأساليب:

- ❖ **أولاً:** التكرارات والنسب المئوية، استُخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وعرض توزيعهم وفق المتغيرات التصنيفية.
- ❖ **ثانياً:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، استُخدمت لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها، وترتيب الفقرات والأبعاد وفق درجة الموافقة عليها.
- ❖ **ثالثاً:** معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، استُخدم لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقراتها.
- ❖ **رابعاً:** معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ، استُخدم في حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وفي بناء مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقات بينها.
- ❖ **خامساً:** اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمل (Tolerance) ، استُخدما للتحقق من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل قبل إجراء تحليل الانحدار.
- ❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ، استُخدم لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ب

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١,٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا للبيانات التي جُمعت من مفردات عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويبدأ الفصل بتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم ينتقل إلى التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة بأبعادها المختلفة، وينتهي باختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وعرض النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

٢,٤ تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يتناول هذا القسم وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٥٤) مفردة، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

جدول (٤ - ١): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقًا للنوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	261	73.7%
أنثى	93	26.3%
الإجمالي	354	100%

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (٧٣,٧%)، في حين بلغت نسبة الإناث (٢٦,٣%)، ويعكس هذا التوزيع الواقع الفعلي للتركيبة النوعية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، لا سيما في المستويات الإدارية، وإن كانت نسبة مشاركة الإناث في تنامي مستمر في ظل التوجهات الوطنية لتمكين المرأة في سوق العمل.

جدول (٤ - ٢): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقًا للعمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
16.4%	58	أقل من ٣٠ سنة
37.9%	134	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
30.8%	109	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
15.0%	53	50 سنة فأكثر
100%	354	الإجمالي

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا في عينة الدراسة هي فئة (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٧,٩%)، تليها فئة (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٣٠,٨%)، ويعكس ذلك أن غالبية أفراد العينة هم من الفئات العمرية المتوسطة التي تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على العطاء، وهو ما يُكسب استجاباتهم مصداقية ودقة في تقييم متغيرات الدراسة.

جدول (٤ - ٣): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقًا للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
55.9%	198	بكالوريوس
33.1%	117	ماجستير
11.0%	39	دكتوراه
100%	354	الإجمالي

يتبين من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (٥٥,٩%)، في حين بلغت نسبة حملة الماجستير (٣٣,١%)، ونسبة حملة الدكتوراه (١١,٠%). ويُلاحظ أن نسبة حاملي الدراسات العليا (٤٤,١%) تُمثل نسبة مرتفعة، مما يعكس مستوى تعليميًا جيدًا لأفراد العينة، وقدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والإجابة عليها بوعي وإدراك.

جدول (٤ - ٤): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
13.3%	47	أقل من ٥ سنوات
34.2%	121	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
32.8%	116	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
19.8%	70	15 سنة فأكثر
100%	354	الإجمالي

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين (٥ و ١٥ سنة) بنسبة إجمالية بلغت (٦٧,٠%)، فضلاً عن (١٩,٨%) من ذوي الخبرة التي تتجاوز (١٥ سنة). ويعكس هذا التوزيع نضجاً مهنيًا لدى أفراد العينة يُكسبهم القدرة على تقييم ممارسات الإدارة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي في شركاتهم بدقة وموضوعية.

جدول (٤ - ٥): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري
20.3%	72	الإدارة العليا
40.4%	143	الإدارة الوسطى
39.3%	139	الإدارة التنفيذية
100%	354	الإجمالي

يتبين من الجدول أن أفراد العينة موزعون على المستويات الإدارية الثلاثة بنسب متقاربة بين الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، فيما تُمثّل الإدارة العليا (٢٠,٣%)، وهو توزيع متوازن يعكس تنوع وجهات النظر بين المستويات الإدارية المختلفة، ويُثري نتائج الدراسة بتنوع زوايا التقييم.

٣,٤ التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة

يتناول هذا القسم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ومستوى الموافقة على كل فقرة، وذلك وفق معيار التفسير المعتمد في الفصل الثالث.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

أ. البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي

جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحتين تعكسان توجهاتها الاستراتيجية بعيدة المدى.	4.18	0.732	2	مرتفع
2	تقوم الشركة بتحليل منهجي للبيئة الداخلية والخارجية قبل صياغة خططها الاستراتيجية.	4.06	0.784	3	مرتفع
3	تُحدّد الشركة أهدافاً استراتيجية قابلة للقياس ومرتبطة بأطر زمنية واضحة.	4.24	0.701	1	مرتفع جداً
4	تُشرك الشركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية صياغة الخطط الاستراتيجية.	3.91	0.846	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.10	0.642		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لُبعد التخطيط الاستراتيجي بلغ (٤,١٠) بانحراف معياري (٠,٦٤٢)، وهو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يدل على اهتمام شركات القطاع الخاص السعودي بممارسات التخطيط الاستراتيجي. وقد جاءت الفقرة الثالثة "تُحدّد الشركة أهدافًا استراتيجية قابلة للقياس ومرتبطة بأطر زمنية واضحة" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٤)، في حين جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بإشراك المستويات الإدارية في صياغة الخطط في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٩١)، مما قد يشير إلى وجود فرصة لتعزيز المشاركة في العملية الاستراتيجية.

