



القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي

رقية عبد الله حسن عيسى^{1*}

¹قسم الإدارة والتنظيم، المعهد العالي للعلوم والتقنية - الأبيار، الأبيار، ليبيا

Transformational Leadership and Its Role in Motivating Employees and Achieving Institutional Excellence

Rokaia Abdallah Hassan Essa^{1*}

¹Department of Management and Legal Organization, The Higher Institute of Science and Technology – Al-Abyar, Al-Abyar, Libya

*Corresponding author

rokaia.abdlla@hista.edu.ly

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2025-01-30

تاريخ القبول: 2024-12-25

تاريخ الاستلام: 2024-11-20

الملخص

يتناول هذا البحث مفهوم القيادة التحويلية ودورها الحيوي في تحفيز العاملين وتحقيق التميز التنظيمي، ويبدأ البحث بتعريف القيادة التحويلية واستعراض خصائص القادة التحويليين، ثم يناقش الفرق بينها وبين أنماط القيادة الأخرى. ويستعرض البحث الاستراتيجيات التحفيزية التي يستخدمها القادة التحويليين، وكيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على رضا الموظفين عن وظائفهم وأدائهم الوظيفي، كما يقدم أمثلة لحالات دراسية لمنظمات نجحت في تطبيق القيادة التحويلية واستفادت من آثارها الإيجابية. كما يناقش البحث العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، موضحاً كيف يمكن للقيادة التحويلية تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يشير إلى التحديات التي قد تواجه القيادة التحويلية، وكيفية التغلب عليها من خلال استراتيجيات فعالة. ويختتم البحث بعرض النتائج الرئيسية، بالإضافة إلى التوصيات العملية للقيادة والممارسين في مجالات الأعمال، مؤكداً على ضرورة تبني استراتيجيات القيادة التحويلية كوسيلة فعالة لتحفيز العاملين وتعزيز التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء التنظيمي، الموظفين، التميز التنظيمي.

Abstract

This research deals with transformational leadership and its vital role in motivating employees and achieving organizational excellence. The research begins by defining transformational leadership, reviewing the characteristics of transformational leaders, and then discussing the difference between it and other leadership styles. The research reviews the motivational strategies transformational leaders use and how these strategies affect employee satisfaction with their jobs and job performance. It also provides case studies and examples of organizations that have successfully applied transformational leadership and benefitted from its positive effects. The research also discusses the relationship between transformational leadership and organizational excellence, explaining how transformational leaders can enhance organizational performance and achieve strategic goals. It also points out the challenges that transformational leadership may face and how to overcome them through effective strategies. The research concludes by presenting the main findings, in addition to practical recommendations for leaders and practitioners in business fields, emphasizing the need to adopt transformational leadership strategies as an effective means of motivating employees and enhancing organizational excellence.

Keywords: Transformational leadership, organizational performance, employees, organizational excellence

مقدمة

تُعتبر القيادة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمامًا واسعًا في الدراسات الإدارية. فهي تُعدُّ واحدة من الوظائف الإدارية الأساسية التي يمارسها القادة في المؤسسات العامة والخاصة. يعتمد نجاح هذه المؤسسات على قدرة قادتها على التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. تطور مفهوم القيادة من كونه علاقة تبادلية إلى علاقة تتضمن تحويل العاملين إلى قادة المستقبل، وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتغيير سلوكهم بما يتماشى مع متطلبات الدور القيادي. يبرز مفهوم القيادة التحويلية كأحد العناصر الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، حيث يتطلب الأمر تفعيل مجموعة من المعايير مثل الخطط الاستراتيجية، والسياسات المؤسسية، والهيكل التنظيمية المرنة، ونظم الجودة، والموارد البشرية، ونظم المعلومات، مما يستدعي من قيادات الجامعات الفلسطينية بذل جهود كبيرة لتفعيل هذه المقومات.

