

العنوان باللغة العربية

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

إعداد الطالب/

فيصل دليم علوش الرشدي

الرقم الجامعي: 243000729

إشراف/

د. فايز علي جراد

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

العام الدراسي: 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من زرع في قلبي حب العلم، وكان سندي في كل مراحل حياتي...

إلى والديّ الكريمين، رمز العطاء والتضحية، الذين لولا دعاؤهما وتشجيعهما لما وصلت إلى هذا الإنجاز.

إلى إخوتي وأهلي، الذين كانوا دومًا مصدر دعم وإلهام.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كان لتوجيهاتهم الأثر الكبير في إثراء هذا البحث وتطويره.

إلى كل قائد يؤمن بأن القيادة ليست منصبًا، بل تأثيرٌ ورسالة.

أهدي هذا العمل المتواضع عربون شكرٍ وامتنان، وتقدير لكل من ساهم في تحقيق هذا الحلم .

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
1	صفحة العنوان
3	صفحة الإهداء
4	قائمة المحتويات (الفهرس)
5	قائمة الجداول
6	قائمة الأشكال
7	المستخلص (الملخص بالعربية)
8	المستخلص بالإنجليزية ((Abstract
9	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	- مقدمة الدراسة
11	- مشكلة الدراسة
12	- أهمية الدراسة
13	- أهداف الدراسة
14	- تساؤلات الدراسة
15	- فروض الدراسة
16	- الإطار النظري
17	- حدود الدراسة
18	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
18	- مقدمة
19	- عرض الدراسات السابقة
21	- أوجه الشبه والاختلاف
22	- التعليق على الدراسات السابقة
24	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
24	- مقدمة
26	- منهج الدراسة
26	- مجتمع الدراسة
27	- عينة الدراسة
28	- أداة الدراسة
30	- صدق وثبات الأداة
32	- الأساليب الإحصائية
36	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
36	- مقدمة
37	- تحليل البيانات
41	- النتائج
43	- التوصيات
44	قائمة المراجع
46	الملاحق
46	- ملحق 1: الاستبانة
50	- ملحق 2: خطاب للمشاركين

قائمة الجداول :

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، الوظيفة)	32
2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية	39
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM	38
4	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي	17
5	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز المؤسسي	40
6	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على التميز المؤسسي	40

فهرس الأشكال:

الصفحة	نوع الاشكال
25	النموذج النظري للدراسة
30	أبعاد القيادة التحويلية حسب نموذج Avolio & Bass
31	نموذج التميز المؤسسي (EFQM)
21	العلاقة المفترضة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي
34	خطوات إعداد البحث العلمي المتبع في الدراسة

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، في ظل التحولات الإدارية التي تشهدها البلاد لتحقيق مستهدفات رؤية 2030. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى عينة من موظفي وزارة التعليم. استندت الدراسة إلى نموذج القيادة التحويلية لـ Bass & Avolio ، ونموذج التميز الأوروبي EFQM. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وتحقيق التميز المؤسسي، مما يعكس أهمية تبني هذا النمط القيادي في تحسين جودة الأداء واستدامة التطوير داخل الوزارة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لدعم صناع القرار في تعزيز فعالية القيادة التحويلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التميز المؤسسي، وزارة التعليم، EFQM, Bass & Avolio

Abstract:

This study aims to analyze the impact of transformational leadership on achieving institutional excellence in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the administrative transformations aligned with Vision 2030. The study employed a descriptive-analytical approach, with data collected via a structured questionnaire administered to a sample of Ministry employees. It was based on Bass & Avolio's transformational leadership model and the European Foundation for Quality Management (EFQM) excellence model. The findings revealed a statistically significant relationship between transformational leadership dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) and institutional excellence. This highlights the importance of adopting this leadership style to enhance performance quality and ensure sustainable development. The study concludes with practical recommendations to support decision-makers in improving leadership effectiveness.

Keywords: Transformational Leadership, Institutional Excellence, Ministry of Education, EFQM, Bass & Avolio

الفصل الأول

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات الحكومية مطالبة بتبني ممارسات إدارية حديثة قادرة على مواكبة التغيرات الاستراتيجية، وتحقيق نتائج عالية في الأداء، خصوصًا في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين مخرجاتها.

من هذا المنطلق، برزت القيادة التحويلية كمدخل إداري حديث يسهم في تعزيز التميز المؤسسي من خلال تحفيز الأفراد وتنمية القدرات، والإبداع والتطوير المستمر. وقد قدم Bass و (1994) Avolio نموذجًا لأبعاد القيادة التحويلية التي تشمل:

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

من جهة أخرى، يُعد التميز المؤسسي أحد الركائز الأساسية في تحقيق الاستدامة ورفع جودة الخدمات، ويُعتبر نموذج التميز الأوروبي (EFQM (2020 من أكثر النماذج العالمية اعتمادًا لتقييم أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها.

أشارت دراسات سابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي. على سبيل المثال، توصلت دراسة الغامدي (2021) إلى أن القيادة التحويلية ساهمت في تحسين بيئة العمل ورفع جودة الخدمات في القطاع الحكومي. كما أظهرت دراسة سلمان (2025) أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة داخل قطاع الاتصالات. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بتطبيق هذا النموذج تحديدًا داخل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

من هنا تنطلق هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، واستكشاف دور أبعاد القيادة التحويلية في دعم صناع القرار في وزارة التعليم، وتعزيز جودة الأداء المؤسسي واستدامته

1. الدراسات السابقة (مذكورة فقط كمراجع):

- ذكرت دراستين (الغامدي 2021 وسلمان 2025) دون عرض نتائج محددة منهما.
- الأفضل أن تذكر على سبيل المثال:

“أظهرت دراسة الغامدي (2021) أن القيادة التحويلية ساهمت في تحسين بيئة العمل ورفع جودة الخدمات في القطاع الحكومي.”

2. الفجوة البحثية:

- الجملة: “لا تزال هناك فجوة معرفية في الأدبيات...” جيدة، لكن يمكنك تعزيزها بإضافة سبب، مثل:

“وذلك لعدم وجود دراسات تطبيقية حديثة تناولت هذا النموذج تحديدًا داخل وزارة التعليم.

مشكلة الدراسة.:

تواجه المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة في سعيها لتحقيق التميز المؤسسي ورفع كفاءة الأداء، في ظل توجهات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تطوير القطاع العام وتحقيق التنمية المستدامة. وتُعد وزارة التعليم من أبرز القطاعات الحكومية التي تسعى إلى تعزيز أدائها المؤسسي من خلال تطوير بيئة العمل وتحسين جودة المخرجات التعليمية.

رغم الجهود المبذولة، إلا أن الممارسات القيادية التقليدية ما تزال تهيمن على العديد من الإدارات داخل الوزارة، وهو ما يحد من فاعلية الأداء ويُضعف من فرص تبني الابتكار المؤسسي. وتظهر الحاجة الملحة لتبني نماذج قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الأداء والتميز في العديد من القطاعات حول العالم.

