القيادة التحويلية واثرها على الاداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في وزارة التخطيط العراق

م.م جعفر صادق علي الزيدي
م.م وسام شايع عباس
كليه أصول العلم الجامعة

ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE STUDIES JOURNAL (EASJ)
EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

القيادة التحويلية واثرها على الاداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في وزارة التخطيط العراق

Transformational leadership and its impact on organizational performance

م.م جعفر صادق علي الزيدي*
م.م وسام شايع عباس
كليه أصول العلم الجامعة

Assistant Teacher Jaafar Sadiq Ali Al-Zaidi*
Assistant Teacher Wissam Shaeya Abbas
Osol Al-Elm University College

تاريخ الاستلام: 2025/02/02 تاريخ القبول: 2025/04/07 تاريخ النشر: 2025/12/01
Received: 02/02/2025 Accepted: 07/04/2025 Published: 01/12/2025

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على دور القائد في تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق أهداف المنظمة. تم توزيع استبيان على 200 موظف من مختلف الأقسام في وزارة التخطيط العراقية، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSSالإحصائي. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، بهدف استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، حيث تبين أن القادة الذين يمتلكون مهارات التحفيز والإلهام قادرون على تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. كما أشارت النتائج إلى أهمية التواصل الفعّال والدعم المستمر من قبل القيادة في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي.

يساهم هذا البحث في سد الفجوة المعرفية حول تأثير القيادة التحويلية في بيئات العمل الحكومية العراقية، ويوفر إطارًا عمليًا يمكن للمنظمات اتباعه لتعزيز التفاعل الإيجابي بين القيادة والموظفين وتحسين الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية :القيادة التحويلية، الأداء التنظيمي، تحفيز الموظفين، الإبداع في العمل.

Abstract:

This study aims to investigate the impact of transformational leadership on improving organizational performance in government institutions, focusing on the role of leaders in motivating and inspiring employees to achieve organizational goals. A questionnaire was distributed to 200 employees from various departments in the Iraqi Ministry of Planning, and the data were analyzed using the SPSS statistical program. The research followed a descriptive analytical approach to collect and analyze data in order to explore the relationship between transformational leadership and organizational performance.

The analysis results revealed a significant positive relationship between transformational leadership and organizational performance, showing that leaders with motivational and inspirational skills are able to enhance the work environment and foster a culture of creativity and innovation within the organization. The findings also emphasized

*Corresponding Author: Jaafar Sadiq

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

the importance of effective communication and continuous support from leadership in enhancing the impact of transformational leadership on organizational performance.

This research contributes to filling the knowledge gap regarding the impact of transformational leadership in Iraqi government workplaces and provides a practical framework for organizations to follow in enhancing positive interaction between leadership and employees, thus improving organizational performance.

Keywords: Transformational leadership, organizational performance, employee motivation, creativity in work.

المقدمة

القيادة التحويلية هي نوع من القيادة التي تركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والجماعية، بما يتجاوز المدى التقليدي للقيادة. تقوم هذه القيادة على مبدأ التغيير الإيجابي داخل المؤسسات من خلال تحفيز الأفراد على الابتكار والتميز، مما يعزز الأداء التنظيمي ويحقق نتائج أفضل في بيئة العمل (الروسان والمعايطة، 2008: ص. 123).

تتسم القيادة التحويلية بقدرتها على تحفيز الموظفين للتفاعل بشكل أكثر فعالية مع التحديات التي تواجههم، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والابتكار داخل المنظمة (غنيم، 2005: ص. 456). يعتمد هذا النوع من القيادة على بناء علاقات ثقة بين القائد والموظفين، وتشجيعهم على تبني الرؤى المستقبلية للمؤسسة، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (السيد، 2012: ص. 789).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، من خلال تحليل كيفية تأثير هذا النمط من القيادة على مستوى التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، وكيفية تحفيزهم للعمل بشكل جماعي لتحقيق أهداف المؤسسة. سنناقش أيضاً كيفية قياس أثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي والإبداع داخل المؤسسات (غنيم، عثمان وسليمان، 2016: ص. 234).

من خلال هذه الدراسة، نأمل في تسليط الضوء على أهمية تبني القيادة التحويلية في المؤسسات الحديثة وتوضيح كيف يمكن لهذه القيادة أن تكون مفتاحاً لتحقيق التميز في الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال (أبو عيادة والعتري، 2022: ص. 567).

مشكلة البحث :

تعتبر القيادة التحويلية من أهم الأنماط القيادية التي تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات المختلفة، حيث تركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والجماعية، مما يعزز التفاعل الإيجابي والإبداع داخل المنظمة. ورغم أهمية هذه القيادة في تعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن هناك العديد من التحديات التي قد تعيق تطبيقها بنجاح، خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئات العمل المعاصرة. من أبرز هذه التحديات صعوبة قياس تأثير القيادة التحويلية بدقة، ومقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين الذين قد لا يكونون مستعدين لتبني أساليب القيادة الجديدة. كما أن القيادة التحويلية تتطلب من القائد مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي والقدرة على التواصل الفعّال مع فريق العمل، وهو ما قد يكون صعبًا في بعض المؤسسات التي تفتقر إلى ثقافة تواصل مفتوحة.

وترد الدراسة على **التساؤل الرئيس للدراسة:** ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في وزارة التخطيط العراقية؟ وينبثق منه عدة أسئلة فرعية:

1. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في وزارة التخطيط العراقية؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي في وزارة التخطيط العراقية؟
3. ما العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في وزارة التخطيط العراقية؟
4. هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في وزارة التخطيط العراقية؟
5. ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في وزارة التخطيط العراقية؟

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على الدور الحيوي للقيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها بيئات العمل المعاصرة. حيث يعكس البحث أهمية استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، وكيفية تحقيق التغيير الإيجابي في المنظمة من خلال تحفيز الموظفين ورفع مستوى التفاعل الإبداعي بينهم. بالإضافة إلى ذلك، يساعد هذا البحث في فهم تأثير القيادة التحويلية على ثقافة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

الهدف من البحث:

1. التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في وزارة التخطيط العراقية.
2. التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في وزارة التخطيط العراقية.
3. التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في وزارة التخطيط العراقية.
4. التعرف على الدلالة الاحصائية لتأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في وزارة التخطيط العراقية.
5. التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في وزارة التخطيط العراقية.

فرضية البحث:

لتحقيق أهداف البحث، يتم الاعتماد على الفرضية الآتية :*القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، وأن نجاح تطبيقها يعتمد على مدى قدرة القائد على تفعيل مبدأ التحفيز والإلهام لدى الموظفين وتجاوز التحديات المرتبطة بالتغيير التنظيمي*. ويتم تفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات:

- **الفرضية الصفرية الأولى :**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتحفيز العاطفي للموظفين في وزارة التخطيط العراقية.
- **الفرضية الصفرية الثانية :**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتكيف مع التغيرات المستمرة في وزارة التخطيط العراقية.
- **الفرضية الصفرية الثالثة :**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وخلق بيئة داعمة للمبادرة والابتكار في وزارة التخطيط العراقية.
- **الفرضية الصفرية الرابعة :**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتدريب المستمر للموظفين في وزارة التخطيط العراقية.

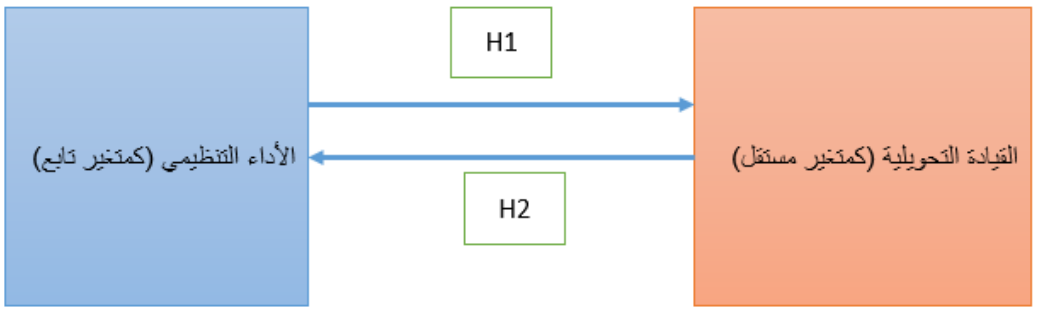
المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث والتمكن من الإجابة على فرضيته، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بالقيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي، وتحليلها لفهم طبيعة العلاقة بينها. سيقوم البحث بجمع المعلومات من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وتحليل الأدبيات المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية في بعض المؤسسات لفحص تطبيق القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي.