تشير العديد من الدراسات إلى الدور البارز للقيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. على سبيل المثال، كشفت دراسة (Noor and Muqedi, 2024) عن تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في البلديات الفلسطينية، حيث أظهرت النتائج أن سلوكيات القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء وتعزز ثقافة الإبداع وحل المشكلات. كما وجدت دراسة (حمادة، 2022) علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء في وزارة الاقتصاد الوطني. أما فيما يتعلق بدراسة (Aljamal, 2018)، فقد تناولت ممارسات القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، حيث أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة. كذلك، أظهرت دراسة (الغمس، 2017) وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في كليات إنسانية بجامعة الملك سعود [1,2,3,4,5,6]. بناءً على ما سبق، يتضح أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حيويًا في تغيير المؤسسات نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، مما يدعو إلى إجراء دراسة تحليلية لمستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة

تتعلق مشكلة الدراسة بمدى تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الإدارية. على الرغم من الأهمية الكبيرة للقيادة في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق أساليب القيادة التحويلية بشكل فعال في هذه المؤسسات.

- ضعف التحفيز المؤسسي: يعاني العديد من الموظفين في المؤسسات من نقص في التحفيز، مما يؤثر سلبيًا على أدائهم وإنتاجيتهم. لذا، من المهم فهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تعزز من مستويات التحفيز.
- غياب الثقافة القيادية: تفتقر بعض المؤسسات إلى ثقافة قيادة تحفيزية تدعم الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى عدم استغلال الإمكانيات البشرية المتاحة بشكل فعال.
- التحديات التنظيمية: تواجه المؤسسات مجموعة من التحديات التنظيمية مثل عدم وضوح الهياكل التنظيمية، ونقص السياسات الاستراتيجية التي تدعم القيادة التحويلية.

أهمية الموضوع في السياق المؤسسي

تعتبر القيادة التحويلية من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التميز المؤسسي وتحفيز الموظفين. في السياق المؤسسي، يبرز هذا المفهوم كأحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المؤسسات ونجاحها.

- تحفيز الموظفين: القيادة التحويلية تعزز من التزام الموظفين ورضيتهم في تقديم أفضل ما لديهم من خلال التأثير الإيجابي للقادة على فرق العمل. هذا التحفيز ينعكس بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة.
- تطوير المهارات: من خلال التأهيل المستمر وتوفير الفرص للتعلم، تعمل القيادة التحويلية على تطوير المهارات اللازمة لدى الموظفين، مما يساهم في بناء قدرات بشرية مؤهلة تلبي احتياجات سوق العمل.

- تعزيز الثقافة المؤسسية: تساعد القيادة التحويلية في تشكيل ثقافة مؤسسية تعزز من الابتكار والإبداع، مما يسهم في استجابة المؤسسة للتحديات والمتغيرات السريعة في البيئة المحيطة.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: من خلال توجيه الأفراد نحو رؤية مشتركة، تسهم القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز من استدامتها وتنافسيتها في السوق.
- استجابة للتحديات المعاصرة: في ظل التغيرات السريعة والتحديات التي تواجه المؤسسات، تتيح القيادة التحويلية القدرة على التكيف والتطوير، مما يساعد المؤسسات على البقاء في مقدمة المنافسة.
- بالتالي، فإن فهم دور القيادة التحويلية في السياق المؤسسي يعد أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح والاستدامة في أي مؤسسة، خاصة في مؤسسات التعليم العالي التي تسهم في بناء مجتمع المعرفة.

هدف البحث وأسئلته الرئيسية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي، مع التركيز على فهم كيفية تأثير هذه القيادة على الأداء العام للموظفين ونجاح المؤسسات. كما يسعى البحث إلى تحديد العوامل التي تساهم في تعزيز القيادة التحويلية ونفعلها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أسئلة البحث الرئيسية

- ما هو تأثير القيادة التحويلية على مستوى تحفيز الموظفين في المؤسسات الادارية.
- كيف تسهم استراتيجيات القيادة التحويلية في زيادة التزام الموظفين و رغبتهم في الأداء؟
- كيف تؤثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز المؤسسي.
- ما هي العوامل التي تعزز من الأداء المؤسسي في ظل القيادة التحويلية؟
- ما هي التحديات التي تواجه تنفيذ القيادة التحويلية في المؤسسات الادارية.
- كيف يمكن التغلب على هذه التحديات لتعزيز فعالية القيادة؟
- ما هو دور القادة الأكاديميين والإداريين في تعزيز القيادة التحويلية داخل المؤسسات الادارية؟
- كيف يمكن للقادة تطوير مهاراتهم القيادية لدعم التحفيز والتميز المؤسسي؟
- تسعى هذه الأسئلة إلى تقديم رؤى شاملة حول العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، مما يسهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء في المؤسسات الادارية.

