

عنوان البحث

أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

فيصل دليم علوش الرشدي

243000729

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، أصبحت مسألة تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة مطلبًا استراتيجيًا لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. وقد بات واضحًا أن أنماط القيادة الإدارية تُمثل عاملاً حاسماً في تحسين العمليات وتوجيه الجهود بشكل مشترك نحو تجاوز الفجوات التنظيمية والارتقاء بمستويات الأداء المؤسسي (Bass & Avolio Bass 1994).

تُعد القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تحقيق التغيير الإيجابي داخل المؤسسات، حيث تركز على تمكين الأفراد، وتحفيزهم، وتطوير رؤى مشتركة للنجاح (Bass, 1985). وتتميز هذه القيادة بقدرتها على إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة العمل وممارساته، مما يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، كما أوضحت دراسة الجندي (2019) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي.

كما تشير نتائج دراسة عبد الله (2021) إلى أن تطبيق معايير التميز الأوروبي EFQM يساهم في تحسين الأداء ورفع رضا المستفيدين، لا سيما عند تبني نماذج قيادية تحفيزية تعزز من ثقافة الابتكار والمسؤولية.

وتأتي أهمية هذا البحث من تسليطه الضوء على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، في ظل التوجهات الاستراتيجية نحو تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق تطلعات رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تطوير القيادات الإدارية وتعزيز مبادئ الكفاءة والاستدامة.

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم، من خلال تحليل مكونات نموذج القيادة التحويلية كما قدمه Avolio & Bass، وتوضيح أثرها على تطبيق أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، وتقديم توصيات علمية تساهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي واستدامته.

شهدت الأدبيات العلمية اهتماماً متزايداً بدراسة أثر القيادة التحويلية على التميز المؤسسي، وتركزت معظم هذه الدراسات في قطاعات التعليم العالي والاتصالات داخل المملكة العربية السعودية. وقد أجمعت نتائجها على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتعزيز الأداء المؤسسي. إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة في دراسة هذا الموضوع داخل وزارة التعليم السعودية تحديداً

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ومن ضمنه وزارة التعليم، تحولات هيكلية وإدارية كبيرة ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الجودة في تقديم الخدمات التعليمية. وفي إطار هذه التحولات، أصبحت الحاجة إلى نماذج قيادية حديثة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة التطوير.

تُعد القيادة التحويلية أحد أبرز أنماط القيادة المعاصرة التي أثبتت فاعليتها في إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمات، من خلال تعزيز الرؤية المشتركة، وتمكين الموظفين، وتحفيزهم على الابتكار والانتماء المؤسسي (Bass & Avolio, 1994). ورغم ذلك، لا تزال بعض الإدارات التعليمية في وزارة التعليم تعتمد في ممارساتها الإدارية على أنماط تقليدية، مما قد يحد من قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي المطلوب.

وقد أظهرت دراسات سابقة مثل دراسة النفس (2019) والسلمان (2025) وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في قطاعات التعليم العالي والاتصالات، كما أشارت دراسة فرتوتر (2021) إلى أن القيادة التحويلية تفسر نسبة كبيرة من التباين في مؤشرات التميز المؤسسي باستخدام نموذج EFQM. ومع ذلك، تظل هذه النتائج غير كافية لتعميمها على وزارة التعليم تحديداً، إذ لم تُدرس هذه العلاقة بعمق في هذا السياق الحيوي، مما يترك فجوة علمية وتطبيقية تستدعي المعالجة.

تتبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي تحديداً داخل وزارة التعليم، بوصفها من أكبر وأهم الوزارات في المملكة، والتي يقع على عاتقها تطوير البيئة التعليمية وتحقيق الكفاءة الإدارية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل ميداني يعكس الواقع العملي للقيادة في الوزارة، مما يساهم في تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق تدعم صناع القرار وتُعزز من فعالية القيادة.

وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس الآتي:

“ما أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟”

وتسعى الدراسة من خلال هذا السؤال إلى سد الفجوة البحثية القائمة، وتقديم إسهام علمي يُثري المعرفة في ميدان القيادة الإدارية داخل القطاع الحكومي، لا سيما في ضوء المتغيرات الحديثة التي تشهدها المملكة

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من التقاء محورين أساسيين في بيئة العمل الحكومي المعاصر، وهما: القيادة التحويلية بوصفها أحد أكثر الأساليب القيادية تأثيرًا على أداء الأفراد والمؤسسات، والتميز المؤسسي باعتباره هدفًا استراتيجيًا تسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى تحقيقه ضمن مستهدفات رؤية 2030.

