

دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض

إعداد الباحث:

أحمد عبدالله عسيري

243000375

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2025 م

بِسْمِ

قال تعالى في محكم التنزيل:

(لَكِنَّ الرَّاٰسِخُوْنَ فِي الْعِلْمِ مِنْهُمْ وَالْمُؤْمِنُونَ يُؤْمِنُونَ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْكَ).

سورة النساء - الآية 162

الإهداء

إلى من كانا المرفأ الأول، والجدار الذي لا يميل...

إلى من سكنت بركتها قلبي، قبل أن تسكن حروف اسمي كتبني...

إلى والديّ، حيث البداية، والدعاء، والجذور.

إلى أبي، الذي علّمني أن الصمت أحياناً أبلغ من ألف قول،

وإلى أمي، التي كانت دعواتها تسبقني إلى كل باب، وتظلّلني كسماء لا تغيب.

إليكما أهب هذا الجهد، لا وفاءً لما قدمتما، فذاك أعجز عنه،

بل حبّاً واعترافاً أن كل إنجاز لي، هو في الأصل بعض منكما..

الباحث

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلة بكلية الإدارة، على ما وفرتة من بيئة علمية محفزة وداعمة خلال فترة دراستي، وعلى ما أولته من اهتمام بتطوير البحث العلمي والمهني للطلبة.

كما أعرب عن بالغ امتناني لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال إعداد هذا البحث، سواء من الزملاء أو الأساتذة أو العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض، لما أبدوه من تعاون كريم، وما قدموه من معلومات وملاحظات ساهمت في إثراء هذا العمل. ولا يفوتني أن أخص بالشكر سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد حسن، على إشرافه الكريم، ومتابعته المستمرة، وتوجيهاته السديدة التي كان لها بالغ الأثر في تطوير هذا البحث والارتقاء به.

كما أشكر كل من قدّم لي يد العون، ولو بكلمة طيبة أو فكرة بناءة أو توجيه صادق، فلكم مني أسى معاني الامتنان والتقدير، سائلاً المولى عز وجل أن يجزيكم خير الجزاء، ويوفقكم لما فيه الخير دائماً وأبداً.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض. وتبرز أهمية هذه الدراسة من كونها تسهم في تقديم إطار علمي يمكن من خلاله تعزيز الكفاءة المؤسسية في الجهات الحكومية، عبر تبني أنماط قيادية حديثة تُعنى بتطوير الموارد البشرية، ورفع مستوى الأداء، وتحفيز فرق العمل، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في محور التميز المؤسسي والتحول الإداري.

وتتعلق مشكلة الدراسة من الحاجة إلى الوقوف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية، والمتمثلة في: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، في دعم التميز المؤسسي داخل بيئة العمل الحكومي، في ظل التحديات المتزايدة ومتطلبات الجودة والحوكمة. وللاجابة على أسئلة الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة إلكترونية تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (302) عامل وقيادي. وقد تحقق صدق الأداة البحثية باستخدام أسلوب التحكيم، وثباتها الإحصائي من خلال معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.993$)، وهو ما يعكس مستوى عاليًا من الموثوقية. أظهرت نتائج الدراسة، وفق تحليل معامل الارتباط سبيرمان، وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط الإجمالي ($\rho = 0.870$) عند مستوى دلالة ($\text{sig} = 0.000$). كما تبين أن بُعد الاستثارة الفكرية يُعد الأكثر تأثيرًا ($\rho = 0.891$)، يليه الدافعية الإلهامية ($\rho = 0.869$)، ثم التأثير المثالي ($\rho = 0.859$)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.01).

واستنادًا إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بأهمية تبني ممارسات القيادة التحويلية داخل الهيئة من خلال تطوير برامج نوعية لتأهيل القيادات، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، والإبداع المؤسسي، وربط مؤشرات الأداء المؤسسي بمكونات القيادة التحويلية، بما يعزز كفاءة العمليات، ويدعم استدامة التميز المؤسسي في إطار الرؤية الوطنية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، التميز المؤسسي، الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك، التطوير الإداري، رؤية المملكة 2030.

فهرس المحتويات

الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
المستخلص	د
فهرس المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ط
قائمة الاشكال	ي
1. الفصل الأول:	1
الاطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهداف الدراسة	3
4.1 أهمية الدراسة	4
1.4.1 الأهمية النظرية:	4
2.4.1 الأهمية التطبيقية:	4
5.1 فروض الدراسة	5
6.1 أسئلة الدراسة	5
7.1 نموذج الدراسة	6
8.1 منهجية الدراسة	7
9.1 حدود الدراسة	7
10.1 مصطلحات الدراسة	8
الخلاصة	9

2. الفصل الثاني	11
الاطار النظري والدراسات السابقة	11
تمهيد	11
1.2 الاطار النظري	11
1.1.2 القيادة	11
2.1.2 القيادة التحويلية	11
3.1.2 التميز	15
4.1.2 دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي	19
2.2 ملخص الدراسات السابقة	20
1.2.2 الدراسات العربية	20
2.2.2 الدراسات الأجنبية	24
3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة	25
الفصل الثالث:	28
3. الدراسة الميدانية ومنهجية الدراسة	28
تمهيد	28
1.3 منهجية الدراسة	28
1.1.3 مجتمع الدراسة	29
2.1.3 حجم العينة وطريقة اختيارها	29
3.1.3 خصائص عينة الدراسة	30
2.3 مصادر جمع المعلومات	36
1.2.3 أداة الدراسة	36
3.3 ضبط أداة الدراسة	38
1.3.3 الصدق الظاهري: (Face Validity)	38
2.3.3 ثبات الأداة (Reliability)	39

40	4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
41	خلاصة
42	الفصل الرابع:
42	4. تحليل النتائج
42	تمهيد
42	1.4 تحليل نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها
43	1.1.4 قياس درجة المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية)
48	2.1.4 تحليل نتائج التميز المؤسسي
49	2.4 نتائج اختبار السؤال الرئيسي للدراسة
51	1.2.4 نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول
53	2.2.4 نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني
55	3.2.4 نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث
57	3.4 خلاصة الفصل
87	الفصل الخامس:
87	5. مناقشة النتائج
87	تمهيد
87	1.5 مناقشة النتائج
89	خلاصة
90	الفصل السادس:
90	6. الخاتمة والاستنتاجات والتوصيات
90	تمهيد
90	1.6 ملخص نتائج الدراسة
91	2.6 الاستنتاجات

92.....	3.6 التوصيات
92.....	4.6 الدراسات المستقبلية المقترحة
93.....	الخاتمة
94.....	المراجع
97.....	المراجع الأجنبية:
103.....	الملاحق
103.....	ملحق رقم (1) الاستبانة النهائية
107.....	ABSTRACT

قائمة الجداول

- جدول (1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....30
- جدول (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.....31
- جدول (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....32
- جدول (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....33
- جدول (5-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية.....34
- جدول (6-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإدارة أو القسم.....35
- جدول (7-3): نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة والأداة ككل.....39
- جدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية.....44
- جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المؤسسي.....46
- جدول (3-4): نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الرئيسية.....50
- جدول (4-4): معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.....50
- جدول (5-4): نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين "درجة التأثير المثالي" و"التميز المؤسسي".....52
- جدول (6-4): نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين "الدافعية الإلهامية" و"التميز المؤسسي".....54
- جدول (7-4): نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين "الاستثارة الفكرية" و"التميز المؤسسي".....56

قائمة الاشكال

- شكل 1 نموذج الدراسة 6
- شكل 2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس 30
- شكل 3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية 31
- شكل 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 32
- شكل 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 33
- شكل 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية 34
- شكل 7 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإدارة أو القسم 35

1. الفصل الأول:

الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها، حيث تمثل حجر الأساس الذي يُبنى عليه التوجيه الفعال والتحفيز الداخلي للعاملين. وقد أصبح مفهوم القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية الحديثة التي تسعى إلى إحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة وسلوك الأفراد، من خلال تعزيز روح المبادرة، وتمكين العاملين، وتحفيزهم لتجاوز الأداء التقليدي نحو تحقيق التميز المؤسسي (شقور، روجي، 2024). ولا يقتصر دور القيادة التحويلية على إحداث تغيير سلوكي، بل يتعدى ذلك إلى تعزيز الابتكار والتكيف المؤسسي، وهو ما يجعلها أداة استراتيجية لدفع المؤسسات نحو التميز (باحسين، 2020).

ويُقصد بالتميز المؤسسي قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج استثنائية ومستدامة تتجاوز التوقعات، من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية (النظيري، 2021). وفي ظل التحولات الإدارية والاقتصادية المتسارعة، بات من الضروري تبني نماذج قيادية قادرة على استثمار طاقات الأفراد وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية. وتشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية تساهم بفعالية في رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وتحفيز العاملين على الابتكار، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل (معمر، 2020).

وقد أظهرت دراسات عدة العلاقة القوية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، حيث بيّنت دراسة الفليتية (2015) أن تطبيق هذا النمط القيادي يعزز التحفيز الذاتي للعاملين ويشجعهم على تحقيق أهداف المؤسسة بإبداع، كما أشارت دراسة حمادة (2022) إلى أن القيادة التحويلية في القطاع العام الفلسطيني تسهم في تمكين الموظفين وتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات المؤسسية. وأكدت نتائج دراسة كوديد وآخرين (2020) هذه الفرضية من خلال إثبات تأثير الأبعاد الأربع للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي) في تعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتميز.

وفي سياق مشابه، توصلت دراسة وكاع والعقيد (2022) التي أجريت على شركة زين للاتصالات إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في إدارة الأزمات وتعزيز مرونة المؤسسة، وهو ما يدعم تحقيق التميز المؤسسي والاستجابة للتحديات التكنولوجية المتسارعة.

بناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسهم في سد فجوة معرفية مهمة تتعلق بتطبيقات القيادة التحويلية في القطاع الحكومي، من خلال دراسة دورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض. وتوسعى الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومجالات التميز المؤسسي، وتقديم توصيات مبنية على أسس علمية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز استدامته، بما يتماشى مع تطلعات رؤية المملكة 2030 نحو تحسين كفاءة القطاع الحكومي ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

2.1 مشكلة الدراسة

تُعَدّ القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الفعّالة التي تلعب دوراً محورياً في تحسين كفاءة المؤسسات ورفع مستوى أدائها، خاصةً في المؤسسات الحكومية التي تواجه تحديات تنظيمية متزايدة، وضغوطاً لتحقيق التميز المؤسسي بما يتماشى مع التحولات الإدارية والتنموية في المملكة. وتُشكّل هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك نموذجًا حيويًا لمؤسسة حكومية ذات طابع تشغيلي وإيرادي مهم، تتطلب نمطًا قياديًا قادرًا على إحداث تغييرات إيجابية، وتحفيز العاملين، وتعزيز التكيف مع المتغيرات المستجدة، بما ينعكس على جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ورغم ما أظهرته العديد من الدراسات السابقة من تأثيرات إيجابية للقيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، كالتى أجراها النعيمي (2019) والنظيري (2021)، والتي أثبتت أن هذا النمط يسهم في رفع مستويات الانتماء الوظيفي والإبداع والاستقرار التنظيمي، إلا أن غالبية هذه الدراسات تركزت على المؤسسات الأكاديمية أو الخاصة، في حين لا تزال هناك فجوة بحثية في تناول هذا المفهوم في سياق المؤسسات الحكومية التنفيذية كمؤسسة الزكاة والضريبة والجمارك. وهو ما يُبرز الحاجة إلى دراسة هذا النمط القيادي في بيئة العمل الحكومية التي تتميز بتركيبية وظيفية وهيكلي تنظيمي فريد، وتأثير مباشر على السياسات المالية والتنظيمية في المملكة.

3.1 أهداف الدراسة

الهدف العام: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض، وذلك في ظل الحاجة المستمرة إلى تطوير أساليب القيادة في المؤسسات الحكومية، وتعزيز قدرات الكوادر البشرية لمواجهة التحديات الإدارية والتنظيمية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى الكفاءة والفاعلية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على دور التأثير المثالي في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض.

2. استكشاف دور الدافعية الإلهامية في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض.

3. دراسة دور الاستثارة الفكرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض.

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة والقيادة التنظيمية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في قطاع حكومي حيوي، ممثلاً في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض. تركز هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، وذلك لتحديد مدى مساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات متقدمة من التميز. كما تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري يساعد الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة الحكومية على فهم أفضل لأثر أنماط القيادة الحديثة في بيئات العمل الرسمية، مما يشكل قاعدة علمية لدراسات لاحقة قد تتناول أبعاداً أخرى مثل "الاهتمام الفردي" أو تقارن بين قطاعات حكومية مختلفة.

2.4.1 الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم تصور عملي لكيفية توظيف القيادة التحويلية لتعزيز التميز المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض. فمن خلال تحليل العلاقة بين أنماط القيادة ومؤشرات الأداء المؤسسي، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم صنّاع القرار بالهيئة في تطوير السياسات الإدارية، وتبني أساليب قيادية فاعلة تسهم في رفع الكفاءة التنظيمية،

وتحفيز الموظفين نحو الإبداع والتطوير. كما تقدم الدراسة توصيات قابلة للتنفيذ تواكب تطلعات رؤية المملكة 2030، لا سيما في محوريّ التميز الحكومي وتحسين بيئة العمل في القطاع العام. ويمكن أن تُستخدم مخرجات هذه الدراسة كنموذج يُحتذى به لتعميم الممارسات القيادية الناجحة في مؤسسات حكومية أخرى، مما يعزز من استدامة الأداء وتنافسية الأجهزة الإدارية في المملكة.

5.1 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي لدى القيادات الإدارية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض.

الفروض الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية في القيادة التحويلية على تحقيق التميز لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض.

