

## خطة بحثية عن

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

إعداد الطالب

راشد محمد منجم

251000099

المشرف

د. فايز جراد

العام الجامعي: 2026/2025

حقوق الطباعة تمتلكها الجامعة.

## مقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً وشاملاً في مختلف قطاعاتها الاقتصادية والاجتماعية في ظل رؤية 2030، التي أطلقتها حكومة المملكة بهدف تنويع الاقتصاد الوطني، وتعزيز التنمية المستدامة، وتحقيق التميز المؤسسي في جميع المجالات (رؤية 2030، 2016). 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، 2019). 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، 2025) 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، 2025 et al.)

شركة الاتصالات السعودية (STC) تمثل نموذجاً رائداً في منظمات القطاع الخاص بالمملكة، حيث تسعى لتبني استراتيجيات متقدمة للقيادة والتطوير المؤسسي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030، 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 تأثيراً في السوق المحلي، تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة تماشيًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. ومع ذلك، فإن هناك غموضاً نسبياً 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 2030، 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 2030؟

## 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 2030، وتشمل هذه الأهداف:

1. التعرف على مدى ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة في شركة الاتصالات السعودية (STC).

2. تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي داخل الشركة، من خلال دراسة تأثير أبعاد القيادة المختلفة على جودة الأداء والابتكار التنظيمي.
3. دراسة أثر القيادة التحويلية على تحقيق الاستدامة المؤسسية في STC ، بما يشمل الاستدامة الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.
4. تقييم مدى توافق ممارسات القيادة التحويلية في STC مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، وكيفية مساهمتها في دعم تحقيق هذه الرؤية.
5. 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 2030. ويمكن تفصيل أهمية الدراسة كما يلي:

### 1. 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، 2019؛ 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.

## 2. 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 et al., 2025 ؛ رقية عبد الله حسن عيسى، 2025).
- 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.

## 3. 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 2030).
- 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 et al., 2025 )
- تدعم الاستدامة الاجتماعية عبر تشجيع ممارسات القيادة التي تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن استراتيجيات المنظمات.

## 4. الأهمية التنموية الوطنية

- تمثل الدراسة دعامة استراتيجية لرؤية المملكة 2030 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 2030، 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 2030:

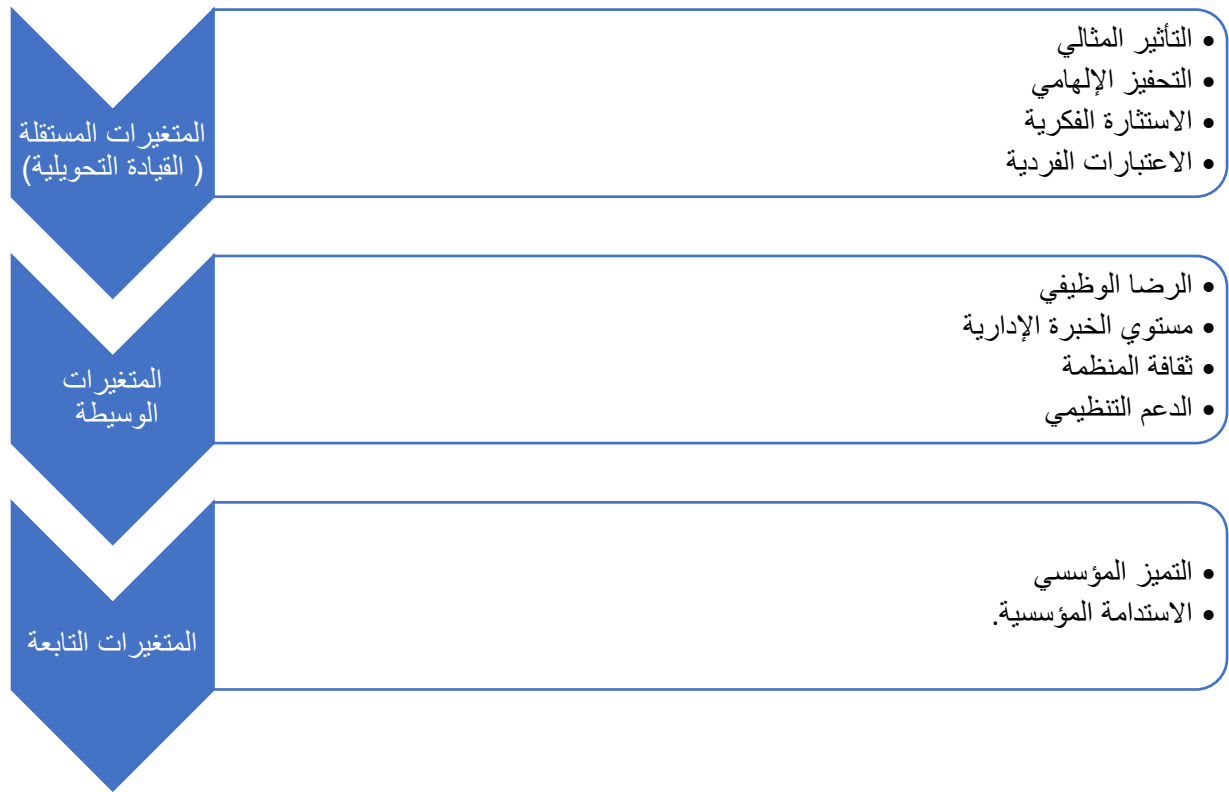
### 1. فرضية رئيسية:

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

### 2. فرضيات فرعية:

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

وتتلخص المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة في النموذج التالي



## 1. المتغير المستقل (Independent Variable): القيادة التحويلية

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، رفاة الموظفين).
- الاستدامة البيئية (الممارسات الصديقة للبيئة، تقليل الأثر البيئي).

## 3. المتغيرات الوسيطة أو المعدلة (Mediator / Moderator Variables)

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

## الدراسات السابقة :

### 1. الغمس، وسام بنت مشعل(2019)

**عنوان الدراسة:** دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبانة موزعة على عينة من العاملين في القطاع التعليمي. توصلت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية – وعلى رأسها التأثير المثالي والاستثارة الفكرية – وبين رفع جودة الأداء المؤسسي. كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على تطبيق هذا النوع من القيادة لما له من أثر إيجابي في تطوير العمل المؤسسي.

### 2. حداد، ميسون طعيمة عطا الله(2022)

**عنوان الدراسة:** دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي. أظهرت النتائج أن المديرين الذين يتبعون أساليب القيادة التحويلية يمتازون بقدرتهم على تعزيز الانضباط المهني، وتشجيع المبادرة، وتحقيق أهداف المدرسة بفعالية. كما تبين أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين العلاقات الداخلية داخل المدرسة، مما يؤدي إلى بيئة عمل محفزة أكثر إنتاجًا.

### 3. بلحاج، إبراهيم بلقاسم(2024)

**عنوان الدراسة:** أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في بيئة المراكز الصحية الخاصة. باستخدام المنهج الميداني، قام الباحث بتوزيع استبيان على العاملين، وتوصل إلى أن أبعاد القيادة التحويلية، لا سيما الاستثارة الفكرية، تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز الابتكار داخل المنظمات الصحية. كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تتبنى نمط القيادة التحويلية تكون أكثر قدرة على توليد أفكار جديدة ومواكبة التغيرات في القطاع الصحي.

#### 4. الرشيدى، مشلح & غانم، عبد العزيز (2025)

**عنوان الدراسة:** الدور الوسيط لمشاركة المعرفة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي في وزارة الداخلية الكويتية.

ركزت هذه الدراسة على فهم كيف تؤثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي من خلال وسيط هو "مشاركة المعرفة". استخدم الباحثان نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على التطوير المؤسسي عبر تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة داخل فرق العمل. تسلط الدراسة الضوء على أهمية بناء بيئات تشجع على تبادل المعرفة كجزء من استراتيجية التحول المؤسسي.

