



دور القيادة التحويلية في تعزيز استراتيجيات التميز وتحقيق الأداء الريادي

الباحث عصام محي مصطفى ال طعمه

قسم الإدارة العامة والسياسات العامة - جامعة طهران

esamaltoamh@yahoo.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز استراتيجيات التميز وتحقيق الأداء الريادي، والتعرف على كل من المتغيرات المطروحة في العنوان، وأهميتها بالنسبة للإدارة الحديثة، وتمت دراستها من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث، حيث انطلق الباحث من الاستنباط كقاعدة عامة في التفكير، حيث يتناسب المنهج الوصفي مع أهداف وحيثيات الدراسة، كما تم مراجعة الأدبيات والأبحاث السابقة العربية منها والأجنبية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها هناك دور هام تلعبه القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الفكري / الإلهامي _ الدوافع الملهمة _ التأثير المثالي) في التأثير على المؤسسات، وتعزيز استراتيجيات تميزها بأنواعها المتعددة (التميز في القيادة _ التميز بالهيكل التنظيمي _ التميز بالعمليات _ التميز بتقديم الخدمة)، وتحقيق الأداء الريادي بأبعاده (الإبداع _ تقليل المخاطرة _ الاستباقية)، حيث تعد القيادة التحويلية أمرًا حيويًا لتعزيز مكانة المؤسسة بين منافسيها وقد تنشئ فرصاً جديدة لتطوير عملها وتحسين سمعتها ومساعدتها للدخول إلى أسواق جديدة، وتتحقق الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية إذا كانت بيئة الأعمال متقبلة لاستراتيجيات التميز؛ وخاصة البيئة الداخلية داخل قيادة المؤسسة، فهي يمكن أن تكون بمثابة حافز له لتحقيق الأداء الريادي. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي: ضرورة العمل على زيادة تطوير أبعاد القيادة التحويلية في كافة المؤسسات كونها تلعب دوراً مهماً داخل هذه المؤسسات وذلك لمزيد تطوير الأداء الريادي، وتعزيز استراتيجيات التميز بمختلف أنواعها المتعددة التي هي مفتاح البقاء والاستمرار خلال فترة العمل لكسب الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية _ التميز _ التنافسية _ الأداء الريادي.

The role of transformational leadership in enhancing excellence strategies and achieving entrepreneurial performance

Researcher Esam Mohi Mostafa Altoamh

Department of Public Administration and Public Policy University of Tehran

Abstract

The study aimed to reveal the role of transformational leadership in enhancing strategies for excellence and achieving entrepreneurial performance, and to identify each of the variables presented in the title, and their importance for modern management. It was studied by relying on the descriptive approach as a general approach to research, where the researcher started from deduction as a general rule in Thinking, where the descriptive approach is consistent with the objectives and rationale of the study. Previous literature and research, both Arab and foreign, were also reviewed, and the study reached the conclusion that there is an important role played by transformational leadership in its dimensions (intellectual/inspirational stimulation - inspirational motivations - ideal influence) in influencing institutions,



And enhancing different types of strategies for excellence (excellence in leadership - excellence in organizational structure - excellence in operations - excellence in service provision), and achieving entrepreneurial performance in its dimensions (creativity - risk reduction - proactiveness), as transformational leadership is vital to strengthening the organization's position among its competitors and may create new opportunities for development. Its work, improving its reputation, and helping it enter new markets. The positive effects of transformational leadership are achieved if the business environment is receptive to excellence strategies. Especially the internal environment within the organization's leadership, it can serve as an incentive for him to achieve entrepreneurial performance. Based on the results reached, the researcher recommends the following: The necessity of working to further develop the dimensions of transformational leadership in all institutions, as it plays an important role within these institutions, in order to further develop entrepreneurial performance and enhance excellence strategies of various types, which are the key to survival and continuity during this period. Work to gain competitive advantage.

Keywords: transformational leadership _ excellence _ competitiveness _ entrepreneurial performance.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1. مقدمة

إن أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم هو اللحاق بالتغيرات المتسارعة، سواء كانت تغيرات تقنية أو استراتيجية أو إدارية مرتبطة بتوجهات الدولة بشكل عام أو المنظمة بشكل خاص لتنفيذ رؤية وتوجهات الدولة، وفي ظل غياب نظام يسمح بالمرونة والتكيف، فقد أصبح الأمر تحدياً واضحاً ومعوقاً كبيراً، لعل ذلك يبرر السعي الدائم من جانب الحكومات بشكل عام إلى تطوير منظومة الأداء الريادي في المؤسسات، وذلك من خلال السعي المدروس لتحقيق التميز، بتنفيذ وتبني العديد من الإجراءات، التي تدور حول تغيير ثقافة العمل في المؤسسات من خلال آلية مختلفة عن الآليات التقليدية، والتركيز على التدريب والتوعية والتحفيز الإيجابي واستشراف المستقبل (مصطفى وآخرون، 2024، ص 3).

ومن ضمن تلك الآليات الاعتماد على القيادة التحويلية، والتي تسعى لإيجاد أنظمة جديدة تتوافق كلياً لمتطلبات المستقبل، حيث تعد القيادة الحقيقية التي نحتاجها اليوم هي التي لها قدرة فائقة للإلهام المرؤوسين بالقيام بأفضل طاقاتهم، وتطويرهم إلى مستويات فكرية وترقية قناعاتهم، فالقائد التحويلي قادر على حث أتباعه على القيام بأكثر من ما هو متوقع (محمد وآخرون، 2023، ص 95).

كما وتمثل استراتيجية التميز أحد الأهداف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية والقيادة الحديثة، وتنفيذ الاستراتيجية المبتكرة فالتميز في الأعمال يدعم القدرة التنظيمية لقبول أي تغيير والتعامل معه وذلك يتطلب من المديرين يكون لديهم رؤية واضحة تقود المنظمة لتحقيق أهدافها مع تقديم القيمة للمنظمة والعملاء، وأصحاب المصلحة بين الأداء والتميز بشكل كبير (Dawabsheh et al، 2019، P 925).