6.1 أسئلة الدراسة

تتطلب هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض؟

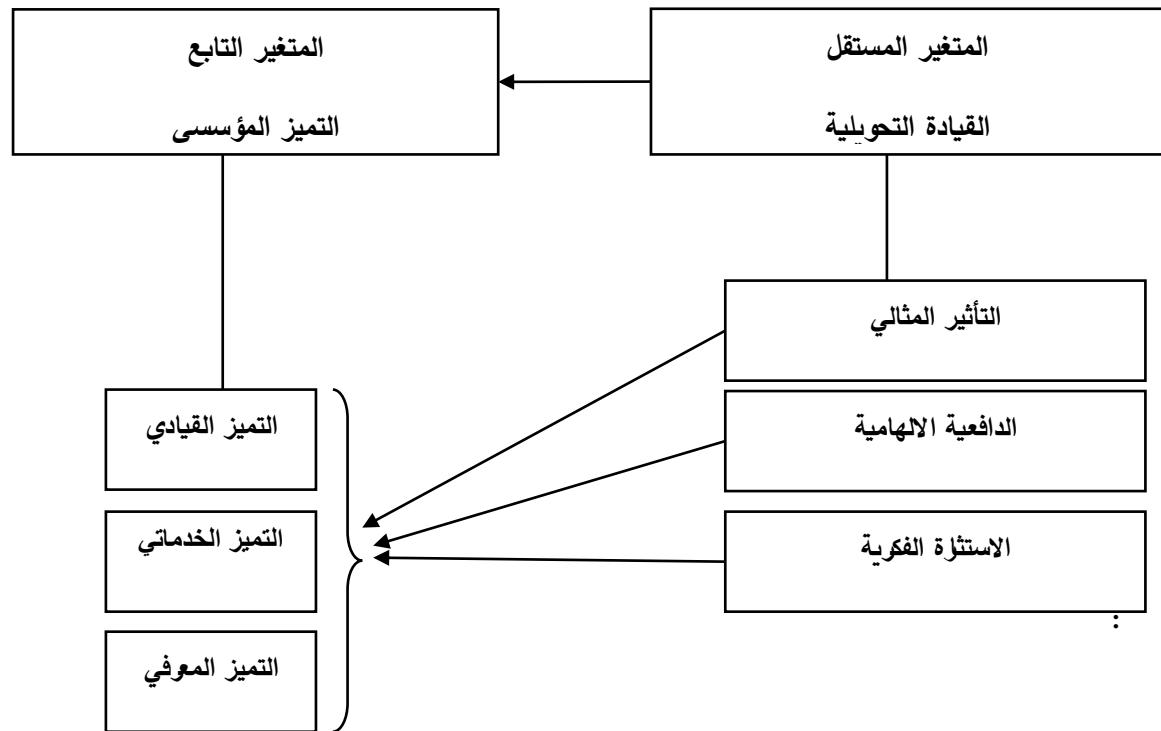
ولإجابة عن هذه الإشكالية، تتمثل الأسئلة الفرعية في الآتي:

- ما دور التأثير المثالي في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض؟

- ما دور الدافعية الإلهامية في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض؟

- ما دور الاستثارة الفكرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض؟

7.1 نموذج الدراسة



شكل 1 نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مراجعة الادبيات السابقة

8.1 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها البحثية، سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته في دراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات. وسيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، لما له من فعالية في قياس آراء المبحوثين واتجاهاتهم. وسيُطبق الاستبيان على عدد من العاملين والقيادات الإدارية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض، بهدف قياس مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية)، وتحليل دورها في تعزيز التميز المؤسسي بمستوياته المختلفة (التميز المعرفي، التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمات). وقد تم اختيار هذا المنهج لقدرته على رصد الواقع الإداري وتحليله بشكل موضوعي، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات القيادية وتطوير الأداء المؤسسي بما يتماشى مع تطلعات رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع الحكومي وتعزيز جودة العمل المؤسسي.

9.1 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تؤثر نطاقها وتحكم إمكانية تعميم نتائجها، وتشمل ما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية) وتحقيق التميز المؤسسي بمستوياته المختلفة (التميز القيادي، التميز الخدمي، التميز المعرفي) لدى العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض.

ثانياً: الحدود المكانية:

تُجرى هذه الدراسة في المقرات التابعة لهيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة .

ثالثاً: الحدود الزمنية: تتحصر هذه الدراسة في الفترة الزمنية الخاصة بـ العام الدراسي 1447هـ

/ 2025م، وهي الفترة التي تم فيها تنفيذ جمع البيانات وتحليلها واستنتاج النتائج.

رابعاً: الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من القيادات الإدارية والعاملين في هيئة الزكاة

والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض

10.1 مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

تشير إلى نمط قيادي حديث يهدف إلى إحداث تحول إيجابي في سلوكيات الأفراد والمؤسسات من خلال تحفيز الدافعية الداخلية، وتعزيز الثقة، وتمكين الموظفين من تجاوز المصالح الفردية لتحقيق الأهداف العامة. وتعتمد القيادة التحويلية على أربعة أبعاد أساسية هي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي (شقور، روجي، 2024؛ باحصين، 2020).

التأثير المثالي (Idealized Influence):

يمثل قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها من قبل المرؤوسين، من خلال السلوك الأخلاقي، والنزاهة، والرؤية الواضحة، مما يرسخ الثقة والاحترام المتبادل داخل المؤسسة (حمادة، 2022).

الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):

تتمثل في قدرة القائد على إلهام المرؤوسين وتوجيههم نحو الأهداف المؤسسية، عبر التعبير عن رؤية محفزة، وتوليد الحماس والتفاؤل بالمستقبل (الفليتية، 2015؛ وكاع والعقيد، 2022).

الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

تشير إلى الأسلوب القيادي الذي يشجع الموظفين على التفكير الإبداعي، ومواجهة التحديات بطرق مبتكرة، وتحليل المشكلات التنظيمية من زوايا جديدة تفتح آفاق التطوير (كوديد وآخرون، 2020؛

وكاع والعقيد، 2022).

التميز المؤسسي (Institutional Excellence):

يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أداء يفوق التوقعات من خلال الكفاءة التشغيلية، والابتكار الإداري، وتحقيق جودة شاملة في القيادة، والخدمات، والمعرفة، بما يدعم التنافسية والاستدامة المؤسسية (النظيري، 2021؛ معمري، 2020).

الخلاصة

يعالج هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال استعراض الخلفية النظرية لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، مع التركيز على أبعادها الرئيسية، وأهمية تبنيها في الجهات الحكومية، لا سيما في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك، في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد تم تحديد إشكالية الدراسة في الحاجة إلى فهم العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومجالات التميز المؤسسي داخل الهيئة، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الريادة المؤسسية. كما صيغت أهداف واضحة للدراسة تدعم تطوير بيئة العمل الحكومية وتحفز المبادرات القيادية الفعّالة. وتناول الفصل كذلك الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة، والمنهجية المتبعة والمتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى عرض هيكل الفصول بما يضمن تحقيق أهداف البحث بشكل منظم وعلمي.

2. الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم الأساسية لمتغيري الدراسة: القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، مع تحديد أبعادهما وخصائصهما. كما يستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة، محللاً أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بهدف تحديد الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

1.2 الاطار النظري

1.1.2 القيادة

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من قِبل المفكرين والباحثين في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لتأثيره البارز على السلوك الإنساني الذي يُعد عاملاً محورياً في نجاح المنظمات واستمرارها. وتعتمد فعالية القيادة على قدرة القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية، بما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة وبلوغ الفعالية والكفاءة التنظيمية. (Saad Alessa, 2021)

2.1.2 القيادة التحويلية

يُعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات الحديثة في حقل الدراسات القيادية، حيث ظهرت جذوره في أعمال فيبر حول القيادة الكاريزمية، وفي أبحاث داونتون في كتابه القيادة الثائرة (The Rebel Leadership). لكن ظهوره كنموذج مؤثر في الإدارة الحديثة يعود إلى عالم السياسة والتاريخ جيمس ماكجريجور بيرنز (James McGregor Burns)، الذي يُعتبر أب نظرية القيادة

الحديثة، وذلك عبر كتابه الشهير القيادة (Leadership) عام 1978. قدم بيرنز نموذجين للقيادة: الأول القيادة التبادلية (Transactional Leadership)، التي تعتمد على تبادل المنافع بين القائد والتابعين، والثاني القيادة التحويلية، التي تركز على القيم العليا وبناء الثقة المتبادلة وإقناع التابعين بالأهداف المشتركة، وتحفيزهم لتجاوز التوقعات في الأداء (Saad Alessa, 2021).

في ثمانينيات القرن العشرين، طوّر برنارد باس (Bernard Bass) النموذج بشكلٍ منهجي عبر دراساته عام 1985 عن العلاقة بين القيادة والأداء، مُضيفاً أن التأثير التحفيزي للقادة يخلق لدى التابعين مشاعرَ الولاء والثقة والإعجاب، مما يدفعهم لتجاوز المهام المطلوبة. كما ربط باس القيادة التحويلية بالعوامل النفسية الدافعة للتغيير، فنقلها من حقل العلوم السياسية إلى العلوم النفسية، مستخدماً مصطلح التحويلية ليعكس التحول الناتج عن تأثير القائد الإيجابي في سلوك التابعين (قهيري، 2018). وفي تسعينيات القرن ذاته، تطور النموذج ليصبح مكوناً من أبعاد متعددة، حيث قدم باس وأفوليو (Bass & Avolio) عام 1991 إطاراً متكاملًا للقيادة التحويلية، مع تصميم برامج تدريبية لتطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات.

1.2.1.2 أبعاد القيادة التحويلية

صنّف باس (Bass, 1985) أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد رئيسية، تتمثل في: الكاريزما، والحوافز الملهمة، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية. وفي عام 1995، أعاد باس تعريف الكاريزما تحت مسمى التأثير المثالي (Idealized Influence)، مشيراً إلى أن القائد النموذجي يكتسب إعجاب أتباعه من خلال قيمه وسلوكياته الأخلاقية، مما يجعله قدوة يُحتذى بها (فوزي

(2022

أ. التأثير المثالي (الكاريزما)

يُقصد بالتأثير المثالي سلوكيات القائد التي تدفع التابعين إلى الإعجاب به واحترامه، وذلك عبر مشاركته في المخاطر، وتقديم احتياجات الفريق قبل احتياجاته الشخصية، والتزامه بمبادئ أخلاقية عالية (علي شريف وعلي شريف، 2019). كما يتميز القائد الكاريزمي بالثقة وقدرته على التأثير العاطفي في الأتباع، من خلال شخصيته الجذابة وقيمه التي تُلهم الآخرين لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف المنظمة. (فوزي، 2022) أوضح باس أن القائد ذا التأثير المثالي يعزز ثقة الأتباع وولاءهم عبر نوعين من السلوكيات: (جلال & وكاظم، 2017).

تأثير السمات: ويتمثل في الخصائص الشخصية التي تجعل القائد نموذجًا يُقَدَّر، مثل النزاهة والالتزام. تأثير السلوكيات: ويشمل الأفعال الملحوظة التي تعكس قيمًا أخلاقية، مثل الشجاعة في اتخاذ القرارات (فوزي، 2022)

تأثيرات القائد النموذجي: تعزيز الثقة وبناء قيم راسخة داخل الفريق.. الإيمان بحل المشكلات الصعبة وتبني التحديات.. إظهار الكبرياء والالتزام والثقة بالنفس.. تعزيز العمل الجماعي وتحقيق التطلعات الفردية والتنظيمية (مرزوق وآخرون، 2019).

ب. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يتمثل التحفيز الإلهامي في قدرة القائد على نقل توقعاته العالية إلى المرؤوسين، وتركيز جهودهم نحو الأهداف الاستراتيجية عبر أساليب بسيطة ومُلهمَة. يعمل القادة هنا على تعزيز روح الفريق والحماس، مع إبراز الرؤى المستقبلية الجذابة وتحفيز الأتباع لاستكشاف حلول مبتكرة (شقور، 2024). كما يُعزز هذا البُعد الالتزام برسالة المنظمة من خلال توظيف التفاؤل والتحديات في بيئة العمل، ودعم العلاقات التفاعلية التي تبني قيمًا مشتركة (شقور، 2024).

يرتبط التحفيز الإلهامي ارتباطاً وثيقاً بالتأثير الكاريزمي، حيث يمتلك القادة رؤيةً قائمةً على القيم العليا، ويستخدمون الاجتماعات التحفيزية لتسليط الضوء على النتائج الإيجابية، مما يُحفز العمل الجماعي ويزيد من الاستثمار الجهدى لتحقيق الأهداف (شقور، 2024).

ج. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يشير الاعتبار الفردي إلى اهتمام القائد باحتياجات المرؤوسين الفردية، وتقديم الدعم اللازم لتطوير مهاراتهم وتحقيق ذواتهم. يعتمد هذا البُعد على فهم الفروق بين الأفراد (كالخبرة، الذكاء، النشاط، والالتزام) وتكييف أسلوب القيادة وفقاً لها (عطية، 2017). على سبيل المثال، قد يُمنح الموظف المتميز صلاحيات أوسع (Empowerment)، بينما يُدرب الجديد لرفع كفاءته (Alzoraiki et al., 2023).

يعمل القائد هنا كمدرّب أو مرشد، ويبتعد عن النقد العلني، مع تشجيع الحوار المفتوح والمشاركة في صنع القرارات. وهذا يُعزز الثقة ويُحفز الأتباع على تبني سلوكيات إيجابية كالشعور بالملكية التنظيمية (Alzoraiki et al., 2023).

د. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

تتمثل الاستثارة الفكرية في تحفيز القائد للمرؤوسين على تجاوز التفكير التقليدي، واعتماد الإبداع في حل المشكلات. يشجع هذا البُعد الأتباع على تحليل التحديات وإيجاد حلول غير مألوفة، مع تجنب اللوم عند الوقوع في الأخطاء (حمدان، 2019). يدعم القائد التفكير النقدي عبر الحوار المستمر، ويُشرك الأفراد في صنع القرارات، مما يعزز الرضا الوظيفي ويقلل مقاومة التغيير (عطية، 2017).

3.1.2 التميز

التميز هو تجاوز الأداء العادي نحو الإنجاز الاستثنائي، سواء على مستوى الأفراد أو الفرق أو المؤسسات. يعكس الجودة والابتكار والتفوق في الأداء، مما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. من الناحية الإجرائية، يُعرّف التميز بأنه مهارة إيجابية تتجاوز المستويات المعتادة للأداء، سواء في الجوانب الشخصية أو التنظيمية. وفقًا لملاح (2021)، يعتمد مفهوم التميز على مقارنة الأداء بمعايير التنمية البشرية، مستندًا إلى أبحاث علم النفس ودراسات العلوم الاجتماعية. يشمل التعريف تقييم الخصائص الفردية وتأثيرها على الأداء، فضلًا عن أداء الفريق ككل. كما يُطبق هذا المفهوم على الهياكل المؤسسية، حيث يُعد التميز التنظيمي عنصرًا حاسمًا في تعزيز الجودة والكفاءة (أبو عودة، 2020). بذلك، يصبح التميز نهجًا شاملاً يربط بين التفوق الفردي والجماعي، مما يدعم تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات.

1.3.1.2 مفهوم التميز المؤسسي

يُعرّف التميز المؤسسي بأنه جهد منظم يهدف إلى استغلال الفرص المتاحة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام برؤية واضحة توجه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك عبر الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية وتحسين الأداء المستمر (الأخضر، 2020). ويتضمن هذا المفهوم اعتماد أفضل الممارسات في تنفيذ المهام، وتعزيز التواصل الفعال مع العملاء، وبناء علاقات قائمة على الثقة والتفاعل الإيجابي، فضلًا عن تحليل القدرات التنافسية وتقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الخارجية. (Garg & Shukla, 2017)

ويمكن تعريف التميز المؤسسي أيضًا بأنه حالة مستدامة من الإبداع والتفوق تتجاوز المستويات الاعتيادية للأداء، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج تنافسية تلبى توقعات جميع أصحاب المصلحة (Rashid, 2020). ويعد هذا التميز أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها

لتعزيز مكانتها التنافسية وضمان رضا العملاء والمجتمع، وذلك من خلال تبني معايير وأنظمة تنظيمية تدعم تحسين الأداء وترسيخ السمعة المؤسسية (الرفاعي، 2021).