الدراسات السابقة

دراسة الروسان (2019) بعنوان: "الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي" استهدفت الدراسة مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. تكونت عينة الدراسة من 270 مديراً ومساعداً، واستخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود أثر استراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، المستوى الأكاديمي، والمسمى الوظيفي. بينما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة [7].

دراسة الثويني (2018) بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لنمط القيادة التحويلية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي يبلغ 3.77. كما كشفت النتائج عن وجود فروق فردية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الجنس والتخصصات، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغيري الرتبة العلمية والجامعة [8].

دراسة الخالدي (2017) بعنوان: "تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي" أظهرت النتائج أن مجال التأثير المثالي كان الأعلى تقديراً، بينما جاء التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة. بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية 3.85، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال بناء المناخ الجامعي والاعتبار الفردي [9].

دراسة صقر (2020) بعنوان: "واقع إدارة التميز في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل تطويره" استهدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة التميز ودلت النتائج على أن المتوسط الكمي لتوافر إدارة التميز

في الجامعات الفلسطينية بلغ 72.75%. كما وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة، بينما لم توجد فروق تعزى لمتغيرات القسم، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة [10]. دراسة سيمود (2019) بعنوان: "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM" أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز في الجامعة كان أقل من 60% [11].

1 دراسة خيرنديش (2014) بعنوان: "العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتحسين الأداء بين المعلمين" استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلمين في منطقة الأهواز. توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء، مشيرة إلى أهمية أن يكون المديرين قدوة للمعلمين [12].

2. دراسة صدقي وفيبي (2012) بعنوان: "القيادة التحويلية والتنبؤ بآثارها على فاعلية القيادة" هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسلوب القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الماليزية البحثية. أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية يمارس بدرجة جيدة، مع تصدر مجال الدافع الذاتي للمجالات [13].

دراسة سعادة (2013) بعنوان: "مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز" أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء القيادي في الجامعات عند تطبيق معيار القيادة بلغ حوالي 75.9%. كما وُجد ارتفاع نسبي في تفاعل القادة مع الطلاب والجهات المعنية [14]. دراسة كيتونين (2010) بعنوان: "تقييم مراكز التميز في التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى تقديم تقييم لمراكز التميز، وأظهرت النتائج أن تقييم مراكز التميز يُعتبر وسيلة قوية لتطوير التعليم العالي، مما يعزز الجودة في الأداء [15].

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- من حيث المجتمع والعينة: تتكون عينة الدراسة الحالية من عضوات هيئة التدريس الحاصلات على درجة الدكتوراه في الكليات الإنسانية.
- منهج البحث والأداة المستخدمة: اتفقت جميع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، حيث اتبعت جميعها المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.
- من حيث المتغيرات: تركز هذه الدراسة على المتغيرات التالية: القيادة التحويلية والتميز المؤسسي. وقد تشابهت مع دراسات الروسان (2019)، الثويني (2018)، الخالدي (2017)، ومددين (2017) التي تناولت متغير القيادة التحويلية وأبعادها. كما تشابهت مع دراسات صقر (2020)، سيمود (2019)، الموقان (2019)، والعطوي (2019)، وكيتونين (2010) في متغير التميز المؤسسي.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- من حيث الأهداف: تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، بينما تهدف دراسة الروسان (2019) إلى التعرف على الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي، ودراسة الخالدي (2017) تسعى للوصول إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس حول القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي.

الإطار النظري

■ تعريف القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يركز على تحويل وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة وتعزيز التغيير الإيجابي داخل المؤسسات. يتميز هذا النوع من القيادة بالقدرة على إلهام الأفراد وتعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي، مما يساعد على تحقيق نتائج متميزة. القادة التحويليين يعملون على تطوير رؤية مشتركة، ويهتمون بتعزيز الدافع الداخلي لدى الأفراد لتحقيق تلك الرؤية.