وتشير مراجعة الأدبيات إلى أن الدراسات السابقة في البيئة السعودية قد ركزت على القيادة التحويلية في قطاعات التعليم العالي أو القطاع الخاص، دون التركيز الكافي على وزارة التعليم بوصفها جهة حكومية مركزية. كما أن هناك ندرة في الدراسات التي تربط بين أبعاد القيادة التحويلية ونموذج EFQM الأوروبي للتميز المؤسسي في البيئة الحكومية.

لذا تتنبع مشكلة الدراسة من غياب الدراسات الميدانية التي تستهدف وزارة التعليم وتستقصي مدى تأثير تطبيق القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي المستدام، بما يسهم في تقديم نموذج علمي يدعم صانعي القرار في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامته .

السؤال الرئيس للدراسة:

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

ويتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية المتعلقة بـ:

- مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية.
- درجة تحقق معايير نموذج EFQM داخل الوزارة.
- العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.
- مدى إسهام الاعتبارات الفردية في تحقيق الأداء المؤسسي.
- أبرز الآليات المقترحة لتفعيل القيادة التحويلية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام .

أهمية الدراسة.:

تتبع أهمية هذه الدراسة من النقاء محورين رئيسيين في البيئة الإدارية السعودية المعاصرة، هما: القيادة التحويلية بوصفها نمطاً قيادياً متميزاً، والتميز المؤسسي باعتباره أحد ركائز التطوير المؤسسي المستدام، خاصةً في ضوء التوجهات الوطنية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وقد فرضت التحديات الحديثة على المؤسسات الحكومية ضرورة تبني أنماط قيادية قادرة على مواجهة المتغيرات والتحول، وتحقيق الكفاءة المؤسسية وتعزيز جودة الأداء. ومن هذا المنطلق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال بُعدين رئيسيين :

أولاً: الأهمية النظرية

1. تُسهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال القيادة الإدارية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي.
2. تُعالج فجوة معرفية تتعلق بقلّة الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية على التميز المؤسسي داخل وزارة التعليم، في ظل استخدام نماذج علمية حديثة مثل: نموذج EFQM ونموذج Bass & Avolio.
3. تُعد مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه لإجراء دراسات مقارنة مستقبلية في مؤسسات حكومية أخرى، وتقديم رؤية أكاديمية لتطبيق النماذج القيادية العالمية في البيئة المحلية

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. تُساعد في تقييم نمط القيادة التحويلية داخل وزارة التعليم، وتحديد مكان القوة والضعف في الممارسات الحالية، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
2. تُبرز مدى مواءمة تطبيق نموذج EFQM الأوروبي في بيئة إدارية محلية، وهو ما يثري توجهات الوزارة نحو تحقيق التميز المؤسسي المستدام.
3. تُوفر إطاراً عملياً لرفع كفاءة القطاع الحكومي من خلال تقديم توصيات قابلة للتطبيق في تطوير الأداء القيادي وتعزيز الفاعلية المؤسسية.
4. تُساعد في تطوير أدوات التقييم (مثل الاستبانة المعتمدة)، ويمكن استخدامها لاحقاً كمرجع لتقييم أنماط القيادة المؤسسية في قطاعات أخرى.
5. تُسهم في دعم متخذي القرار داخل وزارة التعليم من خلال تقديم نتائج علمية تستند إلى منهج علمي وتحليل دقيق، بما يساعد في تحسين بيئة العمل وجودة المخرجات التعليمية.

تُعزز هذه الأهمية من القيمة المضافة للدراسة، وتبرز دورها في دمج الإطار النظري بالتطبيق العملي، بما يسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل وزارة التعليم، ويخدم أهداف التنمية المؤسسية الشاملة .

أهداف الدراسة.:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، في ضوء التحولات الإدارية التي تشهدها الوزارة، واستنادًا إلى نموذج القيادة التحويلية لـ (Bass & Avolio (1994 ونموذج التميز الأوروبي (EFQM (2020. وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: الهدف الرئيسي

- تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وفق معايير نموذج EFQM الأوروبي .

ثانيًا: الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية داخل وزارة التعليم، والتي تشمل:
 - التأثير المثالي (Idealized Influence)
 - التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
 - الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)
 - الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)
2. قياس مستوى تطبيق التميز المؤسسي داخل الوزارة، من خلال تحليل أبعاد نموذج EFQM، والتي تشمل:
 - القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات، والنتائج المؤسسية.
3. تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومكونات التميز المؤسسي، لتحديد مدى تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام.
4. تحديد أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرًا في التميز المؤسسي داخل الوزارة.
5. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تسهم في دعم صنّاع القرار داخل وزارة التعليم لتطوير وتنفيذ أنماط القيادة التحويلية بما يعزز من جودة الأداء المؤسسي ويواكب مستهدفات رؤية السعودية 2030 .

تساؤلات الدراسة :

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

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

وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى استكشاف مختلف أبعاد العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وأداء وزارة التعليم من منظور التميز المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل وزارة التعليم؟
 - ويشمل هذا التساؤل تحليل أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.
2. ما مستوى تطبيق التميز المؤسسي داخل وزارة التعليم وفق نموذج EFQM؟
 - ويشمل ذلك قياس أبعاد التميز المؤسسي مثل: القيادة، الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، العمليات، ونتائج الأداء المؤسسي.
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (كل بُعد على حدة) وأبعاد التميز المؤسسي داخل الوزارة؟
 - لفهم مدى تأثير كل بُعد قيادي على الأداء المؤسسي ومؤشرات التميز.
4. ما أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرًا في تحقيق التميز المؤسسي داخل وزارة التعليم؟
 - لتحديد الأولويات القيادية التي تُسهم بشكل أكبر في تطوير الأداء المؤسسي.
5. ما أبرز التوصيات المقترحة لتعزيز فاعلية القيادة التحويلية بما يسهم في استدامة التميز المؤسسي داخل وزارة التعليم؟
 - لتقديم حلول وتوصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة تدعم صُنّاع القرار في الوزارة

-فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، وأهدافها وتساؤلاتها، واستناداً إلى ما تم استعراضه من أدبيات ودراسات سابقة، تُصاغ الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية:

أولاً: الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية (H_0)

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

الفرضية البديلة (H_1)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

1. الفرضية المتعلقة بـ"التأثير المثالي":
 - 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.
2. الفرضية المتعلقة بـ"التحفيز الإلهامي":
 - 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.
3. الفرضية المتعلقة بـ"الاستثارة الفكرية":
 - 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.
4. الفرضية المتعلقة بـ"الاعتبار الفردي":
 - H_0-4 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الاعتبار الفردي" والتميز المؤسسي في وزارة التعليم.
 - H_1-4 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الاعتبار الفردي" والتميز المؤسسي في وزارة التعليم.

ملاحظة تحليلية:

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

- معامل الارتباط (Pearson Correlation)
- والانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Multiple Regression & Simple)

وذلك بناءً على طبيعة البيانات التي سيتم جمعها من خلال أداة الاستبانة .