ب. البُعد الثاني: التنظيم الاستراتيجي

جدول (٤ - ٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التنظيم الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
5	يتلاءم الهيكل التنظيمي للشركة مع توجهاتها الاستراتيجية.	4.02	0.768	2	مرتفع
6	تُوزّع الصلاحيات والمسؤوليات داخل الشركة بصورة تدعم تنفيذ الاستراتيجية.	3.94	0.812	3	مرتفع
7	تُخصّص الشركة الموارد البشرية والمادية وفقًا للأولويات الاستراتيجية.	4.07	0.754	1	مرتفع
8	تسود الشركة ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير والممارسة الاستراتيجية.	3.86	0.823	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.97	0.658		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التنظيم الاستراتيجي بلغ (٣,٩٧) بانحراف معياري (٠,٦٥٨)، وهو مستوى مرتفع من الموافقة. وقد تصدّرت الفقرة السابعة المتعلقة بتخصيص الموارد وفق الأولويات الاستراتيجية الترتيب بمتوسط (٤,٠٧)، في حين جاءت الفقرة المتعلقة بالثقافة التنظيمية الداعمة للاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٨٦)، وهو ما يستدعي مزيداً من الاهتمام ببناء ثقافة استراتيجية راسخة داخل الشركات.

ج. البُعد الثالث: التنفيذ الاستراتيجي

جدول (٤ - ٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التنفيذ الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
9	تترجم الشركة خططها الاستراتيجية إلى برامج وأنشطة تنفيذية محددة.	4.13	0.726	2	مرتفع
10	توفر الشركة الموارد اللازمة لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة.	4.05	0.769	3	مرتفع
11	تمتلك الشركة قيادات قادرة على قيادة عمليات التنفيذ الاستراتيجي.	4.21	0.713	1	مرتفع جداً
12	تتوفر آليات تنسيق فاعلة بين الوحدات لضمان تكامل جهود التنفيذ.	3.88	0.834	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.07	0.651		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التنفيذ الاستراتيجي بلغ (٤,٠٧) بانحراف معياري (٠,٦٥١)، وهو مستوى مرتفع من الموافقة. وقد جاءت الفقرة الحادية عشرة المتعلقة بالقيادات القادرة على قيادة التنفيذ في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢١)، فيما جاءت الفقرة الثانية عشرة المتعلقة بآليات التنسيق بين الوحدات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88).

د. البُعد الرابع: الرقابة والتقييم الاستراتيجي

جدول (٤ - ٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الرقابة والتقييم الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
13	تضع الشركة معايير أداء واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	4.04	0.751	2	مرتفع
14	تستخدم الشركة نظامًا فاعلة لجمع البيانات وتحليلها بشأن الأداء الاستراتيجي.	3.92	0.806	3	مرتفع
15	تتخذ الشركة إجراءات تصحيحية فور اكتشاف الانحرافات عن الخطط الموضوعة.	4.11	0.738	1	مرتفع
16	تُجري الشركة مراجعة دورية للاستراتيجية في ضوء المتغيرات البيئية.	3.84	0.842	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.98	0.667		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لُبعد الرقابة والتقييم الاستراتيجي بلغ (٣,٩٨) بانحراف معياري (٠,٦٦٧)، وهو مستوى مرتفع من الموافقة. وقد جاءت الفقرة الخامسة عشرة المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,١١)، فيما جاءت الفقرة السادسة عشرة المتعلقة بالمراجعة الدورية للاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84).

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (٤ - ١٠): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	التخطيط الاستراتيجي	4.10	0.642	1	مرتفع
2	التنفيذ الاستراتيجي	4.07	0.651	2	مرتفع
3	الرقابة والتقييم الاستراتيجي	3.98	0.667	3	مرتفع
4	التنظيم الاستراتيجي	3.97	0.658	4	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير المستقل	4.03	0.598		مرتفع

التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء المؤسسي)

جدول (٤ - ١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الأداء المؤسسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تُحقق الشركة أهدافها المرسومة في الأطر الزمنية المحددة.	4.09	0.741	4	مرتفع
2	تتسم العمليات الداخلية في الشركة بالكفاءة العالية في استخدام الموارد.	4.02	0.772	6	مرتفع
3	تتميز مخرجات الشركة من سلع وخدمات بالجودة العالية.	4.16	0.713	2	مرتفع
4	تتمتع الشركة بقدرة عالية على تلبية احتياجات عملائها وتوقعاتهم.	4.21	0.694	1	مرتفع جدًا
5	تحرص الشركة على بناء بيئة عمل محفزة تُعزز رضا العاملين.	3.89	0.831	9	مرتفع
6	تتمتع الشركة بقدرة على الابتكار وتطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار.	3.94	0.812	8	مرتفع
7	تُحقق الشركة نتائج مالية متميزة تضمن استمراريته ونموها.	4.13	0.726	3	مرتفع

مرتفع	7	0.794	3.97	تستثمر الشركة في تطوير قدرات مواردها البشرية بصورة مستمرة.	8
مرتفع	5	0.758	4.06	تلتزم الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة.	9
مرتفع	10	0.847	3.86	تتمتع الشركة بسمعة مؤسسية متميزة في السوق الذي تعمل فيه.	10
مرتفع		0.612	4.03	المتوسط العام للمتغير التابع	

يتضح من الجدول أن المتوسط العام للمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بلغ (٤,٠٣) بانحراف معياري (٠,٦١٢)، وهو مستوى مرتفع من الموافقة. وقد جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بقدرة الشركة على تلبية احتياجات العملاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢١)، فيما جاءت الفقرة العاشرة المتعلقة بالسمعة المؤسسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٨٦)، وهو ما قد يستدعي مزيداً من الاهتمام ببناء السمعة المؤسسية للشركات.

٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة

نص الفرضية الرئيسة: (H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنظيم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية (كعوامل مستقلة) على الأداء المؤسسي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ١٢): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.246	0.001 **
التخطيط الاستراتيجي	0.312	5.842	0.000 **
التنظيم الاستراتيجي	0.224	4.187	0.000 **
التنفيذ الاستراتيجي	0.358	6.514	0.000 **
الرقابة والتقييم الاستراتيجي	0.196	3.728	0.000 **
معامل الارتباط = ٠,٨٤٧	معامل التحديد $R^2 = 0.718$		
قيمة الاختبار $F = 222.683$	القيمة الاحتمالية = ٠,٠٠٠		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٤ - ١٢) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة، والأداء المؤسسي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠,٧١٨)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٧١,٨%) من التباين في الأداء المؤسسي لدى شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، فيما يُعزى الباقي (٢٨,٢%) إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرات المدروسة. وتؤكد قيمة ($F = 222.683$) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التنفيذ الاستراتيجي" هو الأكثر تأثيرًا على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.358$)، وبلغت قيمة ($T = 6.514$) بدلالة معنوية

عالية. (Sig. = 0.000) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه فاعلية التنفيذ في تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة تنعكس على مستوى الأداء.

كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمعامل انحدار (B = 0.312) وقيمة T بلغت (٥,٨٤٢)، يليه التنظيم الاستراتيجي بمعامل انحدار (B = 0.224) وقيمة T بلغت (٤,١٨٧)، وأخيرًا الرقابة والتقييم الاستراتيجي بمعامل انحدار (B = 0.196) وقيمة T بلغت (٣,٧٢٨)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١). ويعكس ذلك أن جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية تُسهم بصورة دالة في تفسير التباين في مستوى الأداء المؤسسي، وإن تفاوتت أوزانها النسبية.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، وقبولها عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويتفرع منها الفروض التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H1-1)

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٣): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

المعاملات Coefficient					المتغير المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t	التخطيط الاستراتيجي	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	الأداء المؤسسي
0.651	0.037	0.683	17.534	0.000		0.000	307.426	1	0.466	0.683	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التخطيط الاستراتيجي" باعتباره أحد أبعاد الإدارة الاستراتيجية على "الأداء المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٤ - ١٣)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.683$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.466$)، مما يشير إلى أن (٤٦,٦%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال متغير التخطيط الاستراتيجي فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٠٧,٤٢٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.651$)، بقيمة ($T = 17.534$)، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٥١) في مستوى الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية (H1-2)

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنظيم الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنظيم الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

المعاملات Coefficient					المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	التنظيم الاستراتيجي	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	الأداء المؤسسي
0.000	18.615	0.704	0.035	0.655		0.000	346.521	1	0.496	0.704	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التنظيم الاستراتيجي" على "الأداء المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٤ - ١٤)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.704$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.496$)، مما يشير إلى أن (٤٩,٦%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير التنظيم الاستراتيجي منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٤٦,٥٢١) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.655$)، بقيمة ($T = 18.615$)، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التنظيم الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٥٥) في مستوى الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3)

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتنفيذ الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التنفيذ الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

ملخ ص المتغير النموذج التابع ج											
المعاملات Coefficient				المتغير المستقل		تحليل التباين ANOVA					
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	التنفيذ الاستراتيجي	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحر ية df	معامل التحد يد R ²	معامل الارتب اط r	الأداء المؤس سي
0.00 0	20.52 6	0.73 8	0.034	0.69 4	ي	0.00 0	421.32 8	1	0.545	0.738	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التنفيذ الاستراتيجي" على "الأداء المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٤ - ١٥)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.738$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين المتغيرين، وتُعدّ الأقوى مقارنة بالأبعاد الأخرى. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.545$)، مما يشير إلى أن (٥٤,٥%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير التنفيذ الاستراتيجي منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٤٢١,٣٢٨) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.694) ، بقيمة (T = 20.526) ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التنفيذ الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٩٤) في مستوى الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. ويُلاحظ أن هذا البعد يُمثل أقوى الأبعاد تأثيرًا، مما يعكس أهمية الترجمة الفعلية للخطط إلى ممارسات تنفيذية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4)

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) للرقابة والتقييم الاستراتيجي على أداء شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الرقابة والتقييم الاستراتيجي على الأداء المؤسسي

المتغير المستقل					تحليل التباينANOVA					ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	الرقابة والتقييم الاستراتيجي	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R²	معامل الارتباط r	الأداء المؤسسي	
0.000	17.977	0.692	0.035	0.635		0.000	323.184	1	0.479	0.692		

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "الرقابة والتقييم الاستراتيجي" على "الأداء المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (٤ - ١٦)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.692$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.479$)، مما يشير إلى أن (٩٧,٩%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير الرقابة والتقييم الاستراتيجي منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (٣٢٣,١٨٤) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.635$)، بقيمة ($T = 17.977$)، وهي أيضًا دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الرقابة والتقييم الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٣٥) في مستوى الأداء المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ تمهيد

يُمثل هذا الفصل خلاصة الدراسة وثمرتها النهائية، إذ يتناول عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري وبالدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، ثم يقدم جملة من التوصيات العملية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، فضلاً عن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبني على ما توصلت إليه هذه الدراسة وتُكمل ما لم تتناوله.

