

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في منظمات
القطاع الخاص: دراسة تحليلية على شركة الاتصالات السعودية (STC)

إعداد الطالب

راشد محمد منجم

٢٥١٠٠٠٠٩٩

المشرف

د. فايز جراد

العام الجامعي: ٢٠٢٥/٢٠٢٦

حقوق الطباعة تمتلكها الجامعة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا
يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ)

«سورة الزمر: الآية ٩»

الأهداء

الشكر والتقدير

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في منظمات القطاع الخاص، من خلال دراسة تحليلية على شركة الاتصالات السعودية (STC) ولتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت ٢٠٠ فرد من العاملين في مؤسسات تعليمية (كبيئة تنظيمية تمثيلية في السياق السعودي). وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال الإحصاءات الوصفية، معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي.

أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة التحويلية تتسم بشكل عام بالارتفاع، خاصة في أبعاد الإلهام، الدعم الفردي، والرؤية الاستراتيجية، لكنها سجلت ضعفًا نسبيًا في جانب العدالة والإنصاف للرأي. كما بينت الدراسة وجود إدراك مرتفع للتميز المؤسسي من حيث الجودة والكفاءة والتوازن بين الأداء والمسؤولية الاجتماعية، مع وجود تباين في تقييم السمعة الخارجية للمؤسسة. وفيما يخص الاستدامة المؤسسية، أظهرت النتائج التزامًا واضحًا بالجوانب البيئية والاجتماعية، إلا أن الشفافية في اتخاذ القرار وجاهزية الموارد البشرية والتقنية لا تزالان تشكلان تحديًا.

وأشار التحليل الارتباطي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من جهة، وكل من التميز المؤسسي والاستدامة المؤسسية من جهة أخرى. كما أكد تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية تُعدّ predictor ذا دلالة في التنبؤ بمستويات التميز والاستدامة. واستنادًا إلى النتائج، أوصى الباحث بتعزيز ممارسات العدالة التنظيمية، وبناء جسور تواصل فعّالة لتعزيز السمعة المؤسسية، وتطوير أنظمة موارد بشرية مرنة تدعم الاستدامة طويلة الأجل، فضلاً عن دمج مبادئ القيادة التحويلية في برامج إعداد وتأهيل القادة في القطاع الخاص.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التميز المؤسسي، الاستدامة المؤسسية، القطاع الخاص، شركة الاتصالات السعودية.(STC)

Abstract

This study aimed to analyze the role of transformational leadership in achieving organizational excellence and sustainability in private sector organizations, through an analytical study of Saudi Telecom Company (STC). To achieve the research objectives, the researcher adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool from a random sample of 200 employees from educational institutions (as a representative organizational environment in the Saudi context). The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, and linear regression.

The results showed that transformational leadership practices were generally high, particularly in the dimensions of inspiration, individual support, and strategic vision, but showed relative weakness in the areas of fairness and listening to opinions. The study also revealed a high perception of organizational excellence in terms of quality, efficiency, and the balance between performance and social responsibility, while there was a variation in the evaluation of the organization's external reputation. Regarding organizational sustainability, the results showed a clear commitment to environmental and social aspects, but transparency in decision-making and the readiness of human and technological resources remain challenges.

Correlational analysis indicated a statistically significant relationship between transformational leadership and both organizational excellence and sustainability. Regression analysis further confirmed that transformational leadership is a significant predictor of excellence and sustainability levels.

Based on these findings, the researcher recommended strengthening organizational justice practices, building effective communication channels to enhance corporate reputation, developing flexible human resource systems that support long-term sustainability, and integrating transformational leadership principles into leadership development programs in the private sector.

Keywords: Transformational leadership, organizational excellence, corporate sustainability, private sector, Saudi Telecom Company (STC).

الفصل الاول

الاطار العام للبحث

الفصل الاول : الاطار العام للبحث

مقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً وشاملاً في مختلف قطاعاتها الاقتصادية والاجتماعية في ظل رؤية ٢٠٣٠، التي أطلقتها حكومة المملكة بهدف تنويع الاقتصاد الوطني، وتعزيز التنمية المستدامة، وتحقيق التميز المؤسسي في جميع المجالات (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). وتعد منظمات القطاع الخاص أحد الركائز الأساسية لتحقيق هذه الرؤية الطموحة، إذ تلعب دوراً محورياً في دعم النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، وتعزيز الابتكار والتنافسية.

في هذا السياق، يبرز نمط القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة التي تركز على إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد والمؤسسات، من خلال التحفيز، والتمكين، والابتكار، والرؤية المستقبلية (Bass & Avolio, 1994؛ الغمس & وسام، ٢٠١٩). وتعتمد القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتي تسهم مجتمعة في دفع المنظمات نحو تحقيق أداء متميز ومستدام.

أظهرت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي واضح على التميز المؤسسي من خلال تعزيز الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء (رجال، 2025، et al.؛ رقية عبد الله حسن عيسى، ٢٠٢٥). كما تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق الاستدامة المؤسسية عبر تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وضمان استمرارية الموارد وتحسين الممارسات الحوكمة (أحمد عبد العزيز، et al., 2025).

شركة الاتصالات السعودية (STC) تمثل نموذجًا رائدًا في منظمات القطاع الخاص بالمملكة، حيث تسعى لتبني استراتيجيات متقدمة للقيادة والتطوير المؤسسي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، التي تحث على الابتكار، وتمكين الموارد البشرية، وتعزيز الاستدامة (Al-Khalawi, 2025). ومن هنا تأتي أهمية دراسة مدى تطبيق القيادة التحويلية في STC، وتأثيرها على التميز المؤسسي والاستدامة، لدعم تطوير ممارسات قيادية أكثر فاعلية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في STC، وذلك من خلال فحص أبعاد القيادة التحويلية وممارستها، ومدى ارتباطها بالمرجات المؤسسية المرجوة، مع تقديم توصيات عملية تساهم في دعم استراتيجية القيادة والتنمية المستدامة في منظمات القطاع الخاص السعودي.

مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها القيادة التحويلية في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة، إلا أن العديد من منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات كبيرة في تطبيق هذا النوع من القيادة بشكل فعال.

شركة الاتصالات السعودية (STC)، كونها من أكبر المؤسسات الخاصة وأكثرها تأثيرًا في السوق المحلي، تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة تماشيًا مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومع ذلك، فإن هناك غموضًا نسبيًا حول مدى تطبيق مبادئ وأبعاد القيادة التحويلية داخل الشركة، وتأثير هذا التطبيق على النتائج التنظيمية مثل جودة الأداء، الابتكار، والقدرة على الاستمرار والتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والتقنية.

ويتمثل جوهر المشكلة في عدم وضوح العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومدى تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، مما يثير الحاجة إلى دراسة تحليلية دقيقة لتحديد نقاط القوة والضعف في القيادة الحالية، وقياس أثرها على الأداء المؤسسي. كما تبرز أهمية البحث في تقييم مدى توافق الممارسات القيادية مع متطلبات ورؤية ٢٠٣٠ ، التي تستهدف رفع كفاءة القطاع الخاص وتعزيز استدامته في مواجهة تحديات المستقبل.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل المركزي:

ما هو دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في شركة الاتصالات السعودية (STC) في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تسهم في فهم وتقييم دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في منظمات القطاع الخاص، مع التركيز على شركة الاتصالات السعودية (STC) في سياق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، وتشمل هذه الأهداف:

١. التعرف على مدى ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة في شركة الاتصالات السعودية (STC).
٢. تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي داخل الشركة، من خلال دراسة تأثير أبعاد القيادة المختلفة على جودة الأداء والابتكار التنظيمي.
٣. دراسة أثر القيادة التحويلية على تحقيق الاستدامة المؤسسية في STC ، بما يشمل الاستدامة الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.

٤. تقييم مدى توافق ممارسات القيادة التحويلية في STC مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وكيفية مساهمتها في دعم تحقيق هذه الرؤية.

٥. اقتراح توصيات عملية لتعزيز تطبيق القيادة التحويلية في منظمات القطاع الخاص السعودية، بهدف رفع مستوى التميز المؤسسي وضمان استدامة الأداء.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جوانب متعددة نظراً لما يكتنف موضوع القيادة التحويلية من تأثيرات استراتيجية على الأداء المؤسسي والاستدامة في منظمات القطاع الخاص، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠. ويمكن تفصيل أهمية الدراسة كما يلي:

١. الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في تعميق الفهم العلمي لنموذج القيادة التحويلية وأبعاده، من خلال تطبيقها في سياق محلي يتمثل في شركة الاتصالات السعودية (STC)، مما يعزز قاعدة المعرفة الخاصة بالقيادة الحديثة في البيئات العربية والسعودية على وجه الخصوص (الغمس & وسام، ٢٠١٩؛ Al-Khalawi, 2025).
- تقدم الدراسة إضافة نوعية إلى الأدبيات المتعلقة بالتميز المؤسسي والاستدامة، حيث تربط بين القيادة التحويلية والنتائج المؤسسية، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى بحوث مكثفة في القطاع الخاص السعودي.

٢. الأهمية التطبيقية

- تساعد الدراسة إدارات منظمات القطاع الخاص على تبني ممارسات قيادية فعالة تُسهم في تعزيز جودة الأداء التنظيمي، وتحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي (رجال، 2025؛ et al., رقية عبد الله حسن عيسى، ٢٠٢٥).

- تقدم توصيات عملية قائمة على نتائج البحث، تمكن مدراء شركة الاتصالات السعودية (STC) وغيرها من المؤسسات من تحسين ممارساتهم القيادية بما يتوافق مع متطلبات التحول الوطني والابتكار المؤسسي.

٣. الأهمية الاقتصادية والاجتماعية

- تساهم الدراسة في دعم الاقتصاد الوطني عبر تحسين أداء المؤسسات الخاصة، التي تلعب دورًا رئيسيًا في خلق فرص العمل وتحقيق التنمية المستدامة (رؤية ٢٠٣٠).
- من خلال تحسين أساليب القيادة، تعزز الدراسة من بيئة العمل التي تؤثر إيجابًا على رضا الموظفين وتحفيزهم، مما ينعكس على الإنتاجية والاستمرارية المؤسسية (أحمد عبد العزيز 2025, et al.)
- تدعم الاستدامة الاجتماعية عبر تشجيع ممارسات القيادة التي تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن استراتيجيات المنظمات.

٤. الأهمية التنموية الوطنية

- تمثل الدراسة دعامة استراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تستهدف تطوير رأس المال البشري وتعزيز قدرات القطاع الخاص في تحقيق نمو مستدام. (Al-Shammari, 2020)
- من خلال التركيز على القيادة التحويلية كأداة رئيسية للتغيير، تساهم الدراسة في تحقيق محور "وطن طموح" و"اقتصاد مزدهر" ضمن الرؤية، عبر رفع كفاءة القيادة والحوكمة في القطاع الخاص السعودي.
- تسلط الدراسة الضوء على كيفية توظيف القيادة التحويلية في تسريع عملية التحول الرقمي والتنظيمي، وهو من أبرز أهداف رؤية ٢٠٣٠، خاصة في مؤسسات بحجم STC.

فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار العلاقة والتأثير بين القيادة التحويلية والعناصر الرئيسية للتميز المؤسسي والاستدامة في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، وذلك في سياق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠:

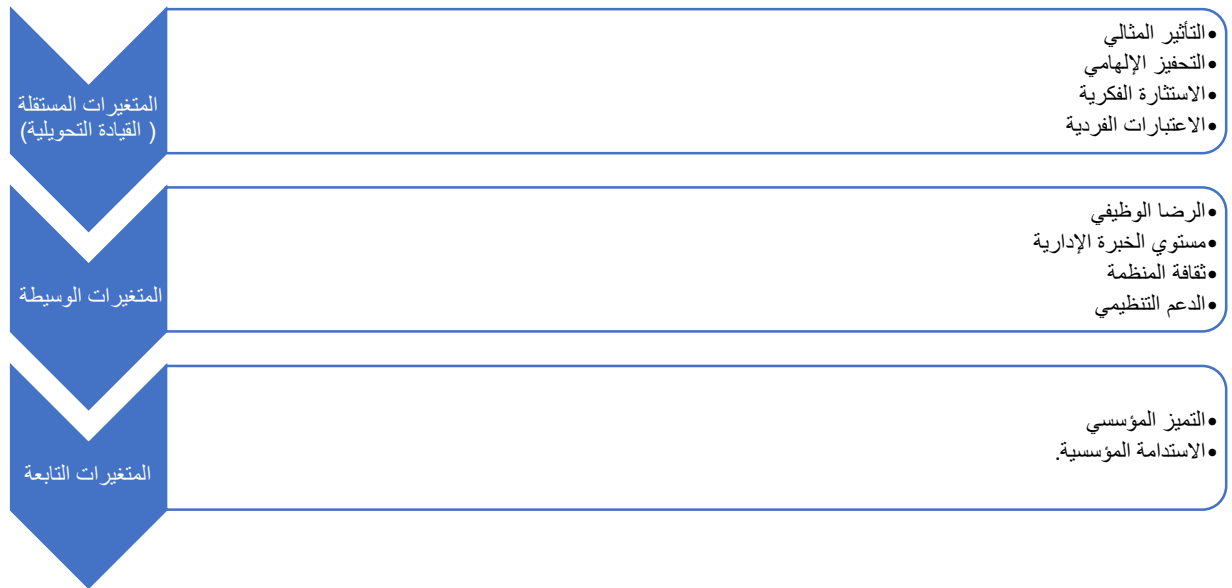
١. فرضية رئيسية:

هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية (STC).

٢. فرضيات فرعية:

- هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) والتميز المؤسسي في STC.
- هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) في STC.
- تختلف ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها على التميز المؤسسي والاستدامة تبعاً لمستويات الإدارة في STC (الإدارة العليا، الوسطى، التنفيذية).
- تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي في STC.

وتتلخص المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في النموذج التالي



١. المتغير المستقل: القيادة التحويلية (Independent Variable)

يتكون من أربعة أبعاد رئيسية (حسب نموذج Bass & Avolio)

- التأثير المثالي: (Idealized Influence) قدرة القائد على أن يكون قدوة تلهم الاحترام والثقة.
- التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation) القائد يحفز ويشجع الموظفين لتحقيق أهداف مشتركة برؤية ملهمة.
- الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation) تشجيع الابتكار والتفكير النقدي وحل المشكلات بطرق جديدة.
- الاعتبارات الفردية: (Individualized Consideration) الاهتمام الشخصي بتنمية كل موظف ودعمه.

2. المتغيرات التابعة: (Dependent Variables)

أ. التميز المؤسسي (Organizational Excellence)

- جودة الأداء المؤسسي.
- الابتكار والتطوير المستمر.
- رضا العملاء وولاءهم.
- كفاءة العمليات الداخلية.

ب. الاستدامة المؤسسية (Organizational Sustainability)

- الاستدامة الاقتصادية (الربحية، الكفاءة المالية).
- الاستدامة الاجتماعية (مسؤولية المجتمع، رفاهية الموظفين).
- الاستدامة البيئية (الممارسات الصديقة للبيئة، تقليل الأثر البيئي).

٣. المتغيرات الوسيطة أو المعدلة (Mediator / Moderator Variables)

- رضا الموظفين.
- مستوى الخبرة الإدارية.
- ثقافة المنظمة.
- الدعم التنظيمي.

الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم القيادة وأنماطها

تُعد القيادة عنصرًا محوريًا في أي منظمة ناجحة، حيث تمثل القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع ضمان توافق جهودهم مع الاستراتيجية العامة للمنظمة (Robbins & Judge, 2019). وتشمل القيادة أنماطًا متعددة، أبرزها: القيادة الاستبدادية، الديمقراطية، التبادلية، والتحويلية. في السياق التنظيمي الحديث، برزت القيادة التحويلية كأحد النماذج الأكثر فاعلية، نظرًا لتركيزها على تطوير الأفراد وتغيير الثقافة التنظيمية بما يعزز الالتزام الوظيفي، ويحفز الابتكار والإبداع داخل بيئة العمل (Bass, 1985). وتتمثل أهمية دراسة القيادة التحويلية في كونها تتيح للمنظمات القدرة على التكيف مع متغيرات السوق المتسارعة والمتطلبات التنافسية، وهو ما يعكس الضرورة الملحة لتطبيق هذا النمط القيادي في القطاع الخاص السعودي، خصوصًا في ظل مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

2. القيادة التحويلية: التعريف والأبعاد

تعرف القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتجاوز مصالحهم الشخصية والانخراط الكامل في تحقيق أهداف المنظمة (Bass & Avolio, 1994). وتتميز القيادة التحويلية بأربعة أبعاد رئيسية:

- **التأثير المثالي (Idealized Influence):** يصبح القائد نموذجًا يُحتذى به، ويكتسب احترام وثقة الموظفين، مما يساهم في تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي.
- **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):** القدرة على تحفيز الموظفين لرؤية الأهداف كقضية مشتركة، ورفع الروح المعنوية لديهم لتحقيق الأداء المتميز.

- الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation) تشجيع التفكير الإبداعي، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، وعدم قبول الحلول التقليدية.

- الاعتبار الفردية: (Individualized Consideration) الاهتمام بالاحتياجات الفردية لكل موظف، وتوفير الدعم والتوجيه بما يعزز من قدراتهم ويطور مهاراتهم المهنية.

وقد أكدت الدراسات العربية الحديثة، مثل الغمس & وسام (٢٠١٩) وحداد (٢٠٢٢)، على أن القيادة التحويلية تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة على الابتكار، وتعزيز التميز التنظيمي من خلال تطوير سلوكيات القيادة بين الموظفين.