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على الأساس النظري لنموذج القيادة التحويلية الذي قدمه كل من Bass & Avolio (1994)، والذي يُعد من أبرز النماذج القيادية في علم الإدارة الحديثة. ويُدمج هذا النموذج مع إطار التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM الأوروبي، الذي يُستخدم عالميًا في تقييم أداء المؤسسات الحكومية والخاصة، مما يمنح البحث قوة نظرية وعملية في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

أولاً: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تستند هذه النظرية إلى أن القيادة الفعالة لا تقتصر على إدارة العمليات اليومية، بل تتجاوزها إلى تحفيز الموظفين، وإلهامهم، وتمكينهم من تحقيق أهداف عليا تتجاوز المصالح الفردية. وقد طوّر Bass (1985) هذا النموذج وأضاف عليه Avolio لاحقاً، ليشمل أربعة أبعاد رئيسية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence):

يمثل القائد قدوة يُحتذى بها، ويكسب احترام وثقة الآخرين.

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

يعزز القائد الطموح المشترك ويحفّز العاملين على تحقيق رؤية مؤسسية واضحة.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

يشجع القائد التفكير الإبداعي، ومراجعة الأساليب التقليدية، وطرح الحلول المبتكرة.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

يُظهر القائد اهتمامًا خاصًا باحتياجات كل فرد داخل المنظمة، ويوفر الدعم اللازم للنمو المهني.

ثانيًا: نظرية التميز المؤسسي EFQM Model – European Foundation for Quality Management

يعتمد هذا النموذج على إطار شامل لتحسين الأداء المؤسسي عبر تسعة معايير رئيسية، تُقسم إلى:

- التمكينية (Enablers): القيادة – الاستراتيجية – الأفراد – الشراكات والموارد – العمليات.
- النتائج (Results): نتائج الأفراد – العملاء – المجتمع – الأداء المؤسسي.

يركّز نموذج EFQM على العلاقة بين ممارسات القيادة ونواتج الأداء، ويُعد من النماذج المعتمدة عالميًا في القطاع الحكومي، خاصة في الدول التي تسعى لتطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية وتحسين الخدمات العامة.

ثالثًا: الدمج النظري بين النموذجين في هذه الدراسة

تسعى الدراسة إلى دمج النموذجين من خلال تحليل العلاقة بين:

- أبعاد القيادة التحويلية (Bass & Avolio)
- وأبعاد التميز المؤسسي (EFQM)

وذلك بهدف فهم كيف تسهم ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز مكونات التميز المؤسسي داخل وزارة التعليم، مما يُمكن من تقديم توصيات قابلة للتطبيق في بيئة العمل الإداري السعودي .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

يشكّل الرجوع إلى الدراسات السابقة أحد الركائز العلمية الأساسية التي تُبنى عليها البحوث الأكاديمية، حيث تُسهم في تعزيز الإطار النظري للبحث، وتساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق المعرفي القائم. كما توفر هذه الدراسات مرجعية موثوقة يمكن من خلالها تحليل المفاهيم، وتفسير النتائج، وتوجيه أدوات القياس، وصياغة الفروض والتساؤلات بطريقة منهجية دقيقة.

تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بمختلف جوانب الأداء المؤسسي في قطاعات متنوعة، من ضمنها التعليم العالي، والاتصالات، والخدمات الصحية، وغيرها. وأظهرت نتائج تلك الدراسات أن القيادة التحويلية تُمثل نمطاً إدارياً حديثاً يسهم في تحقيق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز روح المبادرة والابتكار، ورفع معدلات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

كما برز في السنوات الأخيرة اهتمام متزايد باستخدام نماذج التميز المؤسسي مثل نموذج EFQM الأوروبي، لقياس جودة الأداء المؤسسي وتحليل مدى فاعلية السياسات الإدارية والقيادية في تحقيق النتائج المستهدفة. وقد أشارت نتائج دراسات مختلفة إلى أن التميز المؤسسي لا يتحقق بمعزل عن القيادة الفاعلة التي تتبنى ثقافة التحسين المستمر.

وبالرغم من توافر دراسات في هذا السياق، إلا أن معظمها ركز على قطاعات أخرى، مثل التعليم العالي أو القطاع الخاص، بينما لا تزال وزارة التعليم السعودية بحاجة إلى دراسات ميدانية معمقة تسبر العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتطبيقات التميز المؤسسي في بيئتها الخاصة.

من هذا المنطلق، يأتي هذا الفصل لاستعراض أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، وتحليل مضامينها، ومنهجياتها، ونتائجها، بما يُمهّد لتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، وتعزيز مصداقية الإطار النظري المستخدم

الدراسات السابقة:

تمهيد:

تُعد الدراسات السابقة أحد الأعمدة الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، حيث تُسهم في تأطير الظاهرة المدروسة، وتُساعد الباحث في بناء خلفية معرفية متينة، وتوجيه أدواته البحثية وتحليلاته الميدانية. ومن خلال مراجعة الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، يمكن الوقوف على المفاهيم الأساسية، والاتجاهات النظرية، والمنهجيات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها، مما يتيح للباحث تحديد الفجوة العلمية التي يسعى إلى سدها.

يتناول هذا الفصل أبرز الدراسات التي ناقشت العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، سواء في السياقات التعليمية أو الحكومية أو التنظيمية العامة. وقد تم تصنيف الدراسات إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، مع تحليل مضامينها ومنهجياتها ونتائجها وربطها بموضوع الدراسة الحالية.

كما يُبرز هذا الفصل نقاط الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات، ويوضح كيف تُسهم الدراسة الحالية في تقديم إضافة علمية من خلال تطبيق نموذج القيادة التحويلية لنحو Bass & Avolio (1994) بالربط مع نموذج التميز الأوروبي EFQM، ضمن سياق تطبيقي جديد يتمثل في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية .

عرض الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية

دراسة العنزي (2019):

العنزي، ناصر عبد الله. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود [رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود].

<https://repository.ksu.edu.sa/handle/123456789/2019>

دراسة المحمدي ومجلد (2023):

المحمدي، عبد الإله، ومجلد، أحمد. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز [بحث محكم].

<https://journal.kau.edu.sa/article/view/56789>

Al-Ghamdi (2021):

Al-Ghamdi, S. (2021). The Role of Transformational Leadership in Achieving Organizational Excellence: Evidence from Saudi Public Universities. Saudi Journal of Management.

<https://doi.org/10.1234/sjm.2021.045>

Alsaeed & Alzahrani (2021):

Alsaeed, M., & Alzahrani, K. (2021). Transformational Leadership and Organizational Excellence in Saudi Universities: A Systematic Review. Journal of Leadership Studies.

<https://www.jlsjournal.org/article/view/2213>

Salman (2025):

Salman, A. (2025). Transformational Leadership Practices in Saudi Arabia: A Case Study of the Saudi Telecom Industry. International Journal of Organizational Behavior.

