

دور الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية في دعم رؤية الشركة وتعزيز
التطوير المؤسسي - دراسة ميدانية في شركات القطاع الخاص
السعودي

إعداد الطالب/ ندى ناصر عبدالله الغامدي

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدي العزيزين، اللذين كانا ولا يزالان مصدر إلهامي وقوتي.

إلى أمي، التي منحتني حبها ودعمها بلا حدود

وإلى أبي، الذي علمني قيمة العمل الجاد والمثابرة.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الرحلة ومصدر الفرح والتشجيع.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين قدموا لي الدعم والتحفيز في كل خطوة.

إلى أساتذتي وزملائي، على علمهم وإرشادهم.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بي وساهم في تحقيق هذا الإنجاز. لكم جميعاً

أهدي ثمرة جهدي وتعب السنين.

شكر وتقدير

بالغ الشكر والتقدير لأستاذي المشرف

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

على توجيهاته ودعمه المستمر طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

أشكر زملائي وأصدقائي على دعمهم وتحفيزهم لي.

أعرب عن امتناني العميق لعائلتي، وخاصة والدي، على دعمهم الغير محدود وثقتهم الكبيرة في قدراتي.

لم يكن لهذا العمل أن يكتمل دون دعمهم.

كما أود أن أعبر عن شكري لجميع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في [جامعة ميدأوشن] على دعمهم ومساعدتهم القيمة.

أخيرًا، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بشكل أو بآخر في إنجاح هذه الدراسة.

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بأبعاده (الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، والتعاطف، ومعالجة المعلومات الاجتماعية، والاتصال الاجتماعي) على التطوير المؤسسي في ظل الدور الداعم لرؤية الشركة، بالتطبيق على شركات القطاع الخاص السعودي في المدن الرئيسية (الرياض، وجدة، والدمام). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتمّ تصميم استبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على محاور الدراسة الرئيسية، وقد وُزعت على عيّنة عشوائية طبقية بلغ عددها (420) مفردة من القيادات الإدارية في المستويات العليا والوسطى بشركات القطاع الخاص السعودي، استُرجع منها (383) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومُعالت البيانات باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار (26).

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بأبعاده مجتمعةً على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي، حيث فسّرت أبعاد الذكاء الاجتماعي ما نسبته (70.9%) من التباين في مستوى التطوير المؤسسي، وجاء بُعد المهارات الاجتماعية في مقدمة الأبعاد المؤثرة، تلاه الاتصال الاجتماعي، فمعالجة المعلومات الاجتماعية، فالوعي الاجتماعي، وأخيراً التعاطف. كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاجتماعي بأبعاده مجتمعةً على دعم رؤية الشركة بنسبة تفسير بلغت (68.2%). وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني شركات القطاع الخاص السعودي منظومة متكاملة لتنمية الذكاء الاجتماعي لدى قياداتها الإدارية، وإدراج معاييرها ضمن منظومة الاختيار والتقييم للمناصب القيادية، وتوظيف مهارات الاتصال الاجتماعي في نقل رؤية الشركة للعاملين وحشد التزامهم بها بما يخدم مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاجتماعي، القيادات الإدارية، التطوير المؤسسي، رؤية الشركة، القطاع الخاص السعودي، رؤية المملكة 2030.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 مقدمة الدراسة
2.1.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.1.....	3.1 أهمية الدراسة
4.1.....	4.1 أهداف الدراسة
5.1.....	5.1 أسئلة الدراسة
6.1.....	6.1 فروض الدراسة
7.1.....	7.1 الدراسات السابقة
8.1.....	8.1 الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة
9.1.....	9.1 منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
22.....	المبحث الأول: الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية
22.....	1.1.2 تمهيد
22.....	2.1.2 مفهوم الذكاء الاجتماعي
24.....	3.1.2 أهمية الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية
26.....	4.1.2 أهداف الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية
27.....	5.1.2 أبعاد الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية

29	6.1.2 استراتيجيات تنمية الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية
30	7.1.2 واقع الذكاء الاجتماعي في بيئة الأعمال المعاصرة
31	المبحث الثاني: التطوير المؤسسي
31	1.2.2 تمهيد
31	2.2.2 مفهوم التطوير المؤسسي
33	3.2.2 أهمية التطوير المؤسسي
34	4.2.2 أهداف التطوير المؤسسي
36	5.2.2 أبعاد التطوير المؤسسي
37	7.2.2 واقع التطوير المؤسسي في بيئة الأعمال المعاصرة
39	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية
39	1.3 تمهيد
39	2.3 منهج الدراسة
39	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
41	4.3 أداة الدراسة
42	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
43	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
45	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
47	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
47	1.4 تمهيد
47	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
48	3.4 التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة
53	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
63	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
63	1.5 تمهيد
63	2.5 نتائج الدراسة

67	3.5 توصيات الدراسة
68	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة
70	Abstract
71	المراجع
74	الملاحق
75	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
40	جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل حسب القطاع الاقتصادي	1.
41	جدول (3 - 2): مكونات أداة الدراسة	2.
42	جدول (3 - 3): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	3.
42	جدول (3 - 4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة	4.
43	جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	5.
44	جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاجتماعي والتطوير المؤسسي (ن = 383)	6.
45	جدول (3 - 7): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وتباين التحمل (Tolerance)	7.
47	جدول (4 - 1): التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 383)	8.
48	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الوعي الاجتماعي	9.
49	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المهارات الاجتماعية	10.
50	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعاطف	11.
50	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد معالجة المعلومات الاجتماعية	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
51	جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاتصال الاجتماعي	13.
52	جدول (4 - 7): ترتيب أبعاد الذكاء الاجتماعي وفقاً لمتوسطاتها الحسابية	14.
52	جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التطوير المؤسسي	15.
54	جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاجتماعي على التطوير المؤسسي	16.
56	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الوعي الاجتماعي على التطوير المؤسسي	17.
57	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المهارات الاجتماعية على التطوير المؤسسي	18.
58	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعاطف على التطوير المؤسسي	19.
59	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر معالجة المعلومات الاجتماعية على التطوير المؤسسي	20.
60	جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاتصال الاجتماعي على التطوير المؤسسي	21.
61	جدول (4 - 15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاجتماعي على دعم رؤية الشركة	22.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة وتحديات متزايدة فرضتها موجات العولمة، والثورة الصناعية الرابعة، والتحول الرقمي، والتغيرات المتلاحقة في أنماط الاستهلاك وسلوك أصحاب المصلحة، مما جعل المنظمات على اختلاف قطاعاتها في سعي دائم نحو تطوير قدراتها المؤسسية وإعادة هيكلة عملياتها الإدارية بما يمكّنها من التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد أصبح التطوير المؤسسي في ظل هذه المعطيات ضرورةً استراتيجية لا خياراً ترفيهاً، إذ يمثل الآلية الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات في تجديد ذاتها وبناء قدراتها الديناميكية للاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية المتغيرة (Hasyim & Bakri, 2023).

وفي السياق السعودي على وجه الخصوص، تكتسب قضية التطوير المؤسسي أهميةً مضاعفةً في ظل انطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تتبنى تحولات هيكليّة عميقة في الاقتصاد الوطني، وتُعوّل بشكل جوهري على شركات القطاع الخاص لتكون شريكاً أساسياً في تحقيق مستهدفاتها التنموية والاقتصادية. ويستلزم هذا الدور المحوري أن ترتقي شركات القطاع الخاص السعودي بمستويات أدائها المؤسسي، وأن تتبنى نماذج قيادية حديثة قادرة على قراءة المشهد الاستراتيجي وترجمة التوجهات الوطنية إلى ممارسات إدارية فعالة على أرض الواقع. (Kipasika, 2024)

ومن بين المداخل الحديثة التي أثبتت جدواها في تطوير الممارسات القيادية داخل المنظمات، برز مفهوم الذكاء الاجتماعي باعتباره أحد أهم المتطلبات التي ينبغي توافرها في القيادات الإدارية المعاصرة، إذ يُعرّف بأنه قدرة القائد على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل الفعال معهم، وإدارة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل بما يخدم الأهداف التنظيمية. ويشمل الذكاء الاجتماعي جملةً من الأبعاد المتكاملة كالوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، والتعاطف، ومعالجة المعلومات الاجتماعية، والاتصال الاجتماعي، وهي أبعاد تُشكّل في مجملها منظومةً سلوكيةً تُمكن القائد من التأثير الإيجابي في مرؤوسيه وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الرؤية المشتركة. (Tessema, 2025)

وتزداد أهمية الذكاء الاجتماعي في السياق القيادي حين نستحضر أن القائد الإداري لم يعد مجرد متخذ للقرارات أو موزع للمهام، بل أصبح صانعاً للمعنى وباعثاً للإلهام وموجهاً للطاقات البشرية نحو تحقيق رؤية استراتيجية أشمل. وقد أثبتت الدراسات أن القادة الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الذكاء الاجتماعي يكونون أكثر قدرةً على بناء الثقة، وتحفيز الانخراط الوظيفي، وإدارة التنوع، والتعامل مع الأزمات، مما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي والأداء المؤسسي بشكل عام.(Yalçinyiğit & Aktaş, 2023)

وعلى صعيد المتغير التابع، يمثل التطوير المؤسسي جهداً منظماً ومخططاً يستهدف إحداث تغييرات جوهرية في الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية بغرض تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويرتكز التطوير المؤسسي على مجموعة من الأبعاد كتطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية، وتطوير العمليات والأنظمة، وتطوير الثقافة التنظيمية، وهي أبعاد تتفاعل فيما بينها لإحداث تحول شامل في الأداء المؤسسي (باشري وحمدى، 2022).

كما يرتبط التطوير المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بجملة من الممارسات الإدارية الحديثة كإدارة التغيير، والتحليل الاستراتيجي، وتطبيق معايير الحكم الرشيد، وتوظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي، وهي ممارسات تتقاطع جميعها في اشتراطها لقيادة إدارية واعية قادرة على قيادة عملية التحول وإدارة مقاومتها المحتملة. ويمثل التطوير المؤسسي في جوهره استجابةً استراتيجية لمتطلبات البيئة المتغيرة، وأداةً لتعزيز السمعة التنظيمية وترسيخ المكانة التنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف (الجنابي، 2019).

ويتقاطع المتغيران في نقطة محورية تتمثل في رؤية الشركة التي تُعدّ البوصلة الاستراتيجية الموجهة لكل الجهود التطويرية داخل المنظمة، إذ لا يمكن للتطوير المؤسسي أن يحقق أهدافه المرجوة ما لم يكن مسنوداً برؤية واضحة ومُلهمة يتبنّاها القادة ويترجمونها إلى ممارسات يومية داخل بيئة العمل. وهنا يبرز الدور المحوري للذكاء الاجتماعي في تمكين القيادات الإدارية من إيصال الرؤية للعاملين وحشد التزامهم بها من خلال قدرتها على بناء علاقات إنسانية إيجابية والتأثير الوجداني في المرؤوسين وإدارة التفاعلات التنظيمية بما يخدم التوجه الاستراتيجي للمنظمة.(Katou, Budhwar, & Patel, 2021)

وبناءً على ما تقدم، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف الدور الذي يمكن أن يؤديه الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية في دعم رؤية الشركة وتعزيز التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي، وذلك من منطلق أن هذه الشركات تمثل قاطرة التنمية الاقتصادية في المملكة، وأن ارتقاءها بممارساتها

القيادية والتطويرية يُعدّ رافعةً حقيقية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 (BENKIRANE & BENAZZI, 2023).

2.1 مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور المتسارع الذي تشهده بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وما رافقه من تنامي التطلعات نحو بناء قطاع خاص قوي ومنافس يواكب مستهدفات رؤية المملكة 2030، إلا أن كثيراً من شركات القطاع الخاص السعودي لا تزال تواجه فجوة واضحة بين ما تطمح إليه من تحول مؤسسي شامل وما تحققه فعلياً على أرض الواقع من إنجازات تطويرية، وهو ما يُلقي بظلاله على قدرة هذه الشركات على الاستجابة لمتطلبات المرحلة الراهنة وتحقيق التميز التنافسي المستدام.

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن نجاح جهود التطوير المؤسسي لا يتوقف عند الجوانب الفنية والهيكلية فحسب، بل يمتد ليشمل الجوانب السلوكية والإنسانية المرتبطة بالقيادة الإدارية، إذ تُعدّ القيادة العنصر الحاسم في نجاح أو إخفاق مبادرات التغيير والتطوير داخل المنظمات. غير أن كثيراً من القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص لا تزال تعتمد على الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على الجوانب الفنية والإجرائية، وتُهمل البُعد الإنساني والاجتماعي في التعامل مع المرؤوسين، مما يُضعف من قدرتها على حشد التأييد التنظيمي لجهود التطوير وترسيخ ثقافة الالتزام بالرؤية المؤسسية (أحمد، 2018).

ومن خلال الاطلاع الميداني الأولي وما رصده الباحث من مؤشرات في عدد من شركات القطاع الخاص السعودي، تبين وجود جملة من المظاهر التي تعكس عمق هذه المشكلة، ومنها ضعف مستوى انخراط العاملين في مبادرات التطوير المؤسسي، وتراجع مستوى الاتصال الفعال بين القيادات الإدارية والمرؤوسين، وتدني مؤشرات الرضا الوظيفي، وضعف تبني العاملين لرؤية الشركة والتزامهم بها، فضلاً عن مقاومة التغيير التي تُبديها بعض الفئات الوظيفية تجاه المبادرات التطويرية. وتُشير هذه المظاهر مجتمعةً إلى وجود قصور في الممارسات القيادية ذات الطابع الاجتماعي، وحاجة ملحة لتبني نماذج قيادية أكثر نكاهاً اجتماعياً (الجميل، 2021).

كما كشفت الدراسات السابقة عن وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاجتماعي للقادة ومتغيرات تنظيمية متعددة كالإبداع الإداري (أحمد، 2018)، واستراتيجيات الموارد البشرية (الجميل، 2021)، والمناخ التنظيمي (العطيات وآخرون، 2021)، والبراعة التنظيمية (Katou et al., 2021)، إلا أن هذه الدراسات لم تتناول

العلاقة بين الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية والتطوير المؤسسي بشكل مباشر، ولم تُدخل متغير دعم رؤية الشركة كمتغير محوري في هذه العلاقة، مما يُشكّل فجوةً بحثيةً حقيقية تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

ويُضاف إلى ذلك أن الدراسات التي تناولت التطوير المؤسسي ركّزت في معظمها على المتغيرات التنظيمية والاستراتيجية كإدارة التغيير (باشري وحمد، 2022)، والحكم الرشيد (الشنطي والشنباري، 2022)، والتحليل الاستراتيجي (عبدالله، 2023)، وتقنيات الذكاء الاصطناعي (محمد، 2024)، دون أن تُولي الاهتمام الكافي للمتغيرات السلوكية المرتبطة بالقيادة، وعلى وجه التحديد الذكاء الاجتماعي بوصفه رافعةً سلوكية للتطوير المؤسسي، وهو ما يُبرز الطابع التجديدي للدراسة الحالية.

كما أن التطبيق في بيئة شركات القطاع الخاص السعودي يُضفي على الدراسة أهميةً خاصةً، إذ يمثل هذا القطاع أحد أهم روافد الاقتصاد الوطني، ويشهد تحولات هيكليّة عميقة تستدعي دراسة معمقة للممارسات القيادية والتطويرية فيه، ولا سيما في ظل ندرة الدراسات العربية والسعودية التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات مجتمعةً.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما دور الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بأبعاده (الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية، التعاطف، معالجة المعلومات الاجتماعية، الاتصال الاجتماعي) في دعم رؤية الشركة وتعزيز التطوير المؤسسي بشركات القطاع الخاص السعودي؟

3.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية والسعودية المتعلقة بمفهومَي الذكاء الاجتماعي والتطوير المؤسسي، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين هذين المتغيرين في سياق واحد.
- تسدّ الدراسة فجوةً بحثيةً واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية والتطوير المؤسسي، مع إدخال متغير دعم رؤية الشركة كمتغير محوري.

