

## أثر القيادة في نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التغيير المؤسسي (دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي وغير الربحي بمدينة الرياض)

### The Impact of Leadership on the Success of Strategic Planning and Achieving Institutional Change (an Applied Study on the Governmental and Non-profit Sector in Riyadh)

إعداد الدكتورة/ تولين بنت أسعد السجان

مستشارة الاستراتيجية والجودة في مؤسسة الأميرة العنود الخيرية، المملكة العربية السعودية

Email: [toulenalsajjan@gmail.com](mailto:toulenalsajjan@gmail.com)

#### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة في نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التغيير المؤسسي لدى العاملين في القطاعين الحكومي وغير الربحي بمدينة الرياض، وذلك في ضوء التحولات التنظيمية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتناولت الدراسة العلاقة بين سمات القيادة، والقيادة التحولية، ومهارات التواصل والمشاركة، وفعالية التخطيط الاستراتيجي، وآليات التغيير المؤسسي، ونجاح التغيير المؤسسي، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية مبنية على مقياس ليكرت الخماسي. وبلغت الاستجابات المستردة 161 استجابة، وبعد تنظيف البيانات واستبعاد غير المكتمل بلغت العينة النهائية الصالحة للتحليل 159 استجابة. وقد عولجت البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، واختبار الوساطة.

أظهرت النتائج عن وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين المتغيرات الرئيسية، ووجود أثر دال لسمات القيادة في التخطيط الاستراتيجي، وأثر دال للقيادة التحولية في نجاح التغيير المؤسسي، وأثر دال لمهارات التواصل والمشاركة في آليات التغيير المؤسسي. كما بينت نتائج الوساطة أن آليات التغيير المؤسسي تتوسط جزئياً العلاقة بين سمات القيادة ونجاح التغيير المؤسسي. وتوصي الدراسة بتعزيز برامج إعداد القادة، وتطوير مهارات القيادة التحولية والتواصل، وربط التخطيط الاستراتيجي بآليات واضحة لإدارة التغيير والمشاركة والتغذية الراجعة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة التحولية، التخطيط الاستراتيجي، التغيير المؤسسي، القطاع غير الربحي، القطاع الحكومي، رؤية السعودية 2030.

## The Impact of Leadership on the Success of Strategic Planning and Achieving Institutional Change (an Applied Study on the Governmental and Non-profit Sector in Riyadh)

**Dr. Touleen Assad Al Sajjan**

Strategy and Quality Consultant at Princess Al-Anoud Charitable Foundation, Kingdom of Saudi Arabia

### **Abstract:**

This study examined the impact of leadership on the success of strategic planning and institutional change in the context of digital transformation among employees in governmental and nonprofit organizations in Riyadh, Saudi Arabia. The study investigated the relationships among leadership characteristics, transformational leadership, communication and participation skills, strategic planning effectiveness, change mechanisms, institutional change success, and organizational adaptability.

A descriptive analytical approach was adopted using a questionnaire based on a five-point Likert scale. A total of 161 responses were received; after data cleaning, 159 valid responses were retained for statistical analysis. The data were analyzed using frequencies, percentages, means, standard deviations, Cronbach's alpha, Pearson correlation, simple linear regression, and mediation analysis.

The findings revealed significant positive relationships among the main variables. Leadership characteristics significantly predicted strategic planning effectiveness; transformational leadership significantly predicted institutional change success; and communication and participation skills significantly predicted change mechanisms. The mediation analysis further showed that institutional change mechanisms partially mediated the relationship between leadership characteristics and institutional change success. The study recommends strengthening leadership development programs, enhancing transformational leadership and communication capabilities, and integrating strategic planning with clear mechanisms for managing change, participation, and feedback.

**Keywords:** Leadership, Strategic Planning, Institutional Change, Digital Transformation, Nonprofit Sector, Public Sector, Saudi Vision 2030.

## 1. المقدمة:

تعيش المنظمات العامة وغير الربحية في المملكة العربية السعودية مرحلة تحول مؤسسي متسارع تتطلب قيادة قادرة على فهم السياق، وصياغة الرؤية، وبناء خطط استراتيجية مرنة، وتحويل الخطط إلى ممارسات قابلة للتنفيذ. ولم يعد نجاح التخطيط الاستراتيجي قائماً على صياغة وثيقة مكتوبة فحسب، بل أصبح مرتبطاً بقدرة القائد على بناء المعنى المشترك، وتحفيز العاملين، وتوجيه الموارد، وإدارة مقاومة التغيير، واستيعاب التحولات الرقمية والتنظيمية المتلاحقة.