كما يتمثل التميز المؤسسي في تكامل أنشطة المؤسسة لتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً، مع التركيز على تعظيم رضا الأطراف ذات العلاقة، وضمان النتائج الملموسة، وتعزيز القيادة الفعالة، ووضوح الرؤية، والإدارة الكفؤة، وتنمية الموارد البشرية، وتحفيز الابتكار والتعلم المستمر

(Zahed et al., 2020) وهو يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مستدام بين العوامل

الداخلية والخارجية لتحسين أدائها. (Rashid, 2020)

بالإضافة إلى ذلك، يشمل التميز المؤسسي مجموعة من الممارسات والأنشطة التي تهدف إلى الحفاظ على الأداء الحالي مع السعي لتحقيق قفزات نوعية فيه، وذلك عبر تطوير الموارد البشرية والتقنية والخدمات لتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل كما يتجلى التميز في تفوق المؤسسة على منافسيها في تقديم المنتجات أو الخدمات، وتجاوز توقعات العملاء من خلال التخطيط الاستراتيجي والرؤية الواضحة. (الرفاعي، 2021).

أخيراً، يعبر التميز المؤسسي عن قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق استراتيجي في الأداء وحل المشكلات بكفاءة، مما يميزها عن غيرها. كما يُعرّف بأنه حالة من الابتكار الإداري والتفوق التنظيمي تهدف إلى بلوغ أعلى مستويات الأداء في جميع الوظائف، لضمان التفوق على المنافسين وإرضاء المستفيدين (الحواطي، 2020). ويظهر هذا التميز من خلال الجهود الداخلية المستمرة لبناء إطار عمل قائم على المعايير والعمليات المحفزة للعاملين، لضمان تقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعات العملاء (علي، 2019).

2.3.1.2 أبعاد التميز المؤسسي

أ. التميز القيادي

يُعد التميز القيادي حجر الزاوية في تحقيق التفوق المؤسسي، حيث تعتمد القيادة الفعّالة على إلهام الأفراد وتوجيههم نحو الأهداف الاستراتيجية عبر تحفيز العمل الجماعي وتعزيز الابتكار. وفقًا لأحدث الدراسات (داوود، 2020)، تتبنى القيادة العليا الناجحة استراتيجيات تُعزز الشفافية، مثل تبني سياسة "الباب المفتوح" التي تُسهّل التواصل المباشر بين القادة والموظفين، مما يُسهم في تبادل الأفكار وحل المشكلات بفاعلية. كما تُركّز على بناء ثقافة مؤسسية تدعم اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتشجيع المشاركة الفعّالة للموظفين في صنع الاستراتيجيات، مما يُعزز الانتماء التنظيمي ويُحفز الإبداع. (عودات، 2024)

تتمثل السمات الأساسية للقائد المتميز في: الرؤية الاستباقية، والقدرة على تحفيز الفرق، والمرونة في التعامل مع التحديات، وتعزيز التعلم التنظيمي. وتلعب هذه السمات دورًا محوريًا في تطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من تحقيق الأداء الاستثنائي، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

ب. التميز في الخدمة

يرتكز التميز الخدمي على تصميم وتقديم خدمات تُلبّي توقعات العملاء وتتجاوزها، مع التركيز على الجودة والكفاءة. وفقًا لـ (Salem & Hammouda، 2023)، تتميز الخدمات المتميزة بعدة خصائص رئيسية:

سهولة الوصول: ضمان توافر الخدمة عبر قنوات متعددة تتناسب مع احتياجات العملاء.

الملاءمة: تصميم الخدمات وفقًا للاحتياجات المجتمعية المتغيرة.

العدالة: تقديم الخدمات دون تمييز لضمان الإنصاف.

الكفاءة: تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.

الفاعلية: قياس أثر الخدمات على تحقيق الأهداف المرجوة.

يعتمد نجاح هذا البُعد على تفعيل التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والعميل، مع توظيف التكنولوجيا لتحسين التجربة وتقليل التكاليف. كما يُسهم تبني معايير الجودة العالمية في تعزيز السمعة التنافسية وجذب العملاء، مما يُحقق الاستدامة المالية والاجتماعية للمؤسسة.

ج. التميز المعرفي

يُشكّل التميز المعرفي ركيزةً أساسيةً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يُعرّف بأنه "الفاعلية في إدارة دورة المعرفة (الإنشاء، والتوثيق، والمشاركة، والتطبيق)" لتحقيق أهداف استراتيجية (Salem & Al-Hamad، 2021). يعتمد هذا البُعد على عدة محاور: (حمد فارس، 2024)

إدارة المعرفة: تنظيم المعرفة الضمنية والصريحة عبر أنظمة رقمية متطورة تُمكن الموظفين من الوصول السريع للمعلومات وتحديثها، مما يُقلل الفاقد المعرفي ويدعم اتخاذ القرارات.

ثقافة التعلم: تشجيع الابتكار عبر تبني سياساتٍ تحوّل المعرفة الفردية إلى ملكية مؤسسية، مثل إنشاء حاضنات الأفكار واعتماد الحوافز المادية والمعنوية لمشاركة الخبرات.

التكنولوجيا والبحث والتطوير: توظيف الذكاء الاصطناعي ومنصات البيانات الضخمة لتحليل الاتجاهات الناشئة، وتوجيه الاستثمارات نحو مشاريع البحث التي تُلبّي الاحتياجات المستقبلية للعملاء.

التعلم المستمر: تصميم برامج تدريبية مُخصصة تعكس الفجوات المهارية، مع دمج آليات التقييم الذاتي لضمان مواكبة التطورات التقنية والمهنية.

تُسهم هذه المحاور في تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية مستدامة، عبر دمجها في العمليات التشغيلية والاستراتيجيات طويلة المدى، مما يُعزز الابتكار ويُقلص الفجوة بين النظرية والتطبيق.

د. تميز الموارد البشرية

يُعد التميز البشري عاملاً محورياً لتحقيق التفوق المؤسسي، حيث يركز على إدارة استراتيجية تُحوّل المواهب إلى أصولٍ ديناميكيةٍ قادرةٍ على قيادة التغيير (El-Ebiary et al., 2021). يتجلى هذا البُعد عبر:

القيادة الاستشرافية: تصميم سياسات توائم بين مهارات الموظفين والأهداف المؤسسية، مع تفعيل اللامركزية في صنع القرار لتعزيز الشعور بالملكية.

تحفيز الابتكار: بناء بيئة عملٍ تشجع التجريب وتتقبل الفشل كجزءٍ من عملية التعلم، عبر منصاتٍ لدعم الأفكار الجديدة ومبادرات الـ"هاكاثون".

التنمية المستدامة: توفير مساراتٍ وظيفيةٍ مرنةٍ وبرامجٍ تدريبيةٍ قائمةٍ على التحليل التنبئي للاحتمالات المستقبلية، مع التركيز على المهارات الرقمية والقيادية.

التنوع والإدماج: توظيف الكفاءات المتنوعة ثقافياً ومهنيّاً لتعزيز الإبداع الجماعي، وتبني سياساتٍ تضمن المساواة في الفرص والترقيات.

المشاركة الفعّالة: إشراك الموظفين في وضع الرؤية الاستراتيجية عبر استطلاعات الرأي وورش التصميم المشترك، مما يعزز الولاء التنظيمي.

4.1.2 دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي

تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحفيز الموظفين وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي. وفقاً للأدبيات الحديثة، يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على إلهام المرؤوسين وخلق رؤية مشتركة تعزز الانتماء والالتزام المؤسسي. أظهرت دراسة (Ahmed Magedi & Mohd Noor, 2024) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على أداء الموظفين في البلديات الفلسطينية، حيث تعزز ثقافة الإبداع وحل المشكلات. كما أكدت دراسة (حمادة، 2022)

وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، مما يدل على دورها الفعال في تعزيز الكفاءة المؤسسية.

تساهم القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال عدة آليات رئيسية. أولاً، تعتمد على استراتيجيات تحفيزية مثل التقدير والاعتراف بالإنجازات، مما يزيد من رضا الموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. ثانياً، تعمل على تطوير المهارات القيادية والذكاء العاطفي لدى القادة، مما يمكنهم من بناء علاقات قوية مع الموظفين وتوجيههم نحو الأهداف الاستراتيجية (Aljamal, 2018). بالإضافة إلى ذلك، تشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية تعزز الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التحديات المعاصرة وضمان استدامتها (السعيداني، 2023).

2.2 ملخص الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية

دراسة رقية عبد الله حسن عيسى (2025) بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تعزيز الأداء العام وبناء ثقافة الابتكار. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع تحليل دراسات سابقة مثل دراسة الروسان (2019) التي شملت 270 مديراً ومساعداً، ودراسة الثويني (2018) التي ركزت على عينة من أعضاء هيئة التدريس. توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تعزز الإنتاجية والابتكار بنسبة ملحوظة، وتزيد الرضا الوظيفي عبر توفير بيئة عمل داعمة، كما تقلل معدلات الاستقالة عبر تعزيز الولاء التنظيمي، مع إبراز دورها في تحسين التواصل والتعاون بين الفرق. أوصت الدراسة

بتبني استراتيجيات لتعزيز ثقافة التغيير، وتدريب القادة على مهارات التواصل والتحفيز، وإشراك الموظفين في صنع القرار، مع التركيز على تطوير مقاييس مؤسسية لقياس التميز مثل نموذج EFQM الأوروبي.

دراسة شقور (2024) بعنوان "مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارات الفردية) ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة الاستقلال من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة والبالغ عددهم 63 فرداً، واسترجاع 50 استبانة صالحة للتحليل. توصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي 3.80 ووزن نسبي 76%، بينما كان مستوى التميز المؤسسي متوسطاً بمتوسط حسابي 3.34 ووزن نسبي 68.8%. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية، وضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتحقيق أعلى مستويات التميز المؤسسي من خلال تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين، واستطلاعات الرأي المستمرة، وتفعيل حلقات النقاش بين الموظفين، وتقديم الدعم للكادر البشري.

دراسة أيمن ميرغني إبراهيم علي (2023) بعنوان "دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير كفاءة القيادة الإدارية وثقافة المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الصناعة والتجارة السودانية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية قوامها 50 موظفًا، تم استرداد 40 استبانة صالحة للتحليل. توصلت النتائج إلى أن الوزارة تعتمد على فرق العمل لتحسين الأداء، لكنها لا تفوض العاملين بشكل كافٍ لحل المشكلات، كما أظهرت ضعفًا في تبني أنماط قيادية فعالة. من أبرز التوصيات: تبني نموذج مؤسسي للتميز يعتمد على أنماط القيادة الفعالة، تدريب القيادات والعاملين على التفويض والمشاركة، وتحسين بيئة العمل لتعزيز الإبداع، مع التركيز على تفويض الصلاحيات واعتماد أدوات تحفيزية لرفع الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات.

دراسة أحمد محفوظ عوض باحصين (2020) بعنوان "أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية (2013-2018)"

هدفت إلى تحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية، مع التركيز على ضعف الأداء في المنظمات الخيرية اليمنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بالمنهج التاريخي ودراسة الحالة، واستخدمت استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت العاملين في المؤسسة وفروعها. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وتحسين الأداء المؤسسي، مع إبراز دور التحفيز والتمكين في تعزيز الكفاءة. أوصت الدراسة بتبني نمط القيادة التحويلية في المنظمات المماثلة، وتدريب العاملين

على المهارات القيادية، وقياس عناصر الأداء المؤسسي بشكل دوري لضمان الاستدامة، مع التأكيد على أهمية التكيف مع التحديات الإدارية في البيئات غير المستقرة.

دراسة سلمى معمري (2020) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات - تقرت"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الواحات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، طُبق على عينة عشوائية من 50 عاملاً بالمؤسسة. توصلت النتائج إلى أن مستوى القيادة التحويلية لدى الرؤساء مرتفع، كما أن أداء العاملين مرتفع أيضاً، لكن الدراسة لم تجد تأثيراً ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين الأداء، مع وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة. أبرز التوصيات تشمل تعزيز آليات القيادة التحويلية، ومراعاة الفروق الفردية في الخبرات، وتحسين البيئة التنظيمية لتعكس قيم التحفيز والتطوير، مع التركيز على تدريب القيادات لتعزيز التفاعل مع العاملين.

دراسة نصرين عبد الله بدوي وخلف ناصر لطيف (2016) بعنوان "دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات والفروق بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز في جامعتي تكريت وكركوك، مع التركيز على دور القائد التحويلي في تعزيز الأداء المتميز. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 60 قيادة أكاديمية من جامعة تكريت و43 من جامعة كركوك، بما في ذلك رؤساء

الأقسام والمعاونين. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز، مع تفوق طفيف لجامعة كركوك في تحقيق الأداء المتميز مقارنة بجامعة تكريت. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات بأبعاد القيادة التحويلية في صياغة خططها التنظيمية، وبناء قيادات أكاديمية تتمتع بصفات القائد التحويلي، مع التركيز على تحفيز العاملين المتميزين والمبدعين لتعزيز موقع الجامعات في المنافسة الأكاديمية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (El-Hage and Sidani (2023 بعنوان "استكشاف دور القيادة التحويلية في ظل تأسيس التغيير المؤسسي"

هدفت إلى تحليل تأثير مكونات القيادة التحويلية (التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي، التأثير المثالي، والاعتبار الفردي) على تأسيس التغيير المؤسسي في سياق اعتماد الجامعات. اعتمدت الدراسة على منهج نوعي من خلال دراسة حالة لجامعة لبنانية خاصة خاضعة لعملية اعتماد، حيث تم إجراء 15 مقابلة شبه منظمة مع كبار القادة و15 مجموعة تركيز مع 85 عضو هيئة تدريس من أربع تخصصات. أظهرت النتائج أن التحفيز الفكري والدافع الإلهامي كانا الأكثر تأثيراً في تعزيز التغيير المؤسسي، بينما لعب التأثير المثالي والاعتبار الفردي دوراً محدوداً. كما أكدت النتائج على أهمية التواصل الإقناعي والمشاركة الفاعلة في صنع القرار لتعزيز التزام الأعضاء بالتغيير. أوصت الدراسة بتدريب القيادات على مهارات التحفيز الفكري والإلهامي، وتحسين ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب الفردي والاعتراف بجهود العاملين، مع التركيز على تعزيز الرؤية الاستراتيجية الملهمة لمواجهة التحديات في البيئات غير المستقرة.