٢,٥ نتائج الدراسة

كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مرتفع من ممارسات الإدارة الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (٤,٠٣) بانحراف معياري (٠,٥٩٨)، وهو ما يعكس وعياً متنامياً لدى قيادات هذه الشركات بأهمية تبني الممارسات الاستراتيجية ضمن منظومتها الإدارية، وتوظيفها بوصفها أداة لتعزيز قدرتها التنافسية واستدامة نموها. ويُعزى هذا المستوى المرتفع إلى عدة عوامل، أبرزها التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال السعودية في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي فرضت على الشركات إعادة قراءة بيئتها التشغيلية وتطوير ممارساتها الإدارية بما يستجيب لمتطلبات هذه المرحلة. كما يُعزى إلى التطور الذي شهدته كوادر القطاع الخاص من حيث المؤهلات العلمية والخبرات المهنية، وهو ما تجلّى في خصائص عينة الدراسة التي بلغت نسبة حاملي الدراسات العليا فيها (٤٤,١%). وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحته دراسة الشهري والشكري (٢٠٢٥) من توجه متنامٍ في شركات القطاع الخاص السعودي نحو تبني ممارسات استراتيجية ابتكارية، وما عرضته دراسة Kafel و Ziębicki (2021) من تطور في مفهوم الإدارة الاستراتيجية لتُصبح ممارسة ديناميكية تستجيب لمتطلبات البيئة.

وفي السياق ذاته، تبين أن بُعد التخطيط الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة بمتوسط حسابي (٤,١٠)، وهو ما يعكس إدراكًا متناميًا لدى الشركات بأهمية وضوح الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف القابلة للقياس. ويُفسّر هذا التقدم بأن التخطيط الاستراتيجي يُمثل المدخل الأكثر تناوّلًا في الأدبيات والممارسات الإدارية، وأكثرها رسوخًا في ثقافة الشركات الكبرى، فضلًا عن كونه المتطلب الأول لاستيفاء معايير الحوكمة والشفافية التي تشترطها الجهات الرقابية. وتنسجم هذه النتيجة مع ما تناولته دراسة حمزة وآخرون (٢٠٢٤) في معالجتها للتخطيط الاستراتيجي بوصفه ركيزة محورية في الممارسة الإدارية المعاصرة.

في المقابل، جاء بُعد التنظيم الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط (٣,٩٧)، وهو وإن كان لا يزال في المستوى المرتفع، إلا أنه يُشير إلى وجود فجوة بين صياغة الخطط وبين تهيئة البنى التنظيمية والثقافة المؤسسية الداعمة لتنفيذها. ويُعزى هذا التراجع النسبي إلى صعوبة إحداث تحولات في الهياكل التنظيمية والثقافة التي قد تكون قد ترسّخت لسنوات طويلة، فضلًا عن أن إعادة التنظيم تتطلب موارد ووقتًا وقيادة قادرة على إدارة التغيير. وقد عالجت دراسة الهمداني (٢٠٢٢) هذا البُعد ضمن منظور يربط بين البنى التنظيمية وجودة المخرجات، ما يؤكد محورية هذا البُعد ضرورة الاهتمام به في الممارسة الإدارية.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي جاء مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط العام للمتغير التابع (٤,٠٣) بانحراف معياري (٠,٦١٢). ويُفسّر هذا المستوى المرتفع بأن شركات القطاع الخاص تعمل في بيئة تنافسية تفرض عليها الارتقاء بأدائها بصورة مستمرة لضمان بقائها واستمراريتها، فضلًا عن أن متطلبات السوق وتوقعات المستثمرين والعملاء أصبحت أكثر صرامة في ظل انفتاح الأسواق وتعدد البدائل. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بقدرة الشركة على تلبية احتياجات عملائها وتوقعاتهم في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢١)، وهو ما يعكس توجهًا واضحًا نحو التركيز على العميل بوصفه محورًا للأنشطة المؤسسية. وتنسجم هذه النتيجة مع ما طرحته دراسة عبدالمعز (٢٠٢٤) في معالجتها للأداء المؤسسي بوصفه منظومة شاملة تنعكس فيها قدرة المنظمة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، وما تناولته دراسة المندلاوي (٢٠٢٤) من ربط بين الأداء وتوظيف الأصول المعرفية في خلق قيمة للمستفيدين.

وفي مقابل ذلك، جاءت الفقرة المتعلقة بالسمعة المؤسسية للشركة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٨٦)، وهي قيمة وإن كانت لا تزال في المستوى المرتفع، إلا أنها تُشير إلى وجود فرصة لتعزيز جهود بناء السمعة المؤسسية. ويُفسّر هذا الترتيب بأن السمعة المؤسسية رصيد يُبنى عبر سنوات طويلة من الممارسات المتسقة، ولا يمكن إحداث قفزات سريعة فيها، فضلًا عن أنها تتأثر بعوامل خارجية لا تخضع كليًا لسيطرة الشركة. وقد طرحت دراسة عبدالرازق (٢٠٢٤) منظورًا مكملًا لهذا التحليل عبر ربطها بين الأداء المؤسسي والثقة العامة، باعتبار أن السمعة جزء من رصيد الثقة المتراكم.

وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضية الرئيسة، فقد أظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.718$)، مما يعني أن (٧١,٨%) من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال أبعاد الإدارة الاستراتيجية. ويُفسّر هذا الأثر القوي بأن الإدارة الاستراتيجية تُمثل منظومة متكاملة تُهيئ السياق المناسب لتحقيق أداء متميز، إذ تتضافر أبعادها الأربعة في تشكيل مسار منهجي ينطلق من تحديد التوجهات الكبرى ويمر بتهيئة البنى التنظيمية وتنفيذ الخطط، وينتهي بمتابعة النتائج وتصحيح المسار. وتتسق هذه النتيجة مع ما تناولته دراسة عبدالماجدي (٢٠٢٣) من ربط بين الإدارة الاستراتيجية والتحويلات المؤسسية الإيجابية، ودراسة Wanyama (2022) و Aila (2022) في معالجتها للممارسات الاستراتيجية بوصفها محركًا للأداء، ودراسة SIKUBWABO (2024) في تناولها لاستراتيجيات الإدارة بوصفها عاملًا مؤثرًا في الأداء التنظيمي في شركات القطاع الخاص. كما تتسجم مع ما طرحته دراسة إبراهيم ومحمد (٢٠٢٣) من تأكيد على دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي ضمن إطار وسيط لإدارة المخاطر، ودراسة Knies وآخرون (٢٠٢٤) في تناولها للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوصفها عاملًا مؤثرًا في الأداء.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبين أن بُعد التنفيذ الاستراتيجي جاء في مقدمة الأبعاد تأثيرًا في الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار له في النموذج المتعدد (٠,٣٥٨)، وبلغ معامل التحديد في تحليل الانحدار البسيط (٠,٥٤٥). ويُعزى هذا التأثير القوي إلى أن التنفيذ يُمثل المرحلة التي تتحول فيها التوجهات الاستراتيجية من خطط ورقية إلى نتائج ملموسة، ومن ثم فإن جودة التنفيذ تُمثل العامل الحاسم في تحديد الأثر الفعلي للممارسات الاستراتيجية على الأداء. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحته

دراسة Knies وآخرون (٢٠٢٤) من تأكيد على أن السياق التنفيذي للممارسات الاستراتيجية يُمثل عاملاً محوريًا في تحديد أثرها على الأداء، ودراسة Chiwawa وآخرون (٢٠٢١) في معالجتها للممارسات الاستراتيجية ضمن منظور تطبيقي.

وفي المرتبة الثانية، جاء بُعد التخطيط الاستراتيجي ومعامل تأثيره في النموذج المتعدد (٠,٣١٢)، ومعامل التحديد في الانحدار البسيط (٠,٤٦٦). ويُفسّر هذا التأثير بأن التخطيط الاستراتيجي يُهيئ الأرضية لجميع الممارسات اللاحقة، إذ يوفر البوصلة التي توجه القرارات والأنشطة، ومن ثم فإن جودة التخطيط تنعكس بصورة غير مباشرة على جميع جوانب الأداء. وتتسق هذه النتيجة مع ما عرضته دراسة حمزة وآخرون (٢٠٢٤) في معالجتها للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، ودراسة Kamara وآخرون (٢٠٢٤) في تناولها للتخطيط ضمن منظومة الإدارة الاستراتيجية.

أما بُعد التنظيم الاستراتيجي، فقد جاء في المرتبة الثالثة من حيث التأثير بمعامل انحدار (٠,٢٢٤) في النموذج المتعدد، ومعامل تحديد (٠,٤٩٦) في تحليل الانحدار البسيط. ويُعزى هذا التأثير إلى أن التنظيم الاستراتيجي يُمثل البنية التحتية التي تستند إليها الممارسات اللاحقة، إذ لا يمكن تنفيذ خطط جيدة دون هياكل ملائمة وثقافة داعمة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحته دراسة الهمداني (٢٠٢٢) في معالجتها للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وجودة الخدمات، ودراسة Agustian وآخرون (٢٠٢٣) في ربطها بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

وأخيرًا، جاء بُعد الرقابة والتقييم الاستراتيجي بمعامل انحدار (٠,١٩٦) في النموذج المتعدد، ومعامل تحديد (٠,٤٧٩) في الانحدار البسيط. ويُفسّر هذا التأثير بأن الرقابة الاستراتيجية تُمثل آلية تصحيح المسار وضمان جودة التنفيذ، ومن ثم فإن أثرها على الأداء يتجلى بصورة غير مباشرة عبر تحسين سائر الممارسات. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحته دراسة المطيري وآخرون (٢٠٢٤) في معالجتها للرقابة الاستراتيجية ضمن سياق الرقمنة، ودراسة القاضي وأبو بكر (٢٠٢١) في تناولها للقيادة الاستراتيجية بوصفها معدلاً لأثر الإدارة الاستراتيجية.

وقد كشفت النتائج أيضًا عن وجود تفاوت في الأوزان النسبية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية، إذ احتل التنفيذ المرتبة الأولى في النموذج المتعدد، في حين كانت معاملات الارتباط البسيطة بين الأبعاد والمتغير

التابع متقاربة نسبياً. ويُفسّر هذا التفاوت بأن التنفيذ يستوعب ويُترجم آثار سائر الأبعاد، فحين يتم التحكم في الأبعاد الأخرى إحصائياً، يظهر أثر التنفيذ المباشر بصورة أوضح. وتتقاطع هذه الملاحظة مع ما طرحته دراسة Flammer و (2021) Ioannou من تأكيد على أهمية الترجمة العملية للاستراتيجيات في تحديد أثرها الفعلي، ودراسة Kar وآخرون (٢٠٢١) في معالجتها للممكّنات التطبيقية للممارسات الاستراتيجية.