يؤكد مفهوم القيادة في الأدبيات الإدارية أن القيادة عملية تؤثر تحدث داخل جماعة وتسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة؛ إذ يعرف نورثهاوس القيادة بأنها عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك (Northouse, 2013). كما يرى جرينت أن القيادة لا تتحقق بمعزل عن الأتباع والسياق، بل تنشأ من العلاقة التفاعلية بين القائد والجماعة وطبيعة التحديات التي تواجه المنظمة (Grint, 2014).

وتتسع أهمية القيادة في سياق التخطيط الاستراتيجي لأن القائد لا يختار البدائل الاستراتيجية بمعزل عن الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة وتوقعات أصحاب المصلحة؛ بل يسهم في تأطير المشكلة، وبناء الرؤية، وتحديد الأولويات، وتوجيه العاملين نحو تنفيذ الخطة. وتشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن التخطيط الاستراتيجي في القطاعين العام وغير الربحي يتطلب مشاركة أصحاب المصلحة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وربط الأهداف بالنتائج القابلة للقياس (Bryson, 2018).

أما التغيير المؤسسي، فيمثل انتقال المنظمة من وضع قائم إلى وضع مستهدف أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات، وهو انتقال لا يتحقق بقرارات إدارية مجردة، بل يحتاج إلى قيادة داعمة، واتصال فعال، ومشاركة العاملين، وتغذية راجعة مستمرة، وإدارة واعية للمقاومة. وقد أشار كوتر إلى أن فشل كثير من مبادرات التغيير يرتبط بغياب الرؤية الواضحة وضعف التحالف القيادي وعدم ترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية (Kotter, 1996).

في السياق السعودي، ترتبط أهمية هذه الدراسة بتحولات رؤية 2030 التي عززت مفاهيم الكفاءة والشفافية والتحول الرقمي وتنمية رأس المال البشري، ودفعت المؤسسات الحكومية وغير الربحية إلى إعادة التفكير في نماذج العمل وأساليب التخطيط والتنفيذ. ومن هنا تتناول الدراسة أثر القيادة في نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التغيير المؤسسي في سياق التحول الرقمي، مع التركيز على القطاعين الحكومي وغير الربحي بمدينة الرياض.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تواجه بعض المؤسسات الحكومية وغير الربحية تحديات في تحويل الخطط الاستراتيجية إلى نتائج مؤسسية ملموسة، ويرتبط ذلك أحياناً بضعف الممارسات القيادية، أو محدودية القدرة على التواصل والتحفيز، أو غياب الآليات المنظمة لإدارة التغيير. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات السعودية، إلا أن نجاح هذه الخطط يظل مرهوناً بقدرة القادة على اختيار البدائل المناسبة، وتوجيه العاملين، وتقليل المقاومة، وتكليف المنظمة مع المتغيرات الرقمية والتنظيمية.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر القيادة في نجاح التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التغيير المؤسسي في سياق التحول الرقمي لدى العاملين في القطاعين الحكومي وغير الربحي بمدينة الرياض؟

### 2.1. أسئلة الدراسة

- ما أثر سمات القيادة في نجاح التخطيط الاستراتيجي؟
- ما أثر القيادة التحويلية في نجاح التغيير المؤسسي؟

- ما العلاقة بين مهارات التواصل القيادي ومشاركة العاملين/آليات التغيير المؤسسي؟
- كيف تسهم القيادة في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والرقمية؟
- هل تتوسط آليات التغيير المؤسسي العلاقة بين سمات القيادة ونجاح التغيير المؤسسي؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

- تحليل أثر سمات القيادة في نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- اختبار أثر القيادة التحويلية في نجاح التغيير المؤسسي.
- تحديد دور مهارات التواصل والمشاركة في دعم آليات التغيير المؤسسي.
- قياس قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والرقمية.
- اختبار الدور الوسيط لآليات التغيير المؤسسي بين سمات القيادة ونجاح التغيير المؤسسي.
- تقديم توصيات عملية لتطوير الممارسات القيادية في القطاعين الحكومي وغير الربحي.

