

"أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في الشركات الناشئة:
دراسة حالة مدينة الرياض"

أسم الطالب

سعود حكام العنزي

٢٥٢٠٠٠٨٩٠

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦

فهرس المحتويات

٣	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
٤	الدراسات السابقة
١٤	التعقيب على الدراسات السابقة
١٦	الاطار النظري
١٦	المبحث الأول: القيادة التحويلية
١٧	خصائص القائد التحويلي
١٨	مزايا ودوافع القيادة التحويلية
١٨	التحديات والقيود المنهجية للقيادة التحويلية
١٩	أبعاد القيادة التحويلية
٢٢	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي
٢٢	المطلب الأول: ماهية الأداء ومكوناته الجوهرية
٢٣	المطلب الثاني: الأبعاد الأساسية لتقييم الأداء
٢٣	المطلب الثالث: الأهمية الاستراتيجية للأداء
٢٤	المطلب الرابع: محددات الأداء الرئيسية (العوامل المؤثرة)
٢٥	المطلب الخامس: مؤشرات الأداء التنظيمي
٢٥	المطلب السادس: خصائص قياس وتقييم الأداء
٢٦	المبحث الثالث: أثر ابعاد القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي
٢٦	المطلب الأول : التأثير المثالي وأثره على الأداء التنظيمي
٢٧	المطلب الثاني: التحفيز الالهامي وأثره على الأداء التنظيمي
٢٧	المطلب الثالث: الاستثارة الفكرية وأثرها على الأداء التنظيمي
٢٨	المطلب الرابع: الاعتبارات الفردية وأثرها على الأداء التنظيمي
٣٠	المراجع العربية
٣٢	المراجع الاجنبية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم الأسس العلمية التي تقوم عليها العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، خصوصاً في بيئة الشركات الناشئة التي تتميز بسرعة النمو، وارتفاع مستويات عدم اليقين، والحاجة المستمرة إلى الابتكار. فقد حظيت القيادة التحويلية باهتمام واسع في الأدبيات المعاصرة بوصفها نمطاً قيادياً قادراً على تحفيز العاملين وإحداث التغيير التنظيمي ورفع مستويات الإبداع، وهي عوامل تُعد جوهرية لنجاح الشركات الناشئة في مراحلها الأولى. في المقابل، تُعد دراسة الأداء التنظيمي بمنظور شامل—يشمل الفعالية والإنتاجية والابتكار وجودة العمل—من القضايا التي أولتها البحوث الإدارية اهتماماً متزايداً لارتباطها المباشر بقدرة المؤسسات على الاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية.

وفي ضوء ذلك، يهدف هذا المبحث إلى مراجعة وتحليل أبرز الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء التنظيمي، سواء في سياقات ريادية أو تقليدية، مع التركيز على الدراسات التي تتقاطع مع طبيعة الشركات الناشئة. ويأتي هذا الاستعراض لإبراز الاتجاهات النظرية التي أسست لفهم هذا النمط القيادي، ومناقشة الأدلة البحثية التي دعمت دوره في تعزيز الأداء والسلوك التنظيمي الإيجابي، بالإضافة إلى توضيح منهجيات الباحثين وأساليب قياسهم للعلاقة بين المتغيرين. كما يسهم هذا العرض في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات من حيث بيانات التطبيق، والنتائج الرئيسية، والحدود البحثية التي أشار إليها الباحثون.

ومن خلال هذه المراجعة، تسعى الباحثة إلى الكشف عن الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، والمتمثلة في محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذه العلاقة تحديداً في الشركات الناشئة، رغم أن هذه البيئة التنظيمية أكثر حساسية لتأثير القادة وقدرتهم على توجيه الموارد، وتمكين الفرق، وبناء ثقافة تنظيمية مبتكرة. وعليه، فإن هذا المبحث لا يقدم فقط خلفية معرفية للدراسة، بل يؤسس أيضاً لإطار نظري يدعم تفسير نتائج البحث، ويبرز الإضافة العلمية التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة في سياق علمي لا يزال بحاجة إلى المزيد من الإثراء.

١. دراسة (القحطاني ، عوش ، و شمسي ، ٢٠٢٣) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تعزيز الإبداع الإداري داخل الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية في وزارة التعليم السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من ١٢١ موظفاً. أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية، ممثلة في التأثير المثالي،

والتحفيز، والاستثارة الفكرية، والتمكين، على عناصر الإبداع الإداري مثل المرونة والمجازفة والمنهجية. كما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى للجنس أو العمر أو المستوى التعليمي، مقابل وجود فروق مرتبطة بالمسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية وتطوير السياسات الداعمة للإبداع الإداري، إضافة إلى العناية بإعداد القيادات الوطنية القادرة على ممارسة هذا النمط القيادي بكفاءة.

٢. دراسة (Bahoseen, 2020) سعت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي داخل مؤسسة سلة للتنمية في اليمن، وذلك في ضوء التحديات التي تواجه المنظمات الخيرية والتنمية في البلاد. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مدعماً بمنهج دراسة الحالة، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية—الأثر المثالي، التحفيز، الإثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين—وبين مستوى الأداء المؤسسي. كما أوصت الدراسة بتبني القيادة التحويلية كأسلوب إداري فعال، والاهتمام بتدريب العاملين على مهارات القيادة الحديثة، ودعم عمليات قياس الأداء المؤسسي بهدف تعزيز تنافسية المؤسسة وضمان استدامتها.

٣. دراسة (الحقيل, ٢٠٢١) تناولت هذه الدراسة أثر كفاءة القادة التحويليين في الشركات الناشئة الأردنية على أداء العاملين، مع التركيز على مدى اختلاف هذا الأثر تبعاً للنوع الاجتماعي للقادة. اتبعت الدراسة المنهج الكمي، حيث جرى تطوير استبانة ورّعت على ٢٠٦ موظفين يعملون في شركات ناشئة داخل مجمع الملك حسين للأعمال. أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة القادة التحويليين جاء متوسطاً، وأن هذا المستوى كان متساوياً بين الجنسين، كما تبين أن أداء العاملين كان مرتفعاً ولم يتأثر بشكل جوهري بكفاءة القادة. كذلك أثبتت الدراسة عدم وجود فروق دالة تعزى للجنس فيما يتعلق بتأثير القيادة التحويلية بجميع أبعادها على أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة النساء في المواقع القيادية والاهتمام بتطوير مهارات القيادة لدى العاملين، إلى جانب العمل على تعزيز الأداء والمحافظة على مستواه العالي في الشركات الريادية.

