

أثر تغيير القيادة على استدامة الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية

على مراكز الرعاية النهارية في مدينة مكة المكرمة

إعداد الطالبة/ مريم عقيل ادم

الرقم الجامعي/ ٢٢٢٠٠١٥٧٦

إشراف/ د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

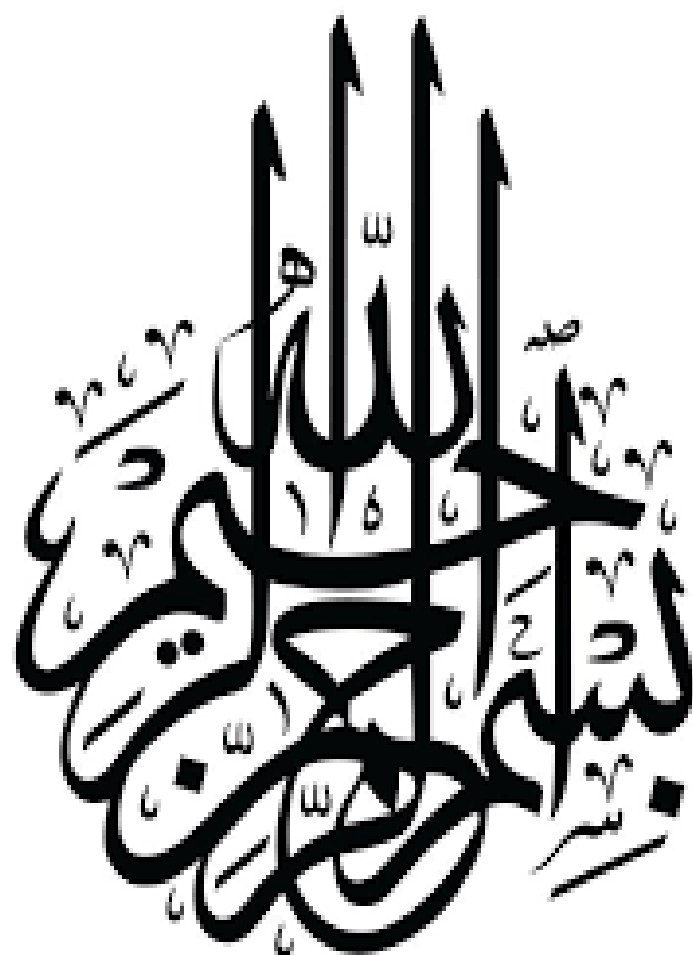
العام الدراسي/ ١٤٤٨ هـ - ٢٠٢٦ م

**The Impact of Leadership Change on the
Sustainability of Strategic Objectives: A Field Study
on Day Care Centers in Makkah City**

Prepared by: Maryam Aqeel Adam
Student ID: 222001576

Supervised by: Dr. AlFaisal Abdulhamid
Mohammed Hassan

Academic Year:1448 - 2026



إهداء

إلى رفيقا روحي ومؤسسا كياني وملهماي (والدائي) وجودكما في حياتي نعمة من نعم الله

علي ، وبالحمد والشكر تدوم النعم وادعوا الله ان أكون عبداً شكوراً.

إلى من امنوا بي وجبروا عثراتي واستقمت بهم (اخواني واخواتي) أنتم ملاذي ورمز فخري

واعترازي، إلى من كانت ابتساماتهم وكلماتهم داعمة لي طوال فترة دراستي (صديقاتي)

كنتم بمثابة عائلة لي، الى كل من امن بنفسه وبما يقدمه (طلبة العلم) هذه البداية وادعوا

الله لي ولكم بتمام التوفيق، والى كل من تمنى لي الخير بدعواته الخالصة.

أقدم لكم هذا العمل المتواضع، وأسأل الله أن ينفع به ويجعله خالصاً لوجهه الكريم

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً، الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات، وبالإستعانة به تُتجزر المهمات، الحمد لله الذي ما تم جهد إلا بعونه، وما خُتم سعي إلا بفضل، والصلاة والسلام على رسولنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد؛ هذا مقام حمد لله والثناء عليه على ما أولاني من نعمة وفضل، وأمدني بالصبر والعزيمة، فاستطعت بتوفيقه من إتمام هذا البحث، وأسأله تعالى أن يتقبله في الصالحات من الأعمال.

وبعد شكر الله تعالى يطيب لي ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل لأهل الفضل ولكل من كان سبباً في إتمام هذا البحث، سواء بالمساعدة والدعم، أو بالنصح والرأي، أو بالتسهيل والموافقة، تقديراً لدعمهم ومساندتهم، فأتوجه أولاً بشكر جامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، وأخص بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان للدكتور الفاضل/ الفيصل عبدالحميد محمد حسن، لتوجيهاته التي لا تقدر بثمن، فقد كان خير معين وداعم لي، وزودني بالكثير من خبراته العلمية، وتوجيهاته الثرية، مما كان له أثر كبير في إتمام الدراسة بهذه الصورة، أسأل الله أن يبارك في عمله وعلمه وأن يجزيه عني خير الجزاء.

كما يسرني أن أشكر أصحاب السعادة محكمي أداة الدراسة، على اقتراحاتهم التي ساهمت في تجويد واثراء الدراسة، والشكر موصول لكل من ساهم ومد يد العون لي ودعمني، فيعجز اللسان عن إعطاء كل هؤلاء حقهم من الشكر، فلكم من الدعاء أصدقه ومن الشكر أجزله.

وأدعوا الله ان يكون هذا البحث علماً نافعاً وخالصاً لوجهه الكريم، وخير ما نختم به الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحثة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تغيير القيادة على استدامة الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة التخطيط لانتقال القيادة، ودرجة كفاءة القيادة الجديدة، ودرجة استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، ومستوى استدامة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين فيها، وتتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة التغيير القيادي في المؤسسات الخدمية، ودوره في المحافظة على استقرار العمل المؤسسي واستمرار تحقيق الأهداف الاستراتيجية رغم تغير القيادات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة من العاملين في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة، والتي شملت الإداريين والإداريات، والمشرفين والمشرفات، والمعلمين والمعلمات، وتم الحصول على (١٨٨) إجابة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة، حيث أشارت النتائج إلى أن تغيير القيادة الإدارية يعد من العوامل المؤثرة في قدرة المؤسسات على المحافظة على أهدافها الاستراتيجية واستمرار أدائها المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط لانتقال القيادة جاءت بدرجة منخفضة، في حين جاءت درجة كفاءة القيادة الجديدة بدرجة مرتفعة، بينما جاءت درجة استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية ومستوى استدامة الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، من أبرزها ضرورة تطوير خطط واضحة ومنظمة لانتقال القيادة الإدارية في مراكز الرعاية النهارية، وتعزيز ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي، وإعداد القيادات المستقبلية، وتوثيق المعرفة والخبرات المؤسسية، بما يضمن انتقالاً قيادياً سلساً والمحافظة على استمرارية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى تعزيز أنظمة متابعة الأداء المؤسسي خلال مراحل التغيير القيادي.

الكلمات المفتاحية: تغيير القيادة، التخطيط لانتقال القيادة، كفاءة القيادة الجديدة، استدامة الأهداف الاستراتيجية، استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، استدامة الأداء المؤسسي، مراكز الرعاية النهارية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	اهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
١	الفصل الأول: المدخل العام للبحث
٢	مقدمة
٥	مشكلة البحث
٦	أسئلة البحث
٧	أهداف البحث
٧	أهمية البحث
٨	فرضيات البحث
٨	نموذج البحث
٩	حدود البحث
٩	مصطلحات البحث
١١	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
١٢	المبحث الأول: تغيير القيادة الإدارية
١٢	مفهوم تغيير القيادة الإدارية
١٤	أهمية تغيير القيادة الإدارية
١٥	أهداف تغيير القيادة الإدارية
١٦	أبعاد تغيير القيادة الإدارية
٢١	نظريات ونماذج تفسير تغيير القيادة الإدارية
٢٤	معوقات تغيير القيادة الإدارية
٢٥	المبحث الثاني: استدامة الأهداف الاستراتيجية
٢٦	مفهوم استدامة الأهداف الاستراتيجية
٢٧	أهمية استدامة الأهداف الاستراتيجية
٢٩	أهداف استدامة الأهداف الاستراتيجية
٣١	أبعاد استدامة الأهداف الاستراتيجية
٣٢	النظريات والنماذج المفسرة لاستدامة الأهداف الاستراتيجية
٣٥	متطلبات استدامة الأهداف الاستراتيجية

الصفحة	الموضوع
٣٧	معوقات استدامة الأهداف الاستراتيجية
٣٩	الدراسات السابقة
٤٤	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
٤٦	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
٤٨	الفصل الثالث: منهجية البحث
٤٩	منهج البحث
٤٩	مجتمع البحث
٥٠	أداة الدراسة
٥١	صدق أداة الدراسة
٥٣	ثبات أداة الدراسة
٥٤	تصحيح أداة الدراسة
٥٤	الأساليب الإحصائية
٥٦	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٥٧	الإجابة على السؤال الرئيس: ما أثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة؟
٥٩	السؤال الفرعي الأول: ما درجة ممارسة التخطيط لانتقال القيادة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟
٦٠	السؤال الفرعي الثاني: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة كفاءة القيادة الجديدة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟
٦٢	السؤال الفرعي الثالث: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة بعد تغيير القيادة من وجهة نظر العاملين فيها؟
٦٤	السؤال الفرعي الرابع: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مستوى استدامة الأداء المؤسسي في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟
٦٦	اختبار فرضيات البحث
٧٢	الفصل الخامس: نتائج البحث والتوصيات
٧٣	مناقشة النتائج
٧٩	التوصيات
٨١	المراجع
٨٧	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
٤٩	جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
٥٢	جدول (٢): معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة في العينة الاستطلاعية (ن=٣٠)
٥٢	جدول (٣): معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة البُعد الذي تنتمي إليه الفقرة في العينة الاستطلاعية (ن=٣٠)
٥٣	جدول (٤): معاملات ثبات كرونباخ ألفا " α " لأبعاد الاستبانة، والاستبانة ككل في العينة الاستطلاعية (ن=٣٠)
٥٤	جدول (٥): حساب الأوزان لدرجة الموافقة من حيث قوتها أو ضعفها وتحديد الاتجاه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.
٥٧	جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد تغيير القيادة الادارية
٥٨	جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد استدامة الأهداف الاستراتيجية
٥٩	جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بُعد (التخطيط لانتقال القيادة)
٦١	جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بُعد (كفاءة القيادة الجديدة)
٦٣	جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بُعد (استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية)
٦٥	جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بُعد (استدامة الأداء المؤسسي)
٦٧	جدول (١٢): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لأثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية
٦٨	جدول (١٣): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لأثر التخطيط لانتقال القيادة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية
٦٩	جدول (١٤): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لأثر كفاءة القيادة الجديدة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية
٧٠	جدول (١٥): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لأثر تغيير القيادة الإدارية على استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية
٧١	جدول (١٦): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لأثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة الأداء المؤسسي

الفصل الأول: المدخل العام للبحث

مقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والتنظيمية، الأمر الذي أدى إلى زيادة تعقيد بيئات العمل وارتفاع مستوى المنافسة بين المؤسسات بمختلف أنواعها، ولم يعد نجاح المؤسسات مرتبطاً بقدرتها على تحقيق أهدافها قصيرة المدى فحسب، بل أصبح مرهوناً بقدرتها على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والمحافظة على كفاءة أدائها واستدامة نتائجها على المدى البعيد، وفي ظل هذه المتغيرات اتجه الفكر الإداري الحديث إلى التركيز على بناء مؤسسات تمتلك القدرة على مواجهة التحديات، واستثمار الفرص، وتحقيق النمو المستدام من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة تركز على التخطيط طويل المدى والحوكمة وإدارة التغيير، وتنمية القيادات، بما يضمن استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق القيمة المضافة للمستفيدين وأصحاب المصلحة (عبدالعزیز، ٢٠١٩).

وأصبحت الاستدامة المؤسسية أحد المفاهيم الرئيسة في الأدبيات الإدارية المعاصرة، إذ لم تعد تعني المحافظة على الموارد المالية أو استمرارية تقديم الخدمات فحسب، وإنما أصبحت تشير إلى قدرة المؤسسة على مواصلة تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية رغم التغيرات التنظيمية أو البيئية التي قد تواجهها، ويستلزم ذلك وجود أنظمة إدارية مرنة، وثقافة تنظيمية داعمة للتطوير، وآليات فعالة لإدارة المعرفة، بما يضمن استمرار العمل المؤسسي دون تأثره بالأشخاص أو التغيرات الإدارية المتعاقبة، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بممارسات قيادية فعالة وقدرات عالية في التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة، وتعزيز الالتزام التنظيمي، والمحافظة على جودة الأداء في البيئات المتغيرة (العتيبي، ٢٠١٧).

وفي هذا السياق برز التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحديد توجهاتها المستقبلية، وصياغة رؤيتها ورسالتها، وترجمة أهدافها إلى مبادرات وبرامج تنفيذية قابلة للقياس والمتابعة، ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تمكين المؤسسة من استثمار مواردها بكفاءة، والاستجابة للتحديات والمتغيرات، وتحقيق التوازن بين احتياجاتها الحالية وتطلعاتها المستقبلية، بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية واستدامة أدائها، كما أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي لا تتوقف عند مرحلة إعداد الخطة، وإنما تمتد إلى جودة تنفيذها، واستمرارية متابعتها، وقدرة المؤسسة على المحافظة على أهدافها الاستراتيجية رغم ما قد يطرأ عليها من تغيرات تنظيمية أو قيادية، وهو ما يؤكد أن الاستدامة الحقيقية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحويل استراتيجيتها إلى ممارسات مؤسسية مستقرة لا تعتمد على الأفراد بقدر اعتمادها على الأنظمة والإجراءات كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن مواءمة الخطط الاستراتيجية مع الأولويات الوطنية

وآليات المتابعة المستمرة تعد من العوامل الأساسية لضمان استدامة تحقيق الأهداف المؤسسية (محمود، ٢٠١٨).

ومع تزايد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي برزت القيادة بوصفها العنصر الأكثر تأثيراً في تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى نتائج واقعية، فمهما بلغت جودة الخطة الاستراتيجية فإن نجاحها يرتبط بدرجة كبيرة بوجود قيادة قادرة على توجيه الموارد، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير، ومتابعة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية بما يحقق الأهداف المرسومة، لذلك أصبحت القيادة الاستراتيجية أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، والمحافظة على ميزتها التنافسية في بيئات العمل المتغيرة (البواردي، ٢٠١٧).

ولا يقتصر دور القيادة على اتخاذ القرارات الإدارية أو الإشراف على سير العمل اليومي، بل يمتد ليشمل بناء رؤية مشتركة، وترسيخ الثقافة التنظيمية، وتعزيز قيم العمل المؤسسي، وإيجاد بيئة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والابتكار والتطوير، كما تؤدي القيادة دوراً محورياً في مواءمة الموارد البشرية والمالية مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ويحد من تأثير التغيرات الداخلية والخارجية على استمرارية الأداء المؤسسي، وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الفاعلة تُعد من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق التنمية المؤسسية المستدامة (Carolyn, 2014).

وفي المقابل يُعد تغيير القيادة من الممارسات التنظيمية الطبيعية التي تمر بها المؤسسات نتيجة انتهاء مدد التكليف أو إعادة الهيكلة أو التقاعد أو الترقية أو غيرها من الأسباب التنظيمية، ورغم أن انتقال القيادة قد يتيح فرصاً لتجديد الأفكار وتطوير أساليب العمل وإعادة تقييم الأولويات، إلا أنه قد يفرض تحديات تتعلق باستمرارية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والمحافظة على مستوى الأداء، وضمان عدم تعثر المبادرات التي بدأت في ظل القيادة السابقة، وتزداد هذه التحديات عندما تعتمد المعرفة التنظيمية والخبرة الإدارية على الأشخاص أكثر من اعتمادها على الأنظمة المؤسسية، أو عندما تغيب آليات واضحة لإدارة التعاقب القيادي ونقل المعرفة داخل المؤسسة (Collins, 2001).

وفي هذا الإطار، يؤكد الفكر الإداري الحديث أن استدامة الأهداف الاستراتيجية لا ينبغي أن ترتبط ببقاء قائد معين، وإنما بقدرة المؤسسة على ترسيخ العمل المؤسسي من خلال الحوكمة، وتوثيق الإجراءات، وتوزيع الصلاحيات، وبناء نظم متابعة وتقويم تضمن استمرار تنفيذ الخطة الاستراتيجية بغض النظر عن تغير القيادات، ويُنظر إلى المؤسسات التي تتجح في إدارة انتقال القيادة بصورة منظمة على أنها أكثر قدرة على المحافظة على استقرار أدائها، وتحقيق أهدافها طويلة المدى، ومواجهة التحديات التنظيمية بكفاءة، وهو ما

يجعل إدارة التعاقد القيادي أحد المؤشرات المهمة على نضج الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات (عيد، ٢٠١٥).

وفي المملكة العربية السعودية، أولت رؤية المملكة ٢٠٣٠ اهتماماً واضحاً برفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الحوكمة وتنمية القيادات ورفع جودة الخدمات في مختلف القطاعات، بما فيها القطاع غير الربحي والجهات التي تقدم خدماتها للفئات ذات الاحتياجات الخاصة، ويُعد ذلك امتداداً للتوجه الوطني نحو بناء مؤسسات قادرة على تحقيق أهدافها التنموية بصورة مستدامة، من خلال تطوير القدرات القيادية، وتحسين عمليات التخطيط والمتابعة، وضمان استمرارية الأداء المؤسسي بما ينسجم مع مستهدفات الرؤية، وفي ضوء التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠، أولت الدولة اهتماماً متزايداً بتطوير القطاع غير الربحي ورفع كفاءة المؤسسات الخدمية، ولا سيما تلك التي تقدم خدمات مباشرة للفئات الأكثر احتياجاً، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة، ويأتي هذا التوجه انطلاقاً من أهمية تعزيز جودة الحياة وتمكين الفئات المستفيدة وتطوير الخدمات التأهيلية والتعليمية بما يحقق التكامل بين الجوانب الاجتماعية والتنموية، كما يركز هذا التوجه على تعزيز الاستدامة المؤسسية، وتحسين الحوكمة، ورفع كفاءة القيادات الإدارية، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات بجودة عالية وكفاءة مستدامة تتماشى مع المستهدفات الوطنية (صالح، ٢٠٢٠).

وتُعد مراكز الرعاية النهارية من أبرز المؤسسات التي تسهم في تقديم خدمات تربوية وتأهيلية وعلاجية للأطفال من ذوي الإعاقة، حيث تعمل على تنمية مهاراتهم المختلفة، ودعم دمجهم في المجتمع، وتمكين أسرهم من الحصول على الدعم والإرشاد المناسب، وتتميز هذه المراكز بطبيعة عمل تعتمد على التكامل بين التخصصات المهنية المختلفة، مثل التربية الخاصة والعلاج الوظيفي والعلاج الطبيعي والنطق والتخاطب والإرشاد النفسي، مما يجعل استقرار بيئتها التنظيمية عنصراً أساسياً في ضمان جودة الخدمات المقدمة واستمراريتها (الحارثي، ٢٠١٨).

ونظراً لهذه الطبيعة الحساسة والمتخصصة، فإن أي تغيير في القيادة الإدارية داخل مراكز الرعاية النهارية قد ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على استمرارية تنفيذ الخطط التشغيلية والاستراتيجية، وعلى مستوى التنسيق بين الفرق العاملة، وعلى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما أن اختلاف الأساليب الإدارية بين القيادات المتعاقبة قد يؤدي إلى تباين في أولويات العمل أو آليات التنفيذ، مما قد يؤثر على درجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية ما لم تكن هناك أنظمة مؤسسية واضحة تضمن استمرارية العمل وتوثيق الإجراءات ونقل المعرفة بشكل فعال (الحارثي، ٢٠١٨).

ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى استقصاء أثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة، وذلك في محاولة لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات القيادية واستمرارية الأداء المؤسسي، وتحديد مدى قدرة هذه المراكز على الحفاظ على أهدافها الاستراتيجية في ظل التغيرات القيادية، كما تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار في تطوير سياسات الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، وتعزيز ممارسات إدارة التغيير والتعاقب القيادي، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة واستدامة الأثر المؤسسي (الشهراني، ٢٠١٧).

مشكلة البحث:

تشهد المؤسسات المعاصرة في مختلف القطاعات تحولات متسارعة يصاحبها تغيرات اقتصادية وتقنية وتشريعية وإدارية، الأمر الذي جعل من قدرة المؤسسات على الاستمرار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية أحد أبرز مؤشرات نجاحها واستقرارها، ولم يعد التركيز في الفكر الإداري الحديث منصباً على وضع الخطط الاستراتيجية فقط، بل أصبح يمتد إلى ضمان استمرارية تنفيذها، وقياس قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بما يحقق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل (Parfitt, 2017).

وفي هذا السياق أشار الفكر الإداري الحديث إلى أن أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات يتمثل في الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، والتي قد تتسع في حال حدوث تغيرات قيادية غير مُدارة بشكل فعال، مما يؤدي إلى ضعف في استمرارية تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو إعادة توجيهها بصورة غير مخططة، وتُعد القيادة الإدارية العنصر الأكثر تأثيراً في تحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع تطبيقي، ومن هنا يبرز تغيير القيادة الإدارية كأحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة في أداء المؤسسات، كما تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة واضحة لإدارة التعاقب القيادي تكون أكثر قدرة على الحفاظ على استقرارها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بالمؤسسات التي يغيب عنها هذا التخطيط (Rothwell, 2010).

وفي قطاع الخدمات الاجتماعية والتربوية، مثل مراكز الرعاية النهارية، تزداد أهمية هذا الموضوع نظراً لطبيعة الخدمات المقدمة للفئات ذوي الإعاقة، والتي تتطلب استمرارية عالية في البرامج التأهيلية والتربوية، وتنسيقاً دقيقاً بين الفرق المهنية متعددة التخصصات، كما أن أي اضطراب في القيادة قد ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة وعلى مستوى التنسيق بين العاملين، وعلى استمرارية تنفيذ الخطط العلاجية والتأهيلية للأطفال المستفيدين (المطيري، ٢٠١٤).

