

## العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية

د. شذى سالم شامان الرويلي

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال  
جامعة الجوف  
المملكة العربية السعودية

أ.د. فايز بن ظفرة

أستاذ إدارة الموارد البشرية - قسم إدارة الموارد البشرية  
جامعة الملك خالد  
عسير - المملكة العربية السعودية

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة. وتم تطوير قائمة الاستقصاء أداة لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة الدراسة المكونة من (810) أفراد من العاملين في المؤسسات غير الهادفة للربح، اختبرت بالطريقة العشوائية الملائمة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة القابلة للتحليل (430). تم اعتماد مجموعة الرزم الإحصائية لبرنامج (AMOS) و (SPSS) في معالجة البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن ممارسة كل من التميز المؤسسي والقيادة التحويلية قد جاء بمستوى (مرتفع). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز المهني، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد) والتميز المؤسسي بأبعاده (التركيز على المستفيد، والابتكار المستمر، والالتزام الوظيفي) في المؤسسات غير الهادفة للربح بمعامل تأثير  $\beta (0.814)$ . وعليه، أوصت الدراسة بضرورة سعي المؤسسات غير الهادفة للربح إلى النظر نحو التميز المؤسسي كممارسة تنظيمية وأداة استراتيجية وليس كهدف للحصول على الجوائز؛ وضرورة اعتماد واستقطاب القادة التحويليين المهتمين والمحفزين والقادرين على التأثير والإسهام في تعزيز الابتكار المستمر وجعل الأفراد ذوي التزام عالٍ للمؤسسة، وبالتالي التوجه الكامل نحو المستفيد والإلمام الكامل بالمفاهيم الحديثة والحاسمة في العمل كثقافة التميز المؤسسي في القطاع الربحي لزيادة جاذبية هذا القطاع.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التميز المؤسسي، المؤسسات غير الهادفة للربح.

### المقدمة

في ظل ما يشهده العالم اليوم بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص، من تغييرات وتطورات متعددة على كافة الأصعدة فإن المؤسسات باختلاف أنواعها تواجه مجموعة متنوعة من التحولات كالثورة التكنولوجية، والعولمة، والخصخصة، والاقتصاد المتسارع، والتي أثرت على مجال إدارة الأعمال بشكل سريع جداً سواء على مستوى مؤسسات القطاع العام أم الخاص أم غير الربحي (الزروق، 2020). وقد وقفت المؤسسات العاملة في المملكة على اختلاف أنواعها وأحجامها أمام تحدٍ جديد فرضته الرؤية الاستراتيجية 2030 التي وضعتها حكومة المملكة، إذ اقتضى من تلك المؤسسات السعي نحو تطويرها بما يساهم في تحقيق الرؤية، مما حدا بتلك المؤسسات إلى البحث عن أساليب إدارية حديثة لتجاوز التحديات، كإيجاد قيادة ذات كفاءة تحقق لها التميز. وبسبب ما تشهده المجالات الإدارية من حركات الإصلاحات المستندة إلى المعايير القياسية والمقارنات المرجعية واتباع أفضل الممارسات التي تؤكد ضرورة توافر إجراءات وأساليب العمل اللازمة لإحداث التغيير والتطوير والتحسين، سعت المؤسسات إلى تحقيق التميز بهدف التفوق على مثيلاتها في بيئة العمل؛ للوصول إلى التميز المؤسسي (الجمال، 2018). فالتميز المؤسسي يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية عن مثيلاتها في بيئة الأعمال، على اعتبار أن التميز المؤسسي يخلق مجموعة متنوعة من المزايا التنافسية للمؤسسات تُسهم في تطوير وتحسين أدائها، بالإضافة إلى تحقيق رغبات وتطلعات عملائها من خلال العديد من العوامل التي يتضمنها التميز المؤسسي كالابتكار،



والجودة، وخدمة العملاء المتميزة (Alhafiti et al., 2019). وقد أشارت العديد من الدراسات، كدراسة (Alhumeisat, 2018; Karam & Kitana, 2020; Aljamal, 2022) إلى أهمية التميز المؤسسي لكافة المؤسسات العامة والخاصة، وضرورة دراسة العوامل المؤثرة على تحسين مستوى التميز المؤسسي.

كما أن المؤسسات بكافة أنواعها تسعى لتقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة، والتي جعلت من القيادة التقليدية Traditional Leadership غير قادرة على ذلك، وهو ما زاد من أهمية وجود قيادة تملك الرؤية الواضحة والقادرة على استشراف آفاق المستقبل، والقادرة على دفع المؤسسة إلى التغيير الإيجابي، وتحقيق التفوق والتميز والمنافسة، وهذا يتطلب الاتجاه نحو القيادة التحويلية Transformational Leadership (الزروق، 2020). تعتبر القيادة التحويلية من أهم نظريات القيادة الحديثة التي مع انتشارها استحدثت المؤسسات توجهًا جديدًا لكسب الرهان وتحقيق قدر عالٍ من المنافسة والتميز، حيث لم يعد الأداء المؤسسي المتميز أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل هو ضرورة فرضتها مجموعة من القوى والظروف الخارجية، التي جعلتها مطلوبة بالتميز كضرورة من أجل البقاء والاستمرار (الغمس، 2019). ويُعد القطاع غير الهادف للربح المظلة الواسعة والطاولة الممتدة التي يلتقي حولها القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، والمجتمع بجميع أفرادهم ومؤسساته وأطيافه كونه من أهم المجالات التي أشارت إليها رؤية المملكة 2030 وحجزت له مكانًا بارزًا في جميع محاورها الرئيسية. ويمثل هذا القطاع الواعد الاقتصاد الاجتماعي للدولة، فالانفتاح الكبير الذي امتاز به جعله أحد أكثر القطاعات تنوعًا وتباينًا، والذي يتضح في تعدد التسميات التي تطلق على القطاع غير الهادف للربح، مثل: القطاع الثالث، القطاع الخيري، القطاع الاجتماعي، القطاع الأهلي، مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الرابع (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2021). وبقدر ما تعكس هذه التسميات زوايا النظر المختلفة التي تتبناها الجهات المساهمة في القطاع غير الهادف للربح، فإنها أيضًا تعكس قوة القطاع ورحابة آفاقه، وإمكاناته الكبيرة في المساهمة في النهوض بالمجتمع، وتحقيق الأهداف التنموية العظيمة ومواكبة رؤية 2030 التي تسعى إلى زيادة مساهمة القطاع في الناتج المحلي إلى 5% بحلول 2030م، ليسهم بذلك بشكل فعال في تنمية مختلف المجالات التي تخدم المجتمع وترسيخ ثقافة المسؤولية المجتمعية. وعلى الرغم من أهمية القيادة التحويلية ودورها الواضح في تحسين وتطوير مستوى أداء المؤسسات، فإن هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح بشكل عام وفي السعودية بشكل خاص، وبات من الضروري أن تحدد المؤسسات غير الهادفة للربح مستوى التميز المؤسسي فيها والعوامل المؤثرة عليه كالقيادة التحويلية، خاصة في ظل الوضع الحالي للمؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة والمتمثل في السعي نحو تطلعات رؤية 2030.