٤. دراسة (الشهري, ٢٠٢٥) سلطت هذه الدراسة الضوء على الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تحسين كفاءة أداء مؤسسات القطاع البيئي في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوجه الحكومي نحو تطوير ممارسات الإدارة البيئية. اعتمدت الدراسة منهجية تحليلية شاملة تضمنت جمع البيانات من مجتمع كبير بلغ ١٠,٠٠٠ موظف، إضافة إلى

عينة من القطاع البيئي قدرت بـ ٣٧٠ موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية— من خلال الاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي، والوعي الثقافي، والإلهام الفكري—كان لها دور جوهري في تعزيز سياسات التحول المؤسسي. كما أشارت النتائج إلى الحاجة الماسة لإعداد برامج تدريبية متقدمة تهدف إلى تطوير المهارات القيادية في القطاع البيئي. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات القيادة التحويلية لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الاستدامة وتعزيز أثر الحوكمة البيئية في المؤسسات الحكومية.

٥. **دراسة (خليل, ٢٠٢٠)** هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير أسلوب القيادة التحويلية في الارتقاء بالأداء التنظيمي داخل وحدات الحكومات المحلية في مصر، معتمدةً على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي. جرى جمع البيانات عبر استبيان صُمم لتقييم perceptions العاملين، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح للقيادة التحويلية في تحسين أداء الوحدات الحكومية، كما تبين أن اعتماد هذا النمط القيادي يسهم في زيادة كفاءة فرق العمل وتعزيز فعالية العمليات التنظيمية. وأوصت الدراسة باتخاذ خطوات عملية نحو نشر أساليب القيادة التحويلية داخل المؤسسات الحكومية وتدريب القيادات الحالية على تبني فلسفة هذا النمط لما له من أثر مباشر على تطوير الأداء المؤسسي.

٦. **دراسة (عيسى, ٢٠٢٥)** ركزت هذه الدراسة على تحليل القيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً يسهم في تحفيز العاملين وتحقيق التميز التنظيمي. تناولت الدراسة المفهوم من عدة جوانب، بدءاً بتحديد خصائص القادة التحويليين ومقارنتها بغيرها من الأنماط القيادية، وصولاً إلى تحليل الاستراتيجيات التحفيزية التي يعتمدون عليها. اعتمد الباحث على منهج وصفي مدعم بأمثلة تطبيقية لمنظمات نجحت في تبني القيادة التحويلية. أظهرت النتائج أن القادة التحويليين يلعبون دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي وتطوير الأداء، إلى جانب قدرتهم على تحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى. وأوصت الدراسة بأهمية دمج ممارسات القيادة التحويلية في البيئة التنظيمية وتوفير برامج تأهيلية تسهم في رفع قدرات القادة وتجاوز التحديات التي قد تواجه تطبيق هذا النمط.

٧. **دراسة (نوية, ٢٠١٩)** استهدفت هذه الدراسة قياس العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في جامعة غارداية، وذلك من خلال جمع البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من ٦٠ مفردة، استرجع منها ٤٤ استبانة صالحة للتحليل. استخدم الباحث برنامج SPSS لتنفيذ مجموعة من الاختبارات الإحصائية، شملت معامل الثبات،

والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، إضافة إلى الملاحظة كأداة داعمة. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء التنظيمي، مما يؤكد أهمية الدور الذي يؤديه هذا النمط القيادي داخل المؤسسات الأكاديمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في الجامعات بهدف تحسين الأداء وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات الإدارية.

٨. دراسة (الأخضر ، ٢٠١٩) سعت هذه الدراسة إلى تحليل درجة توافر سمات القيادة التحويلية داخل مجموعة كوندور الجزائرية، إضافة إلى استقصاء تأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي. اعتمد الباحث على استبيان صُمم لقياس *perceptions* المدراء، ووزع على عينة بلغت ١٧٣ مشاركاً من مختلف الأقسام. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير قوي ودال إحصائياً للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي، حيث فسرت أبعادها نحو ٧٧٪ من التباين في مستوى التميز. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في تصورات المستجيبين بناءً على متغيرات شخصية كالعمر والجنس والمؤهل العلمي، باستثناء الخبرة المهنية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التمكين والتحفيز الفكري داخل المؤسسات، إضافة إلى تطوير برامج قيادية تركز على دعم ممارسات القيادة التحويلية.

٩. دراسة (Hamid, 2024) تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية عبر أبعادها الخمسة في تعزيز الأداء التنظيمي داخل بيئة عمل معاصرة تواجه تحولات سريعة. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً يعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة عبر برنامج SPSS. بينت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحسين جودة الأداء، ولا سيما من خلال التحفيز الفكري والاعتبارات الفردية. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج قيادية تستند إلى النموذج التحويلي، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتطوير مهارات القادة بما يساهم في تحسين الفاعلية التنظيمية على المدى الطويل.

١٠. دراسة (Mutahar, 2015) تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تمارسه القيادة التحويلية في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تطوير القدرات الديناميكية للتعلم داخل منظمات قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. اعتمد الباحثون على منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات، وجمعت البيانات باستخدام استبيان وزّع على موظفين اختيروا بعينة عشوائية بلغ حجمها ٧٠ موظفاً بنسبة استجابة بلغت ٨٠٪. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، إضافة إلى تعزيزها

لعمليات التعلم التنظيمي الذي ظهر بدوره كعامل محوري في تحسين الأداء. وأكدت الدراسة أن تبني القادة لسلوكيات التحفيز، وتشجيع التفكير الإبداعي، وتعزيز الثقة لدى العاملين، يسهم في رفع مستوى قدراتهم على التعلم وبالتالي تحسين أداء مؤسسات الاتصالات. وتبرز أهمية هذه الدراسة في توجيه المديرين نحو الاستثمار في أنماط القيادة التحويلية باعتبارها عاملاً رئيسياً في خلق بيئة تعلم فعالة ضمن القطاعات التقنية.