2. مشكلة الدراسة

بعد موضوع تعزيز استراتيجيات التميز وتحقيق الأداء الريادي من الموضوعات التي وجدت الاهتمام من الباحثين والمهتمين لما له من أهمية بالنسبة لأداء المؤسسات وإدارتها بالطرق العلمية والتخطيط الجيد حيث



يحتاج القادة إلى قدرات تعليمية ومعرفية متقدمة، وإن القيادة التحويلية بما تسعى له من ضمان التميز للمؤسسة من جهة، والتشجيع على الإبداع والابتكار من جهة أخرى، هي القيادة الأنسب التي من الممكن أن تعزز الأداء الريادي في المؤسسات وتعزز استراتيجيات تميزها، لذا يطرح الباحث التساؤل الرئيس حول الإشكالية المطروحة:

• ما هو دور القيادة التحويلية في تعزيز استراتيجيات التميز وتحقيق الأداء الريادي؟

3. أهداف الدراسة

يهدف الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز استراتيجيات التميز وتحقيق الأداء الريادي.
- البحث في ماهية القيادة التحويلية وأهم أبعادها، ومميزاتها.
- السعي للتعرف على استراتيجيات التميز، والأنواع التي تتميز بها.
- التعرف على الأداء الريادي، وأهمية تعزيزه في المؤسسات باختلاف مجالات عملها.

4. أهمية الدراسة

- تبرز أهمية الدراسة من الإضاءة على القيادة التحويلية، باعتبارها واحدة من أنماط القيادة الحديثة، والتي تهدف إلى تعزيز الإبداع والابتكار.
- الاطلاع على ماهية الأداء الريادي ودوره في تحقيق التنافسية في المنظمة ذاتها، وفي الأسواق مع مثيلاتها.
- الإضافة العلمية للمكتبة الجامعية، بدراسة حديثة تتعلق بكيفية تحسين الأداء الريادي وتعزيز الاستراتيجيات التنافسية ومن ضمنها التميز الذي يحقق الأهداف التي تتعلق بالمنظمة بشكل أسرع.

5. أسباب اختيار الدراسة

- الرغبة في البحث بأحد أنماط القيادة ودوره في تنمية الإبداع لدى العاملين، وتأثير ذلك على سمعة وموقع المنظمة وتميزها.
- الرغبة في دراسة استراتيجيات التميز، لدورها الهام في تعزيز دور المؤسسة ضمن الأسواق التنافسية.
- التخصص العلمي، والرغبة بدراسة متغيرات تهم الإدارة الحديثة.

6. منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة على "المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث، حيث سينطلق الباحث من الاستنباط كقاعدة عامة في التفكير، حيث يتناسب المنهج الوصفي مع أهداف وحيثيات الدراسة، وسيقوم الباحث بالعودة إلى عدد من الدراسات والبحوث العلمية التي تحدثت عن دور القيادة التحويلية في تعزيز استراتيجيات التميز وتحقيق الأداء الريادي".

7. الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

- دراسة (مصطفى ورمضان وفاروق، 2024) بعنوان:

إطار مقترح لنموذج العلاقات السببية للرشاقة التنظيمية كمغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز

التنظيمي بالجهاز الإداري للدولة: بالتطبيق على ديوان عام محافظة بني سويف

هدفت الدراسة إلى وضع إطار مقترح للعلاقات السببية بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي بالجهاز الإداري للدولة من خلال قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي من خلال توسط الرشاقة التنظيمية، وذلك من خلال تطبيقها على العاملين بديوان عام محافظة بني سويف ودواوين مراكز المدن السبع، وقد جمعت البيانات الأولية من خلال المسح الميداني،



وطبق هذا البحث على عينة مكونة من 347 مفردة؛ وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثلة في المتوسطات والتحليل العاملي التوكيدي حيث يتحدد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات باستخدام برنامج (AMOS 24)، واختبار الفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي وذلك لقياس مدى ثبات وصدق الأداة المستخدمة في البحث وقد تمثلت أهم النتائج في وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي ووجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة التحويلية على الرضا التنظيمية، ووجود تأثير إيجابي معنوي للرضا التنظيمية على التميز التنظيمي. كما توصلت الدراسة الى أن الرضا التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي؛ حيث يزيد التميز التنظيمي بالمنظمة من توسط الرضا التنظيمية في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

- دراسة (محمد وآخرون، 2023) بعنوان:

العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الريادي دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم، 2022

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الريادي بالقطاع الخدمي بولاية الخرطوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في مدراء المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم والتي تم اختيارها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية، تم توزيع 289 استبانة وتم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS) ونموذج المعادلة البنائية (ESM)، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة (جزئية) ذات تأثير معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز) وأبعاد الأداء الريادي (التخطيط المسبق، المؤشر الريادي).

- دراسة (المنزوع، 2022) بعنوان:

أثر الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف اليمنية دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية-صنعاء

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكنولوجي) في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية العاملة في العاصمة صنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، أجريت الدراسة على (5) مصارف تجارية في العاصمة صنعاء، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (140) موظف وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي (Spss).

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكنولوجي) في تحقيق الأداء الريادي للمصارف التجارية اليمنية العاملة في العاصمة صنعاء، وكانت تصورات العاملين في المصارف لأبعاد الذكاء التنافسي والتي كانت بدرجة مرتفعة، حيث كانت أكثر الأبعاد استخداماً هو بعد الذكاء الاستراتيجي يليه بعد الذكاء التكنولوجي ويليه بعد الذكاء التسويقي وأخيراً بعد ذكاء المنافسين.

الدراسات الأجنبية

- دراسة (et la، Madi Odeh، 2023) بعنوان:

The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector

هدفت هذه الدراسة التجريبية للبحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التكيفية والمرونة التنظيمية، ويبحث في تأثير أسلوب القيادة المنتخبة لإدارة الجودة الشاملة القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للثقافة التكيفية على المرونة التنظيمية، خلال الأزمات مثل جائحة فيروس كورونا (COVID-19) الأخير، والتي أثرت بشدة على الأعمال التجارية على مستوى العالم. استخدمت هذه الدراسة استبياناً مقطوعياً عبر الإنترنت



لعينة عشوائية من شركات الخدمات في دبي، حيث كانت وحدة التحليل على مستوى الشركة. في المجموع، تم تلقي 379 استجابات قابلة للاستخدام. تم إجراء تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. بينت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بكل من الثقافة التكيفية ومرونة الشركة وتؤثر عليهما بشكل كبير. تم العثور على ثقافة التكيف تتوسط جزئياً في تأثير القيادة التحويلية على المرونة التنظيمية. وتوفر نتائج البحث رؤى مهمة للممارسين (المديرين والقادة) لتحسين صفاتهم التحويلية بشكل أفضل، حيث من المتوقع أن تعمل هذه الصفات على تحسين الثقافات التكيفية التنظيمية والقدرة على المرونة.