## مشكلة الدراسة

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية التميز المؤسسي لكافة المؤسسات العامة والخاصة، وضرورة دراسة العوامل المؤثرة على تحسين مستوى التميز المؤسسي (Alhumeisat, 2022; Karam & Kitana, 2020; Aljamal, 2018). كما أكدت بعض الدراسات أن التحول نحو القيادة التحويلية يسهم في تحقيق التفوق والتميز والمنافسة للمؤسسات (الزروق، 2020؛ الغمس، 2019).

بناءً على ذلك، وسعيًا في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة بوصفه خطوة تسهم في تحقيق تطلعات المملكة في رؤيتها 2030، ونظرًا لندرة الدراسات التي تناولت هذا الجانب؛ كل ذلك شجع الباحثين على القيام بهذه الدراسة.

وعليه، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور في التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

## تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع ممارسة التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية؟
- 2- ما واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية؟

3- ما واقع العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية؟

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع ممارسة التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية.
- 2- معرفة واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية.
- 3- الكشف عن واقع العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية.

## فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد)، والتميز المؤسسي بأبعاده (التركيز على المستفيد، والابتكار، والالتزام الوظيفي) في المؤسسات غير الهادفة للربح في السعودية. تنبثق منها الفرضيات التالية:
- $H1_1$  الفرضية الفرعية الأولى: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد)، والتركيز على المستفيد كأحد أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في السعودية.
  - $H1_2$  الفرضية الفرعية الثانية: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد)، والابتكار كأحد أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في السعودية.
  - $H1_3$  الفرضية الفرعية الثالثة: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد)، والالتزام الوظيفي كأحد أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في السعودية.

## محددات الدراسة

حتى يتم التوصل إلى نتائج موضوعية تعكس الواقع الذي تم قياسه من حيث الجانب النظري والتطبيقي، وُضعت في الاعتبار مجموعة من المحددات العلمية والتطبيقية والزمنية والمكانية للدراسة؛ فالدراسة الحالية محددة ببحث العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي وفقاً للنظريات والأبعاد التي تم الاستناد إليها، وبالتالي تم تطبيقها على المؤسسات غير الهادفة للربح للقطاع الرابع في المملكة العربية السعودية في الفترة ما بين عام 2023 إلى 2024 حيث كانت بيانات المؤسسات غير الهادفة للربح حسب آخر إحصائية لها في عام 2018.

## الخلفية النظرية للدراسة

### مفهوم القيادة التحويلية

تعددت تعريفات القيادة التحويلية، ورغم اختلافها من بحث لآخر فإنها تتفق في المفاهيم العامة لها، فهي تُعبر عن القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع الرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Aljamal, 2018). فهي تتشابه مع القيادة الكاريزمية، ولكنها تمتاز عنها بالقدرة على إحداث تغيير وإبداع وريادة المؤسسية (خضير، 2017). وتُعرف بأنها القيادة التي تغير الأفراد وتحولهم وترفع مستواهم عبر خلق رؤية تفاعلية تتطلب التزاماً بالقيم الثقافية التي تنعكس في إبداع الرؤوسين (مهيديات، 2022). وتدور القيادة التحويلية حول التغيير الشامل لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات، على اعتبار أنها تسعى لتغيير الهيكل الحالي للمؤسسة وتشجيع الأفراد على تبني رؤية جديدة وامتلاك إمكانيات أفضل (الغامدي، 2021).

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: أسلوب إداري يمتلك به القائد القدرة على الأداء المتفوق والارتقاء بمستوى الاتباع وحفزهم، وخلق بيئة ملائمة للإبداع والتغيير؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها والسعي لتمييزها بقناعة ورضا منهم.

### أبعاد القيادة التحويلية

اتفقت الدراسات السابقة في مجملها على أربعة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية، كدراسة كل من: ضيف وعلة (2018)، ومهيدي (2020)، (Alsayyed et al., 2020)، (Bass, 1994)، (Nuel et al., 2021)، وهي:

أولاً- التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized Influence: هو عنصر كاريزمي، والكاريزما تعني المقدرة على إلهام الآخرين، من خلال اتباع أسلوب يثق به المرؤوسون ويتحفزون بسبب سلوكيات قائدهم، ويكونون بذلك ملتزمين بتحقيق رؤيتهم التي تزيد من الثقة بالنفس والمشاركة مع القائد (Alsayyed et al., 2020). والتأثير المثالي يعبر عن امتلاك القائد لرؤية واضحة والإحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه (ضيف وعلة، 2018).

ثانياً- التحفيز (الدفع الملهم) Inspirational Motivation: وهو مقدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الأفراد، واستخدام الأسلوب اللفظي والرموز والشعارات ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة (الشريف وآخرون، 2022). فالتحفيز هو مقدرة القائد على كسب ثقة أتباعه وإعجابهم واحترامهم وتقديرهم، واعتباره المثل الأعلى لهم (ضيف وعلة، 2018).

ثالثاً- الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) Intellectual Stimulation: الاستثارة الفكرية تُعبر عن مقدرة القائد على تحفيز جهود أتباعه ليصبحوا مبتكرين ومبدعين، من خلال توحيد الافتراضات وإعادة التفكير في المشاكل والمواقف القديمة بطرق جديدة (Bass & Avolio, 1994). كما أنها تعني حث الأفراد العاملين وتشجيعهم من خلال رفع وعيهم في مواجهة التحديات وحل المشاكل التي تعيقهم وتمنعهم من تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات (مهيدي، 2022).

رابعاً- الاهتمام بالأفراد Individualized Consideration: ويقصد به: مدى اهتمام القائد بالأفراد العاملين على المستوى الفردي، واحترامهم من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحسب متبادل، فهو يلي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم (Bass & Riggio, 2006).

### مفهوم التميز المؤسسي

للتميز المؤسسي مجموعة متعددة من التعريفات، وهذا التعدد يعكس أهمية هذا المفهوم، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي، حيث يرى الغمس (2017) أن التميز هو: مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز (ضيف وعلة، 2018). كما أنه عبارة عن نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بطريقة تحقيق نتائج ملموسة للمؤسسة للوصول إلى الموازنة بين حاجات أصحاب المصلحة، في إطار تعزيز ثقافة الإبداع والتعلم والتحسين المستمر (Nacera, 2021). ووضحت المؤسسة الأوروبية للجودة (EFQM) أن التميز يشير إلى المهارة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل: الاهتمام بالعمل، والقيادة، وثبات الهدف، وإشراك الأفراد، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، والإبداع... (العلوان، 2021؛ Karam & Kitana, 2020). وعليه، فإن التميز المؤسسي يُعبر عن التفرد والتفوق والنجاح في أداء العاملين في المؤسسات، والحصول على مستويات عالية من الفهم الواعي لاحتياجات المستفيدين والقدرات الكبيرة في الابتكار والالتزام العالي لدى المؤسسة، وتحقيق نتائج منافسة محلياً وعالمياً.