#### 5. عيسى، رقية عبد الله حسن (2025)

**عنوان الدراسة:** القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي.

استهدفت هذه الدراسة قياس العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى التحفيز لدى الموظفين، وكذلك أثر ذلك في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الإدارية. توصلت الدراسة، التي اعتمدت على المنهج الوصفي الكمي، إلى أن القادة الذين يُظهرون سمات القيادة التحويلية ينجحون في تحفيز الموظفين ذاتيًا، مما ينعكس بشكل مباشر على الإنتاجية والكفاءة في الأداء. وأوصت بتعميم هذا النمط في بيئات العمل الحكومية والخاصة على حد سواء.

#### 6. رجال، مصباح الدين & الحمزة، عبد الحليم (2025)

**عنوان الدراسة:** دور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري.

تُعد هذه الدراسة من الدراسات النوعية التي سعت إلى تحليل العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وصنع القرار الإداري الرشيد. أوضح الباحثان أن القائد التحويلي يمتلك قدرة تحليلية واستراتيجية تمكنه من اتخاذ قرارات أكثر وعيًا وملاءمة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وقد أكدت الدراسة على أن القائد التحويلي لا يعتمد فقط على الرؤية الشخصية، بل يشجع المشاركة وصنع القرار الجماعي.

## 7. أحمد عبد العزيز، القحطاني، نايف سعد (2025)

عنوان الدراسة: أثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين القيادة التحويلية ومدى تمتع المؤسسات بالرشاقة التنظيمية، أي قدرتها على التكيف السريع والاستجابة للتغيرات البيئية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية، خصوصًا عندما يكون القائد قادرًا على تحفيز الموظفين، وبناء ثقافة قائمة على التغيير والتحسين المستمر. تعتبر هذه الدراسة مهمة جدًا في ضوء رؤية المملكة 2030، التي تركز على تطوير القطاع الخاص وتمكينه من مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة.

## 8. Al-Khalawi, B. F. (2025)

**Title:** The Degree of Transformational Leadership Practice among Department Heads  
at the College of Education.

تناولت هذه الدراسة درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن، وهدفت إلى رصد مدى تمثّل هذا النمط القيادي في الإدارة الأكاديمية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ووزعت استبيانًا على أعضاء هيئة التدريس. بينت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعًا، مع وجود فروق تبعًا للخبرة والدرجة العلمية. تؤكد هذه النتائج أهمية اعتماد القيادة التحويلية في بيئات التعليم العالي، خصوصًا لما لها من أثر في رفع فعالية إدارة الأقسام العلمية.

## 9. Al-Shammari, F. D. (2020)

**Title:** Developing the Performance of Heads of Scientific Departments in Light of  
Transformational Leadership.

ركزت هذه الدراسة على تطوير أداء رؤساء الأقسام في جامعة الملك فيصل من خلال تبني القيادة التحويلية. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستطلعت آراء أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق هذا النمط القيادي. أظهرت النتائج أن وجود صفات القائد التحويلي مثل التحفيز الإلهامي والاعتبارات الفردية تسهم في تحسين أداء

القادة وتعزيز العلاقات الإدارية. أوصت الدراسة بدمج مفاهيم القيادة التحويلية في برامج التأهيل الإداري للقادة الأكاديميين.

## 10. Al-Araimi, J. M. (2020)

**Title:** The Degree of Transformational Leadership Practice among Academic Leaders at the University of Jordan.

سعت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية للقيادة التحويلية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وتوصل إلى أن هناك تبايناً بين الكليات في مستوى تبني القيادة التحويلية. أكدت الدراسة أهمية وجود نماذج قيادية قادرة على تحفيز الموظفين أكاديمياً، مع تعزيز الابتكار والإبداع ضمن فرق العمل، مما يدعم التميز المؤسسي داخل البيئة الجامعية.