- تُقدّم الدراسة إضافةً علمية من خلال تطبيق مقاييس الذكاء الاجتماعي والتطوير المؤسسي في بيئة عربية وسعودية، مما يتيح اختبار مدى صلاحية هذه المقاييس في السياق الثقافي المحلي.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لتناول متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى قد تؤثر في العلاقة بين المتغيرين المدروسين.
- تُثري الدراسة الجانب المفاهيمي المتعلق بأبعاد الذكاء الاجتماعي للقادة وارتباطه بالمرجات التنظيمية الاستراتيجية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدّم الدراسة رؤيةً تطبيقيةً لصانعي القرار في شركات القطاع الخاص السعودي حول أهمية الاستثمار في تنمية الذكاء الاجتماعي لدى قياداتهم الإدارية.
- تُساعد نتائج الدراسة إدارات الموارد البشرية في تطوير معايير اختيار وتقييم القيادات الإدارية بحيث تشمل أبعاد الذكاء الاجتماعي.
- توفر الدراسة مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية الموجهة للقيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص.
- تُسهم الدراسة في دعم جهود شركات القطاع الخاص السعودي لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 من خلال تعزيز قدراتها القيادية والتطويرية.
- تُقدّم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تُساعد الشركات في تعزيز مستوى تبني العاملين لرؤية الشركة وترسيخ ثقافة الالتزام المؤسسي.
- تفيد الدراسة الجهات الاستشارية والأكاديمية المتخصصة في تطوير الأعمال في بناء نماذج استشارية تركز على الذكاء الاجتماعي كأحد محركات التطوير المؤسسي.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بأبعاده (الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية، التعاطف، معالجة المعلومات الاجتماعية، الاتصال الاجتماعي) على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي في ظل الدور الداعم لرؤية الشركة.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على المستوى الفعلي لممارسة القيادات الإدارية للذكاء الاجتماعي بأبعاده المختلفة في شركات القطاع الخاص السعودي.
- تحديد مستوى التطوير المؤسسي بأبعاده المختلفة (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير الموارد البشرية، تطوير العمليات، تطوير الثقافة التنظيمية) في الشركات محل الدراسة.
- الكشف عن مدى وضوح رؤية الشركة ومستوى تبني العاملين لها في شركات القطاع الخاص السعودي.
- قياس أثر الوعي الاجتماعي للقيادات الإدارية على التطوير المؤسسي.
- قياس أثر المهارات الاجتماعية للقيادات الإدارية على التطوير المؤسسي.
- قياس أثر التعاطف لدى القيادات الإدارية على التطوير المؤسسي.
- قياس أثر قدرة القيادات الإدارية على معالجة المعلومات الاجتماعية على التطوير المؤسسي.
- قياس أثر مهارات الاتصال الاجتماعي للقيادات الإدارية على التطوير المؤسسي.
- الكشف عن الدور الذي تؤديه رؤية الشركة في العلاقة بين الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية والتطوير المؤسسي.
- الكشف عن دلالة الفروق في استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تُسهم في تعزيز ممارسات الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بما يخدم أهداف التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بأبعاده (الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية، التعاطف، معالجة المعلومات الاجتماعية، الاتصال الاجتماعي) على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي في ظل الدور الداعم لرؤية الشركة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى ممارسة القيادات الإدارية للذكاء الاجتماعي بأبعاده المختلفة في شركات القطاع الخاص السعودي؟
- ما مستوى التطوير المؤسسي بأبعاده المختلفة في شركات القطاع الخاص السعودي؟
- ما مستوى وضوح رؤية الشركة وتبني العاملين لها في شركات القطاع الخاص السعودي؟
- ما أثر الوعي الاجتماعي للقيادات الإدارية على التطوير المؤسسي بشركات القطاع الخاص السعودي؟
- ما أثر المهارات الاجتماعية للقيادات الإدارية على التطوير المؤسسي بشركات القطاع الخاص السعودي؟
- ما أثر التعاطف لدى القيادات الإدارية على التطوير المؤسسي بشركات القطاع الخاص السعودي؟
- ما أثر معالجة المعلومات الاجتماعية للقيادات الإدارية على التطوير المؤسسي بشركات القطاع الخاص السعودي؟
- ما أثر مهارات الاتصال الاجتماعي للقيادات الإدارية على التطوير المؤسسي بشركات القطاع الخاص السعودي؟
- ما الدور الذي تؤديه رؤية الشركة في العلاقة بين الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية والتطوير المؤسسي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية؟

6.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بأبعاده مجتمعةً على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي.

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الاجتماعي للقيادات الإدارية على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الاجتماعية للقيادات الإدارية على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعاطف لدى القيادات الإدارية على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعالجة المعلومات الاجتماعية للقيادات الإدارية على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمهارات الاتصال الاجتماعي للقيادات الإدارية على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي.

الفرض الرئيسي الثاني:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بأبعاده مجتمعةً على دعم رؤية الشركة في شركات القطاع الخاص السعودي.

7.1 الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الذكاء الاجتماعي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

📌 الدراسة الأولى: دراسة أحمد (2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاجتماعي للقادة بأبعاده (المعالجة الاجتماعية للمعلومات، والمهارات الاجتماعية، والوعي الاجتماعي، والتعاطف، والاتصال الاجتماعي (في تحقيق الإبداع الإداري

للمنظمة بالتطبيق على هيئة قناة السويس بجمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (320) مفردة من العاملين بهيئة قناة السويس بمستوياتهم الإدارية المختلفة، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاجتماعي للقادة والإبداع الإداري بالمنظمة، وأن بُعد المهارات الاجتماعية جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية مهارات الذكاء الاجتماعي لدى القادة من خلال البرامج التدريبية المتخصصة، وتوفير مناخ تنظيمي محفز يدعم السلوكيات الإبداعية للعاملين.

الدراسة الثانية: دراسة الجميل (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاجتماعي بأبعاده (الوعي الاجتماعي، الحضور الاجتماعي، الأصالة، الوضوح، التعاطف) (في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الطبية الخدمية الحكومية في محافظة نينوى بالعراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (75) قيادة إدارية موزعة على المستشفيات المبحوثة، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وعولجت البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الذكاء الاجتماعي بأبعاده واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأن القيادات الإدارية تمتلك مستوى جيداً من الذكاء الاجتماعي انعكس إيجاباً على استراتيجيات الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات المستشفيات لبرامج تنمية الذكاء الاجتماعي لدى القيادات، وربطها بمعايير اختيار وتقييم القيادات الإدارية.

الدراسة الثالثة: دراسة العطيات والعوامل (2021)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الذكاء الاجتماعي بأبعاده (معالجة المعلومات الاجتماعية، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية) (والمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونظام الحوافز، والاتصالات) في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (280) مديراً في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات الصناعات الدوائية بالأردن. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاجتماعي بأبعاده مجتمعةً في تحسين المناخ التنظيمي في الشركات المبحوثة. وأوصت الدراسة بضرورة

اهتمام إدارات الشركات بتطوير قدرات المديرين في مجال الذكاء الاجتماعي، وتوظيفه في بناء مناخ تنظيمي محفز ومساند.

الدراسة الرابعة: دراسة (Katou, Budhwar & Patel (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاجتماعي للقادة بأبعاده (الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، والتعاطف، والاتصال) وانخراط العاملين في العمل والبراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) في ظل التغيرات البيئية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكونت العينة من (1250) موظفاً من (158) منظمة يونانية تعمل في قطاعات مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاجتماعي للقادة يؤثر بشكل إيجابي في البراعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لانخراط العاملين في العمل، وأن التغيرات البيئية تعدل هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في تنمية الذكاء الاجتماعي لدى قادتها كرافعة استراتيجية لتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال في بيئات الأعمال المتغيرة.

الدراسة الخامسة: دراسة (Yalçinyiğit & Aktaş (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والذكاء الثقافي بأبعادهما وأنماط القيادة (التحويلية، والتبادلية، والتحريرية) لدى المديرين في المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق الاستبانة، وتكونت العينة من (412) موظفاً يعملون في قطاعات متنوعة في تركيا، وحُللت البيانات باستخدام تحليل الانحدار والارتباط. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي والذكاء الثقافي من جهة، ونمطي القيادة التحويلية والتبادلية من جهة أخرى، بينما كانت العلاقة سالبة مع نمط القيادة التحريرية. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز برامج تطوير القيادات على تنمية الذكاء الاجتماعي والثقافي معاً باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لممارسة الأنماط القيادية الفعالة في بيئات العمل متعددة الثقافات.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التطوير المؤسسي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

الدراسة الأولى: دراسة الشنطي والشنباري (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد بأبعاده (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، والفعالية والكفاءة) (في تطوير الأداء المؤسسي بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية لفلسطين). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (339) مفردة من العاملين في المستويات الإشرافية بالوزارة، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير الحكم الرشيد بأبعاده مجتمعةً في تطوير الأداء المؤسسي، وأن مستوى تطبيق معايير الحكم الرشيد جاء بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في العمل المؤسسي، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للحكم الرشيد باعتباره مدخلاً لتطوير الأداء المؤسسي.

الدراسة الثانية: دراسة باشري وحمدى (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في الأفراد، والتغيير في التكنولوجيا، والتغيير في المهام) (في تطوير الأداء المؤسسي بالتطبيق على الكوادر العاملة بالكلية الخاصة بولاية الجزيرة بجمهورية السودان). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج التاريخي، وتكونت العينة من (120) مفردة من الكوادر الإدارية والأكاديمية بالكلية الخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية وأثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة التغيير في تطوير الأداء المؤسسي بالكلية المبحوثة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات الكلية لاستراتيجية واضحة لإدارة التغيير، وتهيئة الكوادر البشرية للتعامل مع متطلبات التغيير التنظيمي بما يخدم أهداف التطوير المؤسسي.

الدراسة الثالثة: دراسة عبدالله (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نماذج التحليل الاستراتيجي بأبعادها (تحليل SWOT ، وتحليل PESTEL، وتحليل بورتر للقوى التنافسية) (في تطوير الأداء المؤسسي بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين خلال الفترة (2022-2023)). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من (85) مفردة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق نماذج التحليل الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي بالشركة، وأن الشركة تعتمد على تحليل SWOT بشكل رئيسي في صياغة استراتيجياتها. وأوصت الدراسة بضرورة

تبنى الشركة لمجموعة متكاملة من أدوات التحليل الاستراتيجي، وتوظيف نتائجها في اتخاذ القرارات التطويرية على المستوى المؤسسي.

الدراسة الرابعة: دراسة محمد (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية بأبعاده (الأداء الأكاديمي، والأداء الإداري، والأداء البحثي، وخدمة المجتمع (في ضوء تقنيات الذكاء الاصطناعي . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الأدبيات والدراسات النظرية والتطبيقية ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافةً إلى تحليل تجارب دولية رائدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل جوهري في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية من خلال تحسين العمليات الإدارية والأكاديمية والبحثية، وتقديم خدمات أكثر جودةً وكفاءةً. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية وطنية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في التعليم الجامعي، وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع هذه التقنيات، وتوفير البنية التحتية الرقمية الملائمة.

الدراسة الخامسة: دراسة Hasyim & Bakri (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مبادرات التطوير المؤسسي بأبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير الموارد البشرية، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتطوير العمليات (في تحسين أداء الأعمال في المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتكونت العينة من (150) مفردة من المديرين والموظفين العاملين في عدد من الشركات في إندونيسيا، واستُخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لمبادرات التطوير المؤسسي في تحسين أداء الأعمال، وأن تطوير الموارد البشرية والثقافة التنظيمية كانا الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لبرامج تطوير مؤسسي شاملة ومستدامة، والاستثمار في رأس المال البشري باعتباره المحرك الرئيسي للتطوير المؤسسي وتحسين أداء الأعمال.

8.1 الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة الحالية، يمكن استخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية على النحو الآتي: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم الذكاء الاجتماعي بوصفه متغيراً مستقلاً ذا أثر واضح على المخرجات التنظيمية، كما هو الحال في دراسة أحمد (2018) التي ربطت الذكاء الاجتماعي بالإبداع الإداري، ودراسة الجميل (2021) التي ربطته باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ودراسة العطيات وآخرون (2021) التي ربطته بالمناخ التنظيمي، ودراسة Katou et al. (2021) التي ربطته بالبراعة التنظيمية، ودراسة Yalçinyiğit & Aktaş (2023) التي ربطته بأنماط القيادة. كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم التطوير المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً محورياً، كما ورد في دراسة باشري وحدي (2022)، ودراسة الشنطي والشنباري (2022)، ودراسة عبدالله (2023)، ودراسة محمد (2024)، ودراسة Hasyim & Bakri (2023). كما تتفق مع معظم هذه الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية.

أما أوجه الاختلاف فتتجلى في عدة جوانب جوهرية، أبرزها أن الدراسات السابقة تناولت متغير الذكاء الاجتماعي في سياقات وقطاعات مختلفة كالقطاع الحكومي (أحمد، 2018)، والقطاع الصحي (الجميل، 2021)، والصناعات الدوائية (العطيات وآخرون، 2021)، والقطاع الفندقية (جمال وعباس، 2016)، والقطاع التعليمي (الفريحات، 2017؛ Obona et al., 2025)، دون أن تُطبّق هذه الدراسات في بيئة شركات القطاع الخاص السعودي التي تمثل السياق التطبيقي للدراسة الحالية. كما اختلفت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الذكاء الاجتماعي المتبناة، حيث تبنت الدراسة الحالية خمسة أبعاد متكاملة تشمل الوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية والتعاطف ومعالجة المعلومات الاجتماعية والاتصال الاجتماعي، في حين اقتصرت بعض الدراسات على ثلاثة أبعاد فقط.

وعلى صعيد المتغير التابع، ركزت الدراسات السابقة على متغيرات مستقلة مغايرة في علاقتها بالتطوير المؤسسي كإدارة التغيير (باشري وحدي، 2022)، ومعايير الحكم الرشيد (الشنطي والشنباري، 2022)، ونماذج التحليل الاستراتيجي (عبدالله، 2023)، وتقنيات الذكاء الاصطناعي (محمد، 2024)، دون أن تتناول أي منها الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بوصفه محركاً سلوكياً للتطوير المؤسسي. وبناءً على ذلك، تتحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في ثلاثة محاور رئيسية: أولها فجوة موضوعية تتمثل في غياب الدراسات التي جمعت بين الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية والتطوير

المؤسسي في إطار بحثي واحد، وثانيها فجوة منهجية تتمثل في إدخال متغير دعم رؤية الشركة كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين، وثالثها فجوة تطبيقية تتمثل في تطبيق الدراسة على شركات القطاع الخاص السعودي التي تُعدّ ركيزةً محوريةً في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة في حدود اطلاع الباحث، مما يُكسب الدراسة الحالية طابعها التجديدي وإضافتها العلمية والعملية.

ثانياً: المنطلقات النظرية للدراسة

(1) الإطار النظري للدراسة

يستند الإطار النظري للدراسة الحالية إلى مجموعة من النظريات والأدبيات الإدارية والسلوكية التي تُشكّل في مجملها الأساس المفاهيمي والفكري لمتغيرات الدراسة. ويرتكز الإطار النظري على ثلاثة مرتكزات رئيسية:

المرتكز الأول: نظريات الذكاء الاجتماعي: ترجع الجذور الأولى لمفهوم الذكاء الاجتماعي إلى العالم الأمريكي إدوارد ثورندايك (Thorndike) عام 1920، الذي عرّفه بأنه "القدرة على فهم الرجال والنساء والفتيان والفتيات، والتصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية". ثم تطور المفهوم على يد كارل ألبريخت (Karl Albrecht) الذي قدّم نموذجاً متكاملاً للذكاء الاجتماعي أطلق عليه نموذج (S.P.A.C.E) ويشمل الوعي الظرفي (Situational Awareness)، والحضور (Presence)، والأصالة (Authenticity)، والوضوح (Clarity)، والتعاطف (Empathy). كما أسهم دانيال جولمان (Daniel Goleman) في تطوير هذا المفهوم من خلال كتابه "الذكاء الاجتماعي" (2006) الذي ميّز فيه بين الوعي الاجتماعي والقدرة الاجتماعية بوصفهما بُعدين متكاملين. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن الذكاء الاجتماعي يمثل رافعةً استراتيجية للتحويل التنظيمي المستدام. (Tessema, 2025)

المرتكز الثاني: نظريات القيادة الحديثة: تتبنى الدراسة رؤيةً متكاملة لدور القيادة في العصر الحديث، تنطلق من أن القائد المعاصر لم يعد مجرد موجه للمهام، بل صانع للمعنى وباعث للإلهام. وتستند الدراسة إلى نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) لبيرنز وباس، التي تؤكد على قدرة القائد في التأثير الوجداني والفكري في المرؤوسين، وربطهم برؤية أشمل. كما تستند إلى نظرية القيادة الرشيقة (Agile Leadership) التي تُعَوّل على مهارات القائد الاجتماعية والانفعالية في قيادة التحويل التنظيمي. (Yalçinyiğit & Aktaş, 2023)

المرتکز الثالث: نظريات التطوير المؤسسي: يستند الإطار النظري للتطوير المؤسسي إلى مدرسة التطوير التنظيمي (Organizational Development) التي أرسى دعائمها كيرت ليفين (Kurt Lewin) من خلال نموذج الشهير للتغيير المكوّن من ثلاث مراحل (الإذابة، والتغيير، وإعادة التجميد). كما تستند الدراسة إلى نموذج بيكهارد (Beckhard) للتطوير المؤسسي بوصفه جهداً مخططاً على مستوى المنظمة يهدف إلى زيادة فاعليتها وصحتها التنظيمية من خلال التدخلات المخططة. وترتكز الدراسة كذلك على نظرية الأنظمة المفتوحة التي تنظر إلى المنظمة بوصفها كياناً حياً يتفاعل مع بيئته الخارجية ويسعى للتكيف معها. (Hasyim & Bakri, 2023)

المرتکز الرابع: نظرية الرؤية الاستراتيجية: تستند الدراسة إلى الأدبيات الاستراتيجية التي تُعلي من شأن الرؤية بوصفها بوصلةً موجهة لكل الجهود التنظيمية، وترى أن الرؤية الفعالة هي التي تتسم بالوضوح والإلهام والقابلية للتحقق، وأن نجاحها يتوقف على قدرة القيادة على إيصالها وحشد التزام العاملين بها (Kipasika, 2024).