### أبعاد التميز المؤسسي

تم اعتماد أبعاد التميز المؤسسي بالاستناد إلى دراسات (Aldhaafri & Alswidi, 2016)، (Dahlgaard & Anninos, 2022)، (Pinar & Gerard, 2008)، والتي استندت إلى النموذج الذي طوره (Darling & Nurmi, 1995)، وهي على النحو التالي:

أولاً- التركيز على المستفيد: يمثل المستفيد نقطة البداية لأنشطتها وكذلك الحلقة النهائية التي تسعى إليها المؤسسات، وبالتالي فإن التركيز على رغباته أحد أهم الركائز الأساسية للتميز المؤسسي وأولها (Aldhaafri & Alswidi, 2016). وقد أشار مهيديات (2022)، و (Karam & Kitana, 2020) إلى أن التركيز على المستفيدين والاهتمام بهم يأتي على رأس أولويات المؤسسات المتميزة، وقيام المؤسسات المتميزة بالاستماع إلى آراء المستفيد وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتقديم الخدمات أو المنتجات له.

ثانياً- الابتكار: يقصد به، التطوير والدراسة سعياً لمقابلة احتياجات ورغبات المستفيد المتغيرة بشكل مستمر. وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة يلعب دوراً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي عبر تشجيع الأفراد على التفكير والإبداع (Darling & Nurmi, 1995). وتنبع أهمية تنمية الإبداع والابتكار المؤسسي في عصر التنافسية، من كونه ركيزة للتطور الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع والابتكار داخل المؤسسات وخارجها (الأزناؤوط، 2022).

ثالثاً- الالتزام الوظيفي: هو توجه يعكس استعداداً نفسياً وولاء الأفراد للمؤسسة التي ينتمون إليها، فالعاملون بكل مستويات المؤسسة هم طاقتها، واندماجهم الكامل يسمح باستخدام قدراتهم لمصلحة المؤسسة ويجعلهم أكثر رضاً بوظائفهم وولاءً لمؤسستهم (Darling & Nurmi, 1995). أي: قدرة الموظف أو العامل على بذل أقصى قدراته وجهده في مساعدة المؤسسة التي يعمل بها على تحقيق أهدافها (Nuel et al., 2021).

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من منسوبي الإدارة في المؤسسات غير هادفة للربح في المملكة العربية السعودية، يُقدر عدد الأفراد العاملين في المؤسسات غير الهادفة للربح -بحسب المركز الوطني- بحوالي (72.151) فرداً عاملاً بشكل رسمي أو طوعي في جميع مستويات التنظيم، في (4544) مؤسسة غير هادفة للربح، ويعتبر هذا العدد تقديرياً؛ بحسب آخر إصدار لتقرير مسح منشآت القطاع غير الربحي الذي أصدرته هيئة الإحصاء العامة في عام 2018 لعدد المشغلين في المؤسسات غير الهادفة للربح من موظفين ومتطوعين حيث كان عدد الذكور العاملين في القطاع ما يقدر بـ 43.896 موظفاً ومتطوعاً، وبلغ عدد الإناث بما يقدر بـ 28.255 موظفة ومتطوعة، كما تمت الإشارة إليه في الفصل الثاني من الدراسة (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2023).

أما عينة الدراسة فتمثلت في (430) فرداً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الملائمة، مسترجعة من (810) استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة والذي تم الاكتفاء به، حيث تم جمع بيانات تفوق عدد عينة الدراسة المطلوب وهو (382) الذي تم حسابه وفقاً لمعادلة حساب عينة الدراسة.

### أداة جمع البيانات

تم تصميم قائمة الاستقصاء بناءً على مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها وأبعادها. ولقياس متغير القيادة التحويلية وأبعادها؛ تم الاستناد إلى مقياس (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) للباحثين (Bass, 1999 Bass & Avolio, 1994)؛، أما لقياس التميز المؤسسي، فقد تم الاستناد إلى المقياس الذي طوره (Darling & Nurmi, 1995). وتكونت قائمة الاستقصاء من ثلاثة محاور: المحور الأول شمل المعلومات الشخصية للعينة: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الإدارة التابعة لها مفردة العينة داخل المؤسسة. والمحور الثاني تعلق بالقيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية). والمحور الثالث اختص بالمتغير التابع وهو التميز المؤسسي وأبعاده (التركيز على المستفيد، الابتكار والالتزام الوظيفي). صُممت قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق،



جدول رقم (1)  
محك الحكم على النتائج

| قيمة<br>البديل | الحدود الحقيقية<br>للمتوسط الحسابي | الدلالة<br>اللفظية<br>للمستوى |
|----------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 1              | 1                                  | 1.80                          |
| 2              | 1.81                               | 2.60                          |
| 3              | 2.61                               | 3.40                          |
| 4              | 3.41                               | 4.20                          |
| 5              | 4.21                               | 5                             |

غير موافق على الإطلاق). تم التحقق من قائمة الاستقصاء بعرضها على مجموعة من المحكمين، ومن خلال طريقة الاتساق الداخلي بإيجاد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء ودرجة البعد الذي تندرج تحته، وكذا ارتباط كل عبارة بالمحور الرئيس بشكل عام حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.58- 0.84) وجميعها ذات دالة إحصائية، وتم التحقق من ثبات مقاييس الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وبلغت (0.98)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع. ولتفسير النتائج تم الاعتماد على المحك الموضح في الجدول الآتي:

#### الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامجي (SPSS) و (Amos)؛ لحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، ونمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Model)، وتحليل المسار (Path Analysis).