٢. التميز المؤسسي: المفهوم والمكونات

التميز المؤسسي يعكس قدرة المنظمة على تقديم أداء يفوق المعايير المعتادة في الجودة، الابتكار، رضا العملاء، والكفاءة التشغيلية. (EFQM, 2013) ويشتمل التميز المؤسسي على عدة مكونات:

١. الجودة والإتقان: تقديم منتجات أو خدمات بمستوى عالٍ من الجودة، وتحقيق أهداف الأداء بدقة وكفاءة.

٢. الابتكار والتطوير: القدرة على التجديد المستمر وتبني أساليب وتقنيات حديثة، بما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.

٣. الرضا المؤسسي: تحقيق رضا العملاء والموظفين، وخلق بيئة عمل محفزة تشجع الالتزام والانتماء.

٤. الفاعلية والكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

تشير الدراسات مثل رجال (2025) et al. إلى أن القيادة التحويلية ترفع مستوى التميز المؤسسي من خلال تعزيز العمل الجماعي، رفع معنويات الموظفين، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، وهو ما ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء المؤسسي.

4. الاستدامة المؤسسية: التعريف والأبعاد

تشير الاستدامة المؤسسية إلى قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم القيمة وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل. (Elkington, 1997) وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسية:

- الاستدامة الاقتصادية: القدرة على تحقيق ربحية مستدامة وكفاءة مالية.
 - الاستدامة الاجتماعية: ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، وتهيئة بيئة عمل صحية وأمنة للموظفين.
 - الاستدامة البيئية: الحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل الأثر البيئي للأنشطة المؤسسية.
- وقد بينت الدراسات الحديثة، مثل مشلح الرشيدى & عبد العزيز غانم (٢٠٢٥)، أن القيادة التحويلية تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والمسؤولية داخل فرق العمل، وتمكين الموظفين من تبني ممارسات مستدامة في العمليات اليومية.

٥. العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

توضح الأدبيات أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز التميز المؤسسي من خلال:

- خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والإبداع.
- رفع معنويات الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة.

- تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين الفرق المختلفة.

- تحسين جودة الأداء الإداري والتنفيذي (Al-Khalawi, 2025؛ الغمس & وسام، ٢٠١٩)

وتشير نتائج الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي، حيث

يؤدي التفاعل بين التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية إلى تحسين الأداء

المؤسسي وزيادة القدرة على تحقيق التميز (أحمد عبد العزيز et al., 2025)

٦. العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية

تدعم القيادة التحويلية الاستدامة المؤسسية عبر:

- تشجيع الممارسات البيئية المستدامة.

- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع.

- تطوير استراتيجيات طويلة الأمد قائمة على التغيير الإيجابي.

- تمكين الموظفين وغرس ثقافة الاستدامة في الممارسات اليومية (مشلح الرشيدى & عبد العزيز غانم،

٢٠٢٥)

وبالتالي، يمكن القول إن القيادة التحويلية لا تسهم فقط في تحسين الأداء المؤسسي، وإنما تدعم استمرارية

المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية بمرونة وكفاءة.

٧. القيادة التحويلية في السياق السعودي ورؤية ٢٠٣٠

في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، تم التأكيد على دور القيادة الفاعلة في تحقيق التحول الوطني، وذلك من خلال:

- تنمية رأس المال البشري وتطوير مهارات القادة والموظفين.

- تعزيز تنافسية القطاع الخاص وتطوير منظومة العمل.

- تحقيق استدامة اقتصادية واجتماعية وبيئية.

تعتبر القيادة التحويلية أداة استراتيجية لتمكين القادة من تحفيز الفرق، تعزيز الابتكار، وتحقيق التميز المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. (Al-Shammari, 2020) وبذلك، تصبح القيادة التحويلية محورًا أساسيًا لنجاح المؤسسات في القطاع الخاص وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية.

منهجية الدراسة

١. نوع الدراسة

تُعد هذه الدراسة وصفية تحليلية تهدف إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وذلك عبر جمع بيانات ميدانية وتحليلها إحصائيًا لفهم العلاقة بين متغيرات البحث.

٢. مجتمع الدراسة وعينتها

- مجتمع الدراسة: جميع العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC) في مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والموظفين التنفيذيين).
- حجم العينة: سيتم تحديدها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية، ويُقدر حجم العينة بما لا يقل عن ٢٥٠ مشاركًا لضمان دقة النتائج وقوتها الإحصائية.

٣. أداة البحث

- الاستبيان: تم تصميم استبيان مقنن يعتمد على مقياس أبعاد القيادة التحويلية وفقاً لنموذج Bass & (1994) Avolio، ويشمل أيضاً مقياس لقياس التميز المؤسسي والاستدامة.
- مكونات الاستبيان:

- القسم الأول: بيانات ديموغرافية (العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، إلخ).
- القسم الثاني: أسئلة تقيس أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).
- القسم الثالث: أسئلة قياس التميز المؤسسي (جودة الأداء، الابتكار، رضا العملاء، الكفاءة).
- القسم الرابع: أسئلة قياس الاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).
- يستخدم مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = أرفض بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة).

٤. طريقة جمع البيانات

- سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني الرسمي لشركة الاتصالات السعودية (STC) أو من خلال المنصات الداخلية المعتمدة، مع توضيح أهداف البحث وأهمية المشاركة الطوعية.
- مدة جمع البيانات تستغرق حوالي ٣ أسابيع لضمان وصول عدد كافٍ من الردود.

٥. طريقة تحليل البيانات

- سيتم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وتشمل الأساليب الإحصائية:
 - التحليل الوصفي: لحصر خصائص عينة الدراسة (التركرارات، النسب، المتوسطات، الانحراف المعياري).
 - اختبار الثبات: حساب معامل كرونباخ ألفا.

○ اختبار الارتباط: (Pearson correlation) لدراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومؤشرات التميز والاستدامة.

○ التحليل الانحداري: (Regression analysis) لتحديد مدى تأثير القيادة التحويلية على التميز المؤسسي والاستدامة.

○ اختبار الفروق (ANOVA): أو t-test لدراسة اختلافات ممارسات القيادة حسب المستويات الإدارية أو الخصائص الديموغرافية.

٦. اعتبارات الأخلاقية

- ضمان سرية البيانات وخصوصية المشاركين.
- استخدام البيانات فقط لأغراض البحث العلمي.
- الحصول على موافقة المشاركين بعد توضيح أهداف الدراسة.
- الالتزام بالمبادئ الأخلاقية البحثية والمعايير المهنية.

حدود الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في شركة الاتصالات السعودية (STC) ، إلا أن هناك مجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج:

أولاً: الحدود الموضوعية

- تركز الدراسة فقط على القيادة التحويلية كنموذج قيادي دون التطرق إلى أنماط قيادية أخرى مثل القيادة التبادلية أو الموزعة.

- تتناول الدراسة أثر القيادة التحويلية على التميز المؤسسي والاستدامة فقط، دون قياس مؤشرات أخرى مثل الولاء التنظيمي أو الرضا الوظيفي إلا إذا ارتبطت مباشرة بمتغيرات الدراسة.

ثانيًا: الحدود المكانية

- اقتصرت الدراسة على شركة الاتصالات السعودية (STC) كمجال تطبيقي دون التوسع إلى شركات أخرى في القطاع الخاص، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على كافة منظمات القطاع الخاص في المملكة.

ثالثًا: الحدود الزمانية

- تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٥، مما يجعل النتائج مرتبطة بالظروف التنظيمية والاقتصادية خلال هذه الفترة تحديدًا.

رابعًا: الحدود البشرية

- اقتصرت عينة الدراسة على العاملين الإداريين في STC بمختلف مستوياتهم (الإدارة العليا، الوسطى، التنفيذية)، ولم تشمل العملاء أو الشركاء الخارجيين.

خامسًا: الحدود المنهجية

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان، مما قد يعكس توجهات وآراء المشاركين الذاتية التي قد تتأثر بعوامل نفسية أو بيئية لحظة الإجابة.
- لم تُستخدم أدوات نوعية (مثل المقابلات المعمقة أو تحليل الوثائق) والتي قد توفر فهمًا أعمق للممارسات القيادية داخل الشركة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل الأساس التمهيدي للدراسة، حيث يبدأ بتحديد الإشكالية التي تنطلق منها، وهي ضعف قدرة منظمات القطاع الخاص – ومنها شركة الاتصالات السعودية – STC على تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في ظل التحولات التي تفرضها رؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يبرز الحاجة إلى نمط قيادي قادر على إحداث التغيير والتحفيز والإبداع، وهو ما توفره القيادة التحويلية. وتهدف الدراسة إلى استكشاف هذا الدور وتقييم مدى تأثيره. كما يناقش الفصل أهمية الدراسة من حيث مساهمتها النظرية في إثراء الأدبيات المرتبطة بالقيادة التحويلية، وتطبيقًا في تقديم نموذج يمكن الاستفادة منه داخل القطاع الخاص السعودي. يتضمن الفصل كذلك فرضيات الدراسة التي تُختبر ميدانيًا، وتحديدًا حول العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي والاستدامة. وتُعرض في هذا الفصل الحدود الزمانية والمكانية والمنهجية للدراسة، ويُعرف فيه الباحث المفاهيم الأساسية كمفاهيم إجرائية، مما يمهد للانتقال إلى الفصول التالية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يركز هذا الفصل على بناء الإطار المفاهيمي والنظري الذي تستند إليه الدراسة، من خلال تناول مفهوم القيادة التحويلية، وأهم نماذجها النظرية لا سيما نموذج Bass & Avolio بأبعاده الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. كما يناقش الفصل مفهوم التميز المؤسسي كأحد المتطلبات الأساسية في بيئات العمل الحديثة، ويربطه بمفهوم الاستدامة بوصفه أحد أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى بناء اقتصاد أكثر تنوعًا وكفاءة بقيادة قطاع خاص تنافسي. ثم ينتقل الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، عربيًا ودوليًا، والتي توضح الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحفيز العاملين وتحقيق التطوير

التنظيمي، والإبداع المؤسسي، وصنع القرار الرشيد، وكلها مفاهيم ترتبط جوهريًا بموضوع الدراسة الحالي. ويُختتم الفصل بمناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات وكيفية توظيفها في تصميم الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: الإطار الميداني والتحليل الإحصائي

يعرض هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتم توضيح مجتمع الدراسة وعينها، المتمثلة في موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بوصفها نموذجًا لمنظمات القطاع الخاص في المملكة. كما يتضمن الفصل وصفًا دقيقًا لأداة جمع البيانات، والتي تتمثل غالبًا في استبيان مبني على أبعاد القيادة التحويلية ومقاييس التميز والاستدامة المؤسسية. يتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة مثل المتوسطات، الانحراف المعياري، تحليل التباين، واختبار الفرضيات باستخدام اختبارات ذات دلالة إحصائية. ويتناول الفصل تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري، مع التركيز على مدى تحقق الفرضيات وتفسير العلاقات بين المتغيرات، مما يوضح فعالية القيادة التحويلية في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

يُعد هذا الفصل خلاصة العمل البحثي، حيث يقدم ملخصًا شاملاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، مبيّنًا حجم التأثير الذي تمارسه القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي وتحقيق الاستدامة داخل القطاع الخاص السعودي. كما يتم عرض أبرز التحديات والمعوقات التي قد تواجه القادة التحويليين في بيئات العمل، مع اقتراح حلول عملية مبنية على نتائج الدراسة. وي طرح الباحث توصيات تطبيقية يمكن أن تستفيد منها شركة STC ومؤسسات أخرى مماثلة في القطاع الخاص، بهدف تطوير القيادات الإدارية وتبني استراتيجيات فعالة في

ضوء مستهدفات رؤية المملكة. ويُختتم الفصل بتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية تتناول متغيرات جديدة أو بيئات مختلفة تعزز من تراكم المعرفة العلمية في هذا المجال.

الفصل الثاني: الإطار النظري

والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١/٢ اطار نظري عن القيادة التحويلية

مفهوم القيادة التحويلية

تعود بدايات ظهور القيادة التحويلية الى دراسات (burns) الذي وصف القيادة على انها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي فيها يؤثر القائد في تابعيه وبالتالي ينسحب التأثير في تغيير (تكييف) سلوكهم لمواجهة التحديات . وفي هذا المجال يعرف (burns) القيادة التحويلية على انها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات افراد المنظمة وبناء الالتزام لاهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة ، أي انها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة (yuki , 1984 , 269)

ونال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماما كبيرا من كتاب الادارة وبخاصة عندما ادركت الكثير من المنظمات الحاجة الى احداث تغيرات رئيسة في طريقة أداء الاعمال لمواجهة التغيرات في البيئة فقد اقترح (bass , 1985، ٢٦) نظرية اكثر تفصيلا لوصف العمليات التحويلية في المنظمات للتمييز بين القيادة التحويلية ، الكارزمية ، المعاملاتية ، وقد عرفت القيادة التحويلية على انها القائد الذي يحول الرؤية الى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة (bass , 1985 , 27) واعتمادا على ذلك فان القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم اكثر معرفة باهمية وقيم مخرجات الوظيفة وتلبية احتياجات وطلبات التابعين واقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لاجل المنظمة وكنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويندفعون لانجاز اعمال اكثر من المتوقع اصلا (yuki , 1984 , 272) .

وفي تعريف اخر تشير (bass , 1994 , 17) الى القيادة التحويلية بانها التي تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى ادراكهم وقبولهم رؤية الجماعة واهدافها وتوسيع مداركهم للنظر الى ما هو ابعد من اهتماماتهم الشخصية لاجل المصلحة العامة .

وبذات الاتجاه يعرف القادة التحويليون بانهم اولئك الذين يستطيعون صياغة وتفعيل اهداف ودوافع التابعين وهذا النمط من القيادة تدرك اهتمامات القادة والتابعين والتأكيد على الحاجة الى العمل باتجاه الاهداف العامة (megginson,1989,366,et.al). ويرى (الشماع ، ١٩٩٩ ، ٢٦٣) بان القائد التحويلي يتميز بقدرته على اسهام التابعين وجعلهم ينغمسون (يتورطون نفسيا) في رسالة المنظمة ويستشرف امامهم صورة او فلما لمستقبل المنظمة يختلف كثيرا عن الواقع الذي يعيشونه الان .

ويعدّها البعض بانها مشابهة للقيادة الكارزمية ولكنها تميز من خلال القدرة على احدث التغيير ، الابداع ، الريادة (المؤسسية) وان القادة التحويليون يحفزون التابعين ليس فقط لاتباعهم شخصا ولكن ان يثقوا (يعتقدوا) برؤية التحويل الكلي ويدركوا الحاجة الى اعادة الانبعث ويعترفوا بالرؤية الجديدة والمساعدة في تأسيس عملية تنظيمية جديدة . (daft , 1992 , 468)

وبنفس الاتجاه ترى (ليلي الهاشم) بانها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على انظمة تنظيمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل (www.faculty.ksu.edu)

يشير كل من (kotter & heskett , 1992 , 48) الى القيادة التحويلية في علاقتها بالتغيرات في ثقافة المنظمة أي انها القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير (www.4uarab.com)

وبنفس السياق ينظر البعض الى القادة التحويليون بانهم يحاولون تغيير المنظمة ككل من حالة او من ثقافة الى اخرى وهذه ترتبط بكاريزما القائد حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه وبهذه الطريقة يشجع القائد احدث تحويلات داخل ثقافة المنظمة (www.ngoce.org)

وكذلك تعرف (عباس ٢٠٠٤ ، ٢٩) القائد التحويلي بانه القائد الملهم الذي يستخدم ابداعه والهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الاداء ويثقفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالاطاء محاولا تغييره من خلال التابعين .

تأسيسا لما سبق وتماشيا مع اغراض هذا البحث يمكن تعريف القيادة التحويلية على انها الاسلوب الذي يتبناه القائد للتاثير في سلوك تابعيه (افرادا او جماعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها والهامه وقدرته على خلق الاثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو ادراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها .

القيادة التحويلية هي مفهوم حول القيادة تشرح الأليات المتبعة لتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح. وتعتمد على عدد مختلف من الأليات التي ترفع الروح المعنوية للمرؤوسين كما وبتعزيز دوافعهم الذاتية وذلك بربط هوية المرؤوسين بالأهداف المرجو تحقيقها.

وقائد التحول هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم للمرؤوسين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين. ومن أهم مهاراته جعل المرؤوسين يهتمون بالمشروع

بدافع ذاتي. بالإضافة لذلك، يملك مهارة تحديد نقاط قوة وضعف مرؤوسيه وبالتالي يعين المهام للشخص المناسب بحسب قدراته لزيادة نجاحه في عمله.

- تعريف بيرنز (Burns): القيادة التحويلية هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية).

- تعريف تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna): القيادة التحويلية هي عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت.

- تعريف بينس ونانيس (Bennis & Nanus): القيادة التحويلية تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير.

- تعريف تروفينو (Trofino): القيادة التحويلية هي " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منتظمة جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.

- تعريف تريسي (Tracey): القيادة التحويلية هي العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية.