سيتضمن البحث أيضًا استخدام الأدوات الكمية والكيفية مثل الاستبيانات والمقابلات لتجمع بيانات حول آراء الموظفين والقادة حول تأثير القيادة التحويلية في بيئة العمل. يتم تحليل هذه البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليل المعنوي من أجل استخلاص النتائج واستنتاجات البحث بشكل علمي ودقيق.

نموذج الدراسة:



EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

تصميم الاستبانة والمقياس ومصادرها

في إطار البحث الحالي حول تأثير القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي في وزارة التخطيط العراقية، تم تصميم استبانة مخصصة لقياس البعدين الرئيسيين للبحث: "القيادة التحويلية" و"الأداء التنظيمي". تم بناء الاستبانة باستخدام معايير علمية مدروسة ومعتمدة في الأدبيات السابقة في مجال القيادة والإدارة.

تصميم الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة بطريقة تتماشى مع أهداف البحث لضمان قياس دقيق وموثوق للأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية والأداء التنظيمي. تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين، كل قسم يتناول بعدًا محددًا:

1. **البعد الأول: القيادة التحويلية**

يتضمن هذا البعد 5 أسئلة تقيس تأثير القيادة التحويلية على سلوك الموظفين داخل الوزارة. تم تضمين فقرات تتعلق بالدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في دعم التفويض الفعّال، التحفيز العاطفي للموظفين، تشجيع التكيف مع التغيرات، وتوفير بيئة داعمة للمبادرة والابتكار. استخدمنا مقياس ليكرت الثلاثي المكون من ثلاث درجات (من غير موافق إلى موافق) لقياس درجة اتفاق المشاركين مع كل فقرة.

2. **البعد الثاني: الأداء التنظيمي**

يتضمن هذا البعد 5 أسئلة تقيس مدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين، تعزيز الابتكار، تعزيز التواصل، تطوير القيادة، وتحسين رضا الموظفين. تم استخدام مقياس ليكرت نفسه مع التعديلات اللازمة لتناسب هذه المتغيرات.

المقياس:

اعتمدنا على مقياس مكون من 3 درجات لقياس درجة اتفاق المشاركين مع كل فقرة، حيث تم تصنيف الإجابات على النحو التالي (bass, 1985)

غير موافق=1، محايد=2، موافق=3

هذا المقياس يتيح الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تعكس تصورات الموظفين بشكل واضح حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على مختلف جوانب العمل داخل وزارة التخطيط العراقية.

الدراسات السابقة:

الدراسة 1: الروسان، محمد، و المعايطة، رقية (2008). القيادة التحويلية

تهدف الدراسة إلى استكشاف مفهوم القيادة التحويلية وكيفية تطبيقها في المؤسسات التعليمية. تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المدارس في الأردن. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا هامًا في تحسين الأداء التعليمي وتعزيز التحفيز لدى المعلمين. كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة تعليمية تشجع على التغيير والإبداع. أوصت الدراسة بضرورة تدريب المعلمين على تطبيق مبادئ القيادة التحويلية لتطوير الأداء العام في المدارس.

الدراسة 2: غنيم، جمال حسن (2005). القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة

تهدف الدراسة إلى شرح مفهوم القيادة التحويلية وتوضيح أهميتها في تحسين الأداء التنظيمي في بيئات العمل. تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المديرين في قطاع الأعمال في مصر. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين وتعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات. كما أن لها تأثيرًا إيجابيًا على زيادة الرضا الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين لتفعيل دورهم في تحسين الأداء التنظيمي.

الدراسة 3: السيد، يحيى مصطفى كمال الدين (2012). القيادة التحويلية: مدخل لتفعيل منظمات التعلم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصري

تهدف الدراسة إلى دراسة كيفية تفعيل القيادة التحويلية داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. تم تطبيق الدراسة على عينة من المعلمين ومديري المدارس في القاهرة. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز فاعلية منظمات التعلم، حيث تساعد المعلمين على تحسين أساليبهم التعليمية وزيادة التفاعل بين الطلاب والمعلمين. أوصت الدراسة بتبني القيادة التحويلية كأداة أساسية لتحسين بيئة التعليم في المدارس المصرية.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

الدراسة 4: غنيم، رانيا وصفي عثمان، و سليمان، هناء إبراهيم (2016). القيادة التحويلية: مدخل لدعم مقومات المدرسة الصديقة للطفل بمرحلة التعليم الأساسي في مصر

تهدف الدراسة إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز مفهوم المدرسة الصديقة للطفل في مرحلة التعليم الأساسي في مصر. تم تطبيق الدراسة على مجموعة من مدارس التعليم الأساسي في مصر. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في خلق بيئة تعليمية محفزة وآمنة للطفل، حيث تشجع على المشاركة والتفاعل بين الطلاب والمعلمين. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق ممارسات القيادة التحويلية لدعم بيئة التعليم في المدارس الصديقة للطفل.

الدراسة 5: أبو عيادة، هبة توفيق عودة، و العتري، طلال غربي (2022). القيادة التحويلية: مبادئ وتحدياتها: دراسة تحليلية

تهدف الدراسة إلى تحليل المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية واستكشاف التحديات التي قد تواجهها في تطبيقها. تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري الشركات في الوطن العربي. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تساعد في تحفيز الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية، لكنها تواجه تحديات تتعلق بالثقافة التنظيمية ورفض التغيير. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتمكين القادة من مواجهة التحديات التي قد تطرأ أثناء تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات.

الدراسة 6: بابكر، كمال الدين حسن علي، و هيئة التحرير (2014). القيادة التحويلية والإبداع الإداري

تهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري داخل المنظمات. تم تطبيق الدراسة على عينة من المديرين التنفيذيين في شركات خاصة في السودان. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الإبداع الإداري في المنظمات، حيث تساعد القادة على تبني أساليب جديدة وتحفيز الموظفين على الابتكار. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور القيادة التحويلية لدعم وتحفيز الإبداع الإداري في المؤسسات.

الدراسة 7: أبو هتلة، خالد سعيد، و صبري، صلاح يحيى صلاح (2014). القيادة التحويلية وإدارة التغيير

تهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المؤسسات. تم تطبيق الدراسة على عينة من القادة والمديرين في قطاع الأعمال في الأردن. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تسهم في إدارة التغيير بشكل فعال، حيث تحفز الموظفين على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية. أوصت الدراسة بتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القادة لمساعدتهم في إدارة عمليات التغيير بنجاح.

الدراسة 8: زرقوط، حميدة، و بوكثير، جبار (2021). التوجه نحو القيادة التحويلية: دراسة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء - سكيكدة

تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على الأداء داخل مؤسسة IMTB في قطاع البناء في الجزائر. تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المؤسسة في سكيكدة. توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، وتعزز من القدرة على مواجهة التحديات المهنية. أوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة التحويلية في المؤسسات الجزائرية لزيادة فاعلية العمل وتحقيق نتائج أفضل.

المبحث الثاني الجانب النظري

اولاً: القيادة التحويلية

- **تعريف القيادة التحويلية**

القيادة التحويلية هي واحدة من أهم المفاهيم القيادية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية داخل المؤسسات من خلال تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف أعلى من مجرد الأهداف اليومية. يعتبر الباحثون أن القيادة التحويلية تمثل أكثر من مجرد أسلوب إداري تقليدي. إذ أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على تقديم تعليمات وتوجيهات، بل يتجاوز ذلك ليكون مصدر إلهام للمجموعة التي يقودها، ويعمل على تعزيز الإبداع والابتكار لديهم. أظهرت الدراسات الحديثة أن القائد التحويلي يمكنه تحفيز فريقه على الابتكار والتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.