أولاً:

الأهمية النظرية

1. إثراء المعرفة العلمية من خلال الأدبيات السابقة في مجال القيادة الإدارية، من خلال الربط بين متغيرين حديثين في بيئة العمل، هما القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.
2. التعرف على العوامل التي يمكن أن تُبنى عليها دراسات مستقبلية لاحقة تتناول العلاقة بين أنماط القيادة ومستويات الأداء المؤسسي.
3. دعم أحد المسارات البحثية الحديثة التي تستهدف وزارة التعليم السعودية، مما يسد فجوة بحثية في هذا المجال الحيوي.

ثانياً:

الأهمية التطبيقية

1. تساعد نتائج الدراسة صنّاع القرار في وزارة التعليم على فهم أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الفاعلية الإدارية.
2. توفير مؤشرات علمية حول واقع الممارسات القيادية والتحسين المستمر داخل وزارة التعليم، وإبراز أوجه القوة والقصور.
3. تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة تساهم في تعزيز فاعلية القيادات التعليمية وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (EFQM).
4. دعم التوجه الوطني نحو تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 من خلال تفعيل نماذج القيادة الحديثة وتحسين الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، في ضوء نموذج التميز الأوروبي (EFQM).

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في وزارة التعليم، والمتمثلة في:
 - التأثير المثالي
 - التحفيز الإلهامي
 - الاستثارة الفكرية
 - الاعتبار الفردي
2. قياس مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM داخل وزارة التعليم.
3. تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التميز المؤسسي في الوزارة.
4. اقتراح توصيات عملية تُسهم في دعم القيادات التعليمية وتعزيز فاعليتها في تحقيق التميز المؤسسي المستدام بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 .

تساؤلات الدراسة :

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

- ما أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التعليم؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي في وزارة التعليم وفق نموذج EFQM؟
3. ما العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) ومستوى التميز المؤسسي؟
4. ما أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم؟
5. ما أبرز السبل المقترحة لتعزيز فاعلية القيادة التحويلية بما يسهم في استدامة التميز المؤسسي داخل وزارة التعليم؟

فروض الدراسة:

بناءً على أهداف وتساؤلات الدراسة، ووفقاً لما تم استعراضه في الأدبيات السابقة، تُصاغ الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

الفرضية الرئيسية:

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- H_{0-1} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين “التأثير المثالي” والتميز المؤسسي في وزارة التعليم.
- H_{1-1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين “التأثير المثالي” والتميز المؤسسي في وزارة التعليم.
- H_{0-2} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين “التحفيز الإلهامي” والتميز المؤسسي في وزارة التعليم.
- H_{1-2} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين “التحفيز الإلهامي” والتميز المؤسسي في وزارة التعليم.
- H_{0-3} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين “الاستثارة الفكرية” والتميز المؤسسي في وزارة التعليم.
- H_{1-3} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين “الاستثارة الفكرية” والتميز المؤسسي في وزارة التعليم.
- H_{0-4} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين “الاهتمام الفردي” والتميز المؤسسي في وزارة التعليم.
- H_{1-4} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين “الاهتمام الفردي” والتميز المؤسسي في وزارة التعليم.

التحليل الإحصائي المتوقع:

سيتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، مثل:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
- والانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Multiple Linear Regression & Simple)

وذلك حسب طبيعة البيانات التي سيتم جمعها عبر الاستبانة

الدراسات السابقة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي، خاصة في السياق السعودي. وقد تناولت الأدبيات العلمية هذا الموضوع في قطاعات متعددة، وفيما يلي أبرز الدراسات ذات العلاقة:

1. دراسة النفس (2019):

هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة موجبة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

2. دراسة السلطان (2025):

استهدفت قياس مدى ممارسة القيادة التحويلية في قطاع الاتصالات السعودي، باستخدام منهج مختلط (مقابلات واستبيانات). توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الرؤية المشتركة وثقافة التميز المستمر، وأوصت بزيادة التدريب على القيادة التحويلية.

3. دراسة فرتوتر (2021):

تناولت بالدراسة القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، وركزت على تحليل أثرها على الأداء المؤسسي باستخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM). أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر نسبة كبيرة من التباين في التميز المؤسسي.