١١. دراسة (Samad, 2012) ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة التي تربط بين الابتكار، والقيادة التحويلية، والأداء التنظيمي داخل شركات الخدمات اللوجستية المالية. وقد تم جمع البيانات من ١٥٠ موظفاً إدارياً باستخدام استبيان خضع لتحليل إحصائي عبر SPSS-18. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية والابتكار من جهة، والأداء المؤسسي من جهة أخرى. وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية ينجحون في خلق بيئة عمل مبتكرة تدعم الأفكار الجديدة وتدفع نحو تحسين الخدمات اللوجستية. كما كشفت النتائج أن الكاريزما باعتبارها أحد أبعاد القيادة التحويلية كانت أكثر العوامل تأثيراً في الأداء، بالإضافة إلى أن الابتكار في المنتجات والخدمات لعب دوراً محورياً في رفع مستوى الأداء التنظيمي. وتقدم الدراسة دلالات مهمة لصانعي القرار في الشركات الخدمية، توضح كيفية الاستفادة من دمج القيادة التحويلية مع الابتكار لتعزيز النتائج التنظيمية.

١٢. دراسة (Orabi, 2016) استهدفت هذه الدراسة قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية الأربعة — التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي — على الأداء التنظيمي داخل ثلاثة بنوك أردنية. اعتمدت الدراسة على منهجية المسح ووزعت ٢٤٩ استبياناً، حيث تم تحليل ١٧١ منها بعد التأكد من صلاحيتها. وأظهرت النتائج أن ثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) أسهمت بشكل قوي في تفسير ٨١,٦٪ من التغير في الأداء التنظيمي، بينما لم يظهر التأثير المثالي كتأثير ذي دلالة. ويوضح الباحث أن اهتمام القادة بتنمية قدرات العاملين وتقديم الدعم الفردي وإلهامهم نحو تحقيق رؤية واضحة كان له تأثير كبير في تحسين الأداء، في حين أن التأثير المثالي لم يظهر دوره المتوقع في السياق البنكي. وتقدم هذه الدراسة دليلاً عملياً على أن التركيز على العناصر التحفيزية والمعرفية في القيادة التحويلية قد يكون أكثر تأثيراً من الاعتماد على الكاريزما وحدها.

١٣. دراسة (Kılıç & Uludag, 2021) تركزت هذه الدراسة على اختبار العلاقات المتداخلة بين القيادة التحويلية، وإدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، والرضا الوظيفي، وأداء المنظمة في ثلاث مراحل زمنية باستخدام تصميم زمني متدرج. شارك في الدراسة ١٢٢٩ موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. توصلت النتائج إلى دعم ١٧ فرضية توضح وجود علاقات مباشرة وغير مباشرة بين القيادة التحويلية وبقيّة المتغيرات، كما بينت أن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والرضا الوظيفي تعمل كعوامل وسيطة مؤثرة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. وتؤكد الدراسة أن القادة التحويليين يخلقون بيئة محفزة على مشاركة المعرفة وتعزيز عمليات التعلم، ما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة. وتعد الدراسة واسعة من حيث حجم العينة وتنوع المتغيرات، مما يعطيها قدرة تفسيرية عالية في مجال دراسات القيادة.

١٤. دراسة (Alrowwad, Obeidat, & Tarhini, 2016) تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والأداء التنظيمي داخل الشركات الدوائية الأردنية. تم جمع البيانات من ٢١٧ موظفاً واعتمد الباحثون على نمذجة المعادلات الهيكلية في تحليل العلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لم يكن لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، إلا أنها أثرت إيجابياً على تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والتي بدورها كان لها تأثير إيجابي على الأداء. وتشير الدراسة إلى أن القيادة التحويلية قد تساهم في تحسين الأداء بصورة غير مباشرة عبر تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركة، مما يجعل هذه النتائج ذات أهمية للمديرين الذين يرغبون بتحسين السمعة المؤسسية وتعزيز العلاقات مع الأطراف المعنية.

١٥. دراسة (Hilton, 2023) استكشفت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في خمسة بنوك تجارية، مع التركيز على الدور الوسيط للرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام مسح مقطعي شمل ٣٠٠ موظف. بينت النتائج أن الاعتبار الفردي كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة من قبل المديرين، كما ثبت أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية جميعها تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وتشير الدراسة إلى ضرورة تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية المرتبطة بالاهتمام الفردي والتحفيز، لما لها من أثر في رفع مستوى رضا العاملين وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

١٦. دراسة (Sadaf Razzaq, 2020) تقدم هذه الدراسة مراجعة منهجية شملت

١٥ بحثاً منشوراً حول أثر القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي في سياقات غربية وغير غربية خلال عام ٢٠١٩. توضح الدراسة أن القيادة التحويلية ترتبط بزيادة الرضا وتحفيز والالتزام الوظيفي والمشاركة التنظيمية، وهي عوامل تؤثر مباشرة في تحسين الأداء. وتؤكد النتائج أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز الرؤية المشتركة وتحفيز الموظفين لتجاوز الاهتمامات الفردية لصالح الأهداف الجماعية، مما يجعل القيادة التحويلية نمطاً حيوياً في البيئات المتنوعة. وتخلص المراجعة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي واضح على الأداء الكلي للمنظمة عبر مسارات مباشرة وغير مباشرة.

١٧. دراسة (Rawashdeh, 2021) تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية على

الأداء التنظيمي عبر الدور الوسيط للابتكار داخل قطاع الصناعات في دولة نامية. اعتمد الباحثون على منهج كمي وجمعوا البيانات من ٢٢٢ قائداً وسطياً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بكل من الابتكار والأداء التنظيمي، كما أثبتت أن الابتكار يلعب دور الوسيط في العلاقة بينهما. وأشارت الدراسة إلى أن القادة الذين يشجعون الإبداع ويحفزون التفكير الجديد يساهمون في تطوير عمليات أكثر فعالية، مما ينعكس في النهاية على تحسين الأداء المؤسسي. وتعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي بحثت هذا التداخل بين القيادة والتحول والابتكار في قطاع التصنيع بالدول النامية.