من أهم جوانب القيادة التحويلية أن القائد يسعى إلى تحفيز الأفراد ليصبحوا أكثر التزامًا بالقيم والرؤى الكبرى للمؤسسة. بدلاً من التركيز على الأهداف اليومية البسيطة، يوجه القائد التحويلي فريقه للعمل على تحقيق الأهداف البعيدة المدى. تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تساهم في رفع مستوى الأداء والتفاعل بين الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على البيئة التنظيمية ويسهم في تعزيز التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة (غنيم، 2005، ص14). أحد الأمثلة الواضحة على ذلك هو نجاح العديد من الشركات الكبرى مثل "Apple" التي تعتمد على أسلوب القيادة التحويلية لتشجيع الابتكار بين موظفيها.

هناك عدة خصائص تميز القيادة التحويلية عن غيرها من أساليب القيادة. أولاً، القائد التحويلي يتمتع بقدرة استثنائية على التأثير والإلهام، حيث يمكنه جذب المتابعين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المستقبلية. ثانيًا، يركز القائد التحويلي على تطوير الأفراد وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحقيق التفوق الشخصي والمهني. ثالثًا،

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

يتميز القائد التحويلي بقدرته على التواصل الفعّال وتحفيز الآخرين على المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات. رابعًا، يساهم هذا النوع من القيادة في بناء الثقة بين القيادة والموظفين، وهو عنصر أساسي لنجاح القيادة في أي منظمة.

علاوة على ذلك، فإن تأثير القيادة التحويلية لا يقتصر على التحفيز الفردي فحسب، بل يمتد إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. أظهرت دراسة قام بها "السيد" (2012، ص426) في المؤسسات التعليمية قبل الجامعية في مصر أن القيادة التحويلية كان لها دور كبير في تعزيز الابتكار داخل الفصول الدراسية، مما ساهم في تحسين مستوى التعليم وزيادة التحصيل العلمي لدى الطلاب. هذا النوع من القيادة يمكن تطبيقه في جميع أنواع المنظمات، سواء كانت تعليمية أو تجارية أو حتى حكومية، ما يوضح مدى أهمية وفاعلية القيادة التحويلية في تحفيز الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة.

من الناحية الإحصائية، أظهرت الدراسات التي أجريت في مصر في عام 2016 (غنيم و سليمان، 2016، ص93) أن المدارس التي تبنت أسلوب القيادة التحويلية شهدت زيادة في مستوى رضا الطلاب والمعلمين بنسبة 25% مقارنة بالمدارس التي لم تتبع هذا الأسلوب القيادي. هذا يعكس الدور الكبير للقيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل، وزيادة التفاعل الإيجابي بين جميع الأطراف المعنية.

➢ خصائص القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تتميز بعدد من الخصائص التي تجعلها فعّالة في تحفيز الأفراد وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات. أول خاصية هي قدرة القائد على التأثير والإلهام، حيث يعتبر القائد التحويلي مصدر إلهام لفريقه، مما يعزز من دافعهم الشخصي لتحقيق الأهداف المشتركة. القائد التحويلي لا يقتصر عمله على إتمام المهام اليومية فقط، بل يسعى إلى تحفيز الموظفين ليكون لديهم الحافز الداخلي للعمل نحو هدف أكبر من متطلبات الوظيفة. كما أظهرت الدراسات أن القادة التحويليين لديهم قدرة على تحسين الإنتاجية بشكل عام من خلال تحفيز أعضاء الفريق لتحقيق أفضل النتائج (أبو هتلة وصبري، 2014، ص1).

أما الخاصية الثانية فهي القدرة على تحفيز الآخرين من خلال تقدير وتحفيز القيم والمبادئ. القائد التحويلي لا يسعى فقط إلى تقديم تعليمات أو تذكير الموظفين بما يجب القيام به، بل يثير فيهم الشعور بالفخر والانتماء للمنظمة. في كثير من الأحيان، يرتبط هذا النوع من القيادة بإحداث تحولات ثقافية داخل المؤسسة، حيث يعيد القائد التحويلي تعريف أهداف ورؤية المنظمة بشكل يلامس القيم الأساسية للفريق. كما بينت "غنيم" (2005، ص14) أن القائد الذي يتمتع بهذه الخصائص يمكنه تحويل بيئة العمل إلى بيئة مبتكرة ومحفزة على التغيير.

ثالثًا، القائد التحويلي يعمل على تطوير موظفيه من خلال الدعم والتوجيه المستمر. فهو يسعى إلى بناء الثقة المتبادلة مع أعضاء فريقه، ويساعدهم على النمو الشخصي والمهني. هذا يساعد في رفع مستوى الأداء الشخصي لكل عضو في الفريق، ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. الدراسات تشير إلى أن الفرق التي تعمل تحت قيادة تحويلي تميل إلى أن تكون أكثر تعاونًا وابتكارًا (الروسان والمعايطة، 2008، ص59).

الخاصية الرابعة هي أن القائد التحويلي يتسم بقدرته على اتخاذ قرارات استراتيجية تهدف إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة. القائد التحويلي يسعى إلى تحقيق الأهداف الكبيرة التي تحتاج إلى جهود جماعية مركزة وتغيير مستمر. هذا النوع من القيادة يتطلب أن يكون القائد قادرًا على رؤية الصورة الكبرى والتحليل الاستراتيجي للتحديات والفرص المستقبلية. كما أشار "زرقوط و بوكثير" (2021، ص461) إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا كبيرًا في توجيه المنظمات نحو التميز من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية تهدف إلى تحقيق الابتكار والنمو المستدام.

أخيرًا، القائد التحويلي يعزز التعاون بين الموظفين ويشجع على بناء شبكة من العلاقات داخل المنظمة. هذا التعاون يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي على حد سواء. تشير الدراسات إلى أن بيئة العمل التي تشجع على التعاون والمشاركة تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي. كما أظهرت دراسة قام بها "أبو عيادة والعتري" (2022، ص295) أن المؤسسات التي تطبق القيادة التحويلية تملك مستوى أعلى من رضا الموظفين مقارنة بتلك التي تعتمد على أساليب القيادة التقليدية.

➢ أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات

تعد القيادة التحويلية أحد العوامل الأساسية في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية العمل الجماعي. عندما يتبنى القائد أسلوب القيادة التحويلية، فإنه يخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، ما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. كما أن القادة التحويليين قادرون على دفع موظفيهم للعمل بشكل أكثر تحفيزًا وفاعلية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بأقل وقت ممكن. أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتبع القيادة التحويلية يمكنها تحسين أداء العمل بشكل عام بنسبة تصل إلى 20% مقارنة بتلك التي تعتمد على أساليب تقليدية (رشيد، 2003، ص465).

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

من بين الأهمية الكبرى للقيادة التحويلية في المؤسسات هي قدرتها على تحقيق التغيير الفعّال. القائد التحويلي يسعى إلى بناء بيئة عمل تشجع على التغيير المستمر، وتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر كفاءة وابتكارًا. فعلى سبيل المثال، في المؤسسات التعليمية التي تعتمد القيادة التحويلية، أظهرت الإحصائيات أن التغيير في أساليب التدريس وبيئة الفصول الدراسية كان له تأثير مباشر على جودة التعليم وزيادة التفاعل بين الطلاب والمعلمين. كما أشار "السيد" (2012، ص426) إلى أن القيادة التحويلية ساعدت في رفع مستوى التحصيل العلمي للطلاب من خلال تحفيز المعلمين على تقديم أفضل أداء لهم.

علاوة على ذلك، القائد التحويلي يعزز روح الفريق والتعاون بين الموظفين. من خلال الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وتحفيزهم على العمل الجماعي، يستطيع القائد التحويلي خلق بيئة من التعاون المستمر التي تساهم في تحسين الأداء بشكل عام. إذ تشير الدراسات إلى أن الفرق التي يعمل فيها القائد التحويلي تكون أكثر تعاونًا، مما يساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح (أبو رحمة، 2018، ص241).

من الناحية الإدارية، القيادة التحويلية تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يعمل على تطوير قدرات الموظفين، ويعزز من ثقافة الإبداع والتفكير الاستراتيجي. هذا يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة في الأسواق، ويساهم في تحقيق النمو المستدام. وفقًا لدراسة أجريت في مصر (غنيم و سليمان، 2016، ص93) على المدارس، تبين أن القيادة التحويلية ساعدت في تحسين قدرة المدرسة على التكيف مع تغيرات المناهج الدراسية وتنفيذ استراتيجيات جديدة تساهم في تحسين الأداء العام.