وعلى صعيد البيانات الديموغرافية، أشارت النتائج إلى توزيع متوازن لأفراد العينة على المستويات الإدارية الثلاثة، مع غالبية من الفئات العمرية الوسطى وذوي الخبرة المتراكمة، وهو ما أكسب الاستجابات مصداقية ودقة. وقد كشف التحليل الوصفي عن وجود نقاط قوة في الممارسات الاستراتيجية تتعلق بوضوح الأهداف وقدرات القيادات على التنفيذ، فيما تتجلى فرص التحسين في تعزيز ثقافة الاستراتيجية وآليات التنسيق بين الوحدات والمراجعة الدورية للخطط في ضوء المتغيرات البيئية.

٣,٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدّم، يقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى قيادات شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وإلى الجهات المعنية بدعم وتطوير هذا القطاع، وهي على النحو الآتي:

- ❖ تعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي على مختلف المستويات الإدارية، عبر بناء برامج تدريبية متخصصة تُكسب القيادات والكوادر مهارات التحليل البيئي وصياغة الخيارات الاستراتيجية وقراءة المتغيرات المستقبلية، بحيث يتحول التفكير الاستراتيجي من ممارسة محصورة في الإدارة العليا إلى نمط ذهني يسود مختلف المستويات.
- ❖ توسيع نطاق المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية، من خلال إشراك المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية في ورش عمل تشاركية ولجان متخصصة، بما يُعزّز التزام منفذي الخطط بها ويُثري محتواها بخبرات متنوعة، ويُجسر الفجوة بين الإدارة العليا وسائر مستويات المنظمة.

- ❖ إعادة هندسة الهياكل التنظيمية في الشركات بما يضمن المواءمة بينها وبين التوجهات الاستراتيجية، مع تبني هياكل أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للمتغيرات، والابتعاد عن الجمود البيروقراطي الذي يُعيق فاعلية التنفيذ.
- ❖ الاستثمار في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للممارسة الاستراتيجية، عبر ترسيخ قيم الإنجاز والمساءلة والابتكار والتعلم المستمر، واعتماد آليات تواصل داخلي تنشر الوعي بالتوجهات الاستراتيجية وتُعزز انتماء العاملين إليها.
- ❖ تطوير منظومات قياس الأداء المؤسسي في الشركات بحيث تستوعب الأبعاد المتعددة للأداء، وتتجاوز التركيز على المؤشرات المالية إلى مؤشرات شاملة تعكس جودة العمليات ورضا أصحاب المصلحة والقدرة على التعلم والابتكار والاستدامة.
- ❖ تعزيز آليات التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة لضمان تكامل جهود التنفيذ، عبر تشكيل فرق عمل عابرة للوحدات، وتطوير أنظمة معلومات متكاملة تربط بين الأقسام، واعتماد مؤشرات مشتركة تحفز التعاون بدلاً من التنافس الداخلي.
- ❖ اعتماد المراجعة الدورية للخطط الاستراتيجية في ضوء المتغيرات البيئية المستجدة، عبر تخصيص دورات منتظمة لمراجعة الفرضيات والخيارات الاستراتيجية، وبناء قدرة تنظيمية على التكيف السريع مع التحولات في الأسواق والتقنيات والمتطلبات التنظيمية.
- ❖ توظيف التقنيات الحديثة من ذكاء اصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في دعم القرارات الاستراتيجية ومتابعة الأداء، بما يُكسب الممارسة الاستراتيجية دقة أعلى وقدرة على التنبؤ والاستجابة في الوقت المناسب.
- ❖ بناء قدرات قيادية متجددة قادرة على إدارة التغيير وقيادة التحولات الاستراتيجية، عبر برامج تطوير قيادي متخصصة، وإتاحة الفرص للقيادات الشابة للمشاركة في إدارة المبادرات الاستراتيجية، بما يضمن استدامة القدرة الاستراتيجية للشركة.
- ❖ تطوير منظومات إدارة الموارد البشرية بما يضمن المواءمة بين سياسات الاستقطاب والتدريب والتحفيز والاحتفاظ والتوجهات الاستراتيجية الكلية للشركة، باعتبار رأس المال البشري المصدر الأهم للميزة التنافسية المستدامة.

- ❖ تعزيز جهود بناء السمعة المؤسسية للشركات عبر استراتيجيات اتصال مؤسسي فاعلة، والالتزام بمعايير الشفافية والحوكمة، وتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية بصورة منهجية تنعكس على الثقة العامة في الشركة.
- ❖ ربط الممارسات الاستراتيجية في شركات القطاع الخاص بمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، بحيث تتم صياغة الخطط الاستراتيجية للشركات في ضوء التوجهات الوطنية الكبرى، بما يُحقّق التكامل بين النجاح المؤسسي والإسهام في التنمية الوطنية.
- ❖ تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية للمخاطر بوصفها مكونًا أصيلاً في المنظومة الاستراتيجية، عبر بناء قدرات منهجية لرصد المخاطر وتقييمها ووضع خطط للاستجابة لها، بما يُعزّز قدرة الشركات على مواجهة الاضطرابات والأزمات.