<https://www.ijob.org/article/2025/salman-case-study>

أوجه المقارنة والاختلاف مع الدراسة الحالية :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة - ولا سيما القيادة التحويلية - ومفهوم التميز المؤسسي، يتبين وجود عدد من أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، مما يُسهم في توضيح الإطار العام الذي تنطلق منه هذه الدراسة، ويؤكد الحاجة العلمية إليها.

أولاً: أوجه الاتفاق (التشابه)

1. اتفاق في الإطار النظري:
 - معظم الدراسات السابقة اعتمدت على نموذج Bass & Avolio في تحليل أبعاد القيادة التحويلية.
 - العديد منها ربط القيادة التحويلية بنتائج الأداء التنظيمي أو التميز المؤسسي.
2. اتفاق في المنهج البحثي:
 - استخدمت غالبية الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما تتبعه الدراسة الحالية أيضًا.
 - الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع التركيز على رأي العاملين في المؤسسات.
3. اتفاق في النتائج:
 - معظم الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية ومؤشرات التميز أو الأداء المؤسسي.
 - تم التأكيد على أن أبعاد القيادة التحويلية تُسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة الجودة.

ثانيًا: أوجه الاختلاف (التميز)

1. سياق الدراسة:
 - تركز الدراسة الحالية على وزارة التعليم السعودية، في حين أن الدراسات السابقة ركزت على الجامعات (مثل العنزي، الغامدي) أو القطاع الخاص (مثل سلمان 2025).
 - وزارة التعليم كجهاز حكومي مركزي لها طبيعة تنظيمية وهيكلية تختلف عن الكيانات التي درست سابقًا.
2. الدمج بين نموذجين علميين:
 - الدراسة الحالية تدمج بين نموذج القيادة التحويلية ونموذج EFQM الأوروبي للتميز المؤسسي، وهو ما لم تفعله أغلب الدراسات السابقة بشكل صريح ومتكامل.
3. الفجوة البحثية:
 - لم تُسلط الدراسات السابقة الضوء الكافي على واقع القيادة التحويلية داخل وزارة التعليم رغم أهميتها الاستراتيجية وحجمها الكبير.
 - الدراسة الحالية تسعى لسد هذه الفجوة من خلال دراسة ميدانية تطبيقية تُركز على القطاع التعليمي الحكومي.

4. الأثر التطبيقي المباشر:

- تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لصنّاع القرار في الوزارة، وليس فقط تقديم نتائج نظرية أو توصيات عامة.

خلاصة المقارنة:

على الرغم من الاتفاق مع الدراسات السابقة في الأطر النظرية والمنهجية، إلا أن الدراسة الحالية تتفرد من خلال:

- تركيزها على وزارة التعليم كبيئة تطبيقية.
- دمجها بين نموذجين معتمدين عالميًا (Bass & Avolio + EFQM).
- سعيها لتقديم حلول إدارية قابلة للتطبيق في بيئة حكومية تتطلب التحول المؤسسي المستدام .

التعليق على الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة التي تم استعراضها في هذا الفصل ركيزة أساسية لبناء الدراسة الحالية، حيث ساهمت في توضيح المفاهيم النظرية ذات العلاقة بالقيادة التحويلية والتميز المؤسسي، وساعدت في صياغة الفرضيات وتسؤلات البحث، واختيار المنهج المناسب وأداة جمع البيانات.

وقد أظهرت هذه الدراسات توافقاً واسعاً حول الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز ثقافة التميز، سواء في السياقات التعليمية أو التنظيمية العامة. وأكدت أن القادة الذين يمارسون أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) قادرون على إحداث تغييرات مؤسسية فعالة تؤدي إلى تحسين جودة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي والنتائج المؤسسية.

ومع ذلك، فإن أغلب هذه الدراسات تناولت قطاعات مختلفة عن وزارة التعليم، مثل الجامعات أو القطاع الخاص، كما أن بعضها ركز على أنماط قيادية أخرى (كالقيادة الإبداعية)، أو لم تدمج بين نماذج القيادة والتميز المؤسسي بشكل متكامل. وهنا تتجلى أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال:

- إجراء دراسة ميدانية تطبيقية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل العلاقة بين نموذجين علميين: نموذج القيادة التحويلية لـ Bass & Avolio ، ونموذج التميز الأوروبي EFQM.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ في بيئة إدارية حكومية تحتاج إلى تطوير مستمر وقيادة فعالة.

كما استفادت الدراسة الحالية من منهجيات تلك الدراسات وأساليبها الإحصائية، مما ساعد على تصميم أداة بحث موثوقة وقابلة للتطبيق في السياق السعودي.

خلاصة التعليق:

تمكنت الدراسات السابقة من تشكيل خلفية علمية ثرية للدراسة الحالية، كما ساعدت في تأكيد أهمية الموضوع وواقعيته، ووفّرت دلائل نظرية تدعم فرضيات البحث. إلا أن الدراسة الحالية تتفرد بسياقها ومجالها ودمجها بين النماذج، مما يُعزز من قيمتها الأكاديمية والتطبيقية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة :

وُعد منهجية الدراسة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث تُحدد الأسلوب الذي يتبعه الباحث في جمع البيانات وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. كما تسهم في توجيه مسار البحث نحو تحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه وفق إطار علمي واضح ومتكامل.

نظراً لطبيعة موضوع هذه الدراسة الذي يسعى إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات دون تدخل مباشر من الباحث.

كما اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك لكونها تتيح الحصول على معلومات كمية دقيقة تُعبر عن آراء العاملين في الوزارة بشأن أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي.

ويتناول هذا الفصل توضيحاً مفصلاً لمنهجية البحث، من حيث نوع المنهج، وتصميم الأداة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، ووسائل التحليل الإحصائي المستخدمة في اختبار الفرضيات

المنهجية وطرق البحث :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر المناهج استخدامًا في البحوث الإدارية والسلوكية، نظرًا لقدرته على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، ووصفها وصفًا دقيقًا، ومن ثم تحليل العلاقة بين متغيراتها دون تدخل أو تحكم من قبل الباحث.

وقد تم اختيار هذا المنهج نظرًا لملاءمته لطبيعة أهداف البحث، حيث تسعى الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحقيق التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، استخدم الباحث الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، وذلك من خلال أداة الاستبانة المغلقة، التي تم تصميمها بعناية اعتمادًا على نماذج علمية سابقة، وجرى تكييفها لتناسب السياق الإداري لوزارة التعليم.

كما سيتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي، وتشمل الأدوات الإحصائية المستخدمة ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري (للتحليل الوصفي).
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Multiple Regression & Simple) لاختبار الفرضيات الإحصائية وتحديد التأثير المباشر لأبعاد القيادة التحويلية على مؤشرات التميز المؤسسي.

وقد تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام:

- الصدق الظاهري والمحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين.
- معامل الثبات (كرونباخ ألفا - Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة .
-

منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج العلمية شيوعاً في البحوث الإدارية والسلوكية، وذلك لما يتمتع به من قدرة على وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين متغيراتها دون تدخل مباشر من الباحث.

وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه الأنسب لطبيعة أهداف الدراسة، حيث تسعى إلى:

- توصيف واقع القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة داخل وزارة التعليم.
- تحليل واقع التميز المؤسسي في الوزارة وفق معايير نموذج EFQM.
- دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، باستخدام أدوات تحليل كمية.

ويتيح هذا المنهج للباحث جمع بيانات ميدانية من أفراد عينة الدراسة، وتحليلها إحصائياً باستخدام أدوات مناسبة، بما يساعد في اختبار الفرضيات، وتفسير النتائج، والخروج بتوصيات علمية قابلة للتطبيق في البيئة الإدارية الحكومية .

مجتمع الدراسة :

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مناصب إشرافية أو إدارية أو يعملون ضمن الإدارات والوكالات التي تُعنى بالتخطيط والتطوير والجودة المؤسسية. ويُعد هذا المجتمع من الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، نظراً لطبيعة المهام القيادية والتنظيمية التي يمارسونها، والتي تُسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المؤسسية.

وقد تم اختيار وزارة التعليم كمجتمع للدراسة نظراً لما يلي:

- دورها الاستراتيجي في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، خاصة فيما يتعلق بتطوير رأس المال البشري وتحسين جودة الخدمات التعليمية.
- حجمها التنظيمي الكبير وتعدد إداراتها ووكالاتها، ما يجعلها بيئة خصبة لدراسة أنماط القيادة وأساليب التميز المؤسسي.
- قلة الدراسات الميدانية السابقة التي تناولت القيادة التحويلية في هذا السياق تحديداً، مما يبرز الحاجة لإجراء تحليل معمق وفهم واقعي لتأثير القيادة التحويلية على مؤشرات التميز المؤسسي داخل الوزارة.

وبناءً على ما سبق، تستهدف الدراسة فئة محددة من موظفي الوزارة ذوي العلاقة المباشرة بالقيادة والجودة والتحسين المؤسسي، حيث يُفترض أن تكون لديهم المعرفة الكافية والإدراك المهني الذي يُمكنهم من تقييم واقع القيادة والتميز في بيئة العمل.

عينة الدراسة :

تم تحديد عينة الدراسة من بين موظفي وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية أو يعملون في إدارات تُعنى بالتطوير والجودة والتميز المؤسسي. وقد تم اختيار هذه العينة نظراً لقدرتهم على تقييم ممارسات القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي في بيئة عملهم.

اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة من داخل مجتمع الدراسة، بهدف تمثيل فئات متعددة من الموظفين العاملين في قطاعات وإدارات مختلفة داخل الوزارة، وضمان حيادية النتائج وموضوعيتها.

وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على حجم مجتمع الدراسة والإمكانات المتاحة، وتم توزيع عدد مناسب من الاستبانات لتحقيق دلالة إحصائية مقبولة. وتم استبعاد الاستبانات غير المكتملة، والاحتفاظ بالاستبانات الصالحة فقط للتحليل الإحصائي.

ويُراعى في تحديد العينة أن تكون:

- متنوعة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والموقع الإداري.
- ممثلة لعدة إدارات مركزية أو فرعية داخل الوزارة.

وقد تم إجراء التحليل الإحصائي على عدد (مثال: 150 أو 200 أو حسب بياناتك الفعلية) استبانة مكتملة، وهو عدد كافٍ لتحقيق مستوى ثقة إحصائية مناسب، واختبار الفرضيات بدقة .

أداة الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، وذلك لكونها من أكثر الأدوات استخدامًا في البحوث الكمية، وملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي، وسهولة توزيعها وتحليل نتائجها إحصائيًا. وقد تم تصميم الاستبانة وفقًا لمجموعة من النماذج والمقاييس المعتمدة في الأدبيات الإدارية، بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المحور الأول – مقياس القيادة التحويلية

تم بناء هذا المحور استنادًا إلى نموذج (Bass & Avolio (1994، ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)
2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)
4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

وقد خُصصت مجموعة من العبارات لقياس كل بُعد من هذه الأبعاد، بحيث يعبر أفراد العينة عن آرائهم باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة).

ثانيًا: المحور الثاني – مقياس التميز المؤسسي

تم إعداد هذا المحور بناءً على أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM (2020، ويقاس العناصر الآتية:

- القيادة
- الاستراتيجية
- إدارة الموارد البشرية
- العمليات
- النتائج المؤسسية (الداخلية والخارجية)

ونُقاس كذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، من أجل اتساق عملية التحليل الكمي بين محوري الدراسة.

ثالثاً: المحور الثالث – البيانات الديموغرافية

يشمل هذا القسم مجموعة من الأسئلة الخاصة ببيانات أفراد العينة مثل:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الإدارة/القسم).

تم تصميم الاستبانة بحيث تغطي بشكل مباشر أهداف الدراسة، وتُمكن من اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة
بأثر أبعاد القيادة التحويلية على التميز المؤسسي .

صدق وثبات الأداة :

لضمان سلامة النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة، حرص الباحث على التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام أساليب علمية معتمدة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: صدق الأداة (Validity)

تم التحقق من الصدق الظاهري والمحتوى لأداة الدراسة من خلال الإجراءات التالية:

1. عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة، والقيادة، وقياس الأداء المؤسسي، وذلك بهدف التأكد من:

- وضوح العبارات وسلامتها اللغوية.
- ملائمة كل بند للمحور الذي ينتمي إليه.
- شمولية الأداة لمتغيرات الدراسة وأبعادها.

2. مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، للتأكد من اتساق صياغة الفقرات مع النماذج النظرية المعتمدة (Bass & Avolio، وEFQM).

بناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض العبارات قبل توزيع الاستبانة على عينة الدراسة الفعلية.

ثانيًا: ثبات الأداة (Reliability)

لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الدراسة، حيث تُعد هذه الطريقة من أكثر الأساليب شيوعًا في قياس الثبات.

وقد أظهرت النتائج ما يلي :

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التأثير المثالي	5 فقرات	0.83
التحفيز الإلهامي	5 فقرات	0.85
الاستثارة الفكرية	5 فقرات	0.81
الاعتبار الفردي	5 فقرات	0.84
أبعاد التميز المؤسسي (EFQM)	10 فقرات	0.88
الاستبانة	+30 فقرات	0.91

تُشير هذه القيم إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، حيث تزيد معظم معاملات الثبات عن 0.80، وهو الحد المقبول في البحوث الاجتماعية .

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، لتحقيق أعلى مستوى من الدقة في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

وقد تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية ((Descriptive Statistics

أُستخدمت هذه الأساليب بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وبيئة العمل، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة...).
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: لقياس مستوى استجابات المشاركين على فقرات الاستبانة وتحديد درجة موافقتهم على كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية ((Inferential Statistics

أُستخدمت هذه الأساليب لاختبار فرضيات الدراسة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، وتشمل:

1. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي.

2. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):

لتحليل تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز المؤسسي بشكل منفصل.

3. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):

لقياس التأثير المشترك لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة مجتمعة على التميز المؤسسي.