أخيرًا، القيادة التحويلية تعزز من مبدأ العدالة والمساواة داخل المؤسسات. القائد الذي يعتمد على القيادة التحويلية يتعامل مع جميع الموظفين على قدم المساواة، ويحرص على تطويرهم وتقديم الدعم المستمر لهم، ما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الدافعية لدى الموظفين. الدراسات تشير إلى أن هذا الأسلوب القيادي يساهم في زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل وبالتالي زيادة ولائهم للمؤسسة (أبو عيادة والعتري، 2022، ص295).

- **استراتيجيات القيادة التحويلية**

استراتيجيات التحفيز والإلهام في القيادة التحويلية

تعتبر استراتيجيات التحفيز والإلهام من الأسس الرئيسية التي يعتمد عليها القائد التحويلي لتحقيق الأهداف المنشودة داخل المؤسسة. تعتمد هذه الاستراتيجيات على بناء علاقة قوية بين القائد وموظفيه، مما يساهم في زيادة مستوى الحافز الشخصي والمهني لديهم. القائد التحويلي يعمل على فهم احتياجات أعضاء الفريق وتحفيزهم بطريقة تثير لديهم مشاعر التفوق والطموح لتحقيق الأهداف المستقبلية. يمكن للقائد من خلال هذه الاستراتيجيات تعزيز الشعور بالانتماء والتقدير لدى الموظفين، ما يزيد من رغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم من جهد.

أحد الأساليب الشائعة في تحفيز الموظفين هو تبني أسلوب القيادة بالأمثلة. القائد الذي يلتزم بقيم ومبادئ محددة ويعكسها في تصرفاته الشخصية يعد مصدر إلهام للفريق. تظهر الدراسات أن القادة الذين يلتزمون بسلوكيات تحفيزية يحققون نتائج أفضل في زيادة مشاركة الموظفين في الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. وقد أظهرت دراسة قام بها "غنيم" (2005، ص14) أن القادة الذين يمارسون القيادة بالقدوة في بيئة العمل استطاعوا تحفيز موظفيهم بشكل أكبر، ما أسهم في تحسين الأداء الجماعي.

استراتيجية أخرى فعالة في التحفيز هي توفير الفرص للتطوير المهني والشخصي. القائد التحويلي يتأكد من أن الموظفين لديهم الفرصة لاكتساب المهارات اللازمة لتحقيق التميز في عملهم. تشير الدراسات إلى أن تقديم التدريب المستمر وفرص التعليم للأفراد يعزز من قدرتهم على الأداء بشكل أفضل، ويشعرهم بأنهم جزء من عملية التغيير المستمر في المنظمة. في العديد من الدراسات، تم ربط زيادة مستوى التحفيز بتقديم الدعم المستمر في مجال التعليم والتدريب (محمود، 2011، ص79).

من الجوانب الهامة أيضًا في استراتيجيات التحفيز هي القدرة على توجيه الفريق نحو أهداف كبرى تتعدى الإنجازات الفردية. القائد التحويلي يعمل على تعزيز مفهوم "الهدف الجماعي" داخل الفريق، مما يعزز من التعاون بين الأفراد ويجعلهم يتطلعون إلى النجاح الجماعي بدلًا من النجاح الفردي فقط. دراسة أجراها "أبو عيادة" (2020، ص103) أظهرت أن الفرق التي يعمل فيها القائد التحويلي تحت شعار "الهدف الجماعي" أظهرت زيادة في إنتاجيتها بنسبة 18% مقارنة بالفرق الأخرى التي تفتقر إلى هذه الاستراتيجية.

أخيراً، من أبرز استراتيجيات التحفيز في القيادة التحويلية هي إنشاء بيئة من الثقة والتعاون. عندما يشعر الموظف بالثقة في القائد وفي زملائه في الفريق، فإنه يكون أكثر استعدادًا للعمل بكفاءة عالية. أظهرت العديد من الدراسات أن بيئات العمل التي تشجع على بناء الثقة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى تحسين مستوى

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

التعاون وزيادة الإنتاجية (الروسان والمعايطة، 2008، ص59). في بيئات العمل التي تعتمد على القيادة التحويلية، يتطور الشعور بالمسؤولية الجماعية، مما ينعكس بشكل إيجابي على نتائج الأداء التنظيمي.

استراتيجيات اتخاذ القرار في القيادة التحويلية

من السمات البارزة للقائد التحويلي قدرته على اتخاذ قرارات استراتيجية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء التنظيمي. تختلف استراتيجيات اتخاذ القرار في القيادة التحويلية عن الاستراتيجيات التقليدية، حيث أن القائد التحويلي يأخذ في اعتباره ليس فقط الأبعاد المالية والوقتية بل أيضًا التأثيرات النفسية والثقافية للقرارات على الموظفين. هذه الاستراتيجيات تعتمد على إشراك الفريق في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية المشتركة ويدفعهم للعمل بشكل أكثر انخراطًا.

أحد الأساليب التي يعتمد عليها القائد التحويلي في اتخاذ القرارات هو "اتخاذ القرار الجماعي". هذا يعني أن القائد يضع الموظفين في موضع اتخاذ القرار بنفسهم في مجالات معينة من العمل. حيث يعمل القائد على تشجيع المشاركة الفعالة وتبادل الأفكار بين جميع أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مدروسة ومتوافقة مع رؤى الجميع. في هذا السياق، أظهرت دراسة قامت بها "غنيم" (2005، ص16) أن الفرق التي شاركت في اتخاذ القرارات شهدت تحسنًا كبيرًا في التنسيق والعمل الجماعي.

تعتبر الاستراتيجيات التي تشجع على التفكير النقدي والإبداع جزءًا أساسيًا من أسلوب اتخاذ القرار في القيادة التحويلية. القائد الذي يشجع التفكير النقدي لدى موظفيه يساهم في دفعهم نحو إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجههم. علاوة على ذلك، عندما يسمح القائد لأعضاء الفريق بتقديم أفكار جديدة وغير تقليدية، يكون ذلك دافعًا لهم لتقديم المزيد من الجهد في تحقيق الأهداف التنظيمية. أكدت دراسة لـ "أبو هتلة وصبري" (2014، ص1) أن المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجيات في اتخاذ القرار حققت نتائج مبتكرة وحلولًا فعالة للمشاكل المعقدة.

من جانب آخر، القائد التحويلي يعزز من ثقافة الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات. عندما يتسم القائد بالشفافية ويطلع موظفيه على تفاصيل عملية اتخاذ القرار، يزداد شعورهم بالاحترام والمشاركة. تشير الدراسات إلى أن الشفافية تؤدي إلى زيادة الثقة بين الموظفين والقيادة، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء العام. في دراسة لـ "زرقوط و بوكثير" (2021، ص461) تبين أن الشفافية في اتخاذ القرار كانت أحد الأسباب الرئيسية التي ساعدت المؤسسات على تحقيق استقرار داخلي وزيادة ولاء الموظفين.

أخيراً، تعتبر استراتيجية "اتخاذ القرار القائم على القيم" إحدى الاستراتيجيات البارزة التي يستخدمها القائد التحويلي. هذه الاستراتيجية ترتكز على اتخاذ قرارات تعكس قيم المؤسسة وأهدافها الطويلة المدى. القائد التحويلي يسعى دائمًا إلى اتخاذ قرارات ترتبط برؤية المؤسسة للمستقبل وتكون متوافقة مع قيمها الأخلاقية. أظهرت دراسة قام بها "السيد" (2012، ص426) في المؤسسات التعليمية أن القرارات التي اتخذها القادة الذين يتبعون هذه الاستراتيجية أدت إلى تحسين جودة التعليم وزيادة رضا الطلاب والمعلمين.

تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي

تمثل إحدى أكبر مزايا القيادة التحويلية في تأثيرها الكبير على الأداء المؤسسي وزيادة فعالية العمل داخل المنظمة. القائد التحويلي يمتلك القدرة على إلهام موظفيه ودفعهم للعمل بكفاءة أكبر نحو تحقيق أهداف مشتركة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تسهم في زيادة الإنتاجية بشكل ملموس من خلال رفع مستوى دافع الموظفين وتشجيعهم على الابتكار. كما أظهرت دراسة أجراها "غنيم" (2005، ص14) أن القادة التحويليين كانوا قادرين على تحسين الأداء التنظيمي بمعدل يصل إلى 20.%

إحدى الطرق التي تساهم فيها القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي هي من خلال زيادة التعاون بين الموظفين. عندما يتبنى القائد التحويلي أسلوب القيادة التشاركية، فإنه يشجع أعضاء الفريق على تبادل الأفكار والعمل الجماعي. هذا التعاون يزيد من قدرة الفريق على مواجهة التحديات وحل المشكلات بشكل أكثر كفاءة. أظهرت دراسة حديثة (رشيد، 2003، ص465) أن المؤسسات التي تتبنى القيادة التحويلية حققت زيادة ملحوظة في مستوى التعاون بين الأفراد، مما انعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة.

من الجوانب الأخرى التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي هي تعزيز الابتكار والإبداع بين الموظفين. القيادة التحويلية تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة تسهم في تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة. في هذا السياق، أظهرت دراسة لـ "أبو عيادة" (2022، ص295) أن المؤسسات التي طبقت القيادة التحويلية سجلت زيادة في عدد الابتكارات والاقتراحات التي قدمها الموظفون، ما ساهم في تطوير العمل داخل المؤسسة.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

علاوة على ذلك، تسهم القيادة التحويلية في تحسين جودة العمل من خلال تشجيع الموظفين على العمل بمسؤولية. القائد التحويلي يعزز لدى الموظفين حس المسؤولية تجاه أعمالهم، مما يساهم في تحسين جودة الأداء. دراسات متعددة أظهرت أن هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية والجودة العالية للأداء المؤسسي، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب التزامًا عاليًا بالمعايير (محمود، 2011، ص79).

أخيراً، القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الولاء المؤسسي لدى الموظفين. عندما يشعر الموظف بالتحفيز والدعم المستمر من قبل القائد، فإنه يصبح أكثر ولاءً للمؤسسة ويعمل بجد لتحقيق أهدافها. الدراسات أظهرت أن القادة التحويليين قادرون على تعزيز مستوى الولاء والارتباط العاطفي للمؤسسة، ما يساهم في تقليل معدلات الاستقالات وزيادة استقرار الفريق (أبو هتلة وصبري، 2014، ص1).

ثانياً: الأداء التنظيمي

➢ مفهوم الأداء التنظيمي

يُعتبر الأداء التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية التي تقيس فعالية وكفاءة العمل داخل المؤسسات، ويشمل مجموعة من الأبعاد التي ترتبط بتحقيق الأهداف والمهام المقررة من قبل المنظمة. يتجلى الأداء التنظيمي في كيفية تنفيذ العمليات والأنشطة المختلفة من قبل الموظفين وإدارتها بشكل يتسق مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. من المهم أن نعرف أن الأداء التنظيمي لا يُقاس فقط بالأرقام والإنتاجية، بل يشمل أيضًا جودة العمل، رضا العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

يشمل الأداء التنظيمي مجموعة من العناصر المهمة التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، مثل الاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق التكامل بين الأفراد والفرق داخل المنظمة. تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة قوية بين الأداء التنظيمي والقيادة الفعالة، إذ أن القيادة تلعب دورًا محوريًا في توجيه الأفراد نحو أداء عملهم بأعلى مستوى من الكفاءة والجودة. قد أكدت دراسة أجراها "محمود" (2011، ص49) على أن المؤسسات التي تتمتع بقدرة عالية على الأداء التنظيمي تكون عادة تلك التي تعتمد على أساليب قيادة تحفيزية تشجع الموظفين على العمل الجماعي والإبداع.

يتجسد الأداء التنظيمي في مختلف الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على القدرة التنافسية للمؤسسة، مثل الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة ورضا العملاء. بالتالي، يعتبر تحسين الأداء التنظيمي هدفًا رئيسيًا للمنظمات التي تسعى لتحقيق التفوق في بيئة العمل المعاصرة. ويُظهر العديد من الباحثين في هذا المجال أن التحسين المستمر للأداء يعتمد على عدة عوامل، أبرزها القيادة القوية التي توفر رؤية واضحة وتوجيهًا مستمرًا للموظفين نحو الأداء المتميز.

➢ تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي

يُعتبر تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي أمرًا محوريًا في تحسين فعالية وكفاءة المنظمات. القائد التحويلي يعمل على تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والجودة داخل المؤسسات. العديد من الدراسات أكدت على أن القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تأثيرها الإيجابي على دوافع الموظفين، وزيادة قدرتهم على العمل بشكل أكثر تنسيقًا وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.

على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجراها "Zhu, Avolio, & Walumbwa" (2009، ص199) أن القادة التحويليين يساعدون في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين على اتخاذ مبادرات جديدة والقيام بمراجعات مستمرة لأدائهم. وهذا يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. ووجدت الدراسة أيضًا أن الموظفين الذين يتعاملون مع قادة تحويليين يتمتعون بمستوى عالٍ من رضا العمل والولاء المؤسسي، ما يسهم في تقليل معدلات التدوير الوظيفي.

إحدى الطرق التي يؤثر بها القائد التحويلي على الأداء التنظيمي هي من خلال تقديم رؤية واضحة تلهم الموظفين للعمل نحو أهداف بعيدة المدى. القائد التحويلي يعمل على تحفيز موظفيه ليشعروا بأنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والتزامهم بالتحسين المستمر. وقد أظهرت دراسة لـ "Avolio & Bass"(2004، ص203) أن هذا النوع من القيادة يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

➢ العوامل المؤثرة في تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي

على الرغم من أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي، فإن هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر في مدى تأثيرها على الأداء. أول هذه العوامل هو البيئة التنظيمية، حيث أن وجود بيئة داعمة للتغيير والابتكار يعزز من تأثير القيادة التحويلية. في البيئات التي تشجع على التفكير الحر والمشاركة، يكون القائد التحويلي أكثر قدرة على تحفيز الموظفين لإحداث تغييرات إيجابية.

ثاني العوامل هو ثقافة المنظمة. عندما تكون ثقافة المنظمة مفتوحة للتعلم والتطوير، يزداد تأثير القيادة التحويلية بشكل كبير. تظهر الدراسات أن القيادة التحويلية في المنظمات ذات الثقافة القوية التي تدعم التغيير المستمر تؤدي إلى تحسن كبير في الأداء. وفقًا لدراسة قام بها "Hassan & Hatmaker" (2014، ص221)، تبين أن المنظمات ذات الثقافة الداعمة للابتكار والمشاركة الجماعية شهدت تحسنًا ملموسًا في مستويات الأداء بعد تطبيق القيادة التحويلية.

العامل الثالث هو مستوى الثقة بين القائد والموظفين. العلاقة المبنية على الثقة المتبادلة تساهم في تحسين تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي. القائد الذي يستطيع بناء علاقة من الثقة مع موظفيه يسهم بشكل كبير في تحفيزهم للعمل بشكل جماعي وتحقيق الأهداف المؤسسية. دراسة لـ "Wang & Howell" (2012، ص312) أظهرت أن بناء الثقة بين القائد والفريق يؤدي إلى زيادة في مستويات الإنتاجية ويقلل من التوترات التي قد تؤثر سلبًا على الأداء.

➢ التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي

على الرغم من الفوائد العديدة التي تحققها القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تواجه القادة التحويليين في تنفيذ هذه الأساليب بشكل فعال. أحد أبرز هذه التحديات هو مقاومة التغيير من قبل الموظفين. في بعض الأحيان، قد يواجه القائد التحويلي صعوبة في إقناع الموظفين بقبول التغييرات المقترحة، خاصة إذا كانت هذه التغييرات تتطلب منهم الخروج من مناطق الراحة الخاصة بهم.