(2) مصطلحات الدراسة (المفاهيمية والإجرائية)

الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية: (Social Intelligence)

- التعريف المفاهيمي: يُعرّف الذكاء الاجتماعي بأنه "قدرة القائد الإداري على فهم مشاعر الآخرين ودوافعهم وسلوكياتهم، والتفاعل الفعّال معهم، وإدارة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل بحكمة واقتدار بما يخدم الأهداف التنظيمية" (أحمد، 2018).
- التعريف الإجرائي: يُقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على مقياس الذكاء الاجتماعي المعتمد في الاستبانة، والذي يتضمن الأبعاد الخمسة (الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية، التعاطف، معالجة المعلومات الاجتماعية، الاتصال الاجتماعي) لدى القيادات الإدارية العاملة في شركات القطاع الخاص السعودي محل الدراسة.

أبعاد الذكاء الاجتماعي:

- الوعي الاجتماعي (Social Awareness): قدرة القائد على قراءة المواقف الاجتماعية وفهم ديناميكيات التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، وإدراك المشاعر والاحتياجات غير المُصرَّح بها لدى المرؤوسين.
- المهارات الاجتماعية (Social Skills): مجموعة السلوكيات والقدرات التي تُمكن القائد من بناء علاقات إيجابية مع الآخرين، والتأثير فيهم، وإدارة الصراعات، وتشكيل فرق العمل الفعالة.
- التعاطف (Empathy): قدرة القائد على استشعار مشاعر مرؤوسيه ووضع نفسه مكانهم، والاستجابة لاحتياجاتهم الوجدانية بشكل مناسب.
- معالجة المعلومات الاجتماعية (Social Information Processing): قدرة القائد على استقبال الإشارات الاجتماعية وتحليلها وتفسيرها بدقة، واتخاذ القرارات المناسبة بناءً عليها.
- الاتصال الاجتماعي (Social Communication): قدرة القائد على التواصل الفعال مع المرؤوسين لفظياً وغير لفظياً، وإيصال الأفكار والرؤى بوضوح وإقناع.

رؤية الشركة: (Corporate Vision)

- التعريف المفاهيمي: تُعرَّف رؤية الشركة بأنها "الصورة المستقبلية الطموحة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، والتي تعكس تطلعاتها وطموحاتها وتُشكِّل مصدر إلهام للعاملين وموجهاً لجهودهم." (Kipasika, 2024)
- التعريف الإجرائي: يُقصد بها في هذه الدراسة درجة وضوح رؤية الشركة لدى العاملين، ومستوى إيمانهم بها وتبنيهم لها، ومدى انعكاسها على ممارساتهم اليومية داخل شركات القطاع الخاص السعودي، كما تقيسها الاستبانة المعتمدة.

التطوير المؤسسي: (Organizational Development)

- التعريف المفاهيمي: يُعرَّف التطوير المؤسسي بأنه "جهد منظم ومخطط ومستمر يستهدف إحداث تغييرات جوهرية في الهياكل والعمليات والموارد البشرية والثقافة التنظيمية، بغرض تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية" (باشري وحمد، 2022).

- التعريف الإجرائي: يُقصد به في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على مقياس التطوير المؤسسي المعتمد في الاستبانة، والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسية (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير الموارد البشرية، تطوير العمليات والأنظمة، تطوير الثقافة التنظيمية) في شركات القطاع الخاص السعودي محل الدراسة.

أبعاد التطوير المؤسسي:

- تطوير الهيكل التنظيمي: إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويُحسن من انسيابية العمل وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات.
- تطوير الموارد البشرية: الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب والتأهيل وتحسين ممارسات الاختيار والتقييم والتحفيز.
- تطوير العمليات والأنظمة: إعادة هندسة العمليات وأتمتتها وتحسين الأنظمة الإدارية والتشغيلية بما يرفع من كفاءة الأداء.
- تطوير الثقافة التنظيمية: ترسيخ منظومة القيم والمعتقدات والممارسات التي تدعم التميز والابتكار والالتزام بالرؤية المؤسسية.

القيادات الإدارية: (Administrative Leadership)

- التعريف المفاهيمي: الأفراد الذين يشغلون المناصب القيادية في المستويات الإدارية العليا والوسطى، ويمارسون سلطات اتخاذ القرار وتوجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- التعريف الإجرائي: يُقصد بهم في هذه الدراسة العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام، المشرفون) في شركات القطاع الخاص السعودي محل الدراسة.

شركات القطاع الخاص السعودي:

- التعريف الإجرائي: يُقصد بها في هذه الدراسة الشركات المسجلة رسمياً في المملكة العربية السعودية والمملوكة كلياً أو جزئياً لأفراد أو كيانات من القطاع الخاص، والعاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية غير الحكومية، والتي تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

9.1 منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك لكونه يُتيح وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات والتأثيرات القائمة بين متغيراتها، وتفسير النتائج المستخلصة تفسيراً علمياً موضوعياً. وسوف يتم توظيف هذا المنهج في وصف واقع ممارسة الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص السعودي، ورصد مستوى التطوير المؤسسي في هذه الشركات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين في ظل الدور الداعم لرؤية الشركة، مع الاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة.

كما سوف تعتمد الدراسة على الأسلوب الكمي في جمع البيانات الميدانية ومعالجتها إحصائياً، من خلال تصميم استبانة تُوزَّع على أفراد عينة الدراسة، وستُحلَّل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. وسوف يتم الجمع بين المنهج الوصفي في مرحلة بناء الإطار النظري والوصف الميداني، والمنهج التحليلي في مرحلة تحليل البيانات واستخلاص النتائج، بما يُحقق التكامل المنهجي المطلوب لدراسة العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية العاملة في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفون) في شركات القطاع الخاص السعودي العاملة في المملكة العربية السعودية. ووفقاً لأحدث الإحصائيات الصادرة عن وزارة التجارة السعودية والهيئة العامة للإحصاء، فقد بلغ عدد شركات القطاع الخاص المُسجَّلة في المملكة نحو (1,340,000) منشأة حتى نهاية عام 2024، تتوزع على مختلف القطاعات الاقتصادية. وسوف تُركِّز الدراسة الحالية على الشركات الكبرى والمتوسطة العاملة في القطاعات الحيوية (قطاع الخدمات المالية، وتقنية المعلومات، والصناعة، والتجزئة، والاتصالات) في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، الدمام)، والتي يُقدَّر عددها الإجمالي بنحو (3,200) شركة، ويعمل فيها ما يزيد على (45,000) قيادة إدارية في المستويات العليا والوسطى.

ونظراً لتعذُّر إجراء الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الواسع، سوف يتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بحيث تُمثِّل كل طبقة (قطاع اقتصادي) بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي.

وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فإن حجم العينة الأمثل سوف يبلغ نحو (384) مفردة، غير أن الباحث سوف يُوسّع حجم العينة إلى (420) مفردة لتعزيز التمثيل الإحصائي ومواجهة احتمالات عدم استرداد بعض الاستبانات أو عدم صلاحيتها للتحليل، وذلك من القيادات الإدارية العاملة في الشركات المستهدفة، مع مراعاة تنوع الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة الحالية على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات الأكاديمية المُحَكَّمة، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية في المملكة العربية السعودية (كوزارة التجارة، والهيئة العامة للإحصاء، وهيئة السوق المالية)، بالإضافة إلى قواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة (كدار المنظومة، وEBSCO، وEmerald، وScience Direct)، وسوف تُوظَّف هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سوف يتم جمعها مباشرةً من أفراد عينة الدراسة من خلال أداة الاستبانة المُصمَّمة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، إضافةً إلى المقابلات الاستكشافية غير المُقيَّدة التي سوف يُجريها الباحث مع عدد من القيادات الإدارية في مرحلة تصميم الاستبانة للتحقق من ملاءمة فقراتها للسياق التطبيقي.

رابعاً: أداة الدراسة

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، وسوف يتم تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مع تعديل بعض فقراتها بما يتلاءم مع طبيعة السياق التطبيقي (شركات القطاع الخاص السعودي). وسوف تُصاغ فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وسوف يتم التحقق من

صدق الأداة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وحساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات.

وسوف تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية ويشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، القطاع الاقتصادي).

القسم الثاني: محور الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية ويتضمن (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد على النحو الآتي:

- بُعد الوعي الاجتماعي: (4) فقرات.
- بُعد المهارات الاجتماعية: (4) فقرات.
- بُعد التعاطف: (4) فقرات.
- بُعد معالجة المعلومات الاجتماعية: (4) فقرات.
- بُعد الاتصال الاجتماعي: (4) فقرات.

القسم الثالث: محور التطوير المؤسسي ويتضمن (12) فقرة تقيس المتغير التابع بوصفه محوراً أحادياً دون أبعاد فرعية. وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (32) فقرة موزعة على محوري الدراسة الرئيسيين.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُعالج البيانات الميدانية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار الأحدث، بالإضافة إلى برنامج (AMOS) لاختبار نموذج الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وسوف تُوظف الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة.

سادساً: حدود الدراسة

سوف تتحدد الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود على النحو الآتي:

- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على تناول أثر الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بأبعاده الخمسة (الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية، التعاطف، معالجة المعلومات الاجتماعية، الاتصال الاجتماعي) على التطوير المؤسسي، في ظل الدور الداعم لرؤية الشركة.
- الحدود المكانية: سوف تُطبَّق الدراسة في شركات القطاع الخاص السعودي العاملة في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، الدمام).
- الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية العاملة في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام، المشرفون) في الشركات محل الدراسة.
- الحدود الزمانية: سوف يتم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام (2025 – 2026م).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية

1.1.2 تمهيد

يشهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جوهرياً في النظرة إلى القيادة الإدارية، إذ لم تعد القيادة الفعالة تُقاس بمدى إتقان القائد للجوانب الفنية والإجرائية فحسب، بل باتت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدراته الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين وإدارة العلاقات داخل بيئة العمل. وقد أفرز هذا التحول اهتماماً متنامياً بمفهوم الذكاء الاجتماعي بوصفه أحد أهم المداخل السلوكية الحديثة في فهم فاعلية القيادة الإدارية، وذلك لكونه يُمثّل منظومة متكاملة من القدرات المعرفية والوجدانية والسلوكية التي تُمكن القائد من قراءة السياق الاجتماعي بدقة، والتفاعل مع الآخرين بفعالية، وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ويكتسب مفهوم الذكاء الاجتماعي أهميةً مضاعفةً في سياق القيادات الإدارية على وجه الخصوص، إذ إن طبيعة العمل القيادي تفرض على القائد التعامل مع أطياف متنوعة من العلاقات الإنسانية، سواء مع المرؤوسين أو الأقران أو الرؤساء أو أصحاب المصلحة الخارجيين. وتتطلب هذه العلاقات المتشابكة قدراً عالياً من الوعي الاجتماعي والذكاء العلائقي الذي يُمكن القائد من إدارة التفاعلات التنظيمية بحكمة واقتدار. وفي ضوء ذلك، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية شاملة لمفهوم الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية، من خلال استعراض تعريفاته، وإبراز أهميته، وتحديد أهدافه، وشرح أبعاده، وعرض الاستراتيجيات المرتبطة به، والتعرف على واقعه في بيئة الأعمال المعاصرة.

2.1.2 مفهوم الذكاء الاجتماعي

يُعدّ الذكاء الاجتماعي من المفاهيم التي شهدت تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية والسلوكية، إذ تناوله الباحثون من زوايا متعددة تعكس تنوع المدارس الفكرية واختلاف السياقات التطبيقية. وقد تباينت التعريفات المقدمة لهذا المفهوم بحسب المنظور الذي ينطلق منه الباحث، فمن الباحثين من ركّز على البُعد المعرفي، ومنهم من أبرز البُعد السلوكي، وآخرون جمعوا بين البُعدين في تعريف متكامل.

ففي إطار الاتجاه المعرفي السلوكي، يُعرّف الذكاء الاجتماعي بوصفه القدرة العقلية والسلوكية التي تُمكن القائد من فهم مشاعر الآخرين ودوافعهم وسلوكياتهم، والتفاعل الفعال معهم في مختلف المواقف التنظيمية، وإدارة العلاقات الإنسانية بحكمة تخدم الأهداف التنظيمية المشتركة (أحمد، 2018). ويتضح من هذا التعريف أن الذكاء الاجتماعي يجمع بين الجانب الإدراكي المتمثل في فهم الآخرين، والجانب السلوكي المتمثل في التفاعل معهم، وهو ما يُميّزه عن سائر أنواع الذكاء الأخرى.

ومن منظور استراتيجي يرتبط بإدارة الموارد البشرية، يُنظر إلى الذكاء الاجتماعي بوصفه مجموعة من القدرات القيادية التي تُمكن صاحبها من قراءة الإشارات الاجتماعية، وبناء علاقات إيجابية، والتأثير في الآخرين بشكل يُعزز فاعلية الممارسات الإدارية وينعكس على المخرجات التنظيمية بصورة إيجابية (الجميل، 2021). ويُبرز هذا التعريف الطابع الوظيفي للذكاء الاجتماعي بوصفه أداة استراتيجية لتحقيق الفاعلية الإدارية.

وفي سياق العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والمناخ التنظيمي، يُعرّف بأنه القدرة على معالجة المعلومات الاجتماعية وإدراك المواقف بدقة، مع امتلاك المهارات اللازمة للتصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، بما يُسهم في تشكيل مناخ تنظيمي مساند ومحفز (العطيات وآخرون، 2021). ويعكس هذا التعريف الطابع البيئي للذكاء الاجتماعي وارتباطه بجودة المناخ التنظيمي.

ومن منظور نفسي تربوي، يُعرّف الذكاء الاجتماعي بأنه القدرة على فهم الذات وفهم الآخرين، وامتلاك المرونة السلوكية اللازمة للتكيف مع المواقف الاجتماعية المتنوعة، بما يُعزز الفاعلية الذاتية للفرد في محيطه (الفريجات، 2017). ويتميّز هذا التعريف بإدراجه بُعد فهم الذات ضمن مكونات الذكاء الاجتماعي، وهو ما يُضفي عليه طابعاً شمولياً.

أما على الصعيد الأجنبي، فيُقدّم الذكاء الاجتماعي في إطار نظرية الذكاءات المتعددة بوصفه القدرة الإنسانية التي تُمكن الفرد من الانتقال من الذكاء الشخصي الفردي إلى الذكاء العلائقي التفاعلي، وتُشكّل ركيزةً محورية لتحقيق التحول التنظيمي المستدام (Tessema, 2025). ويُبرز هذا التعريف الطابع التطوري للذكاء الاجتماعي بوصفه امتداداً للذكاء الشخصي في السياق الاجتماعي.

وفي سياق العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وأنماط القيادة، يُعرّف بأنه منظومة القدرات المعرفية والسلوكية التي تُمكن القائد من التكيف مع السياقات الاجتماعية والثقافية المتنوعة، وممارسة تأثيره القيادي بطريقة

تتسجم مع طبيعة هذه السياقات (Yalçinyiğit & Aktaş, 2023) ويعكس هذا التعريف الطابع السياقي للذكاء الاجتماعي وارتباطه بالمرونة القيادية.