دراسة Murari and Mukherjee (2021) بعنوان "دور القيادة التحويلية الأصيلة في

تحقيق التميز الإداري والاستدامة"

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور أسلوب القيادة التحويلية الأصيلة في تعزيز التميز الإداري والاستدامة في البيئات التنافسية، من خلال تحديد الخصائص الرئيسية لهذا النمط القيادي وعلاقته بنتائج الأعمال. اعتمدت المنهجية على مراجعة أدبيات شاملة لدراسات سابقة ومقالات وكتب منشورة بين عامي 1985 و2019، مع تحليل محتوى 3850 دراسة حول القيادة التحويلية الأصيلة و2500 دراسة حول التميز الإداري، بالإضافة إلى تحليل تجارب مؤسسات مثل Asian Paints و Bajaj Auto. توصلت النتائج إلى أن خصائص القيادة التحويلية الأصيلة (ك الرؤية الواضحة، بناء الثقة، التحفيز الإلهامي، الاهتمام الفردي، الشفافية، والتوافق القيمي (تحسّن الكفاءة التشغيلية بنسبة ملحوظة، وتعزيز الابتكار ورضى الموظفين، وتدعم الاستدامة عبر تحسين سلاسل القيمة وإدارة المخاطر. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب القيادي لبناء قادة أخلاقيين، ودمج ممارسات الاستدامة في الهياكل التنظيمية، مع التركيز على الشفافية وتبني التقنيات الحديثة لمواكبة التحديات التنافسية.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه والاختلاف:

أظهرت الدراسات السابقة تقارباً في المنهجية المعتمدة، حيث استخدمت معظمها المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما تعتمد هذه الدراسة كذلك، نظراً لملاءمته في تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي. كما تشترك الدراسة الحالية مع دراسات مثل شقور (2024) وباصحين (2020) في تركيزها على أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي، لكنها تختلف عنها من حيث البيئة التطبيقية، حيث تتناول الدراسة الحالية قطاعاً حكومياً خدمياً حيويًا يتمثل في هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض، بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على الجامعات أو القطاعات التعليمية أو الخيرية. من حيث أدوات جمع البيانات، توافقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية، واستخدمت برمجيات تحليلية مثل SPSS وهو ما سيطبق كذلك في هذه الدراسة. أما من حيث عينة الدراسة، فتفاوتت الدراسات السابقة بين عينات كبيرة وصغيرة، بينما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق تمثيل ملائم للقيادات الإدارية داخل الهيئة الحكومية المستهدفة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: تُعد الدراسات السابقة مرجعية علمية أساسية ساعدت في بلورة الإطار النظري للدراسة الحالية، من خلال توضيح المفاهيم المرتبطة بالقيادة التحويلية وأبعادها المختلفة (مثل التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية)، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات التميز المؤسسي، كما قدمت العديد من الدراسات أدوات ومعايير يمكن الاستفادة منها عند تصميم الاستبيان وتحليل البيانات. كذلك وفّرت الدراسات السابقة أدلة تجريبية على فعالية القيادة التحويلية في مختلف البيئات التنظيمية، مما يعزز فرضية الدراسة الحالية التي تسعى إلى التأكد من وجود هذا الدور داخل قطاع حيوي كهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، خصوصاً في ظل التحولات التنظيمية التي تشهدها الجهات الحكومية في السعودية في إطار رؤية 2030.

الفجوة البحثية: رغم تنوع الدراسات السابقة وغناها من حيث تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، إلا أن معظمها لم يتناول بعمق القطاع الحكومي الخدمي في المملكة، وخاصة الهيئات ذات الطابع الرقابي والتنظيمي مثل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. كما أن بعض الدراسات ركزت فقط على البيئة التعليمية أو الخيرية، أو على أبعاد محددة دون دراسة شاملة لتأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على جوانب التميز المؤسسي. لذا، تسعى هذه الدراسة

إلى سد هذه الفجوة من خلال تطبيق منهجية تحليلية على واقع الهيئة، ودراسة العلاقة بين التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية وبين التميز المؤسسي بأنواعه: المعرفي، القيادي، والخدمي، لتقديم نتائج قابلة للتطبيق العملي تدعم تطوير القيادة في القطاع الحكومي، وتعزيز جهود المملكة نحو الإصلاح المؤسسي وتحقيق الأداء الحكومي المتميز

الفصل الثالث:

3. الدراسة الميدانية ومنهجية الدراسة

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة والإجراءات البحثية المصاحبة لها، والتي تم اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها البحثية. يتناول هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، ومصادر وأدوات جمع البيانات المستخدمة، وإجراءات تنفيذ الدراسة، وكذلك عرض الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدامه بهدف وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) وبين تحقيق التميز المؤسسي ممثلاً في أبعاده الثلاثة: التميز القيادي، التميز الخدمي، والتميز المعرفي في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض. وقد تم اختيار هذا المنهج لما له من قدرة على تحليل الواقع الميداني بدقة من خلال الأساليب الكمية والنوعية، مما يُسهم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تطوير الممارسات القيادية داخل البيئة المؤسسية الحكومية، وبما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الأداء في القطاع العام.

1.1.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والمشرفين ومديري الإدارات والأقسام، بالإضافة إلى عدد من الموظفين العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا للدور المحوري الذي تؤديه هذه الفئة في تنفيذ السياسات الإدارية وتطبيق أنماط القيادة المؤثرة في بيئة العمل، لا سيما القيادة التحويلية، وتأثيرها المباشر على مؤشرات التميز المؤسسي داخل الهيئة. كما أن طبيعة عمل الهيئة الحيوية في المجالات المالية والتنظيمية تتطلب أنماطاً قيادية فعالة تسهم في تحقيق الكفاءة المؤسسية.

2.1.3 حجم العينة وطريقة اختيارها

لحساب حجم العينة المناسب للدراسة، تم استخدام الحاسبة الإحصائية الإلكترونية المتوفرة على موقع Raosoft، وذلك بهدف ضمان تحقيق أعلى درجات الدقة والتمثيل. وقد تم تحديد المعايير الإحصائية على النحو التالي: مستوى الثقة 95%، وهامش الخطأ 5%، ونسبة توزيع متوقعة 25%، وذلك في ظل غياب بيانات دقيقة حول الخصائص التفصيلية لمجتمع الدراسة. وبناءً على تقدير تقريبي بأن عدد العاملين المستهدفين من القيادات الإدارية والموظفين في الهيئة بمنطقة الرياض يبلغ حوالي 6000 فرد، أشارت الحاسبة إلى أن الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة هو 275 مشاركاً.

واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار المشاركين، حيث أُتيحت لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية للمشاركة، دون أي تحيز. وتم تنفيذ العينة باستخدام القوائم الرسمية المعتمدة لدى الهيئة. وبلغ عدد المشاركين فعلياً في الدراسة 302 موظفاً، وهو ما يزيد عن الحد الأدنى المحسوب، مما يُضفي على النتائج قدراً أعلى من الموثوقية والإمكانات التعميمية.

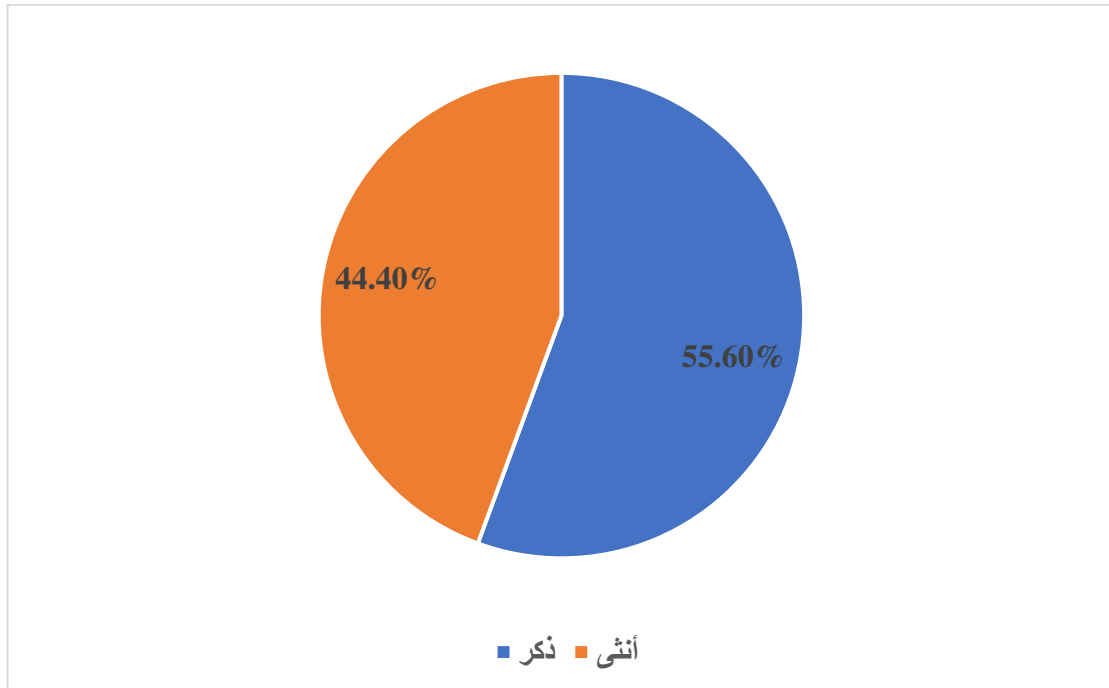
3.1.3 خصائص عينة الدراسة

جدول (3-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	168	55.6%
أنثى	134	44.4%
الإجمالي	302	100.0%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يوضح الجدول (3-1) أن نسبة الذكور بلغت 55.6%، بينما بلغت نسبة الإناث 44.4%، مما يشير إلى تمثيل متوازن نسبياً بين الجنسين في الهيئة، مع ميل بسيط لهيمنة الذكور، وهو ما قد يعكس طبيعة التوظيف في بعض الإدارات الحكومية ذات الطابع الميداني أو التشغيلي.

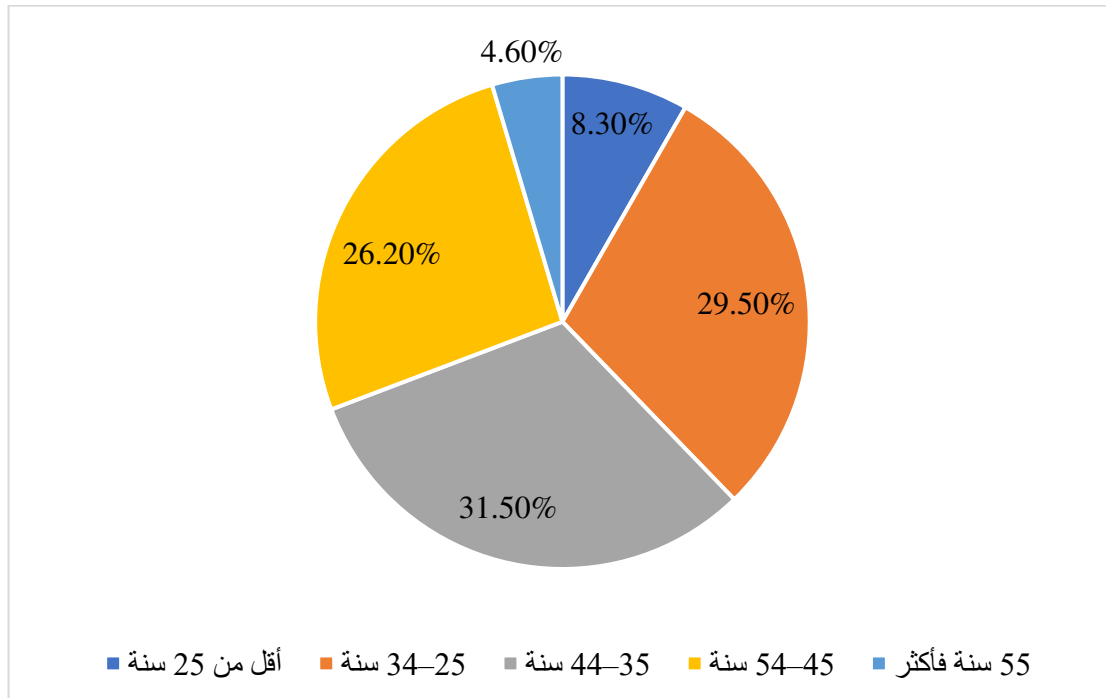


شكل 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	25	8.3%
25-34 سنة	89	29.5%
35-44 سنة	95	31.5%
45-54 سنة	79	26.2%
55 سنة فأكثر	14	4.6%
الإجمالي	302	100.0%

يشير الجدول (2-3) إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين تقع في الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة بنسبة 31.5%، تليها الفئة من 25 إلى 34 سنة بنسبة 29.5%، مما يعكس مشاركة فعالة من الموظفين في الفئة الناضجة مهنيًا، ذات الخبرة العملية المناسبة لطبيعة الدراسة.

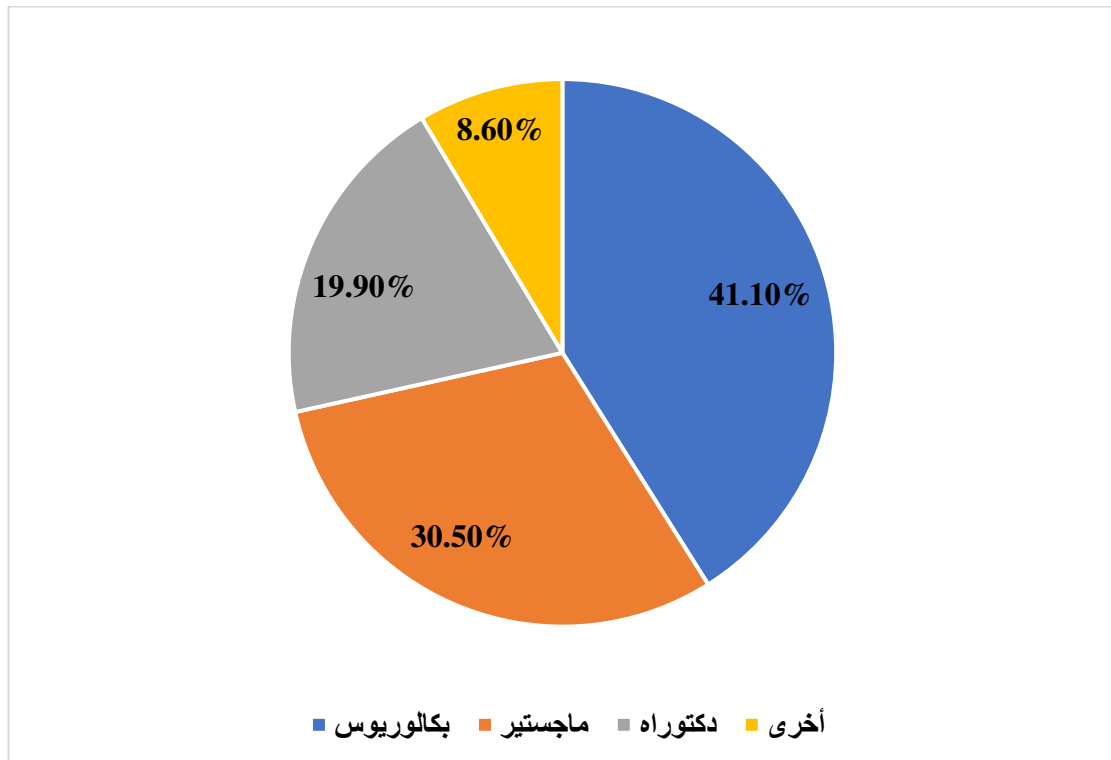


شكل 3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
بكالوريوس	124	41.1%
ماجستير	92	30.5%
دكتوراه	60	19.9%
أخرى	26	8.6%
الإجمالي	302	100.0%

يبين الجدول (3-3) أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية متقدمة، حيث يشكل حملة البكالوريوس والماجستير ما يزيد عن 70% من المشاركين، مما يعكس ارتفاع المستوى الأكاديمي للعاملين في الهيئة، ويُعزز من موثوقية آرائهم حول الممارسات القيادية.