### 4.1. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية لسمات القيادة في نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- الفرضية الثانية: تؤثر القيادة التحويلية إيجابيًا في نجاح التغيير المؤسسي.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التواصل والمشاركة وآليات التغيير المؤسسي.
- الفرضية الرابعة: تسهم سمات القيادة في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التنظيمية.
- الفرضية الخامسة: تتوسط آليات التغيير المؤسسي العلاقة بين سمات القيادة ونجاح التغيير المؤسسي.

## 2. الإطار النظري:

### 1.1. القيادة:

تعد القيادة من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، إذ ترتبط بتوجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة نحو تحقيق أهداف مشتركة. وقد تطور الفكر القيادي من التركيز على السمات الشخصية للقائد إلى دراسة السلوك القيادي، ثم النظر إلى الموقف والسياسات بوصفها عاملين محددين لفعالية القيادة. وتفترض نظرية السمات أن القادة الفعالين يمتلكون خصائص تميزهم مثل الرؤية والثقة بالنفس والقدرة على التأثير، في حين تركز النظرية السلوكية على أن القيادة مهارة يمكن تعلمها وتطويرها من خلال أنماط سلوكية محددة. أما النظرية الموقفية فتؤكد أن فاعلية القيادة تختلف باختلاف طبيعة الموقف ونضج العاملين والسياسات التنظيمية.

وتحظى القيادة التحويلية بأهمية خاصة في بيئات التغيير؛ إذ تقوم على بناء الرؤية، والتحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والاستئثار الفكرية، بما يساعد العاملين على تجاوز مقاومة التغيير وتبني الأهداف الجديدة (Bass & Riggio, 2006). كما تؤكد أدبيات التحدي القيادي أن القادة الفعالين يحققون نتائج استثنائية عندما يصوغون رؤية مشتركة، ويشجعون الآخرين، ويمكنون العمل الجماعي (Kouzes & Posner, 2012).

### 2.2. التخطيط الاستراتيجي

يشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية منهجية لتحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واختيار البدائل الاستراتيجية الملائمة. وتزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاعين العام وغير الربحي لارتباطه بالكفاءة، والمساءلة، وتحديد الأولويات، وتعظيم الأثر التنموي والاجتماعي.

وفي سياق التحول الرقمي، لا يقتصر التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأهداف التقنية، بل يشمل بناء المرونة التنظيمية، وتوفير الموارد، وتطوير القدرات البشرية، وتحديث الإجراءات، وتبني آليات مراجعة مستمرة قائمة على التغذية الراجعة.

### 3.2. التغيير المؤسسي

يقصد بالتغيير المؤسسي انتقال المنظمة من وضع قائم إلى وضع مستهدف أكثر قدرة على تحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة. ويشمل التغيير الأبعاد التنظيمية والوظيفية والتكنولوجية والثقافية والسلوكية. وتؤكد أدبيات التغيير أن نجاحه يتطلب قيادة واضحة، واتصالاً فعالاً، ومشاركة العاملين، وتدريباً، وحوافز، ومتابعة مستمرة.

وتشير نماذج التغيير مثل نموذج لوين ونموذج كوتر إلى أن التغيير الناجح لا يحدث فجأة، بل يمر بمراحل متتابعة تبدأ بتهيئة المنظمة، ثم تنفيذ التغيير، ثم ترسيخه في الثقافة والممارسات اليومية (Lewin, 1951; Kotter, 1996).

### 4.2. العلاقة بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتغيير المؤسسي

تتفاعل القيادة مع التخطيط الاستراتيجي والتغيير المؤسسي من خلال مسارين: الأول معرفي استراتيجي يتمثل في قدرة القائد على تحليل البيئة واختيار البدائل وصياغة الرؤية؛ والثاني إنساني تنظيمي يتمثل في تحفيز العاملين والتواصل معهم وإشراكهم وتقليل مقاومتهم. وبذلك لا تمثل القيادة عاملاً مستقلاً عن التخطيط والتنفيذ، بل تعد شرطاً داعماً لتحويل الخطة إلى نتائج.