- دراسة (Kassem, Lasrado, 2021) بعنوان:

Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence.

هدفت هذه الدراسة "للتحقق من وجود علاقة ديناميكية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي من أجل تطوير فهم أفضل للروابط غير الرسمية بين هذه المجالات الثلاثة. وشملت منهجية البحث على استبيان متعدد العناصر شمل 448 عينة من دولة الإمارات العربية المتحدة بمتوسط معدل استجابة قدره 61.1%. تم اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل المسار. واستخدمت التحليلات حزمة برامج Mplus. وأشارت النتائج الرئيسية في هذه الدراسة إلى أن خلق ثقافة المشاركة يوفر المشاركة الشاملة والمشاركة الشاملة من قبل الموظفين، مما يؤدي بالتالي إلى التميز التنظيمي."

- دراسة (Hijjawi, 2021) بعنوان:

The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership.

هدفت هذه الدراسة إلى "التعرف على أثر ريادة الأعمال على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للقيادة الحكيمة، حيث كان مجتمع الدراسة من المديرين بمستويات مختلفة في البنك التجاري الأردني". وتم استخدام عينة عشوائية لجمع البيانات من (54) فرعاً موزعة بين الأردن والضفة الغربية، حيث تكونت العينة من (154) استبانة موزعة، وهو ما يعكس معدل استجابة قدره (84.15%) من الاستبيانات الموزعة. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأسلوب إحصائي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. أشارت نتائج الدراسة إلى أن "ريادة الأعمال بأبعادها (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، المنافسة الشرسة) كان لها تأثير كبير على كل من القيادة الحكيمة والتميز التنظيمي، كما كان للقيادة الحكيمة تأثير كبير على التميز التنظيمي، وأشار الاختبار إلى أن القيادة الحكيمة لعبت دوراً وسيطاً جزئياً بين ريادة الأعمال والتميز التنظيمي. وبالتالي، خلصت الدراسة إلى أن البيئات الخارجية والداخلية يمكن أن تكون بمثابة حافز لريادة الأعمال وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي من خلال وجود قيادة ثابتة وهياكل وسياسات مرنة."

تعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في "واحد المتغيرات المطروحة، كمتغير من متغيراتها، وبالتالي تشابهت في موضوعها، في حين أن جميع المتغيرات بمجملها (دور القيادة التحويلية في تعزيز استراتيجيات التميز وتحقيق الأداء الريادي) التي طرحت في الدراسة الحالية لم يتم ملاحظتها في أية دراسة، مما يشير إلى أن الدراسة الحالية تتميز بالأصالة من ناحية جمعها للمتغيرات، مما يشير إلى افتقار المكتبات العراقية لمثل هذه الدراسة".

وتعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة، وهي دراسة عربية حديثة مقارنة بالدراسات السابقة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، فقد خرج الباحث بمجموعة من الفوائد التوجيهية التي



- شكلت أساساً للتوجه نحو الدراسة الحالية، والتي يمكن إيجازها كما يلي:
- "التعرف على أحدث التوجهات، والأساليب العلمية والبحثية، المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية".
 - "المساهمة في تكوين الأساس العلمي، والنظري لبناء المكون الأساسي لمنهجية العمل في الدراسة الحالية وبالتالي المساهمة في تحديد أهداف الدراسة وبلورة إشكالياتها وصياغة فرضياتها".
 - "التعرف على مختلف المنهجيات، التي تناولت موضوع البحث، والأسس العلمية التي استندت إليها هذه المنهجيات في تطبيق التقنيات البحثية المختلفة".
 - "التعرف على الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة والتي أجمعت عليها معظم الدراسات السابقة".
8. مصطلحات الدراسة

- **القيادة التحويلية:** هي قدرة القائد الخاصة بالارتقاء بمستوى مرؤوسيه وخلق بيئة الملائمة للإبداع والتطوير والعمل على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين (بلحاج، 2024، ص 199).
- **استراتيجيات التميز:** هي إحدى الاستراتيجيات التي أشار إليها Porter، والتي تتمثل باستراتيجية قيادة الكلفة، واستراتيجية التميز والتركيز، وهي الأسلوب الذي تبحث فيه الشركة عن تميز منتجاتها مقارنة بالمنافسين في نظر قطاع واسع من المستهلكين (محمد والعزاوي، 2020، ص 255).
- **الأداء الريادي:** ان الأداء الريادي يعني عملية خلق او اغتنام الفرصة ومتابعة ذلك بغض النظر عن الموارد الحالية (الذهبي ودليل، 2022، ص 11).

الفصل الثاني الإطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية

❖ مفهوم وماهية القيادة التحويلية

حظيت القيادة التحويلية باهتمام واسع من الكتاب والباحثين في الإدارة، وذلك على الرغم من أنها من المصطلحات الحديثة نسبياً، سواء في الجانب العلمي او النظري أو في الممارسة والتطبيق العملي، والذي يجسد ذلك تعدد التعريفات لهذا النمط القيادي، الذي أحدث تطوراً ملحوظاً في مفهوم القيادة الإدارية، حيث تنوعت نظرة المفكرين والكتاب حول مفهوم النمط التحويلي، ولكنهم اتفقوا في جوانب عديدة، فهي النمط القيادي الذي يتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتشجيع العاملين لتحقيق مستويات أداء أعلى، وقدرتهم على تحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة، ركز على إلهام المرؤوسين بالالتزام برؤية وأهداف المؤسسة، والعمل على حل المشاكل بشكل مبتكر، وتنمية القدرة القيادية لدى المرؤوسين من خلال التدريب والتوجيه. كما عرفت بأنها الأداء القيادي المتفوق، حيث يعمل القادة على توسيع نطاق مصالح العاملين وتنمية الوعي والقبول لديهم بأهداف المجموعة والنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية. وأشار هذا التعريف إلى أهمية أن يتم تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ليتفوق ويتميز الأداء القيادي (Khine، Saleh، 2014).