#### نتائج الدراسة وعرضها ومناقشتها

نتائج الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية؟

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح

| م | التميز المؤسسي           | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدلالة اللفظية للمستوى |
|---|--------------------------|--------|-----------------|-------------------|-------------------------|
| 1 | التركيز على المستفيد     | 1      | 4.21            | 599.              | عالٍ جداً               |
| 2 | الابتكار                 | 3      | 4.12            | 675.              | عال                     |
| 3 | الالتزام التنظيمي        | 2      | 4.15            | 674.              | عال                     |
|   | متوسط التميز المؤسسي ككل |        | 4.16            | 594.              | عال                     |

للإجابة عن ذلك؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي للتميز المؤسسي بلغ (4.16)، وبانحراف معياري (0.594). ويدل على أن مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح مرتفع، وحصل بُعد "التركيز على المستفيد" على

المرتبة الأولى، بمستوى مرتفع جداً، بمتوسط (4.21)، وحصل بُعد "الالتزام التنظيمي" على المرتبة الثانية، بمستوى مرتفع، ومتوسط (4.15)، وحصل بُعد "الابتكار" على المرتبة الأخيرة، بمستوى مرتفع، بمتوسط (4.12). وفي التالي النتائج مفصلة لكل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية:

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى التركيز على المستفيد في المؤسسات غير الهادفة للربح

| م | التركيز على المستفيد                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارات | الدلالة اللفظية للمستوى |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------------|
| 1 | تُشكل رعاية المستفيد الأولوية القصوى لدى المؤسسة.                             | 4.41            | .672              | 1              | عالٍ جداً               |
| 2 | تطور المؤسسة المنتجات والخدمات مع حاجات المستفيد ورغباته الحالية والمستقبلية. | 4.15            | .799              | 3              | عال                     |
| 3 | تستمع المؤسسة إلى المستفيد لوعيمها بمدى أهميته بالنسبة لها.                   | 4.17            | .853              | 2              | عال                     |
| 4 | تحافظ المؤسسة على التواصل مع المستفيد بعد تقديم الخدمة له.                    | 4.13            | .814              | 4              | عال                     |
|   | متوسط التركيز على المستفيد ككل                                                | 4.21            | .599              |                | عالٍ جداً               |

#### البُعد الأول - التركيز على المستفيد

يتضح من الجدول (3) أن التركيز على المستفيد في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية جاء بمستوى مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21)، وبانحراف معياري بلغ (0.599). أما مستوى التركيز على المستفيد في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية على مستوى العبارات، فقد حصلت العبارة رقم (1) على مستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.41). بينما حصلت العبارة (4) على أدنى مستوى بمتوسط حسابي بلغ (4.13).

## البُعد الثاني - الابتكار

### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة  
لمستوى الابتكار في المؤسسات غير الهادفة للربح

| م | الابتكار                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارات | الدلالة اللفظية للمستوى |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------------|
| 1 | تشجع المؤسسة الأفراد على الابتكار.                                                      | 4.15            | 879.              | 1              | عال                     |
| 2 | يقدم الأفراد في المؤسسة أفكارًا تشغيلية جديدة للمنتجات والخدمات المقدمة.                | 4.11            | 849.              | 4              | عال                     |
| 3 | تدعم المؤسسة تجربة أفكار جديدة لتقديم الخدمات.                                          | 4.13            | 811.              | 2              | عال                     |
| 4 | يتعامل الأفراد في المؤسسة بذكاء لإيجاد أسهل وأبسط وأسرع الحلول لحل المشكلات في المؤسسة. | 4.11            | 829.              | 3              | عال                     |
|   | متوسط الابتكار ككل                                                                      | 4.12            | 675.              |                | عال                     |

يتضح من الجدول (4) أن الابتكار في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12)، وانحراف معياري بلغ (0.675). أما مستوى الابتكار في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية على مستوى العبارات فقد حصلت العبارة رقم (1) على أعلى مستوى بمتوسط حسابي بلغ (4.15). وحصلت العبارة (2) على أدنى مستوى بمتوسط حسابي (4.11).

## البُعد الثالث - الالتزام الوظيفي

### جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة  
لمستوى الالتزام الوظيفي في المؤسسات غير الهادفة للربح

| م | الالتزام الوظيفي                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارات | الدلالة اللفظية للمستوى |
|---|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------------|
| 1 | تهتم المؤسسة ببناء علاقات جيدة جدًا مع الأفراد.             | 4.20            | 787.              | 1              | عال                     |
| 2 | يتمتع الأفراد بأهمية بالغة من وجهة نظر المؤسسة.             | 4.12            | 833.              | 3              | عال                     |
| 3 | يتصف الأفراد في المؤسسة بالولاء والالتزام الشديد تجاهها.    | 4.19            | 804.              | 2              | عال                     |
| 4 | تنظر المؤسسة إلى الأفراد على أنهم المورد الأكثر قيمة لديها. | 4.08            | 902.              | 4              | عال                     |
|   | متوسط الالتزام الوظيفي ككل                                  | 4.15            | 674.              |                | عال                     |

يتضح من الجدول (5) أن الالتزام الوظيفي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.674). أما مستوى الالتزام الوظيفي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية على مستوى العبارات فقد حصلت العبارة (1) على أعلى مستوى بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، بينما حصلت العبارة (4) على أدنى مستوى بمتوسط حسابي بلغ (4.08).

نتائج الإجابة عن التساؤل الثاني:  
ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن ذلك؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة القيادة التحويلية بلغ (4.25)، وانحراف معياري (0.576)، وهذا يدل على ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات غير الهادفة للربح بمستوى مرتفع جدًا. حيث حصلت الأبعاد (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) على مستوى مرتفع جدًا على الترتيب، وحصل بُعد "الحفز الملهم" على المرتبة الأخيرة، بمستوى مرتفع. وفي التالي النتائج مفصلة لكل بُعد من الأبعاد:

## البُعد الأول - التأثير المثالي

يتضح من الجدول (7) أن ممارسة التأثير المثالي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية جاءت بمستوى مرتفع جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.41)، وانحراف معياري بلغ (0.627). كما حصلت العبارة (1) على أعلى

### جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لتقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة  
التحويلية في المؤسسات غير الهادفة للربح

| م | القيادة التحويلية           | الرتبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدلالة اللفظية للمستوى |
|---|-----------------------------|--------|-----------------|-------------------|-------------------------|
| 1 | التأثير المثالي             | 1      | 4.41            | 627.              | عال جدًا                |
| 2 | الحفز الملهم                | 4      | 4.13            | 692.              | عال                     |
| 3 | الاستثارة الفكرية           | 3      | 4.21            | 631.              | عال جدًا                |
| 4 | الاعتبار الفردي             | 2      | 4.24            | 646.              | عال جدًا                |
|   | متوسط القيادة التحويلية ككل |        | 4.25            | 576.              | عال جدًا                |

#### جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة التأثير المثالي في المؤسسات غير الهادفة للربح

| م | التأثير المثالي                                                        | المتوسط الانحراف الحسابي المعياري | ترتيب | الدلالة اللفظية للمستوى |
|---|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|-------------------------|
| 1 | يتمتع القائد بمستوى مرتفع من السلوك الأخلاقي.                          | 4.62                              | 620.  | 1                       |
| 2 | يتصرف القائد بشكل نموذجي مما يدفع الأفراد للاقتداء به.                 | 4.38                              | 807.  | 3                       |
| 3 | يملك القائد خبرة تمكنه من مواجهة المواقف الصعبة بحكمة.                 | 4.40                              | 868.  | 2                       |
| 4 | يملك القائد القدرة على إقناع الأفراد لزيادة حماسهم للعمل داخل المؤسسة. | 4.33                              | 934.  | 5                       |
| 5 | يهتم القائد بتلبية احتياجات الأفراد في المؤسسة ورغباتهم.               | 4.34                              | 870.  | 4                       |
|   | متوسط التأثير المثالي ككل                                              | 4.41                              | 627.  | عالٍ جداً               |

#### جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة الحفز الملهم في المؤسسات غير الهادفة للربح

| م | الحفز الملهم                                                | المتوسط الانحراف الحسابي المعياري | ترتيب | الدلالة اللفظية للمستوى |
|---|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|-------------------------|
| 1 | يحث القائد الأفراد على العمل بروح الفريق.                   | 4.42                              | 815.  | 1                       |
| 2 | يهتم القائد بتحفيز الأفراد مادياً لتحقيق أهداف المؤسسة.     | 3.55                              | 1.294 | 5                       |
| 3 | يهتم القائد بتحفيز الأفراد معنوياً لتحقيق أهداف المؤسسة.    | 4.23                              | 938.  | 3                       |
| 4 | يمنح القائد الأفراد فرصة المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة. | 4.20                              | 861.  | 4                       |
| 5 | يتمتع القائد برؤية إيجابية عن مستقبل المؤسسة المنشود.       | 4.26                              | 855.  | 2                       |
|   | متوسط الحفز الملهم ككل                                      | 4.13                              | 692.  | عالٍ جداً               |

العبارة (1) على أعلى مستوى بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، بينما حصلت العبارة (2) على أدنى مستوى بمتوسط حسابي بلغ (3.55).

#### جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة الاستشارة الفكرية في المؤسسات غير الهادفة للربح

| م | الاستشارة الفكرية                                                                             | المتوسط الانحراف الحسابي المعياري | ترتيب | الدلالة اللفظية للمستوى |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|-------------------------|
| 1 | يعطي القائد الأفراد أفكاراً عمّا يجب عمله (توجيهاً عاماً) ويترك لهم التفاصيل (أسلوب التنفيذ). | 4.18                              | 883.  | 5                       |
| 2 | يصف القائد المشكلات التي تواجه المؤسسة على أنها عقبات قابلة للحل.                             | 4.22                              | 779.  | 2                       |
| 3 | يتجنب القائد النقد العلني في حالة حدوث خطأ من قبل الأفراد.                                    | 4.19                              | 831.  | 4                       |
| 4 | يقوم القائد بإتاحة الفرصة للتفكير الإبداعي للأفراد في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.         | 4.24                              | 804.  | 1                       |
| 5 | يتقبل القائد الأفكار حتى ولو تعارضت مع أفكاره الشخصية.                                        | 4.21                              | 817.  | 3                       |
|   | متوسط الاستشارة الفكرية ككل                                                                   | 4.21                              | 631.  | عالٍ جداً               |

مستوى بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، بينما حصلت العبارة (1) على أدنى مستوى بمتوسط حسابي بلغ (4.18).

مستوى بمتوسط حسابي بلغ (4.62)، بينما حصلت العبارة (4) على أدنى مستوى بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وجميعها بمستوى مرتفع جداً.

#### البُعد الثاني - الحفز الملهم

يتضح من الجدول (8) أن ممارسة الحفز الملهم في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.692). أما مستوى ممارسة الحفز الملهم في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية على مستوى

#### البُعد الثالث - الاستشارة الفكرية

يتضح من الجدول (9) أن ممارسة الاستشارة الفكرية في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية جاءت بمستوى مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.631). أما مستوى ممارسة الاستشارة الفكرية في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية على مستوى العبارات فقد حصلت العبارة (4) على أعلى

#### البُعد الرابع - الاعتبار الفردي

يتضح من الجدول (10) أن ممارسة الاعتبار الفردي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية جاءت بمستوى مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.24)، وانحراف معياري بلغ (0.646). أما مستوى ممارسة الاعتبار الفردي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية على مستوى العبارات فقد حصلت العبارة



جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة الاعتبار الفردي في المؤسسات غير الهادفة للربح

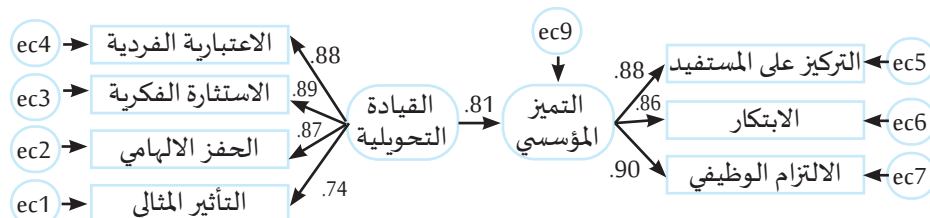
| م | الاعتبار الفردي                                                       | المتوسط الانحراف الحسابي المعياري | ترتيب اللفظية للمستوى | الدلالة   |
|---|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------|
| 1 | يوفر القائد وسائل الاتصال المتاحة للتواصل مع جميع الأفراد في المؤسسة. | 4.25                              | 792.                  | 2         |
| 2 | يعبر القائد عن امتنانه للأفراد عندما ينجزون العمل بكفاءة جيدة.        | 4.24                              | 820.                  | 3         |
| 3 | يولي القائد انتباهًا خاصًا بالأفراد المتميزين في المؤسسة.             | 4.22                              | 800.                  | 5         |
| 4 | يحترم القائد خصوصيات الرؤوسين في المؤسسة.                             | 4.25                              | 781.                  | 1         |
| 5 | يحترم القائد قرارات من يفوضهم من الأفراد.                             | 4.23                              | 796.                  | 4         |
|   | متوسط الاعتبار الفردي ككل                                             | 4.24                              | 646.                  | عالٍ جدًا |

(4) على أعلى مستوى بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، بينما حصلت العبارة (3) على أدنى مستوى بمتوسط حسابي بلغ (4.22).

نتائج الإجابة عن التساؤل الثالث: ما العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية؟ للإجابة عن هذا التساؤل؛ تم صياغة الفرضية الرئيسة:

الفرضية الرئيسة: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد)، والتميز المؤسسي بأبعاده (التركيز على المستفيد، الابتكار، الالتزام الوظيفي) في المؤسسات غير الهادفة للربح في السعودية.