■ المفاهيم الأساسية

تتضمن القيادة التحويلية عدة مفاهيم أساسية. من بين هذه المفاهيم، نجد الرؤية المشتركة، حيث يسعى القائد التحويلي إلى إنشاء رؤية ملهمة تشجع الأفراد على التوجه نحو أهداف مستقبلية واضحة. كما يتضمن هذا الأسلوب استخدام أساليب تحفيزية لتعزيز الرغبة في النجاح والتفوق. بالإضافة إلى ذلك، يبني القائد التحويلي علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بينه وبين الأفراد، مما يسهل التواصل والتعاون. وأخيراً، يهدف هذا النوع من القيادة إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية، مما يسهل الابتكار والنمو [16].

■ خصائص القائد التحويلي

يمتاز القائد التحويلي بعدة خصائص تجعله فعالاً في دوره. يتمتع بقدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية الصورة الكاملة، مما يمكنه من توجيه الأفراد نحو الأهداف بعيدة المدى. كما أن لديه القدرة على إلهام الآخرين من خلال كلماته وأفعاله، مما يشجعهم على العمل بجدية أكبر. يتمتع القائد التحويلي أيضاً بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، مما يساعده على فهم مشاعر الأفراد والتفاعل معها بشكل فعال، ويعزز من روح الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يمتاز بالمرونة، حيث يمكنه التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة، ويدفع الفريق للتكيف معها أيضاً. يجيد القائد التحويلي أيضاً التواصل الفعال، حيث يقوم بتوصيل الأفكار والرؤى بشكل واضح، مما يسهل عملية التعاون بين الأفراد.

■ الفرق بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى

تعتبر القيادة التحويلية واحدة من عدة أنماط قيادية، ولكل نمط خصائصه وميزاته. أحد أهم الفروق بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى هو التركيز على التغيير والتحفيز. بينما تركز القيادة التحويلية على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، تركز القيادة التقليدية، مثل القيادة التبادلية، على المكافآت والعقوبات لتحقيق الأداء المطلوب.

علاوة على ذلك، تهدف القيادة التحويلية إلى خلق بيئة من الابتكار والإبداع، بينما قد تفضل الأنماط الأخرى، مثل القيادة الأوتوقراطية، التحكم الصارم وتوجيه الأوامر. في القيادة الأوتوقراطية، يُتخذ القرار بشكل مركزي، مما يقلل من مشاركة الأفراد في العملية، بينما في القيادة التحويلية، يتم تشجيع المشاركين على تبادل الأفكار والمساهمة في اتخاذ القرارات.

كما أن القادة التحويليين يتمتعون بقدرة فائقة على التواصل وبناء علاقات قائمة على الثقة مع أفراد الفريق، مما يسهل التعاون ويعزز من روح الفريق. وعلى النقيض، قد لا تعطي الأنماط الأخرى نفس القدر من الأهمية للتفاعل العاطفي والاتصال الفعال.

■ نظريات القيادة ذات الصلة

هناك عدة نظريات تتعلق بالقيادة، وتساهم في فهم القيادة التحويلية بشكل أفضل. من بين هذه النظريات، نجد نظرية السمات، التي تشير إلى أن القادة الناجحين يمتلكون مجموعة من الصفات الشخصية مثل الذكاء، والثقة بالنفس، والقدرة على التواصل.

أيضاً، توجد نظرية السلوك، التي تركز على الأفعال والسلوكيات التي يتبناها القادة، مثل كيفية تفاعلهم مع أعضاء الفريق وكيفية اتخاذ القرارات. في هذا السياق، تعتبر القيادة التحويلية نموذجاً مثالياً، حيث تركز على السلوكيات التي تلهم الآخرين وتدفعهم نحو التغيير.

كذلك، تأتي نظرية الموقف، التي تؤكد على أن فعالية القيادة تعتمد على السياق والظروف المحيطة. وهذا يشمل فهم كيفية تأثير البيئة على سلوك القائد وأسلوبه في القيادة.

أخيراً، تشير نظرية القيادة الخدمية إلى أهمية تقديم الدعم والمساعدة للآخرين كجزء من عملية القيادة، مما يتماشى مع مبادئ القيادة التحويلية التي تضع الأفراد في قلب العملية القيادية. من خلال دمج هذه النظريات، يمكن تعزيز فهمنا للقيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي.