وفي مدينة مكة المكرمة، تُعد مراكز الرعاية النهارية من المؤسسات المهمة التي تسهم في تقديم خدمات نوعية لفئة الأطفال ذوي الإعاقة، حيث تعتمد هذه المراكز على خطط استراتيجية تهدف إلى تحسين جودة

الخدمات ورفع كفاءة الأداء وتطوير بيئة العمل، ومع ذلك، فإن هذه المراكز قد تواجه تحديات تتعلق بتغيير القيادات الإدارية، وما قد يترتب على ذلك من تفاوت في مستوى التخطيط لانتقال القيادة، أو اختلاف في كفاءة القيادات الجديدة، أو ضعف في استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، أو تأثر في مستوى استدامة الأداء المؤسسي (حرب، ٢٠٢٠).

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على أثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة، وذلك من خلال دراسة أربعة أبعاد رئيسية وهي: التخطيط لانتقال القيادة، كفاءة القيادة الجديدة، استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، واستدامة الأداء المؤسسي.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تقديم فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين التغير القيادي واستمرارية الأداء المؤسسي، بما يسهم في دعم متخذي القرار في تطوير سياسات الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة التعاقب القيادي داخل هذه المراكز، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي وهو: ما أثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

أسئلة البحث:

- ١- ما درجة ممارسة التخطيط لانتقال القيادة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ٢- ما درجة كفاءة القيادة الجديدة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ٣- ما درجة استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة بعد تغيير القيادة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ٤- ما مستوى استدامة الأداء المؤسسي في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟

أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- ١- قياس درجة ممارسة التخطيط لانتقال القيادة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها.
 - ٢- قياس درجة كفاءة القيادة الجديدة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها.
 - ٣- قياس درجة استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة بعد تغيير القيادة من وجهة نظر العاملين فيها.
 - ٤- قياس مستوى استدامة الأداء المؤسسي في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية واستدامة الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية.
- توضح العلاقة بين تغيير القيادة الإدارية واستدامة الأهداف الاستراتيجية.
- تربط بين مفاهيم القيادة الإدارية، والتخطيط للتعاقب القيادي، واستدامة الأداء المؤسسي في إطار واحد.
- تقدم معالجة علمية لأبعاد الدراسة (التخطيط لانتقال القيادة، كفاءة القيادة الجديدة، استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، استدامة الأداء المؤسسي).
- تدعم الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والحوكمة في القطاع غير الربحي.
- تسهم في توضيح دور القيادة في تحقيق الاستدامة المؤسسية وعدم ارتباط نجاح المؤسسة بالأفراد فقط.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تساعد متخذي القرار في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة في فهم أثر تغيير القيادة على الأداء المؤسسي.
- تدعم تطوير سياسات وإجراءات التخطيط لانتقال القيادة (التعاقب القيادي).
- تسهم في تحسين آليات اختيار وتأهيل القيادات الجديدة داخل مراكز الرعاية النهارية.

- تساعد في تعزيز استمرارية تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية عند حدوث تغيير في القيادة.
- تدعم رفع كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته داخل مراكز الرعاية النهارية.
- تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للأطفال ذوي الإعاقة وأسرهم.
- تدعم توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في رفع كفاءة القطاع غير الربحي وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط لانتقال القيادة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لكفاءة القيادة الجديدة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتغيير القيادة الإدارية على استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتغيير القيادة الإدارية على استدامة الأداء المؤسسي في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة.

نموذج البحث:

المتغير المستقل: تغيير القيادة الإدارية.

ويتفرع الى الأبعاد التالية:

- التخطيط لانتقال القيادة.
- كفاءة القيادة الجديدة.

المتغير التابع: استدامة الأهداف الاستراتيجية.

ويتفرع إلى الأبعاد التالية:

- استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

- استدامة الأداء المؤسسي.

حدود البحث:

أولاً: الحدود الموضوعية:

أقتصرت الدراسة على بحث أثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة الأهداف الاستراتيجية بأبعادها وهي (التخطيط لانتقال القيادة - كفاءة القيادة الجديدة - استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية - استدامة الأداء المؤسسي) في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة.

ثانياً: الحدود المكانية:

أقتصرت هذه الدراسة على مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في مراكز الرعاية النهارية (الإداريين والإداريات، المشرفين والمشرفات، المعلمين والمعلمات).

رابعاً: الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة خلال عام ٢٠٢٦م.

مصطلحات البحث:

سيتم عرض المفهوم الإجرائي لتغيير القيادة الإدارية، ولاستدامة الأهداف الاستراتيجية.

أولاً: تغيير القيادة الإدارية:

هو العملية التنظيمية التي يتم من خلالها انتقال المسؤوليات والصلاحيات من قائد إداري إلى آخر داخل مراكز الرعاية النهارية، وما يصاحب ذلك من إجراءات تنظيمية وإدارية قد تؤثر على استمرارية العمل وأداء المؤسسة، ويُقاس هذا المتغير إجرائياً من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة ببُعدي: التخطيط لانتقال القيادة، وكفاءة القيادة الجديدة.

ثانياً: استدامة الأهداف الاستراتيجية:

هي قدرة مراكز الرعاية النهارية على الاستمرار في تنفيذ وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية على المدى الطويل، رغم التغيرات الإدارية أو التنظيمية التي قد تطرأ على القيادة، ويُقاس هذا المتغير إجرائياً من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بـ: استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، واستدامة الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأدبيات الدراسة، ويتناول الجزء الأول منه الإطار النظري، وتم تقسيمه الى مبحثين، وهي: تغيير القيادة الإدارية، واستدامة الأهداف الاستراتيجية، أما الجزء الثاني فقد تضمن الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وتم التعقيب عليها.

الجزء الأول: الإطار النظري:

المبحث الأول: تغيير القيادة الإدارية:

تُعد القيادة الإدارية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها والمحافظة على استمراريته، باعتبارها المحرك الرئيس للموارد والإمكانات المتاحة نحو تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة بكفاءة وفعالية، فالقيادة لا تقتصر على ممارسة السلطة أو الإشراف على سير الأعمال، وإنما تشمل القدرة على التأثير في العاملين وصناعة القرارات وتبني الممارسات التي تدعم التطوير والتحسين المستمر، كما يُنظر إلى تغيير القيادة الإدارية باعتباره عملية تنظيمية تهدف إلى إحداث انتقال في المسؤوليات والصلاحيات القيادية من أجل تحقيق التحسين والتطوير، وقد يحدث هذا التغيير نتيجة مجموعة من العوامل، مثل انتهاء فترة التكليف أو إعادة الهيكلة التنظيمية أو الحاجة إلى رفع مستوى الأداء أو تبني توجهات استراتيجية جديدة تتطلب قيادات تمتلك مهارات وخبرات تتناسب مع المرحلة القادمة (جاد، ٢٠١٦).

وقد ازداد الاهتمام بدراسة تغيير القيادة الإدارية في الفكر الإداري الحديث؛ لما له من تأثير مباشر على أداء المنظمة واستقرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى، فالانتقال القيادي قد يمثل فرصة لإدخال أفكار جديدة، وتعزيز الابتكار، وتطوير أساليب العمل، إلا أن أثره يعتمد بدرجة كبيرة على طريقة إدارة عملية الانتقال، ومدى استعداد المنظمة والعاملين لهذا التغيير، وقدرة القيادة الجديدة على تحقيق التوازن بين المحافظة على الخبرات والممارسات الناجحة السابقة وبين إدخال التحسينات اللازمة للتطوير (محمد، ٢٠٢١).

أولاً: مفهوم تغيير القيادة الإدارية:

يشير مفهوم تغيير القيادة الإدارية إلى عملية انتقال الدور القيادي داخل المنظمة من شخص إلى آخر، أو تطوير أسلوب القيادة القائم بما يتناسب مع احتياجات المنظمة ومتطلبات البيئة المحيطة بها، ولا يُفهم هذا التغيير على أنه مجرد استبدال فرد يشغل منصباً قيادياً بآخر، وإنما هو عملية أوسع تشمل انتقال

الخبرات والرؤى والتوجهات الإدارية، وإعادة صياغة أساليب اتخاذ القرار، وطرق إدارة العاملين، وآليات تحقيق الأهداف (Anthony, 2017).

وتناول الباحثون مفهوم تغيير القيادة الإدارية من عدة جوانب، إذ ركز بعضهم على جانب الانتقال القيادي، بينما ركز آخرون على دوره في تحقيق التطوير التنظيمي وتحسين الأداء، ومن أبرز هذه التعريفات ما يأتي:

عرف محمد (٢٠٢١) تغيير القيادة الإدارية بأنه عملية انتقال المسؤوليات والصلاحيات القيادية داخل المنظمة إلى قيادة جديدة بهدف تطوير الأداء التنظيمي، وزيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة.

ويرى الشريف (٢٠٢٠) أن تغيير القيادة الإدارية هو عملية تنظيمية مخططة يتم من خلالها اختيار أو تطوير قيادات جديدة تمتلك القدرة على إحداث التحسينات المطلوبة في أساليب العمل والسياسات والثقافة التنظيمية بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

ويعرف الحسيني (٢٠١٥) تغيير القيادة الإدارية بأنه انتقال المهام والصلاحيات الإدارية من قائد إلى قائد آخر وفق أسس وإجراءات تنظيمية محددة، بما يضمن استمرارية العمل والمحافظة على مستوى الأداء وتحقيق التطوير المطلوب.

ويشير السواعير (٢٠١٧) إلى أن تغيير القيادة الإدارية يمثل عملية استراتيجية يتم من خلالها إسناد المسؤوليات القيادية إلى أفراد يمتلكون المهارات والكفاءات اللازمة لقيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية وتعزيز استدامة أدائها.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم تغيير القيادة الإدارية يتجاوز فكرة استبدال القادة، ليصبح عملية تنظيمية تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للمتغيرات، كما تتفق معظم التعريفات على أن نجاح تغيير القيادة يتطلب وجود تخطيط واضح، واختيار قيادات تمتلك الكفاءة والقدرة على إدارة المرحلة الانتقالية، مع المحافظة على استقرار المنظمة واستمرار تحقيق أهدافها.

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف تغيير القيادة الإدارية إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: هي العملية التنظيمية التي يتم من خلالها انتقال المسؤوليات والصلاحيات من قائد إداري إلى آخر داخل مراكز الرعاية النهارية، وما يصاحب ذلك من إجراءات تنظيمية وإدارية قد تؤثر على استمرارية العمل وأداء المؤسسة، ويُقاس هذا المتغير إجرائياً من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة ببعدي: التخطيط لانتقال القيادة، وكفاءة القيادة الجديدة.

ثانياً: أهمية تغيير القيادة الإدارية:

تستمد عملية تغيير القيادة الإدارية أهميتها من الدور الذي تؤديه القيادة في تشكيل مسار المنظمة وتحديد قدرتها على تحقيق النجاح والاستمرار في ظل بيئات العمل المتغيرة، فالقيادة الإدارية تمثل حلقة الوصل بين الخطط والسياسات التنظيمية وبين عملية التنفيذ الفعلي، ولذلك فإن أي تغيير في طبيعة القيادة أو أسلوب ممارستها قد ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء، وطريقة إدارة الموارد، ومستوى التفاعل بين العاملين داخل المنظمة (Groves, 2007).

وتزداد أهمية تغيير القيادة الإدارية في الوقت الحالي نتيجة التحولات المتسارعة التي تواجهها المنظمات، حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى قيادات تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، وإدارة الموارد بكفاءة، والتعامل مع المستجدات بمرونة، فاستمرار المنظمة في الاعتماد على أساليب قيادية لا تتناسب مع واقعها الحالي قد يؤدي إلى ضعف قدرتها على التطوير، أو انخفاض مستوى قدرتها على المنافسة والاستجابة للتحديات (Charan, 2011).

كما يمثل تغيير القيادة الإدارية فرصة لإعادة تقييم الواقع التنظيمي، والكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير، وذلك من خلال تبني رؤى إدارية جديدة تساعد على معالجة المشكلات القائمة، وتحسين أساليب العمل، ورفع مستوى الانسجام بين أهداف المنظمة وممارساتها اليومية، فالقيادة الجديدة لا تأتي فقط لاستكمال الأعمال السابقة، وإنما قد تسهم في إعادة بناء الأولويات وتطوير آليات العمل بما يحقق قيمة أكبر للمنظمة والعاملين فيها، كما تبرز أهمية تغيير القيادة الإدارية كذلك في دوره في المحافظة على المعرفة التنظيمية وتطويرها؛ إذ إن انتقال القيادة بصورة منظمة يتيح فرصة لمراجعة الخبرات المتراكمة، وتحديد الممارسات الفعالة التي ينبغي المحافظة عليها، وفي الوقت نفسه إدخال أساليب جديدة تتلاءم مع متطلبات التطوير، وهذا الأمر يعد مهماً بشكل خاص في المؤسسات التي تعتمد على الخبرات البشرية المتخصصة، مثل مراكز الرعاية النهارية، حيث تمثل المعرفة الإدارية والفنية عنصراً أساسياً في جودة الخدمات المقدمة (همام، ٢٠٢٢).

ومن جانب آخر، يسهم تغيير القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة العمل المؤسسي، حيث يقلل من الاعتماد على أسلوب الإدارة المرتبط بشخص القائد فقط، ويعمل على بناء أنظمة إدارية أكثر استقراراً وقدرة على الاستمرار، فالمنظمة الناجحة ليست التي تعتمد على قائد واحد، وإنما التي تمتلك نظاماً قيادياً قادراً على التجدد والمحافظة على مستوى الأداء مهما تغير الأشخاص، كما تظهر أهمية تغيير القيادة الإدارية في دعم عملية التطوير والتحسين المستمر، إذ إن القيادات الجديدة غالباً ما تحمل خبرات وتجارب مختلفة قد

تساعد على اكتشاف فرص جديدة للنمو، وتحسين طرق تقديم الخدمات، وتعزيز مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا ينعكس بصورة إيجابية على قدرة المؤسسة على المحافظة على استدامة أدائها وتحقيق نتائجها المستقبلية (غني، ٢٠١٦).

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أهمية تغيير القيادة الإدارية تتمثل في كونها وسيلة استراتيجية تساعد المنظمات على تحقيق التوازن بين المحافظة على استقرار العمل وبين الحاجة إلى التطوير والتجديد، بما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: أهداف تغيير القيادة الإدارية:

تسعى المنظمات إلى إجراء تغيير القيادة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط بتطوير الأداء وتعزيز قدرتها على تحقيق توجهاتها المستقبلية، ويُعد تحديد أهداف التغيير خطوة أساسية لضمان نجاح العملية القيادية، حيث يساعد على توضيح الغاية من التغيير وتوجيه الجهود نحو تحقيق نتائج محددة قابلة للمتابعة والتقييم (Keller, 2018).

ويتمثل الهدف الأساسي من تغيير القيادة الإدارية في ضمان وجود قيادة تتناسب مع احتياجات المنظمة ومتطلبات المرحلة التي تمر بها، بحيث تكون قادرة على التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية، وتوظيف الإمكانيات المتاحة بطريقة تحقق أفضل النتائج (Keller, 2018). ومن أبرز أهداف تغيير القيادة الإدارية ما يأتي:

١ - تحقيق المواءمة بين القيادة والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة:

تهدف عملية تغيير القيادة إلى توفير قيادات تمتلك القدرة على فهم رؤية المنظمة وأهدافها المستقبلية، وربط القرارات والممارسات الإدارية بالتوجهات الاستراتيجية، فاختيار القيادة المناسبة يساعد على تحويل الخطط الاستراتيجية من مجرد وثائق مكتوبة إلى ممارسات فعلية داخل المنظمة (Rothwell, 2005).

٢ - رفع مستوى الكفاءة الإدارية:

يسعى تغيير القيادة إلى تحسين مستوى الكفاءة من خلال الاستفادة من قيادات تمتلك قدرات إدارية ومهارات متنوعة تمكنها من إدارة الموارد البشرية والمادية بصورة أكثر فاعلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة (Rothwell, 2005).

٣- تطوير أساليب العمل والإدارة:

يهدف تغيير القيادة إلى مراجعة الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، والعمل على تبني ممارسات أكثر ملاءمة لطبيعة المنظمة واحتياجاتها، وقد يشمل ذلك تطوير أساليب التواصل، وتحسين إجراءات اتخاذ القرار، وتعزيز المشاركة داخل بيئة العمل (الداود، ٢٠٢٠).

٤- تنمية الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل:

من أهداف تغيير القيادة الإدارية تطوير العلاقة بين القيادة والعاملين، وبناء بيئة عمل أكثر دعماً وتحفيزاً، من خلال تعزيز التواصل، وتشجيع المشاركة، وتنمية قدرات الموظفين بما يرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي (الداود، ٢٠٢٠).

٥- تحقيق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية:

تهدف عملية تغيير القيادة إلى زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات المحيطة بها، سواء كانت تغيرات تنظيمية أو تقنية أو اجتماعية، من خلال وجود قيادة تتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف (احمد، ٢٠١٨).

٦- تعزيز استمرارية الأداء المؤسسي:

يسعى تغيير القيادة إلى ضمان استمرار عمل المنظمة وتحقيق نتائجها حتى في حال انتقال المسؤوليات القيادية، وذلك من خلال بناء ممارسات إدارية قائمة على العمل المؤسسي وليس الاعتماد على جهود الأفراد فقط (احمد، ٢٠١٨).

وبذلك فإن أهداف تغيير القيادة الإدارية لا تقتصر على تحسين الوضع الإداري الحالي، وإنما تمتد إلى بناء قدرة تنظيمية مستقبلية تساعد المنظمة على التطور والمحافظة على استدامة تحقيق أهدافها.

رابعاً: أبعاد تغيير القيادة الإدارية:

يُعد تغيير القيادة الإدارية من العمليات التنظيمية التي تتسم بالتعقيد؛ لارتباطها بعنصر بشري مؤثر في مختلف جوانب المنظمة، ولذلك فإن نجاحها لا يعتمد على مجرد انتقال السلطة من قائد إلى آخر، وإنما يتطلب توافر مجموعة من الأبعاد التي تنظم عملية التغيير وتحدد مدى فاعليتها، فالتغيير القيادي الناجح يمثل منظومة متكاملة تبدأ بمرحلة التخطيط والاستعداد، ثم الانتقال الفعلي للقيادة، وصولاً إلى مرحلة اندماج القيادة الجديدة داخل المنظمة وقدرتها على ممارسة دورها بكفاءة (Ishak, 2016).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن أبعاد تغيير القيادة الإدارية تتضمن مجموعة من الممارسات المرتبطة بإدارة عملية الانتقال القيادي، واختيار القيادة المناسبة، وضمان انتقال المعرفة، وتهيئة البيئة التنظيمية التي تساعد على تقبل التغيير، ومن خلال طبيعة الدراسة الحالية يمكن تناول أبعاد تغيير القيادة الإدارية في الآتي:

١ - التخطيط لانتقال القيادة:

يمثل التخطيط لانتقال القيادة المرحلة التأسيسية التي تعتمد عليها عملية تغيير القيادة الإدارية، حيث إن نجاح الانتقال القيادي يرتبط بدرجة كبيرة بمدى استعداد المنظمة لهذا التغيير وقدرتها على التعامل معه بصورة منظمة، فالتغيير القيادي الذي يتم دون وجود خطة واضحة قد يؤدي إلى حدوث فجوة بين القيادة السابقة والقيادة الجديدة، أو فقدان بعض المعلومات والخبرات المهمة، أو ظهور حالة من عدم الاستقرار داخل المنظمة، كذلك يشير التخطيط لانتقال القيادة إلى مجموعة الإجراءات المنظمةة التي تقوم بها المنظمة قبل حدوث التغيير، والتي تهدف إلى تحديد الحاجة الفعلية للانتقال القيادي، ووضع تصور واضح لمراحل التغيير، وتحديد المسؤوليات والأدوار، وضمان توفر الظروف المناسبة لاستقبال القيادة الجديدة (علي، ٢٠١٥).

كما يتطلب التخطيط الناجح دراسة طبيعة المنظمة واحتياجاتها المستقبلية، بحيث لا يكون اختيار القيادة الجديدة قائماً على مجرد شغور المنصب، وإنما على مدى قدرة القائد الجديد على التعامل مع التحديات ومتطلبات المرحلة القادمة، فاختيار قائد لا يتناسب مع طبيعة المنظمة أو أهدافها قد يؤدي إلى ضعف أثر التغيير مهما كانت إجراءات الانتقال منظمة (دخيل الله، ٢٠١٨).

وتظهر أهمية هذا البعد في مراكز الرعاية النهارية بشكل خاص؛ لأن طبيعة العمل فيها تعتمد على الاستمرارية والتنسيق بين الجوانب الإدارية والفنية والتأهيلية، مما يجعل أي انتقال غير منظم للقيادة قد يؤثر على مستوى التنسيق الداخلي وعلى قدرة العاملين على التكيف مع المرحلة الجديدة.

ونذكر دخيل الله (٢٠١٨) أن هذا البعد يتضمن عدداً من الممارسات، من أبرزها:

- تحديد الأسباب والدوافع التي تستدعي تغيير القيادة.
- وضع خطة زمنية واضحة لعملية الانتقال.
- تحديد المعايير التي يتم على أساسها اختيار القيادة الجديدة.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات خلال المرحلة الانتقالية.
- توفير الاستعداد التنظيمي والبشري لمرحلة التغيير.

٢ - كفاءة القيادة الجديدة:

تُعد كفاءة القيادة الجديدة من أكثر الأبعاد تأثيراً في نجاح تغيير القيادة الإدارية، إذ إن الهدف الأساسي هو الوصول إلى قيادة تمتلك القدرة على إدارة المنظمة بكفاءة وتحقيق التحسين المطلوب، وتشير كفاءة القيادة الجديدة إلى امتلاك القائد مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنه من أداء دوره القيادي بفاعلية، وتشمل هذه القدرات مهارات التخطيط، واتخاذ القرار، وإدارة الموارد، وحل المشكلات، والتواصل مع العاملين، إضافة إلى القدرة على فهم البيئة التنظيمية والتعامل مع المتغيرات المختلفة، فالقيادة الجديدة تواجه عادة مجموعة من التحديات في بداية توليها المسؤولية، مثل فهم ثقافة المنظمة، والتعرف على طبيعة العمل، وبناء علاقات مهنية مع العاملين، وتحديد الأولويات، لذلك فإن امتلاك القائد للكفاءة المهنية والشخصية يعد عاملاً أساسياً في تسهيل عملية التغيير وتحويلها من انتقال إداري إلى فرصة للتطوير (Brittingham, 2009).

