

## مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية

**The Role of Transformational Leadership in Promoting Institutional Excellence: An Applied Study of Industrial Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

|                 |                              |
|-----------------|------------------------------|
| اسم الباحث      | علي مدباج الدوسري            |
| الرقم الأكاديمي | 233000322                    |
| الكلية          | كلية الإدارة _ جامعة ميدأوشن |

2025 م

## قائمة المحتويات:

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| 3.....  | مقدمة الدراسة:                                |
| 4.....  | مشكلة الدراسة:                                |
| 5.....  | تساؤلات الدراسة:                              |
| 6.....  | أهمية الدراسة:                                |
| 7.....  | أهداف الدراسة:                                |
| 7.....  | فرضيات الدراسة:                               |
| 8.....  | نموذج الدراسة:                                |
| 10..... | الدراسات المرجعية:                            |
| 14..... | التعليق على الدراسات السابقة                  |
| 15..... | مصطلحات الدراسة:                              |
| 17..... | الإجراءات المنهجية للدراسة:                   |
| 18..... | حدود الدراسة (المكانية - الزمانية - البشرية): |
| 19..... | وسائل جمع بيانات الدراسة:                     |
| 21..... | خطوات تنفيذ خطة الدراسة:                      |
| 23..... | المراجع:                                      |

## مقدمة الدراسة:

تشهد المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن تحولات استراتيجية عميقة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم، فضلاً عن الطموحات الوطنية الطموحة المتمثلة في رؤية المملكة 2030. وقد أصبح التميز المؤسسي، باعتباره قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء المتميز والمستدام في مختلف مجالاتها، هدفاً استراتيجياً رئيساً لكل منظمة تسعى إلى البقاء والنمو في بيئة تنافسية شديدة التعقيد. ويرتبط تحقيق هذا التميز بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية، يأتي على رأسها أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة، حيث تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه الموارد البشرية وتحفيزها وتنظيم عمليات المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Alshami، 2025).

برزت القيادة التحويلية كأحد أبرز نماذج القيادة الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي. فالقيادة التحويلية تتسم بالقدرة على إلهام وتحفيز الأفراد والمجموعات، وتشجيع الابتكار والإبداع، وإعادة تصور العمليات التنظيمية بما يتوافق مع رؤية واستراتيجية المؤسسة. وقد أكدت الدراسات المعاصرة أن القادة التحويليين لا يكتفون بإدارة الأداء الروتيني، بل يسعون إلى تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والمبادرة والمسؤولية، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات البيئية بكفاءة عالية (Usman، 2020).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدور القيادة التحويلية في السياق التنظيمي العالمي، إلا أن الدراسات المتعلقة بتطبيقات هذا النمط القيادي في القطاع الصناعي السعودي لا تزال محدودة نسبياً. فالشركات الصناعية في المملكة تواجه تحديات متعددة تتعلق بالتنافسية المحلية والدولية، وسرعة التغير التكنولوجي، ومتطلبات الابتكار المستمر، فضلاً عن الحاجة إلى تطوير رأس المال البشري. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على تعزيز التميز المؤسسي في هذا القطاع الحيوي، بما يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق النمو المستدام، وضمان تنافسية المؤسسات السعودية على المستويين الإقليمي والدولي (Suryadi، 2024).

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق لدور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، من خلال رصد وتقييم العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وأبعاد التميز المؤسسي المختلفة.

كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى عملية ومقترحات تطبيقية يمكن أن تساهم في تعزيز كفاءة الإدارة العليا والقيادة التنفيذية في الشركات الصناعية، بما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

ويأتي اختيار القطاع الصناعي كموضوع لهذه الدراسة نظرًا لأهميته الاقتصادية الكبيرة، حيث يمثل هذا القطاع أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة ورفع مستوى الابتكار والإنتاجية. كما أن طبيعة العمل الصناعي، التي تتسم بالتعقيد التقني والاعتماد على فرق عمل متخصصة، تجعل من القيادة التحولية أداة محورية لتعزيز الالتزام المؤسسي، وتحفيز الأداء المتميز، وتعزيز الابتكار داخل بيئة العمل (Jun، 2023).

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية القيادة التحولية في تعزيز التميز المؤسسي، إلا أن الواقع العملي في العديد من الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية يشير إلى وجود فجوة واضحة بين النظرية والتطبيق. إذ تشير الملاحظات الأولية والدراسات الميدانية إلى أن الكثير من المؤسسات الصناعية لا تزال تعتمد على أساليب قيادة تقليدية روتينية، تركز على الرقابة والإشراف المباشر، دون التركيز الكافي على التحفيز، والابتكار، وتنمية قدرات الموظفين. هذه الفجوة بين ما تنص عليه الدراسات الأكاديمية حول دور القيادة التحولية في تعزيز الأداء المؤسسي، وما يطبق فعليًا في بيئة العمل، تشكل جوهر المشكلة البحثية لهذه الدراسة.

وتتفاقم المشكلة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الشركات الصناعية، مثل ارتفاع معدلات المنافسة العالمية، الحاجة المستمرة للابتكار، التغيرات التكنولوجية السريعة، وضغوط التنمية المستدامة. إذ يؤدي غياب القيادة التحولية الفاعلة إلى انخفاض مستوى التميز المؤسسي، مما ينعكس سلبيًا على الأداء التنظيمي العام، وكفاءة العمليات، ورضا الموظفين، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. علاوة على ذلك، يساهم ضعف تطبيق مفاهيم القيادة التحولية في خلق بيئة عمل غير محفزة، تحد من الابتكار والإبداع، وتحد من ولاء الموظفين، وهو ما يعيق قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستفادة من الفرص المتاحة (Wijayanto، 2025).