### الإطار النظري للدراسة

#### 1. مفهوم القيادة وأنماطها

القيادة هي القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (Robbins & Judge, 2019). وتشمل القيادة أنماطاً متعددة مثل القيادة الاستبدادية، الديمقراطية، التبادلية، والتحويلية. في السياق التنظيمي الحديث، اكتسبت القيادة التحويلية اهتماماً متزايداً لأنها تركز على تغيير الثقافة التنظيمية، رفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتحفيز الابتكار. (Bass, 1985)

#### 2. القيادة التحويلية: التعريف والأبعاد

وفقاً لـ (Bass & Avolio, 1994)، تتميز القيادة التحويلية بأربعة أبعاد رئيسية:

- **التأثير المثالي (Idealized Influence):** القائد يصبح نموذجاً يُحتذى به، ويكتسب احترام وثقة المرؤوسين.
- **التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):** تحفيز الأفراد لرؤية الأهداف كقضية مشتركة، وتعزيز الروح المعنوية.

- **الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation)** تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي، وعدم قبول الحلول التقليدية.
  - **الاعتبارات الفردية: (Individualized Consideration)** الاهتمام بالاحتياجات الفردية لكل موظف وتوفير الدعم والتوجيه.
- دراسات عربية عديدة مثل الغمس & وسام (2019)، وأحمد عبد العزيز (2025) et al. أكدت أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التغيير الإيجابي.

### 3. التميز المؤسسي: المفهوم والمكونات

التميز المؤسسي هو حالة تحقيق منظمة لأداء يفوق المعايير المعتادة في جودة الخدمات، الابتكار، رضا العملاء، والكفاءة التشغيلية. (EFQM, 2013)

ويتضمن التميز عدة مكونات رئيسية:

- **الجودة والإتقان**: تقديم منتجات أو خدمات ذات مستوى عالٍ.
  - **الابتكار والتطوير**: القدرة على التجديد المستمر وتبني تقنيات وأساليب جديدة.
  - **الرضا المؤسسي**: تحقيق رضا العملاء والموظفين.
  - **الفاعلية والكفاءة**: استخدام الموارد بشكل أمثل لتحقيق الأهداف.
- القيادة التحويلية تلعب دورًا في تحفيز الأفراد ودعم بيئة عمل تساهم في تحقيق التميز المؤسسي (رجال et al., 2025).

### 4. الاستدامة المؤسسية: التعريف والأبعاد

الاستدامة المؤسسية تعني قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم القيمة وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل. (Elkington, 1997)

تشمل الاستدامة عادة ثلاثة أبعاد:

- **الاستدامة الاقتصادية**: تحقيق ربحية مستدامة وكفاءة مالية.

- الاستدامة الاجتماعية :مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع، وبيئة عمل صحية.
- الاستدامة البيئية :المحافظة على الموارد وتقليل الأثر البيئي.

تشير الدراسات مثل أحمد عبد العزيز (2025) et al. إلى أن القيادة التحويلية تعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق هذه الأبعاد من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والمسؤولية.

## 5. العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

تؤكد الأدبيات أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى التميز المؤسسي عبر:

- خلق بيئة تحفز على الابتكار والإبداع.
  - رفع معنويات الموظفين وزيادة ولائهم.
  - تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون (Al-Khalawi, 2025؛ الغمس & وسام، 2019)
  - تحسين جودة الأداء الإداري والتنفيذي.
- دراسة رجال (2025) et al. بينت وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي.

## 6. العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية

القيادة التحويلية تدعم الاستدامة المؤسسية عبر:

- تشجيع الممارسات البيئية المستدامة.
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- بناء استراتيجيات طويلة الأمد تركز على التغيير الإيجابي (مشلح الرشيدى & عبد العزيز غانم، 2025)
- تمكين الموظفين وتعزيز ثقافة الاستدامة في العمل اليومي.

## 7. القيادة التحويلية في السياق السعودي ورؤية 2030

في إطار رؤية المملكة 2030، تم التأكيد على أهمية القيادة الرشيدة في تحقيق التحول الوطني (رؤية 2030، 2016).