كما أن كفاءة القيادة الجديدة لا ترتبط فقط بالخبرة الإدارية، وإنما تشمل القدرة على بناء رؤية مستقبلية، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير بطريقة تقلل من المقاومة وتزيد من التعاون، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع الجمع بين المحافظة على الجوانب الإيجابية الموجودة داخل المنظمة وبين تقديم أساليب جديدة تساعد على التطوير (المجالي، ٢٠٢١).

وفي مراكز الرعاية النهارية، تحتاج القيادة الجديدة إلى فهم طبيعة الخدمات المقدمة، وخصوصية التعامل مع المستفيدين وأسره، إضافة إلى القدرة على إدارة الفرق متعددة التخصصات، مما يجعل الكفاءة القيادية عنصراً أساسياً في نجاح التغيير.

ونذكرت المجالي (٢٠٢١) أن هذا البعد يتطلب وجود عدة مميزات في القيادة الجديدة:

- امتلاك الخبرات والمعارف الإدارية المناسبة.
- القدرة على اتخاذ قرارات فعالة.
- امتلاك مهارات التواصل والتأثير.
- القدرة على قيادة فرق العمل المختلفة.
- امتلاك رؤية تطويرية تتناسب مع احتياجات المنظمة.

٣ - إدارة مرحلة الانتقال القيادي:

تشير إدارة مرحلة الانتقال القيادي إلى قدرة المنظمة على تنظيم الإجراءات المرتبطة بعملية الانتقال، بما يشمل تسليم المهام، وتوضيح الصلاحيات، ومعالجة التحديات التي قد تظهر خلال هذه المرحلة، فكلما كانت عملية الانتقال واضحة ومنظمة، زادت قدرة القيادة الجديدة على ممارسة دورها بسرعة وفاعلية، كما تساعد الإدارة الجيدة لهذه المرحلة على تقليل مشاعر القلق أو عدم الوضوح لدى العاملين، حيث إن التغيير القيادي قد يثير بعض التساؤلات حول أساليب العمل المستقبلية أو طبيعة القرارات القادمة، لذلك فإن وجود آلية واضحة للانتقال يساهم في تحقيق قدر أكبر من الاستقرار والثقة داخل المنظمة (العتيبي، ٢٠٢١).

ويتطلب نجاح هذا البعد كما ذكرت العتيبي (٢٠٢١):

- وجود إجراءات واضحة لتسليم واستلام المسؤوليات.
- تحديد الصلاحيات والمهام القيادية.
- معالجة المشكلات الناتجة عن الانتقال.
- توفير الدعم للقيادة الجديدة خلال بداية عملها.

٤ - نقل المعرفة والخبرات القيادية:

يمثل نقل المعرفة والخبرات أحد الأبعاد المهمة في عملية تغيير القيادة الإدارية، إذ إن القيادة السابقة غالباً ما تمتلك خبرات متراكمة ومعرفة تفصيلية بطبيعة المنظمة، وتجاهل هذه المعرفة قد يؤدي إلى فقدان جزء مهم من رأس المال التنظيمي، ولا يقتصر انتقال القيادة على نقل الملفات أو المهام الرسمية، وإنما يتطلب نقل الخبرات المتعلقة بأساليب العمل، والتحديات السابقة، والعلاقات التنظيمية، وآليات التعامل مع المواقف المختلفة، فهذه المعرفة تساعد القيادة الجديدة على فهم واقع المنظمة بصورة أسرع، واتخاذ قرارات أكثر ملاءمة (أبو جابر، ٢٠٢٢).

وذكر أبو جابر (٢٠٢٢) أن من ممارسات نقل المعرفة والخبرات:

- توفير آليات واضحة لتبادل المعلومات.
- توثيق الإجراءات والسياسات المهمة.
- مشاركة الخبرات الإدارية السابقة.
- المحافظة على المعرفة التنظيمية أثناء التغيير.

٥ - التواصل التنظيمي أثناء التغيير:

يساعد التواصل التنظيمي على بناء الفهم المشترك حول طبيعة التغيير وأسبابه وأهدافه، فغياب التواصل الفعال قد يؤدي إلى ظهور الغموض أو انتشار تفسيرات غير دقيقة حول التغيير، مما قد يضعف تقبل العاملين له، ويشمل التواصل التنظيمي قيام الإدارة بتوضيح توجهات المرحلة الجديدة، وشرح أدوار العاملين، والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم، كما يسهم التواصل المستمر في بناء علاقة قائمة على الثقة بين القيادة الجديدة والعاملين، مما يساعد على تسهيل عملية الانتقال (Johnson, 2018).

وتزداد أهمية هذا البعد في المنظمات التي تعتمد على العمل الجماعي، حيث يحتاج نجاح القيادة الجديدة إلى تعاون مختلف المستويات الإدارية والفنية.

وأوضح أن من مؤشرات نجاح هذا البعد:

- وضوح المعلومات المتعلقة بالتغيير.
- توفر قنوات اتصال فعالة.
- اهتمام القيادة بآراء العاملين.
- تعزيز الثقة بين القيادة والعاملين.

٦ - تقبل العاملين للقيادة الجديدة:

يمثل تقبل العاملين للقيادة الجديدة أحد العناصر المهمة في نجاح عملية تغيير القيادة الإدارية، إذ إن العاملين هم الطرف الأكثر ارتباطاً بالتغيير، وتؤثر اتجاهاتهم ومواقفهم على سرعة اندماج القيادة الجديدة وفاعلية ممارساتها، ويعتمد تقبل العاملين على عدة عوامل، منها وضوح أهداف التغيير، ومدى ثقتهم بالقيادة الجديدة، وطريقة تعامل القائد معهم، وقدرته على بناء علاقات إيجابية داخل المنظمة، فالعاملون لا يتقبلون التغيير فقط بسبب القرار الإداري، وإنما نتيجة شعورهم بأن القيادة الجديدة قادرة على دعمهم وتحقيق التحسين المطلوب (Hargreaves, 2006).

كما أن القيادة التي تهتم بإشراك العاملين والاستماع إلى آرائهم تكون أكثر قدرة على بناء القبول وتقليل المقاومة، لأن العاملين يشعرون بأنهم جزء من عملية التطوير وليسوا مجرد متلقين لها.

ومن مؤشرات نجاح هذا البعد:

- ثقة العاملين بالقيادة الجديدة.
- استعدادهم للتعاون معها.

- تقبل أساليب الإدارة الجديدة.

- انخفاض مقاومة التغيير.

ويتضح أن تغيير القيادة الإدارية عملية متعددة الأبعاد تبدأ بالتخطيط الجيد للانتقال، ثم اختيار قيادة تمتلك الكفاءة المناسبة، وإدارة المرحلة الانتقالية بفاعلية، والمحافظة على المعرفة التنظيمية، وتعزيز التواصل، وبناء قبول العاملين للقيادة الجديدة، وتعمل هذه الأبعاد مجتمعة على تحديد مدى نجاح عملية تغيير القيادة وقدرتها على إحداث أثر إيجابي داخل المنظمة.

خامساً: نظريات ونماذج تفسير تغيير القيادة الإدارية:

يُعد تغيير القيادة الإدارية أحد أشكال التغيير التنظيمي الذي اهتم به الفكر الإداري؛ نظراً لتأثيره في طبيعة عمل المنظمة وسلوك العاملين فيها، وقد حاول عدد من الباحثين تفسير كيفية حدوث التغيير داخل المنظمات، والعوامل التي تؤثر في نجاحه أو فشله، من خلال مجموعة من النماذج والنظريات التي توضح مراحل التغيير وآليات إدارته (Peters, 2011).

وتساعد هذه النماذج في فهم طبيعة تغيير القيادة الإدارية باعتباره عملية منظمة تمر بمراحل متتابعة، وليست مجرد قرار إداري مفاجئ، كما تسهم في تفسير كيفية انتقال المنظمة من الوضع القيادي الحالي إلى الوضع القيادي المستهدف، وما يتطلبه ذلك من تهيئة العاملين، وإدارة المقاومة، وترسيخ الممارسات الجديدة (Brittingham, 2009).

ومن أبرز النماذج المفسرة لتغيير القيادة الإدارية ما يأتي:

أولاً: نموذج لوين للتغيير التنظيمي (Lewin's Change Model):

يُعد نموذج لوين من النماذج الكلاسيكية المهمة في تفسير عمليات التغيير داخل المنظمات، حيث قدمه العالم كيرت لوين (Kurt Lewin) بهدف توضيح كيفية انتقال المنظمة من حالة قائمة إلى حالة جديدة أكثر ملاءمة، ويقوم النموذج على ثلاث مراحل رئيسية تمثل دورة التغيير التنظيمي، ورغم أن النموذج لا يختص بتغيير القيادة الإدارية تحديداً، إلا أنه يعد من النماذج المناسبة لتفسير عملية انتقال القيادة؛ لأن تغيير القائد غالباً ما يؤدي إلى تغيير في أساليب العمل، والعلاقات التنظيمية، وطريقة اتخاذ القرارات (Brittingham, 2009).

وتتمثل مراحل النموذج فيما يأتي:

١ - مرحلة إذابة الوضع الحالي:

تمثل هذه المرحلة الاستعداد النفسي والتنظيمي للتغيير، حيث يتم فيها إدراك الحاجة إلى الانتقال من الوضع القيادي الحالي إلى وضع جديد، وفي سياق تغيير القيادة الإدارية تعني هذه المرحلة إدراك المنظمة لوجود حاجة إلى تغيير القيادة نتيجة ظهور تحديات أو متطلبات جديدة لا تستطيع القيادة الحالية التعامل معها بالشكل المطلوب وتتطلب هذه المرحلة توضيح أسباب التغيير، وشرح أهميته للعاملين، وتقليل المخاوف المرتبطة به، لأن الأفراد قد يميلون إلى المحافظة على الوضع القائم بسبب شعورهم بالاستقرار أو الخوف من المجهول (Hargreaves, 2011).

٢ - مرحلة التغيير أو الانتقال:

تبدأ في هذه المرحلة عملية تطبيق التغيير الفعلي، حيث تنتقل المنظمة من الوضع السابق إلى الوضع الجديد، وفي حالة تغيير القيادة الإدارية، تتمثل هذه المرحلة في انتقال المسؤوليات والصلاحيات إلى القيادة الجديدة، وبدء تطبيق أساليبها الإدارية وتوجهاتها المختلفة، وتحتاج هذه المرحلة إلى دعم تنظيمي واضح، وتوفير المعلومات اللازمة للقيادة الجديدة، ومساعدتها على فهم طبيعة المنظمة وثقافتها الداخلية، كما تحتاج إلى تواصل مستمر مع العاملين لضمان وضوح التوجهات الجديدة وتقليل مقاومة التغيير (حسام، ٢٠١٧).

٣ - مرحلة إعادة التجميد:

تمثل هذه المرحلة تثبيت التغيير الجديد وجعله جزءاً من الممارسات التنظيمية المعتادة، ففي حالة تغيير القيادة لا يكتمل نجاح العملية بمجرد تعيين قائد جديد، وإنما يتحقق عندما تصبح أساليب القيادة الجديدة مقبولة ومستقرة داخل المنظمة، كما تشمل هذه المرحلة تعزيز الممارسات الإيجابية التي جاءت مع القيادة الجديدة، وتطوير الأنظمة والإجراءات بما يدعم استمرار النهج القيادي الجديد (حرب، ٢٠٢٠).

ثانياً: نموذج كوتر للتغيير (Kotter's Eight-Step Change Model):

قدم جون كوتر (John Kotter) نموذجاً أكثر تفصيلاً لإدارة التغيير التنظيمي، حيث ركز على أهمية القيادة ودورها في إنجاح التغيير، ويتميز هذا النموذج بأنه يوضح الخطوات العملية التي تحتاجها المنظمات لضمان نجاح التحولات التنظيمية.

وتتمثل خطوات النموذج فيما يأتي:

١ - إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير:

تبدأ عملية التغيير بإدراك المنظمة لأهمية التغيير وضرورة حدوثه، حيث يجب توضيح الأسباب التي تستدعي تغيير القيادة، مثل الحاجة إلى تطوير الأداء أو مواجهة تحديات جديدة (Bierly, 2013).

٢ - تشكيل فريق داعم للتغيير:

يتطلب نجاح تغيير القيادة وجود مجموعة من الأشخاص داخل المنظمة يدعمون عملية التغيير ويساعدون في تطبيقها، بحيث لا تكون المسؤولية مرتبطة بالقائد الجديد فقط (المرقطن، ٢٠٢١).

٣ - بناء رؤية واضحة للتغيير:

تحتاج القيادة الجديدة إلى وضع تصور واضح للاتجاه الذي ستسير فيه المنظمة، وتوضيح أهدافها وأولوياتها للعاملين (المرقطن، ٢٠٢١).

٤ - نشر الرؤية والتواصل بشأنها:

يعد التواصل المستمر من أهم عناصر نجاح التغيير، حيث يساعد العاملين على فهم التوجهات الجديدة وتعزيز ثقتهم بالقيادة (النعمي، ٢٠٠٥).

٥ - إزالة العوائق أمام التغيير:

تتضمن هذه الخطوة التعامل مع المشكلات أو المقاومة التي قد تعيق نجاح القيادة الجديدة، سواء كانت مرتبطة بالأنظمة أو الثقافة التنظيمية أو اتجاهات العاملين (Bierly, 2013).

٦ - تحقيق نجاحات قصيرة المدى:

يساعد تحقيق نتائج إيجابية مبكرة على تعزيز الثقة بالتغيير وإقناع العاملين بجدوى القيادة الجديدة (Bierly, 2013).

٧ - تعزيز التغيير وتطويره:

لا ينبغي للمنظمة أن تتوقف عند النتائج الأولية، بل تستمر في تطوير الممارسات القيادية وتحسين الأداء (حسام، ٢٠١٧).

٨ - ترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة:

تتمثل المرحلة الأخيرة في جعل التغيير جزءاً من ثقافة المنظمة بحيث يصبح الأسلوب القيادي الجديد مستقراً ومقبولاً (حرب، ٢٠٢٠).

سادساً: معوقات تغيير القيادة الإدارية:

على الرغم من أهمية تغيير القيادة الإدارية ودوره في تطوير المنظمات، إلا أن تطبيقه قد يواجه مجموعة من التحديات التي تؤثر في فاعليته، إذ إن التغيير القيادي يرتبط بعوامل بشرية وتنظيمية قد تجعل عملية الانتقال أكثر صعوبة إذا لم تتم إدارتها بالشكل المناسب.

ومن أبرز معوقات تغيير القيادة الإدارية ما يأتي:

١ - مقاومة العاملين للتغيير:

تعد مقاومة العاملين من أكثر المعوقات شيوعاً في عمليات تغيير القيادة، حيث قد يشعر بعض الموظفين بالقلق تجاه الأساليب الجديدة أو الخوف من فقدان الاستقرار الوظيفي أو تغيير طبيعة العلاقات داخل المنظمة، وقد تظهر المقاومة في صورة ضعف التعاون، أو التمسك بالأساليب السابقة، أو عدم الرغبة في تطبيق التوجيهات الجديدة، لذلك فإن التعامل مع المقاومة يحتاج إلى تواصل فعال وإشراك العاملين في فهم أهداف التغيير (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٩).

٢ - ضعف التخطيط لعملية الانتقال القيادي:

قد يؤدي غياب التخطيط المسبق إلى حدوث مشكلات أثناء انتقال القيادة، مثل عدم وضوح المسؤوليات، أو فقدان بعض المعلومات المهمة، أو بطء اندماج القيادة الجديدة داخل المنظمة، فالتغيير القيادي الناجح يحتاج إلى خطوات واضحة تضمن انتقالاً منظماً يحافظ على استقرار العمل (المطيري، ٢٠١٢).

٣ - ضعف التواصل أثناء مرحلة التغيير:

يؤدي نقص المعلومات أو غموض أهداف التغيير إلى زيادة القلق لدى العاملين، وقد يسبب انتشار تفسيرات غير صحيحة حول أسباب التغيير ونتائجه، لذلك يعد التواصل المستمر عنصراً أساسياً لتقليل حالة عدم اليقين وتعزيز الثقة بين القيادة والعاملين (القايدى، ٢٠٢٢).

٤ - عدم ملاءمة القيادة الجديدة لطبيعة المنظمة:

قد يفشل تغيير القيادة عندما يتم اختيار قائد لا يمتلك المهارات أو الخبرات المناسبة لطبيعة العمل، حيث إن اختلاف طبيعة المنظمات يتطلب أنماطاً قيادية مختلفة، وفي المؤسسات الخدمية مثل مراكز الرعاية النهارية، تحتاج القيادة إلى فهم الجوانب الإدارية والإنسانية والفنية المرتبطة بطبيعة الخدمات المقدمة (القايدى، ٢٠٢٢).

٥ - فقدان الخبرات والمعرفة التنظيمية:

قد يؤدي انتقال القيادة إلى فقدان بعض الخبرات إذا لم يتم الاهتمام بنقل المعرفة بين القيادة السابقة والجديدة، مما قد يسبب صعوبة في فهم واقع المنظمة والتعامل مع تحدياتها (النعي، ٢٠٠٥).

المبحث الثاني: استدامة الأهداف الاستراتيجية:

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد، الأمر الذي جعل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمحافظة على استمراريته من أهم التحديات الإدارية التي تتطلب وجود منهجيات واضحة وقدرات تنظيمية متطورة، فلم يعد نجاح المؤسسة يقاس فقط بمدى قدرتها على الوصول إلى أهدافها في فترة زمنية محددة، وإنما بقدرتها على الحفاظ على مستوى الإنجاز وتطويره بما يحقق الاستمرارية والنمو في المستقبل (القايد، ٢٠٢٢).

وتُعد الأهداف الاستراتيجية بمثابة الإطار الذي يحدد توجه المؤسسة ومسارها المستقبلي، حيث تساعد في توجيه القرارات الإدارية، وتحديد الأولويات، وتوظيف الموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المرجوة، إلا أن وجود أهداف استراتيجية واضحة لا يضمن بالضرورة نجاح المؤسسة ما لم تمتلك القدرة على تحويل هذه الأهداف إلى ممارسات مستدامة قابلة للتطبيق والمتابعة والتطوير (المرقطن، ٢٠٢١).

ومن هنا ظهر مفهوم استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية باعتباره أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، والذي يركز على قدرة المؤسسات على المحافظة على إنجازاتها وتحقيق أهدافها بصورة مستمرة من خلال بناء أنظمة عمل مرنة، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتطوير الموارد، والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية (العتيبي، ٢٠٢١).

كما ترتبط استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية بقدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الحالي ومتطلبات المستقبل، بحيث لا تكون النتائج المحققة مرتبطة بظروف مؤقتة أو جهود فردية، بل تكون ناتجة عن ممارسات مؤسسية ومنهجيات إدارية تضمن استمرار النجاح وتعزيز القدرة التنافسية، وعليه فإن استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية تمثل بعداً أساسياً في نجاح المؤسسات، كونها تعكس مدى قدرتها على الانتقال من مرحلة تحقيق الأهداف إلى مرحلة المحافظة عليها وتطويرها بما يحقق قيمة مستمرة للمؤسسة وأصحاب المصلحة (المطيري، ٢٠١٢).

أولاً: مفهوم استدامة الأهداف الاستراتيجية:

يشير مفهوم استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على ضمان استمرار تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وتحقيق نتائجها المستهدفة عبر الزمن، من خلال امتلاكها للموارد والقدرات والأنظمة التي تمكنها من المحافظة على الأداء وتحسينه بشكل مستمر (دخيل الله، ٢٠١٨).

ويُنظر إلى الاستدامة الاستراتيجية باعتبارها عملية ديناميكية لا تقتصر على المحافظة على الوضع القائم، وإنما تتضمن قدرة المؤسسة على التكيف والتطوير وإعادة توجيه جهودها بما يتناسب مع المتغيرات المحيطة بها، فالمؤسسات المستدامة هي التي تمتلك القدرة على مراجعة أهدافها وتحديث استراتيجياتها دون فقدان الاتجاه العام لرؤيتها ورسالتها (Bierly, 2013).

كما يعكس هذا المفهوم قدرة المؤسسة على بناء منظومة متكاملة تربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي وقياس الأداء، بحيث تصبح الأهداف الاستراتيجية جزءاً من الثقافة التنظيمية والممارسات اليومية للعاملين، وليس مجرد خطط مكتوبة أو توجهات مستقبلية (Bierly, 2013).

وتعددت وجهات النظر حول مفهوم استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية نتيجة اختلاف وجهات الباحثين ومجالات تطبيق المفهوم، ويمكن عرض أبرز التعريفات الاصطلاحية كما يلي:

تُعرف استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على المحافظة على تحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال الاستخدام الفعال للموارد، وتطوير العمليات الداخلية، وبناء قدرات تنظيمية تمكنها من مواجهة التغيرات وضمان استمرار الأداء (Peters, 2011).

وتشير استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على تحويل خططها وأهدافها الاستراتيجية إلى نتائج مستمرة قابلة للقياس والتطوير، من خلال وجود أنظمة إدارية تضمن المتابعة والتقييم والتحسين المستمر (Anthony, 2017).

ايضاً تُعرف بأنها مدى امتلاك المؤسسة للمرونة والقدرة التنظيمية التي تمكنها من الاستمرار في تحقيق أهدافها الاستراتيجية رغم التغيرات والتحديات البيئية، وذلك عبر التكيف المستمر وإعادة توجيه الموارد وفق الأولويات المستقبلية (همام، ٢٠٢٢).

ويمكن تعريف استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأنها عملية إدارية متكاملة تهدف إلى ضمان استمرار فاعلية التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال المواءمة بين الرؤية المستقبلية، والموارد المتاحة، والقدرات البشرية والتنظيمية، بما يحقق نتائج طويلة الأجل (محمود، ٢٠١٨).

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يتضح أن جوهر مفهوم استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتمثل في قدرة المؤسسة على المحافظة على إنجازاتها وتحقيق أهدافها بصورة مستمرة، وليس مجرد الوصول إليها في فترة زمنية محددة، وذلك من خلال امتلاك مقومات تنظيمية وإدارية تدعم الاستمرارية والتطوير.

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف استدامة الأهداف الاستراتيجية إجرائياً في هذه الدراسة بأنه:

هي قدرة مراكز الرعاية النهارية على الاستمرار في تنفيذ وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية على المدى الطويل، رغم التغيرات الإدارية أو التنظيمية التي قد تطرأ على القيادة، ويُقاس هذا المتغير إجرائياً من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة ببُعدي: استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، واستدامة الأداء المؤسسي.