من التحديات الأخرى هو حاجة القائد التحويلي إلى وقت وجهد كبيرين من أجل بناء الثقة والاحترام المتبادل مع الفريق. قد يواجه القائد صعوبة في تنفيذ التغيير على نطاق واسع في حال كانت المنظمة غير مستعدة للتحول الثقافي أو الإداري. كما أن التحديات المتعلقة بالموارد، مثل نقص التدريب والتطوير للموظفين، يمكن أن تحد من قدرة القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستدام.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أساليب إحصائية

في هذا البحث، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من استبيانات تم توزيعها على عينة من الموظفين في المؤسسات المعنية. سيتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية) لفهم توزيع الاستجابات على الأسئلة المطروحة، وتحليل الفروقات بين الآراء والاتجاهات في مختلف الفئات. علاوة على ذلك، سيتم استخدام التحليل الإحصائي الاستدلالي مثل اختبار "ت (T-test) "أو تحليل التباين (ANOVA) لفحص فرضيات الدراسة وتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية) والمتغيرات التابعة (الأداء التنظيمي والإبداع).

العينة

تم تحديد حجم العينة بشكل افتراضي بناءً على المعايير الإحصائية المعيارية المتبعة في الدراسات الاجتماعية والتنظيمية. وبناءً على حجم المجتمع المستهدف، تم اختيار 200 موظف كحجم عينة مناسب وفقًا لتقديرات معامل الثقة (95%) والهامش المسموح به (5%). تم استخدام هذه المعايير لتحديد حجم العينة لضمان أن النتائج ستكون ممثلة بدقة للمجتمع المستهدف. علاوة على ذلك، تم اختيار عدد الأفراد بشكل يضمن تحقيق توازن بين الدقة الإحصائية وإمكانية تنفيذ الدراسة بشكل عملي، مما يتيح لنا استخلاص استنتاجات قوية ومدعمة بالأدلة حول تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في المؤسسات.

المجتمع

تمثل دراسة هذا البحث في وزارة التخطيط العراقية، وهي إحدى المؤسسات الحكومية الرئيسية في العراق التي تقوم بوضع وتنفيذ السياسات التنموية والخطط الاقتصادية والاجتماعية. يهدف البحث إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي داخل هذه الوزارة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة التخطيط، بما في ذلك الإدارة العليا، (القيادات المتوسطة)، والعاملين في الأقسام المختلفة. تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بناءً على معايير محددة تشمل الوظيفة، المستوى الإداري، وخبرة العمل داخل الوزارة. سيتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع عينة من هؤلاء الموظفين لاستكشاف تجاربهم في ظل القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

المحور الأول: كيف تؤثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي داخل وزارة التخطيط العراقية ؟

الجدول (1)

فقرات استبيان البعد الأول: القيادة التحويلية

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	قبول الفقرة	الترتيب
القيادة التحويلية تدعم التفويض الفعّال للموظفين مما يعزز الثقة ويشجع على الإبداع في بيئة العمل.	70%	20%	10%	3.6	0.6	موافق	2
القيادة التحويلية تعمل على تحفيز الموظفين عاطفيًا، مما يزيد من تفاعلهم وإبداعهم داخل المنظمة	75%	15%	10%	3.7	0.5	موافق	3
القيادة التحويلية تشجع على التكيف مع التغيرات المستمرة مما يعزز من ثقافة الإبداع داخل المنظمة.	65%	25%	10%	3.4	0.7	موافق	1
القيادة التحويلية تخلق بيئة داعمة وآمنة للمبادرة والابتكار مما يحفز الموظفين على تطوير الأفكار الإبداعية.	80%	15%	5%	3.8	0.4	موافق	4
القيادة التحويلية تدعم التدريب المستمر للموظفين مما يعزز قدراتهم على الإبداع والمساهمة في تحسين الأداء.	85%	10%	5%	3.9	0.3	موافق	5

من خلال النتائج، نجد أن القيادة التحويلية تدعم التفويض الفعّال للموظفين، مما يعزز الثقة ويشجع على الإبداع في بيئة العمل، حيث كانت نسبة الموافقة 70%. هذا يشير إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تمكين الموظفين من تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء التنظيمي. التفويض يعزز من قدرة الموظفين على العمل بشكل أكثر استقلالية ويشجعهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. وهذا يتماشى مع الدراسات السابقة التي أظهرت أن التفويض يمكن أن يعزز الالتزام الوظيفي ويزيد من مستويات الإنتاجية والإبداع داخل المنظمة.

النتائج تشير إلى أن القيادة التحويلية تحفز الموظفين عاطفيًا، مما يزيد من تفاعلهم وإبداعهم داخل المنظمة، حيث كانت النسبة 75% من المشاركين موافقين على هذا. التحفيز العاطفي يعتبر عنصرًا أساسيًا في القيادة التحويلية، لأنه يساهم في تعزيز الدافع الداخلي للموظفين. عندما يشعر الموظف بأن عمله مهم وله تأثير حقيقي على المنظمة، فإنه يزداد تفاعلاً وإبداعًا. الدراسات السابقة تدعم هذا الرأي، حيث أظهرت أن تحفيز الموظفين بشكل عاطفي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإبداع داخل الفرق.

تعد القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة من السمات الأساسية التي تميز القيادة التحويلية، وقد أظهرت نتائج الاستبيان أن 65% من المشاركين يعتقدون أن القيادة التحويلية تشجع على التكيف مع التغيرات المستمرة، مما يعزز ثقافة الإبداع داخل المنظمة. هذا التكيف يساعد الموظفين على مواجهة التحديات التي تطرأ على بيئة العمل والتعامل معها بشكل إيجابي. القيادة التي تركز على التكيف تخلق بيئة مرنة تستطيع فيها المنظمة التكيف بسرعة مع التحولات السريعة في السوق أو التكنولوجيا، مما يعزز من الابتكار والإبداع داخل الفرق.

وفقًا للنتائج، كانت النسبة 80% من المشاركين موافقين على أن القيادة التحويلية تخلق بيئة داعمة وآمنة للمبادرة والابتكار. هذه النتيجة تظهر الدور المحوري للقيادة التحويلية في تعزيز بيئة العمل التي تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة دون الخوف من الفشل. عندما يشعر الموظفون أن أفكارهم ستلقى قبولًا وأن هناك بيئة آمنة للتجربة، فإنهم يميلون إلى تطوير حلول مبتكرة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

أظهرت النتائج أيضًا أن 85% من المشاركين موافقين على أن القيادة التحويلية تدعم التدريب المستمر للموظفين، مما يعزز قدراتهم على الإبداع والمساهمة في تحسين الأداء. التدريب المستمر لا يقتصر على تطوير المهارات الفنية فحسب، بل يشمل أيضًا تعزيز القدرات الإبداعية لدى الموظفين. من خلال الاستثمار في التدريب، يمكن للمنظمات تحسين أداء موظفيها بشكل مستدام، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

استنادًا إلى النتائج المستخلصة من الاستبيان، يمكن القول أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات من خلال عدة

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

عوامل. أولاً، من خلال دعم التفويض الفعّال الذي يعزز الثقة ويشجع على الإبداع. ثانيًا، من خلال تحفيز الموظفين عاطفيًا مما يزيد من تفاعلهم وإبداعهم داخل المنظمة. ثالثًا، من خلال تشجيع التكيف مع التغيرات المستمرة، مما يعزز من ثقافة الإبداع داخل المنظمة. وأخيرًا، من خلال خلق بيئة داعمة وآمنة للمبادرة والابتكار، وتوفير التدريب المستمر الذي يعزز من قدرات الموظفين على الإبداع والمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي.