بناءً على ذلك، تقترح الدراسة أن سمات القيادة والقيادة التحويلية ومهارات التواصل تسهم في نجاح التخطيط الاستراتيجي والتغيير المؤسسي، وأن آليات التغيير المؤسسي، مثل المشاركة والتغذية الراجعة وتقليل المقاومة، تؤدي دوراً وسيطاً في هذه العلاقة.

### 3. الدراسات السابقة:

دراسة بالخير وبن قنور (2021): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في تناول العلاقة بين القيادة والتغيير داخل المؤسسات العامة. وأظهرت نتائجها أن ضعف القدرات القيادية يمثل أحد معوقات إحداث التغيير المؤسسي، وأن نجاح التغيير يتطلب قيادة استراتيجية قادرة على بناء الرؤية وتعبئة العاملين. وأوصت الدراسة بتطوير المهارات القيادية وتعزيز المشاركة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام.

دراسة عباس (2012): هدفت إلى قياس أثر أنماط القيادة في عملية صنع قرارات التغيير بالتطبيق على شركة الكهرباء الوطنية الأردنية. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وركزت على أثر النمط الديمقراطي والأوتوقراطي في قرارات التغيير ومقاومة المرؤوسين. وتوصلت إلى أن النمط الديمقراطي يؤثر إيجابياً في صنع قرارات التغيير، بينما يرتبط النمط الأوتوقراطي بآثار سلبية على قبول التغيير. وأوصت الدراسة بتعزيز المشاركة والاتصال التنظيمي في مبادرات التغيير.

دراسة بنجالينك في بنغلاديش: تناولت أثر القيادة التشاركية في رضا الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي في بيئة تنافسية. وأظهرت نتائجها أن مشاركة العاملين في القرار وتعزيز التواصل بين القائد والمرؤوسين يسهمان في رفع الرضا الوظيفي وتقوية الالتزام التنظيمي. وتدعم هذه النتيجة فرضية الدراسة الحالية المتعلقة بأهمية التواصل والمشاركة في إنجاح التغيير المؤسسي.

دراسة جامعة أسبوط حول القيادة الأوتوقراطية: ركزت على علاقة النمط السلطوي بعدم الرضا الوظيفي لدى العاملين. وأوضحت نتائجها أن مركزية القرار وضعف المشاركة يرتبطان بانخفاض الرضا الوظيفي، مما يعكس على الأداء التنظيمي والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في توضيح مخاطر القيادة المتسلطة في بيئات التغيير.

دراسة Kotter (1996): قدم نموذجاً تطبيقياً لقيادة التغيير يقوم على ثماني مراحل تبدأ ببناء الإحساس بالإلحاح، وتشكيل تحالف قيادي، وبناء الرؤية، وتوسيع المشاركة، وترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية. وتؤكد أفكار كوتر أن القيادة ليست نشاطاً إدارياً هامشياً، بل هي جوهر نجاح التغيير المؤسسي.

دراسة **Bass and Riggio (2006)**: تناولا القيادة التحويلية بوصفها نمطاً قيادياً يركز على التحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. وتؤكد نتائج الأدبيات المرتبطة بهذا النموذج أن القيادة التحويلية ترتبط بمستويات أعلى من الالتزام والابتكار وقبول التغيير، وهو ما يدعم الفرضية الثانية في الدراسة الحالية.

دراسة **Bryson (2018)**: ركز على التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة وغير الربحية، وأكد أن نجاحه يتطلب مشاركة أصحاب المصلحة، وتحديد القضايا الاستراتيجية، وربط التخطيط بالتنفيذ والمتابعة. وتدعم هذه الأدبيات توجه الدراسة الحالية في ربط التخطيط الاستراتيجي بخصائص القيادة وآليات التغيير.

يتضح من الدراسات السابقة أن القيادة الفعالة ترتبط بنجاح التخطيط الاستراتيجي والتغيير المؤسسي، إلا أن كثيراً من الدراسات عالجت القيادة أو التخطيط أو التغيير بصورة منفصلة. وتتميز الدراسة الحالية بأنها تختبر العلاقة بين هذه المتغيرات مجتمعة في سياق التحول الرقمي، مع قياس الدور الوسيط لآليات التغيير المؤسسي.

#### 4. منهجية الدراسة:

##### 1.4. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات كما تظهر في الواقع الميداني، وقياس اتجاهات أفراد العينة حول القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتغيير المؤسسي في سياق التحول الرقمي.