وأشار (Tengi et al، 2017، P: 795) إلى أن القيادة التحويلية تعمل على رفع وعي المرؤوسين فيما يتعلق بأهمية وقيمة نتائج وظيفية محددة، والقدرة على تحفيز الموظفين لاستبدال مصالحهم الشخصية بمصالح المنظمة، والقدرة على التأثير على المرؤوسين لتغيير احتياجاتهم إلى اهتمامات ذات ترتيب أعلى. ومن خلال استعراض تلك التعريفات للقيادة التحويلية يمكن القول وفق ما قال (مصطفى وآخرون، 2024، ص 12) في دراسته:

- أن القيادة التحويلية هي عملية ديناميكية تتجسد في التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، بتحقيق الأهداف ضمن إطار الرؤية والقيم المشتركة والثقة المتبادلة.



- أن هذا النمط يستخدم الأساليب والطرق الجديدة ومكافأة الجهود والإمكانات المتميزة، والاعتماد على التأثير المثالي والاستثارة الفكرية، والتشجيع على الابتكار والإبداع ودعم التغيير والتطوير، مع الأخذ في الحسبان العلاقات الإنسانية.
- يستطيع القائد التحويلي مواجهة التحديات بأساليب مبدعة؛ وذلك من خلال التأثير في المرؤوسين والمنظمة ككل وتحويلها من الوضع العادي إلى حالة من تحدي الوضع القائم والتطلع إلى نتائج تفوق التوقعات.
- أن هذا النمط يستطيع تحويل اهتمامات المرؤوسين الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على الهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم وتمكينهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية.

❖ أبعاد القيادة التحويلية

تمتاز القيادة التحويلية بعدد من الأبعاد المختلفة ومنها التالي:

• التأثير المثالي

يتحقق التأثير المثالي عندما يحظى القائد بإعجاب واحترام وتقدير تابعيه. ولبلوغ هذا المستوى، يتعين على القائد المشاركة في المخاطر والاهتمام باحتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية، وأداء أعمال ذات طابع أخلاقي رفيع. القادة الذين يجسدون هذه الصفات يعكسون "أعلى مستويات القيادة التحويلية، حيث ينالون ثقة أتباعهم. وغالباً ما يستخدم هؤلاء القادة التحويليون القصص والرموز كوسيلة فعالة ومؤثرة لنقل رؤيتهم ورسالتهم للتابعين". (بلحاج، 2024، ص 205).

• التحفيز الفكري (الإلهامي):

يتمثل التحفيز الفكري والإلهامي في قدرة القائد على تحفيز وإلهام الأتباع، مما يعزز الثقة ويشعل الحماس داخل المجموعة. يسعى القائد التحويلي إلى زيادة التزام الأفراد "بالأهداف والرؤى المشتركة للنمو المستقبلي للمنظمة. يستخدم هؤلاء القادة أيضاً الرموز والإشارات والرسائل العاطفية المؤثرة والمبسطة لتعزيز الوعي والفهم المتبادل للأهداف المرجو تحقيقها". (الشيخ وعلي، 2020، ص 75).

• الدوافع الملهمة

في هذا السياق، يسعى القائد التحويلي دائماً لاستكشاف الأفكار الجديدة وتشجيع التابعين على حل المشكلات بطرق إبداعية. كما يلتزم "بدعم النماذج الحديثة والمبتكرة لأداء العمل. تُستخدم الاستشارة الفكرية في كثير من الأحيان لتقديم رؤى جديدة حول المشكلات القديمة، مما يحفز بذل جهد إضافي في العمل. ونتيجة لذلك، يتسنى للتابعين تطوير مهاراتهم في الاكتشاف والتحليل وحل المشكلات بأساليب أكثر استقلالية وتفكيراً نقدياً لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية". (أرباب، 2022).

❖ أهمية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية منهجاً معاصراً يتيح للقادة والموظفين تجاوز قدراتهم وتحقيق أداء متميز. كما تعزز هذه القيادة ثقتهم بأنفسهم لتقديم أفضل الخدمات أو المنتجات من خلال الاستخدام الفعال للموارد، مع تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية بشكل واضح. تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في تنفيذ التغييرات التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة؛ حيث يسعى القائد إلى رفع مستوى كوارده بهدف تحقيق التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل. (بلحاج، 2024، ص 206).

ويشير (P:1045, Garcia-Morales et al. 2012) إلى أن نظرية القيادة التحويلية تؤكد على أهمية العواطف والقيم القيادية الموجهة نحو تعزيز إبداع الموظفين يغتنم القادة التحويلين الفرصة لإدخال أساليب عمل جديدة وتغيير بيئة العمل العمليات والأنظمة الحالية لتحقيق فوائد طويلة الأجل، ومساعدة التابعين على



اغتنام الفرص بنجاح القادة التحويلين يطورون رؤية جذابة ويخدمون كنماذج يحتذى بها، ويؤكدون على الابتكار ويخاطبون أتباعهم بشكل فردي كما إنهم يشجعوهم على تقييم الوضع الراهن، وتحدي قيمهم ومعتقداتهم الخاصة مقابل تطوير الابتكارات وإيجاد الحلول الجديدة للمشاكل المستمرة. وأكد (الشهري، 2023، ص 257) بأن سلوكيات القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي ورعاية الأفراد والتحفيز العقلي والإلهامي تلعب دور كبير في رفع أداء العاملين وزيادة مستويات الولاء الوظيفي.

ثانياً: استراتيجيات التميز

❖ مفهوم وماهية استراتيجيات التميز

هي الاستراتيجية التي تبحث عن التميز في الأبعاد التي يقيّمها المشتري وتكون مختلفة عن المنافسين عن طريق تقديم سلع أو خدمات أفضل وبالكلفة النقدية نفسها، كما أنها الاستراتيجية التي تهدف إلى إضافة القيمة السلع والخدمات وحسب ما يراه الزبون من حيث تنطوي هذه الاستراتيجية على اكتساب المعرفة التقنية والتفوق فيها على المنافسين الآخرين (محمد والعزاوي، 2020، ص 256).

كما أشار (أبو حميد، 2013، ص 42) على أنها الاستراتيجية التي تعتمد الشركة في تقديم كل ما هو جديد ومتطور من السلع والخدمات من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة لتلبية حاجات ورغبات زبائنها المتجددة. كما وتعد استراتيجية التميز أحد الأدوات المهمة التي تستخدمها المنظمات الحديثة لتحقيق التغييرات التنظيمية والإدارية المطلوبة، والتأثير بكفاءة على العمليات الداخلية والاستغلال الفعال لجميع القدرات التنظيمية والبشرية للمؤسسة (Nenadál، 2018، P: 50).