ثانياً: أهمية استدامة الأهداف الاستراتيجية:

تتبع أهمية استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية من الدور الذي تؤديه في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق قيمة مستمرة والمحافظة على فاعلية توجهاتها الإدارية، إذ أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تواجه تحديات لا ترتبط فقط بتحقيق الأهداف، وإنما بقدرتها على ضمان استمرار أثر هذه الأهداف وتحويلها إلى نتائج مؤسسية قابلة للمحافظة والتطوير. ولذلك أصبحت الاستدامة أحد المعايير التي تعكس نضج المؤسسة وقدرتها على إدارة مواردها وقراراتها بصورة تحقق التوازن بين متطلبات الأداء الحالي وتطلعات المستقبل (Buckway, 2020).

وتظهر أهمية استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في أنها تساعد المؤسسة على تحقيق التكامل بين مختلف مستويات العمل الإداري، من خلال ربط الأهداف العليا للمؤسسة بالخطط التنفيذية والعمليات اليومية. فكلما كانت الأهداف الاستراتيجية مدعومة بمنهجية واضحة للاستدامة، أصبح العاملون أكثر قدرة على فهم الأولويات المؤسسية، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق نتائج تتوافق مع الاتجاه العام للمؤسسة، كما تساهم الاستدامة الاستراتيجية في الحد من الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، والتي تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات؛ إذ إن العديد من الخطط الاستراتيجية قد تفقد فاعليتها بسبب ضعف المتابعة أو عدم توفر آليات تضمن استمرار التطبيق، ومن هنا تظهر أهمية الاستدامة في إيجاد ممارسات إدارية تضمن انتقال الأهداف من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ الفعلي، وربطها بمؤشرات أداء تساعد على متابعة مستوى الإنجاز (العزيز، ٢٠١٩).

وتبرز أهمية استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية كذلك في دعم عملية الحوكمة المؤسسية، من خلال تعزيز وضوح المسؤوليات، ورفع مستوى الشفافية في متابعة الأداء، وتوفير أسس واضحة للمساءلة والتقييم،

فوجود توجه مستدام لتحقيق الأهداف يساعد الإدارة على تحديد مدى فاعلية القرارات المتخذة، ومعرفة مدى توافق النتائج المحققة مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (عبدالعزیز، ٢٠١٩).

كما تعد الاستدامة الاستراتيجية عنصراً مهماً في المحافظة على المعرفة والخبرات المتراكمة داخل المؤسسة، حيث تساعد على تحويل الخبرات الفردية إلى ممارسات تنظيمية يمكن الاستفادة منها على المدى الطويل، وتزداد أهمية هذا الجانب في المؤسسات التي تتعرض لتغيرات إدارية أو انتقال في القيادات، إذ تسهم الاستدامة في المحافظة على المسار الاستراتيجي وعدم فقدان المكتسبات نتيجة تغير الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ (علي، ٢٠١٥).

وتساعد استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في تحسين قدرة المؤسسة على تحديد أولوياتها المستقبلية، وذلك من خلال مراجعة نتائج الأداء وتحليل المتغيرات المؤثرة في عملها، فالمؤسسة التي تعتمد على منظور مستدام لا تركز فقط على معالجة المشكلات الحالية، وإنما تعمل على استشراف التحديات المستقبلية والاستعداد لها من خلال تطوير خططها وإمكاناتها (المطيري، ٢٠١٤).

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية تسهم في تعزيز كفاءة إدارة الموارد، حيث تمكن المؤسسة من توجيه إمكاناتها نحو المبادرات الأكثر ارتباطاً بأهدافها، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما تساعد على تجنب القرارات قصيرة المدى التي قد تحقق نتائج مؤقتة لكنها لا تدعم بناء قدرات مؤسسية طويلة الأجل (أبو جابر، ٢٠٢١).

وتكتسب الاستدامة الاستراتيجية أهمية خاصة في تعزيز ثقافة الأداء داخل المؤسسة، حيث تجعل تحقيق الأهداف مسؤولية مشتركة بين مختلف المستويات التنظيمية، وتدعم الانتقال من مفهوم الإنجاز الفردي إلى مفهوم النجاح المؤسسي الجماعي، كما تشجع على تبني ممارسات التحسين المستمر، وتطوير أساليب العمل بما يرفع من جودة الأداء ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة (الحارثي، ٢٠١٨).

كذلك تسهم استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة بالمؤسسة، فالمؤسسات التي تمتلك قدرة على المحافظة على التزاماتها وتحقيق نتائج مستقرة تكون أكثر قدرة على بناء علاقات طويلة المدى مع المستفيدين والشركاء والجهات الداعمة. وهذا يعزز مكانتها المؤسسية ويدعم قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها المستقبلية (Collins, 2001).

وبناءً على ذلك، فإن أهمية استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية تتمثل في كونها تمثل إطاراً داعماً للتميز المؤسسي، فهي لا تركز فقط على الوصول إلى الأهداف، بل تهتم ببناء الأنظمة والقدرات والممارسات التي تجعل تحقيق هذه الأهداف جزءاً مستمراً من أداء المؤسسة، بما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المؤسسي طويل المدى (Groves, 2007).

ثالثاً: أهداف استدامة الأهداف الاستراتيجية:

تسعى المؤسسات من خلال تبني مفهوم استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية إلى تعزيز قدرتها على المحافظة على توجهاتها المستقبلية، وضمان استمرار فاعلية خططها وبرامجها، بحيث لا تكون الأهداف الاستراتيجية مجرد نتائج مؤقتة مرتبطة بمرحلة معينة، وإنما تصبح جزءاً من منظومة العمل المؤسسي المستمرة، وتتمثل أهداف استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مجموعة من الغايات التي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والمحافظة عليه، ومن أبرزها ما يلي:

١ - ضمان استمرارية تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

يُعد ضمان استمرارية تحقيق الأهداف الاستراتيجية من أهم أهداف الاستدامة، حيث تسعى المؤسسات إلى المحافظة على مسارها الاستراتيجي وعدم تأثر قدرتها على الإنجاز بالتغيرات أو الظروف الطارئة، فوجود أهداف استراتيجية واضحة لا يُعد كافياً لتحقيق النجاح المؤسسي ما لم تمتلك المؤسسة القدرة على استمرار تنفيذ هذه الأهداف وتحويلها إلى ممارسات فعلية ومستقرة، ويهدف هذا الجانب إلى تعزيز قدرة المؤسسة على الانتقال من مرحلة تحقيق الأهداف إلى مرحلة المحافظة عليها وتطويرها، من خلال وجود أنظمة متابعة وتقويم تساعد على قياس مستوى التقدم، والكشف المبكر عن أي انحرافات قد تؤثر على تحقيق النتائج المطلوبة، كما يسهم في ضمان عدم ارتباط تحقيق الأهداف بجهود فردية أو مبادرات مؤقتة، وإنما يعتمد على إجراءات وأنظمة تنظيمية تدعم الاستمرارية (عيد، ٢٠١٥).

٢ - تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات:

تهدف استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية إلى بناء مؤسسة قادرة على التعامل مع التغيرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية، سواء كانت تغيرات اقتصادية أو تقنية أو تنظيمية أو اجتماعية. فالمؤسسات الناجحة لا تتمسك بالأساليب التقليدية في العمل، وإنما تمتلك القدرة على مراجعة استراتيجياتها وتحديثها بما يتناسب مع المستجدات (صالح، ٢٠٢٠).

ويحقق هذا الهدف من خلال تطوير المرونة التنظيمية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وإعادة توجيه الموارد والإمكانات بما يتوافق مع الأولويات الجديدة، مع المحافظة على الرؤية العامة للمؤسسة وأهدافها الأساسية (صالح، ٢٠٢٠).

٣- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية:

تهدف الاستدامة الاستراتيجية إلى ضمان توظيف الموارد المتاحة بطريقة تحقق أعلى قيمة ممكنة للمؤسسة، سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مالية أو تقنية أو معرفية، فالإدارة الفاعلة للموارد تمثل عنصراً أساسياً في المحافظة على استمرارية تحقيق الأهداف، لأن ضعف التخطيط أو سوء توزيع الموارد قد يؤدي إلى تعثر تنفيذ الخطط الاستراتيجية، كما يركز هذا الهدف على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والاحتياجات المستقبلية، بما يضمن قدرة المؤسسة على الاستمرار في تنفيذ برامجها ومبادراتها دون الاعتماد على حلول مؤقتة أو موارد غير مستقرة (حسام، ٢٠١٧).

٤- بناء قدرات تنظيمية داعمة للاستدامة:

تهدف استدامة الأهداف الاستراتيجية إلى تطوير القدرات الداخلية للمؤسسة بما يمكنها من المحافظة على أدائها وتحقيق أهدافها مستقبلاً، وتشمل هذه القدرات تطوير مهارات العاملين، وتعزيز المعرفة التنظيمية، وتحسين أساليب العمل، وبناء ثقافة مؤسسية تشجع على التعلم والتطوير، وتسهم هذه القدرات في جعل المؤسسة أكثر استعداداً لمواجهة التحديات، حيث تصبح لديها إمكانيات داخلية تساعد على الاستمرار وتحقيق أهدافها حتى مع تغير القيادات أو اختلاف الظروف المحيطة (جاد الرب، ٢٠١٦).

٥- تعزيز ثقافة التحسين والتطوير المستمر:

تهدف الاستدامة الاستراتيجية إلى ترسيخ مفهوم التحسين المستمر باعتباره ممارسة مؤسسية وليست إجراءً مؤقتاً، فالمؤسسات التي تسعى إلى المحافظة على أهدافها تحتاج إلى مراجعة أدائها بصورة دورية، وتحليل النتائج، والاستفادة من التغذية الراجعة لتطوير عملياتها وأساليب عملها، ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة، وتقليل الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، بما يدعم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية (المجالي، ٢٠٢١).

٦- تحقيق التوازن بين الأداء الحالي والمتطلبات المستقبلية:

تهدف استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية إلى تحقيق التوازن بين المحافظة على مستوى الأداء الحالي والاستعداد لمتطلبات المستقبل، فتركيز المؤسسة على النتائج الحالية فقط قد يؤدي إلى إهمال بناء القدرات المستقبلية، بينما التركيز على المستقبل دون تحقيق نتائج حالية قد يؤثر على استقرار المؤسسة، لذلك تسعى الاستدامة إلى إيجاد حالة من التوازن تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الحالية، وفي الوقت ذاته الاستثمار في تطوير إمكانياتها بما يضمن استمرار نجاحها مستقبلاً (المجالي، ٢٠٢١).

رابعاً: أبعاد استدامة الأهداف الاستراتيجية:

تتطلب استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية وجود مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعكس قدرة المؤسسة على المحافظة على إنجازاتها وتطوير أدائها بصورة مستمرة، وتختلف الأبعاد باختلاف طبيعة المؤسسات ومجالات عملها، إلا أن هناك مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تمثل مرتكزات رئيسية لتحقيق الاستدامة، ومن أبرزها:

١ - استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية:

يمثل هذا البعد قدرة المؤسسة على المحافظة على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفق الخطط الموضوعة، وضمان استمرار تطبيق المبادرات والبرامج المرتبطة بهذه الأهداف خلال الفترات الزمنية المختلفة، ولا تقتصر استمرارية التنفيذ على مجرد الالتزام بالخطّة الاستراتيجية، بل تشمل قدرة المؤسسة على متابعة مستوى الإنجاز، وتوفير المتطلبات اللازمة للتنفيذ، ومعالجة التحديات التي قد تعيق الوصول إلى النتائج المستهدفة، كما يعكس هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على تحويل الأهداف الاستراتيجية من توجهات نظرية إلى ممارسات تشغيلية مستمرة داخل مختلف المستويات التنظيمية (Brittingham, 2009).

وتتطلب استمرارية تنفيذ الأهداف وجود وضوح في المسؤوليات، وتكامل بين الإدارات المختلفة، ونظم متابعة فعالة تساعد على قياس الأداء والتأكد من استمرار التقدم نحو تحقيق الأهداف (علي، ٢٠١٥).

٢ - استدامة الأداء المؤسسي:

يشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على المحافظة على مستوى أدائها وتحسينه بصورة مستمرة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية، ويشمل ذلك استقرار العمليات الداخلية، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متوازنة على المدى الطويل، وتعتمد استدامة الأداء المؤسسي على وجود أنظمة واضحة لقياس الأداء والتقييم المستمر، بحيث تتمكن المؤسسة من التعرف على مستوى تقدمها وتحديد جوانب التحسين المطلوبة. كما ترتبط بقدرة المؤسسة على بناء بيئة عمل داعمة للإبداع والتطوير، مما يساهم في تعزيز قدرتها على الاستمرار والتميز (الشريف، ٢٠٢٠).

٣ - البعد التنظيمي:

يرتبط هذا البعد بمدى قدرة المؤسسة على توفير الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات التي تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة مستدامة، فوضوح الأدوار والمسؤوليات، وفاعلية الاتصال الداخلي، ومرونة الأنظمة الإدارية تعد من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة،

كما يسهم التنظيم الفعال في تعزيز التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية، وتقليل التعارض في المهام، ورفع القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لدعم استمرارية الأداء (الشريف، ٢٠٢٠).

٤ - البعد البشري:

يركز هذا البعد على أهمية العنصر البشري في تحقيق الاستدامة، باعتبار العاملين أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها، ويتضمن ذلك تطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم، وتعزيز مشاركتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، فكلما امتلك العاملون المعرفة والمهارات والقدرة على التكيف، أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على المحافظة على أدائها وتحقيق أهدافها في ظل المتغيرات المختلفة (Brittingham, 2009).

٥ - البعد التطويري والتعلم التنظيمي:

يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على التعلم من خبراتها ونتائج أعمالها، وتطوير أساليبها وعملياتها بصورة مستمرة. فالمؤسسات المستدامة لا تكتفي بالمحافظة على الوضع الحالي، بل تسعى دائماً إلى البحث عن فرص التحسين والابتكار (الحسيني، ٢٠١٥). ويشمل ذلك الاستفادة من البيانات والمعلومات، وتبادل المعرفة، وتطوير الإجراءات بما يساعد المؤسسة على رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها المستقبلية (العتيبي، ٢٠٢١).

خامساً: النظريات والنماذج المفسرة لاستدامة الأهداف الاستراتيجية:

تستند استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من النظريات والنماذج الإدارية التي فسرت كيفية قدرة المؤسسات على المحافظة على أدائها وتحقيق أهدافها بصورة مستمرة. وقد تطورت هذه النماذج نتيجة انتقال الفكر الإداري من التركيز على تحقيق النتائج قصيرة المدى إلى الاهتمام ببناء القدرات المؤسسية التي تضمن الاستمرار والتطوير. وذكرى الحسيني (٢٠١٥) أن من أبرز النماذج التي يمكن الاستناد إليها في تفسير استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية ما يلي:

أولاً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

يُعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن من النماذج الإدارية الحديثة التي قدمها كل من كابلان ونورتن (Kaplan & Norton) بهدف مساعدة المؤسسات على ترجمة استراتيجياتها إلى أهداف ومؤشرات أداء قابلة للقياس. وقد جاء هذا النموذج نتيجة الحاجة إلى تجاوز القياس التقليدي للأداء الذي كان يركز بصورة

أساسية على المؤشرات المالية فقط، ليشمل أبعاداً متعددة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والاستمرار.

ويقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية مترابطة، تتمثل في:

١ - البعد المالي:

يركز هذا البعد على مدى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية بكفاءة وتحقيق الاستفادة المثلى منها بما يدعم استمراريته، فاستدامة الأهداف الاستراتيجية تتطلب وجود قدرة مالية تمكن المؤسسة من تنفيذ خططها وبرامجها والمحافظة على مستوى أدائها (جاد الرب، ٢٠١٦).

٢ - بعد العملاء أو المستفيدين:

يهتم هذا البعد بقدرة المؤسسة على تحقيق رضا المستفيدين وتلبية احتياجاتهم، باعتبار أن استمرارية المؤسسة ترتبط بقدرتها على بناء علاقات إيجابية مع الفئات المستفيدة من خدماتها (عيد، ٢٠١٥).

٣ - بعد العمليات الداخلية:

يركز على كفاءة العمليات والإجراءات الداخلية ومدى قدرتها على دعم تنفيذ الاستراتيجية، فوجود عمليات واضحة ومنظمة يساهم في تقليل الفجوات بين الخطط الموضوعية والتطبيق الفعلي، ويعزز القدرة على تحقيق الأهداف بصورة مستمرة (عيد، ٢٠١٥).

٤ - بعد التعلم والنمو:

يرتبط هذا البعد بتطوير قدرات العاملين، وتعزيز المعرفة التنظيمية، وتشجيع الابتكار والتعلم المستمر، ويعد هذا البعد من أهم الأبعاد المرتبطة بالاستدامة؛ لأن المؤسسة لا تستطيع المحافظة على نجاحها دون تطوير قدراتها البشرية والتنظيمية (غنيم، ٢٠١٦).

وتتضح علاقة بطاقة الأداء المتوازن باستدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال كونها توفر إطاراً متكاملًا يساعد المؤسسة على متابعة مستوى تنفيذ أهدافها، وربط الأداء اليومي بالتوجهات الاستراتيجية طويلة المدى، مما يجعل الاستراتيجية جزءًا من الممارسات التنظيمية المستمرة وليس مجرد خطة مستقبلية.

ثانياً: نموذج الاستدامة المؤسسية (Institutional Sustainability Model)

يركز نموذج الاستدامة المؤسسية على قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين مختلف جوانب العمل التنظيمي بما يضمن استمرارها وفعاليتها على المدى الطويل. ويقوم هذا النموذج على فكرة أساسية مفادها

أن نجاح المؤسسة لا يعتمد على تحقيق النتائج الحالية فقط، وإنما على قدرتها على بناء أنظمة وموارد وقدرات تمكنها من الاستمرار في مواجهة التغيرات المستقبلية (الشهراني، ٢٠١٧).

ويتضمن نموذج الاستدامة المؤسسية عدة جوانب مترابطة، من أهمها:

- الاستدامة التنظيمية.
- الاستدامة البشرية.
- الاستدامة المالية.
- الاستدامة التشغيلية.

ويؤكد النموذج أن المؤسسة تحتاج إلى تحقيق التكامل بين هذه الجوانب حتى تتمكن من المحافظة على أهدافها الاستراتيجية وتحقيق نتائج مستقرة، فمن الجانب التنظيمي، تحتاج المؤسسة إلى وجود هيكل إداري مرن وسياسات واضحة تدعم تنفيذ الاستراتيجيات، أما من الجانب البشري، فإن الاستثمار في العاملين وتطوير قدراتهم يمثل أساساً لاستمرار الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن الجانب التشغيلي يرتبط بقدرة المؤسسة على تحسين عملياتها وتطوير خدماتها بما يتناسب مع المتغيرات (الشهراني، ٢٠١٧).

وتبرز أهمية هذا النموذج في تفسير استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ لأنه يوضح أن الاستدامة لا تتحقق من خلال عنصر واحد، وإنما من خلال منظومة متكاملة من القدرات والموارد والممارسات التي تعمل معاً لضمان استمرار نجاح المؤسسة.

ثالثاً: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تفسر نظرية القدرات الديناميكية قدرة المؤسسات على التكيف والتجديد في ظل البيئات المتغيرة، حيث ترى أن المؤسسات لا تحقق الاستدامة من خلال امتلاك الموارد فقط، وإنما من خلال قدرتها على تطوير هذه الموارد وإعادة توظيفها بما يتناسب مع المتغيرات، كما ترتبط هذه النظرية باستدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التأكيد على أهمية التعلم التنظيمي، والابتكار، وإعادة تشكيل القدرات الداخلية للمؤسسة. فالمؤسسة التي تمتلك قدرات ديناميكية تكون أكثر قدرة على المحافظة على أهدافها الاستراتيجية حتى في ظل تغير الظروف المحيطة بها (الداود، ٢٠٢٠).

ومن خلال هذه النظرية يمكن تفسير أهمية القيادة الإدارية في دعم استدامة الأهداف الاستراتيجية؛ لأن القادة يساهمون في توجيه المؤسسة نحو التكيف والتطوير وإعادة بناء القدرات بما يضمن استمرار تحقيق النتائج المطلوبة.

سادساً: متطلبات استدامة الأهداف الاستراتيجية:

إن تحقيق استدامة الأهداف الاستراتيجية لا يعتمد على وجود خطة استراتيجية مكتوبة فقط، بل يتطلب توفر مجموعة من المقومات التنظيمية والإدارية التي تساعد المؤسسة على تحويل توجهاتها الاستراتيجية إلى ممارسات مستمرة قابلة للتنفيذ والتطوير، فنجاح المؤسسة في المحافظة على أهدافها يتطلب بناء منظومة متكاملة تجمع بين التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتطوير، بما يضمن استمرار فاعلية الأداء وتحقيق النتائج المطلوبة (Charan, 2011).

أولاً: وضوح التوجه الاستراتيجي وتحديد الأولويات:

يمثل وضوح التوجه الاستراتيجي أحد المتطلبات الأساسية لاستدامة تحقيق الأهداف، إذ تحتاج المؤسسة إلى تحديد رؤيتها المستقبلية وأهدافها بصورة واضحة ومحددة، بحيث تكون مفهومة لجميع المستويات الإدارية والعاملين فيها، فعدم وضوح الأولويات قد يؤدي إلى تشتت الجهود وتعدد الاتجاهات، مما يضعف قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مستمرة (Christee, 2007).

كما أن وضوح التوجه الاستراتيجي يساعد المؤسسة على ترتيب أولوياتها وتوجيه مواردها نحو المجالات الأكثر أهمية وتأثيراً، ويمنح العاملين تصوراً واضحاً حول ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، مما يعزز مستوى التنسيق والالتزام بالتنفيذ (المجالي، ٢٠٢١).

ثانياً: وجود قيادة إدارية داعمة للاستدامة

تعد القيادة الإدارية من أهم المتطلبات المؤثرة في استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ يقع على عاتق القيادة مسؤولية تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى واقع عملي من خلال التوجيه والمتابعة ودعم المبادرات التطويرية، فالقيادة لا تقتصر على اتخاذ القرارات، وإنما تشمل بناء بيئة تنظيمية تساعد على الاستمرار وتحفز العاملين على المشاركة في تحقيق الأهداف، كما تسهم القيادة الداعمة للاستدامة في المحافظة على الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة عند حدوث التغيرات، من خلال إدارة عمليات الانتقال والتغيير بطريقة تقلل من تأثير الاضطرابات التنظيمية، وتحافظ على المكتسبات التي تم تحقيقها (المطيري، ٢٠١٤).