##### 2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين والقيادات الإدارية في القطاعين الحكومي وغير الربحي بمدينة الرياض. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً، وبلغ عدد الاستجابات المستردة 161 استجابة، وبعد تنظيف البيانات واستبعاد غير المكتمل بلغت العينة النهائية الصالحة للتحليل 159 استجابة.

##### 3.4. أداة الدراسة وبنائها:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد بنيت الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتضمنت قسمًا للبيانات الديموغرافية وقسمًا لمحاور الدراسة. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، حيث تراوحت الدرجات من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة. وتم عكس ترميز العبارات السلبية عند الحاجة حتى تشير الدرجة الأعلى إلى اتجاه أكثر إيجابية نحو البعد المقاس.

#### جدول 1: (محاور أداة الدراسة)

المحور	عدد العبارات	المجال الذي يقيسه
سمات القيادة	15	الرؤية، التفكير الاستراتيجي، التكيف، التأثير، الثقة، واستشراف المستقبل
القيادة التحويلية	8	التحفيز، تبني التغيير، إقناع الآخرين، التعامل مع التغيير كفرصة
مهارات التواصل والمشاركة	9	الاستماع، التغذية الراجعة، التواصل مع أصحاب المصلحة، مشاركة الموظفين
التخطيط الاستراتيجي	8	مواعمة الخطة مع رؤية 2030، الموارد، المرونة، معالجة التحديات
آليات التغيير المؤسسي	8	تقليل المقاومة، التغذية الراجعة، المشاركة، الثقافة المؤسسية

تحقيق أهداف التحول، تقليل المقاومة، التكيف، الثقافة، والتعامل الإيجابي مع التغيير	15	نجاح التغيير المؤسسي
القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والرقمية	9	التكيف المؤسسي

#### 4.4. صدق وثبات الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحتوى بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ومن خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه. كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وتعد القيم التي تزيد عن 0.70 مقبولة في البحوث الاجتماعية والإدارية.

#### جدول (2): (صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	أدنى ارتباط مصحح	أعلى ارتباط مصحح
سمات القيادة	15	0.464	0.718
القيادة التحويلية	8	0.540	0.671
مهارات التواصل والمشاركة	9	0.282	0.607
التخطيط الاستراتيجي	8	0.473	0.650
آليات التغيير المؤسسي	8	0.391	0.683
نجاح التغيير المؤسسي	15	0.427	0.643
التكيف المؤسسي	9	0.462	0.831

#### جدول (3): (ثبات أداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	الحكم
سمات القيادة	15	0.909	جيد
القيادة التحويلية	8	0.863	جيد
مهارات التواصل والمشاركة	9	0.798	مقبول
التخطيط الاستراتيجي	8	0.815	جيد
آليات التغيير المؤسسي	8	0.809	جيد
نجاح التغيير المؤسسي	15	0.889	جيد
التكيف المؤسسي	9	0.922	جيد

#### 5.4. أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف اتجاهات أفراد العينة، ومعامل كرونباخ ألفا لاختبار الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، وتحليل الوساطة لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر والكلية.

5. نتائج الدراسة:

1.5. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (4): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	136	85.5%
	أنثى	23	14.5%
العمر	50-65	68	42.8%
	40-49	49	30.8%
	30-39	33	20.8%
	25-29	9	5.7%
المستوى التعليمي	جامعي	61	38.4%
	دكتوراه	54	34.0%
	ماجستير	38	23.9%
	دبلوم	3	1.9%
	أقل من جامعي	2	1.3%
	غير محدد	1	0.6%
المستوى الوظيفي	موظف	46	28.9%
	مدير إدارة	29	18.2%
	مدير تنفيذي	24	15.1%
	مدير إدارة عليا	18	11.3%
	مدير وحدة	16	10.1%
	مدير عام	12	7.5%
	مدير إدارة وسطى	10	6.3%
	وكيل وزارة	3	1.9%
	غير محدد	1	0.6%

تشير النتائج الديموغرافية إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور، كما تركزت أعمارهم في الفئات الأعلى من 40 عامًا، وهو ما يعكس وجود خبرات عملية وإدارية يمكن أن تثري تقييمهم لدور القيادة في التخطيط والتغيير. كما أظهرت البيانات ارتفاع المستوى التعليمي نسبيًا، إذ مثل حاملو البكالوريوس والدراسات العليا النسبة الأكبر من العينة.