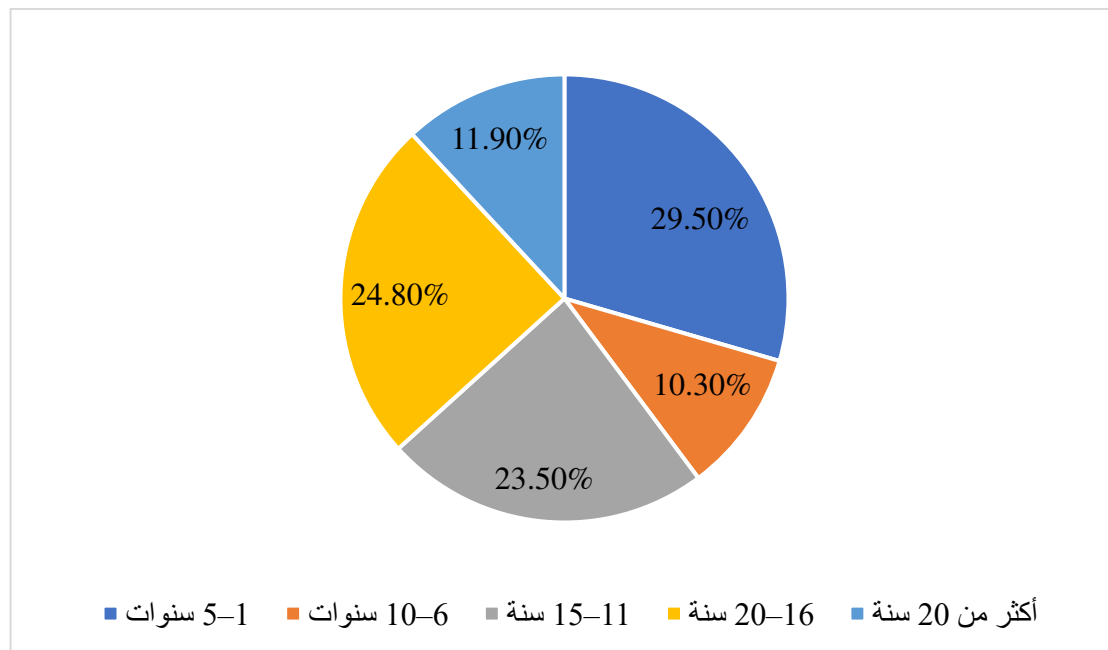


شكل 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
1-5 سنوات	89	29.5%
6-10 سنوات	31	10.3%
11-15 سنة	71	23.5%
16-20 سنة	75	24.8%
أكثر من 20 سنة	36	11.9%
الإجمالي	302	100.0%

يشير الجدول (3-4) إلى توازن في توزيع الخبرات، مع تمثيل واضح للفئتين القصيرة (1-5 سنوات) والطويلة (16-20 سنة)، مما يوفر تنوعاً مهنيًا يُثري نتائج الدراسة من حيث مدى تفاعل الموظفين مع أساليب القيادة المختلفة داخل الهيئة.

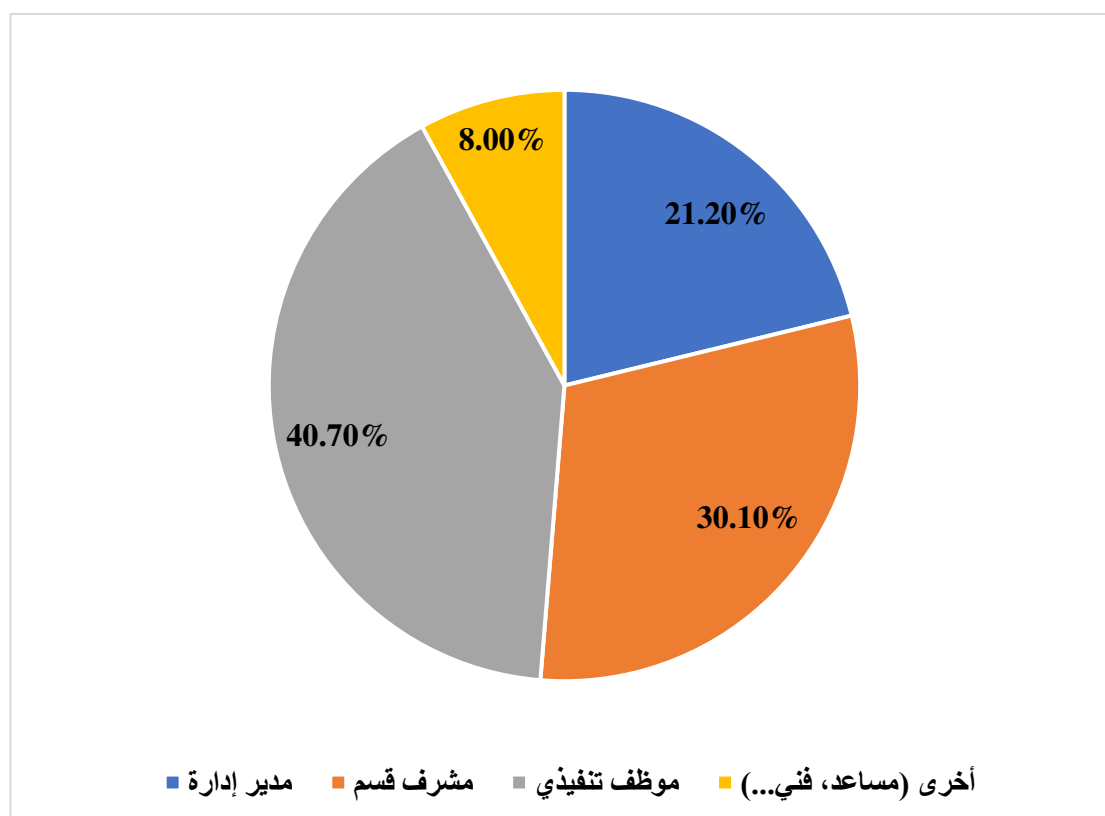


شكل 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرارات	النسبة المئوية
مدير إدارة	64	21.2%
مشرف قسم	91	30.1%
موظف تنفيذي	123	40.7%
أخرى (مساعد، فني...)	24	8.0%
الإجمالي	302	100.0%

يوضح الجدول (3-5) أن أكبر نسبة من المشاركين يشغلون مناصب تنفيذية (40.7%)، تليها مناصب الإشراف والإدارة، مما يشير إلى أن غالبية العينة تتفاعل بشكل مباشر مع العمليات والإجراءات اليومية، ما يعزز واقعية إجاباتهم حول القيادة داخل الهيئة.

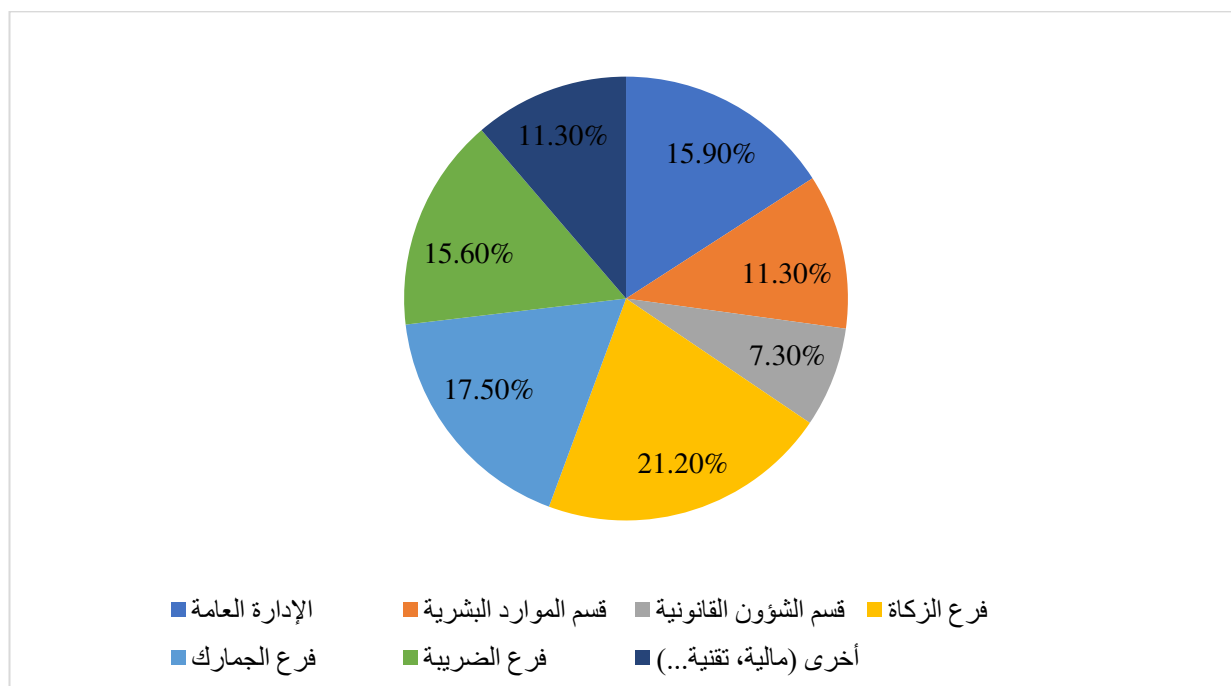


شكل 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

جدول (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإدارة أو القسم

الإدارة / القسم	التكرارات	النسبة المئوية
الإدارة العامة	48	15.9%
قسم الموارد البشرية	34	11.3%
قسم الشؤون القانونية	22	7.3%
فرع الزكاة	64	21.2%
فرع الجمارك	53	17.5%
فرع الضريبة	47	15.6%
أخرى (مالية، تقنية...)	34	11.3%
الإجمالي	302	100.0%

يعكس الجدول (3-6) تنوعاً واضحاً في انتماءات المشاركين، مع تمثيل واسع لجميع فروع الهيئة، مما يدعم شمولية الدراسة ويعزز من مصداقية نتائجها في ما يخص بيئة العمل داخل الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك.



شكل 7 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإدارة أو القسم

2.3 مصادر جمع المعلومات

مصادر أولية: تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة من العاملين والقيادات الإدارية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض، حيث تم تصميم الاستبيان لقياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية) ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بمختلف جوانبه (المعرفي، القيادي، الخدماتي).

وقد تم بناء الاستبيان استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، مع إجراء تعديلات وصياغة بعض البنود بما يتلاءم مع طبيعة العمل المؤسسي والإداري في الهيئة، وظروف البيئة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي. كما سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين في الإدارة العامة والقيادة المؤسسية للتأكد من صدقه الظاهري ووضوح عباراته وسلامة محتواه.

مصادر ثانوية: تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من الكتب والمراجع الأكاديمية، والدراسات العربية والأجنبية المحكمة، والتقارير البحثية الحديثة ذات العلاقة بموضوعات القيادة التحويلية، التميز المؤسسي، وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. وقد تم الاستفادة من هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة الفرضيات، ودعم تفسير وتحليل النتائج، وإجراء المقارنات العلمية مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، مما ساعد على تعميق التحليل وإثراء المناقشة البحثية.

1.2.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بمدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة

والجمارك بمنطقة الرياض. وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مع الاستناد إلى الأدبيات العلمية وأدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة ذات الصلة، مع إجراء التعديلات اللازمة لتلائم طبيعة البيئة المؤسسية في الهيئة.

تكوّن الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والمهنية

اشتمل هذا الجزء على سبعة أسئلة مغلقة تهدف إلى جمع معلومات أساسية حول المشاركين، مثل الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي، القسم الإداري، وعدد سنوات الخدمة في الهيئة. يساعد هذا الجزء في توصيف العينة وتحليل الفروق بناءً على المتغيرات الديموغرافية.

الجزء الثاني: المتغير المستقل – القيادة التحويلية

خصص هذا الجزء لقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: التأثير المثالي: تم قياسه عبر خمس عبارات تعكس مستوى النزاهة، الكفاءة، الالتزام بالمصلحة العامة، الاحترام، ومهارات الإقناع لدى القيادات. الدافعية الإلهامية: شملت خمس عبارات تقيس قدرة القادة على تحفيز العاملين، وتعزيز الرؤية المشتركة والعمل بروح الفريق.

الاستثارة الفكرية: تضمنت خمس عبارات تقيس مدى تشجيع القيادات على الإبداع، وتقبل الآراء المختلفة، وتحليل الأخطاء بصورة تطويرية.

الجزء الثالث: المتغير التابع – التميز المؤسسي

تم في هذا الجزء قياس التميز المؤسسي في الهيئة عبر ثلاثة أبعاد رئيسية، هي:

التميز القيادي: اشتمل على خمس عبارات تقيس تحديد الأهداف، دعم الإبداع المؤسسي، تحفيز العاملين، وتوفير بيئة عمل داعمة.

التميز الخدماتي: احتوى على خمس عبارات تقيس جودة وكفاءة الخدمات المقدمة، ومدى توظيف التقنية في تحسينها.

التميز المعرفي: شمل خمس عبارات تقيس تحديث نظم العمل، دعم تطوير الكفاءات، والاستفادة من المعرفة المؤسسية في اتخاذ القرار.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، موزعاً من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة، بما يتيح تحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

3.3 ضبط أداة الدراسة

حرص الباحث على التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بما يضمن دقة النتائج وموثوقية البيانات المستخلصة من موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض. وقد تم تنفيذ مجموعة من الإجراءات المنهجية لضبط الأداة، تضمنت التحقق من أنواع متعددة من الصدق وقياس الثبات الإحصائي، وذلك على النحو الآتي:

1.3.3 الصدق الظاهري: (Face Validity)

تم عرض أداة الدراسة في صيغتها الأولية على نخبة من المحكمين المتخصصين في مجالات القيادة الإدارية، والإدارة العامة، والسلوك التنظيمي، والتطوير المؤسسي. وهدفت عملية التحكيم إلى مراجعة وضوح العبارات، مدى شمولها لأبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، ومدى ملاءمتها لطبيعة العمل المؤسسي داخل الهيئة. وقد تم اعتماد الملاحظات العلمية المقدمة من المحكمين لإجراء التعديلات اللازمة، والتي شملت إعادة صياغة بعض البنود، وحذف أو دمج

بعض العبارات، وإضافة فقرات جديدة لتعزيز التغطية الشاملة لمجالات الدراسة، وذلك بما يضمن وضوح الأداة ودقتها في قياس متغيرات الدراسة وفق طبيعة بيئة العمل الحكومية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

2.3.3 ثبات الأداة (Reliability)

حرص الباحث على التأكد من ثبات أداة الدراسة لضمان اتساق النتائج واستقرارها عند إعادة التطبيق، وقد تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبيان بشكل مستقل، بالإضافة إلى حساب الثبات الكلي للأداة.

جدول (3-7): نتائج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة والأداة ككل

نوع المتغير	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
متغير تابع	التميز القيادي	5	.983
	التميز الخدماتي	5	.989
	التميز المعرفي	5	.988
	التميز المؤسسي (كامل المتغير)	15	.993
متغير مستقل	التأثير المثالي	5	.986
	الدافعية الإلهامية	5	.985
	الاستثارة الفكرية	5	.980
	القيادة التحويلية (كامل المتغير)	15	.993
الأداة ككل	جميع محاور الدراسة	30	.983

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الدراسة، سواء المتعلقة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي) أو المستقل (القيادة التحويلية)، وكذلك الأداة ككل، حققت درجات ثبات مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي بين الفقرات. فقد بلغ معامل الثبات لمجمل فقرات التميز المؤسسي (15 فقرة) قيمة مرتفعة بلغت (.993)، وهي تدل على تجانس كبير بين الأبعاد الثلاثة: التميز القيادي، التميز الخدمي، والتميز

المعرفي. وبالمثل، أظهرت أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) درجات ثبات مرتفعة، حيث تراوحت معاملات ألفا بين (980.) و** (986.)**، في حين سجل المتغير الكلي للقيادة التحويلية نفس القيمة العالية (993.).