■ دور القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين

■ استراتيجيات التحفيز المستخدمة من قبل القادة التحويليين.

يستخدم القادة التحويليين مجموعة من استراتيجيات التحفيز لتعزيز أداء الأفراد وتحفيزهم على تحقيق الأهداف. أحد هذه الاستراتيجيات هو تحديد رؤية ملهمة، حيث يقوم القائد بإنشاء رؤية واضحة وجذابة

تشجع الأفراد على الارتباط بالهدف العام. تشمل الاستراتيجيات أيضًا التقدير والاعتراف، حيث يعترف القائد بمساهمات الأفراد ويحتفل بنجاحاتهم. هذا يعزز الشعور بالإنجاز ويحفز الأفراد على تقديم المزيد من الجهد. بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام التطوير الشخصي والمهني كأداة تحفيزية. يقوم القادة بتوفير الفرص للتدريب والتطوير، مما يساعد الأفراد على تحسين مهاراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم. أخيرًا، يعتمد القادة التحويليين على تعزيز التفاعل والمشاركة، حيث يشجعون أفراد الفريق على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الآراء، مما يعزز الشعور بالملكية والانتماء.

■ تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي بين الأفراد. عندما يشعر الموظفون بأن قادتهم يهتمون بهم ويتطورهم، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالرضا والالتزام تجاه العمل. القيادة التحويلية تعزز من التواصل المفتوح بين القادة والموظفين، مما يسهل تبادل الأفكار ويعزز من روح التعاون. علاوة على ذلك، تساعد القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والإبداع. عندما يشعر الأفراد بأن أفكارهم تُقدَّر وأنهم جزء من تحقيق رؤية أكبر، فإن ذلك يعزز من تحفيزهم ويزيد من رضاهم عن وظائفهم. بالإضافة إلى ذلك، تشير الأبحاث إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بزيادة مستوى الالتزام والولاء للمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل معدلات الاستقالة [15].

■ دراسة حالات (أمثلة على مؤسسات ناجحة)

هناك العديد من المؤسسات التي نجحت في تطبيق القيادة التحويلية، مما ساهم في تحقيق نتائج متميزة. من بين هذه المؤسسات، تبرز شركة ستاربكس، التي اعتمدت على القيادة التحويلية لتعزيز تجربة العملاء ورفع مستوى الرضا بين الموظفين. يقوم القادة في ستاربكس بتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وتقدير المساهمات الفردية، مما ساهم في زيادة ولاء العملاء وتحقيق نمو مستدام. مثال آخر هو شركة جوجل، التي تُعرف بثقافتها التنظيمية الداعمة للابتكار. يستخدم قادة جوجل استراتيجيات تحفيز متعددة، مثل توفير بيئة مرنة للعمل وتقديم الفرص للتطوير المهني، مما يعزز من الرضا الوظيفي ويحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. كذلك، يمكن الإشارة إلى شركة أمازون، التي تحتفظ بفلسفة القائد التحويلي من خلال التركيز على تحسين تجربة العملاء وابتكار منتجات جديدة. القيادة التحويلية في أمازون تساهم في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الطموحة، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى الأداء والربحية. هذه الأمثلة توضح كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تكون محورية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها.

القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي

تعتبر القيادة التحويلية أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي. من خلال الاستخدام الفعال لاستراتيجيات التحفيز، يمكن للقادة التحويليين تعزيز الأداء العام للمؤسسة ورفع مستويات الجودة والابتكار.

■ كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي

تؤثر القيادة التحويلية بشكل مباشر على الأداء المؤسسي من خلال عدة جوانب. أولاً، تعمل القيادة التحويلية على تهيئة بيئة عمل إيجابية تعزز من الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات. عندما يشعر الموظفون بالدعم والتحفيز، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة ومبادرات مبتكرة. ثانيًا، تساهم القيادة التحويلية في رفع مستوى الالتزام بين الموظفين. القادة الذين يتحلون بالقدرة على إلهام الآخرين يعززون من شعور الانتماء والولاء للمنظمة، مما يقلل من معدلات الاستقالة ويرفع من استقرار الفريق. تساهم القيادة التحويلية في تحسين التواصل داخل المؤسسة، مما يعزز من التعاون بين الفرق المختلفة. عندما يتم تبادل الأفكار والمعلومات بشكل مفتوح، يصبح من الأسهل تحقيق الأهداف المشتركة.