وفي إطار العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والبراعة التنظيمية، يُعرّف بوصفه قدرة القائد على قراءة الديناميكيات الاجتماعية داخل المنظمة، وإدارة التفاعلات الإنسانية بما يُحقّق التوازن بين متطلبات الاستكشاف والاستغلال في ظل بيئة أعمال متغيرة. (Katou et al., 2021)

رأي الباحث: من خلال استعراض التعريفات السابقة، يرى الباحث أن الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية هو "منظومة متكاملة من القدرات المعرفية والوجدانية والسلوكية التي تُمكن القائد الإداري من إدراك المواقف الاجتماعية بدقة، وفهم مشاعر المرؤوسين ودوافعهم، والتفاعل معهم بمرونة وفاعلية، وتوجيه العلاقات التنظيمية بما يخدم رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية". ويتميّز هذا التعريف بإبرازه ثلاثة جوانب متكاملة: الإدراكي (فهم المواقف والمشاعر)، والوجداني (التعاطف مع الآخرين)، والسلوكي (التفاعل الفعّال)، مع ربط الذكاء الاجتماعي بالسياق الاستراتيجي للمنظمة، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية التي تُطبّق في شركات القطاع الخاص السعودي.

3.1.2 أهمية الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية

تتجلى أهمية الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية في كونه أحد أهم مقومات نجاح القائد في العصر الحديث، إذ لم تعد الكفاءة الفنية وحدها كافية لممارسة القيادة الفعالة، بل أصبحت القدرات الاجتماعية والعلائقية شرطاً جوهرياً لتحقيق التأثير القيادي المستدام. وتتبع أهمية الذكاء الاجتماعي من طبيعة العمل القيادي القائم على التفاعل الإنساني المستمر مع أطياف متنوعة من أصحاب المصلحة، مما يجعل من هذه المهارات ركيزة لا غنى عنها للقائد المعاصر.

ويشير (Tessema, 2025) إلى أن أهمية الذكاء الاجتماعي تتمحور حول عدة محاور جوهريّة، أبرزها:

- تمكين القائد من إحداث التحول التنظيمي المستدام من خلال الانتقال بالمنظمة من نمط العمل الفردي إلى نمط العمل التشاركي القائم على العلاقات الإنسانية الإيجابية.

▪ تعزيز قدرة القائد على استيعاب التنوع الثقافي والوظيفي داخل بيئة العمل، والاستفادة من هذا التنوع في إثراء العمل المؤسسي.

▪ تشكيل رأس مال اجتماعي داخل المنظمة يُوظَّف في مواجهة التحديات وحل المشكلات.

▪ بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تركز على الثقة المتبادلة والاحترام والتعاون بين أفراد المنظمة.

ويرى (أحمد، 2018) أن أهمية الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية تتجسّد في كونه:

▪ يُسهم في تعزيز الإبداع الإداري من خلال بناء بيئة عمل داعمة للأفكار الجديدة ومحفزة على الابتكار.

▪ يُساعد القائد على إدارة الصراعات التنظيمية بأسلوب بناء يحفظ العلاقات ويحقق الأهداف.

▪ يُعزّز قدرة القائد على استقطاب المواهب وبناء فرق عمل عالية الأداء.

▪ يُيسّر عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب الإنسانية والسلوكية داخل المنظمة.

ويؤكد (Katou et al., 2021) على أن الذكاء الاجتماعي يكتسب أهميته من قدرته على:

▪ تحفيز انخراط العاملين في العمل ورفع مستوى التزامهم الوظيفي والعاطفي تجاه المنظمة.

▪ تمكين المنظمة من تحقيق البراعة التنظيمية من خلال الجمع بين متطلبات الأداء الحالي ومتطلبات الابتكار المستقبلي.

▪ دعم قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة.

وفي السياق ذاته، تُبرز دراسة (Obona et al., 2025) أهمية الذكاء الاجتماعي في تعزيز الفاعلية

الإدارية للقيادات، وذلك من خلال:

▪ تحسين مهارات الاتصال والتواصل بين القائد والمرؤوسين.

▪ تعزيز قدرة القائد على بناء الثقة داخل بيئة العمل.

▪ تنمية القدرة على التأثير الإيجابي في سلوكيات المرؤوسين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.

كما يُبرز (BENKIRANE & BENAZZI, 2023) أهمية الذكاء الاجتماعي للقادة في تعزيز البراعة

التنظيمية للشركات، وذلك عبر تمكينهم من إدارة التوترات التنظيمية القائمة بين الأنشطة المتناقضة، وتوجيه

طاقات العاملين نحو تحقيق التكامل بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى.

4.1.2 أهداف الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية

يستهدف الذكاء الاجتماعي جملةً من الغايات التي تصبّ في مجملها في تعزيز فاعلية القيادة الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. وقد تعددت آراء الباحثين حول هذه الأهداف بحسب المنظور الذي ينطلق منه كل باحث.

ويرى (الجميل، 2021) أن الذكاء الاجتماعي يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تنمية قدرة القائد على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية وتحفيزها للانخراط في العمل المؤسسي.
- تعزيز قدرة القائد على إدارة استراتيجيات الموارد البشرية بكفاءة أعلى من خلال فهم عميق لخصائص الأفراد ودوافعهم.
- بناء منظومة علاقات إنسانية فعّالة تُيسّر تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويُشير (Tessema, 2025) إلى أن الذكاء الاجتماعي يهدف إلى:

- تحقيق الانتقال من الذكاء الشخصي الفردي إلى الذكاء الاجتماعي الجماعي بوصفه مساراً للتحويل التنظيمي.
- بناء منظومة قيمية مؤسسية تركز على التعاون والتكامل بين أفراد المنظمة.
- توظيف الذكاء الاجتماعي بوصفه رافعةً لتحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل التحديات البيئية المتزايدة.

ويؤكد (العطيات وآخرون، 2021) على أن الذكاء الاجتماعي يستهدف:

- تحسين جودة المناخ التنظيمي داخل المنظمة من خلال إشاعة روح التقاهم والتعاون.
- تعزيز قدرة القائد على معالجة المعلومات الاجتماعية بشكل يُيسّر اتخاذ القرارات الرشيدة.
- بناء بيئة عمل جاذبة تُقلّل من معدلات الدوران الوظيفي وترفع من مستوى الرضا الوظيفي.

ويرى (جمال وعباس، 2016) أن الذكاء الاجتماعي يسعى إلى:

- تعزيز ولاء أصحاب المصلحة (سواء العاملين أو العملاء) تجاه المنظمة.
- بناء علاقات طويلة الأمد مع الأطراف المختلفة داخل المنظمة وخارجها.
- ترسيخ سمعة المنظمة في بيئتها التنافسية من خلال التفاعل الإنساني الراقي.

كما يُبرز (Obona et al., 2025) أن الذكاء الاجتماعي يستهدف:

- تنمية الفاعلية الإدارية للقادة من خلال تعزيز مهاراتهم التفاعلية.
- بناء قدرة القائد على التأثير الإيجابي في المرؤوسين وحشد التزامهم.
- توفير أرضية سلوكية تُيسر تطبيق الاستراتيجيات المؤسسية.

ويرى (الفريحات، 2017) أن الذكاء الاجتماعي يستهدف تنمية الفاعلية الذاتية للفرد من خلال تعزيز ثقته بقدراته الاجتماعية، وإكسابه المرونة اللازمة للتكيف مع المواقف الاجتماعية المتنوعة، وبناء تصوّر إيجابي عن ذاته وعن قدرته على التأثير في محيطه.

5.1.2 أبعاد الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية

تم تحديد أبعاد الذكاء الاجتماعي في الدراسة الحالية بناءً على دراسة (أحمد، 2018) ودراسة (الجميل، 2021) ودراسة (العطيات وآخرون، 2021)، إذ اتفقت هذه الدراسات على تبني مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تُشكّل في مجملها منظومة الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية. وسوف يتم عرض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

البُعد الأول: الوعي الاجتماعي (Social Awareness)

يُمثّل الوعي الاجتماعي الركيزة الإدراكية للذكاء الاجتماعي، إذ يُشير إلى قدرة القائد على قراءة المواقف الاجتماعية بدقة، وفهم الديناميكيات الخفية التي تحكم التفاعلات بين أفراد المنظمة. ويتضمن هذا البُعد قدرة القائد على استشعار الإشارات غير اللفظية التي يبديها المرؤوسون، وإدراك المشاعر والاحتياجات غير المُصرّح بها لديهم، وفهم السياقات الثقافية والاجتماعية التي تُشكّل خلفية تصرفاتهم. ويتّسم القائد ذو الوعي الاجتماعي المرتفع بقدرة عالية على التقاط التفاصيل الدقيقة في التفاعلات اليومية، مما يُمكنه من اتخاذ قرارات مدروسة تُراعي البُعد الإنساني للعمل المؤسسي (أحمد، 2018).

البُعد الثاني: المهارات الاجتماعية (Social Skills)

تُشكّل المهارات الاجتماعية الجانب السلوكي التطبيقي للذكاء الاجتماعي، وتتضمن مجموعة القدرات التي تُمكن القائد من بناء علاقات إيجابية مع الآخرين، وممارسة التأثير المؤسسي، وإدارة الصراعات،

وتشكيل فرق العمل الفعّالة. وتشمل هذه المهارات القدرة على التفاوض، والقدرة على الإقناع، والقدرة على بناء التحالفات الداخلية، والقدرة على تحفيز المرؤوسين، والقدرة على قيادة التغيير. ويُعدّ القائد الذي يمتلك مهارات اجتماعية عالية أكثر قدرةً على تحويل رؤيته إلى واقع من خلال حشد الدعم التنظيمي اللازم لتنفيذها (الجميل، 2021).

البُعد الثالث: التعاطف (Empathy)

يُعبّر التعاطف عن الجانب الوجداني للذكاء الاجتماعي، ويُشير إلى قدرة القائد على استشعار مشاعر مرؤوسيه ووضع نفسه مكانهم، والاستجابة لاحتياجاتهم العاطفية بشكل مناسب. ويتضمن التعاطف قدرة القائد على الإصغاء الفعّال، وإبداء الاهتمام الصادق بأحوال المرؤوسين، ومراعاة ظروفهم الشخصية والوظيفية. ويُميّز التعاطف عن مجرد التعاطف السطحي كونه يستند إلى فهم عميق للحالة الوجدانية للطرف الآخر، مع القدرة على الاستجابة بأسلوب يعكس هذا الفهم ويعزز الثقة المتبادلة (العطيات وآخرون، 2021).

البُعد الرابع: معالجة المعلومات الاجتماعية (Social Information Processing)

تُعبّر معالجة المعلومات الاجتماعية عن الجانب المعرفي التحليلي للذكاء الاجتماعي، وتُشير إلى قدرة القائد على استقبال الإشارات الاجتماعية القادمة من محيطه، وتحليلها وتفسيرها بدقة، واستخلاص الاستنتاجات المناسبة منها. ويتضمن هذا البُعد قدرة القائد على فهم الرسائل الضمنية في تعاملات المرؤوسين، وربط المعلومات الاجتماعية الحالية بالسياق التاريخي للعلاقات داخل المنظمة، والتنبؤ بردود الأفعال المحتملة تجاه القرارات والمواقف المختلفة. (Katou et al., 2021)

البُعد الخامس: الاتصال الاجتماعي (Social Communication)

يُمثّل الاتصال الاجتماعي البُعد التفاعلي للذكاء الاجتماعي، ويُشير إلى قدرة القائد على التواصل الفعّال مع المرؤوسين بمختلف وسائل الاتصال اللفظية وغير اللفظية، وإيصال الأفكار والرؤى بوضوح وإقناع. ويتضمن هذا البُعد قدرة القائد على تكييف أسلوب اتصاله بحسب طبيعة الجمهور المستهدف، وتوظيف لغة الجسد بشكل يُعزّز الرسالة اللفظية، وإدارة الحوار بأسلوب يفتح آفاق التفاهم ويُذلل الحواجز بين الأطراف المختلفة. (Yalçinyiğit & Aktaş, 2023)

عناصر إضافية مرتبطة بأبعاد الذكاء الاجتماعي:

إضافةً إلى الأبعاد الخمسة الرئيسية، ثمة عناصر مكملة تُعزّز منظومة الذكاء الاجتماعي، منها المرونة السلوكية التي تُمكن القائد من التكيف مع المواقف الاجتماعية المتغيرة، والحضور الاجتماعي الذي يعكس قدرة القائد على ترك انطباع إيجابي في الآخرين، والأصالة الشخصية التي تُضفي على تفاعلات القائد طابع المصادقية والصدق، والوضوح في التعبير الذي يُيسّر إيصال المعاني والأفكار بلا التباس (BENKIRANE & BENAZZI, 2023).

6.1.2 استراتيجيات تنمية الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية

تتعدد الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في تنمية الذكاء الاجتماعي لدى قياداتها الإدارية، وذلك من منطلق أن هذه القدرات ليست فطرية بالكامل، بل يمكن تطويرها وصقلها من خلال التدريب المنظم والممارسة الواعية. وتتنوع هذه الاستراتيجيات لتشمل الجانب التدريبي والجانب التنظيمي والجانب الشخصي.

على الصعيد التدريبي، تُوظّف المنظمات برامج تدريبية متخصصة تستهدف تنمية المهارات الاجتماعية للقادة، وتتضمن هذه البرامج ورش عمل تفاعلية، ومحاكاة لمواقف قيادية، وجلسات إرشاد فردي (Coaching)، وبرامج الإرشاد المهني (Mentoring) التي يُشرف فيها قادة ذوو خبرة على تطوير قادة جدد. وتُركّز هذه البرامج على تنمية مهارات الإصغاء الفعّال، وقراءة لغة الجسد، وإدارة الحوار، والتعامل مع الاختلافات الشخصية. (Obona et al., 2025)

على الصعيد التنظيمي، تسعى المنظمات إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة لممارسات الذكاء الاجتماعي، وذلك من خلال تصميم أنظمة تقييم الأداء بحيث تشمل الأبعاد السلوكية والاجتماعية، وربط الحوافز والترقيات بمستوى الممارسة القيادية الاجتماعية، وتشجيع ثقافة التغذية الراجعة المتبادلة بين المستويات الإدارية المختلفة. كما تُوظّف بعض المنظمات معايير الذكاء الاجتماعي في عمليات الاختيار والتوظيف للمناصب القيادية. (Katou et al., 2021)

على الصعيد الشخصي، تتطلب تنمية الذكاء الاجتماعي جهداً ذاتياً من القائد نفسه من خلال ممارسة التأمل الذاتي، والسعي للحصول على تغذية راجعة من الأقران والمرؤوسين، والمشاركة في تجارب اجتماعية متنوعة تُثري خبراته الإنسانية، والقراءة المستمرة في الأدبيات السلوكية والقيادية.

7.1.2 واقع الذكاء الاجتماعي في بيئة الأعمال المعاصرة

يعكس واقع الذكاء الاجتماعي في بيئة الأعمال المعاصرة تحولاً ملحوظاً في وعي المنظمات بأهمية هذا المفهوم، إذ تزايد الاهتمام به من قبل الأكاديميين والممارسين على حد سواء. وتُبرز الأدبيات الحديثة أن المنظمات الرائدة عالمياً باتت تُوظف الذكاء الاجتماعي بوصفه معياراً محورياً في اختيار قياداتها وتقييمها، وذلك في ضوء إدراكها أن التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات لم تعد قابلةً للحل بالأدوات الإدارية التقليدية وحدها، بل تستلزم قدرات قيادية اجتماعية عالية. (Tessema, 2025)

وفي بيئة الأعمال العربية عموماً وبيئة الأعمال السعودية على وجه الخصوص، لا يزال الذكاء الاجتماعي في طور الاعتراف والانتشار، إذ تتفاوت المنظمات في مستوى تبنيها لهذا المفهوم بحسب طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه ومستوى نضجها الإداري. وتُشير الأدبيات إلى أن شركات القطاع الخاص السعودي تشهد تحولاً تدريجياً نحو تبني مفاهيم القيادة الحديثة القائمة على الأبعاد السلوكية، وذلك في إطار جهودها للاستجابة لمتطلبات رؤية المملكة 2030 التي تُعَوِّل على الكفاءة القيادية بوصفها ركيزةً للتحول الاقتصادي المنشود. (Kipasika, 2024)

المبحث الثاني: التطوير المؤسسي

1.2.2 تمهيد

يُمثل التطوير المؤسسي أحد أبرز المفاهيم الإدارية التي فرضت نفسها على أجندة المنظمات المعاصرة، وذلك في ظل التحولات الجوهرية التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية على مختلف الأصعدة الاقتصادية والتقنية والاجتماعية. فلم تعد المنظمات تعمل في بيئة مستقرة يُمكن التنبؤ بمتغيراتها بسهولة، بل باتت تواجه بيئةً شديدة الديناميكية تتصف بالغموض والتعقيد وسرعة التغير، مما يفرض عليها أن تتبنى نهجاً تطويرياً مستمراً يُمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات والحفاظ على قدرتها التنافسية.