أما الثبات الكلي للأداة بجميع محاورها الثلاثين فقد بلغ (983.)، وهو ما يؤكد بدرجة عالية من الموثوقية أن أداة الاستبيان صالحة للاستخدام في البيئة الإدارية الحكومية الخاصة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ويمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية واستخلاص نتائج دقيقة تعكس الواقع البحثي للمؤسسة المستهدفة.

4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج علمية دقيقة، استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS ، وذلك على النحو التالي:

حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لقياس درجة ثبات أداة الاستبيان.

استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية) لتحليل الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار

Shapiro-Wilk.

اختبار سبيرمان (Spearman's rho) لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستويات التميز المؤسسي.

خلاصة

خلص الفصل الثالث إلى تحديد الإطار المنهجي الذي استندت إليه هذه الدراسة في فحص العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض . وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، كما تم تحديد مجتمع الدراسة المكوّن من القيادات الإدارية والمشرفين والموظفين التنفيذيين العاملين في مختلف الإدارات والفروع التابعة للهيئة، واحتساب حجم العينة باستخدام الحاسبة الإحصائية (Raosoft) والذي بلغ 302 مشاركاً، مع تطبيق أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان التمثيل العادل والشامل. اعتمدت الدراسة على أداة استبيان مُعدّة بعناية، قسّمت إلى محاور لقياس أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، وتم التحقق من صدق الأداة من خلال التحكيم والخبرة الميدانية، بالإضافة إلى التحقق من الثبات الإحصائي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، والذي أظهر نتائج مرتفعة في جميع المحاور، مما يدل على قوة الأداة ومصادقيتها. وبذلك، يوفر هذا الفصل قاعدة منهجية صلبة للتحليلات الإحصائية والنتائج التي ستُعرض في الفصول التالية، ويعزز ثقة الباحث في صلاحية الأداة وموثوقية البيانات المستخلصة من بيئة العمل في الهيئة.

الفصل الرابع:

4 تحليل النتائج

تمهيد

يُعنى هذا الفصل بعرض وتحليل النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال دراسة دور القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي) لدى القيادات الإدارية والمشرفين والموظفين التنفيذيين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض. وقد تم الاعتماد في التحليل على البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 302 موظفًا باستخدام أداة الاستبيان المصممة خصيصًا لهذا الغرض. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 26)، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاده الثلاثة على المتغير التابع (التميز المؤسسي) بأبعاده المختلفة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم تفسير علمي دقيق لمستوى تطبيق القيادة التحويلية في بيئة العمل الحكومية داخل الهيئة، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق التميز المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030 وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

1.4 تحليل نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها

في إطار السعي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية، أجرى الباحث مجموعة من التحليلات الإحصائية الكمية شملت:

تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستبيان، بهدف تحديد مستوى استجابات أفراد العينة لكل بند من بنود الدراسة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحويل الإجابات النوعية إلى بيانات كمية قابلة للتحليل، وهو ما أتاح تقييمًا كمياً دقيقاً لمستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في بيئة الهيئة. كما تم عرض النتائج بشكل منظم من خلال جداول إحصائية توضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، إلى جانب حساب المتوسط العام لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

أتاحت هذه الإجراءات التحليلية إمكانية تفسير مدى تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، كما ساعدت في تقييم أثر هذه الأبعاد القيادية في تعزيز مختلف مجالات التميز المؤسسي (القيادي، الخدمي، المعرفي)، وهو ما ينعكس على تطوير الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية للهيئة في إطار بيئة العمل الحكومية.

1.1.4 قياس درجة المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية)

سعيًا إلى تحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية والمشرفين والموظفين التنفيذيين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المتغير المستقل، والذي يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبيان، وذلك بهدف تقييم درجة تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في البيئة الإدارية الحكومية. ويعرض الجدول التالي المؤشرات الإحصائية لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل، بالإضافة إلى المتوسط

العام لكل بعد من أبعاده، بما يسهم في تكوين تصور علمي دقيق عن مستوى القيادة التحويلية في الهيئة.

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد/العبرة
			أولاً: التأثير المثالي
عالية جداً	0.676	4.24	يتصرف القادة في الهيئة بما يحقق المصلحة العامة دون النظر إلى مصالحهم الشخصية.
عالية جداً	0.649	4.25	يظهر قادة الهيئة كفاءة ومهارات عالية في الإقناع والتأثير على الموظفين.
عالية جداً	0.626	4.26	يتمتع القادة بدرجة عالية من الشفافية والثقة في تعاملهم مع الموظفين.
عالية جداً	0.640	4.27	يحظى القادة في الهيئة باحترام كبير من الموظفين بسبب سلوكهم المهني.
عالية جداً	0.661	4.24	يتمتع القادة بخبرات تمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة في المواقف الصعبة.
عالية جداً	0.63	4.25	متوسط التأثير المثالي
			ثانياً: الدافعية الإلهامية
عالية جداً	0.629	4.23	يعرض القادة رؤية مستقبلية ملهمة وواضحة لمستقبل الهيئة.
عالية جداً	0.637	4.24	يشجع القادة روح الفريق والعمل الجماعي بين الإدارات المختلفة.
عالية جداً	0.636	4.23	يعزز القادة ثقافة التعاون والتآزر بين الموظفين.
عالية جداً	0.669	4.23	يعمل القادة على رفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم نحو الإنجاز.
عالية جداً	0.644	4.23	يقدم القادة الدعم والتقدير لتطوير المهارات المهنية للموظفين.
عالية جداً	0.63	4.23	متوسط الدافعية الإلهامية

ثالثاً: الاستشارة الفكرية			
يشجع القادة الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة.	4.22	0.689	عالية جداً
يثق القادة بقدرات الموظفين العلمية والمهنية.	4.23	0.665	عالية جداً
يوجه القادة الموظفين لمعالجة الأخطاء والاستفادة منها كفرص للتعلم.	4.23	0.641	عالية جداً
يتقبل القادة الأفكار والاقتراحات حتى إذا كانت مخالفة لآرائهم.	4.23	0.629	عالية جداً
يعرض القادة التحديات كمجالات للتحسين والتطوير المستمر.	4.23	0.649	عالية جداً
متوسط الاستشارة الفكرية	4.23	0.64	عالية جداً
المتوسط العام للقيادة التحويلية	4.24	0.62	عالية جداً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-1) إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك جاء بدرجة "عالية جداً" عبر جميع الأبعاد الثلاثة: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية.

فقد حقق بُعد التأثير المثالي أعلى متوسط حسابي بلغ (4.25)، وهو ما يعكس قوة تمثيل القادة للنزاهة والمهنية، وتقديمهم للمصلحة العامة على المصالح الشخصية، فضلاً عن قدرتهم على الإقناع، وبناء الثقة والاحترام داخل فرق العمل.

أما بُعد الدافعية الإلهامية فقد حقق متوسطاً مرتفعاً (4.23) مما يدل على وضوح الرؤية القيادية المستقبلية في الهيئة، وحرص القادة على تعزيز الروح المعنوية، ودعم العمل الجماعي، وخلق بيئة إيجابية ومحفزة داخل الإدارات.

وفيما يخص بُعد الاستثارة الفكرية، فقد حقق متوسطاً بلغ (4.23)، ما يدل على أن القادة يشجعون الإبداع ويقبلون الأفكار الجديدة، ويحولون التحديات إلى فرص تطوير، ويستخدمون الأخطاء كأدوات تعليمية، مما يسهم في ترسيخ ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.

وبلغ المتوسط العام لممارسة القيادة التحويلية (4.24) بانحراف معياري (0.62)، وهي نتيجة تعكس وجود ثقافة قيادية متقدمة داخل الهيئة، تقوم على الثقة، التحفيز، والإبداع الفكري، بما يسهم في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق أهداف الهيئة في إطار التحول المؤسسي والتميز المستدام.

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التميز المؤسسي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أولاً: التميز القيادي			
تحدد إدارة الهيئة أهدافها الاستراتيجية بما يتماشى مع تطلعات المستفيدين.	4.23	0.633	عالية جداً
تسعى القيادة إلى تحقيق مركز تنافسي مميز للهيئة عبر خطط تطويرية.	4.24	0.628	عالية جداً
تشجع الإدارة تقديم الأفكار المبتكرة من قبل الموظفين.	4.21	0.640	عالية جداً
توفر القيادة الموارد الضرورية لدعم التميز والإبداع المؤسسي.	4.23	0.644	عالية جداً
توفر الإدارة بيئة عمل جاذبة ومحفزة للعاملين.	4.20	0.659	عالية جداً
متوسط التميز القيادي	4.22	0.62	عالية جداً
ثانياً: التميز الخدماتي			

عالية جدًا	0.641	4.22	تحرص الهيئة على تطوير خدماتها بشكل مستمر لضمان الجودة.
عالية جدًا	0.622	4.24	تستخدم الهيئة أحدث الأنظمة التقنية في تقديم خدماتها.
عالية جدًا	0.647	4.22	تُقدّم الهيئة خدماتها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب.
عالية جدًا	0.614	4.24	تُصمم خدمات الهيئة وفق احتياجات المستفيدين بدقة.
عالية جدًا	0.660	4.22	تتعامل الهيئة بجدية مع شكاوى وملاحظات المستفيدين لتحسين الأداء.
عالية جدًا	0.62	4.23	متوسط التميز الخدماتي
			ثالثاً: التميز المعرفي
عالية جدًا	0.630	4.22	تُحدّث الهيئة إجراءاتها بما يتوافق مع أفضل الممارسات والمعايير.
عالية جدًا	0.656	4.22	تدعم الهيئة التحول الرقمي واستخدام منصات إلكترونية حديثة.
عالية جدًا	0.657	4.20	توجه الهيئة جهودها البحثية نحو معالجة تحديات واقعية ومجتمعية.
عالية جدًا	0.632	4.22	تقيم الهيئة برامجها ومبادراتها بشكل دوري لضمان التطوير المستمر.
عالية جدًا	0.638	4.21	تشجع الهيئة الموظفين على تنمية معارفهم ومهاراتهم الابتكارية.
عالية جدًا	0.62	4.21	متوسط التميز المعرفي
عالية جدًا	0.61	4.22	المتوسط العام للتميز المؤسسي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

2.1.4 تحليل نتائج التميز المؤسسي

تشير نتائج الجدول رقم (4-2) إلى أن مستوى التميز المؤسسي في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك، بمختلف أبعاده الثلاثة (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)، قد جاء بدرجة "عالية جدًا" وفقًا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا واسعًا من قبل الموظفين تجاه أداء الهيئة وممارساتها المؤسسية. فقد بلغ المتوسط العام لمستوى التميز المؤسسي (4.22) بانحراف معياري (0.61)، وهي قيمة مرتفعة تعكس تجانسًا واضحًا في استجابات أفراد العينة، وتدل على جودة الممارسات الإدارية والخدمية والمعرفية داخل الهيئة.

على مستوى التميز القيادي، أظهرت النتائج أن الهيئة تتبنى نهجًا قياديًا استراتيجيًا قائمًا على التخطيط الفعال، وتحفيز الإبداع، وتوفير بيئة داعمة. وقد حقق هذا البعد متوسطًا قدره (4.22)، مع بروز مؤشرات قوية مثل مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع تطلعات المستفيدين (4.23) والسعي لتحقيق مركز تنافسي عبر خطط تطويرية (4.24)، ما يدل على وجود قيادة رشيدة تتبنى مفاهيم الجودة المؤسسية وتعزيز ثقافة التميز.

أما على صعيد التميز الخدماتي، فقد حقق هذا البعد أعلى متوسط بين الأبعاد الثلاثة بواقع (4.23)، مما يدل على التزام الهيئة بتقديم خدمات عالية الكفاءة والفعالية. وتبرز قوة هذا البعد في مؤشرين رئيسيين هما: استخدام الأنظمة التقنية الحديثة لتحسين الخدمات (4.24)، وتصميم الخدمات وفقًا لاحتياجات المستفيدين (4.24)، مما يعكس وجود ثقافة خدمية متقدمة موجهة نحو رضا المتعاملين وتحسين الأداء التشغيلي.

وفيما يخص التميز المعرفي، فقد بلغ متوسطه (4.21)، وهو ما يزال ضمن الدرجة "عالية جدًا"، مما يعكس اهتمام الهيئة بتحديث إجراءاتها، ودعم التحول الرقمي، وتنمية المعارف والمهارات الابتكارية لدى الموظفين. ويؤكد هذا التوجه سعي الهيئة نحو بناء بيئة معرفية محفزة قائمة على أفضل الممارسات الإدارية والتقنية.

من خلال تقارب المتوسطات بين أبعاد التميز المؤسسي والانخفاض النسبي في الانحرافات المعيارية، يتضح أن هناك اتساقًا وتكاملًا في السياسات المؤسسية للهيئة، ما يعزز مكانتها التنافسية، ويؤكد فعالية القيادة الإدارية واستراتيجيات التطوير الخدمي والمعرفي كركائز أساسية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام في القطاع الحكومي.

2.4 نتائج اختبار السؤال الرئيسي للدراسة

سعيًا للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة، الذي ينص على:

"ما دور القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية) في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض؟"،

تم بناء الفرضية الرئيسية على النحو الآتي: "يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، بدأها بإجراء اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات بهدف التحقق من مدى مطابقتها للتوزيع الطبيعي، وذلك لكل من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي). وقد تم

استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk).

جدول (4-3): نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الرئيسية

المتغير	عدد الأفراد (N)	K-S Statistic	Sig. (K-S)	S-W Statistic	Sig. (S-W)
القيادة التحويلية	302	.291	.000	.687	.000
التميز المؤسسي	302	.313	.000	.670	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن القيم الاحتمالية (Sig.) لجميع الاختبارات أقل من 0.05، مما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما استوجب الاعتماد على الاختبارات غير البارامترية. وبناءً عليه، تم استخدام اختبار الارتباط من نوع سبيرمان (Spearman's rho) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.

جدول (4-4): معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي

المتغيرات	معامل الارتباط (Spearman's rho)	مستوى الدلالة (Sig.)	عدد المشاركين (N)
القيادة التحويلية × التميز المؤسسي	0.870**	0.000	302
دالة إحصائية عند مستوى معنوية $p < 0.01$			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول (4-4) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين إجمالي درجات القيادة التحويلية وأبعاد التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.870)، وهو دال إحصائيًا عند مستوى (Sig. = 0.000)، أي أقل من 0.01.