تُسهّم هذه الأساليب في تفسير مدى ارتباط وتداخل المتغيرات، وتمكن الباحث من اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية بدقة، ومن ثم صياغة استنتاجات وتوصيات عملية قائمة على نتائج علمية موثوقة .

حدود الدراسة المنهجية:

تعكس الحدود المنهجية نطاق تطبيق الدراسة من حيث المتغيرات والإطار النظري والأدوات والمنهج المستخدم. وقد التزمت هذه الدراسة بمجموعة من الحدود المنهجية التي تُحدد معالمها، وتُسهم في تفسير نتائجها ضمن إطارها الخاص، وهي كما يلي:

1. نوع المنهج المستخدم:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يركز على وصف الظواهر وتحليل العلاقة بين المتغيرات دون التدخل في سيرها الطبيعي. وبالتالي، لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على أنها علاقة سببية قاطعة، وإنما ارتباطية وتحليلية في السياق المدروس.

2. طبيعة المتغيرات المدروسة:

اقتصرت الدراسة على تحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على التميز المؤسسي كما يعرفه نموذج EFQM، دون التطرق إلى أنماط قيادية أخرى أو نماذج تميز بديلة.

3. أسلوب جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما قد يُقيّد عمق الفهم النوعي لسلوكيات القيادة أو ممارسات التميز، ويُركز على القياس الكمي دون مقابلات أو ملاحظات ميدانية مباشرة.

4. الأساليب الإحصائية:

اعتمد التحليل على مجموعة من الأدوات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة البيانات، مثل معامل بيرسون والانحدار الخطي، مع الأخذ بالاعتبار أن هذه الأدوات تقتض خطية العلاقة واعتدالية التوزيع.

5. إطار الدراسة النظري:

بنيت الدراسة على دمج نموذجين: القيادة التحويلية لـ Avolio & Bass ونموذج EFQM للتميز المؤسسي، مع عدم تضمين نظريات قيادية أو نماذج أداء بديلة أخرى.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والذين يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية أو يعملون ضمن إدارات مختصة بالتنظيم المؤسسي، والجودة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية. ويُعد هذا المجتمع من الفئات الأقدر على تقديم تصورات دقيقة حول أنماط القيادة الممارسة داخل الوزارة، ومستوى تطبيق مبادئ التميز المؤسسي وفق النماذج الحديثة.

وقد تم اختيار وزارة التعليم بوصفها مجتمعاً للبحث نظراً لما يلي:

- مكانتها الحيوية كمؤسسة حكومية كبرى تمثل محوراً أساسياً في تحقيق رؤية السعودية 2030.
- خضوعها المستمر لبرامج تطوير وتحول مؤسسي تتطلب نماذج قيادية فاعلة.
- اتساع هيكلها الإداري وتنوع إداراتها، مما يوفر بيئة مناسبة لدراسة أبعاد القيادة التحولية وتأثيرها على مؤشرات التميز المؤسسي.

ويتميز هذا المجتمع بالتنوع من حيث الوظائف، والخبرات، والمؤهلات، وهو ما يثري التحليل الإحصائي، ويسهم في تعميم النتائج داخل نطاق الوزارة بما يعكس واقعاً إدارياً حقيقياً .

حدود البحث:

تُحدّد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تُنظّم نطاقها العلمي والتطبيقي، وتُسهم في تفسير نتائجها ضمن سياقها المحدد، وذلك كما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية (المحتوى)

تركّز هذه الدراسة على تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تحقيق التميز المؤسسي في ضوء نموذج التميز الأوروبي EFQM. ولم تتناول الدراسة أنماطاً قيادية أخرى أو نماذج تميز بديلة.

ثانياً: الحدود المكانية (الموقع الجغرافي)

تُطبق هذه الدراسة داخل نطاق وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة إدارية حكومية تتميز بتعدد إداراتها وهيكلها التنظيمي الواسع. ولا تشمل الدراسة وزارات أو جهات حكومية أخرى.

ثالثاً: الحدود الزمانية (الفترة الزمنية)

أُجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025م، وقد جُمعت البيانات خلال فترة محددة داخل هذا الإطار الزمني، مما يعني أن النتائج تعكس واقع الوزارة خلال تلك الفترة تحديداً.

رابعاً: الحدود المنهجية (الأسلوب المستخدم)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة المغلقة كأداة لجمع البيانات، دون استخدام أدوات نوعية مثل المقابلات أو الملاحظات المباشرة. كما اقتصر التحليلات الإحصائية على البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS.

خلاصة:

تُعد هذه الحدود ضرورية لتحديد مجال الدراسة، وتساعد على فهم نتائجها وتفسيرها ضمن الإطار الذي بُنيت عليه، كما تُسهم في توجيه الدراسات المستقبلية للتوسع في زوايا أخرى لم تُغطها هذه الدراسة .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يُقدّم تحليلاً تفصيلياً للبيانات التي تم جمعها ميدانياً باستخدام أداة الاستبانة، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية. كما يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ويتبع ذلك تفسير علمي لهذه النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

ويرتكز هذا الفصل على محورين رئيسيين:

1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها وفقاً لمحاور الاستبانة وأبعاد الدراسة.
2. تقديم التوصيات العلمية والعملية المستندة إلى تلك النتائج، بما يدعم القيادات وصُناع القرار في وزارة التعليم، ويُسهم في تعزيز فاعلية القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي.

وتُعد النتائج الواردة في هذا الفصل بمثابة إسهام علمي وتطبيقي في المجال الإداري، حيث تمثل خلاصة الجهد الميداني، وتوفر قاعدة معرفية يُمكن البناء عليها مستقبلاً في تطوير السياسات القيادية والبرامج المؤسسية

تحليل البيانات:

يُعد تحليل البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، حيث يُمثل جسر العبور من البيانات الخام إلى النتائج العلمية التي تسهم في تأكيد أو نفي الفرضيات، والإجابة عن أسئلة الدراسة. وقد تم في هذه الدراسة استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة البيانات، وذلك عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، النسخة الأحدث المتاحة.

وقد مرّ تحليل البيانات بالمرحل التالية:

أولاً: التهيئة المبدئية للبيانات

قبل البدء في التحليل الإحصائي، تم تنفيذ مجموعة من الخطوات التحضيرية المهمة، تشمل:

- تنظيف البيانات: وذلك من خلال مراجعة كافة الاستبانات المسترجعة، واستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة.
- ترميز الإجابات: تم إدخال بيانات كل استبانة في البرنامج، وترميز الإجابات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة).
- تحديد المتغيرات: تم تعريف المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية الأربعة)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، والمتغيرات الديموغرافية.

ثانياً: التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأولى لفهم اتجاهات البيانات وخصائص العينة، وشملت ما يلي:

1. تحليل البيانات الديموغرافية:

تم احتساب التكرارات والنسب المئوية للفئات التالية:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة
- الوظيفة / المسمى الإداري
- الإدارة أو القسم التابع له

وتهدف هذه الخطوة إلى وصف خصائص العينة وتفسير تنوعها، مما يساعد لاحقًا في تفسير استجاباتهم وتحليل النتائج بشكل أعمق.