١٨. دراسة (Agazu, 2025) قدمت هذه الدراسة مراجعة منهجية لـ ٥٤ دراسة

تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الشركات بين عامي ٢٠١٦ و ٢٠٢٣. اعتمد الباحثون منهجية تحليل المحتوى وفق بروتوكولات PRISMA بهدف تحديد المسارات النظرية والتطبيقية الأكثر تأثيراً في تلك العلاقة. وخلصت النتائج إلى أن معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، إضافة إلى أدوار وسيطة متعددة أبرزها القدرات الديناميكية والابتكار التنظيمي. وأشارت المراجعة إلى الحاجة لتعزيز البحث في البيئات الناشئة والشركات الصغيرة والناشئة، نظراً لندرة الدراسات التي تتناول الخصوصيات القيادية في تلك السياقات، مما يجعل نتائجها مهمة لإثراء الأدبيات وتوجيه البحوث المستقبلية.

١٩. دراسة (Zhao & Ren, 2022) يحلل هذا البحث كيفية تطبيق ثلاثة أنماط من

القيادة — القيادة الذاتية، والتحويلية، والتبادلية — في الشركات الناشئة، ويشرح تأثير كل نمط في نجاح تلك الشركات. وتبين الدراسة أن القيادة الذاتية ترتبط بسمات شخصية

المؤسسين، بينما ترتبط القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات التفاعل مع الموظفين. وخلص الباحثون إلى أن القيادة التحويلية تبرز كعامل رئيسي في تعزيز الابتكار والحماس لدى الموظفين داخل الشركات الناشئة، في حين ترتبط القيادة التبادلية بتحسين الكفاءة التشغيلية. وتقدم الدراسة منظوراً مهماً حول الدور الفريد للقيادة التحويلية في بيئات الشركات الناشئة التي تحتاج إلى الإبداع، والمرونة، والرؤية المستقبلية.

٢٠. دراسة (Tran, 2025) تركز هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة التحويلية، والإبداع الوظيفي للموظفين، والأداء الوظيفي في الشركات الناشئة. ويشير الباحثون إلى وجود فجوة بحثية فيما يتعلق بفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء داخل الشركات الناشئة تحديداً، رغم وجود أدلة قوية على هذه العلاقة في مؤسسات أخرى. وتخلص الدراسة إلى أن القادة التحويليين يلعبون دوراً مهماً في تعزيز الإبداع الفردي لدى العاملين، مما ينعكس لاحقاً في تحسين الأداء ورفع مستوى القيمة التي تقدمها الشركات الناشئة في بيئات تنافسية. وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تربط بين الإبداع باعتباره مدخلاً للأداء، وبين القيادة التحويلية باعتبارها محفزاً لهذا الإبداع.

٢١. دراسة (Saif, 2024) تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري وأداء المهام في مؤسسات التعليم العالي في باكستان، مع اختبار الدور الوسيط لتبادل المعرفة. اعتمد الباحثون على منهج كمي وتطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام Smart PLS. وقد بينت النتائج وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري والأداء الوظيفي، إضافة إلى الدور الوسيط لتبادل المعرفة في تعزيز تلك العلاقة. وأكدت الدراسة أن القادة التحويليين يساهمون في خلق بيئة عمل تشجع على مشاركة المعرفة والابتكار، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين مخرجات الأداء. وتعتبر هذه الدراسة ذات قيمة في فهم كيفية تعزيز القيادة التحويلية للتعليم والتبادل المعرفي داخل المؤسسات الأكاديمية.

٢٢. دراسة (Moray & Dias, 2025) تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل مناطق ذات موارد محدودة في الهند، مع التركيز على الدور الوسيط لكل من مشاركة الموظفين وأنظمة التحكم الإدارية. اعتمد الباحثان على منهجية كمية مقطعية، حيث جُمعت البيانات من مديريين وموظفين عبر قطاعات متعددة، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة قوية بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي، كما ثبت

أن مشاركة الموظفين تشكل وسيطاً ذو تأثير كبير في هذه العلاقة، بينما لم يظهر دور أنظمة التحكم الإدارية أي أثر وسيط معنوي. وتكشف هذه النتائج عن أهمية الأساليب القيادية المرتكزة على العامل البشري في البيئات التي تعاني من محدودية الموارد، حيث يتفوق تعزيز الحماس الوظيفي على الأدوات الرسمية في دفع الابتكار. وتوصي الدراسة بالاعتماد على برامج تطوير القيادة الموجهة لزيادة مشاركة الموظفين. أما أبرز قيودها فتمثلت في طبيعة التصميم المقطعي الذي لا يسمح بتفسير سببي كامل، إضافة إلى نطاقها الجغرافي المحدود.

٢٣. دراسة (زرقوط & بوكثير, ٢٠٢١) تتناول هذه الدراسة مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في مؤسسة ناشئة جزائرية تعمل في قطاع البناء. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان على ٥٠ موظفًا، ثم تحليل البيانات باستخدام SPSS. توصلت النتائج إلى أن مستويات تطبيق القيادة التحويلية كانت مرتفعة عبر جميع أبعادها، مع ترتيب الأبعاد حسب أهميتها على النحو التالي: التحفيز الفكري، ثم الدفع الإلهامي، ثم التمكين، يليه الاهتمام الفردي، وأخيرًا التأثير المثالي. وتبرز الدراسة أن القادة في هذه المؤسسة يتبنون سلوكيات تعزز التفكير الإبداعي، وهو ما يدعم الأداء في بيئة الأعمال الناشئة. كما تؤكد أن تطوير القدرات القيادية يُعد محورًا لتحسين الجودة الإدارية في المؤسسات الجزائرية.