## المشاكل المترتبة على المشكلة الرئيسية

1. ضعف التميز المؤسسي؛ حيث يؤدي غياب أساليب القيادة التحويلية إلى تراجع مستوى الأداء المؤسسي وعدم قدرة المؤسسات على تحقيق معايير الجودة والابتكار المستدامة.
  2. انخفاض إنتاجية وكفاءة الموظفين؛ نتيجة غياب التحفيز المستمر والتوجيه الاستراتيجي الذي يقدمه القادة التحويليون، مما يقلل من التزام الأفراد ومبادرتهم في بيئة العمل.
  3. ضعف القدرة على الابتكار والتطوير المؤسسي؛ إذ أن القيادة التحويلية تشجع على الإبداع وإعادة تصور العمليات، وغيابها يؤدي إلى ركود المؤسسات وصعوبة منافستها على المستويين المحلي والدولي.
  4. تحديات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ فعدم تبني القيادة التحويلية يعوق قدرة الإدارة العليا على توجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها الاستراتيجية بكفاءة.
  5. تأثير سلبي على الثقافة التنظيمية؛ غياب القيادة التحويلية يسهم في خلق بيئة عمل محافظة وروتينية، تعيق التعلم المستمر وتحد من تطوير مهارات وقدرات الموظفين (Wu، 2023).
- بناءً على المشكلة السابقة، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي: ما دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

## تساؤلات الدراسة:

### السؤال الرئيسي للدراسة

- ما دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية؟

### الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما مدى تأثير سمات القيادة التحويلية (الرؤية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على تعزيز الأداء المؤسسي داخل الشركات الصناعية؟
2. كيف تسهم القيادة التحويلية في تحسين قدرة المؤسسات الصناعية على الابتكار وتطوير العمليات التنظيمية؟

3. ما العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل الشركات الصناعية؟
4. إلى أي مدى تساهم ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز المؤسسي؟
5. كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر على قدرة الشركات الصناعية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة تنافسيتها في السوق؟

### أهمية الدراسة:

#### - الأهمية النظرية

تتجلى الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في توسيع المعرفة العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، خصوصًا في السياق الصناعي السعودي. فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات الدولية التي تناولت القيادة التحويلية، إلا أن الأبحاث التي تتناول تطبيق هذا النمط القيادي في الشركات الصناعية داخل المملكة لا تزال محدودة. ومن هنا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم نموذج علمي يوضح كيفية تأثير سمات القيادة التحويلية—مثل الرؤية الملهمة، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي—على مستويات الأداء المؤسسي المختلفة. كما توفر الدراسة إطارًا نظريًا يدمج بين مفاهيم القيادة التحويلية ونظريات التميز المؤسسي، مما يعزز من الفهم الأكاديمي للعوامل التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي المستدام، ويشكل قاعدة يمكن للباحثين المستقبليين البناء عليها لإجراء دراسات مقارنة أو تطبيقية في بيئات أخرى (Lasrado، 2020).

#### - الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فتكتسب الدراسة أهمية كبيرة في سياق تطوير الممارسات القيادية داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. فهي تقدم توصيات عملية للإدارة العليا حول كيفية تبني وتفعيل ممارسات القيادة التحويلية لتعزيز التميز المؤسسي، بما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية، وتحفيز الموظفين، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية. كما توفر الدراسة أدوات تقييمية تساعد المؤسسات على قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، وتحديد المجالات التي تتطلب تحسينًا أو تطويرًا. وفي ظل توجه المملكة نحو تحقيق رؤية 2030 التي تركز على تطوير رأس

المال البشري وتعزيز تنافسية القطاع الصناعي، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم في صياغة سياسات إدارية واستراتيجيات تنظيمية تدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي على المستويين المحلي والدولي (Alateeg، 2024).

## أهداف الدراسة:

### الهدف الرئيسي للدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز التميز المؤسسي داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

### الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تحديد أثر سمات القيادة التحويلية، مثل الرؤية الملهممة والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي، على تعزيز الأداء المؤسسي داخل الشركات الصناعية.
2. تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتطوير العمليات التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية.
3. استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل الشركات الصناعية.
4. تقييم مدى مساهمة ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز المؤسسي.
5. تقديم توصيات عملية حول كيفية استثمار القيادة التحويلية في تحسين قدرة الشركات الصناعية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة تنافسيتها.

## فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية للدراسة

- هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

## الفرضيات الفرعية للدراسة

1. هناك تأثير إيجابي للسماة القيادة التحويلية، مثل الرؤية الملهمة والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي، على تعزيز الأداء المؤسسي داخل الشركات الصناعية.
2. تساهم القيادة التحويلية بشكل إيجابي في تعزيز الابتكار وتطوير العمليات التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية.
3. ترتبط ممارسات القيادة التحويلية ارتباطاً إيجابياً بمستوى التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات الصناعية.
4. تساهم القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز المؤسسي بشكل إيجابي وملحوظ.
5. للقيادة التحويلية دور إيجابي في تحسين قدرة الشركات الصناعية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة تنافسيتها في السوق.

## نموذج الدراسة:

يعتمد نموذج الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحديد المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الرئيسية. ويهدف هذا النموذج إلى توضيح كيفية تأثير السماة القيادة التحويلية على التميز المؤسسي، بما يشمل الأداء المؤسسي والابتكار والثقافة التنظيمية والتزام الموظفين.

### - المتغير التابع: التميز المؤسسي

التميز المؤسسي هو المتغير التابع في هذه الدراسة، ويمثل المخرجات أو النتائج التي يسعى البحث إلى قياس تأثير القيادة التحويلية عليها. ويعكس التميز المؤسسي قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء المستدام والجودة، إلى جانب الابتكار، والالتزام المؤسسي، والقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويُقاس هذا المتغير عبر مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء التنظيمي، جودة المنتجات والخدمات، مستوى الابتكار، رضا الموظفين، وفعالية العمليات الداخلية، بما يتيح تقييم مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء العام للمؤسسة (Mesaadah, 2025).