## 2.5. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

(جدول 5): (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه
سمات القيادة	4.219	0.473	مرتفع جدًا
القيادة التحويلية	4.338	0.482	مرتفع جدًا
مهارات التواصل والمشاركة	4.196	0.455	مرتفع
التخطيط الاستراتيجي	4.186	0.513	مرتفع
آليات التغيير المؤسسي	4.020	0.488	مرتفع
نجاح التغيير المؤسسي	4.146	0.464	مرتفع
التكيف المؤسسي	4.483	0.492	مرتفع جدًا

توضح نتائج الإحصاءات الوصفية في الجدول السابق أن اتجاهات أفراد العينة جاءت مرتفعة في جميع محاور الدراسة، مما يشير إلى إدراك عالٍ لأهمية القيادة والتحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي وآليات إدارة التغيير. وقد حصل محور التكيف المؤسسي على أعلى متوسط، بما يعكس وعيًا واضحًا بأهمية المرونة التنظيمية في بيئات العمل الحديثة.

## 3.5. معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية:

(جدول 6): (مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	سمات القيادة	القيادة التحويلية	مهارات التواصل والمشاركة	التخطيط الاستراتيجي	آليات التغيير المؤسسي	نجاح التغيير المؤسسي	التكيف المؤسسي
سمات القيادة	1.000	0.941	0.821	0.702	0.659	0.756	0.749
القيادة التحويلية	0.941	1.000	0.762	0.721	0.652	0.775	0.830
مهارات التواصل والمشاركة	0.821	0.762	1.000	0.689	0.768	0.778	0.610
التخطيط الاستراتيجي	0.702	0.721	0.689	1.000	0.766	0.907	0.691
آليات التغيير المؤسسي	0.659	0.652	0.768	0.766	1.000	0.921	0.575
نجاح التغيير المؤسسي	0.756	0.775	0.778	0.907	0.921	1.000	0.751
التكيف المؤسسي	0.749	0.830	0.610	0.691	0.575	0.751	1.000

أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباطية موجبة بين جميع متغيرات الدراسة الرئيسية، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى 0.001. وتدل هذه النتيجة على أن ارتفاع مستوى السمات القيادية والقيادة التحويلية ومهارات التواصل يرتبط بارتفاع فعالية التخطيط الاستراتيجي ونجاح التغيير المؤسسي والتكيف التنظيمي.

4.5. اختبار فرضيات الدراسة:

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات

الفرضية	العلاقة المختبرة	B	Beta	t	F	R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	النتيجة
الفرضية الأولى	سمات القيادة ← التخطيط الاستراتيجي	0.762	0.702	12.364	152.871	0.493	<0.001	مدعومة
الفرضية الثانية	القيادة التحويلية ← نجاح التغيير المؤسسي	0.746	0.775	15.353	235.721	0.600	<0.001	مدعومة
الفرضية الثالثة	مهارات التواصل والمشاركة ← آليات التغيير المؤسسي	0.824	0.768	15.043	226.294	0.590	<0.001	مدعومة
الفرضية الرابعة	سمات القيادة ← التكيف المؤسسي	0.781	0.749	14.169	200.766	0.561	<0.001	مدعومة

يتضح من نتائج جدول (7) أن جميع فرضيات الدراسة جاءت مدعومة إحصائيًا، حيث بلغت مستويات الدلالة لجميع العلاقات المختبرة أقل من (0.001)، وهي قيمة دالة إحصائية وتشير إلى وجود تأثير معنوي بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود قوة تفسيرية مرتفعة نسبيًا للنماذج المختبرة، إذ تراوحت قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) بين (0.493) و(0.600)، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة متفاوتة ومهمة من التغير في المتغيرات التابعة.

فقد أوضحت نتائج الفرضية الأولى أن سمات القيادة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا في التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة (Beta) (0.702) وبلغت قيمة ( $R^2 = 0.493$ )، مما يشير إلى أن سمات القيادة تفسر ما نسبته 49.3% من التباين في التخطيط الاستراتيجي.