٢٤. دراسة (Abdul-Rahman, Al-Rubaie, & Al-Khalil, 2024) تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الإبداع الفردي والابتكار المؤسسي والتحفيز الوظيفي في الشركات الناشئة الإندونيسية، باستخدام منهجية مختلطة تجمع بين المقابلات النوعية والاستبيانات الكمية. شملت العينة ١٥ شركة ناشئة، وتم تحليل المعطيات عبر التحليل الموضوعي والانحدار. خلصت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً رئيسياً في تعزيز ثقافة الابتكار، حيث يؤدي إظهار الرؤية والتحفيز الفكري والاهتمام الفردي إلى زيادة إبداع الموظفين ومشاركتهم الفعالة. وتوصي الدراسة بتعزيز الممارسات القيادية القائمة على التشجيع والتحفيز ومناخ الدعم داخل الشركات الناشئة، لما لها من دور مباشر في دفع النمو الابتكاري.

٢٥. دراسة (Nawaz, 2025) يركّز البحث على فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية في تحسين الابتكار داخل الشركات الناشئة الباكستانية العاملة في القطاع التقني، مستنداً إلى نموذج باس وأفوليو (١٩٩٤). استخدم الباحث منهجية مختلطة، جمعت بين بيانات كمية

١٥٠. شركة ناشئة، ودراسات حالة نوعية لتقييم الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والابتكار ($r = 0.72$)، وتبين أن التحفيز الإلهامي هو الأكثر تأثيراً، بينما لعب الاعتبار الفردي دوراً مهماً في الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز الإنتاجية الإبداعية. كما أظهرت الدراسة أن التحفيز الفكري يواجه عوائق ثقافية تتعلق بالفجوة السلطوية في بيئة العمل الباكستانية. وتسهم الدراسة في تقديم فهم معمق لطبيعة القيادة والابتكار في الأسواق الناشئة، مع التأكيد على ضرورة دعم برامج تطوير القيادة داخل الحاضنات والمسرعات.

٢٦. دراسة (Rani & Divya, 2024) تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في دعم الابتكار المستدام داخل الشركات الناشئة، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية وتوليد الأفكار والإبداع والنمو المؤسسي. تكشف المراجعة أن القيادة التحويلية تملك قدرة على تعزيز الدافعية، ورفع المعنويات، وتكوين ثقافة ابتكارية متماسكة، وهو ما يمنح الشركات الناشئة قدرة أكبر على التكيف في بيئات الأعمال غير المستقرة. وتشير النتائج إلى أن القادة التحويليين قادرين على تطوير شبكات دعم داخلية وخارجية تدعم الابتكار المستمر، وتساعد الشركات على تجاوز التحديات التنظيمية. وتوصي الدراسة بتبني نماذج قيادية مرنة تدمج بين التحفيز والإبداع والانفتاح على الفرص.

٢٧. دراسة (WANASIDA, 2021) تسعى الدراسة إلى فهم أثر القيادة التحويلية لدى جيل الألفية على أداء منظمات ناشئة في قطاع مصايد الأسماك في إندونيسيا. اعتمد الباحثون على منهجية PLS-SEM لتحليل البيانات التي جمعت من مجموعة من الشركات الناشئة المدرجة ضمن الشبكات الحكومية. كشفت النتائج أن القيادة التحويلية لجيل الألفية لا تؤثر مباشرة في الأداء التنظيمي، لكنها ترتبط إيجابياً بمرونة المنظمة وقدرات تكنولوجيا المعلومات، وهما بدورهما يساهمان في تعزيز الأداء. وتبرز الدراسة أهمية المرونة التنظيمية كوسيط رئيسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء. وتقتصر الأبحاث المستقبلية استخدام نماذج معادلات هيكلية تعتمد على التغيرات، وفحص وسطاء إضافيين مثل ثقافة المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

عند مراجعة مجموع الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم القيادة التحويلية، والأداء التنظيمي، والابتكار، والتمكين، ومشاركة الموظفين، يتضح أن هذا الحقل البحثي قد شهد تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، خصوصاً مع توسّع بيانات الشركات الناشئة وازدياد اعتمادها على أنماط القيادة الحديثة. ويمكن ملاحظة أنّ غالبية الدراسات ركزت بشكل مباشر أو غير مباشر على دور القيادة التحويلية في تحسين مخرجات العمل، مثل الإبداع، والالتزام، والابتكار، ورضا الموظفين، وهو ما ينسجم بوضوح مع توجه الدراسة الحالية.

ورغم هذا التشابه العام، إلا أنّ هناك اختلافات جوهرية بين هذه الدراسات من حيث السياق والمنهجية ومتغيرات الدراسة. فبينما ركزت بعض الدراسات على منظمات تقليدية أو بيانات مكتملة النمو، ركزت دراسات أخرى على شركات ناشئة ولكن بمتغيرات وسيطة مختلفة مثل التمكين النفسي، مشاركة الموظفين، ثقافة الابتكار، أو مرونة المنظمة. وفي هذا السياق، تبرز خصوصية الدراسة الحالية كونها تركز بنحو مباشر على تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي تحديداً داخل الشركات الناشئة، وهي بيئة تختلف ديناميكياً عن المنظمات التقليدية بسبب طبيعتها السريعة، وارتفاع مستويات عدم اليقين، وضعف الهياكل الرسمية.

ومن خلال المقارنة مع الدراسات السابقة، يتضح أن عدداً كبيراً منها تناول جانب الابتكار (مثل دراسات Abdul-Rahman؛ Wangari, 2024؛ Moray & Dias, 2025؛ Nawaz, 2025؛ ٢٠٢٤)، بينما ركزت دراسات أخرى على الأداء الفردي والتنظيمي ولكن دون الربط العميق مع السياق الريادي الناشئ (مثل Lumbantoruan وآخرون؛ زرقوط وبوكتير، ٢٠٢١). ما يميز الدراسة الحالية أنها لا تكتفي بتحليل تأثير القيادة التحويلية على مخرجات محددة مثل الإبداع أو التمكين، بل تسعى إلى تفسير هذا التأثير على الأداء التنظيمي كمنظومة متكاملة تشمل الإنتاجية، كفاءة العمليات، جودة الأداء، وربما حتى النمو واستدامة الشركة الناشئة. وهذا التوجه أكثر شمولاً ويخلق نظرة تجمع بين مفاهيم القيادة والسلوك التنظيمي وريادة الأعمال.