شكل (1) نموذج للعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

جدول رقم (11)

نتائج اختبار ملاءمة النموذج لمؤشرات جودة المطابقة للعلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

| مؤشرات القياس                          | CMIN/Df | RMSEA | GFI  | AGFI     | CFI      | NFI      | IFI      | TLI      |
|----------------------------------------|---------|-------|------|----------|----------|----------|----------|----------|
| قيم المطابقة المقبولة                  | 5 >     | 0.08  | 0.05 | (to 1.0) | (to 1.0) | (to 1.0) | (to 1.0) | (to 1.0) |
| قيم المطابقة الممتازة                  | 2 >     | 0.05  | 0.90 | 0.80     | 0.90     | 0.90     | 0.90     | 0.90     |
| قيم المؤشرات الناتجة من تحليل البيانات | 1.857   | 601.  | 339. | 080.     | 556.     | 686.     | 558.     | 781.     |

تبين من الشكل (1)، والجدولين: (11) و(12)، الآتي:

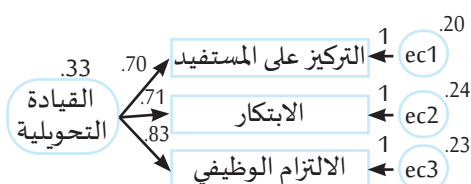
- جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن القيم الممتازة والمقبولة، وهذا يوحي بقبول نموذج العلاقة بين

القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح، حيث بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (0.814)، والنسبة الحرجة (15.060)، وهي قيمة

دالة إحصائيًا عند مستوى أقل من ( $\alpha \leq 0.01$ )، وهذا يؤكد وجود علاقة طردية موجبة بينها. وعليه، فإن القيادة التحويلية تؤثر في التميز المؤسسي بنسبة (0.81)، والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى، ما يعني أن حصول زيادة بمقدار درجة واحدة في القيادة التحويلية يسهم بزيادة (81%) في التميز المؤسسي.

ولتفصيل العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والتميز المؤسسي؛ تم عمل نموذج بنائي للعلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد) وبين التميز المؤسسي في المؤسسات



شكل (2) العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح

غير الهادفة للربح، وفيما يلي توضيح لذلك عبر اختبار الفرضيات الثلاث الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

يتبين من الشكل (2)، والجدولين: (13) و(14) أن جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن القيم الممتازة، وهذا يوحي بقبول نموذج العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (13)

نتائج اختبار ملاءمة النموذج لمؤشرات جودة المطابقة للعلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح

| TLI      | IFI      | NFI      | CFI      | AGFI     | GFI      | RMSEA           | /CMIN Df | مؤشرات القياس                          |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|----------|----------------------------------------|
| (to 1 0) | (to 1 0) | (to 1 0) | (to 1 0) | (to 1 0) | (to 1 0) | to 0.05<br>0.08 | 5 >      | قيم المطابقة المقبولة                  |
| 0.90≤    | 0.90≤    | 0.90≤    | 0.90≤    | 0.80≤    | 0.90≤    | 0.05≥           | 2 >      | قيم المطابقة الممتازة                  |
| .781     | .558     | .686     | .556     | .080     | .339     | .601            | 1.857    | قيم المؤشرات الناتجة من تحليل البيانات |

جدول رقم (14)

مسارات العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح

| المتغير المستقل   | المسار | المتغير التابع       | (Estimate) معامل التأثير β | S.E الخطأ المعياري | CR النسبة الحرجة | Sig مستوى الدلالة |
|-------------------|--------|----------------------|----------------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| القيادة التحويلية | ←      | التركيز على المستفيد | .699                       | .037               | 18.818           | ***               |
| القيادة التحويلية | ←      | الابتكار             | .813                       | .041               | 19.955           | ***               |
| القيادة التحويلية | ←      | الالتزام الوظيفي     | .828                       | .040               | 20.731           | ***               |

\*\*\* دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

### H1: الفرضية الفرعية الأولى:

من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد)، والتركيز على المستفيد كأحد أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في السعودية.

- وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتركيز على المستفيد

كأحد أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل التأثير  $\beta$  (0.699)، والنسبة الحرجة (18.818)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ( $\alpha \leq 0.01$ )، ما يعني وجود علاقة طردية بينهما، فكلما زادت القيادة التحويلية بمقدار درجة كان هناك تركيز على المستفيد بمقدار (70%).

### H1 2: الفرضية الفرعية الثانية:

من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد)، والابتكار كأحد أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في السعودية.

- وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابتكار كأحد أبعاد التميز المؤسسي ككل في المؤسسات غير الهادفة للربح بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل التأثير  $\beta$  (0.813)، والنسبة الحرجة (19.955)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ( $\alpha \leq 0.01$ )، ما يعني وجود علاقة طردية بينهما، فكلما كان هناك قيادة تحويلية بمقدار درجة كان هناك ابتكار بمقدار (81%).

### H1 3: الفرضية الفرعية الثالثة:

من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد)، والالتزام الوظيفي كأحد أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في السعودية.

- وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام الوظيفي كأحد أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل التأثير  $\beta (0.828)$ ، والنسبة الحرجة (20.730)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من  $(\alpha \leq 0.01)$ ، ما يعني وجود علاقة طردية بينهما، فكلما كان هناك قيادة تحويلية بمقدار درجة واحدة كان هناك التزام وظيفي بمقدار (83%).

## مناقشة نتائج الدراسة

دلت النتائج على أن مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً، فقد حصل بُعد "التركيز على المستفيد" على المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جداً، ويعزو الباحثان هذه النتيجة لطبيعة عمل المؤسسات غير الهادفة للربح بالمملكة العربية السعودية؛ الأمر الذي يتطلب معه التركيز على المستفيدين من خدماتها، فهم المعنيون من وجود هذه المؤسسات وباعتبارهم القوة التي تمنح المؤسسات استمراريته ومشروعيتها أعمالها، فضلاً عن أن هدفها الأساسي وهو تلمس حاجات المجتمع ومحاولة تقديمها بشكل طوعي أو مقابل رسوم مخفضة. يليه بُعد "الالتزام التنظيمي" في المرتبة الثانية، بمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى أن الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسات - سواءً من المتطوعين أم العاملين بشكل رسمي - يتمتعون بولاء كبير والتزام شديد للمؤسسة؛ لأنها عادةً تم تأسيسها عائلياً حيث تم إنشاؤها من قبلهم أو من أسلافهم باعتبارها من أعمال الخير، والدافع الأساسي لهم هو إحساسهم بالمسؤولية تجاه مجتمعهم وهو نابع من دافع ديني بحت وبشكل طوعي، ويرتجون الأجر مقابل الأعمال التي يقدمونها.

أما بُعد "الابتكار" فقد حصل على المرتبة الثالثة والأخيرة، بمستوى مرتفع، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عكس حاجات المستفيدين بأبسط الطرق ليتم تلبيتها بشكل سريع، وذلك الأمر جعل منها مؤسسات مبتكرة قادرة على تخطي العقبات بدون الحاجة إلى النظر إلى المنافسين كالقطاع الخاص الذي يحد من قدرة المؤسسات على الابتكار، ويكون تركيزها على الفوز في السوق. ذلك بالرغم من قلة إنتاج الأفكار المبتكرة والتي تعزى أيضاً إلى المستوى التعليمي للأفراد العاملين، وقلة الدورات التدريبية في ذلك حيث إن غالبيتهم من فئة الشباب والحاصلين على درجة البكالوريوس. وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة خضير (2017)، و (Almawdieh, 2020) التي درست التميز المؤسسي في القطاع العام. في حين اختلفت عن نتائج دراسة سقاد (2022)، ودراسة (Salih & Dolah, 2023).

كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية كان بمستوى مرتفع، حيث حصل بُعد "التأثير المثالي" على المرتبة الأولى، بمستوى مرتفع جداً؛ ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن التأثير المثالي يجعل الأفراد يعملون بأعلى مما هو متوقع منهم لإنجازه عبر رفع الوعي لديهم وزيادة الدافع نحو تحقيق سلوك مرغوب يفوق مصالحهم الشخصية لبذل جهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة. يليه بُعد "الاعتبار الفردي" الذي حصل على المرتبة الثانية، بمستوى مرتفع جداً، حيث إن الاهتمام بالعاملين يعني رعاية مشاعرهم الفردية وتحقيق احتياجاتهم النفسية والعاطفية عن طريق احترام خصوصياتهم وتعزيز الثقة المتبادلة حول كل ما يقدمونه، وتقديم مكافآت وحوافز تقابل احتياج كل فرد، وحسن التعامل، وإزالة أسباب الشكوى وعدم الراحة في مكان العمل، وتقديم قنوات تواصل مفتوحة لتحقيق المشاركة الفاعلة وكل ما من شأنه أن يقوي الروح المعنوية والاعتزاز بمكان العمل والرضا والولاء تجاه المؤسسة.

وحصل بُعد "الاستثارة الفكرية" على المرتبة الثالثة، بمستوى مرتفع جداً، مما يدل على أن متخذي القرار في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية قد حققوا مستويات مرتفعة من ممارسة التأثير الإبداعي؛ وذلك حتى تتأكد من تحقيق التطور المستمر والاستدامة لأعمالها بما يتناسب مع الأوضاع المتغيرة، والقدرة على حل المشاكل التي تُعد فرصة للتعليم ومشاركة الأفراد في حلها. أخيراً، حصل بُعد "الحفز الملهم" على المرتبة الرابعة والأخيرة، بمستوى مرتفع، مما يعكس أن القائد التحويلي الذي يمارس هذا السلوك يتميز بقدرة على التنبؤ بكفاءة عالية وتقديم رؤية واضحة للمؤسسة، وتوضيح الأدوار المناسبة لكل فرد عاملي لعكس تلك الرؤية، بالتالي فهم محل ثقة لدى الأفراد، ويرفع لديهم الشعور بالرضا عن العمل والدافع لإنجاز الأهداف العامة، وينمي لديهم الشعور بمستقبل مزدهر لهم وللمؤسسة، ورغم أن هذا البُعد جاء بالمرتبة الأخيرة ترتيباً. وتشابهت نتائج الدراسة الحالية في هذه النقطة مع دراسة الغمس (2017)، والفليتية (2015) اللتين أظهرتا ارتفاع تطبيق القيادة التحويلية، في حين تختلف عن دراسة البيحاني وبالخير (2023)، وعلي (2022)،

اللتين وجدنا أن مستوى القيادة التحويلية بشكل عام كان متوسطاً، في حين تشابهت نتائج الدراسة الحالية في عبارة (نقص أو تطبيق متوسط في المشاركة في صنع القرار من ضمن تطبيق القيادة التحويلية) مع دراسة علي (2022) في وجود عدم كفاية لمشاركة صنع القرارات في المؤسسة من ضمن تطبيق القيادة التحويلية.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيمة معامل التأثير  $\beta$  (0.814)، والنسبة الحرجة (15.060)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى أقل من ( $\alpha \leq 0.01$ )، وهذا يؤكد وجود علاقة طردية موجبة بينها. وبالتالي فإن القيادة التحويلية تؤثر في التميز المؤسسي بنسبة (0.81) والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى، ما يعني أن حصول زيادة بدرجة واحدة في القيادة التحويلية يسهم بزيادة (81%) في التميز المؤسسي. وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة كل من: سقادر (2022)، علي (2022)، الغمس (2017)، (Lasrado & Kassem, 2021) التي أظهرت وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية على التميز المؤسسي، ومع دراسة (Rasheed et al., 2021) التي أظهرت أثراً إيجابياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وُبعد الابتكار للمنتجات والعمليات في الشركات المتوسطة والصغيرة، أيضاً مع دراسة (Aboramadan & Dahleez, 2020) التي أظهرت أثراً إيجابياً للقيادة التحويلية على الالتزام الوظيفي للأفراد.

### الخلاصة

- 1- إن ممارسة التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية قد جاء بمستوى مرتفع، وهذا يدل على توافر أبعاد التميز المؤسسي في المؤسسات غير الهادفة للربح.
- 2- إن ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية قد جاءت بمستوى مرتفع جداً، وهذا يدل على توافر أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات غير الهادفة للربح.
- 3- يوجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الملهم، الاستشارة الفكرية، الاهتمام بالأفراد)، والتميز المؤسسي بأبعاده (التركيز على المستفيد، الابتكار، الالتزام الوظيفي) في المؤسسات غير الهادفة للربح.

### التوصيات

في ضوء النتائج، توصي الدراسة بالآتي:

- 1- ضرورة سعي المؤسسات غير الهادفة للربح إلى النظر إلى التميز المؤسسي بوصفه ممارسة تنظيمية وأسلوب حياة وليس كنتيجة نهائية لأفعال وممكنات معينة الهدف منها الحصول على الجوائز.
- 2- استقطاب القادة من الكفاءات العالية في القطاع الربحي والعام الذين لديهم الإلمام الكامل بالمفاهيم الإدارية المهمة والحاسمة والقدرة على تطبيقها في بيئة العمل للقطاع غير الهادف للربح؛ لزيادة جاذبية هذا القطاع.
- 3- على القيادة محاولة اتباع سلوكيات إيجابية في العمل داخل المؤسسات كمشاركة الأفراد في اتخاذ القرار؛ وذلك لزيادة دورهم في الحفز الملهم.
- 4- ضرورة تصميم هياكل تنظيمية حديثة ومرنة، والتي تفسح المجال للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرار لزيادة الابتكارية لدى الأفراد.