■ العلاقة بين التحفيز والتميز المؤسسي

تظهر العلاقة بين التحفيز والتميز المؤسسي بوضوح في كيفية تأثير التحفيز على الأداء الفردي والجماعي. عندما يتم تحفيز الأفراد بشكل فعال، يزداد مستوى الإنتاجية والابتكار، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة. التحفيز يعزز من الرضا الوظيفي، الذي يعد من العناصر الأساسية لتحقيق التميز. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف، يزداد الالتزام لديهم، مما يساهم في تحسين جودة العمل وتحقيق أهداف

المؤسسة. يُعتبر التحفيز وسيلة فعالة لتعزيز روح الفريق، حيث يساهم في خلق بيئة عمل تعاونية تجعل الأفراد يعملون معًا لتحقيق النجاح. هذه الروح الجماعية تُعد عنصرًا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي.

■ مقاييس التميز المؤسسي

تتعدد مقاييس التميز المؤسسي التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء المؤسسي. من بين هذه المقاييس، نجد نموذج التميز الأوروبي، المعروف بنموذج "EFQM"، الذي يركز على عدة معايير تشمل القيادة، واستراتيجيات العمل، والموارد البشرية، ونتائج الأداء.

أيضًا، يُستخدم مؤشر الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم الأداء من زوايا متعددة، مثل المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. يساعد هذا المؤشر المؤسسات على رؤية الأداء بصورة شاملة.

إضافة إلى ذلك، يمكن استخدام استطلاعات رضا الموظفين والعملاء كأداة لقياس مدى التميز المؤسسي. تُعتبر هذه الاستطلاعات وسائل فعالة لفهم نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي، مما يساعد على تحسين العمليات وتلبية احتياجات العملاء.

التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

رغم الفوائد الكبيرة التي تقدمها القيادة التحويلية، فإن هناك العديد من التحديات التي قد تعيق تنفيذها بشكل فعال. من الضروري التعرف على هذه التحديات وتطوير استراتيجيات للتغلب عليها.

■ العوامل التي قد تعيق تنفيذ القيادة التحويلية

تتمثل إحدى أبرز العوامل التي تعيق تنفيذ القيادة التحويلية في مقاومة التغيير. قد يشعر بعض الأفراد بعدم الارتياح تجاه التغييرات التي يقترحها القائد، مما يؤدي إلى مقاومة الفكرة أو العملية. هذه المقاومة يمكن أن تكون ناتجة عن الخوف من فقدان الوظيفة أو القلق من عدم القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة. علاوة على ذلك، يمكن أن تؤثر ثقافة المؤسسة على فعالية القيادة التحويلية. إذا كانت الثقافة التنظيمية تقليدية أو تسلطية، فقد يكون من الصعب إدخال أساليب القيادة التحويلية التي تعتمد على الإلهام والمشاركة. أيضًا، تُعتبر نقص المهارات القيادية من التحديات التي تواجه تنفيذ القيادة التحويلية. إذا كان القادة ليس لديهم المهارات اللازمة للتواصل الفعال أو لبناء علاقات قوية، فإنهم سيواجهون صعوبة في تحفيز الأفراد.

■ استراتيجيات التغلب على هذه التحديات

لمواجهة التحديات التي تعيق القيادة التحويلية، يمكن تبني مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة. أولاً، من المهم تعزيز ثقافة التغيير من خلال التواصل الواضح حول فوائد التغيير وأهدافه. يمكن استخدام ورش العمل والاجتماعات لتعريف الموظفين بالتغييرات المقترحة وإشراكهم في عملية صنع القرار.