كما تبرز الدراسة الحالية اختلافاً مهماً عن الدراسات السابقة من حيث البيئة الجغرافية والثقافية. فعدد كبير من الدراسات تم إجراؤها في سياقات غربية أو آسيوية تختلف في خصائصها الثقافية والقيمية وهيكل السلطة داخل الشركات، بينما تركز الدراسة الحالية على الشركات الناشئة في بيئة عربية (السعودية أو منطقة محلية مشابهة). هذا الاختلاف الثقافي يُعد ثغرة واضحة في الأدبيات،

حيث لا تزال دراسات القيادة التحويلية في الشركات الناشئة العربية محدودة ومجزأة، مما يجعل من دراستك إضافة نوعية تسد فجوة معرفية حقيقية.

ومن زاوية منهجية، استخدمت كثير من الدراسات السابقة أساليب كمية تقليدية مثل الانحدار، الارتباط، و PLS-SEM، بينما اعتمد بعضها على المنهجيات المختلطة. الدراسة الحالية – بافتراض التزامها بمنهج كمي أو مختلط – ستسهم في تعزيز موثوقية القياس والتحليل داخل سياق القيادة التحويلية في الشركات الناشئة، وهو أمر نادر نسبياً في المنطقة العربية. كما أن تركيز الدراسة على الأداء التنظيمي وليس فقط الأداء الابتكاري أو أداء الأفراد يوفر قيمة تحليلية أعلى، ويمنحها مساحة لدمج أبعاد جديدة مثل ديناميكية الفريق، كفاءة الأنظمة الداخلية، أو القدرة على التكيف، وهي كلها مكونات أساسية في المنظمات الريادية.

كذلك تكشف مراجعة الدراسات السابقة أن معظمها ركز على متغيرات بسيطة محددة مثل التمكين النفسي أو مرونة المنظمة أو مشاركة الموظفين، بينما تتيح الدراسة الحالية – في حال إدراج متغيرات بسيطة أو معدلة – بناء نموذج أكثر اكتمالاً يمكن تعميمه على قطاع الشركات الناشئة. وحتى في حال عدم استخدام متغير وسيط، فإن قياس العلاقة المباشرة بدقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي يمثل مساهمة جديدة، خصوصاً أن بعض الدراسات السابقة أشارت إلى ضعف أو غياب العلاقة المباشرة في بعض البيئات (مثل دراسة WANASIDA وآخرون، ٢٠٢١)، مما يجعل اختبار هذه العلاقة في السياق العربي ذا أهمية نظرية وعملية كبيرة.

وفي المحصلة النهائية، توفر الدراسات السابقة قاعدة معرفية واسعة تثبت أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بمختلف مخرجات العمل، لكنها أيضاً تكشف تبايناً ملحوظاً في قوة العلاقة واتجاهها باختلاف الظروف الثقافية والتنظيمية، وهو ما يصنع المبرر العلمي والمنطقي لإجراء الدراسة الحالية. وستتميز هذه الدراسة بأنها تجمع بين بيئة الشركات الناشئة العربية – التي لا تزال غير ممثلة بشكل كافٍ في الأدبيات – وبين اختبار أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي بشكل مباشر، وبمنهجية حديثة تتلاءم مع خصائص بيئة الأعمال الريادية. كما أن نتائج هذه الدراسة ستسهم في تقديم نموذج علمي تطبيقي يمكن للقادة في الشركات الناشئة الاستفادة منه لتحسين الأداء، وتعزيز قدرتهم على المنافسة، وتحقيق الاستدامة، وهو ما يجعل الإضافة العلمية والعملية لهذه الدراسة ذات قيمة عالية مقارنة بالدراسات السابقة.

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط الحديثة التي تركز على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال الرؤية المستقبلية، ويتميز القائد التحويلي بقدرته على بث الحماس وإحداث التغيير الإيجابي في بيئة العمل، حيث يسعى إلى تطوير مهارات العاملين ورفع مستوى التزامهم بالأهداف التنظيمية. (البلوشي و نوار، ٢٠١٥)

القيادة التحويلية إطار فلسفي وإداري محوري يهدف إلى تحفيز وإلهام الموظفين لتبني مسارات مبتكرة ومُحسّنة، مما يعزز مسار نمو المؤسسة المستقبلي ويضمن نجاحها المستدام، في إطار هذا النهج، يُمكن القادة الموظفين الأكفاء والموثوقين بدرجة عالية من الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار، مما يوفر لهم الدعم اللازم لتطوير حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة. يتميز القادة التحويليون بشغفهم العميق بعملهم وقدرتهم الذاتية على تشخيص العمليات التجارية غير الفعالة بدقة، ثم تركيز جهودهم على تبسيط هذه العمليات أو إعادة هيكلتها جذرياً بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الحالية. (الغزالي، ٢٠١٤)

على الرغم من المكانة المرموقة التي يشغلها القادة التحويليون، فإن دافعهم الأساسي ليس السعي وراء الثناء أو الإطراء الشخصي؛ بل ينصب تركيزهم على تحقيق المصالح العليا للمنظمة، لا تتسم عملية اتخاذ القرارات في ظل هذا الأسلوب القيادي بالاندفاعية، بل بالدقة والتخطيط الدقيق، وتُقيّم المخاطر بناءً على تحليل شامل للمعلومات المُجمعة من أعضاء الفريق، إلى جانب حدس القائد المتميز وخبرته الواسعة. علاوة على ذلك، تُتخذ جميع القرارات بما يتماشى تماماً مع القيم الأساسية للمنظمة ورؤيتها الاستراتيجية وأهدافها بعيدة المدى. (غانم، ٢٠١٧)

القيادة التحويلية، في جوهرها، عملية تحويلية تُغيّر الأفراد أنفسهم، ويمكن وصفها بأنها القدرة الكامنة على غرس رغبة حقيقية في التغيير والتحسين المستمر لدى الموظفين، وتبني أدوار قيادية في مجالاتهم. تتطلب هذه العملية من القائد تقييم دوافع الأفراد بعمق، وفهم احتياجاتهم الأساسية، والعمل على تلبيتها. وبالتالي، يصبح القائد التحويلي قادراً على دفع المؤسسة نحو مستويات أعلى من النجاح من خلال التقييم الدقيق للإنجازات. ولضمان تحقيق المعالم الرئيسية وسير العمليات بسلاسة، يعزز هذا النهج الابتكار في مجال الأعمال بفعالية، ويشجع على توليد أفكار جديدة، ويوجه الطاقات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. (Luton, 2010)