Abstract

This study aimed to examine the impact of strategic management, in its four dimensions (strategic planning, strategic organizing, strategic implementation, and strategic control and evaluation), on institutional performance in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, employing the questionnaire as the primary data collection instrument. The study population consisted of employees at various managerial levels (top, middle, and executive) in Saudi private sector companies, from which a stratified random sample of (354) valid respondents was drawn for analysis. The reliability and validity of the instrument were verified, with Cronbach's Alpha for the overall instrument reaching (0.928). Data were analyzed using SPSS software through a range of statistical techniques, including means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple regression analyses. The findings revealed a high level of strategic management practices and institutional performance in the surveyed companies. Furthermore, the results demonstrated a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of strategic management dimensions on institutional performance, with the four dimensions collectively explaining (71.8%) of the variance in institutional performance. Strategic implementation emerged as the most influential dimension, followed by strategic planning, strategic organizing, and strategic control and evaluation, respectively. The study recommended fostering a culture of strategic thinking, expanding participation in formulating strategic plans, re-engineering organizational structures to support strategic orientations, adopting periodic strategy reviews, leveraging modern technologies in supporting strategic decision-making and performance monitoring, and aligning strategic practices with the objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Organizing, Strategic Implementation, Strategic Control and Evaluation, Institutional Performance, Private Sector, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، ياسر عبدالله عبدالعال، و محمد، محمد سعد. (٢٠٢٣). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص: الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الاستراتيجية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ٣، ٢٧٩ - ٣٠٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444524>
- الحربي، صالح بن حامد حمدان. (٢٠٢٥). أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٥، ع ٢، ١٧٣ - ١٨٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623485>
- حمزة، تهادي الرشيد أحمد، حبيب، إيمان محمد عبدالمحمود، و علي، إخلاص أحمد محمد. (٢٠٢٤). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج ١٠، ع ٢، ٢٧ - ٤١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517567>
- حمزة، تهادي الرشيد أحمد، حبيب، إيمان محمد عبدالمحمود، و علي، إخلاص أحمد محمد. (٢٠٢٤). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج ١٠، ع ٢، ٢٧ - ٤١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517567>
- داودي، الطيب، و بن حرز الله، مراد. (٢٠٠٨). أثر الادارة الاستراتيجية على الأداء المتميز للعاملين. مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، مج ١٢، ع ٣٦، ٣٨٥ - ٤١٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/62262>
- الشهري، ريم بنت فهران، و الشثري، أضواء بنت ناصر. (٢٠٢٥). أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية الابتكارية على تطوير الأداء المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي. المجلة الدولية للتنمية، مج ١٤، ع ٤، ٥٣ - ٧٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1636848>

- عبدالرازق، محمد محمود. (٢٠٢٤). الأداء المؤسسي وعلاقته بالثقة السياسية: دراسة ميدانية بمدينة المنيا. المجلة العربية لعلم الاجتماع، ع٣٤ ، ١٩٧ - ٢٦٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1546095>
- عبدالماجدي، ستار جبر. (٢٠٢٣). أثر الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات والكليات الأهلية في بغداد. مجلة الجامعة العراقية، ع٦٠، ج٢، ٧٥٣ - ٧٦٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1419723>
- عبدالماجدي، ستار جبر. (٢٠٢٣). أثر الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات والكليات الأهلية في بغداد. مجلة الجامعة العراقية، ع٦٠، ج٢، ٧٥٣ - ٧٦٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1419723>
- عبدالمعز، محمد فاروق. (٢٠٢٤). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة. مجلة البحوث الإدارية، مج٤٢، ع٢، ١ - ٤٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504813>
- عبدالمعز، محمد فاروق. (٢٠٢٤). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة. مجلة البحوث الإدارية، مج٤٢، ع٢، ١ - ٤٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504813>
- القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد. (٢٠٢١). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج١٠، ع٢، ٢٥٩ - ٢٨٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1140912>
- القاضي، صفاء خليل عبدالفتاح، و أبو بكر، سحر محمد. (٢٠٢١). أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج١٠، ع٢، ٢٥٩ - ٢٨٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1140912>

- المطيري، محمد سعد لافي، سيد، سيد عبدالفتاح، و الطنطاوي، هبة السيد إبراهيم. (٢٠٢٤). أثر الرقمنة على الإدارة الاستراتيجية لتكلفة الطيران: دراسة حالة الإدارة العامة للطيران المدني - دولة الكويت. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع١٧ ، ٩٣٠ - ٩٧١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1622588>
- المطيري، محمد سعد لافي، سيد، سيد عبدالفتاح، و الطنطاوي، هبة السيد إبراهيم. (٢٠٢٤). أثر الرقمنة على الإدارة الاستراتيجية لتكلفة الطيران: دراسة حالة الإدارة العامة للطيران المدني - دولة الكويت. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع١٧ ، ٩٣٠ - ٩٧١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1622588>
- المندلاوي، نبراس عبدالستار خانكة. (٢٠٢٤). علاقة إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي: المكتبة المركزية للجامعة العراقية انموذجاً. مجلة آداب البصرة، ع١٠٩ ، ٣١٢ - ٣٣٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1524999>
- الهمداني، عبدالحق محمد صالح. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات: دراسة حالة الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج٢٨، ع٣، ٢٩ - ٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1358586>
- الهمداني، عبدالحق محمد صالح. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الاستراتيجية في جودة الخدمات: دراسة حالة الصندوق الاجتماعي للتنمية بالعاصمة اليمنية صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج٢٨، ع٣، ٢٩ - ٦٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1358586>

المراجع الإنجليزية

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), 1(2), 108-117.
- Baby Maria, M., & Hussain, F. (2024). Impact of board gender diversity on performance of public sector vis-à-vis private sector banks in India. Gender in Management: An International Journal, 39(8), 1095-1113.