كما بينت نتائج الفرضية الثانية وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة التحويلية في نجاح التغيير المؤسسي، وهي العلاقة الأقوى بين العلاقات المختبرة، حيث بلغت قيمة (Beta = 0.775) وبلغت قيمة ( $R^2 = 0.600$ )، مما يدل على أن القيادة التحويلية تفسر 60% من التباين في نجاح التغيير المؤسسي.

كما أظهرت نتائج الفرضية الثالثة أن مهارات التواصل والمشاركة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا في آليات التغيير المؤسسي، حيث بلغت قيمة (Beta = 0.768) وقيمة ( $R^2 = 0.590$ )، مما يعني أن مهارات التواصل والمشاركة تفسر 59% من التباين في آليات التغيير المؤسسي. وأخيرًا، أوضحت نتائج الفرضية الرابعة أن سمات القيادة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا في التكيف المؤسسي، حيث بلغت قيمة (Beta = 0.749) وقيمة ( $R^2 = 0.561$ )، مما يشير إلى أن سمات القيادة تفسر 56.1% من التباين في التكيف المؤسسي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج تحليل الانحدار تؤكد الدور الجوهري للقيادة، ولا سيما القيادة التحويلية وسمات القيادة ومهارات التواصل والمشاركة، في دعم التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز نجاح التغيير المؤسسي، وتفعيل آليات التغيير، ورفع قدرة المؤسسة على التكيف. وتدل قيم معاملات الانحدار الموجبة وقيم اختباري (t) و (F) المرتفعة على قوة العلاقات المختبرة واتجاهها الإيجابي، الأمر الذي يعزز قبول فرضيات الدراسة الأربع.

### 5.5. اختبار الدور الوسيط لآليات التغيير المؤسسي:

#### جدول 8: (نتائج اختبار الوساطة)

نوع الأثر	القيمة	الدلالة/فاصل الثقة	الحكم
الأثر الكلي لسمات القيادة في نجاح التغيير المؤسسي	0.742	<0.001	دال
(a) أثر سمات القيادة في آليات التغيير المؤسسي	0.680	<0.001	دال
(b) أثر آليات التغيير المؤسسي في نجاح التغيير مع ضبط سمات القيادة	0.711	<0.001	دال
(c') الأثر المباشر بعد إدخال الوسيط	0.259	<0.001	دال
(a×b) الأثر غير المباشر	0.483	CI 95% [0.302, 0.603]	دال

تشير نتائج الوساطة إلى أن آليات التغيير المؤسسي تتوسط جزئياً العلاقة بين سمات القيادة ونجاح التغيير المؤسسي؛ إذ ظل الأثر المباشر دالاً بعد إدخال المتغير الوسيط، في حين ظهر أثر غير مباشر موجب ودال إحصائياً. وتؤكد هذه النتيجة أن القيادة لا تؤثر في نجاح التغيير فقط من خلال سمات القائد، بل من خلال الآليات التي يفعّلها القائد داخل المؤسسة، مثل المشاركة والتواصل والتغذية الراجعة وتقليل المقاومة.

### 6. مناقشة النتائج:

تؤكد نتائج الفرضية الأولى وجود أثر دال لسمات القيادة في نجاح التخطيط الاستراتيجي، وهو ما يتفق مع نظرية السمات التي تؤكد أهمية الرؤية والثقة والقدرة على التأثير في نجاح القائد، كما يتفق مع أدبيات التخطيط الاستراتيجي التي ترى أن جودة الخطة لا تنفصل عن قدرة القيادة على تحليل البيئة وتوجيه الموارد.

وأظهرت نتائج الفرضية الثانية أن القيادة التحولية تؤثر إيجابياً في نجاح التغيير المؤسسي، وهو ما ينسجم مع نموذج القيادة التحولية الذي يربط بين التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والقدرة على بناء التزام العاملين تجاه التغيير. وتدلل هذه النتيجة على أن التغيير الرقمي لا ينجح بالقرارات الإدارية وحدها، بل يحتاج إلى قيادة قادرة على جعل التغيير فرصة لا تهدباً.