تسعى رؤية 2030 إلى:

- تنمية رأس المال البشري.
  - تطوير منظومة القطاع الخاص وتعزيز تنافسيته.
  - تحقيق استدامة اقتصادية واجتماعية وبيئية.
- تُعد القيادة التحويلية أداة استراتيجية لتحقيق هذه الأهداف من خلال تمكين القادة من تحفيز الفرق وتحقيق التميز المؤسسي. (Al-Shammari, 2020)

### منهجية الدراسة

#### 1. 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.

#### 2. 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 250 مشاركًا لضمان دقة النتائج وقوتها الإحصائية.

#### 3. أداة البحث

- **الاستبيان:** تم تصميم استبيان مقنن يعتمد على مقياس أبعاد القيادة التحويلية وفقًا لنموذج Bass & Avolio (1994)، ويشمل أيضًا مقاييس 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، الاستثارة 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 1 = أرفض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

#### 4. 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 3 أسابيع لضمان وصول عدد كافٍ من الردود.

#### 5. طريقة تحليل البيانات

- سيتم استخدام برنامج **SPSS** للتحليل الإحصائي، وتشمل الأساليب الإحصائية:
  - التحليل الوصفي: لخصر 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.

#### 6. الاعتبارات 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 (Delimitations and Limitations of the Study)**

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 (Thematic Delimitations)**

- 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.

#### **ثانياً: الحدود المكانية (Geographical Delimitations)**

- اقتصرَت 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.

#### **ثالثاً: الحدود الزمانية (Time Delimitations)**

- تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2025، مما يجعل النتائج مرتبطة بالظروف التنظيمية والاقتصادية خلال هذه الفترة تحديداً.

#### **رابعاً: الحدود البشرية (Human Delimitations)**

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

## خامسًا: الحدود المنهجية (Methodological Limitations)

- 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.

## خطة البحث

### 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 2030، 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 يمهّد 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 2030، 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 جوهرياً 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 وعينتها، المتمثلة في موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بوصفها نموذجاً لمنظمات القطاع الخاص في المملكة. كما يتضمن الفصل وصفاً دقيقاً لأداة جمع البيانات، والتي تتمثل غالباً 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 2030 داخل المؤسسة محل الدراسة.

### الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

يُعد هذا الفصل خلاصة العمل البحثي، حيث يقدم ملخصاً شاملاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، مبيناً 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.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الغمس، وسام بنت مشعل. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة القراءة والمعرفة*، 207(19)، 339-297.
2. حداد، ميسون طعيمة عطا الله. (2022). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(7)، 44-29.
3. عساسلة، وفاء. (2013). دور القيادة التحويلية في رفع مستويات الولاء التنظيمي. *رسالة ماجستير غير منشورة*.
4. الغامدي، م.، الزهراني، عبد الله. (2017). اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية. *مجلة التربية (الأزهر)*، 36(174)، 165-131.
5. بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 7(1)، 227-196.
6. رجال، مصباح الدين، الحمزة، عبد الحليم. (2025). دور القيادة التحويلية في ترشيد القرار الإداري. *رسالة دكتوراه، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة*.
7. عبد العزيز، أحمد، عبد العزيز، محمود، القحطاني، عبد الله، سعد، نايف. (2025). أثر القيادة التحويلية على الرضاقة التنظيمية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 4(13)، 2072-2043.
8. عيسى، رقية عبد الله حسن. (2025). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)*، 33.24.
9. بسبوني، عادل، هيثم، سيد عبد العال. (2023). دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وعملية صناعة القرار. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14(3)، 495-460.
10. مشعل، محمد عبدالرسول حامد. (2023). أثر القيادة التحويلية على الريادة المؤسسية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 9(16)، 2333-2291.
11. سودان، عبدالناصر عبدالرحمن، جلال، سعيد علي، العرادة، عثمان سالم. (2023). 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*، 20(1).
12. رباحي، رندة. (بدون تاريخ). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي. *رسالة ماجستير غير منشورة*.

13. الرشيدى، مشلح، غانم، عبد العزيز. (2025). الدور الوسيط لمشاركة المعرفة بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي في وزارة الداخلية الكويتية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 4(14)، 37-70.

14. جاد الله، نعمة أبو زيد جمعة. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة مدينة السادات. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة حلوان*، 96(1)، 488-516.

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

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.

**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.