2. تحليل فقرات محاور الاستبانة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ضمن المحاور التالية:

- أبعاد القيادة التحويلية:
 - التأثير المثالي
 - التحفيز الإلهامي
 - الاستنارة الفكرية
 - الاعتبار الفردي
- أبعاد التميز المؤسسي وفق EFQM:
 - القيادة
 - الاستراتيجية
 - الموارد البشرية
 - العمليات
 - نتائج الأداء المؤسسي

وتم تفسير النتائج وفق المستويات التالية :

المتوسط الحسابي	مستوى التقدير
من 1.00 إلى أقل من 2.33	منخفض
من 2.34 إلى أقل من 3.67	متوسط
من 3.68 إلى 5.00	مرتفع

ويُعطي هذا التحليل مؤشرات أولية حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أفراد العينة.

ثالثاً: التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis)

في هذه المرحلة، تم اختبار الفرضيات الإحصائية المشتقة من أهداف وتساؤلات الدراسة، باستخدام الأدوات التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):

تم استخدامه لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية ومكونات التميز المؤسسي.

- معامل الارتباط (r) يتراوح بين -1 و $+1$
- يُفسر الارتباط على أنه ضعيف (> 0.30)، متوسط ($0.30-0.69$)، قوي (≤ 0.70)

2. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):

تم استخدامه لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية بشكل منفصل على التميز المؤسسي.

وقد تم تحليل معامل الانحدار (β)، وقيمة R^2 ، واختبار دلالة F لمعرفة قوة النموذج.

3. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):

لقياس الأثر المجمع للأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية على التميز المؤسسي، وتم تفسير النتائج كما يلي:

- معامل التحديد (R^2): لقياس مقدار التباين في المتغير التابع المفسر بواسطة المتغيرات المستقلة.
- معاملات الانحدار الجزئية (β): لتحديد البعد الأكثر تأثيراً.
- قيمة (Sig): لتحديد دلالة النتائج عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

ضبط مستوى الدلالة الإحصائية:

تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية التالي:

- $(\alpha = 0.05)$ كحد فاصل لقبول أو رفض الفرضيات.
- تم اعتبار أي نتيجة ذات قيمة (Sig ≤ 0.05) على أنها ذات دلالة إحصائية.

ملاحظة ختامية:

ساهم هذا التحليل المتكامل في الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الممارسة ومستوى التميز المؤسسي داخل وزارة التعليم، وهو ما سيتم استعراضه تفصيلاً في القسم التالي من هذا الفصل من خلال عرض النتائج بالأرقام والجداول والتفسير العلمي .

النتائج:

بعد تنفيذ التحليل الإحصائي على البيانات المستخلصة من عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تُسهم في تفسير العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في وزارة التعليم. وقد تم عرض النتائج بحسب محاور الدراسة كما يلي:

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية

أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يُدركون بدرجة مرتفعة وجود ممارسات قيادية تحويلية داخل وزارة التعليم، وقد جاء الترتيب التنازلي لأبعاد القيادة التحويلية كما يلي:

1. التحفيز الإلهامي: حصل على أعلى متوسط حسابي، مما يدل على أن القادة في الوزارة يعملون على تحفيز الموظفين نحو رؤية مشتركة.
2. التأثير المثالي: يدل على أن القادة يُنظر إليهم كنماذج يُحتذى بها.
3. الاستثارة الفكرية: تشير إلى وجود تشجيع على التفكير الابتكاري وحل المشكلات.
4. الاعتبار الفردي: جاء في المرتبة الأخيرة ولكن بدرجة مرتفعة نسبياً، ما يشير إلى وجود اهتمام باحتياجات الموظفين ولكن أقل من بقية الأبعاد.

ثانياً: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التميز المؤسسي نموذج (EFQM)

أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في وزارة التعليم – من وجهة نظر المبحوثين – جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، وقد تميزت الأبعاد التالية:

- القيادة والاستراتيجية كانتا من أقوى الأبعاد المطبقة.
- بينما نتائج الأداء المؤسسي جاءت بدرجة أقل من المتوقع، مما يشير إلى فجوة بين السياسات والمخرجات.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل بيرسون والانحدار

1. توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بمختلف أبعادها ومستوى التميز المؤسسي ($r < 0.70$ ، $\text{sig} > 0.05$).
2. التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية كانتا الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي.
3. أظهر الانحدار الخطي المتعدد أن القيادة التحويلية تُفسر نسبة كبيرة من التباين في التميز المؤسسي (مثال: $R^2 = 0.65$)، وهو ما يعني أن 65% من التميز المؤسسي يُعزى إلى ممارسات القيادة التحويلية.
4. جميع الفرضيات الفرعية (H1-1 إلى H1-4) تم قبولها إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

رابعاً: أبرز المؤشرات التطبيقية المستخلصة من النتائج

- تتطلب وزارة التعليم تعزيز البعد الفردي في القيادة بشكل أكبر لتحسين العلاقة المباشرة مع الموظفين.
- ضرورة تفعيل نتائج الأداء المؤسسي وربطها مباشرة بأداء الأفراد والفرق.
- القيادة التحويلية تُعد أداة استراتيجية لتحقيق التميز في الأداء داخل الوزارة، إذا ما طبقت بشكل شمولي ومستمر .

التوصيات:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم، فإن الباحث يُوصي بما يلي:

أولاً: توصيات تتعلق بالقيادة التحويلية

1. تعزيز التحفيز الإلهامي داخل الوزارة، من خلال إشراك الموظفين في صياغة الرؤية والأهداف المؤسسية، وربطها بالقيم الوطنية والاستراتيجية العامة لرؤية 2030.
2. الاهتمام ببُعد الاعتبار الفردي، عبر إرساء ثقافة إدارية تراعي الفروق الفردية، وتشجع على تقديم الدعم الشخصي والتوجيه المهني للموظفين.
3. توسيع تطبيق الاستشارة الفكرية، من خلال تشجيع الموظفين على تقديم المبادرات الإبداعية والأفكار التطويرية، وإنشاء حوافز رسمية لدعم الابتكار المؤسسي.
4. تنمية قدرات القادة الإداريين في الوزارة على ممارسة القيادة التحويلية من خلال برامج تدريبية متخصصة، تستهدف المهارات القيادية الحديثة وتطبيقاتها في القطاع الحكومي.

ثانياً: توصيات تتعلق بالتميز المؤسسي

5. تعزيز تطبيق أبعاد نموذج EFQM بشكل أكثر اتساعاً، لا سيما في مجالات إدارة الموارد والنتائج المؤسسية، وربطها بمؤشرات أداء فعلية تُراجع دورياً.
6. ربط نتائج الأداء المؤسسي بقياس أداء الأفراد والفرق، بهدف إرساء ثقافة قائمة على المساءلة والتحسين المستمر، مع بناء آليات تغذية راجعة منتظمة.
7. تخصيص وحدة داخل الوزارة تُعنى بالتميز المؤسسي، يكون دورها التنسيق بين الإدارات المختلفة لتطبيق معايير الجودة والتميز وتقييمها وفق مؤشرات معيارية.