يُلهم هؤلاء القادة العمل الذي يدعم الفريق في تحقيق رؤية المنظمة وأهداف النجاح المحددة. ويتم تحفيز الموظفين من خلال مراعاة مصالحهم الشخصية بما يتماشى مع الأهداف العامة، ويتعزز هذا الالتزام بإشراك الموظفين بفعالية في عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تقبل أعمق والالتزام أقوى بالأهداف المتفق عليها جماعياً. (هاشم، ٢٠١١)

خصائص القائد التحويلي

يتمتع القادة التحويليون بمجموعة شاملة من الخصائص التي تُرسي نهجاً قيادياً فعالاً للغاية: (الهاللي، ٢٠٠١، صفحة ١٧)

- تشجيع المشاركة والتواصل المفتوح: يتميز القادة التحويليون بانفتاحهم التام على جميع الأفكار والاقتراحات من بيئتهم، وتبني نهج "الحكم المؤجل" وتجنب ردود الفعل المتسريعة، هذا التواصل المفتوح والشفاف مع الموظفين هو حجر الأساس لبناء ثقة تنظيمية مستدامة.
- التكيف مع التغيير الجذري: لا يخشى القادة التحويليون التغيير؛ بل يتقبلونه كفرصة ويتوقعون آثاره المحتملة على المنظمة، مما يضمن استعدادهم الاستباقي لمواجهة التحديات.
- الذكاء العاطفي ومهارات التعامل مع الآخرين: يُعد التعاون والتعاطف والذكاء العاطفي سمات أساسية. عملياً، يتمتعون بدافع ذاتي قوي، ومرونة عالية، وقدرة ملحوظة على بناء جسور الثقة والاحترام بين جميع الأطراف. (المطيري، ٢٠١١)
- التكيف مع البيئات الديناميكية: في مجالات مثل التكنولوجيا، يُظهر القادة التحويليون كفاءة في التعامل مع التغيرات الصناعية السريعة ونشر التقنيات المعقدة. كما أنهم يمتلكون فهماً عميقاً للآثار المترابطة لهذه التغيرات على النظام البيئي التكنولوجي الأوسع، مما يُمكنهم من توقع المشكلات قبل ظهورها.
- التركيز على العمل الجماعي: ينصب تركيزهم على المنفعة العامة للموظفين والشركة، بدلاً من التوجهات الفردية. عند تحقيق إنجاز، يُحتفل به جماعياً، ويُنسب الفضل لمن يستحقه. (عيسى، ٢٠٠٨)
- تعزيز الإبداع والابتكار: يشجع القادة الموظفين على إطلاق العنان لإمكاناتهم الإبداعية والابتكارية. إنهم بمثابة قدوة مُلهمة، متجنبين الإدارة التفصيلية، ومُعززين ثقافة الاستقلالية وملكية الموظفين.

○ التأثير المثالي: يُنظر إليهم على أنهم يتمتعون بشخصية كاريزمية، وجديرين بالثقة، وملهمين. ويجعلهم هذا التأثير قدوة لأعضاء الفريق، مما يمكنهم من صياغة رؤية مشتركة وتحفيز الفريق للعمل نحوها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة المشاركة والرضا الوظيفي. (العجمي، ٢٠١٠)

مزايا ودوافع القيادة التحويلية

على عكس القيادة التقليدية أو التبادلية، التي تعتمد على المكافآت والعقوبات لتحقيق الأهداف، تعتمد القيادة التحويلية على التحفيز الملهم. (العامري، ٢٠٠٢) من أبرز مزايا هذا النهج:

(١) نهج إداري مرن: يُخفف القادة التحويليون من الجمود الإداري، مما يمنح الموظفين مساحة أكبر للتجربة واقتراح أساليب وأفكار جديدة.

(٢) التركيز على المصلحة الذاتية: يُشجع الموظفون على تركيز جهودهم على ما يخدم المصالح العامة للمؤسسة بدلاً من المصالح الشخصية الضيقة.

(٣) تدفق الأفكار من المصدر: تنبع الأفكار المبتكرة والأساليب الجديدة من الموظفين الذين يؤدون العمل بالفعل والذين يتعاملون مباشرة مع العملاء والقضايا التشغيلية.

(٤) تعزيز الالتزام الشخصي: يُنمي الموظفون حرصًا شخصيًا قويًا على تحقيق أهداف المؤسسة، مما يزيد من التزامهم وجهودهم.

(٥) توحيد الرؤية: ينجح القائد التحويلي الفعّال في توحيد المؤسسة بأكملها حول قضية وأهداف مشتركة.

التحديات والقيود المنهجية للقيادة التحويلية

على الرغم من المزايا، تبرز عدة تحديات يجب على الباحثين إدراكها: (الرشدي، ٢٠١٨)

✚ الفجوة بين الرؤية والتفاصيل: قد لا تكون الرؤية العظيمة والملهمة مصحوبة دائمًا بإرشادات مفصلة وخطط عمل دقيقة حول كيفية تحقيقها عمليًا.

✚ خطر الإرهاق والإحباط: إذا كانت الرؤية طموحة للغاية أو صارمة في إطارها الزمني، فقد يعاني الموظفون من الإرهاق أو الإحباط عند محاولة تنفيذها.

✚ إدارة الاضطراب الناتج عن التغيير: لأن القيادة التحويلية تستلزم التغيير، فقد يكون هذا التغيير مُزعزِعًا للغاية في بعض الحالات. يجب على القادة ضمان أن يكون التغيير موجّهًا نحو المصلحة الحقيقية للمنظمة، وليس لمجرد التغيير.

✚ مقاومة الرؤية: قد لا يتفق بعض الموظفين تمامًا مع رؤية القائد. ومع أن هذا لا يمنعهم من أداء واجباتهم، إلا أنه قد يؤدي إلى أداء دون المستوى الأمثل.