ثانيًا، يجب على القادة تطوير مهاراتهم القيادية بشكل مستمر. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التدريب والتطوير التي تركز على مهارات التواصل، وبناء العلاقات، والتفكير الاستراتيجي. يُعتبر تحفيز المشاركة من الموظفين وسيلة فعالة للتغلب على مقاومة التغيير. من خلال إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار وتقديم أفكارهم، يشعر الموظفون بأنهم جزء من التغيير، مما يقلل من المقاومة. أخيرًا، يجب على القادة أن يكونوا مرنين في أسلوب قيادتهم، حيث يمكنهم تعديل استراتيجياتهم بناءً على ردود فعل الموظفين والبيئة التنظيمية. من خلال المرونة والتكيف، يمكن للقادة التغلب على التحديات وتحقيق النجاح في تنفيذ القيادة التحويلية.

نتائج البحث

■ ملخص النتائج الرئيسية

أظهرت نتائج البحث أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. من أبرز النتائج:

- ❖ تحسين الأداء: القادة التحويليون يساهمون في رفع مستوى الإنتاجية والابتكار، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء العام للمؤسسة.
- ❖ زيادة الرضا الوظيفي: ساهمت القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين من خلال توفير بيئة عمل ملهمة وداعمة.
- ❖ تعزيز الالتزام: القادة التحويليون نجحوا في زيادة مستوى الالتزام والولاء للمنظمة، مما ساعد على تقليل معدلات الاستقالة.

❖ تحفيز التعاون: أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز من روح الفريق وتساعد على تحسين التواصل بين الأفراد.

❖ تجاوز التحديات: أشار البحث إلى أن القادة التحويليين يمكنهم التغلب على التحديات المرتبطة بتنفيذ أساليب القيادة من خلال تعزيز ثقافة التغيير وتنمية المهارات القيادية.

■ مناقشة النتائج في سياق الأدبيات السابقة

تتوافق نتائج البحث مع الأدبيات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تعزز من الإبداع والابتكار، وهو ما يتماشى مع النتائج التي توصلنا إليها. علاوة على ذلك، أكدت الأدبيات أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأساليب القيادة، حيث أظهرت دراسات سابقة كيف أن القادة الذين يتبنون أساليب تحفيزية يميلون إلى خلق بيئات عمل إيجابية تؤدي إلى زيادة الرضا والالتزام. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد النتائج على أهمية التغلب على التحديات التي تواجه القيادة التحويلية، وهو موضوع تناولته العديد من الدراسات. تشير الأدبيات إلى أن القادة الذين يركزون على تطوير مهاراتهم القيادية وتهيئة بيئة عمل إيجابية يمكنهم التغلب على مقاومة التغيير وتحقيق نتائج إيجابية. في المجمل، تعكس نتائج البحث أهمية القيادة التحويلية كأداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي وتؤكد على ضرورة استثمار المؤسسات في تطوير القيادات التحويلية لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

التوصيات

■ توصيات للقيادة والممارسين

❖ تعزيز ثقافة التغيير: يجب على القادة العمل على خلق بيئة تشجع على التغيير والابتكار، من خلال التواصل الواضح حول فوائد التغييرات وأهدافها.

❖ تطوير المهارات القيادية: يُنصح القادة بالاستثمار في برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهاراتهم في التواصل وبناء العلاقات، مما يساعدهم على تحفيز الفرق بشكل أكثر فعالية.

❖ تحفيز المشاركة: يجب على القادة تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من شعورهم بالملكية والانتماء ويقلل من مقاومة التغيير.

❖ تقدير الإنجازات: ينبغي للقادة أن يعترفوا بمساهمات الأفراد ويحتفلوا بنجاحاتهم، مما يعزز من دافعهم ويزيد من رضاهم الوظيفي.

❖ تعزيز التعاون: يجب على القادة العمل على تحسين التواصل بين الفرق المختلفة، مما يسهل التعاون ويعزز من روح الفريق.

■ اقتراحات للبحوث المستقبلية

❖ دراسة تأثير القيادة التحويلية عبر ثقافات مختلفة: يمكن إجراء أبحاث تتناول كيفية تأثير القيادة التحويلية في بيئات ثقافية متنوعة، مما يساعد على فهم كيفية تكيف الأساليب القيادية مع اختلاف السياقات.

❖ تحليل تأثير التكنولوجيا على القيادة التحويلية: يُقترح دراسة كيف تؤثر التكنولوجيا الحديثة على أساليب القيادة التحويلية، وكيف يمكن للقادة استخدامها لتعزيز التواصل والتحفيز.