## - المتغيرات المستقلة

تتضمن الدراسة ثلاثة متغيرات مستقلة رئيسية تمثل أبرز سمات القيادة التحويلية، وهي كما يلي:

### 1. الرؤية الملهمة

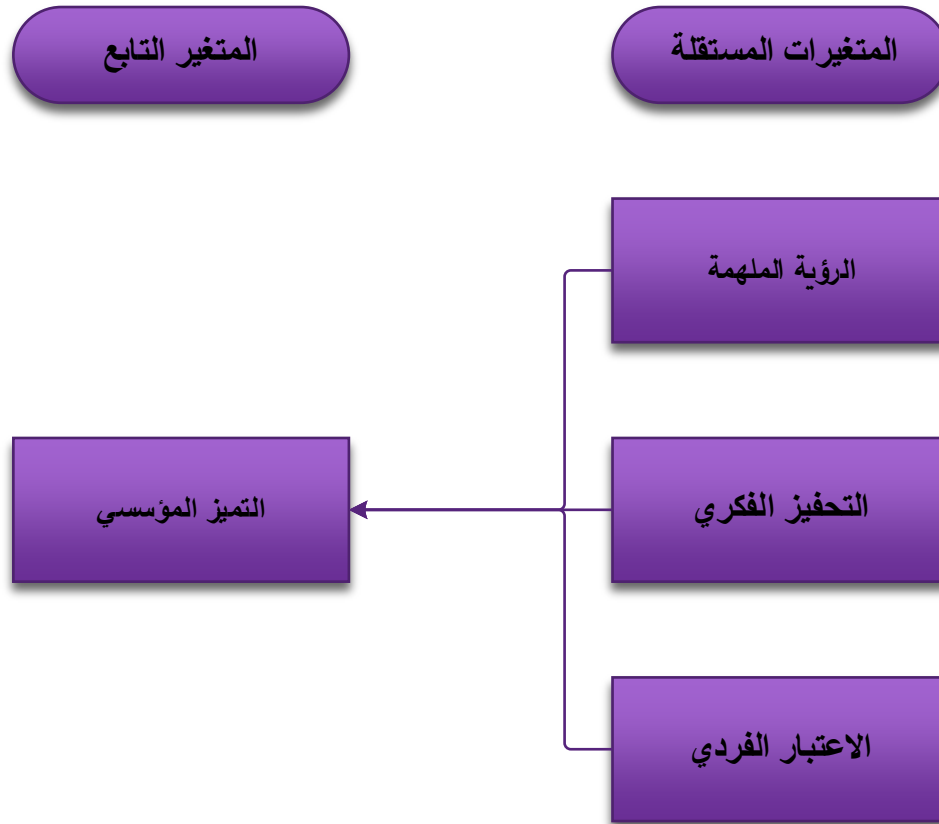
تشير هذه السمة إلى قدرة القائد على صياغة رؤية واضحة وملهمة للمؤسسة، تشجع الموظفين على الالتزام بالأهداف الاستراتيجية، وتحفزهم على تقديم أفضل أداء ممكن. وتعد الرؤية الملهمة عنصراً محورياً في توجيه السلوك التنظيمي نحو تحقيق التميز المؤسسي (Gupta، 2024).

### 2. التحفيز الفكري

يعكس هذا البعد قدرة القائد على تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي بين الموظفين، وتحفيزهم على طرح أفكار جديدة لحل المشكلات، وتحسين العمليات التنظيمية. ويعتبر التحفيز الفكري وسيلة رئيسية لتعزيز الابتكار المؤسسي والتكيف مع المتغيرات البيئية (He، 2025).

### 3. الاعتبار الفردي

يمثل هذا البعد اهتمام القائد بالموظفين على مستوى فردي، من خلال التعرف على احتياجاتهم، وتقديم الدعم والتوجيه، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم. ويسهم الاعتبار الفردي في رفع رضا الموظفين، وتعزيز التزامهم، مما ينعكس إيجاباً على التميز المؤسسي بشكل عام (Khalis، 2025).



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

### الدراسات المرجعية:

هدفت دراسة (العرافي، 2025) إلى التعرف على دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، والكشف عن التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، وتقديم مقترحات لتفعيل القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية بإحدى الجامعات السعودية البالغ عددهم (3.455) عضو، وكان من أهم النتائج التي ظهرت في الدراسة الميدانية أن آراء أعضاء الهيئة الإدارية عينة الدراسة حول واقع القيادة المستدامة في الجامعات السعودية جاء (بدرجة متوسطة)، وأن أعضاء الهيئة الإدارية موافقون إلى حد ما على التحديات التي تواجه تفعيل القيادة المستدامة بالجامعات السعودية؛ ويلاحظ من الآراء والنتائج التي ظهرت في الدراسة الميدانية موافقة عينة

الدراسة على المقترحات في تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية؛ مما يوضح التوافق في الآراء وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك أعضاء الهيئة الإدارية لأهمية تطبيق الإجراءات التي تساهم في تفعيل القيادة المستدامة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، وكانت من أهم التوصيات الدراسة توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم القيادة المستدامة، تقديم حوافز تشجع منسوبي الجامعة في تفعيل القيادة المستدامة، إنشاء إدارة تعنى بنشر الوعي عن القيادة المستدامة في الجامعة، وتقديم دورات تدريبية وورش عمل للقادة الأكاديميين بالجامعة حول ممارسات القيادة المستدامة؛ وذلك لإبقائهم على اطلاع على كل ما هو جديد في هذا المجال.