❖ أنواع استراتيجيات التميز

أشارت دراسة (Al-Sarayreh، Alkharabsheh، 2022، P: 474) إلى أن هناك أنواع من التميز المؤسسي وهي كالتالي:

1. التميز في القيادة

حيث تؤثر القيادة العليا بشكل مباشر على تميز في المؤسسات من خلال تطوير القدرات التي يمتلكها العاملين ضمنها وتشجيعهم على الإبداع والتميز وتحقيق ذلك من خلال تميز القادة التنظيميين بالمهارات القيادية، وعلاقات العمل الفعالة وقدرة على التفكير بطريقة متجددة بعيداً عن التقاليد والتركيز على تشجيع المنافسة بين الموظفين للحصول على أفكار إبداعية جديدة وابتكارية، ودعم التواصل المباشر بين القاعدة والعاملين ولهذا التأثير على تسهيل عملية تبادل المعلومات، وتوصل إلى اقتراحات فعالة وابتكار حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه المنظمة ثانياً.

2. التميز بالهيكل التنظيمي

حيث يعد العنصر البشري في أي منظمة هو البنية التحتية لما لها من مساهمة في نجاح عملية المنظمات من خلال توظيف مهاراتها وقدراتهم في مجالهم، وهناك اهتمام كبير بالموارد البشرية بين الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة من خلال البحث عن أفضل طريقة للاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق الرفاهية هي الإنسانية أنه المكون الرئيسي للمنظمة وأحد أهم أهدافها كما يتطلب من إدارة المؤسسة الاعتماد على استراتيجيات وسياسات للتكيف مع تحديات التي تواجه المنظمة بهدف تحقيق أهدافها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الناجحة مثل: أسلوب التفويض أو السماح للموظفين على جميع المستويات الإدارية بأن يشارك في صناعة القرارات، والتخلي عن الروتين والمركزية في العمل لتحقيق استراتيجيات التميز في المؤسسة.

3. التميز بالعمليات

حيث تسعى المؤسسات بمختلف مجالاتها وأشكالها إلى بذل الجهود لتحقيق التفوق لمنتجاتها أو خدماتها على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات المماثلة والمنافسة لها، بهدف كسب رضا العملاء لديها



والمستفيدين من خدماتها وتحقق ذلك من خلال تبني أسلوب واضح وبيّن كيف يتم تحويل المدخلات أولئك العملاء إلى منتجات أو خدمات محققة الفوائد المرجوة من قبل العملاء المستفيدين واستخدام الفاعلية لتحقيق أهدافها المعبر عنها في رسالتها، الأمر الذي يفسر سبب وجودها وعملها والذي يجب أن يكون قد تم تنفيذه كأساس التميز التنظيمي هو وجهة نظر المنظمة كمجموعة من العمليات حيث أن العملية عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال تحويل مدخلات عائلية مخرجات.

4. التميز بتقديم الخدمة

أولئك الذين يتعاملون مع المنظمة بغض النظر عن فئاتهم فهم مستهلكون منتجاتها ومستفيد من خدماتها عندما يحصلون على منتجات لا تلبي تطلعاتهم يلجؤون إلى التعامل مع المنافسين للاستفادة من منتجاتهم وخدماتهم التي يقدمونها وفي ظل إدارة التميز واستراتيجياته هذا مؤشر على وجود نقص في المنتج أو الخدمة لذلك تحتاج المنظمة إلى اعتماد خطة لتصحيح أوضاع القصور أو الأخطاء (Al-Sarayreh, Alkharabsheh, 2022, P: 474).

❖ شروط تطبيق استراتيجيات التميز

هناك عدة شروط مختلفة لتطبيق استراتيجيات التميز ومن أبرزها التالي:

- **إضافه قيمة للمستفيدين:** ففي المؤسسات المتميزة تعمل على استمرار إضافه قيمة للفئة المستهدفة أي العملاء والمستفيدين وذلك من خلال فهم الاحتياجات التي يبغونها واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
- **خلق المستقبل المستدام:** "حيث أن المؤسسات يكون لها أثر إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الاداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها".
- **تطوير القدرة التنظيمية:** "حيث أن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات وتنظيمية، ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية".
- **تسخير الابداع والابتكار:** وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الاداء من خلال تحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الابداع من اصحاب المصلحة (حماد، 2023، ص 802).
- **القيادة مع الرؤية والالهام والنزاهة:** حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها قدوة من خلال قيمها وأخلاقيها.
- **المرونة الإدارية:** ففي المؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسعة تتميز بالقدرة على التحديد والاستجابة الفعالة وبشكل فعال وكفى للفرص والتحديات.
- **النجاح من خلال مواهب الافراد:** حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الافراد وخلق ثقافته التمكين لتحقيق كل الاهداف والتصميمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.
- **الحفاظ على نتائج متميزة:** فالمؤسسات المتميزات تحقق نتائج باهرة والتي تلبي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع اصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم (حماد، 2023، ص 802).

ثالثاً: الأداء الريادي

❖ مفهوم وماهية الأداء الريادي

من الضروري في البداية الإشارة إلى أن الريادة تشكل عملية ابتكار شيء متميز ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين، مع تحمل المخاطر المالية والسيكولوجية والاجتماعية المرتبطة بها، وتحقيق العوائد المالية الناجمة عنها بالإضافة إلى تحقيق الرضا الشخصي. وبعبارة أخرى، تعني الريادة: عملية خلق القيمة عبر استثمار الفرص باستخدام موارد فريدة. (الشمري، 2015، ص 175).



يُعرّف الأداء الريادي بأنه الواقع الممكن تحقيقه من خلال تكامل مجموعة من الخصائص الفردية لرائد الأعمال، ومنها: الروح الإبداعية، الجرأة في تحمل المخاطر، الحاجة إلى الإنجاز، السبق في طرح المنتجات الجديدة، عدم الخوف من نتائج التجارب الفاشلة، بالإضافة إلى مستوى عالٍ من الطاقة. وتهدف هذه الخصائص مجتمعة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة. (Ihsan, 2016, p: 13).

كما يعرف على أنه هو النتيجة النهائية لتوظيف المنظمة لكافة مواردها سواء كانت مادية (الأصول الثابتة والمتداولة وأدوات ومعدات وسندات وغيرها)، أم بشرية والمتمثلة بالعنصر البشري الموجود في المنظمة أو خارجه والذي تستفاد منه ومن خبراته عن طريق التعاقد معه لما يمتلكه العنصر البشري من القدرة على الابداع (الذهبي ودليل، 2022، ص 11).