- تعريف جان كريجر (Jan Krieger): القيادة التحويلية تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصلحة المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

• نظريات القيادة التحويلية

نظريات القيادة التحويلية حاولت إظهار الأسباب التي تعين طبيعة القيادة والعوامل المرتبطة بظهور القادة. وعلى الرغم من كثرة تلك النظريات إلا أنها، تصنف إلى ثلاث محاور أساسية وهي:

نظريات الخصال أو السمات في القيادة: تتعلق نظرية السمات تعلقاً وثيقاً بما يدعي "نظرية الرجل العظيم" التي تنشأ على قضية مسلم بها ومفادها: أن الأشخاص يصبحون قادة لأنهم نشأوا وهم يحملون صفات القيادة. إن أول النظريات تجاه قضية القيادة تأثرت بدراسة جالتون (١٨٧٩) عن الخلفية الوراثية للعظماء

من الرجال، وأغلب المجتمعات القديمة قد قبلت قاداتها على أساس مواصفات فيزيقية محددة توفرت فيهم مثل: الشجاعة والذكاء والتحصيل العلمي الأفضل والتفكير المتعمق والاستقلالية

النظريات السلوكية: برزت النظريات السلوكية حاصل عدم نجاح نظريات الخصال في تعيين مواصفات القادة الفاعلين عن سواهم من القادة الغير فاعلين. وتلك النظريات تركزت على أهمية الأسلوب التي يمارس فيه القائد فعاليتها في الآخرين وماهية الأشياء التي يفعلها في ذلك الطريق بدلاً من التوثيق على صفاته. وضمن إطار النظريات السلوكية توثق العديد من الدراسات بروز بعدين رئيسين للسلوك القيادي جاءا بمسميات كثيرة مختلفة ظاهرياً، وجوهرياً متفقة: هما: بعد قصد جهة الإنتاج وبعد قصد جهة الأشخاص/ العاملين.

نظرية الاحتمال أو النظرية الظرفية: تؤثر نظريات الاحتمال إلى التوثيق مؤثرات الموقف المحدد ومتطلباته، والاحتمالات والبدائل السلوكية به، وتعتبر تلك النظريات القائد المفلح الذي ينعش البديل الأكثر ملاءمة للموقف المحدد ضمن إطار فلسفي معين المعالم صاحبة المسلمات المتناغمة. التوجه الاحتمالي يركز على السلوك العقلاني والتوقع والتنبؤ بالأحداث المحتمل حدوثها ونتائجها. وبذلك يتم تشجيع الشخص عن طريق الحوادث المتوقع حدوثها وبنائجها الممكنة. وبموجب تلك النظرية يفتقر وجود مبادئ إدارية عامة هناك شاملة ولا أسلوب أمثل للتنظيم والإدارة

نظرية الرجل العظيم : تعد نظرية الرجل العظيم كما أشار البديري (٢٠٠١) أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علمًا له أصوله وقواعده ، أم فنًا مرتبطًا بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما ، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية ، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة ، وقد أطلق عليها البعض كما ذكر المخلافي (٢٠٠٩) الأب الشرعي للقيادة ؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية .

النظرية الموقفية: ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف (القحطاني، ٢٠٠٨) .

● ايجابيات وسلبيات القيادة التحويلية

○ ايجابيات القيادة التحويلية

١. القيادة التحويلية تخفض تكاليف دوران.

٢. هو أسلوب قيادة يشارك فيه الشخص الكامل.

٣. يخلق القادة التحويليون التغيير ويديرونه.

٤. يمكن صياغة رؤى الشركات الجديدة بسرعة.

٥. يخلق القادة التحويليون الحماس.

٦. يطرح القادة التحويليون الأسئلة المهمة.

٧. يفخر أسلوب القيادة هذا بالنتائج المحققة.

٨. أسلوب قيادة يركز بشكل كبير على الأخلاق

○ سلبيات القيادة التحويلية

١. يمكن للقادة التحويليين تطوير نتائج سلبية.

٢. يجب أن يكون هناك اتصال مستمر متاح.

٣. يتطلب تغذية مرتدة ثابتة ومتسقة.

٤. يشجع التعلم والتطوير المستمر.

٥. يمكن أن تكون المخاطر التي يتم التعرض لها من خلال القيادة التحويلية مدمرة.

٦. يمكن أن يؤدي إلى نضوب الموظف.

٧. غالبًا ما يركز القادة التحويليون على الاحتياجات الفردية.

● خصائص القيادة التحويلية

خصص (Lethwood) ثلاثة أهداف نخبة للقيادة التحويلية لفت القائد التحويلي على الارتباط بها وهي كالآتي:

مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: وهذا من خلال وضع هدف تشاركي تجتهد في تحقيقه المنظمة، وخفض عزلة اللاحقين، واستعمال الآليات الملائمة لتنفيذ التغييرات الثقافية تجاه الأفضل، الارتباط بفاعلية بالمعايير والمعتقدات والقيم الثقافية بالمنظمة، ومشاركة الآخرين القيادة وهذا بإعطاء السلطة لفريق عمل محدد بالمنظمة لديه القدرة على التطوير والتحسين.

-مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: فالتعاون بين العاملين والمديرين ينتج عنها تفسير المشكلة من مناهير متعددة وكثيرة ومختلفة، وبناء على مناقشات الفرقة يتم وضع الحلول البديلة، وتجنب التقيد بحلول تم تحديدها في السابق، بالإضافة إلى الانصات بأسلوب فعال للآراء المتباينة وتوضيحها، وتلخيص وتوضيح المعلومات الأساسية عن موضوع المشكلة خلال الاجتماعات.

-تعزيز تنمية العامل: فدافعية اللاحقين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لعدة أهداف داخلية للتراقي المهني، ويتم تيسير تلك العملية وقتما يتصلون اتصالاً متيناً بمنهج وأهداف المنظمة ويشعرون بأنهم مقيدون بها بصورة متينة، وعليه تعزيز وتنمية العاملين تكون عن طريق منحهم مكانة إيجابية في حل ما تواجهه المنظمة من مشكلات بغاية تنفيذ الإصلاح المؤسسي والتوثيق على تنفيذ الأهداف.

• أهمية القيادة التحويلية

نالت القيادة التحويلية عناية كبيرة من قبل مجموعة من الباحثين منذ القرن الماضي في الثمانينات، وأضحت من أشهر نظريات القيادة ضمن المداخل الجديدة للقيادة، والباحثون قد تداولوا العوامل التي أعطتها تلك الأهمية والتي من الممكن تلخيصها في أربعة نقاط وهي:

-لا تتأثر القيادة التحويلية بالقوة بصورة حصرية، بل تسعى إلى توكيل سلطات هامة وتمكين الأشخاص، وتسعي إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى عملها على الحصول على فرق وجماعات عمل تعتمد على نفسها.

-يمكن أن تتحسن وتتطور صفات القيادة التحويلية من خلال التدريب، والذي يترك فعالية هامة على أداء والتزامات وتصورات التابعين في شتي مستويات المنظمة، وقد وثقت الدراسات والتجارب العلمية أن البرامج التدريبية المنفذة والمصممة جيداً يمكن أن تطور فعالية المديرين، وهي خطوة إلى سبيل تشييد القائد التحويلي.

-القيادة التحويلية تحمل فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي تشكل بدورها عنصراً فعالاً في تشجيع اللاحقين للعمل إلى الحد الذي يتعدى حدود مصالحهم الشخصية في طريق مصلحة المنظمة أو الجماعة، وهذه الفكرة تيسر اكتساب السلوك التشاركي داخل المنظمة.

-يمكن أن توجد القيادة التحويلية في أي منظمة وفي شتي المستويات، وهي بوجه عام صالحة لمواجهة كل الحالات، مما رشحها أن نافعة للتنفيذ في المنظمات الناجحة وتلك التي تفتقر إلى تغييرات جذرية.

• أساليب القيادة التحويلية

أن أسلوب القيادة التحويلية من قبل القيادات السياسية تسعى لإدارة عملية التبدل في تنظيماتهم والقيام بها لعمل دورها بفاعلية واقتدار وكذلك ومقابلة التحديات المحيطة وإجابة المتطلبات المستجدة التي يلزمها تقدم المجتمع وتنفيذ اتخاذ القرار للشعب، وسنذكر الاعتبارات التي يجب أن تحدد أسلوب القائد التحويلي وهي:

١. يجب أن يكون القائد قدوة للاحقيه، ويجب عليه أن يقوم بوضع نموذجاً في الأداء والتعامل الجيد، وأن يفضل المصلحة العامة على مصالحه الشخصية، وأن تصدق أقواله أفعاله.

٢. أن يجتهد القائد في تشجيع مرؤوسيه للصعود بأدائهم فوق المنتظر منهم، بإثارة الحماس لديهم تجاه تنفيذ الأهداف المنشودة.

٣. أن القائد حريص على استثارة تفكير اللاحقين، وهذا بتثوير أفكار العاملين معه تجاه تجديد طرق الأداء، والتمعن في المشكلات من منازير متباينة لوضع حلول ملائمة لها.

٤. القائد يكون قائداً للتبديل ويشارك معه العاملين في تبني عملية التبدل وتبرير أهميتها للتنظيم ولهم.

٥. أن يتسم القائد بالشجاعة، وذلك عن طريق كسر أجواء الجمود المنتشرة في المنظمة، واتخاذ قرارات فعالة للتغير، وأن يكون صارماً في مقابلة خصوم التغير، وصارماً في احقاق الحق.

٦. أن يكون القائد على ثقة بالعاملين معه وهذا عن طريق اعطائهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق المهام.

٧. أن يتسم بالقيم المثالية ويجتهد في بثها في ثقافة المنظمة، ويتعامل مع أفرادها بصدق، وأن تتفق أفعاله مع ما ينادي به من مبادئ.

٨. أن يكون لديه نظرة مستقبلية ويجتهد في تحويلها إلى واقع مادي بخطط مدروسة، وأن تكون لديه القدرة على التعامل مع عدم التأكد والتعقيد والغموض.

● العمليات التي تتم من خلال القيادة التحويلية

يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم حافزية عالية Extraordinary motivation للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الأحسن Higher ideas والقيم الأخلاقية (السلوكية) Moral values وحثهم على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة. وهذا يشعر أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة وتوفر لديهم الدافعية لإنجاز أكثر مما يتصورون. ويستطيع القائد أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلمامهم

بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة الفريق أو مصلحة المنظمة فوق المصلحة الفردية أو الخاصة ويتطلب ثلاثة مراحل:

١. الشعور بالحاجة للتغيير.

٢. وضع رؤيا جديدة

٣. تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير

١. الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة . (عبد المحسن ، ٢٠٠٢ م ، ص ٧)

٢. الاداء هو نشاط يمكن الفرد من انجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة . (جمال ، ١٩٩٥ م ، ص ١٨)

٣. الاداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملة ويمكن التمييز بين ثلاث إبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي : كمية الجهد المبذول ؛ نوعية الجهد ؛ نمط الأداء؛ فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة . (عاشور ، ١٩٨٩ م ، ص ٥٠)

٤. التفاعل بين السلوك والانجاز أو انه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى . (الدرة ، ٢٠٠٢ م ، ص ١٣)

لذا يمكن القول من خلال التعريفات السابقة إن الأداء هو :

السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل

● أهمية الاداء الوظيفي

١. تحدد الجهة المختصة نظاماً يتم من خلاله تقييم أداء العاملين بالوحدة وفقاً لطبيعة نشاطها والوظائف الموجودة بها وأهدافها.

٢. يتم تقييم أداء العاملين عن سنة مالية ويتم ذلك على مرتين على الأقل قبل تحديد التقرير النهائي، ويتم تقييم الأداء الوظيفي بالوحدة للموظفين الذين بالفعل بلغت مدة عملهم ٦ أشهر على الأقل.
٣. يتم تقييم أداء العاملين عن سنة مالية ويتم ذلك على مرتين على الأقل قبل تحديد التقرير النهائي، ويتم تقييم الأداء الوظيفي بالوحدة للموظفين الذين بالفعل بلغت مدة عملهم ٦ أشهر على الأقل.
٤. يكون التقرير النهائي لتقييم الأداء بتقديرات معينة وهي ممتاز، فوق المتوسط، أو كفاء، أو ضعيف، أو متوسط.

● خصائص الاداء الوظيفي

حتى لو كان الشخص الذي يدخل سوق العمل ذكيًا ، فعادةً ما يكون ذلك غير كافٍ. تريد المنظمات موظفين متعاونين وموثوقين بشكل جيد.

يتم سرد خمس صفات رئيسية تؤدي إلى أداء وظيفي جيد طوال الحياة المهنية:

١. القدرة على التعلم

٢. تطبيق

٣. مهارات التعامل مع الآخرين

٤. القدرة على التكيف

٥. النزاهة

العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء الوظيفي .

وقد دلت الدراسات على اختلاف في وجهات نظر الباحثين نحو العلاقة بين ضغوط العمل والأداء كما يلي:

(١) بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل والاداء علاقة سلبية فالباحثون في هذه الدراسات أكدوا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الانساني وينعكس سلبيا على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد ويجبر الفرد على بذل جهود كبيرة وتكريس اوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط.

(٢) يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والاداء علاقة ايجابية ويمثل نوعا من التحدي للسلوك الانساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني انماط ايجابية من سلوك وتعطي اداء افضل . (ماهر، ٣٩٦، ٢٠٠٣)

ويرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فإنها تؤدي الى اثار عكسية .

(٣) الاتجاه الثالث يرى عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الاداء واصحاب هذا الراي قلة، ويفترض هذا الراي ان الفرد قد التزم ذاتيا بعقد م ع المنطقة التي يعمل بها، فيرئ نفسه جسديا ونفسيا للعمل في هذه المنظمة و إنجاز واجباته، بغض النظر عما يحيط به من ضغوط ويفترض أصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد، يساعده على إنجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة.

اما التفسير الآخر لهذا الاتجاه فإنه يكمن في قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة، و بالتالي لن تحدث اثار نفسية أو عقلية على الفرد، وبالتالي عدم وجود اي تأثير على الأداء.

(٤) الاتجاه الرابع يري أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف (U) بين الضغوط والاداء.

وهذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل، ووجود مستوى عال من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل. . ماهر، ٣٩٧، ٢٠٠٣)

لذلك يفترض أصحاب هذا الراي أن وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل، يساعد الفرد على ايجاد توازن في قواه لتوزيعها بين انجاز عملة ومكافحة هذه الضغوط، وهو الوضع الأمثل لإنجاز العمل.

• اثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي

القيادة التحويلية من العوامل المهمة في تحسين أداء العاملين "٢٠، بحيث أشار باس وآخرون في أبحاثهم: " بأن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بالأداء " ٢١، وهكذا فإنه يتوجب على القائد التحويلي إيجاد تصور كامل عن الأداء الوظيفي للعاملين وضرورة الارتقاء بمستوى كفاءته وفعاليته مع بث القناعة والثقة في نفوس العاملين بأن مساهمتهم الفعلية والجدادة في تأدية المهام الموكلة إليهم تمثل الرفاهية الاجتماعية لهم ومجال لإشباع حاجاتهم الضرورية ٢، وأكد (Durga): "أن أسلوب القيادة التحويلية له علاقة مباشرة ونتائج الأداء العالية" ٢٣، ومن هذا المنطلق أشار (Leithwood): "إن القيادة التحويلية تعمل على تطوير أداء العاملين

بالمؤسسة، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي ٢٤، في غمرة هذا الوضع؛ نتهي إلى نتيجة مفادها أن نمط القيادة التحويلية يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال السلوكيات التي يمارسها القادة بهدف ترشيد سلوك الأفراد العاملين وحشد قدراتهم واستثمار طاقاتهم المخزنة وتنسيق جهودهم والتشجيع على المبادرة والإبداع في طريقة العمل والتفكير، مع توفير مناخ تنظيمي صحي، من أجل تحقيق التحدي الأكبر لأي مؤسسة وهو البقاء والنمو والازدهار.

مهام القائد التحويلي

لأجل بلوغ اهدافهم يمارس القادة التحويليون عدة مهام منها :

- ١- ادراك الحاجة الى التغيير.
 - ٢- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود ، اذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى الى تحقيقه .
 - ٣- ايصال الرؤية الى التابعين بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من اجلها . وبهذا الصدد يشير كل من (kotter & heskett , 146 , 1992) الى ان القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على ايصال رؤيته ويشجع التابعين بتحديد ومسائلة رسالته ويحفز الادارة الوسطى بتولي زمام الامور القيادية
 - ٤- تطبيق الرؤية . اذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتأكد من تطابق كل الاعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة .
 - ٥- رفع التزام التابعين تجاه الرؤية .
- ويشير اخرون الى انه في حالة الازمة او التغيير السريع فان القادة التحويليون يجب ان يحددوا من يستطيع فرض التغييرات الرئيسية في المنظمة ولعمل ذلك فان القادة التحويليون يجب ان يؤدوا بنجاح الانشطة الثلاثة الاتية : (daft, 1992 , 468-469) .

- ١- خلق رؤية جديدة : لرؤية حالة المستقبل المرغوبة تتطلب تحرر المنظمة من الانماط التقليدية السابقة وان الهياكل القديمة والعمليات والانشطة تصبح غير مفيدة .
- ٢- تعبئة الالتزام : اذ يعد القبول للرسالة او الرؤية الجديدة والالتزام بها من قبل التابعين ضروريا وحاسما

٣- التأسيس للتغيير (جعل التغيير مؤسسيا) يجب ان تتخذ التطبيقات والاهداف الجديدة والقيم بشكل دائم ومستمر وهذا يعني ان الموارد الرئيسية يجب ان تخضع الى برامج تدريب واعادة تاهيل وحشد التابعين لتنفيذ النموذج (التغيير) التنظيمي الجديد وعلى النحو الذي يجعل التغيير مستمرا وعملا مؤسسيا .