هدفت دراسة (شقور، 2025) إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) لدى جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى معرفة مستوى التميز المؤسسي والمتمثل في الأبعاد التالية (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، وفهم طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومدى تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الاستقلال. وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كانت عالية وبمتوسط حسابي (3.80) وبوزن نسبي (76%)، وأن الدرجة الكلية لمستوى التميز المؤسسي كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.34) وبوزن نسبي (68.8%)، وتبين وجود علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة الاستقلال، وأن تولي إدارة الجامعة الاهتمام الكامل في تحقيق أعلى المستويات نحو التميز المؤسسي بمختلف أبعاده (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي).

هدفت دراسة (حمد، 2024) إلى معرفة دور القيادة التحويلية من خلال أبعادها المتمثلة في: (الدافعية، التأثير، الاعتبارات الفكرية، التحفيز الفكري) وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب بالتطبيق على القيادة العامة لشرطة الشارقة، كما هدفت على الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول متوسطات استجابات الأفراد بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وبين إدارة المواهب البشرية وتعزيز التميز الأمني كمتغيرين تابعين تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وقد استخدم الباحث المنهج الكمي لتناسبه مع موضوع الدراسة، كما أستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأخذت (75) مفردة كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (208) من القيادات من منتسبي القيادة العامة لشرطة الشارقة، وبعد معالجة البيانات إحصائياً توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها: لقد حقق مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية، التأثير، الاعتبارات الفكرية،

التحفيز الفكري) في القيادة العامة لشرطة الشارقة مستويات مرتفعة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.88) وبوزن نسبي قدره (77.5 %) وحقق التميز الأمني من خلال إدارة المواهب لدى القيادات الشريطية بشرطة الشارقة مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وبوزن نسبي قدره (79.7 %). ووجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق القيادة التحويلية على تطبيق أبعاد التميز المؤسسي وعلى ضوء نتائج الدراسة، توصلت الدراسة لأهم التوصيات: لتحقيق التميز المؤسسي المستدام أوصي باستحداث قسم خاص يتولى استقطاب المواهب والكفاءات ذات الخبرات في مجال القيادة؛ والاستثمار الجيد للكوادر الإدارية ذو الأداء العالي في القيادة؛ والإعداد لصف قيادي ثاني.

سعت دراسة (نافع، 2022) إلى دراسة الواقع الحالي لممارسة القيادات الجامعية للقيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية ، إلى جانب الدراسة الميدانية لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إعداد قائمة استقصاء، اشتملت على ثلاثة مجموعات رئيسة تمثلت في القيادة الإستراتيجية، التميز المؤسسي، إلى جانب المتغيرات الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من (343) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع القيادة الإستراتيجية متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، ووجد أن مستوى التميز المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده ، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى القيادة الإستراتيجية باختلاف وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية، ووجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى القيادة الإستراتيجية باختلاف النوع والفئة العمرية ، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى التميز المؤسسي باختلاف العمر وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية، ووجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى التميز المؤسسي باختلاف النوع، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية.

هدفت دراسة (Alriwali، 2025) إلى دراسة العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة. وقد صُممت قائمة استقصائية كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها 810 موظفين في المؤسسات غير الربحية. وقد صُممت 430 نسخة استبيان صالحة للتحليل. ثم استُخدم برنامجا AMOS و SPSS لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: ارتفاع مستوى ممارسة التميز المؤسسي والقيادة التحويلية في المؤسسات غير الربحية؛ ووجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد) والتميز المؤسسي بأبعاده (التركيز على المستهلكين، الابتكار المستمر، الالتزام الوظيفي) في المؤسسات غير الربحية ( $\beta = 0.814$ ). وعليه أوصت الدراسة المؤسسات غير الربحية بضرورة النظر إلى التميز المؤسسي كممارسة تنظيمية وأداة استراتيجية وليس هدفاً للحصول على الجوائز، وهناك حاجة إلى استقطاب قادة تحويليين ملهمين قادرين على التحفيز والتأثير والمساهمة في تعزيز الابتكار المستمر وجعل الأفراد أكثر التزاماً تجاه مؤسساتهم، مما قد يؤدي إلى دفع كامل نحو المستهلك وفهم مفاهيم العمل الحديثة كثقافة التميز المؤسسي في القطاع الربحي لجذب هذا القطاع بشكل متزايد.

تستكشف دراسة (Alsaman، 2025) تطبيق ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في قطاع الاتصالات السعودي، وهو قطاع محوري في جهود التنويع الاقتصادي في البلاد. باستخدام أسلوب دراسة الحالة النوعية، تدرس الدراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، وتحفيز الموظفين، والابتكار. باستخدام نهج متعدد الأساليب، جُمعت البيانات من خلال مقابلات مع 60 من قادة القطاع، واستطلاعات رأي 300 موظف في مختلف شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. تكشف النتائج عن تزايد تبني ممارسات القيادة التحويلية في قطاع الاتصالات السعودي، مما يعزز ثقافة التحسين المستمر والتغيير التكيفي. تشمل الممارسات الرئيسية التي تم تحديدها صياغة رؤية مقنعة، وتهيئة بيئة من الثقة والتعاون، وتوفير الدعم والتشجيع الفردي. لا تعزز هذه الممارسات رضا الموظفين وإنتاجيتهم فحسب، بل تعزز أيضاً الميزة التنافسية للقطاع في سوق سريع التطور. وتختتم الدراسة بآثارها على برامج تطوير القيادة في المملكة العربية السعودية، مؤكدةً على الحاجة إلى استراتيجيات مصممة خصيصاً لثقافة المنطقة لتحسين إمكانات القيادة ونجاح المؤسسات.