❖ البحث في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المالي: يمكن توسيع الدراسات لتشمل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المؤسسة من الناحية المالية، مما يساعد على فهم الأثر الاقتصادي لهذه الأساليب.

❖ دراسة آثار القيادة التحويلية في الأوقات الصعبة: يُقترح إجراء أبحاث تتناول كيفية تأثير القيادة التحويلية في أوقات الأزمات، وكيف يمكن للقادة التحويليين إدارة التحديات بشكل فعال.

❖ تقييم فعالية برامج التدريب على القيادة: يمكن إجراء دراسات لتقييم مدى فعالية برامج التدريب المختلفة في تطوير المهارات القيادية اللازمة لتحقيق القيادة التحويلية.

❖ تساهم هذه التوصيات والاقتراحات في تعزيز فعالية القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي، بالإضافة إلى توسيع نطاق الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

الخاتمة

■ تلخيص النقاط الرئيسية

تناولت هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. تم تسليط الضوء على استراتيجيات التحفيز التي يستخدمها القادة التحويليين، مثل توفير رؤية ملهمة، والاعتراف بمساهمات الأفراد، وتعزيز التعاون. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات. ناقشت الدراسة أيضاً التحديات التي قد تواجه القيادة التحويلية، مثل مقاومة التغيير ونقص المهارات القيادية، وقدمت استراتيجيات فعّالة للتغلب على هذه التحديات. في النهاية، تم التأكيد على أهمية استخدام مقاييس التميز المؤسسي لتقييم الأداء وتحقيق النجاح المستدام.

■ التأكيد على أهمية القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي

تُعتبر القيادة التحويلية عنصراً حاسماً في تحفيز الموظفين وتعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات. من خلال خلق بيئة عمل ملهمة وداعمة، يمكن للقادة التحويليين تعزيز الرضا والالتزام بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي. إن الاستثمار في تطوير المهارات القيادية وتعزيز ثقافة التغيير يعتبران ضروريين لتحقيق التميز المؤسسي. في عالم الأعمال المتغير بسرعة، تبرز الحاجة إلى قيادات قادرة على تحفيز فرق العمل واستغلال إمكاناتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ختاماً، تؤكد هذه الدراسة على أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي استراتيجية شاملة تسهم في بناء مستقبل مستدام وناجح للمؤسسات.

المراجع:

- [1] الأقرع، منور 2022، دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام هلا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- [2] السعيداني، إسماعيل 2023، درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مأدبا في الأردن. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 43 العدد 2، 181-198.
- [3] كحلة، ليلي 2022، الأنماط القيادية ودورها في التطوير التنظيمي في المؤسسات الأمنية الفلسطينية "جهاز قوات الأمن الوطني الفلسطيني في محافظة رام هلا والبيرة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين.
- [4] حمادة، حسام إبراهيم رمضان 2022، القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني بالتطبيق على وزارة الاقتصاد الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاستقلال، أريحا -فلسطين.
- [5] وكاع، رافع طلب أحمد والعقيد، بدر عايد 2022، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات التكنولوجية في شركة زين ص ص: (1) 17، *International Journal of Management And Technologies*. الأردن في للاتصالات 54 – 42.
- [6] الغمس، وسام بنت مشعل 2017. دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- [7] الروسان، (2019). "الأثر الاستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي". دراسة تطبيقية على مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.
- [8] الثويني، (2018). "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".
- [9] الخالدي، (2017). "تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي".
- [10] مدين، (2017). "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية".
- [11] الرقب، (2016). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".
- [12] خيرنديش، (2014). "العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وتحسين الأداء بين المعلمين: دراسة حالة".

[13] صدقي وفيبي، (2012). "القيادة التحويلية والتنبؤ بآثارها على فاعلية القيادة".
[14] سعادة، (2013). "مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز".

[15] Ahmed Muqedi, O., & Mohd Noor, K. (2024). Transformational Leadership Influence on Employee Performance: A Proposed Study among Palestinian Central Municipalities Employees. *Asian Journal of Research in Business and Management*, (6) 1: 10 – 21.

[16] Aljamal, Sameer (2018). The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education in Hebron. *Journal of Accounting and Applied Business Research* (1), 1: 73 – 100.