أما الفرضية الثالثة فقد بينت أن مهارات التواصل والمشاركة تؤثر في آليات التغيير المؤسسي، وهي نتيجة منطقية في ضوء أن مقاومة التغيير غالباً ما ترتبط بضعف المعلومات وغياب المشاركة والخوف من المجهول. ومن ثم فإن التواصل الفعال والتغذية الراجعة يساعدان على بناء الثقة وتقليل المقاومة.

وفيما يتعلق بالسؤال الرابع، أظهرت النتائج أن سمات القيادة تسهم بوضوح في تعزيز التكيف المؤسسي مع المتغيرات التنظيمية والرقمية. وهذا يعكس أن القائد الفعال لا يكتفي بإدارة الوضع القائم، بل يساعد المؤسسة على استشراف المستقبل وبناء استراتيجيات مرنة.

وتبرز نتيجة الوساطة أهمية آليات التغيير المؤسسي باعتبارها حلقة وصل بين القيادة ونجاح التغيير. فامتلاك القائد للسمات القيادية لا يكفي ما لم تُترجم هذه السمات إلى ممارسات تنظيمية ملموسة، مثل إشراك العاملين، وتوضيح الرؤية، وتقديم التغذية الراجعة، ومعالجة المقاومة.

### 7. الاستنتاجات:

- توجد علاقة موجبة ودالة بين سمات القيادة وفعالية التخطيط الاستراتيجي.
- تؤدي القيادة التحولية دوراً مؤثراً في نجاح التغيير المؤسسي، خاصة في سياق التحول الرقمي.

- يمثل التواصل والمشاركة والتغذية الراجعة آليات أساسية لتقليل مقاومة التغيير.
- تسهم القيادة في رفع قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والرقمية.
- تتوسط آليات التغيير المؤسسي جزئيًا العلاقة بين سمات القيادة ونجاح التغيير، مما يؤكد أهمية تحويل السمات القيادية إلى ممارسات إدارية عملية.

#### 8. التوصيات:

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج توصي الباحثة مجموعة من التوصيات أبرزها:

- تطوير برامج تدريب قيادية متخصصة في القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير.
- إدماج مهارات التواصل والإقناع وإدارة المقاومة ضمن برامج إعداد القادة في القطاعين الحكومي وغير الربحي.
- ربط الخطط الاستراتيجية بآليات تنفيذ واضحة تشمل المشاركة والتغذية الراجعة ومؤشرات الأداء.
- تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتحول الرقمي، بحيث ينظر العاملون إلى التغيير بوصفه فرصة لا تهديدًا.
- تبني أدوات دورية لقياس جاهزية المؤسسة للتغيير ومدى تقبل العاملين له.
- إشراك العاملين في مراحل تصميم وتنفيذ ومراجعة الخطط الاستراتيجية للحد من مقاومة التغيير وزيادة الالتزام.

#### 9. مقترحات الدراسات المستقبلية:

تقترح الدراسة توسيع العينة لتشمل مناطق أخرى، واستخدام المنهج المختلط بإضافة مقابلات نوعية مع القيادات التنفيذية، ودراسة أثر الثقافة التنظيمية أو الذكاء العاطفي للقائد كمتغير وسيط أو معدل في العلاقة بين القيادة ونجاح التغيير المؤسسي. كما تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية حول أثر الذكاء الاصطناعي في دعم التخطيط الاستراتيجي والتقييم التنموي، وكيف يمكن للقيادة توظيف التحليلات الرقمية دون إغفال البعد الإنساني في إدارة التغيير.

#### 10. المراجع:

##### 1.10. المراجع العربية:

- عباس، علي. (2012). تأثير أنماط القيادة على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(1)، 129-157.
- بالخير، أحمد، وبن قدور، أشواق. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية. مجلة التمكين الاجتماعي، 3(3)، 18-31.
- شحاتة، محمد. (2022). المواهب القيادية الفارقة ك رأس مال تنفيذي في منظمات الأعمال. القاهرة: دار الفكر العربي.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

##### 2.10. المراجع الأجنبية:

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). Wiley.

Grint, K. (2014). Leadership: A very short introduction. Oxford University Press.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (5th ed.). Jossey-Bass.

Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers. Harper & Row.

Northouse, P. G. (2013). Leadership: Theory and practice (6th ed.). SAGE Publications.

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الدكتورة/ تولين أسعد السجان، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

**Doi:** <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v8.87.7>