## التعليق على الدراسات السابقة

### - أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية، أولها التركيز على العلاقة بين القيادة التحويلية أو القيادة المستدامة والتميز المؤسسي، حيث تناولت الدراسات السابقة أثر القيادة على تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية والأمنية. كما اعتمدت هذه الدراسات على المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها باستخدام أدوات مثل الاستبانة، وهو ما يوفر بيانات كمية دقيقة قابلة للتحليل الإحصائي. كما ركزت الدراسات السابقة على أبعاد القيادة التحويلية الأساسية مثل التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، والاعتبارات الفردية، وهو ما يتقاطع مع تركيز الدراسة الحالية على قياس هذه الأبعاد ومدى تأثيرها على التميز المؤسسي. كما اتسمت الدراسات السابقة بالاهتمام بالسياق العربي، حيث تم تطبيقها في المؤسسات التعليمية والأمنية داخل المملكة العربية السعودية وفلسطين ومصر، ما يعكس سياقاً مشابهاً للدراسة الحالية.

### - أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

رغم التشابه في الموضوع والمنهجية، تبرز الدراسة الحالية بعدة أوجه اختلاف تميزها عن الدراسات السابقة. أولاً، تختلف مجال الدراسة، إذ تركز الدراسة الحالية على الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، بينما ركزت الدراسات السابقة على الجامعات أو الجهات الأمنية. ثانياً، تتنوع متغيرات الدراسة في الدراسة الحالية، حيث يتم تحليل ثلاثة أبعاد محددة للقيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة وتأثيرها على التميز المؤسسي كمتغير تابع، ما يوفر دقة أكبر في فهم العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة والتحصيل المؤسسي. ثالثاً، تختلف الدراسة الحالية في تطبيق النتائج والتوصيات العملية، إذ تهدف إلى تقديم توصيات ملموسة لتعزيز الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي من خلال تبني ممارسات القيادة التحويلية، وهو جانب لم يتم تغطيته بشكل كافٍ في الدراسات السابقة التي ركزت على القطاعات التعليمية والأمنية.

### - الفجوة البحثية

على الرغم من كثرة الدراسات حول القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في السياق العربي، تبقى هناك فجوات واضحة تستدعي البحث. أبرز هذه الفجوات تتمثل في:

1. ندرة الدراسات في القطاع الصناعي العربي، خاصة في المملكة العربية السعودية، مما يترك فجوة معرفية في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في بيئة الشركات الصناعية.
2. نقص التحليل التفصيلي لأبعاد القيادة التحويلية، حيث تناولت الدراسات السابقة القيادة التحويلية بشكل عام، بينما تركز الدراسة الحالية على دراسة أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على التميز المؤسسي بشكل مستقل.
3. غياب التركيز على التميز المؤسسي في البيئة الصناعية، إذ ركزت الدراسات السابقة على الجامعات والجهات الأمنية، بينما تسعى الدراسة الحالية لدراسة التميز المؤسسي في الشركات الصناعية بما يشمل الأداء، الجودة، والكفاءة التشغيلية.
4. احتياج القطاع الصناعي إلى توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي من خلال القيادة التحويلية، وهو ما ستقدمه الدراسة الحالية.

## مصطلحات الدراسة:

### 1. القيادة التحويلية

- **التعريف الاصطلاحي:** نمط القيادة الذي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق الأداء المتميز، من خلال تطوير رؤية استراتيجية واضحة، وتشجيع الابتكار، والاهتمام الفردي بالموظفين، وتعزيز الالتزام بالقيم التنظيمية (Helalat, 2024).
- **التعريف الإجرائي:** تُقاس القيادة التحويلية في هذه الدراسة من خلال استبانة تحتوي على مؤشرات ثلاثة رئيسية: الرؤية الملهمة، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، باستخدام مقياس ليكرت لتقييم مدى ممارسة القادة لهذه السلوكيات في الشركات الصناعية.

## 2. التميز المؤسسي

- **التعريف الاصطلاحي:** قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء المستدام والجودة في جميع مجالاتها، بما يشمل الابتكار، الالتزام المؤسسي، رضا الموظفين، وكفاءة العمليات، مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Akanmu، 2022).
- **التعريف الإجرائي:** يُقاس التميز المؤسسي من خلال استبانة تقييم الأداء المؤسسي، مستوى الابتكار، الالتزام الوظيفي، رضا الموظفين، وكفاءة العمليات التنظيمية، وتحليل النتائج إحصائيًا لتحديد مدى تأثير القيادة التحويلية عليه.

## 3. الرؤية الملهمة

- **التعريف الاصطلاحي:** القدرة القيادية على صياغة رؤية واضحة وملهمة توجه سلوك الموظفين، وتشجعهم على الالتزام بالمهام المؤسسية والسعي لتحقيق أهدافها (Hasbi، 2018).
- **التعريف الإجرائي:** يُقاس هذا البُعد عبر استبانة تتضمن مؤشرات عن قدرة القائد على توضيح رؤية المؤسسة وتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها، باستخدام مقياس ليكرت لتقدير مستوى التطبيق العملي.

## 4. التحفيز الفكري

- **التعريف الاصطلاحي:** أسلوب قيادي يشجع الموظفين على التفكير النقدي والإبداعي، وابتكار حلول جديدة للمشكلات، وتحسين العمليات المؤسسية (Le، 2019).
- **التعريف الإجرائي:** يتم قياس التحفيز الفكري من خلال استبانة تقييم مدى تشجيع القائد للموظفين على تقديم الأفكار الجديدة، التفكير الإبداعي، وتطوير أساليب العمل داخل المؤسسة.

## الإجراءات المنهجية للدراسة:

### - المنهجية المتبعة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي (Ghanad، 2023)، الذي يسمح بدراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الرؤية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) والمتغير التابع (التميز المؤسسي). ويعتمد هذا المنهج على استخدام أدوات قياسية لقياس المتغيرات، ثم تحليل البيانات إحصائيًا لتحديد قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات، واختبار صحة الفرضيات العلمية للدراسة. ويتميز المنهج الوصفي الكمي بقدرته على:

1. تحديد العلاقات والارتباطات بين المتغيرات بشكل دقيق.
2. تقديم نتائج قابلة للقياس والتحليل الإحصائي باستخدام برامج متخصصة مثل SPSS أو AMOS.
3. تعزيز موضوعية البحث من خلال استخدام أدوات موحدة تجمع البيانات من عينة كبيرة تمثل المجتمع المستهدف.

### - مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، بما في ذلك الإدارة العليا والوسطى والعاملين في الأقسام الإنتاجية والإدارية. ويعود اختيار هذا المجتمع إلى أن هذه الفئة تمثل الفاعلين الرئيسيين في تطبيق أساليب القيادة التحولية، ويعكس تقييمهم للقيادة والممارسات المؤسسية مدى تأثير القيادة على التميز المؤسسي. ويعتبر المجتمع الصناعي مناسبًا للدراسة نظرًا لأهمية القطاع الصناعي في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية في المملكة، وحاجة الشركات إلى تعزيز الأداء المؤسسي والابتكار في ظل التنافسية المتزايدة.

### - عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على عينة احتمالية مكونة من موظفين وإداريين في مجموعة من الشركات الصناعية، بحيث تم اختيار المشاركين بطريقة تمكّن من تمثيل المجتمع بشكل مناسب. وقد تم تحديد حجم العينة استنادًا إلى أساليب إحصائية دقيقة لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية، مع مراعاة معايير الثقة والدقة في النتائج. وتم تصميم استبانة بحثية لتقييم كل من

القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، بحيث تتضمن عناصر قابلة للقياس وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يسهل تحليل البيانات واختبار الفرضيات الإحصائية للدراسة.

وتعتبر العينة من العناصر الأساسية في المنهج الكمي، إذ تتيح للباحث تعميم النتائج المستخلصة على مجتمع الدراسة الأصلي ضمن الحدود الإحصائية المحددة، بما يضمن مصداقية النتائج وموثوقيتها. كما تم التأكيد على تنوع العينة لتشمل مختلف المستويات الوظيفية والخبرات المهنية لضمان شمولية تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

### **حدود الدراسة (المكانية - الزمانية - البشرية):**

#### **- الحدود المكانية (الموقع الجغرافي)**

تقتصر الدراسة على العاملين في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، بما في ذلك المستويات الإدارية العليا والوسطى والموظفين العاملين في الأقسام الإنتاجية والإدارية. وقد تم اختيار هذه الفئة لأنها تمثل الفاعلين الرئيسيين في ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق استراتيجيات التميز المؤسسي، كما أن تقييمهم لممارسات القيادة يؤثر مباشرة على النتائج المتعلقة بالأداء المؤسسي، الابتكار، الالتزام الوظيفي، وثقافة المؤسسة. ويهدف التركيز على هذه الفئة إلى الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تعكس واقع تطبيق القيادة التحويلية في البيئة الصناعية بالمملكة.

#### **- الحدود الزمانية (الفترة الزمنية)**

تشمل الدراسة فترة زمنية محددة لجمع البيانات وتحليلها، وهي العام الدراسي/المالي 2025م. وقد تم تحديد هذه الفترة لضمان أن البيانات تعكس أحدث الممارسات الإدارية والقيادية في الشركات الصناعية، وأنها متوافقة مع التغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي شهدتها القطاع الصناعي مؤخرًا. كما تساعد الحدود الزمنية على ربط نتائج الدراسة بسياق محدد، مما يعزز دقة تفسير النتائج والقدرة على استخلاص استنتاجات قابلة للتطبيق على المدى القريب.

## - الحدود البشرية (الفئة المستهدفة)

تقتصر الدراسة على الشركات الصناعية الواقعة داخل المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف التركيز على بيئة صناعية محددة تتميز بخصائص تنظيمية وثقافية وإدارية خاصة بالسوق السعودي. وتشمل هذه الشركات مختلف القطاعات الصناعية مثل الصناعات التحويلية، البتروكيماويات، الصناعات الغذائية، والمعدات الثقيلة، بهدف توفير تمثيل متنوع للقطاع الصناعي. ويسهم هذا التحديد المكاني في تحليل تأثير القيادة التحويلية على التميز المؤسسي في بيئة محددة، ما يجعل النتائج قابلة للتطبيق في سياق مشابه داخل المملكة، مع إمكانية الاستفادة منها كنموذج لدراسات مستقبلية في بيئات أخرى.

## وسائل جمع بيانات الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الوسائل لجمع البيانات بشكل دقيق ومنظم، بما يتوافق مع المنهج الكمي، وذلك لقياس تأثير القيادة التحويلية على التميز المؤسسي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وسيتم اختيار الوسائل بحيث توفر بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، وتساهم في اختبار فرضيات الدراسة بدقة وموضوعية.

## - الاستبانة

ستكون الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، نظرًا لقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين وتوفير بيانات كمية قابلة للمعالجة إحصائيًا. وسيتم تصميم الاستبانة بحيث تقيس المتغيرات المستقلة (الرؤية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) والمتغير التابع (التميز المؤسسي).

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم مدى ممارسة القادة لهذه السلوكيات، حيث سيتراوح التقييم بين 1 = لا أوافق إطلاقًا و 5 = أوافق تمامًا. وستتيح الاستبانة إمكانية جمع بيانات دقيقة حول ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، الابتكار، الالتزام الوظيفي، رضا الموظفين، وكفاءة العمليات التنظيمية.

### - مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

ستعتمد الدراسة على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التحويلية والتميز المؤسسي. وستساهم هذه المراجعة في:

1. تحديد المؤشرات الأساسية للمتغيرات التي سيتم قياسها في البيئة الصناعية السعودية.
2. تطوير الاستبانة بحيث تتوافق مع المعايير الأكاديمية وأحدث الممارسات العلمية.
3. تقديم إطار نظري متكامل يدعم العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد التميز المؤسسي.