ثالثاً: بناء نظام فعال لإدارة الأداء :

يتطلب تحقيق الاستدامة وجود نظام متكامل لإدارة الأداء يربط بين الأهداف الاستراتيجية والنتائج الفعلية، فالمؤسسة تحتاج إلى مؤشرات واضحة تساعد على قياس مستوى التقدم، وتحديد مدى نجاح البرامج والمبادرات في تحقيق الأهداف الموضوعية (صالح، ٢٠٢٠). ولا يقتصر دور إدارة الأداء على الرقابة، بل يمتد ليكون أداة للتعلم والتحسين، حيث تساعد نتائج القياس في اكتشاف فرص التطوير واتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة، مما يدعم قدرة المؤسسة على المحافظة على جودة الأداء (السواعير، ٢٠١٧).

رابعاً: توافر الموارد اللازمة للتنفيذ:

تحتاج استدامة الأهداف الاستراتيجية إلى توفر الموارد التي تمكن المؤسسة من تنفيذ خططها وتحقيق نتائجها، وتشمل هذه الموارد الجوانب المالية والبشرية والتقنية والمعرفية. فضعف الموارد أو عدم كفايتها قد يؤدي إلى توقف بعض المبادرات أو انخفاض مستوى الإنجاز، كما يتطلب الأمر إدارة هذه الموارد بكفاءة، بحيث يتم توجيهها وفقاً للأولويات الاستراتيجية، وتحقيق أكبر استفادة ممكنة منها، مع وجود خطط تضمن استمرارية توفرها مستقبلاً (البواردي، ٢٠١٧).

خامساً: تطوير رأس المال البشري:

يمثل العاملون عنصراً أساسياً في تحقيق استدامة الأهداف الاستراتيجية، إذ تعتمد قدرة المؤسسة على الاستمرار بدرجة كبيرة على المعرفة والمهارات التي يمتلكها أفرادها. لذلك تحتاج المؤسسات إلى الاستثمار المستمر في التدريب والتأهيل وتطوير القدرات بما يتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة، كما أن تطوير الموارد البشرية يساهم في تقليل الاعتماد على الأفراد ذوي الخبرات المحددة، من خلال نشر المعرفة وبناء صف ثانٍ من الكفاءات القادرة على تحمل المسؤوليات والمحافظة على استمرارية العمل (السواعير، ٢٠١٧).

سادساً: تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر:

تحتاج المؤسسات المستدامة إلى بيئة تنظيمية تشجع على التعلم والاستفادة من الخبرات السابقة، حيث إن المحافظة على الأهداف الاستراتيجية تتطلب القدرة على مراجعة الممارسات الحالية وتطويرها باستمرار، وتساعد ثقافة التعلم على تحويل الأخطاء والتحديات إلى فرص للتحسين، كما تعزز قدرة المؤسسة على الابتكار وإيجاد حلول جديدة تتناسب مع المتغيرات التي تواجهها (أبو جابر، ٢٠٢٢).

سابعاً: وجود نظام فعال لإدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من المتطلبات المهمة لاستدامة الأهداف الاستراتيجية؛ لأنها تساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالخبرات والمعلومات المهمة وتبادلها بين العاملين. ففقدان المعرفة نتيجة تغير الموظفين أو القيادات قد يؤثر على استمرار تنفيذ الخطط (السواعير، ٢٠١٧).

ومن خلال توثيق الإجراءات والخبرات والدروس المستفادة، تستطيع المؤسسة المحافظة على تراكمها المعرفي وضمان انتقال الخبرات بين الأجيال التنظيمية المختلفة (العتيبي، ٢٠١٧).

ثامناً: تعزيز الاتصال والتكامل التنظيمي:

يسهم الاتصال الفعال بين الإدارات والمستويات التنظيمية في دعم استدامة الأهداف الاستراتيجية، حيث يساعد على توحيد الفهم حول الأولويات، وتقليل التعارض بين المهام، وتسريع معالجة المشكلات التي قد تظهر أثناء التنفيذ (النعمي، ٢٠٠٥).

كما يعزز الاتصال الداخلي شعور العاملين بالمشاركة والمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، مما يزيد من مستوى الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية (عبدالعزیز، ٢٠١٩).

سابعاً: معوقات استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

رغم أهمية استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن المؤسسات قد تواجه العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها على المحافظة على تنفيذ أهدافها وتحقيق نتائجها بصورة مستمرة، وقد ترتبط هذه المعوقات بعوامل داخلية تتعلق بأسلوب الإدارة والتنظيم، أو بعوامل خارجية مرتبطة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

أولاً: ضعف الالتزام الاستراتيجي داخل المؤسسة:

يعد ضعف الالتزام بالأهداف الاستراتيجية من أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات، حيث قد يتم إعداد الخطط الاستراتيجية دون وجود التزام حقيقي من المستويات الإدارية المختلفة بتنفيذها. ويؤدي ذلك إلى تحول الاستراتيجية إلى وثيقة نظرية لا تنعكس على الممارسات اليومية، كما أن ضعف الالتزام قد يظهر من خلال عدم تخصيص الموارد اللازمة أو عدم إعطاء الأولوية للمبادرات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، مما يؤدي إلى ضعف فرص استمرار تحقيقها (محمد، ٢٠٢١).

ثانيًا: التركيز على النتائج قصيرة المدى:

قد تواجه المؤسسات صعوبة في تحقيق الاستدامة عندما تركز بشكل مبالغ فيه على النتائج السريعة والإنجازات الآنية على حساب بناء القدرات المستقبلية. فالقرارات التي تهدف إلى معالجة الاحتياجات الحالية فقط قد تؤدي إلى إهمال جوانب مهمة مثل تطوير العاملين أو تحديث الأنظمة، ويؤثر هذا التوجه على قدرة المؤسسة في المحافظة على نجاحها، لأنه يجعلها تعتمد على حلول مؤقتة بدلاً من بناء أسس تنظيمية تدعم الاستمرار (النعمي، ٢٠٠٥).

ثالثًا: مقاومة التغيير التنظيمي:

تعد مقاومة التغيير من المعوقات المهمة التي تؤثر على استدامة الأهداف الاستراتيجية، خاصة عندما تتطلب الاستراتيجيات الجديدة تعديل أساليب العمل أو إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات، وقد تنتج مقاومة التغيير عن ضعف التواصل، أو عدم وضوح أسباب التغيير، أو شعور العاملين بعدم المشاركة في القرارات، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التعاون مع المبادرات التطويرية (غني، ٢٠١٦).

رابعًا: ضعف استقرار القيادة الإدارية:

قد يؤثر تغير القيادات الإدارية بشكل متكرر على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، خاصة إذا كانت الاستراتيجيات مرتبطة بتوجهات أو رؤى شخصية لقائد معين. فقد يؤدي انتقال القيادة إلى إعادة ترتيب الأولويات أو إيقاف بعض المبادرات التي بدأ تنفيذها، لذلك فإن غياب الأنظمة المؤسسية التي تحفظ التوجهات الاستراتيجية يجعل المؤسسة أكثر عرضة لفقدان الاستمرارية عند حدوث التغيرات القيادية (محمد، ٢٠٢١).

خامسًا: قصور أنظمة المتابعة والتقييم:

يؤدي ضعف أنظمة المتابعة إلى صعوبة معرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف، كما يمنع المؤسسة من اكتشاف المشكلات في مراحلها المبكرة. فعدم وجود مؤشرات أداء واضحة يجعل عملية تقييم النجاح أو تحديد جوانب التحسين أكثر صعوبة (همام، ٢٠٢٢).

كما أن غياب التغذية الراجعة المستمرة قد يؤدي إلى استمرار الممارسات غير الفعالة دون اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة (عيد، ٢٠١٥).

سادساً: ضعف التكامل بين الإدارات:

قد تتأثر استدامة الأهداف الاستراتيجية نتيجة ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، حيث تعمل بعض الوحدات التنظيمية بصورة منفصلة دون وجود تكامل حقيقي بينها، ويؤدي ذلك إلى تضارب الأولويات وتأخر تنفيذ المبادرات الاستراتيجية (صالح، ٢٠٢٠).

سابعاً: محدودية الموارد والإمكانات:

تمثل محدودية الموارد أحد التحديات التي قد تعيق استمرار تنفيذ الخطط الاستراتيجية، خصوصاً عندما تتطلب الأهداف تطويراً مستمراً أو استثمارات طويلة المدى، فقد يؤدي نقص الموارد المالية أو البشرية أو التقنية إلى تقليل قدرة المؤسسة على المحافظة على مستوى الأداء المطلوب (همام، ٢٠٢٢).

ثامناً: ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للاستدامة:

قد تشكل الثقافة التنظيمية غير الداعمة للتطوير عائقاً أمام استدامة الأهداف الاستراتيجية، خاصة إذا كانت المؤسسة تتبنى نمطاً إدارياً يعتمد على الجمود أو مقاومة الأفكار الجديدة، فالثقافة التي لا تشجع التعلم والمبادرة والمشاركة تقلل من قدرة المؤسسة على التطور والمحافظة على نجاحها على المدى الطويل (صالح، ٢٠٢٠).

وبناءً على ذلك، فإن مواجهة معوقات استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية تتطلب من المؤسسات بناء أنظمة إدارية مرنة، وتعزيز دور القيادة، وتطوير الموارد البشرية، وترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والتحسين المستمر، بما يضمن المحافظة على الأهداف وتحقيق نتائج مستدامة (همام، ٢٠٢٢).

الجزء الثاني: الدراسات السابقة:

- دراسة المرقطن (٢٠٢١):

التي تهدف إلى التعرف على تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وإداة الاستبانة التي طبقت على عينة تكونت من (٨٦٤) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في محافظتي عمان والزرقاء، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر الأداء مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء جاءت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم والأداء الوظيفي للإداريين.

- دراسة صالح (٢٠٢٠):

التي تهدف إلى التعرف على مستوى أهمية التخطيط للتعاقب وتطوير القيادة الادارية، ووضع مقترحات تطويرية لهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واداة الاستبانة للإجابة على تساؤلاتها، وطبقها على عينة تكونت من (٩٧) من رؤساء الأقسام في بعض الكليات العلمية والإنسانية بالجامعات الحكومية والكليات الأهلية في بغداد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك نماذج كثيرة لتخطيط التعاقب وتطوير القيادة الادارية، وان النموذج الأنسب لتخطيط تعاقب القيادة الادارية هو نموذج المقدره لكونه يصب في جوهر العمل الجامعي ويسهم في تطويره، بالإضافة إلى اهمية إعداد الاحتياجات القيادية وتسليحها بالخبرة والكفاءة المناسبة لتأثيرها الملموس في عملية التعاقب وبخاصة في مؤسسات التعليم العالي.

- دراسة الداود (٢٠٢٠):

التي تهدف إلى معرفة أثر الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على المورد البشري بجامعتي شقراء والقصيم من وجهة نظر عمداء الكليات، ومعرفة المتطلبات الواجب توفرها لرئاسة الأقسام العلمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج روثويل لتخطيط التعاقب الإداري، وكانت اداء الدراسة هي الاستبانة، وطبقها على عينة تكونت من (٢١) عميداً من جامعة شقراء (٣٨) عميداً من جامعة القصيم، وتوصلت النتائج إلى أن واقع التخطيط للتعاقب الإداري لرئاسة الأقسام العلمية بجامعتي شقراء والقصيم متحقق بدرجة ضعيفة، وأن تبني برنامج للتعاقب الإداري وفق خطط تلبي الاحتياج من القيادات والالتزام القيادات العليا بتنفيذها من أهم المتطلبات المقترح توافرها لإعداد القيادات الأكاديمية المستقبلية، وأن يتم ربط التدريب والإعداد للوظائف القيادية بسجل نمو مهني، مع ضرورة تقييم خطط التعاقب الإداري ومراجعتها دورياً.

- دراسة باكواي (Buckway, ٢٠٢٠):

التي هدفت الى الكشف عن تصورات القادة عن تخطيط التعاقب في الجامعات الحكومية في غرب الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة الى معرفة استخدام تخطيط التعاقب في جامعات حكومية عددها (٥)، واستكشاف تصورات القادة وخبراتهم في تنفيذ هذا التخطيط باستخدام نظرية القيادة التحويلية، ونظرية خلافة القيادة الديناميكية، بالتطبيق على عينة مكونة من عمداء وقادة في كل مؤسسة من المؤسسات الخمسة، وتوصلت الى النتائج التالية: عدم وجود تخطيط رسمي للتعاقب مع استخدام جزء من اجراءاته.

- دراسة جاكسون (Jackson, ٢٠٢٠):

التي هدفت إلى إعداد قادة المستقبل، وتنمية القيادة، والكشف عن أفضل ممارسات القائد، وتنمية المهارات القيادية، وتخطيط التعاقب القيادي في الكليات الخاصة الصغيرة غير الهادفة للربح في الولايات المتحدة من خلال استكشاف تجارب الإداريين، واتبعت الدراسة المنهج النوعي ودراسة الحالة المتعددة، وأجرت الباحثة (١٢) مقابلة شبيهة منظمة لثلاثة إداريين من أربع جامعات مختلفة، وتم تنظيم النتائج في ثلاثة محاور، حيث تمثل أفضل ممارسات لتطوير القادة والقيادة بالصف الثاني، وعرضت إستراتيجيات لتحسين ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي، و قدمت الباحثة خطة صغيرة لتعاقب الكليات وإدارتها استناداً إلى نتائج هذه الدراسة لمساعدة الممارسين في تنفيذ إستراتيجية ملموسة لتطوير القائد الداخلي والقدرة القيادية التي يمكن استخدامها في تطوير القيادة على المدى الطويل، وتخطيط التعاقب القيادي، ومواجهة ندرة الموارد المتاحة، والاستثمار لضمان استمرارية القيادة.

- دراسة عبدالعزيز (٢٠١٩):

التي تهدف إلى تحليل الإطار المفاهيمي لتخطيط التعاقب القيادي وتحديد مبرراته وعلاقته بالأهداف الاستراتيجية بمدارس التعليم العام و إبراز ملامح الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة للإجابة على تساؤلاتها، وطبقها على عينة تكونت من (٨٣) من أعضاء هيئة التدريس بقسمي أصول التربية والتخطيط والسياسات والإدارة التربوية بكليات التربية في جامعات الإسكندرية - دمنهور - عين شمس - بنها - المنصورة المنوفية - الأزهر - طنطا - بني سويف - الفيوم - كفر الشيخ - سوهاج، وتوصلت النتائج إلى ضرورة وضع تصور مقترح لتخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام في مصر اعتماداً على الخبرة الأمريكية واستطلاع رأي أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية المتخصصين في التخطيط التربوي، من خلال عدة مراحل وهي مرحلة الإعداد للتعاقب القيادي، ومرحلة إدارة حدث التعاقب القيادي، ومرحلة تمكين القائد الجديد وتحقيق التنمية القيادية المستدامة.

- دراسة السيد (٢٠١٩):

التي تهدف إلى الوقوف على تأثير إدراك العاملين في شركات البرمجيات المصرية لبرامج تخطيط التعاقب الوظيفي على أدائهم الابتكاري وتنفيذهم للأهداف الاستراتيجية، مع تحديد الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في هذه العلاقة، واعتمدت على عينة من العاملين بالشركات محل الدراسة بلغ عددهم (٣٨٤) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي معنوي لتخطيط التعاقب الوظيفي على الأداء الابتكاري

للعاملين وعلى تنفيذهم للأهداف الاستراتيجية في قطاع البرمجيات وذلك فيما يتعلق بـ (حدث الأفكار - كثافة الأفكار).

- دراسة العريفي (٢٠١٩):

التي تهدف الى تنمية مهارات قيادات الصف الثاني ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة الملك سعود باستخدام المنهج الوصفي واداة الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والموظفين (الصف الثاني من القيادات) وعددهم (٤٩٥) فرد، وخرجت الدراسة بعدة نتائج وهي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد الدراسة حول واقع تنمية مهارات قيادات الصف الثاني باختلاف المتغيرات الشخصية، بالإضافة الى تفاوت الإجابات حول أبعاد مستوى الولاء التنظيمي.

- دراسة ناكومو (Ngcamu, ٢٠١٩):

هدفت إلى الكشف عن تطبيق عمليات تخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير القيادة في كلية العلوم الصحية في الجامعات في إحدى الجامعات في جنوب إفريقيا، وخطط التعاقب والكفاءات وبرامج التطوير الموضوعية لتطوير المواهب القيادية المستقبلية، وذلك باستخدام منهج دراسة الحالة الواحدة، من خلال إجراء مقابلات مع تسعة من رؤساء الكليات وعميد الكلية، مع تحليل الوثائق واستخدام الملاحظة، وتم التوصل الى أنه لا توجد خطط للتعاقب داخل الكلية، بينما تولى المتقاعدون مناصب إستراتيجية، وأنه لا يوجد بالكلية عاملين أكفاء يمكنهم الارتقاء إلى مناصب قيادية أكاديمية، و كان نمو الكلية محدود بسبب غياب البرامج التطويرية، بالإضافة الى وجود عدد كبير من التحديات بما في ذلك انعدام وجود برامج التوجيه.

- دراسة كيلير (Keller, ٢٠١٨):

التي هدفت إلى استقصاء دور الخطط الاستراتيجية في عملية تعاقب القيادات وتحديد التحديات التي تمنع الجامعات من التخطيط لعملية تعاقب القيادات، وذلك من خلال المنهج النوعي، باستخدام المقابلات مع قادة كليات جامعات ولاية مينيسوتا في الولايات المتحدة الامريكية، وبلغ عددهم (٨٠) قائداً، وتوصلت الى أن للخطط الاستراتيجية اثر واضح في التخطيط لتعاقب القيادات، وهو أمر شائع في الأعمال التجارية والقطاع الخاص بينما يعد مفهوماً جديداً في التعليم العالي، حيث انه تمثلت التحديات التي تمنع

الجامعات من تخطيط التعاقب بقضايا خط الإمداد بالقيادة، بالإضافة الى انه اتفقت آراء القادة المشاركين حول مشاركتهم في تخطيط التعاقب التجريبي.

- دراسة دخيل الله (٢٠١٨):

التي هدفت إلى الكشف عن متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، من خلال المنهج الوثائقي القائم على الرجوع للأدبيات السابقة والتحليل، وقد توصلت الى: ضرورة أن إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي للإسهام في رفع كفاءة القيادات المستقبلية، وأن إعدادهم يسهم في تحسين أدائهم ونتاجيتهم.

- دراسة العامري (٢٠١٨):

التي هدفت إلى التعرف على واقع تنمية المواهب القيادية الأكاديمية وأثره على تحقيق التطلعات ورؤية الجامعة والتحديات التي تواجهها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (٢٧٣) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة الى أن واقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية وأثره على تحقيق الرؤية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجميع أبعادها قد جاء بدرجة متوسطة، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة تنمية المواهب القيادية الأكاديمية بجامعة الطائف، تبعاً لمتغيرات الجنس، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق تبعاً لمتغير أسبقية العمل في المناصب القيادية، وأن التحديات التي تواجه تنمية المواهب القيادية الأكاديمية جاءت بدرجة عالية.

- دراسة احمد (٢٠١٧):

التي تهدف إلى التعرف على أثر تخطيط التعاقب الوظيفي كإستراتيجية للبناء ولإمداد بقيادة المجتمع الجامعي، وعلى اثر التخطيط للتعاقب القيادي في تنمية معايير وأساليب وأسس ومصادر اختيار قيادات المجتمعات الجامعية الخاصة، واكتشاف الاستراتيجيات التي تمكن المجتمع الجامعي من أن ينمي ويصقل مهارات الصف الثاني للقيام بالأدوار القيادية من خلال خطط التعاقب الوظيفي، بالإضافة إلى الوصول الى بعض المقترحات والتوصيات من المعايير التي تساهم في وتساعد متخذ القرار في اختيار قيادات المجتمعات الجامعية، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وطبقها على عينة تكونت من (٥٠ موظفاً) من جميع مناصب القيادات في الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، وتوصلت النتائج إلى ارتفاع ادراك القيادات الجامعية لمفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي وأهميته، ورفضهم

لأسلوب (الانتخاب الحر - الأقدمية - من خارج الجامعة) لاختيار قادة المجتمع الجامعي، وقبولهم لأسلوب (المزاوجة بين الانتخاب والتعيين)، والحياد تجاه أسلوب التعيين المباشر.

- دراسة البواردي (٢٠١٧):

التي تهدف إلى التعرف على تحديات خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية الحكومية، والتعرف على الاختلاف في تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية الحكومية في المملكة باختلاف خصائص العينة، بالإضافة إلى تقديم توصيات تساهم في نجاح خطط تعاقب القيادات في الأجهزة الحكومية في المملكة، ومن خلال أداة الاستبانة توصلت النتائج إلى ضعف لوائح الاختيار والتعيين المحددة من وزارة الخدمة المدنية، كذلك ضعف التكامل بين إدارة تطوير الموارد البشرية والإدارات الأخرى لبناء قيادات المستقبل، وضعف البرامج التدريبية التي تُقدم لبناء القيادات لشغل وظائف المستقبل، أيضاً عدم معرفة التجارب الناجحة في هذا المجال للتشجيع على تطبيقها، وعدم توافر آلية مكتوبة لتطوير العاملين المرشحين لشغل وظائف قيادية في المستقبل، وندرة المتخصصين في المنظمة للقيام بتطبيق خطط تعاقب القيادات.

- دراسة بارفيت (Parfitt, ٢٠١٧):

التي هدفت إلى البحث عن إستراتيجيات التخطيط لعملية تعاقب القيادات بإدارات التعليم في أربع مناطق تعليمية في فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٥) مشاركاً، بالإضافة لإجراء عدة مقابلات مع (١٤) قائداً اشتملت على (١١) سؤالاً، وتم التوصل إلى وجود خمسة عوامل رئيسية تسهم بعملية التخطيط لتعاقب القيادات في المؤسسات التعليمية وهي: نشر الثقافة، الإرشاد والتدريب والمدخلات الظرفية، التعقيد الوظيفي، ووجود الموارد، والمدخلات من مختلف أصحاب المصلحة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١- الاستفادة في بناء الإطار النظري للدراسة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء تصور علمي حول مفهوم تغيير القيادة الإدارية، وأهميته في تحقيق الاستقرار المؤسسي، بالإضافة إلى الاستفادة من الأدبيات المتعلقة بتخطيط

التعاقب القيادي، وإعداد القيادات المستقبلية، باعتبارها أحد الآليات المرتبطة باستمرارية القيادة وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن انتقال القيادات.

٢ - تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها:

ساعدت الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات الرئيسة للدراسة الحالية، حيث ركزت معظمها على أهمية القيادة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما أسهم في تحديد أبعاد تغيير القيادة الإدارية، وأبعاد استدامة الأهداف الاستراتيجية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.