وتدل هذه النتيجة على أن ممارسة أساليب القيادة التحويلية - ممثلة في التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية - تسهم بشكل فعال في رفع مستوى التميز المؤسسي داخل الهيئة. ويتجلى ذلك في إدراك الموظفين لوجود بيئة عمل قائمة على الشفافية، الإلهام، وتشجيع الإبداع، وهي عناصر جوهرية في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية. وبذلك، تدعم هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، وتؤكد أن تبني القيادة التحويلية في بيئة العمل الحكومية - كهيئة الزكاة والضريبة والجمارك - يُعد خيارًا استراتيجيًا فاعلاً لتعزيز التميز المؤسسي، والارتقاء بالأداء التنظيمي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة في ضوء رؤية المملكة 2030.

1.2.4 نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول

سعيًا للإجابة على السؤال الفرعي الأول من هذه الدراسة، والذي ينص على: "ما دور التأثير المثالي في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض؟"

تمت صياغة الفرضية الفرعية الأولى على النحو التالي: "يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض."

ونظرًا لأهمية بُعد "التأثير المثالي" كونه يمثل أحد الركائز الأساسية للقيادة التحويلية، فقد تم استخدام اختبار سبيرمان للارتباط (Spearman's Correlation Coefficient) لقياس قوة العلاقة واتجاهها، وذلك بعد التحقق من عدم مطابقة بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي باستخدام اختبارات كولموغوروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك، والتي تم عرضها سابقًا. جاء هذا التحليل لتحديد ما إذا كان مستوى ممارسة التأثير المثالي من قبل القيادات في الهيئة -من خلال تجسيد القيم الأخلاقية العالية، السلوك المهني، النزاهة، والقدرة على التأثير الإيجابي في الموظفين - يرتبط بشكل دال بمدى تحقيق التميز المؤسسي، الذي يتمثل في جودة الأداء، التطوير المستمر، رضا المستفيدين، وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

جدول (4-5): نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين "درجة التأثير المثالي" و"التميز المؤسسي"

المتغيرات	إجمالي درجة التأثير المثالي	المجموع الكلي للتميز المؤسسي
معامل الارتباط (Spearman's rho)	1.000	0.859
مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)	—	0.000
عدد المشاركين (N)	302	302
مستوى الدلالة الإحصائية: دالة عند مستوى ($p < 0.01$)		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (4-5) إلى أن قيمة معامل الارتباط (0.859) تعكس وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية عالية بين درجة ممارسة بُعد التأثير المثالي في القيادة التحويلية وبين مستوى التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك، حيث بلغت قيمة الدلالة 0.000 (Sig.) وهي أقل من 0.01. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات التي تُجسد صفات التأثير المثالي -من خلال الالتزام الأخلاقي، التخلي عن المصالح

الشخصية من أجل المصلحة العامة، والتمتع بالمصداقية والقُدوة الحسنة – تُسهم بشكل مباشر في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، الأمر الذي يُعزز من التزام الموظفين، ويرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، مما يؤدي في المحصلة إلى تحقيق التميز المؤسسي في مختلف مجالات العمل بالهيئة. وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض".

2.2.4 نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني

سعيًا للإجابة على السؤال الفرعي الثاني من هذه الدراسة، والذي صيغ على النحو الآتي: "ما دور الدافعية الإلهامية في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض؟"

تمت صياغة الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

"يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية في القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض".

نظرًا لأهمية بُعد الدافعية الإلهامية باعتباره أحد الأركان الجوهرية للقيادة التحويلية، والذي يعكس قدرة القادة على تحفيز الموظفين، وبث روح التفاؤل والثقة، وصياغة رؤية مستقبلية ملهمة، فقد تم استخدام اختبار سبيرمان للارتباط (Spearman's Correlation Coefficient) لقياس العلاقة بين هذا البُعد وبين المتغير التابع في الدراسة (التميز المؤسسي). وقد جاء اعتماد هذا الاختبار نتيجة عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي كما أظهرت اختبارات كولموغوروف-سميرنوف وشابيرو-ويلك، مما استدعى استخدام أدوات إحصائية غير معلمية مناسبة.

وقد هدف هذا التحليل إلى التحقق مما إذا كانت الممارسات المرتبطة بالدافعية الإلهامية – مثل تعزيز العمل الجماعي، ترسيخ ثقافة التعاون بين الإدارات، دعم روح الفريق، وتقديم الحوافز النفسية والمادية – تسهم في تحقيق التميز المؤسسي داخل الهيئة، وذلك من خلال تحسين بيئة العمل، زيادة مستوى الرضا الوظيفي، ورفع جودة وكفاءة الأداء الإداري والخدمي.

جدول (4-6): نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين "الدافعية الإلهامية" و"التميز المؤسسي"

المتغيرات	إجمالي درجة الدافعية الإلهامية	المجموع الكلي للتميز المؤسسي
معامل الارتباط (Spearman's rho)	1.000	0.869
مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)	—	0.000
عدد المشاركين (N)	302	302
مستوى الدلالة الإحصائية: دالة عند مستوى ($p < 0.01$)		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط (0.869) تعكس وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية عالية بين مستوى ممارسة الدافعية الإلهامية وبين مستوى التميز المؤسسي في الهيئة، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig.) 0.000 ، وهي أقل من 0.01. ويُعزى هذا الارتباط إلى أن القيادات الملهمة التي تمتلك القدرة على بث الحماس والتفاؤل، وتُشرك الموظفين في الرؤية المؤسسية، وتقدم الدعم المعنوي والتحفيز المستمر، تكون أكثر قدرة على تعزيز الانتماء المؤسسي، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتوجيه الطاقات نحو تحقيق نتائج مؤسسية متميزة.

وبناءً على ما سبق، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على:

"يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للدافعية الإلهامية في القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض".

ويمكن الاستنتاج أن تعزيز الممارسات القيادية القائمة على الدافعية الإلهامية يمثل خيارًا استراتيجيًا لتحفيز الطاقات البشرية داخل الهيئة، وترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، وتدفع نحو تحقيق تطلعات رؤية المملكة 2030 في محور التميز الحكومي والاستثمار في رأس المال البشري.

3.2.4 نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث

سعيًا للإجابة على السؤال الفرعي الثالث من هذه الدراسة، والذي نصّه:

"ما دور الاستثارة الفكرية في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض؟"

تمت صياغة الفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

"يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض".

نظرًا لأهمية بُعد الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية، والذي يتمثل في قدرة القادة على تحفيز التفكير الإبداعي والنقدي، وتشجيع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة لمواجهة التحديات التنظيمية، فقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's rho)، وذلك نظرًا لعدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي وفقًا لاختبارات Kolmogorov-Smirnov وShapiro-Wilk، مما استوجب استخدام اختبارات غير معلمية تتناسب مع طبيعة البيانات.

وقد ركز التحليل على قياس العلاقة بين مستوى ممارسة القادة في الهيئة لُبُعد الاستشارة الفكرية - من خلال تشجيع المبادرات الجديدة، قبول وجهات النظر المختلفة، تعزيز التعلم من الأخطاء، وتحويل التحديات إلى فرص تطوير - وبين مستوى التميز المؤسسي المحقق على صعيد الأداء، الجودة، والمعرفة المؤسسية.

جدول (4-7): نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين "الاستشارة الفكرية" و"التميز المؤسسي"

المتغيرات	إجمالي درجة الاستشارة الفكرية	المجموع الكلي للتميز المؤسسي
معامل الارتباط (Spearman's rho)	1.000	0.891
مستوى الدلالة (Sig. 2-tailed)	—	0.000
عدد المشاركين (N)	302	302
مستوى الدلالة الإحصائية: دالة عند مستوى (p < 0.01)		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط (0.891) تعكس علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين مستوى ممارسة بُعد الاستشارة الفكرية من قبل القادة وبين مستوى التميز المؤسسي في الهيئة. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000) أقل من 0.01، مما يشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الذين يشجعون على التفكير النقدي وتقديم الأفكار الجديدة يخلقون بيئة عمل ديناميكية مرنة، تعزز من الابتكار، وتدفع الموظفين إلى تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات التشغيلية والإدارية، مما يُسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الهيئة بكفاءة أعلى. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على:

"يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض".

3.4 خلاصة الفصل

أظهر هذا الفصل تحليلاً معمقاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة المتمثلة في موظفي الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض، بهدف استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية الثلاثة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية) وتحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (القيادي، الخدمي، المعرفي).

وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعاً جداً لدى أفراد العينة في جميع أبعادها، مما يدل على انتشار ثقافة قيادية حديثة ومتقدمة داخل الهيئة. كما تبين أن مستوى التميز المؤسسي كان مرتفعاً أيضاً، مما يعكس تحسناً ملحوظاً في الأداء التنظيمي والخدماتي والمعرفي داخل الهيئة.

وأكدت التحليلات الإحصائية وجود علاقات ارتباط قوية ودالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي، مما يدعم جميع فروض الدراسة. وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق القيادة التحويلية في بيئة الهيئة يسهم بشكل فعال في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحسين بيئة العمل، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030، لا سيما في محور التميز الحكومي والتحول المؤسسي المستدام.

الفصل الخامس:

5. مناقشة النتائج

تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها، وذلك من خلال تحليل العلاقات بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) ومستوى التميز المؤسسي لدى العاملين في الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض. وتهدف هذه المناقشة إلى تفسير تلك النتائج من خلال الربط بين التحليل الإحصائي لبيانات العينة والدراسات النظرية والسابقة ذات الصلة، بما يسهم في إبراز الأبعاد النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ضمن بيئة العمل الحكومي، خصوصًا في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030، التي تركز على التميز والجودة المؤسسية.

1.5 مناقشة النتائج

في ضوء الأهداف العامة والفرعية للدراسة، والتي سعت إلى تحليل دور القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة في تحقيق التميز المؤسسي داخل الهيئة، كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ودالة إحصائيًا بين أبعاد القيادة التحويلية الثلاثة وبين مستوى التميز المؤسسي. وقد بلغ معامل الارتباط الكلي بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي (0.870)، وهي قيمة مرتفعة تعكس التأثير الإيجابي المباشر لهذا النمط القيادي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي للهيئة.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة رقية عيسى (2025) التي أكدت أن القيادة التحويلية ترفع من الإنتاجية، تقلل معدل التسرب الوظيفي، وتبني ثقافة تحفيزية مبنية على الابتكار والتطوير المستمر. كما انسجمت النتائج مع دراسة شقور (2024) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في جامعة الاستقلال، خاصة فيما يتعلق بدور التأثير المثالي والدافعية الإلهامية في تعزيز مستوى الأداء.

أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن بُعد التأثير المثالي كان فاعلاً بشكل واضح، حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين التميز المؤسسي (0.859)، مما يؤكد أن القيادة التي تتسم بالنزاهة، والقوة الأخلاقية، وتغليب المصلحة العامة تخلق بيئة من الثقة والاحترام تمكن الموظفين من تحقيق أهداف الهيئة بكفاءة وفعالية. هذا ما دعمته أيضاً دراسة سعد وحجازي (2020) في لبنان، والتي أشارت إلى أن التأثير المثالي يُعد أحد أهم مؤشرات رفع الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية والمهنية.

أما بُعد الدافعية الإلهامية، فقد سجل معامل ارتباط بلغ (0.869)، مما يدل على أهمية هذا البُعد في قيادة التغيير المؤسسي عبر رؤية ملهمة، وتحفيز مستمر، وبناء روح الفريق. وقد دعمت هذه النتيجة دراسة (El-Hage and Sidani 2023) التي أثبتت أن الرؤية القيادية الملهمة قادرة على توجيه الأفراد والمؤسسات نحو التميز في الأداء والتحول الإيجابي.

وجاء بُعد الاستشارة الفكرية في مقدمة الأبعاد من حيث التأثير، إذ بلغ معامل الارتباط بينه وبين التميز المؤسسي (0.891)، ما يدل على أن تشجيع الإبداع، التفكير النقدي، وقبول الأفكار الجديدة يشكل بيئة مرنة ومبتكرة تدفع نحو تحسين الأداء المؤسسي باستمرار. وهذه النتيجة متسقة مع ما

توصلت إليه دراسة (Rojak et al. (2024 التي أكدت أن الاستثارة الفكرية والثقافة التنظيمية يسهمان بنسبة 55.4% في تحسين أداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي.

كذلك، أوضحت دراسة (Murari and Mukherjee (2021 أن السمات الأصيلة للقيادة التحويلية، مثل الشفافية، والرؤية، والتحفيز، تعزز من التميز المؤسسي، وتضمن الاستدامة والتحول الإيجابي، وهي خصائص تم رصدها أيضًا في بيئة العمل داخل الهيئة من خلال النتائج الحالية. من جهة أخرى، تتقاطع النتائج مع دراسة نصرين بدوي وخلف لطيف (2016) التي بينت العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء العالي داخل الجامعات العراقية، ما يعكس الطابع العام لفاعلية هذا الأسلوب القيادي في مختلف البيئات التنظيمية.

وبالرغم من ذلك، ينبغي الإشارة إلى دراسة سلمى معمري (2020) التي لم تجد علاقة دالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء في مؤسسة صناعية (شركة مطاحن)، إلا أن ارتفاع مستوى ممارسة هذا النمط القيادي في نتائج دراستها يعكس وجود عوامل سياقية أخرى قد تؤثر على فاعليته، وهو ما يستوجب مراعاة خصوصية بيئة العمل عند تقييم فاعلية أساليب القيادة.

خلاصة

خلصت الدراسة إلى أن تبني نمط القيادة التحويلية داخل الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك يُعد خيارًا استراتيجيًا لتعزيز التميز المؤسسي، من خلال ترسيخ ممارسات قيادية قائمة على النزاهة، التحفيز، والإبداع. وأثبتت النتائج أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية له تأثير مباشر وفَعَال في رفع مستوى الأداء المؤسسي، سواء على المستوى القيادي أو الخدماتي أو المعرفي.

الفصل السادس:

6. الخاتمة والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا موجزًا ومركزًا لأهم نتائج الدراسة التي تناولت أثر القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) في تحقيق التميز المؤسسي داخل الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض. ويستعرض هذا الفصل أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، إلى جانب مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية التي من شأنها أن تسهم في دعم الأداء المؤسسي، وتعزيز ممارسات القيادة الفعالة في القطاع الحكومي، بما ينسجم مع مستهدفات التحول المؤسسي في رؤية المملكة 2030.

1.6 ملخص نتائج الدراسة

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بيانات الدراسة لم تتبع التوزيع الطبيعي، الأمر الذي استلزم استخدام اختبارات غير معلمية لقياس العلاقات بين المتغيرات.
2. كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية) وبين مستوى التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي $(p = 0.870)$.
3. حلّ بُعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأولى من حيث التأثير، إذ بلغ معامل الارتباط $(p = 0.891)$ ، وهو ما يؤكد على دور التفكير الإبداعي والنقدي في دعم التميز المؤسسي.

4. أظهر بُعد الدافعية الإلهامية علاقة ارتباط قوية بالتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط

($p = 0.869$)، مما يعكس أهمية التحفيز والرؤية المشتركة في تحسين بيئة العمل.