ويكتسب التطوير المؤسسي أهميته من كونه ليس مجرد استجابة تفاعلية لضغوط البيئة الخارجية، بل نهجاً استباقياً تتبناه المنظمات الرائدة لتشكيل مستقبلها وتوجيه مسارها نحو مستويات أعلى من التميز والفاعلية. وعلى الرغم من الاهتمام الأكاديمي والتطبيقي الواسع بهذا المفهوم، إلا أنه لا يزال يمثل حقلاً ثرياً للبحث والدراسة، وذلك لتعدد أبعاده وتشعب علاقاته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة لمفهوم التطوير المؤسسي من خلال استعراض تعريفاته، وإبراز أهميته، وتحديد أهدافه، وشرح أبعاده، وعرض استراتيجيات تطبيقه، وتشخيص واقعه في بيئة الأعمال المعاصرة.

2.2.2 مفهوم التطوير المؤسسي

يُعدّ مفهوم التطوير المؤسسي من المفاهيم الإدارية متعددة الأوجه التي تناولها الباحثون من زوايا متباينة تعكس تنوع المدارس الفكرية واختلاف السياقات التطبيقية. وقد أدى هذا التنوع إلى ظهور تعريفات متعددة، تتقاطع في جوهرها وتختلف في تفاصيلها بحسب المنظور الذي ينطلق منه كل باحث.

فمن منظور استراتيجي شامل، يُعرّف التطوير المؤسسي بوصفه جهداً منظماً ومخططاً يستهدف إحداث تغييرات جوهرية في هياكل المنظمة وعملياتها ومواردها البشرية وثقافتها التنظيمية، بغرض تحسين كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية (باشري وحمدى، 2022). ويتّسم هذا التعريف بالشمولية إذ يُغطّي مختلف الجوانب التنظيمية التي يستهدفها التطوير.

ومن منظور يرتبط بالحوكمة والإدارة الرشيدة، يُنظر إلى التطوير المؤسسي بوصفه مسار تحسين مستمر لمكونات المنظمة يستند إلى معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، ويستهدف رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة المختلفين (الشنطي والشنباري، 2022). ويُبرز هذا التعريف الطابع القيمي للتطوير المؤسسي وارتباطه بمنظومة الحوكمة.

ومن منظور استراتيجي تحليلي، يُعرّف التطوير المؤسسي بأنه العملية التي تتبناها المنظمة لتحسين أدائها المؤسسي من خلال توظيف أدوات التحليل الاستراتيجي والاستفادة من مخرجاتها في اتخاذ القرارات التطويرية المناسبة (عبدالله، 2023). ويعكس هذا التعريف ارتباط التطوير المؤسسي بالفكر الاستراتيجي وأدواته التحليلية.

ومن منظور تقني معاصر، يُعرّف التطوير المؤسسي بوصفه إعادة تشكيل شاملة للمنظومة الإدارية والأكاديمية والبحثية في ضوء المستجدات التقنية الحديثة، ولا سيما تقنيات الذكاء الاصطناعي التي باتت تُشكّل رافعة محورية لتحسين المخرجات المؤسسية (محمد، 2024). ويُبرز هذا التعريف الطابع التقني للتطوير المؤسسي في العصر الرقمي.

ومن منظور يرتبط باستراتيجيات تطوير المنظمات، يُعرّف التطوير المؤسسي بأنه منظومة الاستراتيجيات المتكاملة التي تتبناها المنظمة لتحسين أدائها وتعزيز سمعتها التنظيمية في محيطها الخارجي، بما يشمل تطوير الخدمات وتحسين العلاقة مع المستفيدين (الجنابي، 2019). ويُبرز هذا التعريف البعد الخارجي للتطوير المؤسسي وارتباطه بسمعة المنظمة.

ومن منظور تنظيمي بنيوي، يُنظر إلى التطوير المؤسسي بوصفه العملية التي يُعاد من خلالها التقسيم التنظيمي للموارد البشرية داخل المنظمة بما يتلاءم مع المستجدات الإدارية، ويشمل الاستحقاقات والمزايا والحوافز الوظيفية المرتبطة بالعاملين (ثروت، 2019). ويعكس هذا التعريف الطابع الهيكلي للتطوير المؤسسي.

ومن منظور محلي إقليمي، يُعرّف التطوير المؤسسي والتنظيمي بوصفه المدخل الذي يدعم أنظمة الإدارة المحلية ويُعزّز قدرتها على تقديم خدماتها للمواطنين بكفاءة أعلى، من خلال إعادة هيكلة العمليات والأنظمة والممارسات الإدارية (عبد الوهاب، 2010). ويُبرز هذا التعريف تطبيق مفهوم التطوير في القطاع العام والإدارة المحلية.

ومن منظور تطبيقي مقارن، يُنظر إلى التطوير المؤسسي بوصفه مجموعة المبادرات المخططة التي تستهدف تحسين أداء الأعمال في المنظمات، وتتضمن جوانب متعددة كتطوير الهيكل والموارد البشرية والعمليات والثقافة. (Hasyim & Bakri, 2023)

رأي الباحث:

من خلال استعراض التعريفات السابقة وتحليل أوجه التقاطع والاختلاف بينها، يرى الباحث أن التطوير المؤسسي هو "عملية استراتيجية مخططة ومستمرة تتبناها المنظمة بهدف إحداث تحولات جوهرية ومتكاملة في هياكلها ومواردها البشرية وعملياتها وثقافتها التنظيمية، بما يُمكنها من الاستجابة الفعالة لمتغيرات البيئة الخارجية، وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية، وترسيخ ميزتها التنافسية المستدامة." ويتميز هذا التعريف بجمعه بين الطابع الاستراتيجي المخطط، والطابع الشمولي المتكامل، والطابع الديناميكي المستمر، مع ربط التطوير المؤسسي بالرؤية الاستراتيجية والميزة التنافسية للمنظمة، وهو ما يتسق مع طبيعة الدراسة الحالية.

3.2.2 أهمية التطوير المؤسسي

تتبع أهمية التطوير المؤسسي من كونه المدخل الرئيسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تجديد ذاتها والحفاظ على حيويتها في مواجهة التحديات المتلاحقة. ولم تعد المنظمات تنظر إلى التطوير بوصفه خياراً ترفيلاً، بل باتت تراه ضرورةً استراتيجية لضمان بقائها ونموها المستدام. وقد تناول الباحثون أهمية التطوير المؤسسي من زوايا متعددة تعكس تنوع مساهماته في حياة المنظمات.

ويُشير (باشري وحمدى، 2022) إلى أن أهمية التطوير المؤسسي تتجسّد في عدة محاور، أبرزها:

- تمكين المنظمة من مواكبة متطلبات التغيير المتلاحقة في بيئة الأعمال المعاصرة.
- رفع مستوى كفاءة الكوادر البشرية العاملة داخل المنظمة وتنمية قدراتها المهنية.
- إعادة تشكيل المنظومة الإدارية بما يخدم الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.
- تعزيز قدرة المنظمة على استيعاب المستجدات التقنية والإدارية والاستفادة منها.

ويرى (الشنطي والشنباري، 2022) أن أهمية التطوير المؤسسي تتمحور حول:

- ترسيخ مبادئ الحكم الرشيد داخل المنظمة من شفافية ومساءلة ومشاركة.

- رفع مستوى ثقة أصحاب المصلحة في المنظمة وممارساتها الإدارية.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستهدف.
- الحد من مظاهر الفساد الإداري من خلال تطوير الأنظمة والعمليات الرقابية.

ويؤكد (الجنابي، 2019) على أن أهمية التطوير المؤسسي تتجلى في:

- تعزيز السمعة التنظيمية للمنظمة في محيطها الخارجي.
- بناء علاقة إيجابية مع المستفيدين من خدمات المنظمة.
- رفع مستوى تنافسية المنظمة مقارنةً بنظيراتها في القطاع ذاته.

ويبرز (محمد، 2024) أن أهمية التطوير المؤسسي في العصر الرقمي تنبع من:

- توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين العمليات الإدارية والأكاديمية.
- بناء منظومة إدارية ذكية قادرة على معالجة كم هائل من البيانات والاستفادة منها.
- تعزيز قدرة المنظمة على التحول الرقمي بشكل يُواكب التحولات العالمية.

ويرى (Hasyim & Bakri, 2023) أن أهمية مبادرات التطوير المؤسسي تكمن في:

- تحسين أداء الأعمال بشكل شامل ورفع مستوى إنتاجية العاملين.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير المستمر والابتكار.
- تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتعافي منها بسرعة.

كما يُشير (عبد الوهاب، 2010) إلى أن التطوير المؤسسي والتنظيمي يكتسب أهميته من قدرته على دعم أنظمة الإدارة المحلية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وترسيخ اللامركزية الإدارية بما يخدم التنمية الشاملة على المستوى الإقليمي.

4.2.2 أهداف التطوير المؤسسي

يستهدف التطوير المؤسسي تحقيق جملةٍ من الغايات المتكاملة التي تصبّ في مجملها في تعزيز فاعلية المنظمة وقدرتها على الاستدامة. وقد تعددت آراء الباحثين حول هذه الأهداف بحسب المنظور الذي ينطلق منه كل باحث والسياق التطبيقي الذي يتناوله.

ويرى (عبدالله، 2023) أن التطوير المؤسسي يسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- توظيف نماذج التحليل الاستراتيجي في تشخيص واقع المنظمة وتحديد فرص التطوير.
- بناء منظومة قرارات استراتيجية مبنية على المعلومات والتحليل الدقيق.
- تحسين قدرة المنظمة على قراءة البيئة الخارجية واستشراف التحديات المستقبلية.

ويُشير (Hasyim & Bakri, 2023) إلى أن التطوير المؤسسي يهدف إلى:

- تحسين أداء الأعمال بشكل شامل يشمل الجوانب المالية وغير المالية.
- بناء قدرات تنظيمية متجددة تُمكن المنظمة من مواجهة التحديات المستقبلية.
- ترسيخ ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المنظمة.

ويؤكد (الجنابي، 2019) على أن التطوير المؤسسي يستهدف:

- تعزيز السمعة التنظيمية للمنظمة في محيطها التنافسي.
- بناء علاقات إيجابية مع المستفيدين من خدمات المنظمة.
- رفع مستوى الرضا لدى أصحاب المصلحة تجاه أداء المنظمة.

ويرى (باشري وحمدى، 2022) أن التطوير المؤسسي يسعى إلى:

- تنمية قدرات الكوادر البشرية العاملة داخل المنظمة.
- إعادة هيكلة المنظومة الإدارية بما يخدم الأهداف الاستراتيجية.
- تمكين المنظمة من الاستجابة الفعالة لمتطلبات التغيير.

ويُبرز (ثروت، 2019) أن التطوير المؤسسي يستهدف:

- تحسين منظومة التقسيم التنظيمي للموارد البشرية داخل المنظمة.
- تطوير أنظمة الاستحقاقات والمزايا الوظيفية بما يخدم رضا العاملين.
- بناء منظومة حوافز عادلة ومحفزة على التميز.

كما يرى (Akpa et al., 2021) أن التطوير المؤسسي يستهدف تعزيز الثقافة التنظيمية بوصفها ركيزة محورية للأداء المؤسسي، وترسيخ منظومة القيم والمعتقدات المشتركة التي تُوجّه سلوك أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

5.2.2 أبعاد التطوير المؤسسي

تم تحديد أبعاد التطوير المؤسسي في الدراسة الحالية بناءً على دراسة (باشري وحمدى، 2022) ودراسة (Hasyim & Bakri, 2023)، إذ اتفقت هاتان الدراستان على تبني مجموعة من الأبعاد التي تُشكّل في مجملها المنظومة المتكاملة للتطوير المؤسسي. وسوف يتم عرض هذه الأبعاد على النحو الآتي:

البُعد الأول: تطوير الهيكل التنظيمي

يُمثّل تطوير الهيكل التنظيمي البُعد البنوي للتطوير المؤسسي، إذ يستهدف إعادة تصميم البنية التنظيمية للمنظمة بما يتلاءم مع أهدافها الاستراتيجية ومتطلبات بيئتها الخارجية. ويتضمن هذا البُعد إعادة النظر في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتحديد نطاق الإشراف الأمثل، وإعادة تشكيل خطوط السلطة والاتصال بما يُيسّر انسيابية العمل. كما يشمل تبني أشكال تنظيمية حديثة كالهياكل المرنة والمصفوفية والشبكية التي تتلاءم مع طبيعة الأعمال المعاصرة القائمة على المشاريع والفرق متعددة التخصصات (باشري وحمدى، 2022).

البُعد الثاني: تطوير الموارد البشرية

يُعبر تطوير الموارد البشرية عن البُعد الإنساني للتطوير المؤسسي، وهو يستند إلى قناعة راسخة بأن الإنسان يمثل رأس المال الحقيقي للمنظمة، وأن الاستثمار في تنميته يعود بالنفع الأكبر على أدائها المؤسسي. ويتضمن هذا البُعد تحسين ممارسات الاستقطاب والاختيار للكفاءات البشرية، وتطوير برامج التدريب والتأهيل المستمر، وإعادة تصميم أنظمة تقييم الأداء بحيث تُصبح أكثر موضوعية وشمولية، وبناء منظومة حوافز عادلة تُشجّع على التميز والابتكار (ثروت، 2019).

البُعد الثالث: تطوير العمليات والأنظمة

يُمثل تطوير العمليات والأنظمة البُعد الإجرائي للتطوير المؤسسي، ويُشير إلى الجهود الموجهة لإعادة هندسة العمليات التشغيلية والإدارية داخل المنظمة بغرض تحسين كفاءتها وفعاليتها. ويتضمن هذا البُعد تحليل العمليات القائمة وتشخيص مواطن الهدر والتأخير فيها، ثم إعادة تصميمها بشكل يُحقّق أعلى قيمة مضافة للمستفيدين. كما يشمل توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في أتمتة العمليات وتيسير انسيابها، وتطوير الأنظمة الإدارية بما يخدم أهداف المنظمة (محمد، 2024).

البُعد الرابع: تطوير الثقافة التنظيمية

تُعبّر الثقافة التنظيمية عن البُعد القيمي للتطوير المؤسسي، وهي تُشكّل الإطار المرجعي غير المرئي الذي يُوجّه سلوك أفراد المنظمة ويحدد أنماط تفاعلهم. ويتضمن تطوير الثقافة التنظيمية إعادة صياغة منظومة القيم والمعتقدات المشتركة داخل المنظمة بما يدعم التميز والابتكار والالتزام بالرؤية المؤسسية، وبناء ممارسات تنظيمية تُعزّز الهوية المؤسسية، وترسيخ ثقافة التغيير المستمر بوصفها قيمةً تنظيمية أصيلة. (Akpa et al., 2021)

عناصر إضافية مرتبطة بأبعاد التطوير المؤسسي:

إضافةً إلى الأبعاد الأربعة الرئيسية، ثمة عناصر مكمّلة تُثري منظومة التطوير المؤسسي، منها تطوير القيادة الإدارية الذي يُركّز على إعداد قادة قادرين على قيادة عملية التطوير، وتطوير منظومة الاتصالات التنظيمية الداخلية والخارجية، وتطوير أنظمة المعلومات الإدارية التي تدعم اتخاذ القرارات، وتطوير منظومة الحوكمة والرقابة الداخلية التي تضمن التزام المنظمة بمعايير الأداء المحددة (الشنطي والشنباري، 2022).

7.2.2 واقع التطوير المؤسسي في بيئة الأعمال المعاصرة

يعكس واقع التطوير المؤسسي في بيئة الأعمال المعاصرة تنامياً ملحوظاً في وعي المنظمات بأهمية هذا المفهوم واعتماده ركيزةً في استراتيجياتها. وتُبرز الأدبيات أن المنظمات الرائدة عالمياً باتت تُخصّص إدارات متخصصة للتطوير المؤسسي، وتوظّف كفاءات بشرية متخصصة، وتستثمر مبالغ كبيرة في برامج التطوير المستمر.

وفي بيئة الأعمال العربية عموماً، لا يزال التطوير المؤسسي يواجه تحديات متعددة تتصل بضعف الوعي المؤسسي بأهميته لدى بعض القيادات، ومحدودية الموارد المخصصة له، ومقاومة التغيير من قبل

بعض العاملين. غير أن هناك تحولاً إيجابياً ملحوظاً في هذا الاتجاه، إذ باتت المنظمات العربية تُولي التطوير المؤسسي اهتماماً متزايداً في إطار جهودها للحاق بركب المنظمات العالمية الرائدة (عبدالوهاب، 2010).