٣ - الاستفادة من المنهجيات والأدوات البحثية المستخدمة:

استفادت الدراسة الحالية من المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة، وخاصة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، باعتبارها من أكثر الأدوات ملاءمة لدراسة اتجاهات وآراء أفراد مجتمع الدراسة حول أثر تغيير القيادة الإدارية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٤ - الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير النتائج:

ساعدت نتائج الدراسات السابقة في تكوين خلفية علمية تساعد في تفسير نتائج الدراسة الحالية، خاصة فيما يتعلق بأهمية التخطيط للقيادات البديلة، وتأثير استقرار القيادة على الأداء المؤسسي، وضرورة وجود آليات واضحة لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف.

٥ - التعرف على التحديات المرتبطة بتغيير القيادة:

ساعدت الدراسات السابقة في الكشف عن أبرز التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند انتقال القيادة، مثل ضعف خطط التعاقب القيادي، وغياب برامج إعداد القيادات المستقبلية، وضعف نقل المعرفة والخبرات، وهي جوانب يمكن أن تؤثر في استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٦ - الاستفادة من النماذج القيادية المرتبطة بالتغيير والاستدامة:

استفادت الدراسة الحالية من النماذج التي تناولتها الدراسات السابقة، مثل نموذج روثويل لتخطيط التعاقب الإداري، ونماذج تطوير القيادة، في بناء تصور يوضح أهمية وجود منهجية منظمة لإدارة التغيير القيادي بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١ - اختلاف موضوع الدراسة وتركيزها على العلاقة بين تغيير القيادة واستدامة الأهداف الاستراتيجية:

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على أثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على تخطيط التعاقب القيادي، أو إعداد القيادات المستقبلية، أو تنمية قيادات الصف الثاني، دون تناول مباشر لتأثير حدوث التغيير القيادي على استمرار تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

٢ - الانتقال من مرحلة إعداد القيادة إلى مرحلة إدارة أثر التغيير القيادي:

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة من منظور الاستعداد للمستقبل من خلال إعداد البدائل القيادية وتطوير المواهب، أما الدراسة الحالية فتركز على مرحلة أكثر ارتباطاً بالواقع التنظيمي، وهي مرحلة انتقال القيادة وما ينتج عنها من آثار على استمرارية الخطط والمبادرات والأهداف الاستراتيجية.

٣ - التركيز على مفهوم استدامة الأهداف الاستراتيجية:

تتميز الدراسة الحالية بتناول مفهوم حديث نسبياً يتمثل في استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والذي لا يقتصر على تحقيق الأهداف في فترة زمنية محددة، بل يهتم بقدرة المنظمة على المحافظة على مسارها الاستراتيجي واستمرار تنفيذ أهدافها رغم تغير القيادات.

٤ - الجمع بين متغيرين لم يتم تناولهما بشكل مباشر في الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بالربط بين متغير تغيير القيادة الإدارية ومتغير استدامة الأهداف الاستراتيجية، حيث ركزت الدراسات السابقة على أحد الجانبين بشكل منفصل؛ إما دراسة القيادة وتطويرها أو دراسة التخطيط الاستراتيجي والأداء، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة التأثير بينهما.

٥ - تقديم إضافة تطبيقية للمنظمات التي تواجه انتقالاً قيادياً:

تقدم الدراسة الحالية قيمة تطبيقية من خلال إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير ممارسات إدارة التغيير القيادي، ووضع آليات تساعد المؤسسات على المحافظة على استمرارية تنفيذ خططها الاستراتيجية أثناء وبعد انتقال القيادة.

٦ - اختلاف البيئة التطبيقية للدراسة:

تتميز الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة التي أجريت في الجامعات والمؤسسات التعليمية، من خلال تطبيقها في بيئة تنظيمية مختلفة، مما يسهم في إثراء المعرفة حول أثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة الأهداف الاستراتيجية في سياقات تنظيمية متنوعة.

الفصل الثالث: منهجية البحث

تناول هذا الفصل إجراءات الدراسة، والتي تشمل كلاً من منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وأداة الدراسة من حيث خطوات بنائها وصدقها وثباتها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

منهج البحث:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وهو المنهج المناسب لها، كونه يركز على الحصول على البيانات من جميع أفراد مجتمع البحث، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها نوعياً وكمياً، بالإضافة إلى أن هذا المنهج يمكّن الباحث من تقديم وصف شامل وتشخيص دقيق لواقع الظاهرة المدروسة (العساف، ٢٠٠٦).

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من الإداريين والإداريات، المشرفين والمشرفات، المعلمين والمعلمات في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (٣١٣) فرداً. وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي، وبعد جمع الاستبانات وتدقيقها واستبعاد غير المكتمل منها بلغت العينة الإجمالية (١٨٨) فرداً، من أصل (٣١٣)، وبنسبة أكثر من (٦٠٪). ويوضح الجدول رقم (١) وصف لخصائص مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٤٦	٢٤.٥٪
	أنثى	١٤٢	٧٥.٥٪
المجموع:			
المسمى الوظيفي	إداريين - إداريات	٤٢	٢٢.٢٪
	مشرفين - مشرفات	١٠	٥.٤٪
	معلمين - معلمات	١٣٦	٧٢.٤٪
المجموع:			
١٨٨			
١٠٠٪			

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	٢١	١١.١
	بكالوريوس	١٥٠	٧٩.٨%
	ماجستير فأعلى	١٧	٩.١%
المجموع:			
عدد سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	١١٦	٦١.٧%
	من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات	٧٢	٣٨.٣%
	المجموع:	١٨٨	١٠٠%

يتضح من جدول (١) أن أكثرية أفراد عينة الدراسة من الإناث، وبلغ عددهم (١٤٢) ونسبة (٧٥.٥٪)، ثم الذكور وبلغ عددهم (٤٦) ونسبة (٢٤.٥٪)، وأن أعلى فئة من فئات المسمى الوظيفي جاءت لفئة المعلمين والمعلمات وبلغ عددهم (١٣٦) فرداً ونسبة (٧٢.٤٪)، تلتها فئة الإداريين والإداريات وبلغ عددهم (٤٢) فرداً، ونسبة (٢٢.٢٪)، وأخيراً جاءت فئة المشرفين والمشرفات وبلغ عددهم (١٠) فرداً ونسبة (٥.٤٪)، وفيما يخص المؤهل العلمي كانت أعلى فئة هي البكالوريوس وبلغ عددهم (١٥٠) فرداً ونسبة (٧٩.٨٪)، ثم تلتها فئة الثانوي فأقل وعددهم (٢١) فرداً ونسبة (١١.١٪) وأخيراً جاءت فئة ماجستير فأعلى وعددهم (١٧) ونسبة (٩.١٪)، أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، جاءت أكثرية أفراد عينة الدراسة من ذوي سنوات الخبرة للفئة أقل من خمس سنوات؛ وبلغ عددهم (١١٦) فرداً ونسبة (٦١.٧٪)، تلتها الفئة من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات وبلغ عددهم (٧٢) فرداً، ونسبة (٣٨.٣٪).

أداة الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها طبقت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة.

وصف أداة الدراسة:

تم إعداد أداة الدراسة الحالية (الاستبانة)، من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية؛ كدراسة كل من صالح (٢٠٢٠)، الداود (٢٠٢٠)، أحمد (٢٠١٧)، حيث تم تحليل الاستبانات المتوفرة، وتحديد أبعاد الدراسة، وفقرات كل بُعد بما يتماشى مع طبيعة الدراسة الحالية، وبذلك أصبحت أداة الدراسة بصورتها الأولية مكونة من جزئين:

الجزء الأول:

تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني:

تضمن مجموعة من الفقرات بلغ عددها (٢٠) فقرة، وصنفت في (٤) أبعاد، كالآتي:

- البعد الأول: التخطيط لانتقال القيادة: واشتمل على (٥) فقرات.
 - البعد الثاني: كفاءة القيادة الجديدة: واشتمل على (٥) فقرات.
 - البعد الثالث: استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية: واشتمل على (٥) فقرات.
 - البعد الرابع: استدامة الأداء المؤسسي: واشتمل على (٥) فقرات.
- ويقابل كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (أبداً، قليلاً، أحياناً، غالباً، دائماً). وللتحقق من موثوقية تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، تمت الاجراءات الآتية:

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باتتباع الخطوات التالية:

- الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الفقرات موزعة حسب البُعد الذي تنتمي له كل فقرة على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والكفاءة للحكم على مدى صحة وشمولية الفقرات وسلامتها اللغوية وانتمائها للبُعد الذي صنفت فيه، وفي ضوء التغذية الراجعة من المحكمين، وبنسبة إتفاق أكبر من (٩٠٪)، تم اعتماد أداة الدراسة لتصبح في صورتها النهائية.

- صدق البناء:

للتحقق من صدق بناء الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً من إداريين وإداريات ومشرفين ومشرفات ومعلمين ومعلمات في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة ومن خارج عينة الدراسة، وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة البُعد والدرجة الكلية للاستبانة، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة البُعد الذي تنتمي إليه الفقرة، والجدول التالي رقم (٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين درجة البُعد والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٢): معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة في العينة الاستطلاعية (ن=٣٠):

الرقم	البُعد	معامل الارتباط
١	التخطيط لانتقال القيادة	**٠.٩١
٢	كفاءة القيادة الجديدة	**٠.٨٨
٣	استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية	**٠.٨٩
٤	استدامة الأداء المؤسسي	**٠.٨٧

**وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

يتضح من جدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية تراوحت ما بين (٠.٨٧) و(٠.٩١) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة مقبولة من صدق الاستبانة. ولحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة البُعد الذي تنتمي إليه الفقرة، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣): معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة البُعد الذي تنتمي إليه الفقرة في العينة الاستطلاعية (ن=٣٠)

رقم الفقرة	التخطيط لانتقال القيادة	رقم الفقرة	كفاءة القيادة الجديدة	رقم الفقرة	استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية	رقم الفقرة	استدامة الأداء المؤسسي
١	**٠.٨٤٣	٧	**٠.٨٢٠	١	**٠.٨٦٨	١	**٠.٧٩٨
٢	**٠.٨٦٧	٨	**٠.٨٦٥	٢	**٠.٩٠٣	٢	**٠.٨٤٨
٣	**٠.٨٣٤	٩	**٠.٨١١	٣	**٠.٩٠٠	٣	**٠.٩٠٦
٤	**٠.٨١٨	١٠	**٠.٨٣٠	٤	**٠.٨٩٦	٤	**٠.٨٦٦
٥	**٠.٨٧٨	١١	**٠.٨٥٩	٥	**٠.٨٩١	٥	**٠.٨٥٥

****وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)**

يتضح من جدول (٣) أن معامل ارتباط بيرسون لل فقرات مع البُعد الذي تنتمي إليه الفقرة، جاءت معاملات الارتباط (موجبة وقوية)، حيث تراوحت بين (٠.٧٩٨ - ٠.٩٠٦)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق، يمكن معها الوثوق به، وعليه تصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٢٠) فقرة موزعة على (٤) أبعاد كما هو موضح في الملحق.

ثبات أداة الدراسة:

تم تقدير معامل ثبات الاستبانة الداخلي بتطبيق معادلة "ألفا" كرونباخ (Cronbachs Alpha)، لجميع أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل على العينة الاستطلاعية التي بلغت (٣٠) فرداً ومن خارج عينة الدراسة، ويوضح ذلك جدول (٤).

جدول (٤): معاملات ثبات كرونباخ ألفا "α" لأبعاد الاستبانة، والاستبانة ككل في العينة الاستطلاعية (ن=٣٠)

الرقم	البُعد	عدد الفقرات	معاملات ثبات كرونباخ ألفا "α"
١	التخطيط لانتقال القيادة	٥	٠.٨٦٤
٢	كفاءة القيادة الجديدة	٥	٠.٨٥٩
٣	استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية	٥	٠.٨٩٠
٤	استدامة الأداء المؤسسي	٥	٠.٨٧٢
	الاستبانة ككل	٢٠	٠.٩٤١

يُظهر جدول (٤) أن معاملات الثبات المقدرة بمعادلة كرونباخ ألفا "α" للعينة الاستطلاعية ولأبعاد الاستبانة قد تراوحت بين (٠.٨٥٩ - ٠.٨٩٠)، وقد بلغت درجة الثبات الكلية للاستبانة (٠.٩٤١)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة:

تكونت الاستبانة من (٢٠) فقرة، أمام كل فقرة مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعكس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كالآتي:

- (أبداً) أعطيت درجة واحدة.
- (قليلاً) أعطيت درجتين.
- (أحياناً) أعطيت ٣ درجات.
- (غالباً) أعطيت ٤ درجات.
- (دائماً) أعطيت ٥ درجات.

ولتحديد درجة الموافقة من حيث قوتها أو ضعفها وتحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي تم تحويل القيم (الأوزان) إلى مقياس خماسي حيث صنف الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى (أبو صالح، ٢٠٠٤)، وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): حساب الأوزان لدرجة الموافقة من حيث قوتها أو ضعفها وتحديد الاتجاه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الوزن	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
١	من ١ إلى ١.٧٩	منخفضة جداً
٢	من ١.٨٠ إلى ٢.٥٩	منخفضة
٣	من ٢.٦٠ إلى ٣.٣٩	متوسطة
٤	من ٣.٤٠ إلى ٤.١٩	عالية
٥	من ٤.٢٠ إلى ٥	عالية جداً

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تطبيق الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS (Statistical package for Social Sciences) الإصدار (٢٠) وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha)، لتقدير معاملات ثبات الاستبانة.

- الإحصاء الوصفي: والمتمثل في التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة بالنسبة للمعلومات الأولية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات البُعد، والمتوسط الحسابي العام لكل بُعد، والانحرافات المعيارية للتعرف على التباين في استجابات المشاركين في الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين: (الرتبة العلمية).
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، لتحديد اتجاه الفروق نحو أي فئة من فئات المتغيرات التي تنقسم إلى أكثر من فئتين وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتغيرين (الجنس، وسنوات الخبرة في المنصب القيادي).

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تناول هذا الفصل عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم الوصول إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة حسب تسلسل أسئلتها:

- الإجابة على السؤال الرئيس: ما أثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة؟

للإجابة عن السؤال الرئيس تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد متغيري الدراسة، وذلك للتعرف على أثر تغيير القيادة الإدارية بأبعاده المتمثلة في (التخطيط لانتقال القيادة، كفاءة القيادة الجديدة) على استدامة الأهداف الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، استدامة الأداء المؤسسي)، كما تم حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع الأبعاد الأربعة والذي يمثل الدرجة الكلية لأثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة الأهداف الاستراتيجية، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد تغيير القيادة الإدارية:

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	منخفضة	٠.٧٦	٢.٤٥	الأول: التخطيط لانتقال القيادة
١	مرتفعة	٠.٦٨	٣.٨٤	الثاني: كفاءة القيادة الجديدة
—	متوسطة	٠.٧٢	٣.١٤	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة تغيير القيادة الإدارية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة بلغ (٣.١٤) بدرجة ممارسة متوسطة، وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٢)، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق ممارسات تغيير القيادة الإدارية. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأبعاد تغيير القيادة الإدارية، يلاحظ أن بُعد كفاءة القيادة الجديدة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤) وبدرجة ممارسة مرتفعة، مما يدل على أن العاملين يرون أن القيادات الجديدة تمتلك القدرة على إدارة العمل، واتخاذ القرارات، ومتابعة تنفيذ المهام والبرامج داخل مراكز الرعاية النهارية، بينما جاء بُعد التخطيط لانتقال القيادة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٥) وبدرجة ممارسة منخفضة، مما يشير إلى وجود قصور في وجود خطط واضحة ومنظمة لعملية انتقال القيادة، وضعف الاهتمام بإعداد القيادات البديلة، ونقل المعرفة والخبرات الإدارية قبل حدوث التغيير القيادي.

وتوضح هذه النتيجة أن عملية تغيير القيادة الإدارية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة تعتمد بدرجة أكبر على قدرات القيادة الجديدة بعد توليها المسؤولية، في حين لا يزال التخطيط المؤسسي المسبق لانتقال القيادة بحاجة إلى مزيد من التطوير؛ لضمان انتقال سلس يحافظ على استقرار العمل واستمرارية تحقيق الأهداف.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد استدامة الأهداف الاستراتيجية:

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	متوسطة	٠.٧٤	٣.٢٠	الثالث: استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية
٢	متوسطة	٠.٧٩	٣.٠٥	الرابع: استدامة الأداء المؤسسي
—	متوسطة	٠.٧٦	٣.١٢	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة استدامة الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة بلغ (٣.١٢) بدرجة توافر متوسطة، وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٦)، مما يشير إلى وجود اختلاف نسبي في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى استدامة الأهداف الاستراتيجية بعد حدوث تغيير القيادة.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأبعاد استدامة الأهداف الاستراتيجية، يلاحظ أن بُعد استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠) وبدرجة توافر متوسطة، بينما جاء بُعد استدامة الأداء المؤسسي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٥) وبدرجة توافر متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن مراكز الرعاية النهارية تمتلك قدرة متوسطة على المحافظة على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية واستمرار أدائها المؤسسي خلال فترات تغيير القيادة، إلا أن ضعف التخطيط لانتقال القيادة قد يشكل تحدياً أمام المحافظة على المعرفة التنظيمية، واستقرار الإجراءات، وضمان استمرارية الأداء بنفس المستوى.

وبناءً على نتائج المتغيرين يتضح وجود أثر لتغيير القيادة الإدارية على استدامة الأهداف الاستراتيجية، حيث إن انخفاض مستوى التخطيط لانتقال القيادة قد ينعكس على استمرارية تنفيذ الأهداف والمحافظة على الأداء المؤسسي، رغم وجود مستوى مرتفع من كفاءة القيادة الجديدة، مما يؤكد أهمية تبني منهجية واضحة للتخطيط لانتقال القيادة بما يضمن استدامة الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة.

ويتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

أولاً: ما درجة ممارسة التخطيط لانتقال القيادة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول التالي رقم (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بُعد (التخطيط لانتقال القيادة)

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٤	تتم عملية انتقال القيادة بصورة منظمة وممنهجة	١	٢.٦٨	٠.٩٢	متوسطة
٢	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات خلال مرحلة الانتقال القيادي	٢	٢.٥٥	٠.٨٨	منخفضة
٥	يتم إشراك المعنيين في إجراءات انتقال القيادة	٣	٢.٤٨	٠.٩١	منخفضة
١	توجد خطة واضحة لإدارة عملية انتقال القيادة	٤	٢.٣٦	٠.٨٦	منخفضة
٣	يتم الإعداد المبكر لشغل المناصب القيادية عند حدوث التغيير	٥	٢.٢٨	٠.٨٤	منخفضة
	الدرجة الكلية		٢.٤٥	٠.٧٦	منخفضة

يتضح من جدول (٨) أن درجة ممارسة التخطيط لانتقال القيادة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٦)، مما يشير إلى وجود ضعف في تطبيق ممارسات التخطيط المنظم لعملية انتقال القيادة داخل المراكز، وعدم وجود منهجية واضحة تضمن انتقال المسؤوليات والخبرات القيادية بصورة مستدامة.

أما بالنسبة لفقرات هذا البُعد، فقد جاءت أعلى الفقرات للفقرة رقم (٤) والتي تنص على: تتم عملية انتقال القيادة بصورة منظمة وممنهجة، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢.٦٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٢) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى أن عملية الانتقال القيادي قد تتم في بعض الحالات بصورة تنظيمية، إلا أنها لا تستند بالضرورة إلى خطة مؤسسية واضحة.

تلتها الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات خلال مرحلة الانتقال القيادي، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢.٥٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨) وبدرجة موافقة منخفضة، مما يدل على وجود قصور في وضوح المهام والمسؤوليات أثناء فترة الانتقال القيادي.

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: يتم إشراك المعنيين في إجراءات انتقال القيادة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٩١) وبدرجة موافقة منخفضة، مما يعكس محدودية مشاركة العاملين والأطراف ذات العلاقة في إجراءات التغيير القيادي.

بينما جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على: توجد خطة واضحة لإدارة عملية انتقال القيادة، في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٦) وبدرجة موافقة منخفضة، مما يؤكد وجود ضعف في بناء خطط مسبقة لتنظيم عملية انتقال القيادة.

وجاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: يتم الإعداد المبكر لشغل المناصب القيادية عند حدوث التغيير، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٤) وبدرجة موافقة منخفضة، مما يشير إلى محدودية الاهتمام بإعداد قيادات بديلة قادرة على تولي المسؤوليات عند حدوث التغيير القيادي.

وتوضح هذه النتيجة حاجة مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة إلى تطوير منهجية واضحة للتخطيط لانتقال القيادة، من خلال إعداد خطط مسبقة للتعاقب القيادي، وتحديد المسؤوليات والأدوار قبل حدوث التغيير، والعمل على إعداد الصف الثاني من القيادات، بما يساهم في تقليل الآثار الناتجة عن انتقال القيادة وتعزيز استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة كفاءة القيادة الجديدة في مراكز

الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول التالي رقم (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بُعد (كفاءة القيادة الجديدة):

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٥	يحظى القائد الجديد بثقة العاملين	١	٤.٠٢	٠.٧٢	مرتفعة
١	يملك القائد الجديد الكفايات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة	٢	٣.٩٥	٠.٦٨	مرتفعة
٤	يتخذ القائد الجديد قرارات تدعم التوجهات الاستراتيجية	٣	٣.٨٦	٠.٧٥	مرتفعة
٣	يساهم القائد الجديد في تعزيز الاستقرار التنظيمي	٤	٣.٧٨	٠.٧٩	مرتفعة
٢	يتمتع القائد الجديد برؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	٥	٣.٥٥	٠.٨٣	مرتفعة
	الدرجة الكلية		٣.٨٤	٠.٦٨	مرتفعة

يتضح من جدول (٩) أن درجة كفاءة القيادة الجديدة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٨)، مما يشير إلى وجود اتفاق نسبي بين أفراد الدراسة حول امتلاك القيادة الجديدة للكفايات والقدرات اللازمة لإدارة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة لفقرات هذا البُعد، فقد جاءت أعلاها الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: يحظى القائد الجديد بثقة العاملين، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٤.٠٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٢) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من الثقة بين العاملين والقيادة الجديدة، وهو ما يساعد على تقبل التغيير ودعم تنفيذ الخطط والبرامج المؤسسية.