### - المقابلات التكميلية (إذا لزم الأمر)

قد تُستخدم المقابلات التكميلية مع مجموعة مختارة من المديرين والموظفين الرئيسيين لتوضيح بعض النقاط الدقيقة في الاستبانة وضمان وضوح الأسئلة وسهولة فهمها من قبل المشاركين. وستساعد هذه المقابلات على تحسين جودة البيانات والتأكد من أن الاستبانة تعكس الواقع المؤسسي بدقة.

### - إجراءات ضمان صدق وثبات أداة القياس

ستتضمن الدراسة خطوات لضمان مصداقية وثبات أداة القياس، وهي كالتالي:

1. الصدق الظاهري والموضوعي؛ سيتم مراجعة الاستبانة من قبل لجنة خبراء أكاديميين وممارسين في مجال القيادة والإدارة الصناعية لضمان شمولها لجميع أبعاد المتغيرات.
2. الثبات (Reliability)؛ سيتم قياس الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، لضمان أن كل مؤشر يقيس المتغير نفسه بشكل متسق، مما سيؤدي إلى نتائج قابلة للتكرار والتحليل الإحصائي بدقة.

## خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

| الرقم | الخطوة                             | الشرح                                                                                                                                                                                                                                            | المدة الزمنية |
|-------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1     | تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الأهداف | ستبدأ الدراسة بتحديد مشكلة البحث بدقة من خلال تحليل الواقع الإداري للشركات الصناعية في المملكة، ومن ثم صياغة الأهداف الرئيسية والفرعية بما يتوافق مع طبيعة المشكلة. وستشمل هذه المرحلة تحديد الفرضيات والأسئلة البحثية لضمان وضوح اتجاه الدراسة. | 1 شهر         |
| 2     | مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة  | سيتم جمع وتحليل الدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات الصلة بالقيادة التحويلية والتميز المؤسسي، لتحديد الفجوات البحثية، ودعم الإطار النظري للدراسة، وكذلك المساعدة في تطوير أدوات القياس المناسبة.                                               | 2 شهر         |
| 3     | تصميم المنهجية البحثية             | سيتم اختيار المنهج الكمي ووضع التصميم البحثي التفصيلي، بما في ذلك تحديد مجتمع الدراسة، العينة، وحدود الدراسة، وأساليب جمع البيانات، إضافة إلى اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل.                                                        | 1 شهر         |
| 4     | تصميم أداة الدراسة                 | ستُصمم الاستبانة الخاصة بالدراسة، والتي ستقيس متغيرات القيادة التحويلية والتميز المؤسسي. وسيتم اختبار الأداة من حيث الصدق والثبات قبل بدء جمع البيانات الفعلي لضمان دقة النتائج.                                                                 | 1 شهر         |
| 5     | جمع البيانات                       | ستوزع الاستبانة على أفراد العينة المحددة، مع متابعة الردود لضمان الحصول على أكبر عدد ممكن من البيانات الصالحة للتحليل، مع الالتزام بالسرية والأخلاقيات البحثية.                                                                                  | 2 شهر         |
| 6     | تحليل البيانات                     | سيتم إدخال البيانات المجمعة في البرامج الإحصائية المناسبة (مثل SPSS)، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية لاختبار الفرضيات وإظهار العلاقات بين المتغيرات.                                                                  | 1.5 شهر       |
| 7     | مناقشة النتائج                     | سيتم تفسير نتائج التحليل الإحصائي وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع توضيح مدى تحقيق الأهداف والرد على التساؤلات البحثية، بالإضافة إلى تحليل دلالات النتائج.                                                                            | 1 شهر         |
| 8     | استخلاص التوصيات والمقترحات        | ستستند التوصيات إلى نتائج الدراسة، مع تقديم مقترحات عملية للشركات الصناعية لتعزيز التميز المؤسسي من خلال القيادة التحويلية، إضافة إلى اقتراح مجالات للدراسات المستقبلية.                                                                         | 0.5 شهر       |

|         |                                                                                                                                                                                     |                       |    |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|
| 1.5 شهر | سيتم إعداد التقرير النهائي للرسالة بشكل أكاديمي شامل، يتضمن جميع فصول الدراسة: المقدمة، الإطار النظري، المنهجية، النتائج، المناقشة، والتوصيات، مع مراعاة التنسيق الأكاديمي المطلوب. | كتابة التقرير النهائي | 9  |
| 0.5 شهر | ستتم عملية التحضير لعرض نتائج الدراسة أمام اللجنة الأكاديمية، مع تقديم الحجج العلمية والرد على ملاحظات الأساتذة، وصولاً إلى الدفاع الناجح عن الرسالة.                               | العرض والمناقشة       | 10 |

## المراجع:

### - المراجع العربية

- العرافي, س. ع. (2025). دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية . Retrieved from <https://hesj.org/ojs/index.php/hesj/article/view/1381>
- حمد, ع. ع. (2024). دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة . Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_368478\\_0.html](https://journals.ekb.eg/article_368478_0.html)
- شقور, س. (2025). مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً . Retrieved from <https://rj.ptuk.edu.ps/index.php/pturj/article/view/640>
- نافع, و. ع. (2022). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية "دراسة تطبيقية". Retrieved from [https://masf.journals.ekb.eg/article\\_241946.html](https://masf.journals.ekb.eg/article_241946.html)