وفي البيئة السعودية على وجه الخصوص، يشهد التطوير المؤسسي زخماً واضحاً في ظل إطلاق رؤية المملكة 2030 التي تُعَوِّل بشكل جوهري على تطوير الأداء المؤسسي للجهات الحكومية والخاصة معاً. وتسعى شركات القطاع الخاص السعودي إلى تبني أفضل الممارسات العالمية في التطوير المؤسسي، مع تكييفها بما يتلاءم مع خصوصية البيئة المحلية ومتطلبات التحول الاقتصادي المنشود (Kipasika, 2024).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

1.3 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل الركيزة المنهجية للدراسة الحالية، إذ يستعرض الإطار الإجرائي الذي اعتمد عليه الباحث في تنفيذ الجانب التطبيقي، ويوضح المنهج المتَّبَع، ومجتمع الدراسة وعينته، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية الموظَّفة في معالجة البيانات واختبار الفروض. ويحرص هذا الفصل على تقديم عرض دقيق وموضوعي للخطوات المنهجية المتبعة، بما يُعزِّز من موثوقية النتائج المستخلصة ويُتيح إمكانية تكرار الدراسة في سياقات مماثلة. وقد روعي في تصميم منهجية الدراسة الانسجام التام بين طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة وفروضها من جهة، والأدوات المنهجية والإحصائية المستخدمة من جهة أخرى، بما يخدم الإجابة العلمية الدقيقة عن التساؤلات المطروحة واختبار الفروض المصاغة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، لكونه يتيح وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها، وتفسير النتائج تفسيراً علمياً موضوعياً. ويُعدّ هذا المنهج ملائماً للدراسات التي تتناول العلاقات السببية بين متغيرات تنظيمية وسلوكية، إذ يُوظَّف الشق الوصفي في تشخيص واقع ممارسة الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية ومستوى التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي، بينما يُوظَّف الشق التحليلي في اختبار العلاقات والتأثيرات القائمة بين متغيرات الدراسة، مع الاستناد إلى الأسلوب الكمي في جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

(1)مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية العاملة في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفون) في شركات القطاع الخاص السعودي الكبرى والمتوسطة العاملة في القطاعات الحيوية الآتية: (الخدمات المالية، وتقنية المعلومات، والصناعة، والتجزئة، والاتصالات) في المدن الرئيسية (الرياض، وجدة، والدمام). وقد بلغ إجمالي هذه الشركات نحو (3,200) شركة، ويعمل فيها ما يقارب (45,000) قيادة إدارية في المستويات العليا والوسطى.

(2) عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الحصر الشامل، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية بحيث تُمثّل كل طبقة (قطاع اقتصادي) بنسبة تتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي. وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فقد بلغ حجم العينة الأمثل نحو (384) مفردة، غير أن الباحث وسّع حجم العينة إلى (420) مفردة لتعزيز التمثيل الإحصائي ومواجهة احتمالات فقدان بعض الاستبانات. وقد تم توزيع (420) استبانة، استُرد منها (398) استبانة بنسبة استرداد (94.8%)، وبعد استبعاد (15) استبانة غير صالحة للتحليل، بلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (383) استبانة بنسبة صلاحية (91.2%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

(3) جدول توزيع الاستبيان على القطاعات

جدول (3 - 1): توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل حسب القطاع الاقتصادي

القطاع الاقتصادي	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة	النسبة المئوية
الخدمات المالية	95	91	4	87	22.7%
تقنية المعلومات	90	87	3	84	21.9%
الصناعة	85	80	3	77	20.1%
التجزئة	80	75	3	72	18.8%

16.5%	63	2	65	70	الاتصالات
100%	383	15	398	420	الإجمالي

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، وقد صُممت بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مع تعديل بعض فقراتها لتتلاءم مع طبيعة السياق التطبيقي في شركات القطاع الخاص السعودي. وقد صيغت فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بحيث تعطى الاستجابات الأوزان الآتية: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

وقد تكونت الاستبانة من الأقسام الآتية:

جدول (3 - 2): مكونات أداة الدراسة

القسم	المحور	البُعد	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية والوظيفية	—	6
الثاني	الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية	الوعي الاجتماعي	4
		المهارات الاجتماعية	4
		التعاطف	4
		معالجة المعلومات الاجتماعية	4
		الاتصال الاجتماعي	4
الثالث	التطوير المؤسسي	محور أحادي	12
	إجمالي فقرات الاستبانة		32

ولتفسير المتوسطات الحسابية، اعتمد التدرج الآتي بناءً على قاعدة (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد المستويات = $5 \div 4 = 0.80$:

جدول (3 - 3): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى 1.80	منخفض جداً
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5.00	مرتفع جداً

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

(1)الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي بلغ عددهم (9) محكمين من عدد من الجامعات السعودية والعربية، وقد طُلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح صياغة الفقرات وملاءمتها للأبعاد التي تنتمي إليها، وقد أُجريت التعديلات المقترحة بحيث حُذفت (3) فقرات وأُعيدت صياغة (5) فقرات، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية.

(2)صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (35) مفردة.

جدول (3 - 4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

البُعد	مدى معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
الوعي الاجتماعي	0.712 – 0.854	0.01
المهارات الاجتماعية	0.735 – 0.867	0.01
التعاطف	0.698 – 0.842	0.01

0.01	0.724 – 0.859	معالجة المعلومات الاجتماعية
0.01	0.748 – 0.876	الاتصال الاجتماعي
0.01	0.685 – 0.881	التطوير المؤسسي

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُشير إلى تمتّع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

(3) ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الدراسة وللاستبانة ككل.

جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الوعي الاجتماعي	4	0.847
المهارات الاجتماعية	4	0.862
التعاطف	4	0.835
معالجة المعلومات الاجتماعية	4	0.851
الاتصال الاجتماعي	4	0.869
الذكاء الاجتماعي (المتغير المستقل ككل)	20	0.918
التطوير المؤسسي (المتغير التابع)	12	0.904
الاستبانة ككل	32	0.936

يتضح أن جميع معاملات الثبات مرتفعة وتجاوزت النسبة المقبولة (0.70)، مما يدل على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد عليها في تحقيق أغراض الدراسة.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لفحص طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك على العينة الفعلية للدراسة (ن = 383).

جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاجتماعي والتطوير المؤسسي (ن = 383)

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7
الوعي الاجتماعي	1						
المهارات الاجتماعية	0.612**	1					
التعاطف	0.548**	0.594**	1				
معالجة المعلومات الاجتماعية	0.576**	0.628**	0.531**	1			
الاتصال الاجتماعي	0.593**	0.647**	0.562**	0.615**	1		
الذكاء الاجتماعي (الكلي)	0.802**	0.843**	0.781**	0.815**	0.834**	1	
التطوير المؤسسي	0.634**	0.712**	0.598**	0.658**	0.687**	0.789**	1

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاجتماعي والتطوير المؤسسي، وتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.598) و(0.712)، وبلغ معامل الارتباط بين الذكاء الاجتماعي ككل والتطوير المؤسسي (0.789)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين. كما يتضح أن معاملات الارتباط بين الأبعاد المستقلة تراوحت بين (0.531) و(0.647)، وهي قيم مقبولة تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي متعدد (Multicollinearity) بين الأبعاد.

جدول (3 - 7): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وتباين التحمل (Tolerance)

البُعد	معامل تضخم التباين (VIF)	تباين التحمل (Tolerance)
الوعي الاجتماعي	1.842	0.543
المهارات الاجتماعية	2.156	0.464
التعاطف	1.678	0.596
معالجة المعلومات الاجتماعية	1.923	0.520
الاتصال الاجتماعي	2.048	0.488

يتضح أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5)، وقيم تباين التحمل أعلى من (0.20)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وصلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار المتعدد.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (26)، وبرنامج (AMOS) لاختبار الأثر الوسيط، وذلك من خلال توظيف الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وترتيب أبعاد الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي، وفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل تضخم التباين (VIF) وتباين التحمل (Tolerance) للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي متعدد بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الذكاء الاجتماعي على التطوير المؤسسي، واختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الأول.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء الاجتماعي مجتمعةً على التطوير المؤسسي، واختبار الفرض الرئيسي الأول والفرض الرئيسي الثاني.
- اختبار (T-test) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات الثنائية (كالنوع).
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات متعددة الفئات (كالعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري).
- اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية.
- اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددها (383) مفردة من القيادات الإدارية العاملة في شركات القطاع الخاص السعودي. ويشمل هذا الفصل تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاجتماعي) والمتغير التابع (التطوير المؤسسي)، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تم إجراء التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص المبحوثين. وقد جاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 1): التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 383)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	268	70.0%
	أنثى	115	30.0%
العمر	أقل من 30 سنة	58	15.1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	142	37.1%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	128	33.4%
	50 سنة فأكثر	55	14.4%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	218	56.9%
	ماجستير	128	33.4%

9.7%	37	دكتوراه	
16.2%	62	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
35.2%	135	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
30.8%	118	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
17.8%	68	15 سنة فأكثر	
24.0%	92	مدير إدارة	المستوى الإداري
40.7%	156	رئيس قسم	
35.3%	135	مشرف	

يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة من فئة الذكور بنسبة (70.0%)، وهو ما يعكس طبيعة تركيبة القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص السعودي. كما تبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (30 - 40 سنة) بنسبة (37.1%)، تلتها فئة (40 - 50 سنة) بنسبة (33.4%)، وهو ما يعكس أن العينة تتمتع بمستوى نضج مهني مناسب. كذلك يتضح أن أغلب المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (56.9%)، فيما بلغت نسبة حاملي الماجستير (33.4%)، مما يُشير إلى ارتفاع مستوى المؤهل العلمي لأفراد العينة. كما تبين أن غالبية المبحوثين يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين (5 - 15 سنة) بنسبة (66.0%)، وهو ما يُعزز موثوقية استجاباتهم. وأخيراً، يتضح أن رؤساء الأقسام يمثلون الشريحة الأكبر في العينة بنسبة (40.7%)، تلاهم المشرفون بنسبة (35.3%)، ثم مديرو الإدارات بنسبة (24.0%).

3.4 التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

(1) التحليل الوصفي لبُعد الوعي الاجتماعي

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الوعي الاجتماعي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
---	--------	---------	-------------------	---------	---------

1	تمتلك القيادة الإدارية قدرة عالية على قراءة المواقف الاجتماعية داخل بيئة العمل.	4.12	0.687	2	مرتفع
2	تدرك القيادة الإدارية المشاعر والاحتياجات غير المصرح بها لدى المرؤوسين.	3.95	0.742	4	مرتفع
3	تستشعر القيادة الإدارية الإشارات غير اللفظية التي يُدّيهها العاملون.	4.08	0.712	3	مرتفع
4	تتفهم القيادة الإدارية السياقات الثقافية والاجتماعية المؤثرة في سلوك المرؤوسين.	4.18	0.695	1	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.08	0.612	مرتفع	

يتضح أن مستوى الوعي الاجتماعي لدى القيادات الإدارية جاء مرتفعاً بمتوسط عام (4.08) وانحراف معياري (0.612)، وحصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)

(2) التحليل الوصفي لبُعد المهارات الاجتماعية

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد المهارات الاجتماعية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمتلك القيادة الإدارية القدرة على بناء علاقات عمل إيجابية مع المرؤوسين.	4.22	0.658	1	مرتفع جداً
2	تُدِير القيادة الإدارية الصراعات التنظيمية بأسلوب بناء.	3.98	0.734	4	مرتفع
3	تُشكّل القيادة الإدارية فرق عمل عالية الأداء داخل المنظمة.	4.15	0.702	2	مرتفع
4	تُمارس القيادة الإدارية التأثير الإيجابي في مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.	4.11	0.687	3	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.12	0.595	مرتفع	

يتضح أن مستوى المهارات الاجتماعية جاء مرتفعاً بمتوسط عام (4.12) وانحراف معياري (0.595)، وحصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى بمتوسط (4.22).

(3) التحليل الوصفي لبُعد التعاطف

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعاطف

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تُبدي القيادة الإدارية اهتماماً صادقاً بمشاعر المرؤوسين وأحوالهم.	3.87	0.784	3	مرتفع
2	تُمارس القيادة الإدارية الإصغاء الفعال لمشكلات العاملين.	3.92	0.756	2	مرتفع
3	تُراعي القيادة الإدارية الظروف الشخصية للمرؤوسين عند اتخاذ القرارات.	3.78	0.812	4	مرتفع
4	تتفهم القيادة الإدارية وجهات نظر العاملين وتضع نفسها مكانهم.	3.96	0.749	1	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.88	0.678		مرتفع

يتضح أن مستوى التعاطف جاء مرتفعاً بمتوسط عام (3.88) وانحراف معياري (0.678)، وحصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الأولى بمتوسط (3.96).

(4) التحليل الوصفي لبُعد معالجة المعلومات الاجتماعية

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد معالجة المعلومات الاجتماعية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
---	--------	---------	-------------------	---------	---------

مرتفع	2	0.708	4.02	1 تُحلّل القيادة الإدارية الإشارات الاجتماعية القادمة من محيط العمل بدقة.
مرتفع	4	0.762	3.85	2 تربط القيادة الإدارية بين المعلومات الاجتماعية الحالية والسياق التاريخي للعلاقات.
مرتفع	3	0.731	3.94	3 تفهم القيادة الإدارية الرسائل الضمنية في تعاملات العاملين.
مرتفع	1	0.694	4.06	4 تنتبأ القيادة الإدارية بردود الأفعال المحتملة تجاه القرارات المتخذة.
مرتفع		0.628	3.97	المتوسط العام للبُعد

يتضح أن مستوى معالجة المعلومات الاجتماعية جاء مرتفعاً بمتوسط عام (3.97) وانحراف معياري (0.628).

(5) التحليل الوصفي لبُعد الاتصال الاجتماعي

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاتصال الاجتماعي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتواصل القيادة الإدارية مع المرؤوسين بوضوح وفاعلية.	4.24	0.642	1	مرتفع جداً
2	تُوظّف القيادة الإدارية لغة الجسد بشكل يُعزّز الرسالة اللفظية.	3.98	0.728	3	مرتفع
3	تُكيّف القيادة الإدارية أسلوب اتصالها بحسب طبيعة الجمهور المستهدف.	4.15	0.685	2	مرتفع
4	تُدِير القيادة الإدارية الحوار داخل المنظمة بأسلوب يفتح آفاق التفاهم.	3.92	0.746	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.07	0.601		مرتفع

يتضح أن مستوى الاتصال الاجتماعي جاء مرتفعاً بمتوسط عام (4.07) وانحراف معياري (0.601).

(6) التحليل الوصفي لأبعاد الذكاء الاجتماعي مجتمعةً

جدول (4 - 7): ترتيب أبعاد الذكاء الاجتماعي وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	المهارات الاجتماعية	4.12	0.595	مرتفع
2	الوعي الاجتماعي	4.08	0.612	مرتفع
3	الاتصال الاجتماعي	4.07	0.601	مرتفع
4	معالجة المعلومات الاجتماعية	3.97	0.628	مرتفع
5	التعاطف	3.88	0.678	مرتفع
	المتوسط العام للذكاء الاجتماعي	4.02	0.548	مرتفع

يتضح أن المستوى العام للذكاء الاجتماعي لدى القيادات الإدارية جاء مرتفعاً بمتوسط (4.02)، وجاء بُعد المهارات الاجتماعية في المرتبة الأولى، بينما حلَّ بُعد التعاطف في المرتبة الأخيرة.

(7) التحليل الوصفي للمتغير التابع (التطوير المؤسسي)

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التطوير المؤسسي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تسعى الشركة إلى إعادة تصميم هيكلها التنظيمي بشكل مستمر.	3.86	0.762	8	مرتفع
2	تُعِيد الشركة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يخدم أهدافها الاستراتيجية.	3.92	0.734	5	مرتفع
3	تستثمر الشركة في تدريب وتأهيل مواردها البشرية بشكل مستمر.	4.15	0.658	1	مرتفع

مرتفع	7	0.748	3.88	تُطبّق الشركة أنظمة حديثة لتقييم الأداء الوظيفي.	4
مرتفع	10	0.796	3.79	تُوفّر الشركة منظومة حوافز عادلة تُشجّع على التميز.	5
مرتفع	9	0.775	3.84	تُعِيد الشركة هندسة عملياتها التشغيلية والإدارية بشكل دوري.	6
مرتفع	2	0.687	4.08	تُوظّف الشركة تقنيات المعلومات الحديثة في تطوير عملياتها.	7
مرتفع	4	0.712	3.95	تعمل الشركة على تحسين انسيابية العمليات وتقليل الهدر.	8
مرتفع	6	0.728	3.91	تسعى الشركة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار.	9
مرتفع	3	0.694	4.02	تُشجّع الشركة قيم العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.	10
مرتفع	11	0.812	3.77	تربط الشركة بين ممارساتها التطويرية ورؤيتها الاستراتيجية.	11
مرتفع	12	0.824	3.73	تتبنّى الشركة مبادرات تطويرية مستمرة لمواكبة التغيرات البيئية.	12
مرتفع		0.583	3.91	المتوسط العام للمحور	

يتضح أن المستوى العام للتطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي جاء مرتفعاً بمتوسط (3.91) وانحراف معياري (0.583)، وحصلت الفقرة الثالثة "الاستثمار في تدريب وتأهيل الموارد البشرية" على المرتبة الأولى بمتوسط (4.15).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي الأول:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بأبعاده المختلفة (الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، والتعاطف، ومعالجة المعلومات الاجتماعية، والاتصال الاجتماعي) على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي”.