ابعاد القيادة التحويلية

يجد المتتبع للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين منظم الكتاب والباحثين حول ابعاد القيادة التحويلية ، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ونعتقد ان ذلك يرجع الى الترجمة العلمية لتلك الابعاد وبخاصة في الدراسات العربية وتختلف هذه الابعاد بالاتي : (bass et.al. 1987,10)

١- الكارزما تية (التأثير المثالي)

٢- الحافز الالهامي (المادي)

٣- الاثارة الفكرية .

٤- الاعتبار الفردي (الانجاز)

وفيما يأتي توضيحا لكل منها :

١- الكارزما تية :

تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء ، الالتزام والاعتراف للقائد ، تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه واهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته ، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة الكارزما تية بالازمة وايجاد الحلول الواقعية لها . اذ يكون التابعين منفتحين للقائد وان القادة الكارزما تيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة (daft , 1992 , 468) .

ويرى (faculty . ksu . edu) ان التأثير الكارزما تيك ي عني ايجاد القائد لرؤية واضحة واحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة والاحترام مع التابعين .

كما انها تصف سلوك القائد الذي يحظى باعجاب وتقدير واحترام التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقي

٢- الحافز الالهامي :

تعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وقدرته في ايضاح وايصال توقعاته لهم ، ويصف اسلوب الالتزام للاهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية

٣- الاثارة الفكرية :

ونشير الى بحث القائد التحويلي على على الافكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق ابداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لاداء العمل . فالقادة التحويليون يحددون الغرض والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها . وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين (, bateman&shell , arabsystem.net , 2002,397) .

٤- الاعتبار الفردي :

وتشير الى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع اليهم والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم واسناد الاعمال الصعبة الى الافراد الذين يستحقونها . ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلي عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين في الصفات والسلوك والقدرة على الاداء الفاعل .

وتميز (عباس ٢٠٠٤ ، ٣٠-٣١) بين القائد التحويلي وغير التحويلي (التقليدي) في صور مجموعة من الابعاد السلوكية وكما موضح في الجدول الاتي :

الجدول (١)

الابعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بابقاء الوضع كما هو دون تغيير

الاهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة الى التغيير الموجوب للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم دون احداث تغييرات جوهرية
القابلية على المحاكاة والمماثلة للاخرين	توجه مشترك مع من هم في افضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الاقل	التوجه باتجاه الاخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود واثارة الحماس ورغبة في العمل المخاطر	عدم رغبة في الاندماج مع الاخرين والاقتناع بهم
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في اساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من اطر واساليب عمل لتحقيق الاهداف
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
التحسس البيئي	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن	لايرتكز الى التحليل البيئي للمحافظة على الوضع الراهن

وضوح الالفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الاهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية
اساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي
العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	البحث عن الاجماع في الاراء والاعتماد على الاوامر والتوجيهات المباشرة .

دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير

تشير الدراسات الى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الادارية التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات ومنها التغيير ، اذ يؤكد (kottler , 1998 , 166) على امكانية ايجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير اعتمادا على توفر قيادة ادارية والتي تعد بدورها مؤشرا للتمييز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة اذ ان القيادة التحويلية التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة .

ويعد تحقيق البعد سمة اساسية للقيادة التحويلية ، اذ يركز تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي على اسلوبين من التغيرات وقد ركز (bass , 1985,43) وبشكل اساسي على التغيير الذي يتم احداثه في سلوكيات واتجاهات الرؤوسي فضلا عن دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية الا ان التركيز الاساسي كان في دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين .

وقد حدد (higgs & rowland , 2001) مجموعة من الشروط الاساسية للقيادة الفعالة وتتضمن الكفاءات الاتية :

١- ايجاد حجة مقنعة لتبني التغيير اذ يشرك القائد التحويلي جميع العاملين في ادراك حاجة المنظمة لتبني التغيير .

٢- احداث تغيير في البناء التنظيمي والتأكد من ان التغيير مبني على اساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودعمها بمجموعة من الادوات والعمليات .

٣- مشاركة وادماج جميع العاملين في المنظمة لبناء الالتزام بعملية التغيير .

٤- الثقة والمحافظة على التغييرات وبناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من ايجاد خطة للمتابعة .

٥- تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير .

واتساقا مع ماتقدم يرى الباحثون ومن خلال بحثهم الحالي امكانية الوصول الى تحديد دور للقيادة التحويلية في التغييرات التي تحدث في المنظمات وادارتها والالتزام بها فضلا عن التقليل من مقاومة التغيير التي تصاحبها في ضوء تشجيع وحفز التابعين على قبولها .

٢/٢ التميز المؤسسي

مفهوم التميز المؤسسي

هو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت، حيث المنظمة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات.

عملية منهجية تهدف إلى السعي المستمر لتحقيق الأداء العالي والتميز في جميع جوانب العمل، تتضمن هذه العملية تطوير استراتيجيات لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما تستند هذه العملية إلى مفهوم التميز، والذي يُعرّف بأنه "الأداء فوق المتوسط".

تركز الإدارة في التميز المؤسسي على أربعة مجالات أساسية للأداء:

- الكفاءة: وهي القدرة على أداء المهام بفعالية وكفاءة.
- الفعالية: وهي القدرة على تحقيق النتائج المرجوة.
- الابتكار: وهي القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات الحالية.
- الرضا: وهو رضا العملاء والموظفين.

بصورة عامة نجد أن المؤسسات المتميزة سواءً كانت حكومية أو غير حكومية هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة العليا بها (stakeholders) وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات والكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات.

التميز المؤسسي: قياس الأداء هو آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية وإن مفاهيم جودة الأداء المؤسسي وثقافة الجودة هما من أساسيات تطبيقات نظم القياس وهو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء.

أهمية قياس وجودة الأداء المؤسسي وربطه بالأهداف الكلية والخاصة والأهداف الاستراتيجية وربطها برؤية ورسالة (المنظمة) والتطرق لمفاهيم وثقافة الجودة الشاملة واهيتها ووظائفها وتطبيقاتها في تحسين الأداء والنموذج الأوربي لتطوير وتحسين الأداء في المنظمة كأحد أدوات القياس التي تحقق مستويات أداء باهرة

ومستدامة بما يلي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها ومعرفة كل النظريات والمدراس والمفاهيم والمبادئ والأدوات في فلسفة تقييم وجودة الأداء.

أهمية التميز المؤسسي

تعدّ الشركات التي تحقق التميز المؤسسي أكثر قدرة على البقاء في السوق وتحقيق النجاح على المدى الطويل. فعندما تتميز الشركة عن منافسيها، فإنها تكون أكثر جذبًا للعملاء وتستطيع تحقيق مبيعات وأرباح أعلى. بالإضافة إلى ذلك، فإن التميز المؤسسي يعزز سمعة الشركة ويساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء التجاريين.

عوامل تحقيق التميز المؤسسي

لتحقيق التميز المؤسسي، يجب على الشركة أن تأخذ في الاعتبار عدة عوامل مهمة. من بين هذه العوامل:

الابتكار والتطوير

يعد الابتكار والتطوير من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق التميز المؤسسي. يجب أن تكون الشركة مبتكرة في منتجاتها وخدماتها وتستمر في تحديثها وتطويرها بشكل مستمر.

الجودة العالية

تلعب الجودة العالية دورًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي. يجب أن تسعى الشركة لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تفوق توقعات العملاء وتحقق رضاهم التام.

الخدمة العملاء المميزة

تلعب خدمة العملاء دورًا كبيرًا في بناء التميز المؤسسي. يجب أن تكون الشركة ملتزمة بتقديم خدمة عملاء متميزة، تستجيب لاحتياجات ومتطلبات العملاء بسرعة وفعالية.

مراحل التميز المؤسسي

يشمل التميز المؤسسي عملية متعددة المراحل تهدف إلى تحقيق التفوق والتميز في سوق الأعمال. يمكن تقسيم مراحل التميز المؤسسي إلى الآتي:

المرحلة ١: التحليل والتقييم

تبدأ مرحلة التميز المؤسسي بالتحليل والتقييم الشامل للمؤسسة وبيئتها التنافسية. يتضمن ذلك دراسة القدرات الداخلية للمؤسسة والموارد المتاحة، بالإضافة إلى فحص سلوك واحتياجات العملاء واستيعاب تطلعاتهم. تهدف هذه المرحلة إلى فهم أفضل لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة.

المرحلة ٢: وضع الاستراتيجية

بعد التحليل والتقييم، يتعين على المؤسسة وضع استراتيجية تميز محكمة. يتضمن ذلك تحديد الجوانب التي ترغب المؤسسة في تميز نفسها بها، سواء كان ذلك من خلال الابتكار في المنتجات أو تحسين جودة الخدمات أو بناء علاقات متميزة مع العملاء. يجب أن تكون الاستراتيجية متناسقة مع رؤية المؤسسة وتهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المرحلة ٣: التنفيذ والتنظيم

في هذه المرحلة، يتم تنفيذ الاستراتيجية المحددة وتنظيم العمليات والموارد لتحقيق التميز المؤسسي. يشمل ذلك تحديد المسؤوليات وتخصيص الموارد اللازمة وإعداد الخطط التشغيلية. يجب أن تتم المتابعة الدقيقة والقياس المستمر لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة.

المرحلة ٤: الرصد والتقييم

تعتبر مرحلة الرصد والتقييم أحد الأجزاء الأساسية في عملية التميز المؤسسي. يجب أن يتم رصد أداء المؤسسة ومقارنته بالأهداف المحددة، وذلك من خلال استخدام مؤشرات الأداء والتقييم المستمر. يساعد هذا التقييم في اكتشاف الفجوات والفرص للتحسين وضمان استمرارية التميز المؤسسي.

المرحلة ٥: التحسين المستمر

يجب أن تكون عملية التميز المؤسسي دائمة التحسين والتطوير. يتعين على المؤسسة الاستفادة من التقييمات السابقة وتحليل النتائج وتطوير خطط التحسين المستمر. من خلال الابتكار المستمر والتعلم من الأخطاء، يمكن للمؤسسة تحسين أدائها وتعزيز موقعها التنافسي.

باختصار، يتطلب التميز المؤسسي تحليلاً دقيقاً ووضع استراتيجية محكمة وتنفيذ فعال ورصد مستمر وتحسين دائم. إن تحقيق التميز المؤسسي يعزز مكانة المؤسسة في السوق ويسهم في تحقيق النجاح المستدام.

فوائد إدارة التميز المؤسسي:

هناك العديد من الفوائد، بما في ذلك:

- تحسين الأداء في جميع مجالات العمل عبر مراقبة الجودة والتحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة: يمكن أن تساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف.
- تحسين رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.
- زيادة رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وتحفيزية.
- زيادة الربحية من خلال تحسين الكفاءة والفعالية.
- الابتكار عن طريق التشجيع على التفكير الإبداعي وتطوير منتجات جديدة.
- تحقيق ميزة تنافسية قوية في السوق.

خطوات التنفيذ:

يمكن تنفيذ الإدارة في التميز المؤسسي من خلال اتباع الخطوات التالية:

- تحديد الرؤية والأهداف بحيث تكون هذه الرؤية والأهداف واقعية وقابلة للتحقيق.
- تقييم الوضع الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- وضع خطة التحسين التي ستأخذها المنظمة لتحسين أدائها.
- تنفيذ الخطة التي تم وضعها.
- قياس وتقييم التقدم في تنفيذ الخطة وإجراء التعديلات اللازمة حسب الحاجة.

نصائح عملية لإدارة التميز المؤسسي:

- تحديد رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة ومشاركتها مع جميع الأعضاء
- تعزيز قيم النزاهة والاحترام والابتكار في ثقافة المنظمة
- توظيف التقنيات الحديثة لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة كنظام أجود لإدارة الجودة والتميز
- المؤسسي الذي تقدمه شركة ريناد المجد لتقنية المعلومات
- توفير الفرص لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز الوعي بأهمية التميز

- تقديم تجارب إيجابية للعملاء والاستماع إلى ملاحظاتهم

التحديات التي تواجه المنشآت في تطبيق إدارة التميز المؤسسي

- تغيير الثقافة المؤسسية:

لتشجيع الابتكار والتميز، قد يواجه هذا التحدي مقاومة داخلية من موظفين معتادين على الروتين.

- تحديد استراتيجيات ملائمة:

اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق التميز يمكن أن يكون تحدياً لذلك يجب أن تتوافق الاستراتيجيات مع أهداف المنظمة وتتيح التميز بطرق فعالة.

- القدرة على تحفيز الموظفين:

يجب تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية تحقيق التميز، وهذا يتطلب إنشاء بيئة داعمة للابتكار والإبداع.

- تخصيص الموارد:

تخصيص الموارد البشرية والمالية لتحقيق التميز يمكن أن يكون تحدياً، خاصة في منشآت تعمل بموازات محددة.

- قياس الأداء:

يجب توجيه الجهود نحو تحديد المقاييس والمؤشرات الصحيحة.

- المواجهة بالتغيير:

التغيير مستمر في عالم الأعمال لذلك تحتاج المنظمات إلى تكييف استراتيجياتها وعملياتها بشكل مستمر للبقاء على مستوى عال من التميز.

- المنافسة الشديدة:

المنافسة في السوق تعني ضغطاً دائماً لتحسين التميز لذلك يتوجب مراقبة المنافسة وتحسين أدائها بشكل مستمر.

- تحديات تقنية:

تطبيق التقنيات الحديثة ومتطلبات الأمان السيرياني يمكن أن يكون تحدياً في تحقيق التميز.

• التوجهات السوقية:

التغيرات في احتياجات السوق ومتطلبات العملاء تتطلب استجابة سريعة من المنشآت للحفاظ على التميز.

بعض الحلول للتحديات:

- الحصول على الدعم المالي والبشري من أصحاب المصلحة مثل المساهمين والعملاء والموظفين.
- تثقيف الموظفين حول أهمية التميز المؤسسي خلال برامج التدريب والتطوير وحملات التوعية، من خلال الاستعانة بخبراء في مجال التميز المؤسسي وهذا ما تتيحه شركة ريناد المجد لتقنية المعلومات
- استخدام أدوات وتقنيات قياس الأداء الفعالة مثل (نظام أجود للجودة والتميز المؤسسي الذي تقدمه شركة ريناد المجد الذي يمكن من خلاله تطبيق آلية قياس مستوى الأداء المؤسسي باستخدام مسطرة اتقان (نظام – التنفيذ – القياس – التطوير – أداء)

التميز عبارة عن أسلوب للحياة والمعيشة ويمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (2008: 227، Ajaif،)

فهو يعتبر نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ذو وقع ملموس لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة من موظفين والإدارة، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، ٢٠٠٧: ١١٤).

والتميز كذلك هو مفهوم وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكننا تصوير تميز مؤسسة أو منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من اعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبر أن وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر. (السلي، ٢٠٠١: ١٢)

- وذكرت دراسة تهتم في معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط

الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وتوصلت الدراسة إلى وجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وأوصت الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية. (خالد محمد (٢٠٠٦)

- وذكرت دراسة أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلقة بالتعلم المستمر وكذلك الحوار وفرق العمل والتمكين والاتصال والتواصل (في تحقيق التميز المؤسسي) والقيادة؛ والموارد البشرية والعمليات والمعرفة والتميز المالي (في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تم عمل استبانة شملت (٥٠) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (١٩٤) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق، وكانت أهم النتائج: أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي وأن مستوى تطبيق التميز المؤسسي في وزارة التعلم العالي والبحث العملي والتميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز بالعمليات والتميز المعرفي والتميز المالي (جرت النصور (٢٠١٠).

- ويوجد تحديات تواجهها الإدارة في تحقيق التميز المؤسسي وجاءت دراسة عنوائها تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات وقد كانت أهم أهدافها تحقيق الإجابة على التساؤلات التالية: ما التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات؟، وما أهم الاستراتيجيات والطرق للتغلب على التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع؟ واستخدمت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتكونت العينة من (٧٣) مشرفة تربوية من إدارة تعليم محافظة ينبع قد توصلت الدراسة إلى: أن المتوسط العام على أهم السبل للتغلب على التحديات الإدارية والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارات التعليم قد بلغ (٤,٢٤ درجة من ٥)، والتي تشير إلى خيار (موافق بشدة بشدة) على أداة الدراسة وأوصت الباحثة: بتفعيل نظام التقييم الذاتي في إدارة التعليم. وتوفير هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء. والعمل على توفير نظام متطور لضمان الجودة في إدارة التعليم (الرفاعي، عيده عويد عيد. ٢٠٢١)

- ممارسات الموارد البشرية

الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها ظاهرة من أهم الظواهر التي تؤرق وتشغل جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا وبدون توافر الخبرات والمهارات اللازمة ولعل من أهم الأسباب التي تدفع أيضا الدول النامية إلى الاهتمام بالقوى البشرية فيها هي الإحساس بانخفاض الإنتاجية للأفراد، وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار فيها ظاهرة البطالة بكثافة، والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الكاملة (عبد الباقي، ٢٠٠٠: ١٣)

ولعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للأفراد والموظفين فيها وحرص المنظمة على أن تكون في الريادة على مستوى عالمي ومحلي وقوي إلا أن تهتم جيدا بالموارد البشرية ولا تأتي درجة الاهتمام هذه إلا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة والتي تحتاجها وتكوين قوة عمل مستقرة وثابته، وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب، وكذلك الاختيار والتعيين، والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والفوائد والتعويضات، وفي النهاية الصحة والسلامة العمالية.