### الدراسات المستقبلية

سعت الدراسة الحالية إلى تقديم رؤية مستقبلية للعمل عليها في الدراسات العلمية:

- 1- محاولة قياس مدى تأثير التميز المؤسسي بوصفه متغيراً مستقلاً على الاستدامة المالية بوصفها متغيراً تابعاً، لدراسة مقدار ومدى مساهمة هذه المؤسسات في الناتج المحلي كأحد مستهدفات الرؤية 2030 التي تخص القطاع غير الهادف للربح.
- 2- قياس مستوى التميز المؤسسي من خلال مؤشرات الربحية ومعدلات النمو؛ وذلك لقياس مدى مساهمتها في الناتج المحلي، ولمعرفة مدى استدامتها المالية.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الأرنؤوط، منال. (2022). دور التخطيط التكتيكي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على مجموعة لافارج باطون الأردن، (رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- بني عيسى، عبد الرحمن. (2005). أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- البيحاني، علي؛ وبالحير، بسام. (2023). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 45 (3)، 1-17.
- الجمال، سمير. (2018). ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. *مجلة أبحاث المحاسبة والعلوم التطبيقية*، 1 (1)، 1-28.
- خضير، أحمد. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، جامعة مدينة السادات، 1 (1)، 54-74.
- رؤية المملكة 2030. (2016). في رؤية المملكة 2030. <https://sa.gov.vision2030.annual-report/2023-ar>
- الزروق، أسامة. (2020). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز مديرية الوادي وكالة جامعة، (رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر).
- سقادر، شريفة. (2022). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية المنية، (رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر).
- الشريف، أبو بكر؛ وهبة، محمد؛ ورشيد، حازم. (2022). أثر القيادة التحويلية على تكوين التميز في الأداء المنظم: دراسة ميدانية عن المؤسسة الوطنية للنفط. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13 (1)، 642-664.
- ضيف، سعيدة؛ وعلة، مراد. (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 11 (2)، 1-20.
- العلوان، جميل. (2021). مُمكّنات التميز المؤسسي في قطاع مكافحة المخدرات وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 37 (1)، 16-39.
- علي، أيمن. (2022). دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4 (1)، 513-532.
- الغامدي، محمد. (2021). *القيادة التحويلية*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الغمس، وسام. (2017). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- الغمس، وسام. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة القراءة والمعرفة*، 19 (207)، 297-339.
- الفليتي، بدرية. (2015). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، (رسالة ماجستير، جامعة نزوى، الجزائر).
- مهيدات، محسن. (2022). أثر القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في العاصمة عمان - الأردن، (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن). قاعدة معلومات دار المنظومة.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). برنامج المحفزات الوظيفية للقطاع غير الربحي. الرياض: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. <https://www.hrsd.gov.sa>
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2022). التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. الرياض: المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. (2023). تاريخ القطاع غير الربحي. <https://ncnp.gov.sa/ar>



ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: The role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39 (7/8), 869-893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Aldhaafri, H., Alswidi, A., & Yusoff, R. (2016a). The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance. *The TQM Journal*, 28 (6), 991-1011
- Aldhaafri, H. S., Alswidi, A. K. & Yusoff, R. Z. (2016b). The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance. *The TQM Journal*, 28 (1), 89-111.
- Alhafiti, S., Alhamodi, S., Ghosh, A., Alrajawi, I., & Alshibami, A. (2019). The effect of strategic planning and organizational culture on the organizational excellence within public organizations in the UAE: A proposed research framework. *International Journal of Management and Human Science*, 3 (4), 1-8.
- Alhumeisat, E. K. (2022). Effect of strategic management practices on organizational excellence. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49 (4).
- Aljamal, S. (2018). The practice of transformational management and its role in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1 (1), 64-90.
- Almadieh, R. (2020). The reality of strategic planning in the faculties of educational sciences in Jordanian private universities, and its relation to academic excellence. *International Journal of Higher Education*, 9 (1), 270-279.
- Alsayyed, N. M., Suifan, T. S., Sweis, R. J., & Kilani, B. A. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: The University of Jordan. *International Journal of Business Excellence*, 20 (2), 169-190.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Dahlgaard, J. J., & Anninos, L. N. (2022). Quality, resilience, sustainability and excellence: Understanding LEGO's journey towards organisational excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14 (3), 465-485. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2021-0183>
- Darling, J., & Nurmi, R. (1995). Downsizing the multinational firm: Key variables for excellence. *Leadership & Organization Development Journal*, 16 (5), 22-28.
- Karam, A. A., & Kitana, A. F. (2020). An exploratory study to identify the impact of leadership styles on achieving institutional excellence in the public sector: United Arab Emirates. *International Journal of Business and Management*, 15 (6), 16-30.
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38 (1), 169-194. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2019-0349>

- Nacera, D. Z. (2021). The contribution of transformational leadership to achieving organizational excellence at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences Medea. *Al-Mi'yar Journal*, 12 (2), 646 -017.
- Nuel, O. I. E., Ifechi, A. N., & Emmanuella, U. I. (2021). Transformational leadership and organizational success: Evidence from tertiary institutions. *Journal of Economics and Business*, 4 (1).
- Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on achieving business performance: An exploratory study of Turkish firms. *Advanced Management Journal*, 73 (1), 29-45.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., & Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation & Management Review*, 18 (1), 69-89. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2020-0007>
- Salih, O., & Dolah, R. (2023). Implementing business excellence models in Saudi nonprofit organizations and the impact of human resources availability. *Measuring Business Excellence*, 27 (2), 261-276. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2022-0008>

## **The Relationship between Transformational Leadership and Achieving Organizational Excellence in Non-profit Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Dr. Shatha Salem Shaman Al-Riwali**

Assistant Professor - Department of Business Administration  
Al-Jouf University  
Al-Jouf - Kingdom of Saudi Arabia  
ssriwaly@ju.edu.sa

**Prof. Dr. Faiz Bin Zafrah**

Professor of Human Resources Management  
Department of Human Resources Management  
King Khalid University  
Aseer - Kingdom of Saudi Arabia  
fzafrah@kku.edu.sa

### **ABSTRACT**

This study aimed to investigate the direct relationship between the transformational leadership and the institutional excellence achievement in non-profitable institutions in the kingdoms of Saudi Arabia. An analytical-descriptive research methodology was used to describe the phenomenon under study. An investigation list was designed as a tool for collecting data which was administered to a randomly stratified sample of 810 employees, at non-profitable institutions. However, 430 questionnaire copies were valid for analysis. Then, AMOS and SPSS were used to analyse the data.

The study revealed a number of findings, most notably ones were: the level of practicing the institutional excellence and transformational leadership in non-profitable institutions was high; and there was a direct relationship between the transformational leadership with its dimensions (ideal effect, inspired motive, intellectual consultation, caring about individuals) and the institutional excellence with its dimensions (focusing on consumers, continuous innovation, career commitment) in non-profitable institutions ( $\beta = 0.814$ ).

Accordingly, the study recommended the non-profitable institutions to necessarily consider the institutional excellence as an organisational practice and strategic tool rather than a goal for gaining prizes; and there is a need to approve and attract spired transformational leaders who can motivate, affect and contribute in reinforcing the continuous innovation and making individuals of higher commitment to their institutions; this may make a full thrust towards the consumer and comprehend modern work concepts as a culture of institutional excellence in the profitable sector to increasingly attract this sector.

**Keywords:** *Transformational Leadership, Institutional Excellence, Non-Profitable Institutions.*