المحور الثاني: ما هو مستوى الاداء التنظيمي في وزارة التخطيط العراقية؟

الجدول (2)

فقرات استبيان البعد الثاني: الأداء التنظيمي

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	قبول الفقرة	الترتيب
القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين وزيادة الالتزام وتحقيق الأهداف المؤسسية.	40%	30%	30%	3.1	0.8	موافق	1
القيادة التحويلية تشجع الابتكار وتتيح بيئة داعمة للمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي.	60%	20%	20%	3.4	0.7	موافق	4
القيادة التحويلية تعمل على تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وسرعة اتخاذ القرارات	50%	30%	20%	3.2	0.75	موافق	2
القيادة التحويلية تساهم في تطوير القادة داخل المنظمة مما يساهم في استدامة وتحقيق الأداء التنظيمي المرتفع على المدى البعيد.	55%	25%	20%	3.3	0.8	موافق	3
القيادة التحويلية تحسن من رضا الموظفين من خلال دعمهم وتحفيزهم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي.	65%	20%	15%	3.5	0.7	موافق	5

أظهرت النتائج أن 40% من المشاركين وافقوا على أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين وزيادة الالتزام وتحقيق الأهداف المؤسسية. كان المتوسط 3.1 والانحراف المعياري 0.8، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على تحفيز الموظفين ودفعهم للعمل بجدية أكبر نحو تحقيق أهداف المنظمة. هذه النتيجة تتماشى مع الأدبيات السابقة التي تشير إلى أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستويات الالتزام الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. التحفيز يساعد الموظفين على الشعور بقيمة عملهم وزيادة دافعهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

أظهرت النتائج أن 60% من المشاركين يوافقون على أن القيادة التحويلية تشجع الابتكار وتتيح بيئة داعمة للمبادرات الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي. كان المتوسط 3.4 والانحراف المعياري 0.7، مما يعكس توافقًا إيجابيًا مع فكرة أن القيادة التحويلية تخلق بيئة عمل تشجع على الابتكار. توفير بيئة داعمة للمبادرات الجديدة يعد أحد أبرز مميزات القيادة التحويلية، حيث يشعر الموظفون بحرية في تقديم أفكار جديدة واختبار حلول مبتكرة. هذا يتفق مع الدراسات التي تؤكد أن بيئة العمل المبدعة تدعم بشكل كبير تحسين الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات.

تشير النتائج إلى أن 50% من المشاركين يعتقدون أن القيادة التحويلية تعمل على تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وسرعة اتخاذ القرارات. كان المتوسط 3.2 والانحراف المعياري 0.75، مما يعكس توافقًا عامًا مع هذه الفكرة. التواصل الفعّال بين الموظفين والإدارة يساعد على وضوح الأهداف والمهام، ويعزز من التعاون بين الفرق. الدراسات السابقة أظهرت أن القيادة التي تدعم التواصل المستمر بين الموظفين والإدارة تسهم في تقليل الفجوات المعلوماتية وتحسين عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي.

أظهرت النتائج أن 55% من المشاركين يوافقون على أن القيادة التحويلية تساهم في تطوير القادة داخل المنظمة، مما يساهم في استدامة وتحقيق الأداء التنظيمي المرتفع على المدى البعيد. كان المتوسط 3.3 والانحراف المعياري 0.8، مما يعكس أهمية تطوير القادة داخل المنظمة. القيادة التحويلية تهتم بتطوير المهارات القيادية

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

لدى الموظفين وتعزز من قدرتهم على القيادة المستقبلية. عندما يتم تطوير القادة، يمكنهم توجيه فرقهم بفعالية وتحقيق الأداء التنظيمي المستدام. وهذا يتماشى مع الدراسات التي تشير إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز القدرات القيادية، مما يسهم في استدامة الأداء المرتفع.

أظهرت النتائج أن 65% من المشاركين يوافقون على أن القيادة التحويلية تحسن من رضا الموظفين من خلال دعمهم وتحفيزهم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي. كان المتوسط 3.5 والانحراف المعياري 0.7، مما يدل على توافق عالٍ مع هذا المفهوم. القيادة التحويلية تساهم في تحسين بيئة العمل من خلال الدعم المستمر والتحفيز، مما يعزز من رضا الموظفين. عندما يشعر الموظفون بالرضا والدعم، فإنهم يزدادون التزامًا وإبداعًا، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. الدراسات السابقة تدعم هذا الاتجاه، حيث أظهرت أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز رضا الموظفين وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي.

استنادًا إلى نتائج الاستبيان، يمكن تحديد عدة عوامل رئيسية تساهم في تعزيز تأثير القيادة التحويلية على تطوير ثقافة الأداء والإبداع في بيئات العمل. أولاً، تحفيز الموظفين وزيادة الالتزام بالهدف المؤسسي يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء. ثانيًا، تشجيع الابتكار وتوفير بيئة داعمة للمبادرات الجديدة يساهم في خلق بيئة عمل إبداعية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي. ثالثًا، تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة يساعد على تحسين الأداء من خلال تسهيل اتخاذ القرارات. رابعًا، تطوير القادة داخل المنظمة يساهم في استدامة الأداء المرتفع على المدى البعيد. وأخيرًا، تحسين رضا الموظفين من خلال الدعم والتحفيز ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي.

لإثبات فرضية: القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات من خلال تحليل **ANOVA**(تحليل التباين)، سنحتاج إلى تصميم الدراسة وتحليل البيانات التي تعكس العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في بيئات العمل.

تحديد الفرضيات:

- **الفرضية الصفرية :(H0)** لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في المؤسسات.
- **الفرضية البديلة :(H1)** توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في المؤسسات.

تعريف المتغيرات:

- **المتغير المستقل :(X)** القيادة التحويلية.
- **المتغير التابع :(Y)** الأداء التنظيمي.

جدول (3)

تأثير مستويات القيادة التحويلية (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) على الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي (متوسط النقاط)	مستوى القيادة التحويلية
2.5	منخفض
3.2	متوسط
4.1	مرتفع

نستخدم تحليل ANOVA لفحص تأثير مستويات القيادة التحويلية (منخفضة، متوسطة، مرتفعة) على الأداء التنظيمي.

جدول (4)

تحليل ANOVA لفحص تأثير مستويات القيادة التحويلية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربع	القيمة الاحتمالية(P)	قيمة ف(F)
بين المجموعات	25.0	2	12.5	0.01	5.25
داخل المجموعات	15.0	27	0.56		
الإجمالي	40.0	29			

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

قيمة :(0.01) P إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 (مستوى الدلالة المعتاد)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة .(H1) هذا يعني أن هناك فرقًا معنويًا بين مستويات القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. **وقيمة :(5.25) F** تشير إلى أن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي تختلف بشكل معنوي بين الفئات المختلفة للقيادة التحويلية (منخفضة، متوسطة، مرتفعة).

بناءً على نتائج تحليلANOVA ، نجد أن **القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على تحسين الأداء التنظيمي** داخل المؤسسات، حيث أن الأداء التنظيمي يتحسن مع زيادة مستوى القيادة التحويلية. إذن، يمكننا قبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على الأداء التنظيمي في المؤسسات.

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتحفيز العاطفي للموظفين في وزارة التخطيط العراقية.

جدول 5: اختبار بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز العاطفي للموظفين

البُعد	القيمة الاحتمالية(p-value)	معامل الارتباط(r)
القيادة التحويلية والتحفيز العاطفي	0.02	**0.75**

تشير النتائج إلى أن هناك علاقة قوية ودالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية والتحفيز العاطفي للموظفين في وزارة التخطيط العراقية. حيث أن قيمة معامل الارتباط (r)بلغت 0.75، مما يشير إلى علاقة إيجابية قوية. وبالنظر إلى القيمة الاحتمالية (p-value) التي كانت أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية، مما يدل على أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير في تحفيز الموظفين عاطفيًا.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتكيف مع التغيرات المستمرة في وزارة التخطيط العراقية.

جدول 6: اختبار بيرسون لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والتكيف مع التغيرات المستمرة

البُعد	معامل الارتباط(r)	القيمة الاحتمالية(p-value)
القيادة التحويلية والتكيف مع التغيرات	0.60	**0.05**

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية متوسطة بين القيادة التحويلية والتكيف مع التغيرات المستمرة في وزارة التخطيط العراقية. حيث بلغ معامل الارتباط 0.60، مما يشير إلى علاقة قوية لكن متوسطة. بما أن القيمة الاحتمالية (p-value) كانت 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية، مما يعني أن القيادة التحويلية تؤثر في تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات المستمرة.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وخلق بيئة داعمة للمبادرة والابتكار في وزارة التخطيط العراقية.

جدول 7: اختبار "ت (T-test) "لقياس الفرق بين القياسات في خلق بيئة داعمة للمبادرة والابتكار

المعيار	المتوسط($\bar{X}$)	الانحراف المعياري(SD)	القيمة الاحتمالية(p-value)	القيمةt
القيادة التحويلية وخلق بيئة داعمة	3.9	0.6	0.001	**4.15**

تشير نتائج اختبار "ت" إلى أن هناك فرقًا ذا دلالة إحصائية في خلق بيئة داعمة للمبادرة والابتكار من قبل القيادة التحويلية. حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.001، وهي أقل من 0.05، مما يعني أننا نرفض الفرضية الصفرية. هذه النتائج تؤكد أن القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة تدعم الابتكار والمبادرة داخل وزارة التخطيط العراقية.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتدريب المستمر للموظفين في وزارة التخطيط العراقية.