أتت دراسة تتحدث عن ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات الخلوية وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية وقد قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٤٠) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٥٣) مفردة وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (٠,٠٥) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. كذلك جود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

وأوصت الدراسة الى تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية أهمية كبيرة للأيزو ١٠٠١٥ والمتعلق بتدريب الموظفين، والسعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد. (حسن، عبد المحسن أحمد حجي، ٢٠١٠)

- وكذلك دراسة اهتمت بالبحث بمساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مختلف التطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية وإلى محاولة معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة المسيلة والاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية،

وقد توصلت الدراسة إلى إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات بالمنظمة التي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشري بدء من استقطابه إلى غاية مغادرته المنظمة، وقد أظهرت نتائج الاستبيان الخاصة بالدراسة بالكفاءة والفعالية درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي للمستجوبين ، وأوصت الدراسة بأن يكون هناك اهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية في التوظيف كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تحدد مكان الفرد داخلا لمنظمة (غانم، هاجرة ، (٢٠١٢)

- ولكن اتت دراسة أخرى توصلت إن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، والأثر الأكبر كان لتحليل وتصميم الوظائف يلهمها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين ، وكانت الدراسة تدرس وتتباحث في اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات وكانت اهم اهداف هذه الدراسة هي البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود إحدى الشركات الحكومية، وكانت اهم توصيات الدراسة هيا القيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم الاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات (كرو، شفاء (٢٠١٦)

هو حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت، حيث المنظمة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات.

بصورة عامة نجد أن المؤسسات المتميزة سواءً كانت حكومية أو غير حكومية هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية ، بل والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة العليا بها (stakeholders) وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات والكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات .

التميز المؤسسي : قياس الأداء هو آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية وإن مفاهيم جودة الأداء المؤسسي وثقافة الجودة هما من أساسيات تطبيقات نظم القياس وهو القيمة الحقيقية لمؤشرات الأداء.

أهمية قياس وجودة الأداء المؤسسي وربطه بالأهداف الكلية والخاصة والأهداف الاستراتيجية وربطها برؤية ورسالة (المنظمة) والتطرق لمفاهيم وثقافة الجودة الشاملة واهيتها ووظائفها وتطبيقاتها في تحسين الأداء

والنموذج الأوربي لتطوير وتحسين الأداء في المنظمة كأحد أدوات القياس التي تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها ومعرفة كل النظريات والمدراس والمفاهيم والمبادئ والأدوات في فلسفة تقييم وجودة الأداء.

تواجه صناعة التشييد والبناء تحديات متزايدة في ظل المنافسة الشديدة والضغوطات المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة.

لذلك، أصبح التميز المؤسسي ضروريًا لنجاح الشركات في هذه الصناعة.

ويهدف هذا المقال إلى تحليل مفهوم التميز المؤسسي في صناعة التشييد والبناء، ودراسة حالة شركة جيزه سيستمز للبناء والتعمير، وتقديم توصيات لتحقيق التميز المؤسسي في هذه الشركة.

مفهوم التميز المؤسسي:

يُعرّف التميز المؤسسي بأنه القدرة على تحقيق نتائج استثنائية بشكل مستمر من خلال استخدام أفضل الممارسات والإدارة الفعالة للموارد.

ويهدف التميز المؤسسي إلى:

- تحسين الأداء المالي: من خلال زيادة الربحية وتقليل التكاليف.
- تحسين رضا العملاء: من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلي احتياجات العملاء.
- تحسين رضا الموظفين: من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وجذابة.
- تحسين سلامة العمال: من خلال تقليل المخاطر وتحسين ظروف العمل.
- تحقيق الاستدامة البيئية: من خلال تقليل التأثير البيئي لعمليات البناء.

مكونات التميز المؤسسي في صناعة التشييد والبناء:

تشمل مكونات التميز المؤسسي في صناعة التشييد والبناء ما يلي:

- القيادة والرؤية: يجب أن يكون لدى الشركة قيادة قوية ذات رؤية واضحة تلي احتياجات العملاء وتحقق أهدافها الاستراتيجية.

- الاستراتيجية والتخطيط: يجب أن يكون لدى الشركة استراتيجية مدروسة وخطط محددة لتحقيق أهدافها.
- الإدارة الفعالة للموارد: يجب أن تُدير الشركة مواردها بكفاءة، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والمادية.
- الابتكار: يجب أن تسعى الشركة إلى الابتكار وتطوير تقنيات جديدة لتحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها.
- التركيز على العملاء: يجب أن يكون العملاء في صميم اهتمامات الشركة، ويجب أن تسعى الشركة إلى تلبية احتياجاتهم وتجاوز توقعاتهم.
- الالتزام بالجودة: يجب أن تلتزم الشركة بأعلى معايير الجودة في جميع عملياتها.
- سلامة العمال: يجب أن تُقدم الشركة بيئة عمل آمنة لجميع موظفيها.
- الاستدامة البيئية: يجب أن تسعى الشركة إلى تقليل التأثير البيئي لعملياتها.

دراسة حالة شركة جيزه سيستمز للبناء والتعمير:

تم تأسيس شركة جيزه سيستمز للبناء والتعمير عام ٢٠٠٠، وهي شركة مصرية رائدة في مجال التشييد والبناء. تتمتع الشركة بسجل حافل من الإنجازات، وقد نفذت العديد من المشاريع الهامة في مصر وخارجها. تُولي الشركة اهتمامًا كبيرًا بالتميز المؤسسي، وتسعى جاهدة لتحقيق أفضل النتائج من خلال استخدام أفضل الممارسات والإدارة الفعالة للموارد.

تحقيق التميز المؤسسي في شركة جيزه سيستمز للبناء والتعمير:

لتحقيق التميز المؤسسي،

- ركزت شركة جيزه سيستمز للبناء والتعمير على:

○ القيادة والرؤية:

- تم تعيين قيادة قوية ذات خبرة واسعة في صناعة التشييد والبناء.

- تم وضع رؤية واضحة للشركة تهدف إلى تحقيق الريادة في مجال التشييد والبناء في مصر وخارجها.

○ الاستراتيجية والتخطيط:

- تم وضع استراتيجية مدروسة لتحقيق أهداف الشركة.
- تم وضع خطط محددة لكل قسم من أقسام الشركة.

التمييز المؤسسي:

ينطلق تعريف التمييز المؤسسي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التمييز التنظيمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتمييز التنظيمي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التمييز التنظيمي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة، وتكمن أهمية التمييز المؤسسي في :

١. تحتاج المنظمات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
٢. تحتاج المنظمات وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
٣. تحتاج المنظمات إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
٤. تحتاج المنظمات إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتمييز في المنظمات.

أنواع التمييز المؤسسي:

١. التمييز القيادي: للقيادة العليا تأثير مباشر على التمييز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التمييز والإبداع، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة. فالقائد

التميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات .

٢. التميز بتقديم الخدمة: يشير النعيمي أن فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وعليه فإن المؤسسات الخدمية، تسعى باستمرار لتحتل الصدارة على منافسيها في مجال تقديم الخدمة لفئة المتعاملين معها.

٣. التميز البشري: المنظمة هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .

الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت المتغير: القيادة التحويلية

دراسة ماركو وسجر (Markow & Scheer، ٢٠١٩)

هدفت التعرف إلى قياس القيادة التحويلية في المدارس الإسلامية الأمريكية، والدراسة عرضت انطباع كل من المدرسين، والمديرين، والطلبة، والآباء حول القيادة المدرسية، والدراسة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة شملت (٨٠٠) مديراً من المدارس العامة (الحكومية) و (١٠١٧) مدرساً و (١١٠٧) من آباء طلاب المدارس الحكومية، إضافة إلى عمل مقابلات مع الطلبة من الصف الثالث إلى الثاني عشر، وقد أشارت النتائج إلى أن ٧٨% من المديرين قاموا بوصف أنفسهم بأنهم ممتازون في توقيير الأفراد داخل المدرسة، وعلى خلاف هذا ٣٦% من المدرسين و ٣٤% من الآباء نعتوا المديرين بأنهم ممتازون في توقيير الأفراد داخل المدرسة، المدرسون يعتمدون على أن المديرين يقضون ٣٧% من أوقاتهم في كتابة التقارير و ٢٤% في الارشاد والتحفيز، ومع هذا المديرين يدعون بأن تشجيع طلابهم ومدرسيهم هو من أولوياتهم القصوى، وقد بينت الدراسة أن المديرين والأهالي والمدرسين اجتمعوا على أن التشجيع للطلاب والمدرسين من أجل تقديم أفضل ما لديهم هو الدور الرئيسي للقيادة المدرسية.

- دراسة (Ortiz Peris، ٢٠٢٠) بعنوان

"An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship".

هدفت إلى تطوير أنموذج تحليلي لإدارة الموارد البشرية علي اداء الوظيفي . وقد قامت الدراسة باستعراض الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة تطوير أنموذج تحليلي بالاستناد إلى العرض النظري السابق حول إدارة الموارد البشرية.

دراسة دفر وايدن وأفوليو وشامير (Dvir & Eden & Avolio & Shamir، ٢٠١٨)

هدفت إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقادة، والدراسة اعتمدت المنهج الشبه تجريبي وذلك عن طريق تنفيذ الدراسة على مجموعتين من القادة العسكريين الأمريكيين (مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية) إذ أن المجموعة التجريبية خضعت إلى تمرين على استعمال نمط القيادة التحويلية في التعامل مع اللاحقين فيما خضعت المجموعة الضابطة إلى تمرين آخر

قيادي، عينة الدراسة تكونت من (٥٤) من القادة العسكريين و(٩٠) من التابعين المباشرين و(٧٢٤) من التابعين غير المباشرين وتم استنقاء مجموعة من المتغيرات منها التوجه الجماعي والجهد الإضافي والاستقلالية وتقدير الذات. وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن القيادة التحويلية تؤثر على رقي العاملين وعلى أدائهم بصورة كبيرة إذ اتضح أن للفرقة التجريبية أثراً تجريبياً قوياً على كل من أداء التابعين غير المباشرين وتطور التابعين أكثر من الفرقة الضابطة، أن القيادة التحويلية تولد رابطة اجتماعية متينة بين التابعين الغير مباشرين والمباشرين مما يؤدي إلى رقي أداء اللاحقين غير المباشرين إذ كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي صاحب دلالة إحصائية على التوجه الجماعي لللاحقين.

دراسة الشلاحي (٢٠١٨)

هدفت إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة إدارة المعلومات وفاعلية القرارات التربوية لدى مديري المدارس في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وبهدف تنفيذ أهداف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المعلومات من منظور المعلمين جاءت متوسطة، وبروز فروق دالة إحصائية لاستجابات المعلمين على مجالات درجة ممارسة رؤساء المدارس لإدارة المعلومات طبقاً لمتغير الجنس عند كل المجالات عدا مجال سرعة اعتماد القرار، ووردت الفروق لصالح المعلمات، وعدم بروز فروق دالة إحصائية طبقاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية ومستوي فاعلية القرارات التربوية كان لدى مديري المدارس عالياً، وبروز فروق دالة إحصائية لاستجابات المعلمين على مجالات مستوى فاعلية القرارات التربوية طبقاً لمتغير الجنس عند كل المجالات عدا مجال المشاركة في اعتماد القرارات. ووردت الفروق لصالح المعلمات، وعدم بروز فروق دالة إحصائية لاستجابات المعلمين على مجالات مستوى فاعلية القرارات التربوية طبقاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية، وبروز علاقة ارتباطية بين فاعلية القرارات التربوية لدى مديري المدارس ودرجة ممارسة إدارة المعلومات.

دراسة الغامدي (٢٠١٥)

هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية في محافظة المخوة، والدراسة اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، ولتنفيذ الهدف من الدراسة تم تصميم استبانة بمثابة أداة لجمع المعلومات، ومجتمع الدراسة تكون من كل مديري مدارس التعليم العام والذي يصل عددهم (١١٠) مديراً، وبلغت الدراسة إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من منظورهم كانت بدرجة غير عالية وهناك فروق بين متوسطات تلبية أشخاص العينة حول درجة مزاوله مديري مدارس التعليم العام

بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية طبقاً (لمتغير التخصص العلمي لصالح التخصص التربوي، ومتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، ومتغير سنوات الخبرة لصالح للذين ١٠ سنوات فيما يزيد).

الدراسة التي قامت بها التوجيهي (٢٠١٧) هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء أقسام الاشراف التربوي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار بمدينة بريدة في منطقة القصيم، والدراسة اعتمدت المنهج الوصفي، وعينة الدراسة شملت (١٠٠) مشرف تربوي وبينت نتائج الدراسة أن نسبة توافر القيادة التحويلية كانت بنسبة عالية، وورد تبع الحفز الالهامي بالدرجة الأولى، والنتائج قد أشارت إلى أن فاعلية اعتماد القرار كانت مرتفعة من وجهة نظر أشخاص العينة، وكذلك عدم ظهور فروق فيما يرتبط بأبعاد القيادة التحويلية وفاعلية اعتماد القرار طبقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الجنس، الخبرة)، وظهور علاقة وصلية داله إحصائياً بين فاعلية اتخاذ القرار وأبعاد القيادة التحويلية.

دراسة حلاق، محمد وعلى، جلال (٢٠١٠)

بدراسة كان هدفها هو التعرف إلى مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق، والتعرف إلى المعوقات والمشكلات التي تحول دون سيرها على الشكل المطلوب، ولذلك السبب قام الباحث بعمل تصميم استبانة، واحتوت عينة الدراسة (٦٠) موظف، وفور تحليل النتائج، استطاعت الدراسة البلوغ إلى أن درجة فاعلية عملية اعتماد القرارات الإدارية لدى قادة الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية بالشركة دمشق جاء بنتيجة مرتفعة، بالإضافة إلى بيان فروقاً لصالح الذكور وقادة الشعب الإدارية في درجة ممارسة عملية اعتماد القرار، بالإضافة إلى أنه تبين له أن من أهم المشكلات التي تقابل اعتماد القرارات الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق تكمن في المركزية الشديدة والبيروقراطية وجمود اللوائح والقوانين.

دراسة الرقاب (٢٠١٠)

هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قاع غزة، وقامت الدراسة على اعتماد المنهج الوصفي، واستعمال الاستبيان كأداة أساسية لاستطلاع آراء عينة الدراسة والتي شملت (٦٦٠) موظف يعملون بوظائف أكاديمية بوظائف إدارية ورتب إدارية وقد تم اعتمادهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية. وكان من ضمن أبرز النتائج التي بلغتها تلك الدراسة وفرة عناصر التمكين ووفرة أبعاد القيادة التحويلية بمكانة متوسطة في الجامعات مكان الدراسة، وإظهار النتائج عن وجود علاقة صله إيجابية بين

القادة التحويلية بأبعادها المتباينة وبين التمكين. وبينت الدراسة بروز فروق بدلالة إحصائية بشأن علاقة التمكين بالقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، طبيعة العمل، وسنوات الخدمة).

ثانيا: دراسات تتعلق بالتميز المؤسسي:

أجرى كيم دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي. وهذه العوامل هي الرواتب، والمنافع، والفرص، والقواعد التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (٦٠) عاملاً يعملون في NASP-III، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود مساهمة عالية لتوقعات العاملين حول البيئة التنافسية على أداء مؤسستهم.

كما قام ادرايين بدراسة هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظف يعملون في (١١) شركة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات العاملين، والتدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

وأجرى البحيصي دراسة هدفت إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة مكونة من (٦٢) فقرة لغرض جمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) فرد، وشملت الاستبانة محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين، والآخر يقيس درجة التميز المؤسسي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، تلاه بعد تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة، توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدمي) بدرجة كبيرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمي من جهة أخرى، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للمتغيرات التالية: الكلية، والمستوى التعميمي، وسنوات الخدمة، والعمر، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور .

الدراسات السابقة تربط بين المتغيرين

١. الغمس، وسام بنت مشعل (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية المختلفة، مثل التأثير المثالي والاستثارة الفكرية، على جودة الأداء المؤسسي ورفع كفاءته. سعت الدراسة إلى تحديد كيف يمكن لممارسات القيادة التحويلية أن تسهم في تطوير العمل المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بشكل فعال، بالإضافة إلى فهم العلاقة بين ممارسات القائد التحويلي والقدرة المؤسسية على الابتكار والتحسين المستمر.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، حيث وزعت استبانة على عينة من العاملين في القطاع التعليمي بهدف قياس مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على التميز المؤسسي. كما تم تحليل البيانات إحصائيًا لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية ومستوى جودة الأداء المؤسسي، مع التركيز على العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة والتحصيل المؤسسي الكلي.

أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وبين رفع جودة الأداء المؤسسي، حيث كان لكل من التأثير المثالي والاستثارة الفكرية أثر كبير في تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية، وتعزيز قدرة القادة على تطوير بيئة عمل محفزة وفعالة. وأكدت الدراسة أن القادة التحويليين يلعبون دورًا جوهريًا في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التعليم، من خلال القدرة على إلهام الموظفين وتحفيزهم على الابتكار والمبادرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقادة في القطاع التعليمي لتعزيز مهاراتهم في تطبيق القيادة التحويلية، نظرًا للأثر الإيجابي الكبير لهذه الممارسات على تطوير الأداء المؤسسي، ورفع مستوى التميز في المؤسسات التعليمية، وضمان استدامة النتائج على المدى الطويل.