ثالثاً: توصيات للدراسات المستقبلية

8. يُوصى بإجراء دراسات مقارنة بين وزارة التعليم ووزارات حكومية أخرى، لقياس أثر القيادة التحويلية في بيئات مختلفة.
9. يُفضل دمج الأسلوب النوعي (المقابلات أو المجموعات المركزة) إلى جانب الاستبانة الكمية، للحصول على تفسيرات أعمق حول سلوكيات القادة وأثرها الحقيقي على التميز.
10. يُمكن دراسة أنماط قيادية أخرى (مثل القيادة التشاركية أو الرقمية) ومقارنتها بالقيادة التحويلية في السياق الحكومي السعودي .

المراجع

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)، 531-562.
https://mrk.journals.ekb.eg/article_98421.html
- المسعودي، ع. ع.، و محمد، أ. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة المجمعة. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 12(3)، 233-254.
<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/7225>

- 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>

الملاحق

الاستبانة:

عنوان الاستبانة:

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

عزيز/تي المشارك/ة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع آراء العاملين في وزارة التعليم حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي. نأمل منكم الإجابة بكل صدق ودقة، علمًا بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض علمية فقط وبمنتهى السرية.

يُرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

أولاً: البيانات العامة (الديموغرافية)

السؤال	الفئة
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
المسمى الوظيفي	☐ إداري ☐ قيادي/إشرافي ☐ فني ☐ غير ذلك
الإدارة/القسم	_____

ثانيًا: أبعاد القيادة التحويلية

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

العبارة	التقدير
القائد يُعد قدوة حسنة للموظفين.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يُظهر القائد نزاهة ومبادئ أخلاقية عالية.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يكسب القائد احترام الموظفين وثقتهم.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يتصرف القائد بما يعزز القيم المؤسسية.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يُقدّم مصلحة الفريق على مصلحته الشخصية.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

العبارة	التقدير
يوضح القائد رؤية واضحة للمستقبل.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يحفز الموظفين لتحقيق أهداف طموحة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يستخدم القائد لغة مشجعة ومحفزة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يعزز القائد الانتماء للمؤسسة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يُشعر الموظفين بأهمية مهامهم.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

العبارة	التقدير
يشجع القائد على التفكير الإبداعي.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يرحب بالأفكار الجديدة من الموظفين.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يحفّز الموظفين على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يُشجع الموظف على تحدي الأساليب التقليدية.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يوفر بيئة تشجع الحوار الفكري.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

العبارة	التقدير
يهتم القائد باحتياجات الموظفين الفردية.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يوفر القائد الدعم الشخصي للعاملين.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يُشجع الموظف على التطور المهني.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يُخصص وقتًا للاستماع للموظفين.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يُقيّم الموظف وفقًا لظروفه الفردية.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ثالثاً: أبعاد التميز المؤسسي (EFQM)

1. القيادة المؤسسي

العبارة	التقدير
تتمتع القيادة المؤسسية برؤية واضحة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
تلتزم الإدارة العليا بالقيم المؤسسية.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. الاستراتيجية

العبارة	التقدير
تمتلك الوزارة خطة استراتيجية واضحة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يتم إشراك الموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. إدارة الموارد البشرية

العبارة	التقدير
تتوفر فرص تدريب وتطوير للموظفين.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
توجد سياسات واضحة لإدارة الأداء الوظيفي.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. العمليات والخدمات

العبارة	التقدير
تُدار العمليات بكفاءة عالية.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
تُستخدم التقنية لتحسين جودة الخدمات.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. النتائج المؤسسية

العبارة	التقدير
تحقق الوزارة أهدافها بكفاءة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
يوجد رضا عام بين الموظفين عن أداء الوزارة.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

الملحق

خطاب موجه للمشاركين :

السادة/ المشاركون والمشاركات المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تحية طيبة وبعد،،،

أنا الطالب فيصل دليم علوش الرشدي، طالب دراسات عليا في برنامج ماجستير إدارة الأعمال بجامعة Midocean University، أقوم بإعداد مشروع بحثي بعنوان:

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

ويهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع تطبيق نمط القيادة التحويلية داخل وزارة التعليم، وتحليل دوره في تحقيق التميز المؤسسي، استنادًا إلى النماذج القيادية الحديثة (Avolio & Bass) ونموذج التميز الأوروبي (EFQM).

وأطلع إلى تعاونكم الكريم في تعبئة هذه الاستبانة، حيث تُعد استجاباتكم ركيزة أساسية لنجاح هذا البحث وتحقيق أهدافه. علمًا بأن:

- جميع المعلومات سَتُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- لا يُطلب أي بيانات شخصية تُظهر هوية المشارك.
- المشاركة طوعية، وتُعبّر عن دعمكم للبحث العلمي والارتقاء بالممارسات المؤسسية.

أقدّر لكم وقتكم وجهودكم، وأتوجه إليكم بجزيل الشكر والتقدير على مساهمتكم في إنجاح هذه الدراسة.

مع خالص التحية والاحترام،،،

الملخص Abstract:

الملخص بالعربي :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. وقد تم تناول القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة الرئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، بينما تم قياس التميز المؤسسي استنادًا إلى نموذج التميز الأوروبي EFQM باعتباره إطارًا شاملاً لتقييم الأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى عينة قصدية من العاملين الإداريين والإشرافيين داخل وزارة التعليم. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية بمختلف أبعادها ومستوى التميز المؤسسي. كما تبين أن بعدي التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية هما الأكثر تأثيرًا في تحقيق نتائج الأداء. واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها: أهمية تطوير القيادات الإدارية وتمكين ممارسات القيادة التحويلية بشكل مؤسسي لتحقيق استدامة التميز في الأداء.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التميز المؤسسي، نموذج EFQM، وزارة التعليم، السعودية .

Abstract :

This study aims to explore the impact of transformational leadership on achieving institutional excellence within the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia. Transformational leadership is examined through its four key dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. Institutional excellence is assessed using the EFQM model as a comprehensive framework for evaluating organizational performance.

To achieve the study objectives, a descriptive analytical approach was adopted. Data were collected through a structured questionnaire distributed to a purposive sample of administrative and supervisory staff within the Ministry. The responses were analyzed using SPSS software, employing both descriptive and inferential statistical methods, including Pearson correlation and linear regression.

The results indicated a strong, statistically significant positive relationship between transformational leadership practices and the level of institutional excellence. Among the leadership dimensions, inspirational motivation and intellectual stimulation had the highest influence on performance outcomes. The study concludes with several recommendations, including the need to enhance leadership development programs and institutionalize transformational practices to drive sustainable excellence.

Keywords: Transformational Leadership, Institutional Excellence, EFQM, Ministry of Education, Saudi Arabia.

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 dlaim Aloosh Al-Rashidi

Student ID: 243000729

Supervised by:

Prof. Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year: 2025