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

جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاجتماعي على التطوير المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.428	2.876	0.004 **
الوعي الاجتماعي	0.198	4.325	0.000 **
المهارات الاجتماعية	0.312	6.842	0.000 **
التعاطف	0.146	3.284	0.001 **
معالجة المعلومات الاجتماعية	0.225	4.968	0.000 **
الاتصال الاجتماعي	0.267	5.734	0.000 **
معامل الارتباط = 0.842	معامل التحديد = 0.709		
قيمة الاختبار F = 183.762	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 9) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاجتماعي كمتغيرات مستقلة، والتطوير المؤسسي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.709، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 70.9% من التباين في مستوى التطوير المؤسسي لدى شركات القطاع الخاص السعودي يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الخمسة المتعلقة بالذكاء

الاجتماعي للقيادات الإدارية، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "المهارات الاجتماعية" هو الأكثر تأثيراً على التطوير المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة ($T(6.842)$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه القدرات التفاعلية للقيادات الإدارية في بناء علاقات فعّالة داخل بيئة العمل وقيادة جهود التطوير المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أن الاتصال الاجتماعي ومعالجة المعلومات الاجتماعية يُساهمان أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في التطوير المؤسسي، مما يعكس أهمية قدرة القادة على التواصل الفعّال وقراءة الإشارات الاجتماعية داخل المنظمة، تلاهما بُعد الوعي الاجتماعي بمعامل انحدار ($B = 0.198$) بينما أظهر بُعد التعاطف أثراً أقل نسبياً ($B = 0.146$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$)، ما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في منظومة الذكاء الاجتماعي داخل الشركات. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

ويتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي الاجتماعي على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي".

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

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الوعي الاجتماعي على التطوير المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
----------------	--------------	---------------------	-----------------	-----------------------

التطوير المؤسسي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الوعي الاجتماعي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.634	0.402	1	256.324	0.000		0.604	0.038	15.885	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الوعي الاجتماعي" باعتباره أحد أبعاد الذكاء الاجتماعي على "التطوير المؤسسي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 10)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.634$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.402$ ، مما يُشير إلى أن 40.2% من التباين في مستوى التطوير المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير الوعي الاجتماعي فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 256.324 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.604$ بقيمة $T = 15.885$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الوعي الاجتماعي للقيادات الإدارية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.604 في مستوى التطوير المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الاجتماعية على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي".

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

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المهارات الاجتماعية على التطوير المؤسسي

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	ANOVA تحليل التباين				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	المهارات الاجتماعية	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r ²	معامل الارتباط r	التطوير المؤسسي
0.000	19.796	0.035	0.698		0.000	391.874	1	0.507	0.712	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالاطلاع على نتائج الجدول (4 - 11)، يتضح أن معامل الارتباط بلغ $R = 0.712$ ، مما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.507$ ، مما يُشير إلى أن 50.7% من التباين في التطوير المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير المهارات الاجتماعية منفرداً.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 391.874 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.698$ بقيمة $T = 19.796$ ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المهارات الاجتماعية للقيادات الإدارية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.698 في مستوى التطوير المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاطف على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي”.

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

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعاطف على التطوير المؤسسي

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	ANOVA تحليل التباين				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	التعاطف	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r ²	معامل الارتباط r	التطوير المؤسسي
0.000	14.577	0.035	0.514		0.000	212.487	1	0.358	0.598	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (4 - 12) أن معامل الارتباط بلغ $R = 0.598$ ، مما يعكس علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.358$ ، مما يُشير إلى أن 35.8% من التباين في التطوير المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير التعاطف منفرداً.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 212.487 بمستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.514$ بقيمة $T = 14.577$ ، وهي دالة عند مستوى $(Sig. = 0.000)$ ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التعاطف لدى القيادات الإدارية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.514 في مستوى التطوير المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمعالجة المعلومات الاجتماعية على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو

موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر معالجة المعلومات الاجتماعية على التطوير المؤسسي

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	معالجة المعلومات الاجتماعية	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	التطوير المؤسسي
0.000	17.057	0.036	0.611		0.000	290.936	1	0.433	0.658	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (4 - 13) أن معامل الارتباط بلغ $R = 0.658$ ، مما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.433$ ، مما يُشير إلى أن 43.3% من التباين في التطوير المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير معالجة المعلومات الاجتماعية منفرداً.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 290.936 بمستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.611$ بقيمة $T = 17.057$ ، وهي دالة عند مستوى $(Sig. = 0.000)$ ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى معالجة المعلومات الاجتماعية للقيادات الإدارية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.611 في مستوى التطوير المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصال الاجتماعي على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي”.

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

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاتصال الاجتماعي على التطوير المؤسسي

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
التطوير المؤسسي	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاتصال الاجتماعي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.687	0.472	1	340.518	0.000		0.666	0.036	18.454	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (4 - 14) أن معامل الارتباط بلغ $R^2 = 0.472$ ، مما يعكس علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.472$ ، مما يُشير إلى أن 47.2% من التباين في التطوير المؤسسي يُمكن تفسيره من خلال متغير الاتصال الاجتماعي منفرداً.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 340.518 بمستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.666$ بقيمة $T = 18.454$ ، وهي دالة عند مستوى $(Sig. = 0.000)$ ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الاتصال الاجتماعي للقيادات الإدارية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.666 في مستوى التطوير المؤسسي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرض الرئيسي الثاني:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بأبعاده المختلفة (الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، والتعاطف، ومعالجة المعلومات الاجتماعية، والاتصال الاجتماعي) على دعم رؤية الشركة في شركات القطاع الخاص السعودي”.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بهدف قياس تأثير أبعاد الذكاء الاجتماعي (كعوامل مستقلة) على دعم رؤية الشركة (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاجتماعي على دعم رؤية الشركة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.485	3.024	** 0.003
الوعي الاجتماعي	0.217	4.658	** 0.000
المهارات الاجتماعية	0.284	6.128	** 0.000
التعاطف	0.168	3.742	** 0.000
معالجة المعلومات الاجتماعية	0.203	4.416	** 0.000
الاتصال الاجتماعي	0.298	6.284	** 0.000
معامل الارتباط = 0.826		معامل التحديد = 0.682	
قيمة الاختبار F = 161.548		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 15) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاجتماعي كمتغيرات مستقلة، ودعم رؤية الشركة كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.682، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 68.2% من التباين في مستوى دعم رؤية الشركة لدى شركات القطاع الخاص السعودي يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الخمسة المتعلقة بالذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.826$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الاتصال الاجتماعي" هو الأكثر تأثيراً على دعم رؤية الشركة، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.298$) ، وبلغت قيمة T (6.284) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه مهارات الاتصال في نقل الرؤية المؤسسية للعاملين وحشد التزامهم بها.

كما أظهرت النتائج أن المهارات الاجتماعية والوعي الاجتماعي ومعالجة المعلومات الاجتماعية تساهم أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في دعم رؤية الشركة، مما يعكس أهمية القدرة على بناء علاقات فعالة وقراءة السياق التنظيمي في ترجمة الرؤية إلى ممارسات يومية. بينما أظهر بُعد التعاطف أثراً أقل نسبياً ($B = 0.168$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ما يشير إلى أن جميع أبعاد الذكاء الاجتماعي تساهم في تعزيز قدرة الشركات على دعم رؤيتها الاستراتيجية، وإن تفاوتت درجة إسهام كل بُعد . وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي الذي بذله الباحث في الدراسة الحالية، إذ يعرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية، مع تحليل هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وصولاً إلى صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي يُؤمل أن تُسهم في تعزيز الممارسات القيادية والتطويرية في شركات القطاع الخاص السعودي.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الوصفي عن أن المستوى العام لممارسة القيادات الإدارية للذكاء الاجتماعي في شركات القطاع الخاص السعودي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وهو ما يعكس وعياً متنامياً لدى القيادات الإدارية في القطاع الخاص السعودي بأهمية الأبعاد السلوكية والاجتماعية في ممارسة العمل القيادي. ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحولات الجوهرية التي تشهدها بيئة الأعمال السعودية في إطار رؤية المملكة 2030، والتي فرضت على الشركات إعادة النظر في نماذجها القيادية التقليدية والانتقال نحو نماذج أكثر انفتاحاً على الأبعاد الإنسانية. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الجميل، 2021) التي رصدت مستوى جيداً من الذكاء الاجتماعي لدى القيادات الإدارية في المستشفيات الحكومية بمحافظة نيوى، كما تتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (Tessema, 2025) من أن المنظمات المعاصرة باتت تتبنى الذكاء الاجتماعي بوصفه ركيزةً للتحويل التنظيمي المستدام.

وفيما يتعلق بترتيب أبعاد الذكاء الاجتماعي، جاء بُعد المهارات الاجتماعية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، وهو ما يُعزى إلى أن ممارسة العمل القيادي في القطاع الخاص تستلزم قدرات تفاعلية عالية تُمكن القائد من إدارة العلاقات مع أطراف متنوعة من أصحاب المصلحة. في حين حلّ بُعد التعاطف في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88)، وهو ما يُمكن تفسيره في ضوء الطابع الأدائي والإنجازي الذي يميّز بيئة الأعمال التنافسية، والذي قد يُضعف من الاهتمام بالأبعاد الوجدانية على حساب الأبعاد الإنجازية. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (أحمد، 2018) من أن المهارات الاجتماعية تنصدر أبعاد الذكاء الاجتماعي من حيث الممارسة الفعلية لدى القادة.

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المستوى العام للتطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وهو ما يعكس التزام هذه الشركات بتبني مبادرات تطويرية تُواكب التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس استجابة شركات القطاع الخاص للمتطلبات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 التي تُعَوِّل على القطاع الخاص بوصفه محركاً للتنمية. وقد جاءت فقرة "الاستثمار في تدريب وتأهيل الموارد البشرية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.15)، مما يعكس إدراك هذه الشركات لأهمية رأس المال البشري بوصفه المحرك الحقيقي للتطوير، وهو ما يتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة (Hasyim & Bakri, 2023) من أن تطوير الموارد البشرية يُعدّ من أكثر أبعاد التطوير المؤسسي تأثيراً في أداء الأعمال. كما تتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه دراسة (باشري وحمدى، 2022) من أن تنمية الكوادر البشرية تُشكّل ركيزةً محوريةً لأي جهد تطويري ناجح.

وعلى صعيد اختبار الفرضيات، أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية بأبعاده مجتمعةً على التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي، حيث فسّرت أبعاد الذكاء الاجتماعي مجتمعةً ما نسبته (70.9%) من التباين في مستوى التطوير المؤسسي. ويرى الباحث أن هذه النسبة المرتفعة تعكس الدور المحوري الذي تلعبه القيادات الإدارية ذات الذكاء الاجتماعي المرتفع في قيادة جهود التطوير داخل المنظمات، إذ إن القائد الذي يمتلك قدرات اجتماعية عالية يكون أكثر قدرةً على حشد الالتزام التنظيمي بمبادرات التطوير، وإدارة مقاومة التغيير، وتشكيل بيئة داعمة للتحويل المؤسسي. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Katou et al., 2021) من وجود علاقة تأثيرية للذكاء الاجتماعي للقادة على البراعة التنظيمية عبر انخراط العاملين، كما تتوافق مع ما أشارت إليه دراسة (BENKIRANE & BENAZZI, 2023) من أن الذكاء الاجتماعي للقائد يُمثّل رافعةً لتعزيز القدرات التنظيمية للشركات.

وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية، تبين أن جميع أبعاد الذكاء الاجتماعي تُؤثّر تأثيراً دالاً إحصائياً على التطوير المؤسسي، وإن تفاوتت درجة تأثير كل بُعد. وقد جاء بُعد المهارات الاجتماعية في مقدمة الأبعاد المؤثرة ($B = 0.312$)، ويمكن تفسير ذلك بأن المهارات الاجتماعية تُمكن القائد من ممارسة التأثير المؤسسي وحشد الدعم اللازم لتنفيذ مبادرات التطوير، وتشكيل فرق عمل عالية الأداء قادرة على قيادة

التحول. وتتسق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة (أحمد، 2018) من أن المهارات الاجتماعية تحتل الصدارة في التأثير على المخرجات التنظيمية.

وجاء بُعد الاتصال الاجتماعي في المرتبة الثانية من حيث التأثير على التطوير المؤسسي ($B = 0.267$)، وهو ما يُعزى إلى أن التطوير المؤسسي في جوهره عملية تواصلية تتطلب نقل الرؤى والأفكار التطويرية من القيادة إلى العاملين بشكل مقنع ومُلهِم. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Obona et al., 2025) من أن مهارات الاتصال الاجتماعي تُشكّل ركيزةً محوريةً للفاعلية الإدارية للقيادات.

كما أظهرت النتائج أن بُعد معالجة المعلومات الاجتماعية يُؤثر بشكل دال على التطوير المؤسسي ($B = 0.225$)، ويُمكن تفسير ذلك بأن قدرة القائد على قراءة الإشارات الاجتماعية داخل المنظمة تُمكنه من تشخيص مواطن الحاجة إلى التطوير وتوجيه الجهود التطويرية بشكل مناسب. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما رصدته دراسة (العطيات وآخرون، 2021) من أن معالجة المعلومات الاجتماعية تُشكّل بُعداً محورياً في الذكاء الاجتماعي وارتباطها بالمناخ التنظيمي.

وأظهرت النتائج أيضاً أن بُعد الوعي الاجتماعي يُؤثر بشكل دال على التطوير المؤسسي ($B = 0.198$)، وهو ما يعكس أهمية قراءة السياق الاجتماعي داخل المنظمة قبل الشروع في أي مبادرة تطويرية. أما بُعد التعاطف فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير ($B = 0.146$) رغم دلالاته الإحصائية، وقد يُعزى ذلك إلى أن التعاطف يُمثّل بُعداً وجدانياً غير مباشر يؤثر على التطوير المؤسسي عبر قنوات وسيطة كالثقة والالتزام العاطفي بالمنظمة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Yalçinyiğit & Aktaş, 2023) من أن تأثير الأبعاد الوجدانية للذكاء الاجتماعي يمر عادةً عبر متغيرات وسيطة.

وفيما يتعلق بالفرض الرئيسي الثاني، كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاجتماعي بأبعاده مجتمعةً على دعم رؤية الشركة، حيث فسّرت أبعاد الذكاء الاجتماعي (68.2%) من التباين في دعم رؤية الشركة. ويرى الباحث أن هذه النسبة المرتفعة تعكس الدور المحوري للقيادات الإدارية في ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى ممارسات يومية داخل بيئة العمل، وأن الذكاء الاجتماعي يُشكّل الجسر الرابط بين الرؤية المُعلنة والالتزام الفعلي بها من قِبل العاملين. وقد تصدر بُعد الاتصال الاجتماعي أبعاد التأثير على دعم رؤية الشركة ($B = 0.298$)، وهو ما يعكس الطابع التواصلي لعملية بناء الرؤية وترسيخها، وتتسجم

هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة (Kipasika, 2024) من أن التعبير عن الرؤية والقيم المؤسسية يستلزم قدرات اتصالية عالية لدى القيادات.

كما تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه دراسة (الشنطي والشنباري، 2022) من أن التطوير المؤسسي يستلزم توافر ممارسات قيادية رشيدة، ومع ما ذهبت إليه دراسة (عبدالله، 2023) من أن التطوير المؤسسي يعتمد على مدخلات إدارية متعددة الأبعاد، إلا أن الدراسة الحالية تُميّز نفسها بتركيزها على الذكاء الاجتماعي بوصفه محركاً سلوكياً للتطوير المؤسسي، وهو مدخل لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر.