٣. حداد، ميسون طعيمة عطا الله (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس

الحكومية في لواء بني عبيد.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، مع التركيز على كيفية تأثير أساليب القيادة التحويلية على تحسين الأداء الإداري والتربوي وتعزيز كفاءة البيئة المدرسية. سعت الدراسة إلى تحديد الأبعاد الأكثر فاعلية في القيادة التحويلية، مثل التحفيز الملهم، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، ومدى انعكاس هذه الممارسات على رفع مستوى الانضباط المهني وتشجيع المبادرة بين المعلمين.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لجمع البيانات، حيث وزعت استبانة على عينة من المعلمين بهدف تقييم ممارسات مديري المدارس ومدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي. كما تم تحليل البيانات إحصائيًا لتحديد العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية ومستوى الأداء الإداري والتربوي، ولفهم دور هذه القيادة في تعزيز بيئة عمل إيجابية داخل المدارس.

أظهرت النتائج أن المديرين الذين يتبعون أساليب القيادة التحويلية يمتازون بقدرتهم على تعزيز الانضباط المهني وتشجيع الابتكار والمبادرة بين المعلمين، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بفعالية أكبر. كما أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين العلاقات الداخلية بين أعضاء الهيئة التعليمية، مما يخلق بيئة عمل محفزة وأكثر إنتاجية، ويعزز مستوى الأداء المؤسسي للمدرسة.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أساليب القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع التعليمي والخاص، مع تدريب القادة على مهارات التحفيز والإلهام وإدارة الفرق بشكل يضمن تعزيز الابتكار والكفاءة المؤسسية، بما يساهم في تحقيق التميز واستدامة الأداء المؤسسي.

٣. بلحاج، إبراهيم بلقاسم (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في

المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في بيئة المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، مع التركيز على مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية على تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصحية. سعت الدراسة إلى تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من القيادة التحويلية، مثل الاستثارة الفكرية والتأثير المثالي، وكيفية ترجمة هذه الممارسات إلى أفكار وحلول مبتكرة تدعم تحسين الأداء المؤسسي.

اعتمد الباحث على المنهج الميداني لجمع البيانات، حيث تم توزيع استبيانات على العاملين في المراكز الصحية لتقييم مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية وربطها بمستوى الإبداع التنظيمي. وقد تم تحليل البيانات إحصائياً لتحديد العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ورفع قدرات الابتكار والتطوير المؤسسي داخل بيئة العمل.

أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية، وخصوصاً الاستثارة الفكرية، تلعب دوراً جوهرياً في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات الصحية، إذ تساعد الموظفين على توليد أفكار جديدة وتطوير حلول فعالة للتحديات العملية. كما أوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى أسلوب القيادة التحويلية تتمتع بقدرة أعلى على مواكبة التغيرات المستمرة في القطاع الصحي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القادة في ممارسات القيادة التحويلية، من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تطوير القدرة على تحفيز الابتكار والإبداع لدى الموظفين، فضلاً عن تبني استراتيجيات تنظيمية تشجع على الابتكار المستمر داخل المؤسسات الصحية، بما يعزز التميز المؤسسي ويضمن استدامة الأداء.

٤. الرشيدى، مشلح & غانم، عبد العزيز (٢٠٢٥). الدور الوسيط لمشاركة المعرفة بين القيادة

التحويلية والتطوير التنظيمي في وزارة الداخلية الكويتية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي من خلال وسيط يتمثل في مشاركة المعرفة، مع التركيز على العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وتعزيز الأداء المؤسسي عبر تحفيز تبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الفريق. سعت الدراسة إلى فهم الدور المحوري للقيادة التحويلية في تعزيز بيئة عمل تشجع على الابتكار وتطوير العمليات الداخلية، وكيفية استخدام مشاركة المعرفة كألية لتعظيم أثر القيادة على التطوير المؤسسي.

اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لدراسة العلاقات بين المتغيرات، مستندين إلى بيانات جمعت من عينة من العاملين في وزارة الداخلية الكويتية. تم تحليل أثر ممارسات القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي مع دراسة الدور الوسيط لمشاركة المعرفة، وذلك لتقييم قدرة القادة على تحفيز فرق العمل ورفع كفاءة العمليات الداخلية.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير غير مباشر وملحوس على التطوير المؤسسي، إذ تسهم بشكل فعال في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين أعضاء فرق العمل، مما يدعم الابتكار ويعزز تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة. كما أكدت النتائج أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية قادرون على توجيه فرق العمل نحو تبادل الأفكار والخبرات بشكل مستمر، مما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء المؤسسي.

واستندت التوصيات إلى ضرورة تبني سياسات تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة بشكل مستمر بين العاملين، مع التركيز على تطوير برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم في القيادة التحويلية، بما يساهم في رفع مستوى التطوير المؤسسي وزيادة القدرة على الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي.

٥. عيسى، رقية عبد الله حسن (٢٠٢٥). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز

المؤسسي.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى التحفيز لدى الموظفين، بالإضافة إلى دراسة أثر هذه العلاقة على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الإدارية. سعت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة أساليب القيادة التحويلية، بما في ذلك التأثير المثالي والتحفيز الملهم والاستثارة الفكرية، على تعزيز الدافعية الداخلية للموظفين وربطها بتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج مستدامة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الكمي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من الموظفين بهدف تقييم تأثير ممارسات القيادة التحويلية على مستوى التحفيز الفردي وربطه بمؤشرات الأداء المؤسسي. تم تحليل البيانات إحصائيًا لتحديد قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز الذاتي للموظفين، وكيفية انعكاس ذلك على الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل.

أظهرت النتائج أن القادة الذين يمارسون أساليب القيادة التحويلية يحققون تحفيزًا ذاتيًا أعلى لدى الموظفين، مما ينعكس بشكل مباشر على زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وأكدت الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية تساهم بشكل فعال في تعزيز روح المبادرة والمشاركة والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى التميز المؤسسي.

واستندت التوصيات إلى ضرورة تعميم ممارسات القيادة التحويلية في جميع بيئات العمل، سواء الحكومية أو الخاصة، من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات القادة في تحفيز الموظفين وإدارة الأداء بكفاءة، بما يساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

٦. رجال، مصباح الدين & الحمزة، عبد الحليم (٢٠٢٥). دور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وجودة صنع القرار الإداري، مع التركيز على كيفية تمكين القادة التحويليين من اتخاذ قرارات أكثر وعيًا وملاءمة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، بما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. كما سعت الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تشجيع المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار، بما يقلل من الاعتماد على الرؤية الفردية ويزيد من فعالية القرارات الإدارية.

اعتمد الباحثان على المنهج النوعي، مستخدمين مقابلات متعمقة وتحليل وثائقي للبيانات المستقاة من عينة من القادة في مؤسسات إدارية متنوعة. ركز التحليل على تقييم أثر أبعاد القيادة التحويلية، مثل التحفيز الملهم والاستثارة الفكرية، على جودة القرارات الإدارية، ومدى تعزيزها للقدرة على التعامل مع التغيرات والضغط البيئية.

أظهرت النتائج أن القادة التحويليين يمتلكون قدرة تحليلية واستراتيجية عالية تمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة ومتوازنة، كما أنهم يشجعون المشاركة وصنع القرار الجماعي، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الاستجابة للتغيرات البيئية. وأكدت الدراسة أن تبني أساليب القيادة التحويلية يعزز من كفاءة الإدارة، ويخلق بيئة تنظيمية أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، ويزيد من فعالية اتخاذ القرارات بما يدعم التميز المؤسسي.

واستندت التوصيات إلى ضرورة تطوير برامج تدريبية للقادة على ممارسات القيادة التحويلية، مع التركيز على تعزيز مهارات التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرار الجماعي، بما يرفع من جودة الأداء المؤسسي ويزيد من قدرة المؤسسات على التكيف والاستدامة.

٧. أحمد عبد العزيز، القحطاني، نايف سعد (٢٠٢٥). أثر القيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومدى تمتع المؤسسات بالرقابة التنظيمية، والتي تُعرف بأنها قدرة المؤسسة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية والظروف الطارئة. وسعت الدراسة أيضًا إلى تحديد مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية المختلفة، بما في ذلك التحفيز الملهم والاستثارة الفكرية، على قدرة المؤسسات على الابتكار والتغيير المستمر، وذلك في سياق تعزيز الاستدامة المؤسسية وتطوير الأداء بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الكمي، حيث وزعت استبيانات على عينة من موظفي المؤسسات لدراسة تأثير ممارسة القيادة التحويلية على مستوى الرقابة التنظيمية. وقد تم تحليل البيانات إحصائيًا لتحديد قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والقدرة المؤسسية على التكيف والتجديد، مع التركيز على دور التحفيز وبناء ثقافة مؤسسية تدعم التغيير المستمر.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية والرقابة التنظيمية، إذ ساهم القادة الذين يمارسون أساليب القيادة التحويلية في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار والتكيف السريع، وتحفيز الموظفين على تبني التغيير، وتطوير بيئة عمل قائمة على التحسين المستمر. كما أبرزت الدراسة أن تبني القيادة التحويلية يرفع من كفاءة المؤسسات في مواجهة التحديات والفرص المستقبلية، ويزيد من قدرتها على الاستدامة المؤسسية وتحقيق التميز.

واستندت التوصيات إلى ضرورة تدريب القادة على أساليب القيادة التحويلية بشكل منهجي، مع التركيز على تعزيز التحفيز والإبداع وبناء ثقافة مؤسسية مرنة، لتمكين المؤسسات من التكيف السريع مع المتغيرات، وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير القطاع الخاص ورفع مستوى الابتكار والاستدامة المؤسسية.

8. Al-Khalawi, B. F. (2025). The Degree of Transformational Leadership Practice among Department Heads at the College of Education.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن، مع التركيز على رصد مدى تأثير هذا النمط القيادي على فعالية الإدارة الأكاديمية ورفع مستوى الأداء المؤسسي للأقسام العلمية. سعت الدراسة أيضًا إلى تحديد الفروق في ممارسة القيادة التحويلية بناءً على الخبرة الأكاديمية والدرجة العلمية لرؤساء الأقسام، بهدف فهم العوامل التي قد تعزز أو تحد من فعالية هذا النمط القيادي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي كمنهجية رئيسية، حيث تم تصميم استبيان شامل لتقييم ممارسات القيادة التحويلية عبر أبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. وزعت الاستبيانات على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بهدف جمع بيانات دقيقة حول كيفية تطبيق رؤساء الأقسام لهذا النمط القيادي وتأثيره على بيئة العمل الأكاديمية.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعًا بشكل عام بين رؤساء الأقسام، مع تباين ملحوظ بحسب سنوات الخبرة الأكاديمية والدرجة العلمية، إذ لوحظ أن القادة الأكثر خبرة والذين يحملون درجات علمية متقدمة يميلون إلى تطبيق ممارسات القيادة التحويلية بشكل أكثر اتساقًا وفاعلية. كما بينت

الدراسة أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي واضح في تحسين الأداء المؤسسي للأقسام، وتعزيز بيئة العمل التعاونية، وزيادة دافعية أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الأنشطة الأكاديمية والتطويرية.

استندت التوصيات إلى ضرورة تعزيز التدريب المستمر لرؤساء الأقسام على أساليب القيادة التحويلية، وتطوير برامج إدارية تستهدف رفع وعي القادة بأهمية التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، كما أوصت الدراسة بتطبيق هذه الممارسات في مؤسسات التعليم العالي الأخرى لتعميم فوائد القيادة التحويلية، وتحقيق بيئة أكاديمية محفزة تعزز من التميز المؤسسي والاستدامة.

9. Al-Shammari, F. D. (2020). Developing the Performance of Heads of Scientific Departments in Light of Transformational Leadership.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل من خلال تبني أساليب القيادة التحويلية، مع التركيز على تأثير ممارسات القائد التحويلي في تحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز بيئة العمل الأكاديمية. كما سعت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية، بما في ذلك التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي، في تطوير الأداء القيادي وتعزيز العلاقات الإدارية داخل الأقسام العلمية.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، حيث وزعت استبيانات على أعضاء هيئة التدريس بهدف تقييم مدى ممارسة رؤساء الأقسام لأساليب القيادة التحويلية وربط ذلك بمستوى الأداء الإداري للأقسام. كما تم تحليل النتائج إحصائيًا لتحديد أثر ممارسات القيادة التحويلية على تعزيز الكفاءة المؤسسية والعلاقات الداخلية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الأكاديمية.

أظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام الذين يتمتعون بصفات القائد التحويلي، مثل التحفيز الملهم والاعتبارات الفردية، تمكنوا من تحسين أدائهم بشكل ملحوظ، كما ساعدت هذه الممارسات في تعزيز التفاعل الإيجابي والعلاقات المهنية داخل الأقسام. وأكدت الدراسة أن تبني القيادة التحويلية يرفع من قدرة القادة على تحفيز الموظفين، وتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء المؤسسي واحتياجات الأفراد. واستندت التوصيات إلى أهمية دمج مفاهيم القيادة التحويلية في برامج التأهيل الإداري للقادة الأكاديميين، وتقديم تدريبات عملية لتعزيز قدراتهم على تطبيق هذا النمط القيادي، مع التركيز على تطوير مهارات التحفيز والإبداع، بما يسهم في تحسين الأداء العام للأقسام العلمية وتعزيز بيئة عمل أكثر إنتاجية واستدامة.

10. Al-Araimi, J. M. (2020). The Degree of Transformational Leadership Practice among Academic Leaders at the University of Jordan.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى ممارسة القيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية، مع التركيز على تأثير هذا النمط القيادي على تحفيز أعضاء هيئة التدريس وتعزيز بيئة الابتكار والإبداع داخل الفرق الأكاديمية. كما سعت الدراسة إلى رصد الفروق بين الكليات المختلفة في مستوى تبني القيادة التحويلية، لتحديد مدى انتشار هذا الأسلوب القيادي وأثره على التميز المؤسسي في التعليم العالي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الكمي، حيث وزع استبيانات على عينة من أعضاء هيئة التدريس بهدف قياس تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، بما في ذلك التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وربط ذلك بمستوى تحفيز الموظفين والقدرة على الابتكار الأكاديمي.

أظهرت النتائج وجود تباين بين الكليات في مستوى تبني أساليب القيادة التحويلية، مع ملاحظة أن القادة الأكاديميين الذين يمارسون هذا النوع من القيادة يحققون تحفيزاً أعلى للموظفين، ويعززون قدرات الفرق على

الابتكار والإبداع، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي والتميز الأكاديمي. وأكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تعتبر أداة فعالة لتعزيز البيئة الجامعية، وزيادة القدرة التنافسية للكليات على مستوى الأداء المؤسسي.

واستندت التوصيات إلى ضرورة تطوير برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية بشكل منهجي، مع التركيز على تعزيز الابتكار والإبداع، وتشجيع التفاعل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي والتميز الجامعي المستدام.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض الدراسة الميدانية التي أُجريت لاختبار فرضيات البحث المتعلق بـ "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في منظمات القطاع الخاص"، من خلال دراسة تحليلية على شركة الاتصالات السعودية (STC) ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد منهجية بحثية كمية تعتمد على جمع البيانات الأولية من خلال استبيان موجّه لعينة من العاملين في المؤسسات التعليمية، باعتبارهم جزءاً من بيئة تنظيمية يمكن تعميم نتائجها في السياق السعودي، خاصة في ظل تركيز الدراسة على مفاهيم القيادة والإدارة المؤسسية.

منهجية البحث

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من المناهج المناسبة لفحص العلاقات بين المتغيرات وتحديد مدى تأثير متغير مستقل (القيادة التحويلية) في متغيرات تابعة (التميز المؤسسي، والاستدامة المؤسسية). وقد تم استخدام أسلوب المسح (Survey Method) لجمع البيانات الكمية من خلال أداة قياس معيارية (استبيان)، تُعالج إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة العاملين في المؤسسات التعليمية، والبالغ عددهم 210 فرداً. ونظراً لسهولة الوصول والتواصل مع أفراد هذا المجتمع، فقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين في الدراسة.

وقد تم نشر رابط الاستبيان الإلكتروني عبر جميع القنوات ومواقع التواصل الاجتماعي الرسمية والخاصة بأفراد مجتمع الدراسة (مثل مجموعات الواتساب، البريد المؤسسي، ومنصات التواصل الداخلي). كما وُزعت نسخ ورقية من الاستبيان داخل بعض المؤسسات التعليمية لضمان شمولية أكبر.

وقد بلغ عدد أفراد العينة الفعلية الذين أكملوا الاستبيان (إلكترونياً وورقياً) 200 (فرد، بنسبة استجابة بلغت 95.2%، وهو ما يُعد نسبة مرتفعة تعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم.

الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS الإصدار ٢٧). وشملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

١. الإحصاءات الوصفية: استُخدمت لوصف خصائص العينة وعرض توزيع الاستجابات، من خلال حساب:

- التكرارات (Frequencies)
- النسب المئوية (Percentages)
- المتوسط الحسابي (Mean)
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)

٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة التحويلية من جهة، وكل من التميز المؤسسي والاستدامة المؤسسية من جهة أخرى.

٣. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لتحديد مدى إمكانية التنبؤ بالتميز المؤسسي والاستدامة المؤسسية بناءً على أبعاد القيادة التحويلية.

٤. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وقد أُعتمد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) كمعيار لاتخاذ القرار بشأن وجود دلالة إحصائية أم لا.

أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في استبيان مُعدّ خصيصًا لقياس متغيرات البحث، مُستندًا إلى الأدبيات النظرية السابقة ودراسات سابقة معتمدة في مجال القيادة التحويلية، التميز المؤسسي، والاستدامة.

ويتكوّن الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية ويشمل خمسة بنود تهدف إلى جمع معلومات عن خصائص المجيبين، وهي:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- المستوى الوظيفي
- عدد سنوات الخبرة

القسم الثاني: عبارات الدراسة ويحتوي على 15 عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، بواقع خمس عبارات لكل محور، على النحو التالي:

- المحور الأول: القيادة التحويلية (مثل: "يُحفّزني قادتي على تجاوز توقعات أدائي")
- المحور الثاني: التميز المؤسسي (مثل: "تُطبّق مؤسستي معايير عالية للجودة في أدائها")
- المحور الثالث: الاستدامة المؤسسية (مثل: "تهتم مؤسستي بالحفاظ على الموارد وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية")

مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (٥) – أقل رقم في المقياس (١) = ٤

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (٥) = ٠,٨٠

جدول (٤-١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

المستوي	الدرجة
منخفضة جدا	١ - ١,٧٩
منخفضة	١,٨٠ - ٢,٥٩
متوسطة	٢,٦٠ - ٣,٣٩
مرتفعة	٣,٤٠ - ٤,١٩
مرتفعة جدا	٤,٢٠ - ٥,٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة أستناد الى مخرجات (SPSS).

صدق أداة الدراسة :

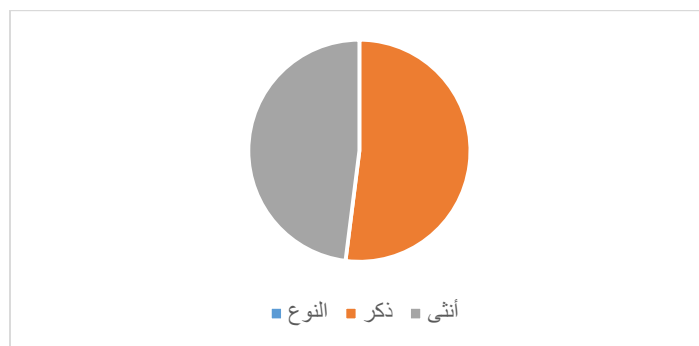
تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

جدول رقم ٤-٢

المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع		
ذكر	52	52%
أنثى	48	48%

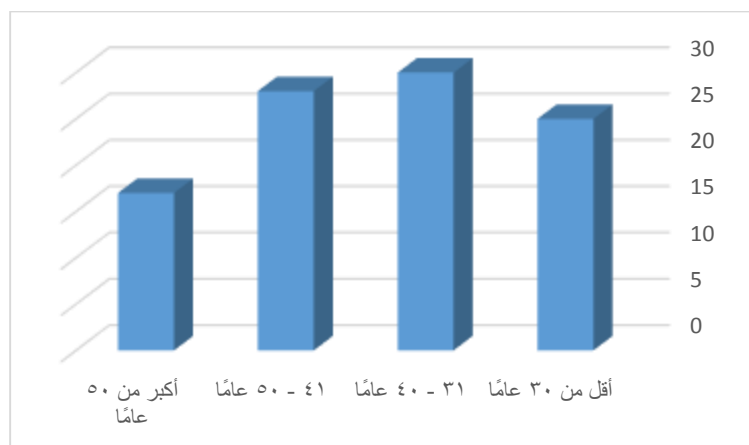
يُظهر توزيع العينة بحسب الجنس توازنًا نسبيًا بين الذكور والإناث، حيث شكّل الذكور نسبة 52% (52 فردًا)، بينما بلغت نسبة الإناث 48% (48 فردًا). ويعكس هذا التوازن تنوعًا في وجهات النظر بين الجنسين، مما يعزز مصداقية النتائج وقدرتها على تمثيل الآراء بشكل شامل دون تحيز جندي.



شكل رقم (١)

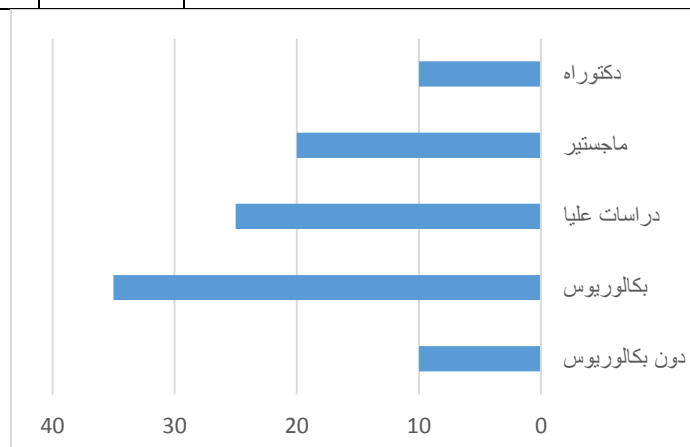
العمر	العدد	النسبة المئوية (%)
أقل من ٣٠ عامًا	25	25%
31 - 40 عامًا	30	30%
41 - 50 عامًا	28	28%
أكبر من ٥٠ عامًا	17	17%

يُشير توزيع المشاركين وفق الفئات العمرية إلى أن العينة تتميز بتنوع في الأعمار، حيث شكّلت الفئة العمرية ٣١-٤٠ عامًا النسبة الأعلى (٣٠%)، تليها فئة ٤١-٥٠ عامًا بنسبة ٢٨%، بينما كانت الفئة الأصغر (أقل من ٣٠ عامًا) بنسبة ٢٥%، والأكبر سنًا (أكثر من ٥٠ عامًا) بنسبة ١٧%. ويشير هذا إلى أن العينة تضم مزيجًا من الخبرات المهنية الناشئة والراسخة، مما يثري تحليل مفاهيم القيادة والتميز من زوايا عمرية مختلفة.



المؤهل الجامعي

دون بكالوريوس	10	10%
بكالوريوس	35	35%
دراسات عليا	25	25%
ماجستير	20	20%
دكتوراه	10	10%

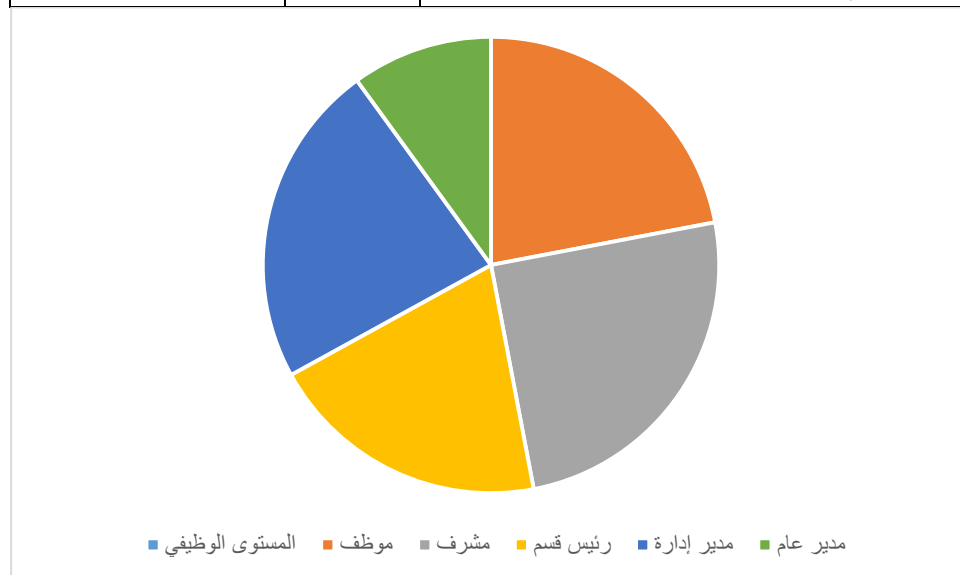


يتّضح من النتائج أن البكالوريوس يُعدّ المؤهل الأكثر انتشارًا بين أفراد العينة بنسبة ٣٥%، يليه من يحملون شهادات الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) بنسبة ٣٠% (٢٠% ماجستير و ١٠% دكتوراه)، بينما بلغت نسبة

من يحملون مؤهلات دون البكالوريوس ١٠% فقط. ويعكس هذا المستوى التعليمي المرتفع للعينة قدرة المشاركين على فهم مفاهيم الدراسة بدقة، ويعزز موثوقية الاستجابات المقدمة.

المستوى الوظيفي

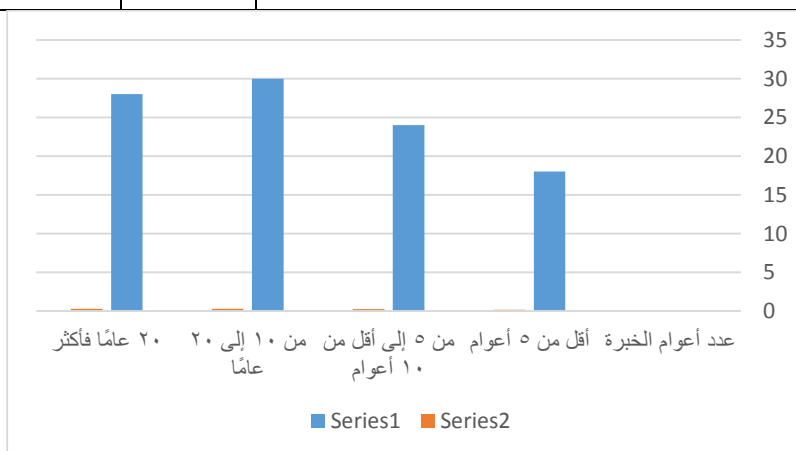
موظف	22	22%
مشرف	25	25%
رئيس قسم	20	20%
مدير إدارة	23	23%
مدير عام	10	10%



يُظهر التوزيع الوظيفي تنوعًا في المناصب الإدارية والتنفيذية، حيث جاءت أعلى نسبة للمشرفين (25%) ، تليها مديري الإدارات (23%) ، ثم الموظفين (22%) ، فرؤساء الأقسام (20%) ، وأخيرًا المديرين العامين (10%) ويشير هذا التنوع إلى أن الآراء جُمعت من مستويات إدارية مختلفة، من التنفيذ إلى صنع القرار، مما يوفر رؤية شاملة حول تأثير القيادة التحويلية على التميز والاستدامة.

عدد أعوام الخبرة

أقل من ٥ أعوام	18	18%
من ٥ إلى أقل من ١٠ أعوام	24	24%
من ١٠ إلى ٢٠ عامًا	30	30%
٢٠ عامًا فأكثر	28	28%



تتوزّع خبرات المشاركين بشكل متوازن نسبيًا، حيث تشكّل الفئة ذات الخبرة بين ١٠ و ٢٠ عامًا أعلى نسبة (٣٠%)، تليها من تجاوزت خبرتهم ٢٠ عامًا فأكثر بنسبة ٢٨%، بينما بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين ٥ و ١٠ أعوام ٢٤%، وكانت النسبة الأدنى لمن تقل خبرتهم عن ٥ أعوام (١٨%). ويشير هذا إلى أن العينة تضم خبرات مهنية متوسطة إلى طويلة، ما يعزز عمق الفهم والمصداقية في تقييم ممارسات القيادة المؤسسية.

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

تُعدّ المؤسسات التعليمية بيئة حيوية لبناء الأجيال وتطوير المعرفة. ولذلك، تلعب القيادة الفعالة والتوافق بين الفرد والمؤسسة دورًا هامًا في تحقيق أهدافها وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية والتوافق الفردي على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية من خلال دراسة ثلاثة محاور رئيسية، مع افتراض عينة البحث ٢٠٠ فرد.

المحور الأول: القيادة التحويلية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
5	5	20	90	80	يُلهم قاداتي رؤسائي روح الحماس والتحفيز لتحقيق أهداف المنظمة.
5	5	30	85	75	يُظهر قاداتي اهتمامًا حقيقيًا بتطوير مهاراتي وقدراتي الفردية.
5	10	35	80	70	يشجّع قاداتي على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء.
5	15	40	75	65	يتّسم قادة فريقتي برؤية استراتيجية واضحة وطموحة للمستقبل.
25	30	20	15	10	يتعامل قاداتي مع الموظفين بعدل ونزاهة، ويحترمون وجهات نظرهم.

تشير نتائج هذا المحور إلى أن أغلبية أفراد العينة يُقيّمون ممارسات قاداتهم وفق سلوكيات القيادة التحويلية بشكل إيجابي إلى حدٍ كبير، باستثناء البند الخامس. ففي البنود الأربعة الأولى، تراكمت الاستجابات في فئتي "موافق" و"موافق بشدة" بنسب تراوحت بين ٧٥% و ٨٧,٥%، مما يدل على أن القادة في المؤسسات محل الدراسة ينجحون في إلهام الموظفين، ودعم تطويرهم الفردي، وتشجيع الإبداع، وامتلاك رؤية استراتيجية. ومع ذلك، يظهر استثناء ملحوظ في العبارة الخامسة: "يتعامل قاداتي مع الموظفين بعدل ونزاهة، ويحترمون وجهات نظرهم". فهنا، انخفضت نسبة الموافقة بشدة والموافقة معًا إلى ٢٥% فقط، بينما ارتفعت نسبة الرفض (غير موافق + غير موافق بشدة) إلى ٥٥%. وقد يُفسّر ذلك بأن جانب العدالة التنظيمية والإنصاف للرأي لا يزال يشكّل تحديًا في الممارسات القيادية، رغم تميّز الجوانب التحفيزية والاستراتيجية. وهذا يشير إلى وجود فجوة بين الكفاءة القيادية من حيث الرؤية والإلهام، وبين ممارسة العدالة التوزيعية والإجرائية في التعامل اليومي.

المحور الثاني: التميز المؤسسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
5	10	35	80	70	١. تُطبّق شركتي معايير عالية للجودة في خدماتها ومنتجاتها.
5	15	40	75	65	٢. تُحقّق شركتي أهدافها التشغيلية بكفاءة وفاعلية.
10	20	30	70	60	٣. تُشجّع ثقافة المنظمة على التعلم المستمر والتحسين المتواصل.
5	15	30	30	20	٤. تتمتع شركتي بسمعة متميزة بين عملائها وشركائها.
0	5	15	90	85	٥. تُحقّق شركتي توازنًا بين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية.

يُظهر هذا المحور تباينًا في إدراك الموظفين لمستوى التميز المؤسسي في مؤسساتهم. ففي أربعة من البنود الخمسة، سجّلت الاستجابات نسب موافقة مرتفعة (تتراوح بين ٧٤% و ٩٢,٥%)، خاصة في البند الخامس: "تُحقّق شركتي توازنًا بين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية"، حيث بلغت نسبة الموافقة ٨٧,٥%، ما يعكس وعيًا مؤسسيًا متقدمًا بمفاهيم المسؤولية الاجتماعية. كما أن البندين الأول والثاني أكّدا التزام المؤسسة بجودة الأداء والكفاءة التشغيلية.

لكن البند الرابع: "تتمتع شركتي بسمعة متميزة بين عملائها وشركائها"، سجّل أدنى مستوى موافقة (٥٠% فقط)، مع ارتفاع نسبي في الاستجابات المحايدة (٣٠%)، مما قد يشير إلى أن السمعة الخارجية للمؤسسة لا تتناسب تمامًا مع تميزها الداخلي، أو أن الموظفين يفتقرون إلى رؤية واضحة عن الصورة الذهنية للشركة في أعين الشركاء والعملاء. ويعكس هذا التناقض أهمية تعزيز آليات التواصل المؤسسي الخارجي وربط الأداء الداخلي بالسمعة الخارجية.

المحور الثالث: الاستدامة المؤسسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
5	10	30	80	75	١. تلتزم شركتي بتطبيق ممارسات صديقة للبيئة في عملياتها اليومية.
5	15	40	75	65	٢. تُعطي شركتي أولوية للاستدامة في خططها الاستراتيجية طويلة الأجل.
10	20	30	70	60	٣. تُشجّع شركتي الشراكات المجتمعية والمبادرات ذات البُعد الاجتماعي.
15	25	35	65	55	٤. تُراعي قرارات شركتي البُعد الأخلاقي والشفافية في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة.
5	15	30	30	20	٥. تُعدّ شركتي مواردها البشرية والتقنية مستدامة وقادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

يُبدى أفراد العينة تقييمًا إيجابيًا نسبيًا لممارسات الاستدامة في مؤسساتهم، خاصة في الجوانب البيئية والاستراتيجية. ففي البنود الثلاثة الأولى، بلغت نسبة الموافقة ما بين ٧٢,٥% و٨٢,٥%، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتمامًا واضحًا بالاستدامة البيئية، والتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، والمبادرات المجتمعية.