5. أما بُعد التأثير المثالي فقد أظهر أيضًا علاقة ارتباط دالة إحصائيًا مع التميز المؤسسي،

حيث بلغ معامل الارتباط ($p = 0.859$)، مما يدل على أهمية القدوة الأخلاقية والقيادة القائمة

على الثقة.

6. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة تمثل مدخلًا استراتيجيًا فعالًا يمكن

أن يُوظف لتعزيز الكفاءة المؤسسية، ورفع مستويات الأداء العام داخل الهيئة.

2.6 الاستنتاجات

بناءً على تحليل البيانات والنتائج الإحصائية، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

1. تُمارس القيادة التحويلية بشكل فعال داخل الهيئة، مما يعكس نضجًا مؤسسيًا وثقافة تنظيمية

داعمة للتحفيز والتطوير.

2. يؤثر التأثير المثالي بشكل كبير في ترسيخ قيم النزاهة والانضباط والمسؤولية، وهو ما يُعزز

من الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي.

3. تُعد الدافعية الإلهامية من المحركات الرئيسة التي تخلق رؤية واضحة، وتحفز فرق العمل على

الإنجاز، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة.

4. تسهم الاستثارة الفكرية في رفع مستوى الابتكار، وتقديم الحلول الإبداعية، وتعزيز التحول الرقمي

والتطوير المستمر في بيئة العمل.

5. لا يمكن إرجاع التميز المؤسسي إلى بُعد قيادي واحد، بل هو نتيجة تفاعل تكاملي بين ممارسات

قيادية متعددة تركز على السلوك، والثقافة، والبيئة التنظيمية.

3.6 التوصيات

انطلاقاً من النتائج، تقدم الدراسة التوصيات التالية التي من شأنها دعم جهود التطوير المؤسسي في الهيئة:

1. تعزيز تبني القيادة التحويلية من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تستهدف تنمية المهارات القيادية لدى الكوادر الإدارية في مختلف المستويات.
2. دمج قيم التأثير المثالي والدافعية الإلهامية ضمن خطط التطوير الوظيفي، من خلال مبادرات داخلية تركز ثقافة الاحترام والثقة والمساءلة.
3. تحفيز الإبداع والتفكير التحليلي عبر توفير مساحات تنظيمية مرنة لتبادل الآراء والاقتراحات، وإشراك الموظفين في صنع القرار.
4. تطوير معايير التقييم والترقية بحيث تتضمن مؤشرات سلوكية ترتبط بممارسات القيادة التحويلية كأداة لرصد الكفاءة القيادية والتأثير الوظيفي.
5. ربط التميز المؤسسي بمفاهيم القيادة التحويلية في مختلف الإدارات، من خلال تعزيز جودة الخدمات، والتطوير المستمر، وتحقيق رضا المتعاملين.

4.6 الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء القيود التي واجهت الدراسة، تُقترح التوسعات البحثية التالية:

- إجراء دراسات مقارنة بين عدد من الهيئات الحكومية في المملكة، لتحليل مدى اختلاف أثر القيادة التحويلية بحسب الخصائص التنظيمية لكل هيئة.
- استخدام المنهج المختلط (النوعي والكمي) للحصول على تصور شامل حول العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومؤشرات التميز المؤسسي.

- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل الالتزام المؤسسي، الرضا الوظيفي، التحول الرقمي، والحوكمة.
- تقييم أثر القيادة التحويلية على فرق العمل متعددة التخصصات، وكيفية تأثيرها على الأداء في الأقسام التشغيلية والتنفيذية.

الخاتمة

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تُعد أحد الركائز الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي داخل الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك، من خلال نشر ثقافة مؤسسية قائمة على الأخلاق، والتحفيز، والإبداع. كما أن دمج قيم هذه القيادة ضمن السياسات الإدارية والتنظيمية يساهم في تحسين جودة العمل، وتطوير الخدمات، وتعزيز كفاءة رأس المال البشري.

وفي ظل سعي المملكة لتحقيق أهداف رؤية 2030، تمثل القيادة التحويلية نهجًا عمليًا واستراتيجيًا يتماشى مع متطلبات الحوكمة الحديثة، والتحول الرقمي، والتميز المؤسسي المستدام في القطاع العام..

المراجع

المراجع العربية:

1. باحصين، أحمد محفوظ عوض. (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة (2013-2018) رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
2. حمادة، حسام إبراهيم رمضان. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني بالتطبيق على وزارة الاقتصاد الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين.
3. شقور، روجي ساري. (2024). أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً. المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الأعمال والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.
4. الفليتية، بدرية بنت خميس بن حمد. (2015). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
5. كوديد، سفيان، وعبد البرقي، حيرة. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الابتكار والتسويق، 7(1)، 38-53.
6. النظيري، سعيد بن علي بن راشد. (2021). القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة.

7. النعيمي، أحمد منير ذعار. (2019). أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
8. وكاع، رافع طلب أحمد، &العقيد، بدر عايد. (2022). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات التكنولوجية في شركة زين للاتصالات في الأردن . International Journal of Management and Technologies، 17(1)، 42-54.
9. أبو عودة، محمود. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي في منظمات غير ربحية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
10. أحمد ماجدي، عمر، ومحمد نور، خالد. (2024). تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين: دراسة مقترحة بين موظفي البلديات المركزية الفلسطينية. المجلة الآسيوية للأبحاث في إدارة الأعمال والإدارة، 6(1)، 10-21.
11. الأخضر، صياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريرج في الجزائر. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
12. إسحاق يوسف حمدان. (2019). القيادة التحويلية ودورها في النجاح التنظيمي. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(19).
13. قهيري، فاطمة. (2018). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة.
14. فوزي، علي فاضل. (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 8، 92-101.

15. علي شريف، محمد، وعلي شريف، عبد الله. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(2)، 528-540.
16. عبد الله مرزوق وآخرون. (2019). مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير في المؤسسة: دراسة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة. مجلة الميدان، 2(8).
17. عطية، يوسف. (2017). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات: دراسة حالة عينة من المنظمات. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
18. الرفاعي، عيدة. (2021). تحديات تحقيق التميز المؤسسي في إدارة تعليم محافظة ينبع من وجهة نظر المشرفات التربويات. المجلة العربية للنشر العلمي، 36(36).
19. داوود، محمد. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع.
20. عودات، وسام أديب خالد. (2024). أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
21. السعيداني، إسماعيل. (2023). درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.
22. رقية عبد الله حسن عيسى. (2025). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، 24-33.
23. معمري، سلمى. (2020). أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين - دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات - تقرت. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

24. نصرين عبد الله بدوي، وخلف ناصر لطيف. (2016). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز

متطلبات الأداء المتميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت

وكركوك. المجلة العراقية للتنمية الإدارية، 38(2).

المراجع الأجنبية:

1. Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092.
2. Garg, S., & Shukla, P. (2017). Institutional Excellence: A Model-based Study on Faculty Perception. *International Journal of Educational Management*, 31(7), 952-967.
3. Rashid, M. (2020). Conceptual Framework of Innovation Excellence Model for Higher Education Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 2846-2848.
4. Zahed, A. M., Al-Ali, M. S., & Al-Nashmi, M. N. (2020). Strategic alignment and institutional performance. *Journal of Management Development*, 39(1), 27-43.
5. El-Ebiary, Y. A. B., et al. (2021). The Leadership and the institutional excellence at the Saudi Arabia's Universities in the light of the vision 2030: An applied study on the academicians. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(10), 6542-6547.
6. Alzoraiki, M., et al. (2023). Impact of teachers' commitment to the relationship between transformational leadership and sustainable teaching performance. *Sustainability*, 15(5), 4620.
7. Aljamal, S. (2018). The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence. *Journal of Accounting and Applied Business Research*, 7(1), 73–100.
8. Ahmed Mugedi, O., & Mohd Noor, K. (2024). Transformational Leadership Influence on Employee Performance: A Proposed Study among Palestinian Central Municipalities Employees. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 6(1), 10–21.

9. Salem, S. O., & Hammouda, Y. A. (2023). Managerial Practices, E-Service Quality, and Organizational Excellence – Empirical Study in Abu Dhabi Municipality. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(2), 173-185.
10. Salem, H., & Al-Hamad, N. (2021). The Degree of Practice of Academic Department Heads in Yarmouk University of their Role in Managing Meetings and its Relationship to Institutional Excellence from the Faculty Members' Perspective. *Dirasat: Educational Sciences*, 48(4), 356-375.
11. El-Hage, M., & Sidani, Y. (2023). Exploring the Role of Transformational Leadership in Institutional Change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
12. Murari, K., & Mukherjee, S. (2021). The Role of Authentic Transformational Leadership in Achieving Managerial Excellence and Sustainability. *Journal of Business Research*, 134, 150–162.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة النهائية

استبيان

السادة منسوبي الهيئة العامة للزكاة والضريبة والجمارك المحترمين،

تحية طيبة وبعد، يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

"دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للزكاة

والضريبة والجمارك بمنطقة الرياض" ويأمل منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة المرفقة بدقة

وموضوعية، لما لذلك من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف هذه الدراسة. ونؤكد لكم أن جميع

الإجابات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين تعاونكم،،،

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والمهنية

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل بند من البنود التالية::

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-34 سنة ☐ 35-44 سنة ☐ 45-54 سنة ☐ 55 سنة فأكثر

سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى (_____)

سنوات الخبرة:

☐ 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16-20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

الوظيفة الحالية:

☐ مدير إدارة ☐ مشرف قسم ☐ موظف تنفيذي ☐ أخرى (_____)

الإدارة أو القسم التابع له:

☐ الإدارة العامة ☐ قسم الموارد البشرية ☐ قسم الشؤون القانونية ☐ فرع الزكاة ☐ فرع

الجمارك ☐ فرع الضريبة ☐ أخرى (_____)

مدة العمل بالهيئة:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

يرجى وضع علامة (✓) على المربع الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي التالي: 1 = لا أوافق بشدة 2 = لا أوافق 3 = محايد 4 = أوافق 5 = أوافق بشدة

البعد الأول: التأثير المثالي

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	يتصرف القادة في الهيئة بما يحقق المصلحة العامة دون النظر إلى مصالحهم الشخصية.					
2	يظهر قادة الهيئة كفاءة ومهارات عالية في الإقناع والتأثير على الموظفين.					
3	يتمتع القادة بدرجة عالية من الشفافية والثقة في تعاملهم مع الموظفين.					
4	يحظى القادة في الهيئة باحترام كبير من الموظفين بسبب سلوكهم المهني.					
5	يتمتع القادة بخبرات تمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة في المواقف الصعبة.					

البعد الثاني: الدافعية الإلهامية

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
-------	---------	---	---	---	---	---

6	يعرض القادة رؤية مستقبلية ملهمة وواضحة لمستقبل الهيئة.				
7	يشجع القادة روح الفريق والعمل الجماعي بين الإدارات المختلفة.				
8	يعزز القادة ثقافة التعاون والتآزر بين الموظفين.				
9	يعمل القادة على رفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم نحو الإنجاز.				
10	يقدم القادة الدعم والتقدير لتطوير المهارات المهنية للموظفين.				

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
11	يشجع القادة الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة.					
12	يثق القادة بقدرات الموظفين العلمية والمهنية.					
13	يوجه القادة الموظفين لمعالجة الأخطاء والاستفادة منها كفرص للتعلم.					
14	يتقبل القادة الأفكار والاقتراحات حتى إذا كانت مخالفة لآرائهم.					
15	يعرض القادة التحديات كمجالات للتحسين والتطوير المستمر.					

الجزء الثالث: المتغير التابع (التميز المؤسسي)

البعد الأول: التميز القيادي

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
16	تحدد إدارة الهيئة أهدافها الاستراتيجية بما يتماشى مع تطلعات المستفيدين.					
17	تسعى القيادة إلى تحقيق مركز تنافسي مميز للهيئة عبر خطط تطويرية.					
18	تشجع الإدارة تقديم الأفكار المبتكرة من قبل الموظفين.					
19	توفر القيادة الموارد الضرورية لدعم التميز والإبداع المؤسسي.					
20	توفر الإدارة بيئة عمل جاذبة ومحفزة للعاملين.					

البعد الثاني: التميز الخدماتي

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
21	تحرص الهيئة على تطوير خدماتها بشكل مستمر لضمان الجودة.					
22	تستخدم الهيئة أحدث الأنظمة التقنية في تقديم خدماتها.					
23	تُقدّم الهيئة خدماتها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب.					

					24	تُصمم خدمات الهيئة وفق احتياجات المستفيدين بدقة.
					25	تتعامل الهيئة بجدية مع شكاوى وملاحظات المستفيدين لتحسين الأداء.

البعد الثالث: التميز المعرفي

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
26	تُحدّث الهيئة إجراءاتها بما يتوافق مع أفضل الممارسات والمعايير.					
27	تدعم الهيئة التحول الرقمي واستخدام منصات إلكترونية حديثة.					
28	توجه الهيئة جهودها البحثية نحو معالجة تحديات واقعية ومجتمعية.					
29	تقيم الهيئة برامجها ومبادراتها بشكل دوري لضمان التطوير المستمر.					
30	تشجع الهيئة الموظفين على تنمية معارفهم ومهاراتهم الابتكارية.					

Abstract

This study aimed to evaluate the impact of transformational leadership, with its various dimensions, on achieving institutional excellence, through an applied study on the Zakat, Tax, and Customs Authority in the Riyadh region. The importance of this study lies in its contribution to providing a scientific framework through which institutional efficiency in government entities can be enhanced by adopting modern leadership styles focused on human resource development, performance improvement, and team motivation, in alignment with the objectives of Saudi Vision 2030 regarding institutional excellence and administrative transformation.

The research problem stems from the need to understand the extent to which the dimensions of transformational leadership—namely: idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation—contribute to supporting institutional excellence within the government work environment amid increasing challenges and rising demands for quality and governance. To address the research questions, the descriptive analytical approach was adopted. Data were collected through an electronic questionnaire distributed to a random sample of 302 employees and leaders. The validity of the research tool was confirmed through expert review, and its reliability was verified using Cronbach's Alpha coefficient ($\alpha = 0.993$), indicating a high level of consistency. The study findings, based on Spearman's correlation analysis, revealed a strong, statistically significant positive correlation between transformational leadership (in all three dimensions) and institutional excellence. The overall correlation coefficient was ($\rho = 0.870$) at a significance level of ($\text{sig} = 0.000$). Among the leadership dimensions, intellectual stimulation had the strongest correlation ($\rho = 0.891$), followed by inspirational motivation ($\rho = 0.869$), and idealized influence ($\rho = 0.859$), all statistically significant at the level of ($p < 0.01$).

Based on these findings, the study recommends adopting transformational leadership practices within the Authority through the development of targeted leadership training programs, promoting a culture of teamwork and institutional innovation, and aligning institutional performance indicators with transformational leadership components. This approach enhances operational efficiency and supports the sustainability of institutional excellence within the framework of the national vision.

Keywords: Transformational Leadership, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Institutional Excellence, Zakat, Tax and Customs Authority, Administrative Development, Saudi Vision 2030

**Role of Transformational Leadership in Achieving
Institutional Excellence: An Applied Study on the Zakat, Tax
and Customs Authority in Riyadh Region**

Prepared by:

Ahmed Abdullah Asiri

Academic number:

243000375

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Year: 2025