التميز الريادي يُعبر عن قدرة المنظمة في تحقيق التفوق على المنافسين من خلال السعر المناسب، أو الحصة السوقية المستهدفة، أو تمييز الموارد والمنتجات بشكل يضيف قيمة مضافة للعميل. يمكن للمنظمات الريادية تحقيق عناصر الميزة التنافسية عبر التكلفة المنخفضة، أو التفرد في المنتج والخدمة، أو الابتكار، أو التحالفات الاستراتيجية؛ وكلها عوامل تمكن المنظمة من خلق قيمة تُميز أداءها عن منافسيها وتساهم في زيادة الأرباح وضمان ولاء العملاء الحاليين وجذب المزيد من العملاء المحتملين.

بالتالي فإن "المنظمات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها واستخدام التكنولوجيا الحديثة وصياغة استراتيجيات فعالة قادرة على الاتجاه نحو العالمية. هذه الكيانات تجمع بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية لتضمن مكانتها الرائدة في الأسواق المختلفة". (محمد وآخرون، 2023، ص 96).

وعلى الرغم من التراكم المعرفي في مجال الأداء والريادة إلا أنه من الصعب تأطير (الأداء الريادي) ضمن مفهوم محدد وذلك لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات، ومع ذلك في أن هنالك اتفاق ضمني للتعبير عن ريادة الأداء بقدرة المنظمة في تحقيق الغايات والهداف بقدر من الميزة التنافسية، وهو نتائج توظيف المنظمة المبدعة والريادية لمواردها المختلفة بما يحقق لها تحقيق الأهداف، والتي غالباً تتسم بالتجديد والابتكار، وله الأثر في الاستحواذ على الميزة التنافسية ذات الهيمنة في قيادة الأسواق، وأن التفوق وتحقيق الأهداف لا يعني فقط الوقوف هنا بل يتعدى ذلك للوصول إلى الإبداع في مجال إنجاز الهداف على نحو يقود إلى الريادة في السوق ويجعل المنظمة محط أنظار المنظمات الأخرى، وحتى يكون الأداء ريادي بالنسبة للمنظمة ينبغي إجراء تحليل شامل للمنظمة وبيئتها، والأسواق التي تعمل فيها، والمنافسة، وتوقع احتياجات العملاء ومستوى رضا العملاء وغيرها من الأمور الضرورية لريادة أداء المنظمة.

❖ أبعاد الأداء الريادي

تباينت أبعاد الأداء الريادي بتباين الفترات الزمنية للدراسات والبحوث وتنوعت الرؤى لبلورة مجموعة من الأبعاد، ولكن القاسم المشترك لتلك الأبعاد هو ما يمثل نجاح الأداء الريادي من خلال تحقيق رضا المستفيد لكونه اللبنة الأساسية لنمو وتطور المجتمعات والمنظمات على حد سواء، إضافة إلى رضا الأفراد ضمن المنظمة لأن رضائهم سينعكس ايجابياً على أدائهم (حسين وجابر، 2022، ص 82) وتتكون تلك الأبعاد من التالي:

❖ الإبداع:

يلعب الإبداع دوراً مهماً ليس فقط بالنسبة للمنتجات والخدمات، ولكن أيضاً في البحث عن حلول مبتكرة وفريدة من نوعها، من خلال تطوير تقنيات جديدة، وخلق قيمة عالية، وبشكل أكثر تحديداً، يشارك العديد من الأعضاء في مجال الإبداع كثقافة في أنشطتهم، ويفسر (Hocenski et al, 2018, P: 11) الإبداع يمثل القدرة على توليد أفكار جديدة وفاعلة من خلال توظيف الآليات المعرفية، والمساهمة في خلق قيمة مضافة بالتوازي مع الآليات الاقتصادية والاجتماعية. يتميز الإبداع بإنتاج قيمة ويوفر بيئة طبيعية للأفكار المبتكرة وتطوير واستغلال الإمكانيات الإبداعية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الثقافة التنظيمية المناسبة دوراً جوهرياً



لتحقيق الابتكار. تجدر الإشارة إلى أن وجود الابتكار يتطلب بالضرورة مرحلة ما من مراحل الإبداع؛ إذ يمكن للإبداع أن يوجد بدون ابتكار، ولكن لا يمكن للابتكار أن يتحقق دون إبداعات سابقة.

❖ تقليل المخاطرة:

وهي ميل الفرد الحالي إلى المجازفة أو تجنبها. حيث تم اعتبار المخاطرة جزءاً مهماً من الأداء الريادي نظراً لأن معظم المنظمات لا يستطيع أن يعرف على وجه اليقين ما إذا كان يمكن إنتاج الخدمة المطلوبة، وما إذا كان سيلبي احتياجات وتوقعات المنظمة، وما إذا كان سيتمكن من توليد العمل وتقديم خدمة جديدة إلى المنظمة، ويعتقد أن الريادين يشاركون في أنشطة المخاطرة عندما يكونون متوقعين الحصول على عائد متوقع، وإنه من البديهي أن المنظمات ستواجه المخاطرة من خلال طرح أفكار جديدة وتنفيذها، أو النمو والتطور، لذلك يجب أن تكون مخاطرة محسوبة لتحقيق النجاح، فالريادي مخاطر بطبيعته ويقبل التحدي لذلك يعمل بجهد في تحديد وتقييم المخاطر، ويضع بدائل ومن خلال الخيارات يقوم بالتحكم بالبدائل المتوفرة للوصول إلى مرحلة النجاح وتقديم خدمات ومنتجات، وتحقيق التميز في العمل، وبالتالي فإن الرياديين يتصفون بقدرتهم على تحمل المخاطر ومواجهتها وتنفيذ أفكارهم (Daniela, Rybarova, 2020).

❖ الاستباقية

تُعدُّ الاستباقية واحدة من العوامل الرئيسية والمهمة في تشجيع الإبداع وتحفيز المخاطرة، حيث أن المنظمات التي تُظهر سلوكاً استباقياً عالياً تمتلك فرصاً أكبر في خلق الفرص البيئية. هذا التوجه يُمكن المنظمات من الابتكار والمجازفة واستغلال الفرص بشكل أمثل، مع تعزيز روح المبادرة تجاه البيئة الخارجية للتحري والتأهب لاحتضان تلك الفرص والاستفادة منها.