### - المراجع الأجنبية

- Akanmu, D. M. (2022). The mediating role of organizational excellence between quality management practices and sustainable performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/366750375\\_The\\_mediating\\_role\\_of\\_organizational\\_excellence\\_between\\_quality\\_management\\_practices\\_and\\_sustainable\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/366750375_The_mediating_role_of_organizational_excellence_between_quality_management_practices_and_sustainable_performance)
- Alateeg, S. (2024). The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/377206682\\_The\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Organizational\\_Innovation\\_with\\_mediation\\_role\\_of\\_Strategic\\_Leadership\\_in\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/377206682_The_Impact_of_Organizational_Culture_on_Organizational_Innovation_with_mediation_role_of_Strategic_Leadership_in_Saudi_Arabia)
- Alriwali, S. s. (2025). The Relationship between Transformational Leadership and Achieving Organizational Excellence in Non-profit Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from [https://aja.journals.ekb.eg/article\\_448570.html?lang=en](https://aja.journals.ekb.eg/article_448570.html?lang=en)
- Als Salman, A. I. (2025). Transformational Leadership Practices in Saudi Arabia: A Case Study of the Saudi Telecom Industry. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388548089\\_Transformational\\_Leadership\\_Practices\\_in\\_Saudi\\_Arabia\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_the\\_Saudi\\_Telecom\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/388548089_Transformational_Leadership_Practices_in_Saudi_Arabia_A_Case_Study_of_the_Saudi_Telecom_Industry)

- Alshami, K. (2025). Saudi Arabia's Vision 2030: A Comprehensive Analysis of Transformation, Progress, and Strategic Realities. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/395407686\\_Saudi\\_Arabia's\\_Vision\\_2030\\_A\\_Comprehensive\\_Analysis\\_of\\_Transformation\\_Progress\\_and\\_Strategic\\_Realities](https://www.researchgate.net/publication/395407686_Saudi_Arabia's_Vision_2030_A_Comprehensive_Analysis_of_Transformation_Progress_and_Strategic_Realities)
- Ghanad, A. (2023). An Overview of Quantitative Research Methods. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/373370007\\_An\\_Overview\\_of\\_Quantitative\\_Research\\_Methods](https://www.researchgate.net/publication/373370007_An_Overview_of_Quantitative_Research_Methods)
- Gupta, R. (2024). Transformational Leadership in Strategic Management: Catalyzing Change and Innovation. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/387116712\\_Transformational\\_Leadership\\_in\\_Strategic\\_Management\\_Catalyzing\\_Change\\_and\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/387116712_Transformational_Leadership_in_Strategic_Management_Catalyzing_Change_and_Innovation)
- Hasbi, H. (2018). Leader Vision for Effective Leadership. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/334889732\\_Leader\\_Vision\\_for\\_Effective\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/334889732_Leader_Vision_for_Effective_Leadership)
- He, F. (2025). The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity and Organizational Innovation: The Moderating Effect to Intrinsic Motivation. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/382472754\\_The\\_Impact\\_of\\_Transformational\\_Leadership\\_on\\_Employee\\_Creativity\\_and\\_Organizational\\_Innovation\\_The\\_Moderating\\_Effect\\_to\\_Intrinsic\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/382472754_The_Impact_of_Transformational_Leadership_on_Employee_Creativity_and_Organizational_Innovation_The_Moderating_Effect_to_Intrinsic_Motivation)
- Helalat, A. s. (2024). Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/389590756\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Employee\\_Performance\\_A\\_Further\\_Insight\\_Using\\_Work\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/389590756_Transformational_Leadership_and_Employee_Performance_A_Further_Insight_Using_Work_Engagement)
- Jun, K. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10135561/>
- Khalis, T. (2025). Transformational Leadership and Employee Behavior: A Mini Review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/390518080\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Employee\\_Behavior\\_A\\_Mini\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/390518080_Transformational_Leadership_and_Employee_Behavior_A_Mini_Review)
- Lasrado, F. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/340894947\\_Let's\\_get\\_everyone\\_involved](https://www.researchgate.net/publication/340894947_Let's_get_everyone_involved)

\_The\_effects\_of\_transformational\_leadership\_and\_organizational\_culture\_on\_organizational\_excellence

- Le, C. T. (2019). Motivating follower creativity by offering intellectual stimulation. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/338481662\\_Motivating\\_follower\\_creativity\\_by\\_offering\\_intellectual\\_stimulation](https://www.researchgate.net/publication/338481662_Motivating_follower_creativity_by_offering_intellectual_stimulation)
- Mesaadah, M. A.-M. (2025). The Impact of Transformational Leadership on Institutional Excellence: Civil Service Consumer Corporation as a Case Study. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388620233\\_The\\_Impact\\_of\\_Transformational\\_Leadership\\_on\\_Institutional\\_Excellence\\_Civil\\_Service\\_Consumer\\_Corporation\\_as\\_a\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/388620233_The_Impact_of_Transformational_Leadership_on_Institutional_Excellence_Civil_Service_Consumer_Corporation_as_a_Case_Study)
- Suryadi, Y. (2024). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance And Employee Motivation. 2(2). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/383846415\\_The\\_Impact\\_Of\\_Transformational\\_Leadership\\_On\\_Organizational\\_Performance\\_And\\_Employee\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/383846415_The_Impact_Of_Transformational_Leadership_On_Organizational_Performance_And_Employee_Motivation)
- Usman, M. (2020). Transformational Leadership and Organizational Change: In The Context of Today's Leader. 13(1). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/353238396\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Organizational\\_Change\\_In\\_The\\_Context\\_of\\_Today's\\_Leader](https://www.researchgate.net/publication/353238396_Transformational_Leadership_and_Organizational_Change_In_The_Context_of_Today's_Leader)
- Wijayanto, A. (2025). Analysis of the Challenges of Sustainable Organizational Development in a Changing Business Environment. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/394258474\\_Analysis\\_of\\_the\\_Challenges\\_of\\_Sustainable\\_Organizational\\_Development\\_in\\_a\\_Changing\\_Business\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/394258474_Analysis_of_the_Challenges_of_Sustainable_Organizational_Development_in_a_Changing_Business_Environment)
- Wu, Y. (2023). The impact of environmental regulation, Environment, Social and Government Performance, and technological innovation on enterprise resilience under a green recovery. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023074868>