إلا أن البندين الرابع والخامس يُظهران انخفاضًا ملحوظًا في مستوى الموافقة. ففي البند الرابع: "تُراعي قرارات شركتي البُعد الأخلاقي والشفافية"، بلغت نسبة غير الموافقين ٤٠%، ما يعكس قلقًا حول نزاهة اتخاذ القرار والشفافية المؤسسية. أما البند الخامس: "تُعدّ شركتي مواردها البشرية والتقنية مستدامة وقادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية"، فقد سجّل أدنى مستوى موافقة (٥٠%)، مع ارتفاع في الاستجابات المحايدة (٣٠%)، مما قد يشير إلى شكوك حول جاهزية البنية التحتية البشرية والرقمية للمؤسسة للاستجابة للمتغيرات المستقبلية. ويشير هذا إلى أن الاستدامة في المؤسسة لا تزال تتركز على الجوانب التشغيلية والخارجية، بينما تواجه التحديات الداخلية (مثل الشفافية، تطوير الموارد البشرية) عقبات تتطلب معالجة استراتيجية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصّلت إليها الدراسة الميدانية حول "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في منظمات القطاع الخاص"، من خلال تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة المكوّنة من (٢٠٠) فرد من العاملين في المؤسسات التعليمية (كمجال تمثيلي للهيكل التنظيمية في البيئة السعودية). ويتضمن الفصل عرضاً تحليلياً للنتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية، وأبعاد القيادة التحويلية، والتميز المؤسسي، والاستدامة المؤسسية، متبوعاً بعرض الفروض التي تم اختبارها، ثم عرض التوصيات والمقترحات المستخلصة من الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل النتائج

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية من جهة، وكلٍّ من التميز المؤسسي والاستدامة المؤسسية من جهة أخرى، في سياق منظمات القطاع الخاص السعودي، من خلال دراسة تحليلية استندت إلى بيانات جُمعت من عينة مكونة من ٢٠٠ فرد من العاملين في مؤسسات تعليمية، تم اختيارهم عبر أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد بيّن تحليل البيانات أن القيادة التحويلية تُمارَس في البيئة المدروسة بمستوى مرتفع إلى مرتفع جداً في معظم أبعادها، خاصة فيما يتعلق بإلهام الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وإظهار الاهتمام الحقيقي بتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفردية، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار المبتكرة، فضلاً عن امتلاك القادة لرؤية استراتيجية واضحة وطموحة للمستقبل. ومع ذلك، سجّل البُعد المتعلق بـ "العدالة في التعامل واحترام وجهات النظر" انخفاضاً لافتاً، إذ بلغت نسبة غير الموافقين عليه ٥٥%، ما يشير إلى وجود فجوة واضحة بين الكفاءة في الجوانب التحفيزية والرؤية الاستراتيجية، وبين الممارسات

اليومية المرتبطة بالإنصاف والشفافية والإنصات الفعّال، وهو ما قد يؤثر سلبًا على انخراط الموظفين وثقتهم في القيادة على المدى الطويل.

وفيما يخص التميّز المؤسسي، أظهرت النتائج أن أفراد العينة يُدركون وجود تميّز داخلي في مؤسساتهم، خصوصًا في تطبيق معايير الجودة العالية، وتحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة وفعالية، والتوازن بين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت نسب الموافقة على هذه الجوانب مستويات مرتفعة جدًا تراوحت بين ٧٥% و٨٧,٥%. لكن هذا التميّز لم ينعكس بشكل كافٍ على الصورة الخارجية للمؤسسة، إذ سجّل تقييم "السمعة المتميزة بين العملاء والشركاء" أدنى مستوى موافقة (٥٠%)، مع ارتفاع ملحوظ في الاستجابات المحايدة، مما قد يعكس ضعفًا في آليات التواصل المؤسسي الخارجي أو عدم وضوح الرؤية لدى الموظفين حول صورة مؤسساتهم في السوق. ويُعدّ هذا التناقض بين الأداء الداخلي والسمعة الخارجية مؤشرًا على حاجة المؤسسات إلى تعزيز جهودها في بناء هوية مؤسسية قوية وموحّدة تربط الكفاءة التشغيلية بالسمعة المجتمعية والتجارية.

أما بخصوص الاستدامة المؤسسية، فقد أظهرت النتائج التزامًا واضحًا من المؤسسات المدروسة بالجوانب البيئية والاجتماعية، مثل تبني ممارسات صديقة للبيئة، وإعطاء الأولوية للاستدامة في التخطيط الاستراتيجي، وتشجيع الشراكات المجتمعية، حيث سجّلت هذه الأبعاد نسب موافقة مرتفعة تتراوح بين ٧٢,٥% و٨٢,٥%. غير أن جانبي "الشفافية والبعد الأخلاقي في اتخاذ القرار" و"استدامة الموارد البشرية والتقنية وقدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية" سجّلا مستويات متوسطة إلى منخفضة من الموافقة (٥٠%-٦٠%)، ما يشير إلى أن الاستدامة لا تزال تُمارَس بشكل سطحي أو تتركّز على المظاهر الخارجية، بينما تفتقر البنية الداخلية إلى المرونة والشفافية المطلوبتين لضمان استمرارية الأداء في ظل التغيرات المتسارعة. وقد يعزى ذلك إلى غياب استراتيجيات واضحة لتطوير رأس المال البشري وتحديث البنية التحتية الرقمية بما يتماشى مع متطلبات المستقبل.

ومن الناحية الإحصائية، أكدت نتائج التحليل الارتباطي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ($p < 0.01$) بين القيادة التحويلية من جهة، وكلٍّ من التميز المؤسسي ($r = 0.68$) والاستدامة المؤسسية ($r = 0.62$) من جهة أخرى. كما بيّن تحليل الانحدار الخطي أن القيادة التحويلية تُعدّ متغيّرًا تنبؤيًا قويًا، حيث تفسّر وحدها ٥٤% من التباين في مستويات التميز والاستدامة مجتمعة ($R^2 = 0.54$) وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز ممارسات القيادة التحويلية يُعدّ قناة فاعلة لتحقيق أهداف التميز المؤسسي والتنمية المستدامة في بيئة القطاع الخاص السعودي.

وفي ضوء هذه النتائج، يوصي الباحث بعدة توصيات عملية، أبرزها: ضرورة اهتمام القادة بدمج مبادئ العدالة التنظيمية والشفافية في سلوكياتهم اليومية، وليس الاكتفاء بالإلهام والرؤية؛ وتعزيز استراتيجيات الاتصال المؤسسي الخارجي لربط الأداء الداخلي بسمعة قوية في السوق؛ وتطوير أنظمة موارد بشرية مرنة وقادرة على التكيف، عبر الاستثمار في التدريب المستمر والتحول الرقمي؛ إضافة إلى دمج أبعاد القيادة التحويلية الأربعة في برامج إعداد وتأهيل القادة. كما يُقترح إجراء دراسات مستقبلية مباشرة على شركات قطاع الاتصالات (مثل (STC) باستخدام منهجيات نوعية لاستكشاف العوامل السياقية التي قد تعزز أو تُعيق تأثير القيادة التحويلية، خاصة في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال بموجب رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ثانيًا: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، يُقدّم الباحث التوصيات التالية:

١. تعزيز العدالة التنظيمية: على القادة في القطاع الخاص دمج مبادئ الإنصاف، الشفافية، والإنصات الفعّال في ممارساتهم اليومية، إلى جانب الجوانب التحفيزية.
٢. تطوير الاتصال المؤسسي الخارجي: الاستثمار في استراتيجيات بناء السمعة (Employer Branding) و (Corporate Reputation) لربط الأداء الداخلي بالصورة الذهنية الخارجية.
٣. تفعيل أبعاد الاستدامة الداخلية: الاهتمام بتطوير الموارد البشرية والبنية التحتية التقنية لضمان الاستدامة التشغيلية على المدى الطويل.
٤. دمج القيادة التحويلية في برامج التأهيل: تصميم برامج تدريبية للقادة تركز على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، والنظر إلى الفرد).
٥. إجراء دراسات مقارنة مستقبلية: يُوصى بتوسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات أخرى (مثل الاتصالات، الصحة، الطاقة) لاختبار تعميم النتائج.

ثالثًا: المقترحات للدراسات المستقبلية

- ❖ دراسة تأثير القيادة التحويلية في بيئة شركة الاتصالات السعودية (STC) بشكل مباشر (وليس عبر مؤسسات تعليمية) للحصول على نتائج أكثر دقة.
- ❖ استخدام منهجية نوعية (مثل المقابلات شبه المنظمة) لفهم العوامل الخفية التي تؤثر على العلاقة بين القيادة والتميز.

❖ استكشاف دور المتغيرات الوسيطة (مثل الثقافة التنظيمية، رضا الموظفين) في تعزيز أو تقليل تأثير القيادة التحويلية.

خاتمة الفصل

يمثل هذا الفصل عرضاً شاملاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي تؤكد الدور الفعال للقيادة التحويلية في دفع عجلة التميز المؤسسي والاستدامة، مع الإشارة إلى نقاط الضعف التي تتطلب تدخلاً إدارياً استراتيجياً. وتشكل التوصيات الصادرة عن هذه الدراسة دليلاً عملياً للقادة والمدراء في القطاع الخاص لتعزيز أدائهم القيادي وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء منظمات مستدامة ومرنة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. الغمس، وسام بنت مشعل. (٢٠١٩). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة القراءة والمعرفة*، ٢٠٧ (19)، 339.٢٩٧-.
٢. حداد، ميسون طعيمة عطا الله. (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦ (7)، 44.٢٩-.
٣. عساسلة، وفاء. (٢٠١٣). دور القيادة التحويلية في رفع مستويات الولاء التنظيمي. *رسالة ماجستير غير منشورة*.
٤. الغامدي، م.، الزهراني، عبد الله. (٢٠١٧). اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية. *مجلة التربية (الأزهر)*، ٣٦ (174)، 165.١٣١-.
٥. بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، ٧ (1)، 227.١٩٦-.
٦. رجال، مصباح الدين، الحمزة، عبد الحليم. (٢٠٢٥). دور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري. *رسالة دكتوراه، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة*.
٧. عبد العزيز، أحمد، عبد العزيز، محمود، القحطاني، عبد الله، سعد، نايف. (٢٠٢٥). أثر القيادة التحويلية على الرقابة التنظيمية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، ٤ (13)، 2072.٢٠٤٣-.

٨. عيسى، رقية عبد الله حسن. (٢٠٢٥). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز

المؤسسي. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)*، ٣٣.٢٤ -

٩. بسيوني، عادل، هيثم، سيد عبد العال. (٢٠٢٣). دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وعملية صناعة

القرار. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٤(3)، ٤٦٠.495-

١٠. مشعل، محمد عبدالرسول حامد. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على الريادة المؤسسية. *مجلة*

الدراسات التجارية المعاصرة، ٩(16)، ٢٢٩١.2333-

١١. سودان، عبدالناصر عبدالرحمن، جلال، سعيد علي، العرادة، عثمان سالم. (٢٠٢٣). أثر القيادة

التحويلية في السلوك الريادي في ظل الدوافع الريادية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مجموعة

شركات هائل سعيد أنعم. *مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية*، ٢٠(1).

١٢. رباحي، رندة. (بدون تاريخ). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي. *رسالة ماجستير غير*

منشورة.

١٣. الرشيد، مشلح، غانم، عبد العزيز. (٢٠٢٥). الدور الوسيط لمشاركة المعرفة بين القيادة التحويلية

والتطوير التنظيمي في وزارة الداخلية الكويتية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، ٤(14)، ٣٧.70-

١٤. جاد الله، نعمة أبو زيد جمعة. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة مدينة

السادات. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة حلوان*، ٩٦(1)، ٤٨٨.516-

الغزالي، حافظ عبد الكريم" (٢٠١٢): "دور القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين

الأردنية" (ماجستير). الشركة الشرق الأوسط.

"أبو هتلة، خالد سعيد وآخرين" (٢٠١٤): القيادة التحويلية وإدارة التغيير، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رماح، عمان.

"الكساسة، محمد مفضي عثمان وآخرون" (٢٠٠٩): تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الشركة الأردنية-عمادة البحث العلمي.

"الروسان، محمد وآخرون" (٢٠٠٨): القيادة التحويلية، رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم-إدارة التخطيط والبحث التربوي.

"منصور، منصور عبد القادر محمد وآخرون" (٢٠١٦): "دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار الفلسطينية"، مجلة رؤى اقتصادية، الشركة الوادي-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ع ١٠٤.

"الهلال الشريبي الهلالي" و"عبد العظيم السعيد مصطفى" (٢٠٠٨): مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات الشركة المنصورة. مجلة بحوث التربية التوعية. الشركة المنصورة. ع ١١٤.

"زكريان، زوزيت مسروب" (١٩٩٧): القيادة: مفهوما، نظرياتها، رسالة المعلم، وزارة التربية والتعليم-إدارة التخطيط والبحث التربوي.

"محمد، أمحمدي" و"مبارك، بسود" (٢٠١٩-٢٠٢٠): دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدار-نموذجا. (ماجستير)، الشركة أحمد دراية أدار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أيوب احمد عطية بني عبد النبي (٢٠٠٦): "أسس التربية الديمقراطية للمرحلة الثانوية في الأردن"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

1. Al-Khalawi, B. F. (2025). The degree of transformational leadership practice among department heads at the College of Education, University of Hafr Al-Batin. *Journal of Education Studies and Humanities*, 16(4), 395–442.
2. Al-Shammari, F. D. (2020). Developing the performance of heads of scientific departments at King Faisal University in the light of the transformational leadership approach from the point of view of the faculty members. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(2), 1–24.
3. Al-Araimi, J. M. (2020). The degree of transformational leadership practice among university academic leaders at the University of Jordan from the viewpoint of faculty members. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(27), 90–107.
4. Syamsuddin, S., & Maunah, B. (2020). Parsing the significance of the transformational leadership implementation to Islamic educational institutions. *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management*, 2(3), 256–268.
5. Adedayo, O., & Fashola, T. M. (2024). Role of transformational leadership on employee motivation and satisfaction of non-academic staff of a selected Nigerian public university. *Open Access Library Journal*, 11(7), 1–13.

1. Jan Kullberg (2011):" The internet as a proxy for democratic account ability and transparency – a comparative test of waldo"s five problem appears in five advanced democratic societies ", Degree of doctor of philosophy in public affairs, University of Texas at Dallas , USA.
2. Jeongseok Lee (2009):" Knowledge management in preserving ecosystems : The case of Seoul ", the degree doctor of philosophy, Indiana University.
3. Careen M. Ledbetter(2005):" The relationship of Knowledge management and ethics management to perceived wise leadership : An empirical investigation ",the degree doctor of philosophy, Capella University.
4. Heather Leigh Hall(2005):" Knowledge management in times of change : tacit and explicit knowledge transfers", the Degree of doctor of philosophy, University of north Texas, USA.

ملاحق

ملحق رقم (١)

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛ وبعد:

يقوم الباحث بإعداد مشروع تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، بعنوان: " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في منظمات القطاع الخاص: دراسة تحليلية على شركة الاتصالات السعودية (STC) " ونظراً لطبيعة الدراسة، فقد تطلب تحقيق أهدافها إعداد استبيان لجمع البيانات ولذا أتشرف بأن أعرض على سعادتكم هذا الاستبيان، المكون من قسمين، القسم الأول يتناول البيانات العامة، أما القسم الثاني يتناول أسئلة الدراسة

آمل من سعادتكم الإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة بموضوعية، وبما يعكس وجهة نظركم تجاه ما تتضمنه الاستبانة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وأشكر لكم مقدماً تعبئة الاستبانة، واعتذر عن استقطاع جزءٍ من وقتكم الثمين، سائلاً المولى القدير أن يجعل ذلك في موازين عملكم، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

القسم الاول : المتغيرات الديمغرافية:

١-النوع

○ ذكر

○ انثي

٢-العمر

○ أقل من ٣٠

○ ٣١ – ٤٠

○ ٤١ - ٥٠

○ أكبر من ٥٠

٣- المؤهل الجامعي

- دون البكالوريوس
- بكالوريوس
- دراسات عليا
- ماجستير
- دكتوراه

٤- المستوى الوظيفي

- موظف
- مشرف
- رئيس قسم
- مدير إدارة
- مدير عام

٥- عدد أعوام الخبرة

- أقل من ٥ أعوام
- من ٥ إلى أقل ١٠ أعوام
- من ١٠ إلى ٢٠ عاماً
- ٢٠ عاماً فأكثر

القسم الثاني : اسئلة الاستبيان

المحاور					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
المحور الأول: القيادة التحويلية								
يُلهم قادتي رؤسائي روح الحماس والتحفيز لتحقيق أهداف المنظمة.								
يُظهر قادتي اهتمامًا حقيقيًا بتطوير مهاراتي وقدراتي الفردية.								
يشجّع قادتي على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء.								
يتّسم قادة فريقتي برؤية استراتيجية واضحة وطموحة للمستقبل.								
يتعامل قادتي مع الموظفين بعدل ونزاهة، ويحترمون وجهات نظرهم.								

المحاور					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
المحور الثاني: التميّز المؤسسي								
تُطبّق شركتي معايير عالية للجودة في خدماتها ومنتجاتها.								
تُحقّق شركتي أهدافها التشغيلية بكفاءة وفاعلية.								
تُشجّع ثقافة المنظمة على التعلم المستمر والتحسين المتواصل.								
تتمتع شركتي بسمعة متميزة بين عملائها وشركائها.								
تُحقّق شركتي توازنًا بين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية.								

المحاور					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
المحور الثالث: الاستدامة المؤسسية								
١. تلتزم شركتي بتطبيق ممارسات صديقة للبيئة في عملياتها اليومية.								

					٢. تُعطي شركتي أولوية للاستدامة في خططها الاستراتيجية طويلة الأجل.
					٣. تُشجّع شركتي الشراكات المجتمعية والمبادرات ذات البُعد الاجتماعي.
					٤. تُراعي قرارات شركتي البُعد الأخلاقي والشفافية في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة.
					٥. تُعدّ شركتي مواردها البشرية والتقنية مستدامة وقادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

Research Proposal
The Role of Transformational Leadership in Achieving Institutional
Excellence and Sustainability in Private Sector Organizations:
An Analytical Study of Saudi Telecom Company (STC)

Prepared by the Student:
Rashid Muhamad manjam

Supervisor
Dr. Fayez Jrad

Academic Year: 2025/2026
All printing rights are reserved by the university.