إضافة إلى ذلك، تعتبر الاستباقية محركاً أساسياً للابتكارات وترتبط ارتباطاً إيجابياً بعملية الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة. يستطيع أصحاب العمل كذلك إنشاء هيكل إشرافي على مستوى المنظمة يهدف إلى اكتشاف فرص عمل جديدة وضمان نمو مستدام للمنظمة.

❖ أهمية الأداء الريادي

يساهم الأداء الريادي بشكل جوهري في استدامة نشاط المنظمات، معززاً من قدرتها على خلق قيمة مضافة سواء على المستوى التنظيمي أو المجتمعي. يشدد المؤيدون لأهمية الأداء الريادي في المنظمات على دوره الحاسم في تجديد الحيوية وتعزيز النشاط لهذه المؤسسات. ويرتبط ذلك بمجموعة واسعة من الأنشطة، سواء كانت رسمية أم غير رسمية، تهدف إلى تطوير أعمال جديدة داخل المنظمات الحالية عبر ابتكارات تشمل المنتجات والعمليات والخدمات وجميع جوانب التطوير المؤسسي.

يعدُّ الأداء الريادي أداة فعالة لتطوير الأعمال، وزيادة الإيرادات، وتحسين الربحية. كما أنه يمثل قوة دافعة للابتكار والتفوق في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة، بالإضافة إلى تحسين الكفاءة التنظيمية ومواجهة التغيرات الكبرى في البيئة المحيطة وتجاوز القيود المفروضة بواسطة الأساليب التقليدية لإدارة المنظمات. (Tuty, Sariwulan, et al, 2020, P: 270).

ويشير (حسين وجابر، 2022، ص 82) في دراستهما إلى أنه يحظى الأداء الريادي بمكانة مميزة داخل النظريات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، حيث تطرح العديد من مدارس الإدارة مفهوم الأداء الريادي كمفتاح رئيسي لتحقيق النجاح التنظيمي. ويرى العلماء أن التوجهات الريادية تعتبر جوهرية لبقاء ونمو المنظمات في بيئة الأعمال الحالية.

تكتسب الريادة أهمية خاصة نظراً لتأثيرها الحاسم على صورة المنظمات واستمراريتها، بالإضافة إلى كونها قوة محركة في الاقتصاديات الحديثة والتنمية المجتمعية وتوفير فرص العمل وتعزيز الابتكار بداخل المؤسسات. تتجلى أهمية الأداء الريادي كذلك من خلال اعتماده على لغة عمل مثالية مشتركة تركز على تحديد الأهداف، وتشخيص مشكلات العمل، والتركيز المستمر على منهجية العمل للتعرف على النقاط الحرجة وضغوطه.



علاوةً على ذلك، يساعد تقويم الأداء وفقاً لمعايير عالية الجودة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين عملياتها الداخلية والمساهمة في نمو مستدام عبر التعليم المستمر.

رابعاً: دور القيادة التحويلية في تعزيز استراتيجيات التميز وتحقيق الأداء الريادي

إنّ التميز في جانب الثقافة التنظيمية للمؤسسات خاصة في بعد التنمية الإدارية والتدريب، توجب الحاجة لتعديلات في الهيكل التنظيمي الهرمي الرسمي لتلك المؤسسات، والذي قد يتسم بعدم المرونة وتعدد التقسيمات الإدارية، وضعف فعالية الاتصال بالإدارة الفرعية بمراكز المدن، وتشابك في التخصصات واضح في بعض الإدارات، الأمر الذي قد يؤكد أن هناك أهمية لتفعيل دور القيادات الحديثة، التي تؤمن بالتميز، وتحاول إيصال المؤسسة لذلك. (P: 85، 2020، Azizi،Ahmadyan).

وقد توصلت العديد من الدراسات الى وجود علاقة تأثير إيجابية لنمط القيادة التحويلية على التميز، فضلاً عن إثبات عدد من الدراسات زيادة تأثير القيادة التحويلية على تحسين الأداء بشكل عام، والأداء الريادي بشكل خاص، أو فعالية الأنظمة الحديثة، وغيرها، فضلاً عن إثبات عدد من الدراسات زيادة تأثير القيادة التحويلية على تحسين الأداء الريادي بشكل عام أو فعالية الأنظمة الحديثة، وغيرها (Zandkarimi،Ghadampour، 2019، P: 215).

كذلك أثبت دراسة (ضيف ومراد 2018، ص 15) الدور المحوري للقيادة التحويلية باعتبارها مصدراً أساسياً في تحقيق التميز في المؤسسات.

وتناولت في نفس السياق دراسة (Halubanza، Kabeta، 2023، P: 84) استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز من خلال مراجعة الأدبيات الموجودة والأطر النظرية التي تدرس هذا الارتباط، حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، وأنه يتم الاعتراف بالقيادة التحويلية كمحرك رئيسي للأداء التنظيمي، حيث يلهمون ويحفزون أتباعهم، ويؤسسون رؤية مشتركة، ويعززون بيئة من الابتكار والمشاركة، كما تدعم الدراسات التجريبية فعالية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي، مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ونتائج الموظفين.

وفي جانب آخر يوضح (محمد وآخرون، 2023، 92) أن القيادة التحويلية دورها المهم في قيادة المنظمات للأفضل حيث تكمن تلك الأهمية في قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، وبالتالي تنمية الأداء الريادي، كل ذلك يتم من خلال تعزيز أداء العاملين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات اختلافية عالية، وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يجب أن يكون لدى القائد قدرات معرفية وتعليمية ليستطيع إدارة المنظمة بديارية.

خاتمة البحث

من خلال ما تم عرضه في البحث يتضح أن تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات، من الممكن أن تواجهها عدة صعوبات، إلا أنها تتسم بكونها تسعى إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها، ذلك ما يعزز من الأداء التنافسي، والتميز للمؤسسة، ويكون الأداء الريادي أحد أهم الاستراتيجيات التي تدفع الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، من جهة، والتميز من جهة أخرى، كذلك الوصول بهذه المؤسسات الى التميز و الريادة وذلك من خلال توظيف عملية الأبداع في انتهاج الطرق الجديدة و الاستباقية في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

نتائج الدراسة:

وتوصل البحث من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تناولت القيادة التحويلية واستراتيجيات التميز وتحقيق الأداء الريادي إلى النتائج التالية:



هناك دور هام تلعبه القيادة التحولية في التأثير على المؤسسات، وتعزيز تميزها، وتحقيق الأداء الريادي. حيث تعد القيادة التحولية أمراً حيوياً لتعزيز مكانة المنظمة بين منافسيها وقد تنشئ فرصاً جديدة. ومع ذلك، تتحقق الآثار الإيجابية للقيادة التحولية إذا كانت بيئة الأعمال متقبلة لاستراتيجيات التميز؛ وخاصة البيئة الداخلية داخل قيادته، فهي يمكن أن تكون بمثابة حافز له لتحقيق الأداء الريادي.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:
ضرورة العمل على زيادة تطوير أبعاد القيادة التحولية في كافة المؤسسات كونها تلعب دوراً مهماً داخل هذه المؤسسات وذلك لمزيد تطوير الأداء الريادي، وتعزيز استراتيجيات التميز بمختلف أنواعها المتعددة التي هي مفتاح البقاء والاستمرار خلال فترة العمل لكسب الميزة التنافسية.