4. دراسة الشمري ومجلد (2023):

تناولت أثر القيادة الإبداعية على التميز المؤسسي في جامعة الملك عبدالعزيز، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة الإبداعية تسهم بشكل مباشر في تعزيز التميز المؤسسي.

ومقارنةً بهذه الدراسات، تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تركز على القيادة التحويلية تحديدًا في وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية، وربطها بنموذج التميز الأوروبي (EFQM)، مما يشكل فجوة علمية تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

ظهرت غالبية الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي، مما يبرز أهمية هذا النمط القيادي في تطوير الأداء المؤسسي داخل الجهات التعليمية والحكومية. ومع ذلك، فإن معظم تلك الدراسات أجريت في قطاعات مختلفة، مثل التعليم العالي أو قطاع الاتصالات، بينما لم تُدرس العلاقة بشكل مباشر وشامل داخل وزارة التعليم السعودية. ومن هنا تنبع أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى لسد هذه الفجوة البحثية من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي داخل الوزارة ذاتها، وتقديم نتائج ميدانية مدعومة بالأدلة تساهم في دعم متخذي القرار وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

أدوات الدراسة :

نظرًا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي داخل وزارة التعليم، فقد تم اختيار أداة كمية مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، وهي:

أولاً: الاستبانة (Questionnaire)

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقد تم تصميمها بطريقة علمية تهدف إلى قياس كل من:

1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين في وزارة التعليم.
2. درجة تحقق التميز المؤسسي داخل الوزارة.

تم بناء الاستبانة بالاعتماد على نماذج وأدوات قياس معتمدة في الأدبيات الإدارية، وتم تكييفها لتلائم البيئة السعودية والسياسات المؤسسية لوزارة التعليم.

ثانيًا: محتوى الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

1. البيانات الديموغرافية:
وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة، الإدارة).
2. أداة قياس القيادة التحويلية:

تحتوي على مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وفق نموذج Avolio & Bass (1994):

- التأثير المثالي (Idealized Influence)
- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)
- الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

تُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(1 = لا أوافق بشدة ← 5 = أوافق بشدة)

3. أداة قياس التميز المؤسسي:

تم تصميم هذا الجزء بالاستناد إلى محاور نموذج التميز الأوروبي EFQM، ويقاس عناصر مثل:

- القيادة
- الاستراتيجية
- إدارة الموارد البشرية
- العمليات
- نتائج الأداء المؤسسي (الداخلية والخارجية)

ثالثاً: صدق وثبات الأداة

• الصدق (Validity):

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في الإدارة للتأكد من وضوح الصياغة وارتباط العبارات بمحاور الدراسة.

• الثبات (Reliability):

سيتم التحقق منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لكل محور

مجالات الدراسة :

تحدد مجالات هذه الدراسة على النحو الآتي:

- المجال الموضوعي: يتناول هذا البحث أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي، من خلال التركيز على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) ومجالات التميز المؤسسي كما وردت في نموذج EFQM.
- المجال المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، باعتبارها من الجهات الحكومية ذات الدور المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.
- المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025.
- المجال المنهجي: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة داخل وزارة التعليم

المراجع:

أولاً: المراجع الأجنبية

- Al-Ghamdi, S. (2021). The role of transformational leadership in achieving organizational excellence: Evidence from Saudi public universities. *International Journal of Public Leadership*, 17(2), 134–152. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2020-0040>
- Alsaeed, N., & Alzahrani, H. (2021). Transformational leadership and organizational excellence in Saudi universities: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.682092/full>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- European Foundation for Quality Management (EFQM). (2020). *EFQM Model 2020*. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model>
- Salman, A. (2025). Transformational leadership practices in Saudi Arabia: A case study of the Saudi telecom industry. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/388548089>

ثانيًا: المراجع العربية

- العنزي، ن. ع. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 183(1)، 562-531.
https://mrk.journals.ekb.eg/article_98421.html
- المحمدي، ع.، و مجلد، أ. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والتنمية، 12(3)، 254-233.
<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/7225>

MidOcean University

College of Management

Department of Business Administration



Title in English

The Impact of Transformational Leadership on Achieving Institutional Excellence: A Field Study on the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Faisal dIaim Aloosh Al-Rashidi

Supervised by

Dr. AlFaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year : 2025