- Chiwawa, N., Wissink, H., & Fox, W. (2021). Strategic management practices in organisations with specific reference to the public sector. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 9(1), 540.
- Flammer, C., & Ioannou, I. (2021). Strategic management during the financial crisis: How firms adjust their strategic investments in response to credit market disruptions. *Strategic Management Journal*, 42(7), 1275-1298.
- Inayat, W., & Jahanzeb Khan, M. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, Peshawar. *Education Research International*, 2021(1), 1751495.
- Inayat, W., & Jahanzeb Khan, M. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, Peshawar. *Education Research International*, 2021(1), 1751495
- Kafel, T., & Ziębicki, B. (2021). Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(2), 7-28.
- Kamara, Y., Rahida, F. G., Kargbo, W., & Koroma, C. (2024). Application of strategic management in educational organizations. *Global Scientific and Academic Research Journal of Education and literature*, 2(7), 01-11.
- Kar, S., Kar, A. K., & Gupta, M. P. (2021). Modeling drivers and barriers of artificial intelligence adoption: Insights from a strategic management perspective. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 28(4), 217-238.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The international journal of human resource management*, 35(14), 2432-2444.
- SIKUBWABO, T. (2024). Assessing the Influence of Strategic Management Strategies on Organizational Performance in Rwanda's Private Construction Firms. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(12), 8097-8112.

- SIKUBWABO, T. (2024). Assessing the Influence of Strategic Management Strategies on Organizational Performance in Rwanda's Private Construction Firms. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(12), 8097-8112.
- Wanyama, M. B., & Aila, F. (2022). Strategic management practices and performance of parastatals in Kenya. *European Journal of Management Issues*, 30(2), 116-122
- Wanyama, M. B., & Aila, F. (2022). Strategic management practices and performance of parastatals in Kenya. *European Journal of Management Issues*, 30(2), 116-122.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الادارة الاستراتيجية على أداء القطاع الخاص :
دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتقبلوا وافر التحية والتقدير ،،،

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة
☐ 40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

٥- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى
☐ إدارة تنفيذية

ثانياً : محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
التخطيط الاستراتيجي					
					تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحتين تعكسان توجهاتها الاستراتيجية بعيدة المدى.
					تقوم الشركة بتحليل منهجي للبيئة الداخلية والخارجية قبل صياغة خططها الاستراتيجية.
					تُحدّد الشركة أهدافاً استراتيجية قابلة للقياس ومرتبطة بأطر زمنية واضحة.
					تُشرك الشركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية صياغة الخطط الاستراتيجية.
التنظيم الاستراتيجي					
					يتلاءم الهيكل التنظيمي للشركة مع توجهاتها الاستراتيجية.
					تُوزّع الصلاحيات والمسؤوليات داخل الشركة بصورة تدعم تنفيذ الاستراتيجية.
					تُخصّص الشركة الموارد البشرية والمادية وفقاً للأولويات الاستراتيجية.
					تسود الشركة ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير والممارسة الاستراتيجية.
التنفيذ الاستراتيجي					
					تترجم الشركة خططها الاستراتيجية إلى برامج وأنشطة تنفيذية محددة.

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					توفر الشركة الموارد اللازمة لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة.
					تمتلك الشركة قيادات قادرة على قيادة عمليات التنفيذ الاستراتيجي.
					تتوفر آليات تنسيق فاعلة بين الوحدات لضمان تكامل جهود التنفيذ.
الرقابة والتقييم الاستراتيجي					
					تضع الشركة معايير أداء واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
					تستخدم الشركة نظامًا فاعلة لجمع البيانات وتحليلها بشأن الأداء الاستراتيجي.
					تتخذ الشركة إجراءات تصحيحية فور اكتشاف الانحرافات عن الخطط الموضوعة.
					تُجري الشركة مراجعة دورية للاستراتيجية في ضوء المتغيرات البيئية.

✿ المحور الثاني: الأداء المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
تُحقق الشركة أهدافها المرسومة في الأطر الزمنية المحددة.					
تتسم العمليات الداخلية في الشركة بالكفاءة العالية في استخدام الموارد.					
تتميز مخرجات الشركة من سلع وخدمات بالجودة العالية.					
تتمتع الشركة بقدرة عالية على تلبية احتياجات عملائها وتوقعاتهم.					
تحرص الشركة على بناء بيئة عمل محفزة تُعزز رضا العاملين.					
تتمتع الشركة بقدرة على الابتكار وتطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار.					
تُحقق الشركة نتائج مالية متميزة تضمن استمراريتها ونموها.					
تستثمر الشركة في تطوير قدرات مواردها البشرية بصورة مستمرة.					
تلتزم الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة.					
تتمتع الشركة بسمعة مؤسسية متميزة في السوق الذي تعمل فيه.					

مع وافر الشكر والتقدير ،،،

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration

**The Impact of Strategic Management on Private Sector
Performance: A Field Study on Private Sector Companies
in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Main supervisor

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor

Dr. Fayez Jarad

٢٠٢٦ – ١٤٤٨