المراجع

المراجع العربية

1. أبو حميد، اماليا حسن صالح. (2013)، أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق استراتيجية التميز في شركات صناعة الادوية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
2. أرباب، هيا عثمان. (2022)، "أثر القيادة التحولية على اداء العاملين، دراسة حالة شركة كويتي السودان، المجلة العربية للنشر العلمي المجلد 2، العدد 45".
3. بلحاج، ابراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحولية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، (1)7، 196-227.
4. حسين، ظاهر ناصر، وجابر، مهند عبد الكريم صاحب. (2022)، تأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء الريادي بحث تحليلي لأراء عينة من القيادات الإدارية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في بابل، مجلة بابل، المجلد 30، العدد 4.
5. حماد، محمد محمد محمود. (2023)، اثر الاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز المؤسسي دراسة تجريبية على البنوك المصرية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، العدد الأول.
6. الذهبي، إسماعيل، ودليل، عبد الله. (2022)، دور التسويق الابتكاري في تعزيز الاداء الريادي دراسة ميدانية لمؤسستي بريد ولاية برج باجي مختار الجديدة وولاية ادرار، شهادة ماستر، جامعة احمد دراية ادرار.
7. الشمري، محمد. (2015)، دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 177.
8. الشهري، وليد بن راشد. (2023)، تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحافز -الإلهام. مجلة العربية لإدارة، المجلد (43)، العدد 1.
9. الشيخ، امانى وعلي، محسن. (2020)، أثر القيادة التحولية على الابداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السودانية، مجلة الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 1، العدد 39.
10. ضيف، سعيدة، علة، مراد. (2018)، "تبني أسلوب القيادة التحولية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين ب مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة المسيلة، مجلد 11، عدد 2".
11. محمد، حسن عبد الرحيم فضل؛ محمد، الخضر محمد، وسويسي، أنيس محمد صالح، ومذخلي، حذيفة هادي. (2023). العلاقة بين القيادة التحولية والأداء الريادي دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي العاملة بولاية الخرطوم، 2022. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (2)7، 91-107..



12. محمد، طه جمال، والعزاوي، مهار عارف برسيم. (2020)، استراتيجيات التميز وتأثيرها في الخدمة المقدمة (دراسة وصفية تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 123.
13. مصطفى، أحمد، وفاروق، ورمضان، سعيد، وفاروق، أحمد. (2024). إطار مقترح لنموذج العلاقات السببية للرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بالجهاز الإداري للدولة: بالتطبيق على ديوان عام محافظة بني سويف. مجلة الدراسات المالية والتجارية، (1)34، 1-58.
14. المنزوع، زايد علي عبد الخالق، والظاهر، أروى حسن أمة الرحمن حسين صبر، إيمان محمد، والطهيف، تهاني محمد خضر، والعزاني، نسرین يحيى. (2022). أثر الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف اليمنية دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية صنعاء. Albaydha University Journal، 4(03).

المراجع الأجنبية:

15. Ahmadyan، Z.، & Azizi، M. (2020). Structural analysis of transformational leadership relationships and organizational agility with the mediating role of job involvement in the health system. *Applied Educational Leadership*، 1(2)، 81-96
16. Alkharabsheh، S. M.، & Al-Sarayreh، A. A. (2022). The Impact of Strategic Intelligence Practices in Achieving Organizational Excellence through Human Capital as a Mediating Variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*، 6(7)، 474-483
17. Dawabsheh، M.، Hussein، A.، & Jermisittiparsert، K. (2019). Retracted: The triangular relationship between TQM، organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*، 9(6)، 921-932.
18. Garcia-Morales، V.J.، Jimenez-Barrionuevo، M. M. and Gutierrez-Gutierrez، L. (2012)، "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation، *Journal of Business Research*، Vol. (65)، No. (7)، pp. 1040-1050
19. Ghadampour، E.، & Zandkarimi، M. (2019). The study relationship between Transformational Leadership and organizational agility with role Knowledge sharing of the mediator. *School Administration*، 7(2)، 212-235.
20. Hijjawi، G. (2021). The effeect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*، 11(1)، 57-66.
21. Hoceski et al Understanding of Creativity - Creative Teaching Factors International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'18) Regional Economic Development - Contemporary Trends in Tourism and Hospitality Industry in the Balkan Region، May 10-11، 2018، Sarajevo، Bosnia and Herzegovina
22. Ihsan، J. &. (2016). **Readings in the entrepreneurial thought**. Amman، jordan: Dar Almanhajia for Publishing and Distribution.
23. Kabeta، R.، & Halubanza، B. (2023، August). Transformational Leadership and Organizational Excellence: Implications for Leadership Practice in Higher



- Education Institutions-A Review of Literature. In Zambia Association of Public Universities and Colleges (ZAPUC) Conference (Vol. 3, No. 1, pp. 80-84)
24. Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.
25. Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468
26. Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64
27. Rybarova, Daniela Creative industry as a key creative component of the Slovak economy 1University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Dolnozemska cesta 1, Bratislava, Slovak republic. SHS Web of Conferences. Vol. 74, NO.3009. (2020)
28. Saleh, I. M., & Khine, M. S. (Eds.). (2014). Reframing Transformational leadership: new school culture and effectiveness (Vol. 6). Springer.
29. Sariwulan, Tuty, et al. Entrepreneurial performance: The role of literacy and skills. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7.11 (2020): 269-280
30. Tengi, M., Mansor, M., and Zahari, H. (2017). A review theory of transformational leadership for school. *Int. J. Acad. Res. Business Soc. Sci.* 7, 792–799.