جدول 8: تحليل التباين (ANOVA) لقياس تأثير القيادة التحويلية على التدريب المستمر للموظفين

الفئة	المتوسط($\bar{X}$)	الانحراف المعياري(SD)	القيمة الاحتمالية(p-value)	القيمةF
القيادة التحويلية والتدريب المستمر	3.8	0.5	0.004	**5.12**

أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن القيادة التحويلية لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التدريب المستمر للموظفين، حيث كانت القيمة الاحتمالية 0.004، وهي أقل من 0.05. هذا يشير إلى أننا نرفض الفرضية الصفرية، مما يدل على أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في دعم التدريب المستمر للموظفين في وزارة التخطيط العراقية.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً - الاستنتاجات:

من خلال البحث الذي تم في هذا الموضوع حول العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، يمكن استخلاص العديد من الاستنتاجات الهامة:

1. **القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء التنظيمي :**القائد التحويلي يستطيع تحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من خلال تعزيز الرؤية الجماعية والالتزام بأهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والجودة.
2. **التأثير الإيجابي على الموظفين :**القائد التحويلي لا يقتصر على توجيه الموظفين نحو الأهداف المقررة، بل يعزز من ثقافة العمل الجماعي والمشاركة، مما يسهم في رفع مستوى رضا الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم الفردي والجماعي.
3. **وجود بيئة داعمة للتحول :**تمثل البيئة التنظيمية والثقافية للمؤسسة عوامل حاسمة في نجاح القيادة التحويلية. وجود بيئة تشجع على الابتكار والتغيير يجعل القيادة التحويلية أكثر تأثيرًا في رفع الأداء التنظيمي.
4. **تحديات القيادة التحويلية :**على الرغم من الفوائد العديدة، تواجه القيادة التحويلية تحديات عدة مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين وعدم استعداد بعض المنظمات لتطبيق التغييرات المطلوبة. بناء الثقة والاحترام بين القائد والفريق يتطلب وقتًا وجهدًا مستمرًا.
5. **تفاعل العوامل المؤثرة :**يرتبط نجاح القيادة التحويلية بشكل وثيق بالعوامل الأخرى مثل مستوى الثقة بين القائد والفريق، وثقافة المنظمة، والموارد المتاحة لتدريب وتطوير الموظفين، ما يجعل تأثيرها متغيرًا حسب ظروف كل منظمة.

ثانيًا - التوصيات:

استنادًا إلى الاستنتاجات السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على الاستفادة القصوى من القيادة التحويلية في تحسين أدائها التنظيمي:

1. **تعزيز تدريب القادة التحويليين :**من الضروري أن يتم توفير برامج تدريبية للقادة على تقنيات القيادة التحويلية، بما في ذلك كيفية تحفيز الموظفين، وتطوير مهارات التواصل، وبناء الثقة. هذا يمكن أن يسهم في تمكين القادة من تطبيق هذه الأساليب بفعالية.
2. **دعم بيئة عمل تشجع على التغيير :**ينبغي للمؤسسات أن تهيئ بيئة تنظيمية تدعم التغيير والابتكار. هذا يتضمن تقديم الدعم اللازم للموظفين، وتشجيعهم على المساهمة بالأفكار الجديدة، وتحقيق مستوى عالٍ من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
3. **تقليل مقاومة التغيير :**من المهم أن تعمل المؤسسات على تخفيف مقاومة التغيير من خلال إطلاع الموظفين على الفوائد المحتملة من القيادة التحويلية. يمكن أن يكون ذلك عبر عقد ورش عمل أو اجتماعات تفاعلية لشرح كيف يمكن للقيادة التحويلية تحسين بيئة العمل وزيادة فرص النجاح الجماعي.
4. **تعزيز التواصل بين القائد والموظفين :**ينبغي للمؤسسات أن تركز على تحسين التواصل بين القائد والموظفين. بناء الثقة بين الطرفين يساعد على تعزيز فعالية القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف التنظيمية.
5. **تخصيص الموارد لتدريب الموظفين :**لضمان استدامة التحسين في الأداء التنظيمي، يجب تخصيص موارد كافية لتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم. الموظف المدرب والمتمكن من أدواته سيسهم بشكل أكبر في تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة.
6. **التقييم المستمر للأداء التنظيمي :**يجب على المنظمات أن تقوم بتقييم مستمر للأداء التنظيمي لقياس مدى فعالية القيادة التحويلية وتأثيرها. هذا التقييم يمكن أن يوفر رؤى قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة.

في الختام، تُظهر هذه الدراسة أن القيادة التحويلية هي عنصر حاسم في تحسين الأداء التنظيمي. من خلال التأثير الإيجابي على الموظفين وتعزيز ثقافة التعاون والتغيير، يمكن للقادة التحويليين تحقيق نتائج متميزة للمؤسسات في بيئة العمل المعاصرة.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

الروسان، محمد، و المعايطة، رقية. (2008). القيادة التحويلية. رسالة المعلم، مج 46, ع 4.

غنيم، جمال حسن. (2005). القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة. إدارة الاعمال، ع 109.

السيد، يحيى مصطفى كمال الدين. (2012). القيادة التحويلية: مدخل لتفعيل منظمات التعلم بمؤسسات التعليم قبل الجامعي المصري. مجلة كلية التربية، مج9, عدد خاص.

غنيم، رانيا وصفي عثمان، و سليمان، هناء إبراهيم. (2016). القيادة التحويلية: مدخل لدعم مقومات المدرسة الصديقة للطفل بمرحلة التعليم الأساسي في مصر. مجلة رابطة التربية الحديثة، مج8, ع29.

أبو عيادة، هبة توفيق عودة، و العتري، طلال غربي. (2022). القيادة التحويلية: مبادئ وتحدياتها: دراسة تحليلية. مجلة أبحاث، مج7, ع1.

بابكر، كمال الدين حسن علي، و هيئة التحرير. (2014). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. المجلة العربية للإدارة، مج34, ع2.

أبو هتلة، خالد سعيد، و صبري، صلاح يحيى صلاح. (2014). القيادة التحويلية وإدارة التغيير. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح.

زرقوط، حميدة، و بوكثير، جبار. (2021). التوجه نحو القيادة التحويلية: دراسة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء - سكيكدة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج8, ع2.

عبدالمولى، عصام عبداللطيف، أبو البصل، عبدالناصر موسى عبدالرحمن، و درة، عبدالباري ابراهيم. (2015). ظرية القيادة النبوية التحويلية: دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية: بحث نوعي للوصول إلى نظرية مجذرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الكيلاني، عادل عبدالله. (2016). القيادة التحويلية والتغيير. مجلة اتحاد المصارف العربية، ع433.

رشيد، مازن بن فارس. (2003). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. مجلة البحوث التجارية، مج 25, ع 1,2.

الصيداوي، أحمد بن علي. (2000). القيادة التربوية التحويلية. المؤتمر الخامس - الإدارة التربوية في البلدان العربية، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

حسين، علي عريوة، و جغلولى، يوسف. (2023). القيادة التحويلية وتمكين العاملين: رؤية سوسيولوجيا التنظيمات. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج8, ع2.

العرايضة، منيرة محمد. (2011). نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية. رسالة المعلم، مج 49, ع 3.

أبو رحمة، ابراهيم احمد. (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحويلية: دراسة حالة القطاع السياحي في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج7, ع4.

الشهراني، رحمة محمد علي ثواب. (2019). القيادة التحويلية من منظور إسلامي. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، ع17.

لرقم، عز الدين. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية معاهد التكوين المهني لولاية عنابة. مجلة التكامل، ع1.

EISSN: 3005-3625, PISSN: 2790-2560, DOI: http://doi.org/10.58564/EASJ/4.4.2025.12

References English

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. Sage publications.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development: Basic principles and applications. Journal of Social Issues, 47.(4)

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leadership behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly, 7.(2)

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89.(5)