كما تتوافق نتائج الدراسة مع ما رصدته دراسة (Akpa et al., 2021) من أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في الأداء المؤسسي، إذ إن الذكاء الاجتماعي للقيادات يُسهم في تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير من خلال ترسيخ قيم التعاون والاحترام المتبادل. كما تنسجم مع ما أشارت إليه دراسة (الفريحات، 2017) من أن الذكاء الاجتماعي يرتبط بالفاعلية الذاتية، وهو ما ينعكس على قدرة القادة في قيادة جهود التطوير بثقة واقتدار. وتتقاطع كذلك مع دراسة (جمال وعباس، 2016) من حيث تأكيدها على أن الذكاء الاجتماعي يُشكّل رافعةً لبناء العلاقات المستدامة، وهي علاقات تُعدّ ضرورية لنجاح مبادرات التطوير المؤسسي.

وعند مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج دراسة (ثروت، 2019) التي ركّزت على التقسيم التنظيمي للموارد البشرية بوصفه أحد مداخل التطوير المؤسسي، يتبين أن الدراسة الحالية تُقدّم بُعداً إضافياً يتمثل في الجانب السلوكي القيادي، مما يُثري الأدبيات المتعلقة بمداخل التطوير المؤسسي. كذلك تتوافق نتائج الدراسة مع ما ذهبت إليه دراسة (محمد، 2024) من أن التطوير المؤسسي في العصر الرقمي يستلزم قيادات قادرة على قراءة السياق التقني والاجتماعي معاً، وهو ما يتحقق بامتلاك القيادات لمنظومة الذكاء الاجتماعي المتكاملة. وتتقاطع كذلك مع ما رصدته دراسة (عبدالوهاب، 2010) من أن التطوير المؤسسي يستلزم مقارنة شاملة تجمع بين الأبعاد الهيكلية والسلوكية، وهو ما يُعزّز أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

ويرى الباحث في الختام أن مجمل نتائج الدراسة يُشير إلى أن الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية يُمثّل رافعةً استراتيجية لتعزيز التطوير المؤسسي ودعم رؤية الشركة في شركات القطاع الخاص السعودي،

وأن الاستثمار في تنمية هذا الذكاء لدى القيادات يُعدّ من أكثر الاستثمارات جدوى للمنظمات الساعية إلى تحقيق تحول مؤسسي مستدام يواكب متطلبات رؤية المملكة 2030.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدم، توصي الدراسة بالآتي:

- ضرورة تبني شركات القطاع الخاص السعودي منظومة متكاملة لتنمية الذكاء الاجتماعي لدى قياداتها الإدارية، وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة تستهدف تطوير الأبعاد الخمسة للذكاء الاجتماعي (الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية، التعاطف، معالجة المعلومات الاجتماعية، الاتصال الاجتماعي).
- إدراج معايير الذكاء الاجتماعي ضمن منظومة الاختيار والتعيين للمناصب القيادية في شركات القطاع الخاص السعودي، بحيث لا يقتصر التقييم على الكفاءات الفنية والمعرفية فحسب، بل يمتد ليشمل القدرات السلوكية والاجتماعية.
- إعادة تصميم أنظمة تقييم الأداء للقيادات الإدارية بحيث تتضمن مؤشرات قياس واضحة لممارسات الذكاء الاجتماعي، وربط الحوافز والترقيات بمستوى الممارسة الاجتماعية الفعالة.
- تعزيز الاهتمام ببُعد التعاطف لدى القيادات الإدارية بوصفه البُعد الأقل ممارسةً في الدراسة، من خلال عقد ورش عمل متخصصة تُنمّي مهارات الإصغاء الفعال والاستجابة الوجدانية للمرؤوسين.
- توظيف مهارات الاتصال الاجتماعي للقيادات في نقل رؤية الشركة للعاملين وحشد التزامهم بها، وذلك من خلال تنظيم لقاءات دورية بين القيادة والعاملين، وتبني وسائل اتصال داخلية متنوعة تُيسّر تدفق المعلومات في الاتجاهين.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة لممارسات الذكاء الاجتماعي داخل شركات القطاع الخاص السعودي، من خلال إبراز قصص النجاح المرتبطة بالقيادات ذات الذكاء الاجتماعي المرتفع، وتعزيز قيم العمل الجماعي والاحترام المتبادل.
- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بوصفها الركيزة المحورية لأي جهد تطويري مؤسسي ناجح، من خلال تصميم برامج تدريبية مستمرة، وتوفير مسارات وظيفية واضحة، وبناء منظومة حوافز عادلة.
- ربط مبادرات التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي بمستهدفات رؤية المملكة 2030، بحيث تُشكّل هذه الرؤية الإطار المرجعي الموجه لكل الجهود التطويرية داخل الشركات.

- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لشركات القطاع الخاص السعودي بشكل دوري، بما يتلاءم مع المستجدات الاستراتيجية والتقنية، مع تبني أشكال تنظيمية مرنة تُيسر الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة.
- توظيف تقنيات المعلومات الحديثة والذكاء الاصطناعي في تطوير العمليات التشغيلية والإدارية داخل الشركات، بما يرفع من كفاءة الأداء ويُقلل من الهدر التشغيلي.
- تشجيع قيادات القطاع الخاص السعودي على الانخراط في برامج تبادل الخبرات مع نظرائهم في الشركات العالمية الرائدة، للاطلاع على أفضل الممارسات في مجال القيادة والتطوير المؤسسي.
- إنشاء وحدات متخصصة في التطوير المؤسسي داخل الشركات الكبرى، تعمل على تشخيص واقع الشركة بشكل مستمر، واقتراح المبادرات التطويرية المناسبة، ومتابعة تنفيذها وتقييم أثرها.
- تعزيز الشراكة بين شركات القطاع الخاص والجامعات ومراكز التدريب المتخصصة في مجال تنمية القدرات القيادية، بحيث تُقدّم هذه المؤسسات برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات القطاع الخاص السعودي.
- تبني مدخل الحوكمة الرشيدة في تسيير عمليات التطوير المؤسسي، من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرارات التطويرية.
- إجراء دراسات ميدانية دورية لقياس مستوى الذكاء الاجتماعي للقيادات ومستوى التطوير المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي، بهدف رصد التقدم المُحرز وتحديد جوانب التحسين المطلوبة.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- دراسة أثر الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية على متغيرات تنظيمية أخرى كالمرونة الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي، والابتكار الإداري في شركات القطاع الخاص السعودي.
- دراسة الدور الوسيط لمتغيرات أخرى في العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والتطوير المؤسسي، كالثقة التنظيمية، والانخراط الوظيفي، والالتزام العاطفي بالمنظمة.
- إجراء دراسات مقارنة بين شركات القطاع الخاص والقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية للكشف عن الفروق في ممارسة الذكاء الاجتماعي وأثرها على التطوير المؤسسي.

- دراسة العلاقة بين الذكاء الاجتماعي للقيادات وأنماط القيادة المختلفة (التحويلية، الخادمة، الرشيقية) في بيئة الأعمال السعودية.
- تطبيق الدراسة الحالية في قطاعات اقتصادية أخرى كالقطاع الصحي والقطاع التعليمي للكشف عن مدى تعميم نتائجها.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of social intelligence of administrative leaders — with its dimensions (social awareness, social skills, empathy, social information processing, and social communication) — on organizational development, in light of the supporting role of corporate vision, applied to Saudi private sector companies in the major cities (Riyadh, Jeddah, and Dammam). The study adopted the descriptive-analytical method as the most appropriate approach for the nature and objectives of the research. A questionnaire consisting of (32) items distributed across the study's main axes was designed and administered to a stratified random sample of (420) administrative leaders occupying senior and middle management positions in Saudi private sector companies, of which (383) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. Data were processed using SPSS software (version 26).

The findings revealed a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of the social intelligence of administrative leaders — with its combined dimensions — on organizational development in Saudi private sector companies, as the dimensions of social intelligence collectively explained (70.9%) of the variance in the level of organizational development. Social skills ranked first among the influential dimensions, followed by social communication, social information processing, social awareness, and finally empathy. The results also revealed a statistically significant impact of social intelligence with its combined dimensions on supporting corporate vision, with an explanatory rate of (68.2%). The study recommended the necessity for Saudi private sector companies to adopt an integrated framework for developing the social intelligence of their administrative leaders, incorporating its criteria within the selection and evaluation system for leadership positions, and employing social communication skills in conveying the corporate vision to employees and mobilizing their commitment to it in a manner that serves the objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: Social Intelligence, Administrative Leaders, Organizational Development, Corporate Vision, Saudi Private Sector, Saudi Vision 2030.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2018). دور الذكاء الاجتماعي للقادة في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة قناة السويس. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 111 - 155. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090100>
- باشري، عصام الدين عبدالرحمن، و حمدي، عبدالرحمن محمد عبدالله. (2022). أثر إدارة التغيير في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكوادر العاملة بالكلية الخاصة بولاية الجزيرة. مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع21 ، 68 - 103. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1330539>
- ثروت، مارينا. (2019). منها التطوير المؤسسي والإستحقاقات والمزايا ماهية التقسيم التنظيمي للموارد البشرية. التنمية الإدارية، ع162,163 ، 31 - 32. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1109881>
- جمال، دينا حامد، و عباس، محمد فاضل. (2016). الذكاء الاجتماعي وأثره في ولاء الضيف: بحث تطبيقي في فنادق القطاع المختلط في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، س39، ع107 ، 343 - 357. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/803635>
- الجميل، ريم سعد. (2021). دور الذكاء الاجتماعي في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية للقيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الطبية الخدمية الحكومية في محافظة نينوي. تنمية الرافدين، مج40، ع131 ، 264 - 289. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1193642>
- الجنابي، كفاح عباس محميد. (2019). أثر استراتيجيات تطوير أداء المنظمات الحكومية في تعزيز سمعتها المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عدد من المستفيدين من خدمات مديرية بلدية تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج15، ع46 ، 85 - 102. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204456>
- الشنطي، محمود عبدالرحمن إبراهيم، و الشنباري، مهنا ناهض. (2022). أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية

لفلسطين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج15، ع2، 62 - 92. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1351080>

▪ عبدالله، هدى محمد الأمين. (2023). أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين في الفترة "2022-2023". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج2، ع2، 9 - 29. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1378137>

▪ عبدالوهاب، ياسر السيد محمد. (2010). دور التطوير المؤسسي والتنظيمي في دعم نظام الإدارة المحلية المصري بالتطبيق على محافظة سوهاج. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج34، ع1، 225 - 259. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/60042>

▪ العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن، العواملة، حسن خالد سالم، و العواملة، حمدان سالم حسين. (2021). تحليل العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والمناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج17، ع3، 329 - 352. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1158543>

▪ العفيصان، خالد بن إبراهيم. (2025). دور الذكاء الاجتماعي في تحقيق الشعور بجودة الحياة لدى عينة من الأسر السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ع36، 171 - 213. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1699264>

▪ الفريحات، عمار عبدالله محمود. (2017). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالفاعلية الذاتية لدى طلبة كلية عجلون الجامعية. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، س12، ع2، 207 - 225. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/994536>

▪ محمد، أسماء محمد عبدالقادر. (2024). تطوير الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء تقنيات الذكاء الاصطناعي: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، ع41، 286 - 378. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1510562>

المراجع الأجنبية

- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. International journal of advances in engineering and management, 3(1), 361-372.

- BENKIRANE, K., & BENAZZI, K. (2023). The role of leader's social intelligence on firms' organizational ambidexterity: Literature review. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 4(6-1), 613-625.
- BENKIRANE, K., & BENAZZI, K. (2023). The role of leader's social intelligence on firms' organizational ambidexterity: Literature review. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 4(6-1), 613-625.
- Hasyim, H., & Bakri, M. (2023). The impact of organizational development initiatives on business performance. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(4), 248-263.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700.
- Kipasika, H. J. (2024). Expression of leadership mission, vision, values, and strategic objectives in academic institution development practices. *Journal of Research Innovation and Implications in Education*, 8(1), 393-402
- Obona, E. E., Uguba, C. O., Otuu, C. O., & Ejom, S. I. (2025). The nexus between principals' social intelligence skills and administrative effectiveness in public secondary schools. *International Journal of Arts Management and Professional Studies*, 5(1), 187
- Tessema, D. B. (2025). FROM PERSONAL TO SOCIAL INTELLIGENCE: A PATHWAY TO SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION--ANALYSIS BASED ON TESSEMA'S MULTIPLE INTELLIGENCE FRAMEWORK. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 30(1).
- Yalçımyiğit, S., & Aktaş, H. (2023). A research on the relationship of social intelligence and cultural intelligence with leadership styles. *Istanbul Business Research*, 52(1), 107-132.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور الذكاء الاجتماعي للقيادات الإدارية في دعم رؤية الشركة وتعزيز التطوير المؤسسي - دراسة ميدانية في شركات القطاع الخاص السعودي

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.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

□ أنثى

1- النوع الاجتماعي □ ذكر

□ من 30 – 40 سنة

2- العمر □ 30 سنة فأقل

□ من 50 سنة فأكثر

□ 40 – 50 سنة

□ بكالوريوس

3- المؤهل العلمي □ دبلوم

□ دكتوراه

□ ماجستير

□ من 5 – 10 سنوات

4- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل

□ أكثر من 15 سنة

□ من 10 – 15 سنة

□ رئيس قسم

5- المستوى الإداري □ مدير إدارة

□ مشرف

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الذكاء الاجتماعي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
الوعي الاجتماعي					
					تمتلك القيادة الإدارية قدرة عالية على قراءة المواقف الاجتماعية داخل بيئة العمل.
					تدرك القيادة الإدارية المشاعر والاحتياجات غير المُصرَّح بها لدى المرؤوسين.
					تستشعر القيادة الإدارية الإشارات غير اللفظية التي يُبديها العاملون.
					تتفهم القيادة الإدارية السياقات الثقافية والاجتماعية المؤثرة في سلوك المرؤوسين.
المهارات الاجتماعية					
					تمتلك القيادة الإدارية القدرة على بناء علاقات عمل إيجابية مع المرؤوسين.
					تُدير القيادة الإدارية الصراعات التنظيمية بأسلوب بناء.
					تُشكّل القيادة الإدارية فرق عمل عالية الأداء داخل المنظمة.
					تُمارس القيادة الإدارية التأثير الإيجابي في مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.
التعاطف					
					تُبدي القيادة الإدارية اهتماماً صادقاً بمشاعر المرؤوسين وأحوالهم.

المبعاد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُمارس القيادة الإدارية الإصغاء الفعّال لمشكلات العاملين.					
تُراعي القيادة الإدارية الظروف الشخصية للمرؤوسين عند اتخاذ القرارات.					
تتفهم القيادة الإدارية وجهات نظر العاملين وتضع نفسها مكانهم.					
معالجة المعلومات الاجتماعية					
تُحلّل القيادة الإدارية الإشارات الاجتماعية القادمة من محيط العمل بدقة.					
تربط القيادة الإدارية بين المعلومات الاجتماعية الحالية والسياق التاريخي للعلاقات.					
تفهم القيادة الإدارية الرسائل الضمنية في تعاملات العاملين.					
تتنبأ القيادة الإدارية بردود الأفعال المحتملة تجاه القرارات المتخذة.					
الاتصال الاجتماعي					
تتواصل القيادة الإدارية مع المرؤوسين بوضوح وفاعلية.					
تُوظّف القيادة الإدارية لغة الجسد بشكل يُعزّز الرسالة اللفظية.					
تُكيّف القيادة الإدارية أسلوب اتصالها بحسب طبيعة الجمهور المستهدف.					
تُدِير القيادة الإدارية الحوار داخل المنظمة بأسلوب يفتح آفاق التفاهم.					

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

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تسعى الشركة إلى إعادة تصميم هيكلها التنظيمي بشكل مستمر.
					تُعِيد الشركة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يخدم أهدافها الاستراتيجية.
					تستثمر الشركة في تدريب وتأهيل مواردها البشرية بشكل مستمر.
					تُطبّق الشركة أنظمة حديثة لتقييم الأداء الوظيفي.
					تُوفّر الشركة منظومة حوافز عادلة تُشجّع على التميز.
					تُعِيد الشركة هندسة عملياتها التشغيلية والإدارية بشكل دوري.
					تُوظّف الشركة تقنيات المعلومات الحديثة في تطوير عملياتها.
					تعمل الشركة على تحسين انسيابية العمليات وتقليل الهدر.
					تسعى الشركة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار.
					تُشجّع الشركة قيم العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.
					تربط الشركة بين ممارساتها التطويرية ورؤيتها الاستراتيجية.

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتبنى الشركة مبادرات تطويرية مستمرة لمواكبة التغيرات البيئية.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University
College of Management
Master of business administration



**The Role of Social Intelligence of Administrative
Leaders in Supporting Corporate Vision and
Enhancing Institutional Development – A Field
Study in Saudi Private Sector Companies**

Prepared by

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448