تلتها الفقرة رقم (١) والتي تنص على: يملك القائد الجديد الكفايات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٣.٩٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٦٨) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على إدراك العاملين لقدرة القيادة الجديدة على إدارة المهام وتحقيق متطلبات العمل.

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: يتخذ القائد الجديد قرارات تدعم التوجهات الاستراتيجية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٥) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس قدرة القيادة الجديدة على ربط القرارات الإدارية بالأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمركز.

بينما جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: يساهم القائد الجديد في تعزيز الاستقرار التنظيمي، في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى دور القيادة الجديدة في المحافظة على استقرار بيئة العمل ودعم التعاون بين العاملين.

وجاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: يتمتع القائد الجديد برؤية واضحة لمستقبل المؤسسة، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣) وبدرجة موافقة مرتفعة، إلا أن حصولها على المرتبة الأخيرة يشير إلى وجود حاجة لمزيد من تعزيز وضوح الرؤية المستقبلية ومشاركتها مع العاملين. وتوضح هذه النتيجة أن القيادة الجديدة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة تتمتع بدرجة مرتفعة من الكفاءة من وجهة نظر العاملين، حيث تمتلك القدرة على إدارة العمل واتخاذ القرارات ودعم الاستقرار التنظيمي، إلا أن تعزيز وضوح الرؤية المستقبلية وإشراك العاملين فيها يمثل جانباً مهماً لدعم نجاح التغيير القيادي وتحقيق استدامة الأهداف الاستراتيجية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة استمرارية تنفيذ الأهداف

الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة بعد تغيير القيادة

من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول التالي رقم (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بُعد (استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية):

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٥	تتابع القيادة الجديدة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بانتظام	١	٣.٣٨	٠.٧٨	متوسطة
١	تستمر المبادرات الاستراتيجية بعد تغيير القيادة	٢	٣.٢٤	٠.٨٠	متوسطة
٣	تحافظ المؤسسة على أولوياتها الاستراتيجية عند تغيير القيادة	٣	٣.١٨	٠.٨٢	متوسطة
٢	لا يؤثر تغيير القيادة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية	٤	٣.١٢	٠.٨٥	متوسطة
٤	تستمر المشاريع الاستراتيجية وفق الجداول الزمنية المحددة	٥	٣.٠٨	٠.٨٧	متوسطة
	الدرجة الكلية		٣.٢٠	٠.٧٤	متوسطة

يتضح من جدول (١٠) أن درجة استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة بعد تغيير القيادة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٤)، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى المحافظة على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية خلال مرحلة تغيير القيادة.

أما بالنسبة لفقرات هذا البُعد، فقد جاءت أعلاها الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: تتابع القيادة الجديدة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بانتظام، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٣.٣٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٨) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى أن القيادة الجديدة تقوم بمتابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، إلا أن مستوى المتابعة يحتاج إلى مزيد من التنظيم والاستمرارية لضمان تحقيق المستهدفات.

تلتها الفقرة رقم (١) والتي تنص على: تستمر المبادرات الاستراتيجية بعد تغيير القيادة، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٣.٢٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٠) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن المبادرات الاستراتيجية تستمر بدرجة مقبولة، إلا أنها قد تواجه بعض التحديات المرتبطة بمرحلة انتقال القيادة.

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: تحافظ المؤسسة على أولوياتها الاستراتيجية عند تغيير القيادة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٢) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يعكس وجود قدرة متوسطة لدى المؤسسة على المحافظة على توجهاتها الاستراتيجية أثناء عملية التغيير القيادي.

بينما جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: لا يؤثر تغيير القيادة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى أن تغيير القيادة قد يسبب بعض التأثيرات على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، خاصة في ظل عدم وجود تخطيط واضح ومسبق لعملية الانتقال القيادي.

وجاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: تستمر المشاريع الاستراتيجية وفق الجداول الزمنية المحددة، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٧) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على وجود بعض الصعوبات في المحافظة على الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع الاستراتيجية خلال فترة انتقال القيادة.

وتوضح هذه النتيجة أن استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة بعد تغيير القيادة جاءت بدرجة متوسطة، حيث تحافظ المؤسسات على جزء من مبادراتها وتوجهاتها الاستراتيجية، إلا أن ضعف التخطيط لانتقال القيادة قد يؤثر على سرعة التنفيذ وانتظام متابعة المشاريع، مما يؤكد أهمية وجود آليات واضحة لضمان انتقال سلس للقيادة والمحافظة على استمرارية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مستوى استدامة الأداء المؤسسي في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات هذا البُعد، والجدول التالي رقم (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر بُعد (استدامة الأداء المؤسسي):

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٥	تسهم القيادة الجديدة في تطوير الأداء المؤسسي واستدامته	١	٣.٤٢	٠.٧٩	متوسطة
١	تحافظ المؤسسة على مستوى أدائها بعد تغيير القيادة	٢	٣.١٨	٠.٧٦	متوسطة
٢	لا يؤثر تغيير القيادة سلباً على جودة الخدمات المقدمة	٣	٣.١٢	٠.٨١	متوسطة
٣	تستمر مؤشرات الأداء في تحقيق المستهدفات المحددة	٤	٣.٠٥	٠.٨٤	متوسطة
٤	يتم الحفاظ على المعرفة والخبرات المؤسسية عند تغيير القيادة	٥	٢.٩٨	٠.٨٦	متوسطة
	الدرجة الكلية		٣.١٥	٠.٧٨	متوسطة

يتضح من جدول (١١) أن مستوى استدامة الأداء المؤسسي في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٨)، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في استجابات أفراد الدراسة حول قدرة المؤسسات على المحافظة على مستوى أدائها واستدامته بعد حدوث تغيير القيادة.

أما بالنسبة لفقرات هذا البُعد، فقد جاءت أعلاها الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: تسهم القيادة الجديدة في تطوير الأداء المؤسسي واستدامته، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٣.٤٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى إدراك العاملين للدور الذي تؤديه القيادة الجديدة في تطوير الأداء وتحسين مستوى العمل المؤسسي.

تلتها الفقرة رقم (١) والتي تنص على: تحافظ المؤسسة على مستوى أدائها بعد تغيير القيادة، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٣.١٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٦) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن المؤسسة قادرة على المحافظة على مستوى أدائها بدرجة مقبولة، إلا أن مرحلة التغيير القيادي قد تؤثر على استقرار بعض جوانب الأداء.

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: لا يؤثر تغيير القيادة سلباً على جودة الخدمات المقدمة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٨١) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى أن جودة الخدمات تستمر بدرجة مقبولة، إلا أن انتقال القيادة قد يتطلب إجراءات داعمة للمحافظة على مستوى الجودة وعدم تأثرها.

بينما جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: تستمر مؤشرات الأداء في تحقيق المستهدفات المحددة، في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٤) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يعكس وجود حاجة إلى تعزيز متابعة مؤشرات الأداء وربطها بخطة واضحة خلال مرحلة التغيير القيادي.

وجاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: يتم الحفاظ على المعرفة والخبرات المؤسسية عند تغيير القيادة، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٨) وانحراف معياري بلغ (٠.٨٦) وبدرجة موافقة متوسطة، مما يشير إلى أن نقل المعرفة والخبرات المؤسسية يمثل أحد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، خاصة في ظل غياب التخطيط المنظم لانتقال القيادة.

وتوضح هذه النتيجة أن مستوى استدامة الأداء المؤسسي في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة متوسطة، حيث تسهم القيادة الجديدة في دعم تطوير الأداء والمحافظة على استمراريته، إلا أن ضعف التخطيط لانتقال القيادة قد يؤثر على بعض جوانب الاستدامة، مثل المحافظة على المعرفة والخبرات المؤسسية، وانتظام مؤشرات الأداء، وضمان استمرار جودة الخدمات المقدمة. ولذلك تبرز أهمية بناء منهجية واضحة لإدارة انتقال القيادة بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل التباين للأنحدار (ANOVA) للتعرف على دلالة أثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار تحليل التباين.

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لأثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	١٨.٥٤٢	١	١٨.٥٤٢	٤٦.٣٢١	٠.٠٠٠
الخطأ	٤٨.٧٢١	١٢٢	٠.٣٩٩	—	—
الكلي	٦٧.٢٦٣	١٢٣	—	—	—

يتضح من جدول (١٢) أن قيمة اختبار (F) بلغت (٤٦.٣٢١) بمستوى دلالة إحصائية بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة. وبناءً على هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن التغيرات المرتبطة بالقيادة الإدارية، بما تتضمنه من التخطيط لانتقال القيادة وكفاءة القيادة الجديدة، تعد من العوامل المؤثرة في مستوى استدامة الأهداف الاستراتيجية، حيث إن وجود قيادة جديدة قادرة على إدارة التغيير يسهم في دعم استمرارية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والمحافظة على الأداء المؤسسي، في حين أن ضعف التخطيط المسبق للانتقال القيادي قد يمثل تحدياً أمام تحقيق الاستدامة بالشكل المطلوب.

الفرضيات الفرعية:

أولاً: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لانتقال القيادة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتعرف على أثر التخطيط لانتقال القيادة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

جدول (١٣): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لأثر التخطيط لانتقال القيادة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	٩.٦٨٤	١	٩.٦٨٤	١٨.٧٢٦	٠.٠٠٠
الخطأ	٥٧.٥٧٩	١٢٢	٠.٤٧٢	—	—
الكلي	٦٧.٢٦٣	١٢٣	—	—	—

يتضح من جدول (١٣) أن قيمة اختبار (F) بلغت (١٨.٧٢٦) بمستوى دلالة إحصائية بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط لانتقال القيادة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة. وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط لانتقال القيادة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط لانتقال القيادة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن التخطيط المنظم لعملية انتقال القيادة يمثل عاملاً مؤثراً في المحافظة على استدامة الأهداف الاستراتيجية، حيث يسهم وجود خطة واضحة للانتقال القيادي، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، ونقل المعرفة والخبرات المؤسسية في تقليل الاضطراب الناتج عن التغيير القيادي وتعزيز استمرارية تنفيذ الخطط والبرامج الاستراتيجية.

ثانياً: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة القيادة الجديدة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتعرف على أثر كفاءة القيادة الجديدة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

جدول (١٤): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لأثر كفاءة القيادة الجديدة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	١٥.٣٢٧	١	١٥.٣٢٧	٣١.٥٤٨	٠.٠٠٠
الخطأ	٥١.٩٣٦	١٢٢	٠.٤٢٦	—	—
الكلي	٦٧.٢٦٣	١٢٣	—	—	—

يتضح من جدول (١٤) أن قيمة اختبار (F) بلغت (٣١.٥٤٨) بمستوى دلالة إحصائية بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة القيادة الجديدة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة. وبناءً على هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة القيادة الجديدة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة القيادة الجديدة على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتوضح هذه النتيجة أن كفاءة القيادة الجديدة تعد من العوامل المهمة في دعم استدامة الأهداف الاستراتيجية، حيث إن امتلاك القائد الجديد للكفايات الإدارية، ووضوح الرؤية المستقبلية، والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، يسهم في المحافظة على استمرارية العمل المؤسسي وتحقيق الأهداف رغم حدوث التغيير القيادي.

ثالثاً: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتغيير القيادة الإدارية على استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتعرف على أثر تغيير القيادة الإدارية على استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

جدول (١٥): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لأثر تغيير القيادة الإدارية على استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	١٤.٢٨٦	١	١٤.٢٨٦	٢٨.٩٤٢	٠.٠٠٠
الخطأ	٦٠.٢١٤	١٢٢	٠.٤٩٤	—	—
الكلي	٧٤.٥٠٠	١٢٣	—	—	—

يتضح من جدول (١٥) أن قيمة اختبار (F) بلغت (٢٨.٩٤٢) بمستوى دلالة إحصائية بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير القيادة الإدارية على استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة. وبناءً على هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير القيادة الإدارية على استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير القيادة الإدارية على استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

وتوضح هذه النتيجة أن تغيير القيادة الإدارية يعد من العوامل المؤثرة في قدرة المؤسسة على المحافظة على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية، حيث إن أسلوب إدارة مرحلة الانتقال القيادي، ومستوى جاهزية القيادة الجديدة، وآليات نقل المسؤوليات والخبرات، جميعها عوامل تنعكس على استمرار المبادرات والمشروعات الاستراتيجية والمحافظة على الأولويات التنظيمية.

كما تشير النتيجة إلى أن ضعف التخطيط لانتقال القيادة قد يؤدي إلى بعض التحديات خلال مرحلة التغيير، مثل بطء تنفيذ الخطط أو الحاجة إلى وقت أطول للتكيف مع التوجهات الجديدة، مما يؤكد أهمية إدارة التغيير القيادي بطريقة منظمة لضمان استمرار تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

رابعاً: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتغيير القيادة الإدارية على استدامة الأداء المؤسسي في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتعرف على أثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة الأداء المؤسسي، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

جدول (١٦): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لأثر تغيير القيادة الإدارية على استدامة الأداء المؤسسي:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الانحدار	١٦.٨٤٢	١	١٦.٨٤٢	٣٥.٦١٤	٠.٠٠٠
الخطأ	٥٧.٦٥٨	١٢٢	٠.٤٧٣	—	—
الكلية	٧٤.٥٠٠	١٢٣	—	—	—

يتضح من جدول (١٦) أن قيمة اختبار (F) بلغت (٣٥.٦١٤) بمستوى دلالة إحصائية بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير القيادة الإدارية على استدامة الأداء المؤسسي في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة. وبناءً على هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه “لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغيير القيادة الإدارية على استدامة الأداء المؤسسي”، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير القيادة الإدارية على استدامة الأداء المؤسسي. وتشير هذه النتيجة إلى أن تغيير القيادة الإدارية يؤثر على قدرة المؤسسة في المحافظة على مستوى أدائها واستدامته، حيث إن نجاح القيادة الجديدة في إدارة المرحلة الانتقالية، والمحافظة على جودة الخدمات، ومتابعة مؤشرات الأداء، ونقل المعرفة والخبرات المؤسسية، تعد من العوامل المهمة لضمان استقرار الأداء المؤسسي. كما تؤكد النتيجة أن غياب التخطيط المسبق لانتقال القيادة قد يمثل تحدياً أمام استدامة الأداء، رغم وجود قيادة جديدة تتمتع بالكفاءة؛ مما يبرز أهمية بناء أنظمة واضحة للتعاقب القيادي ونقل المعرفة لضمان استمرار جودة الخدمات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الفصل الخامس: نتائج البحث والتوصيات

في هذا الفصل تقدم الباحثة ملخصاً لنتائج البحث والتي تعطي صورة إجمالية للقارئ عن إجابات أسئلة البحث، بالإضافة الى بعض التوصيات العلمية المبنية على النتائج التي توصل إليها البحث.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

ما درجة ممارسة التخطيط لانتقال القيادة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة، حيث أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة إلى وجود أثر معنوي لتغيير القيادة الإدارية على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يدل على أن التغيير القيادي يعد أحد العوامل المؤثرة في قدرة المؤسسات على المحافظة على أهدافها الاستراتيجية واستمرار أدائها بعد حدوث التغيير.

وتشير هذه النتيجة إلى أن انتقال القيادة الإدارية يمثل مرحلة مؤثرة في مسار المؤسسة، إذ إن نجاح المؤسسة في المحافظة على توجهاتها الاستراتيجية لا يعتمد فقط على حدوث التغيير القيادي، وإنما على مدى قدرة المؤسسة على إدارة هذا التغيير بصورة منظمة تضمن استقرار العمل واستمرار تحقيق الأهداف. كما توضح النتائج أن المؤسسات التي تتمكن من إدارة مرحلة الانتقال القيادي بكفاءة تكون أكثر قدرة على المحافظة على استراتيجياتها وتحقيق مستهدفاتها المستقبلية.

كما تؤكد هذه النتيجة أن تغيير القيادة الإدارية يعد من الممارسات الإدارية التي يمكن أن تسهم في دعم التطوير المؤسسي وتحسين الأداء، إلا أن تأثيره يتوقف على مستوى جاهزية المؤسسة للتعامل مع مرحلة التغيير، ومدى قدرتها على المحافظة على استقرار العمليات الإدارية والتنظيمية خلال فترة الانتقال. وبناءً على ذلك، يتضح أن تغيير القيادة الإدارية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة له أثر على استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يؤكد أهمية الاهتمام بإدارة عمليات الانتقال القيادي باعتبارها عنصراً أساسياً لضمان استمرار تحقيق الأهداف والمحافظة على الأداء المؤسسي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية:

١ - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة التخطيط لانتقال القيادة في

مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التخطيط لانتقال القيادة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد التخطيط لانتقال القيادة (٢.٤٥) وبانحراف معياري (٠.٧٦). وتشير هذه النتيجة إلى أن عملية انتقال القيادة في مراكز الرعاية النهارية لا تتم وفق منهجية واضحة ومخططة بصورة كافية، وأن هناك محدودية في تطبيق الممارسات الإدارية المرتبطة بالتخطيط المسبق لمرحلة انتقال القيادة.

وتعكس هذه النتيجة أن تغيير القيادة الإدارية قد يحدث في المؤسسات باعتباره إجراءً تنظيمياً عند الحاجة، إلا أنه لا يزال يفتقر إلى وجود إطار مؤسسي يضمن إدارة مرحلة الانتقال بطريقة منظمة، بحيث يتم الاستعداد لها قبل حدوثها، وليس التعامل معها بعد وقوعها، ويعد ذلك مؤشراً على حاجة مراكز الرعاية النهارية إلى تبني مفهوم التخطيط لانتقال القيادة باعتباره أحد الممارسات الاستراتيجية التي تسهم في المحافظة على استقرار المؤسسة وتقليل الآثار الناتجة عن تغيير القيادات.

كما أظهرت النتائج أن أعلى فقرات هذا البُعد كانت الفقرة المتعلقة بـ (تتم عملية انتقال القيادة بصورة منظمة وممنهجة)، والتي جاءت بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن بعض إجراءات الانتقال القيادي قد تتم بصورة تنظيمية بحكم الخبرة الإدارية أو الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة، إلا أنها لا تستند إلى خطة واضحة ومتكاملة تشمل جميع مراحل الانتقال القيادي. وقد يفسر ذلك اعتماد المؤسسات على الخبرات الشخصية للقادة أو الإجراءات التقليدية بدلاً من وجود نظام محدد لإدارة انتقال القيادة.

في المقابل، جاءت فقرة (يتم الإعداد المبكر لشغل المناصب القيادية عند حدوث التغيير) في المرتبة الأخيرة، مما يدل على وجود ضعف في الاهتمام بإعداد القيادات البديلة أو بناء صف ثانٍ من القيادات القادرة على تولي المسؤوليات مستقبلاً، ويشير ذلك إلى أن المراكز قد تواجه تحديات عند حدوث تغيير مفاجئ في القيادة، نتيجة عدم وجود بدائل جاهزة تمتلك المعرفة والخبرة اللازمة لاستمرار العمل دون تأثر. كما أوضحت النتائج انخفاض مستوى وجود خطة واضحة لإدارة عملية انتقال القيادة، مما يعكس محدودية الاهتمام بتوثيق إجراءات الانتقال، وتحديد خطواته، وتوزيع المسؤوليات خلال المرحلة الانتقالية. ويعد هذا الجانب من الجوانب المهمة في المؤسسات التي تقدم خدمات متخصصة مثل مراكز الرعاية النهارية؛ لأن طبيعة العمل فيها تعتمد بدرجة كبيرة على الخبرات التراكمية والمعرفة التنظيمية المرتبطة بالبرامج والخدمات المقدمة للمستفيدين.

وتتفق هذه النتيجة مع طبيعة عمل المؤسسات الخدمية التي قد تركز بدرجة أكبر على استمرارية تقديم الخدمة اليومية مقارنة ببناء أنظمة قيادية مستقبلية، مما يجعل التخطيط لانتقال القيادة جانباً أقل اهتماماً رغم أهميته في المحافظة على الاستقرار المؤسسي، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعض المؤسسات

تنظر إلى تغيير القيادة باعتباره عملية إدارية مرتبطة باختيار قائد جديد فقط، وليس باعتباره عملية استراتيجية متكاملة تبدأ قبل التغيير وتستمر بعده.

وبناءً على ذلك، تشير نتائج السؤال الأول إلى وجود حاجة لدى مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة إلى تطوير ممارسات التخطيط لانتقال القيادة من خلال إعداد خطط واضحة للتعاقب القيادي، وتحديد القيادات المحتملة، ونقل المعرفة والخبرات، ووضع إجراءات منظمة تضمن انتقال المسؤوليات بسلاسة، بما يسهم في تعزيز استدامة تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقليل التأثيرات المحتملة الناتجة عن تغيير القيادة.

٢ - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة كفاءة القيادة الجديدة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة كفاءة القيادة الجديدة في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد كفاءة القيادة الجديدة (٣.٨٤) وبانحراف معياري (٠.٦٨)، وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يرون أن القيادات الجديدة تمتلك مستوى جيداً من الكفايات والقدرات الإدارية التي تمكنها من إدارة العمل والمحافظة على سير العمليات وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتوضح هذه النتيجة أن التحدي المرتبط بتغيير القيادة لا يرتبط بالضرورة بقدرة القائد الجديد على أداء مهامه، وإنما يرتبط بدرجة أكبر بمدى جاهزية المؤسسة نفسها لإدارة مرحلة الانتقال القيادي، فقد أظهرت النتائج أن القيادة الجديدة تتمتع بمستوى مرتفع من الكفاءة، في حين جاء التخطيط لانتقال القيادة بدرجة منخفضة، مما يشير إلى وجود فجوة بين قدرة القائد الجديد على الإدارة وبين وجود نظام مؤسسي منظم يدعم عملية الانتقال.

وجاءت فقرة (يحظى القائد الجديد بثقة العاملين) في المرتبة الأولى، مما يعكس أهمية الجانب الإنساني والعلاقات التنظيمية في نجاح التغيير القيادي، فالثقة بين العاملين والقيادة الجديدة تعد من العوامل الأساسية التي تساعد على تقبل التغيير، وتعزيز التعاون، وتقليل المقاومة التي قد تظهر أثناء مرحلة الانتقال.

كما جاءت فقرة (يملك القائد الجديد الكفايات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة) في مرتبة متقدمة، مما يشير إلى أن العاملين يدركون قدرة القيادة الجديدة على إدارة المسؤوليات واتخاذ القرارات المناسبة بما يتوافق مع طبيعة العمل في مراكز الرعاية النهارية، وتعد الكفاءة القيادية عنصراً مهماً في المحافظة على استقرار المؤسسة، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على جودة الخدمات واستمرارية البرامج المقدمة للمستفيدين.

وأظهرت النتائج كذلك أن القيادة الجديدة تسهم في اتخاذ قرارات تدعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، مما يدل على وجود قدرة لدى القيادات الجديدة على الربط بين القرارات اليومية والأهداف المستقبلية للمركز. وهذا الجانب يعزز من إمكانية استمرار تنفيذ الخطط الاستراتيجية رغم حدوث التغيير القيادي، وفي المقابل جاءت فقرة (يتمتع القائد الجديد برؤية واضحة لمستقبل المؤسسة) في المرتبة الأخيرة رغم حصولها على درجة مرتفعة، مما يشير إلى وجود فرصة لتعزيز مشاركة الرؤية المستقبلية مع العاملين بصورة أكبر، وإشراكهم في التوجهات والخطط المستقبلية، بما يزيد من وضوح المسار الاستراتيجي للمؤسسة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن كفاءة القيادة الجديدة تمثل عامل دعم مهم لاستدامة الأهداف الاستراتيجية، إلا أنها لا تعد بديلاً عن التخطيط المسبق لانتقال القيادة؛ فوجود قائد كفء يساعد على تجاوز بعض تحديات التغيير، لكنه لا يلغي أهمية وجود نظام مؤسسي يضمن نقل المعرفة والخبرات، وإعداد القيادات المستقبلية، والمحافظة على استقرار الأداء.

وبناءً على ذلك، تؤكد نتائج السؤال الثاني أن مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة تمتلك قيادات جديدة تتمتع بمستوى مرتفع من الكفاءة، مما يمثل نقطة قوة يمكن البناء عليها، إلا أن تعزيز هذه القوة يتطلب دعمها بمنهجية واضحة للتخطيط لانتقال القيادة؛ لضمان تحقيق التكامل بين كفاءة القائد الجديد واستدامة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٣- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة بعد تغيير القيادة من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة بعد تغيير القيادة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية (٣.٢٠) وبانحراف معياري (٠.٧٤)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المراكز قادرة على المحافظة على تنفيذ جزء كبير من أهدافها ومبادراتها الاستراتيجية بعد حدوث التغيير القيادي، إلا أن مستوى الاستمرارية لا يزال يواجه بعض التحديات التي قد تؤثر على سرعة التنفيذ وانتظامه. وتوضح هذه النتيجة أن تغيير القيادة الإدارية لا يؤدي بالضرورة إلى توقف الأهداف الاستراتيجية أو تعطيلها، إلا أن درجة المحافظة عليها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى استعداد المؤسسة لإدارة مرحلة الانتقال القيادي. فكلما كانت إجراءات الانتقال أكثر وضوحاً وتنظيماً، زادت قدرة المؤسسة على المحافظة على توجهاتها الاستراتيجية وتقليل الفجوة بين القيادة السابقة والجديدة.

وقد جاءت فقرة (تتابع القيادة الجديدة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بانتظام) في المرتبة الأولى، مما يشير إلى أن القيادة الجديدة تهتم بمتابعة الخطط والأهداف الموضوعة، وتحاول المحافظة على استمرار العمل وفق المسار الاستراتيجي للمؤسسة. وتعد هذه النتيجة انعكاسًا لكفاءة القيادة الجديدة التي ظهرت في نتائج السؤال الثاني، حيث أظهرت النتائج أن العاملين يدركون قدرة القيادة الجديدة على إدارة العمل واتخاذ القرارات المناسبة.

كما جاءت فقرة (تستمر المبادرات الاستراتيجية بعد تغيير القيادة) في المرتبة الثانية، مما يدل على وجود قدرة لدى المؤسسات على المحافظة على المبادرات القائمة وعدم إيقافها بشكل كامل عند حدوث التغيير القيادي، إلا أن حصولها على درجة متوسطة يشير إلى أن استمرار هذه المبادرات قد يتأثر ببعض العوامل المرتبطة بمرحلة الانتقال، مثل الحاجة إلى فهم الخطط السابقة، أو إعادة ترتيب الأولويات، أو اختلاف أساليب الإدارة بين القيادة السابقة والجديدة.

وفيما يتعلق بفقرة (تحافظ المؤسسة على أولوياتها الاستراتيجية عند تغيير القيادة)، فقد جاءت بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن المؤسسة تحافظ على توجهاتها الأساسية بدرجة مقبولة، إلا أن تغيير القيادة قد يؤدي أحياناً إلى إعادة تقييم بعض الأولويات أو تعديل أساليب التنفيذ، خاصة عند عدم وجود إطار واضح يضمن استمرارية الرؤية الاستراتيجية.

كما أظهرت النتائج أن فقرة (لا يؤثر تغيير القيادة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية) جاءت بدرجة متوسطة، مما يعكس أن تغيير القيادة قد يسبب بعض التأثيرات على تنفيذ الخطط، وليس بالضرورة تأثيراً سلبياً كاملاً، إلا أنه قد يؤدي إلى بطء بعض الإجراءات أو الحاجة إلى فترة انتقالية حتى تتمكن القيادة الجديدة من فهم واقع المؤسسة وخططها السابقة.

وجاءت فقرة (تستمر المشاريع الاستراتيجية وفق الجداول الزمنية المحددة) في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أن الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع قد يكون من أكثر الجوانب تأثراً أثناء مرحلة تغيير القيادة. ويمكن تفسير ذلك بأن انتقال المسؤوليات وعدم وجود خطة واضحة لنقل المعرفة والخبرات قد يؤدي إلى بعض التأخير في متابعة المشاريع أو اتخاذ القرارات المتعلقة بها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج السؤال الأول التي أظهرت انخفاض مستوى التخطيط لانتقال القيادة؛ حيث إن ضعف التخطيط المسبق قد ينعكس على استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، فغياب آليات واضحة لنقل المسؤوليات والمعرفة قد يؤدي إلى صعوبة المحافظة على نفس مستوى الأداء والاستمرارية خلال فترة التغيير.

وبناءً على ذلك، تشير نتائج السؤال الثالث إلى أن استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة موجودة بدرجة متوسطة، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من الدعم من خلال تعزيز التخطيط للانتقال القيادية، وتوثيق الخطط والمبادرات الاستراتيجية، وضمان انتقال المعرفة بين القيادات؛ بما يساعد على المحافظة على استمرارية الأهداف وتقليل أثر التغيير القيادي عليها.

٤ - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مستوى استدامة الأداء المؤسسي في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى استدامة الأداء المؤسسي في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لبُعد استدامة الأداء المؤسسي (٣.١٥) وبانحراف معياري (٠.٧٨)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات لديها قدرة مقبولة على المحافظة على مستوى أدائها بعد تغيير القيادة، إلا أن هذه القدرة تواجه بعض التحديات المرتبطة بإدارة مرحلة الانتقال القيادي والمحافظة على المعرفة والخبرات المؤسسية.

وتوضح هذه النتيجة أن استدامة الأداء المؤسسي لا تعتمد فقط على وجود قيادة جديدة كفؤة، وإنما تتأثر كذلك بوجود أنظمة وإجراءات مؤسسية تساعد على استمرار الأداء بغض النظر عن تغير الأشخاص، فالمؤسسة التي تعتمد على الخبرات الفردية دون توثيق ونقل للمعرفة قد تكون أكثر عرضة للتأثر عند انتقال القيادة.

وجاءت فقرة (تسهم القيادة الجديدة في تطوير الأداء المؤسسي واستدامته) في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، مما يعكس نظرة إيجابية من العاملين تجاه قدرة القيادة الجديدة على تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة السؤال الثاني التي أكدت ارتفاع مستوى كفاءة القيادة الجديدة، مما يشير إلى أن القيادة الجديدة تمثل عنصرًا داعمًا لاستدامة الأداء المؤسسي.

كما جاءت فقرة (تحافظ المؤسسة على مستوى أدائها بعد تغيير القيادة) في المرتبة الثانية، بدرجة متوسطة، مما يدل على أن المؤسسة تستطيع المحافظة على مستوى أدائها بدرجة مقبولة، إلا أن مرحلة التغيير القيادي قد تؤثر على بعض الجوانب التشغيلية أو الإدارية، خاصة في الفترة الأولى من تولي القيادة الجديدة.

أما فقرة (لا يؤثر تغيير القيادة سلباً على جودة الخدمات المقدمة) فقد جاءت بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن جودة الخدمات تستمر بشكل عام، إلا أن التغيير القيادي قد يتطلب وقتاً حتى تتمكن القيادة الجديدة من فهم احتياجات العمل وتطوير آليات المحافظة على مستوى الجودة.

وجاءت فقرة (تستمر مؤشرات الأداء في تحقيق المستهدفات المحددة) بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أهمية تعزيز أنظمة المتابعة والتقييم خلال مرحلة تغيير القيادة، وربط أداء المؤسسة بمؤشرات واضحة تساعد على اكتشاف أي تراجع أو انحراف عن المستهدفات الاستراتيجية.

بينما جاءت فقرة (يتم الحفاظ على المعرفة والخبرات المؤسسية عند تغيير القيادة) في المرتبة الأخيرة، مما يمثل أحد أبرز جوانب الضعف التي كشفت عنها الدراسة. ويمكن تفسير ذلك بضعف التخطيط لانتقال القيادة، حيث إن عدم وجود إجراءات واضحة لنقل المعرفة وتوثيق الخبرات قد يؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة التنظيمية التي اكتسبتها المؤسسة عبر السنوات.

وتؤكد هذه النتيجة وجود علاقة بين التخطيط لانتقال القيادة واستدامة الأداء المؤسسي؛ فكلما كان انتقال القيادة مخططاً له بصورة أفضل، زادت قدرة المؤسسة على المحافظة على خبراتها وإجراءاتها ومستوى أدائها. كما أن وجود قيادة جديدة كفؤة يسهم في تقليل آثار التغيير، إلا أنه لا يعوض بشكل كامل غياب التخطيط المؤسسي للانتقال.

وبناءً على ذلك، تشير نتائج السؤال الرابع إلى أن استدامة الأداء المؤسسي في مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة متوسطة، وأن تحسينها يتطلب بناء نظام متكامل لإدارة انتقال القيادة، يركز على توثيق المعرفة، وإعداد القيادات البديلة، وتعزيز أنظمة المتابعة والتقييم؛ لضمان المحافظة على جودة الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بصورة مستدامة.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة تبني مراكز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة خطاً واضحة ومنظمة لانتقال القيادة الإدارية، بحيث تتضمن إجراءات محددة لإدارة مرحلة الانتقال، وتحديد المسؤوليات والأدوار، وضمان انتقال المهام القيادية بصورة سلسة تقلل من تأثير التغيير على استمرارية العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الاهتمام بتطبيق ممارسات التخطيط للتعاقب القيادي وإعداد القيادات المستقبلية، من خلال تحديد الكفاءات الواعدة داخل المؤسسة، وتطوير مهاراتها القيادية، وإتاحة فرص التدريب والتطوير؛ لضمان وجود صف ثانٍ من القيادات القادرة على تولي المسؤوليات عند الحاجة.
- تعزيز آليات نقل المعرفة والخبرات المؤسسية عند تغيير القيادة، من خلال توثيق الإجراءات والسياسات والخطط الاستراتيجية، وإنشاء قواعد بيانات وأدلة تنظيمية تساعد القيادة الجديدة على فهم طبيعة العمل والمحافظة على الخبرات المتراكمة.

- وضع برامج تهيئة للقيادات الجديدة قبل وأثناء توليها المسؤوليات القيادية، تتضمن التعريف بأهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية، وآليات العمل الداخلية، والتحديات القائمة، بما يساعد على سرعة الاندماج وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تعزيز مشاركة العاملين في مراحل التغيير القيادي، من خلال إشراكهم في عملية الانتقال وتوضيح التوجهات المستقبلية للقيادة الجديدة، بما يسهم في بناء الثقة وتقليل مقاومة التغيير ودعم استمرارية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- تطوير أنظمة متابعة وقياس الأداء المؤسسي خلال فترات تغيير القيادة، من خلال متابعة مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتأكد من استمرار تحقيق المستهدفات، ومعالجة أي تحديات قد تظهر خلال المرحلة الانتقالية.
- المحافظة على استمرارية المبادرات والمشروعات الاستراتيجية عند حدوث تغيير قيادي، من خلال ربطها بخطط المؤسسة وأنظمتها وليس بالأفراد فقط، بما يضمن استمرارها وتحقيق نتائجها حتى مع تغير القيادات.
- تعزيز دور القيادة الجديدة في تطوير الأداء المؤسسي واستدامته، من خلال دعمها بالصلاحيات والموارد اللازمة، وتشجيعها على تبني أساليب إدارية حديثة تسهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق أهداف المؤسسة.
- اعتماد سياسات مؤسسية لإدارة التغيير القيادي في مراكز الرعاية النهارية، بحيث يكون تغيير القيادة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وليس إجراءً طارئاً يتم التعامل معه عند حدوثه فقط.
- زيادة الاهتمام بالبحث والتقييم المستمر لأثر التغيير القيادي على المؤسسات الخدمية، بهدف تطوير الممارسات الإدارية التي تدعم الاستدامة المؤسسية وتحافظ على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو جابر، ماجد، والزبون، مأمون (٢٠٢٢). دور الجامعات الأردنية في تعزيز النزاهة الأكاديمية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٣٦ (٢).
- أحمد محمد نبوي حسب النبي. (٢٠١٨). نماذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإمكانية استخدامها في إعداد قيادات الصف الثاني في مصر، مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، ١٠ (٣٣)، ص ص ٢٤١-٣١٨.
- البواردي، فيصل عبد الله (٢٠١٧). تحديات خطط تعاقب القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، ٣٧ (٢).
- الحارثي، دلال. (٢٠١٨). تخطيط تعاقب القيادة الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية ١٤٣٩هـ، معهد السعودية: الواقع والتطلعات، خلال المدة من ١٠-١٢ / ٢ / ١٤٣٩هـ الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحسيني، عزة أحمد (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٥ (٥).
- الداود، حسن بن عبد العزيز. (٢٠٢٠). التخطيط للتعاقب الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعتي شقراء والقصيم في ضوء نموذج ر وثيل للتعاقب الوظيفي، مجلة جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، (١٣)، ص ص ١٣-١٦٤.
- السوايعر، حسام محمد. (٢٠١٧). تعاقب القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الشريف، طلال بن هلال. (٢٠٢٠). إستراتيجية مقترحة لتخطيط التعاقب القيادي للأكاديميين في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك خالد، ٨ (١)، ص ص ١١٠-١٥٠.
- الشهراني، نورة حزام (٢٠١٧). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها.
- العتيبي، عالية محمد (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية، (١١).

- العتيبي، نادية محارب (٢٠٢١). تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، مكة المكرمة.
- القايدى، عائشة حمد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لإعداد قادة الصف الثاني بالجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية.
- المجالي، فادية صالح. (٢٠٢١). التعاقب الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، جامعة مؤتة، الأردن.
- المرقطن، محمد موسى. (٢٠٢١). تخطيط تعاقب القيادات في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظتي عمان والزرقاء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩ (٣).
- المطيري، ذعار. (٢٠١٢). تخطيط التعاقب الوظيفي: المفهوم والممارسات، المؤتمر الواحد والأربعون للاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والتنمية (IFTDO): قوى العمل المستدامة في البيئات التنافسية، الكويت، ١٥ ابريل ٢٠١٢.
- المطيري، ذعار شجاع. (٢٠١٤). تحديات تطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات السعودية دراسة حالة: الهيئات والمؤسسات الحكومية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية
- النعيمي، هاشم سعيد الطاغي. (٢٠٠٥) دور القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الادارة العامة، جامعة القاهرة.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (٢٠١٩). الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية، الإمارات العربية المتحدة .
- جاد الرب، سيد. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، القاهرة: مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- حرب، محمد خميس (٢٠٢٠). دور القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة ميدانية، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- حسام الدين، مها ياسر. (٢٠١٧). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على اختيار قيادات المجتمع الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية الخاصة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

- دخيل الله، مها فهد (٢٠١٨). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، المانيا، برلين، (٧).
- صالح، صلاح الدين حسين، مصطفى، تمارة أياد. (٢٠٢٠). أثر تخطيط التعاقب في تطوير القيادة الجامعية، دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والكليات الأهلية في محافظة بغداد، مجلة الدنانير، (١٨)، ص ص ٢٣٦-٢٦٨.
- عبدالعزيز، خميس فهم. (٢٠١٩). الخبرة الأمريكية في تخطيط التعاقب القيادي بمدارس التعليم العام وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٦(٢٤)، ص ص ١٣-١٦٢.
- علي، محي الدين. (٢٠١٥). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي في بناء قادة المستقبل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عيد، هالة فوزي. (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية (٦١)، ص ٣٨٧ - ٤٢٦.
- غنيم، صلاح الدين (٢٠١٦). التخطيط للتعاقب القيادي في الأجهزة الحكومية، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، (١٠٠).
- محمد، أمل عبدالفتاح. (٢٠٢١). نموذج مقترح لتخطيط التعاقب القيادي في الجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٣٢)، ٣٥٧ - ٤٦٥.
- محمود، هدى سليمان (٢٠١٨). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية: دراسة مقارنة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- همام، ايمان احمد. (٢٠٢٢). تخطيط التعاقب للقيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي في كل من كندا وأستراليا وإمكان الاستفادة منها في مصر، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

- Anthony, S. G., & Antony, J. (2017). Academic leadership – special or simple. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 66(5), 630–637.
- Bierly, C. & Shy, E. (2013). *Building pathways: How to develop the next generation of transformational school leaders*. Boston, MA: Bain and Company.
- Brittingham, S. L. (2009). Principal succession in a fast-growing district. *School Administrator*, 66(11), 22-23.
- Buckway, A. J. (2020) *Perceptions of Leaders Regarding Succession Planning in State Universities in a Western State*, Project Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, Walden University.
- Carolyn Campbell Golden, (2014), "Increasing the Diversity Pipeline in Higher Education Leadership Through Succession Planning", *Journal of Higher Education Management*, Volume 29, Number 1, pp. 22-29.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Christee A. (2007). *Succession planning basics*. Danvers: ASTD Press.
- Christopher M. Parfitt, (2017), *Creating a Succession-Planning Instrument for Educational Leadership*, *Education Leadership Review*, International Council of Professors of Educational Leadership.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York, NY: HarperCollins Publishers
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2011). Succeeding leaders: Supply and demand. In R. E. White & K. Cooper (Eds.), *Principals in succession: Transfer and rotation in educational administration* (pp. 11-26). New York, NY: Springer

- Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). Sustainable leadership. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Ishak, A. K., & Kamil, B. A. (2016). Succession planning at higher education institutions: Leadership style, career development and knowledge management practices as its predictors. *International Review of Management and Marketing*, 6(S7), 214-220.
- Johnson, B. (2018). Succession Planning for first -year, P-12 Principals, Dissertation, University of Southern Mississippi, United states.
- Keller, K. (2018). Building the Case for Succession Planning in Higher Education: A Study of Succession Planning Pilots within the Minnesota State Colleges and Universities System. Doctoral Dissertation, St. Cloud State University.
- Parfitt, C. (2017). Perception of succession planning in educational organizations: a mixed-method study of four florida school sitricks (Unpublished ph.D dissertation), Florida Gulf Coast University, USA.
- Peters, A. L. (2011). (Un)Planned failure: Unsuccessful succession planning in an urban 83 district. *Journal of School Leadership*, 21, 64-86
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective Succession Planning*. New York: American Management Association.
- Rothwell, J, William. (2010), *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*, 4th ed, (AMACOM) American Management Association, United States of America, pp.1- 491.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ الفاضل: حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (أثر تغيير القيادة على استدامة الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في مركز الرعاية النهارية بمدينة مكة المكرمة)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة ميدأوشن.

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة، حيث أن جميع البيانات سرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

تهدف الاستبانة لقياس أثر تغيير القيادة على استدامة الأهداف الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد: التخطيط لانتقال القيادة، كفاءة القيادة الجديدة، استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، واستدامة الأداء المؤسسي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على مشاركتكم وتعاونكم، سائلين الله لكم دوام التوفيق والسداد.

الباحثة: مريم عقيل ادم

البريد الإلكتروني: Marym333sm@hotmail.com

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية:

يرجو وضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

الجنس:

- ذكر ()

- أنثى ()

المسمى الوظيفي:

- إداري/إدارية ()

- مشرف/مشرفة ()

- معلم/معلمة ()

المؤهل العلمي:

- ثانوي فأقل ()

- بكالوريوس ()

- ماجستير فأعلى ()

عدد سنوات الخبرة:

- أقل من خمس سنوات ()

- من خمس سنوات الى أقل من عشرة سنوات ()

- من عشرة سنوات فأكثر ()

الجزء الثاني: محاور الاستبانة:

م	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	أبداً
البعد الأول: التخطيط لانتقال القيادة						
١	توجد خطة واضحة لإدارة عملية انتقال القيادة					
٢	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات خلال مرحلة الانتقال القيادي					
٣	يتم الإعداد المبكر لشغل المناصب القيادية عند حدوث التغيير					
٤	تتم عملية انتقال القيادة بصورة منظمة وممنهجة					
٥	يتم إشراك المعنيين في إجراءات انتقال القيادة					
البعد الثاني: كفاءة القيادة الجديدة						
٦	يملك القائد الجديد الكفايات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة					
٧	يتمتع القائد الجديد برؤية واضحة لمستقبل المؤسسة					
٨	يساهم القائد الجديد في تعزيز الاستقرار التنظيمي					
٩	يتخذ القائد الجديد قرارات تدعم التوجهات الاستراتيجية					
١٠	يحظى القائد الجديد بثقة العاملين					

م	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	ابداً
البعد الثالث: استمرارية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية						
١١	تستمر المبادرات الاستراتيجية بعد تغيير القيادة					
١٢	لا يؤثر تغيير القيادة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية					
١٣	تحافظ المؤسسة على أولوياتها الاستراتيجية عند تغيير القيادة					
١٤	تستمر المشاريع الاستراتيجية وفق الجداول الزمنية المحددة					
١٥	تتابع القيادة الجديدة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بانتظام					
البعد الرابع: استدامة الأداء المؤسسي						
١٦	تحافظ المؤسسة على مستوى أدائها بعد تغيير القيادة					
١٧	لا يؤثر تغيير القيادة سلباً على جودة الخدمات المقدمة					
١٨	تستمر مؤشرات الأداء في تحقيق المستهدفات المحددة					
١٩	يتم الحفاظ على المعرفة والخبرات المؤسسية عند تغيير القيادة					
٢٠	تسهم القيادة الجديدة في تطوير الأداء المؤسسي واستدامته					