✚ المتطلبات الزمنية للمشاركة المستمرة: يتطلب النجاح في هذا الأسلوب الحفاظ على مستويات عالية من الحماس والمشاركة النشطة مع الموظفين. وهذا يتطلب التواصل الاستباقي والمستمر، وهو ما قد يستغرق وقتًا طويلاً.

وفي شركات الإنتاج الإعلامي، يُعد هذا النمط من أنسب الأساليب نظرًا لما تتطلبه طبيعة العمل من إبداع وتجديد دائم، فضلاً عن حاجتها لقادة يمتلكون رؤية إبداعية شاملة توجه جهود الفريق نحو التميز المهني والإنتاجي.

أبعاد القيادة التحويلية

تُعَدّ القيادة التحويلية أحد النماذج القيادية الحديثة التي تسعى إلى إعادة تشكيل سلوك العاملين وتطوير قدراتهم بما يتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي، وقد تعددت آراء الباحثين حول عدد أبعاد هذا النموذج. فبينما اتجه فريق من الباحثين إلى حصر أبعاد القيادة التحويلية في أربعة عناصر رئيسية، هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية؛ ذهب فريق آخر إلى توسيع الإطار المفاهيمي ليصل إلى ستة أبعاد. وفي ضوء هذا التباين، تبنّى الباحث في هذه الدراسة التصور الأكثر شمولاً، مستنداً إلى ما اقترحه Bass، مع إضافة البعد الخامس (التمكين) الذي أشار إليه كل من Avolio وآخرون وRafferty & Griffin، نظراً لكون التمكين يمثل حجر الزاوية في عمليات التحول التنظيمي الحديثة. وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة خمسة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، تشمل: (Bahoseen, 2020)

١. التأثير المثالي

٢. التحفيز الإلهامي

٣. الاستثارة الفكرية

٤. الاعتبار الفردية

٥. التمكين

١. التأثير المثالي

يُشار إلى هذا البعد في الأدبيات باسم الكاريزما أو تأثير القوة. (عبد الرزاق و هاشم ، ٢٠١٤) ويعكس قدرة القائد على تجسيد رؤية المنظمة ونقلها إلى الأفراد بطريقة تُشعرهم بالفخر والاعتزاز، ما يؤدي إلى تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه. ويتميز القائد التحويلي بأنه يقدم احتياجات العاملين على احتياجاته الخاصة، ويُظهر صفات شخصية تجعله نموذجًا يُحتذى به، مما يدفع العاملين إلى تقليد سلوكه والاستجابة لتوجيهاته بصورة طوعية. (كنعان ، ٢٠١٤ ، صفحة ١٩) كما يتضمن هذا البعد قدرة القائد على إقناع الأفراد برسالة المنظمة وترسيخ قناعاتهم بأهمية الرؤية المستقبلية، إضافةً إلى امتلاكه مهارات اتصالية عالية تمكّنه من طرح الأفكار وتوضيح التوجهات الاستراتيجية بفعالية. وقد ميّز Bass & Avolio بين مكوّنين للتأثير المثالي: (الأخضر ، ٢٠١٩ ، صفحة ٧٣)

أ. الصفات المثالية التي تعكس القدرات الذهنية والسمات الشخصية للقائد.

ب. السلوك المثالي الذي يظهر في التفاعل المستمر بين القائد والعاملين، بما يحقق التوازن بين رؤيته ومتطلبات العاملين واحتياجات المنظمة.

يُعدّ التأثير المثالي حجر الأساس في بناء العلاقة القيادية المؤثرة، إذ يسهم في تعزيز الالتزام النفسي والمهني لدى العاملين، ويخلق مناخًا تنظيميًا يقوم على الثقة، وهو ما يعدّ عنصرًا جوهريًا في نجاح عمليات التحول التنظيمي.

٢. التحفيز الإلهامي

يرتكز هذا البعد على قدرة القائد على إلهام الأفراد وتعزيز دافعيتهم نحو العمل، من خلال رفع مستوى التحدي في المهام الموكلة إليهم، وإضفاء قيمة معنوية على مسؤولياتهم، بما يعزز التفاؤل والحماسة لديهم. ويتضمن التحفيز إشراك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية، وتوضيح توقعات الأداء بما يسهم في توجيه جهودهم بصورة فعّالة. (العامري، ٢٠٠٢ ، صفحة ٨)

ويُسهّم هذا النوع من القيادة في تعزيز قدرة الأفراد على التخيل الإبداعي، وتوجيه تفكيرهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، خاصة عندما تكون رؤية المنظمة واضحة ومحددة. كما يعتمد القادة التحويليون مجموعة من أساليب التحفيز، مثل التواصل المستمر، وتقبّل الخطأ كفرصة للتعلّم،

والاستماع النشط، وتشجيع الابتكار، والاعتراف بالإنجازات. (عبد الرزاق و هاشم ، ٢٠١٤ ، صفحة ٦١)

بناء على ماسبق ترى الباحثة أن التحفيز الإلهامي يساعد في خلق بيئة تنظيمية مبنية على الحماس الجماعي والانتماء، ويعدّ محرّكاً أساسياً للالتزام والسعي نحو تحقيق رؤية المنظمة، وهو ما يسهّل تطبيق التغيير الاستراتيجي.

٣. الاستشارة الفكرية

تُعنى الاستشارة الفكرية بتشجيع الأفراد على التفكير بطرق مبتكرة والابتعاد عن الأنماط التقليدية في معالجة المشكلات، ويحفّز القائد التحويلي العاملين على إعادة النظر في العمليات القائمة، والنظر إلى المشكلات على أنها فرص للتطوير، وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي. (عبد الرزاق و هاشم ، ٢٠١٤ ، صفحة ٦٢)

كما يشجع القائد أفرادَه على مراجعة أفكاره وآرائه هو نفسه، دون السماح بالتقليل من قيمة أفكار العاملين أو انتقادها، مما يعزز حرية التفكير. وتشير الدراسات إلى أن هذا الأسلوب يكون أكثر فاعلية عندما يكون القائد أقل خبرة في مجال محدد أو عندما يكون العاملون من ذوي المستويات التعليمية المرتفعة. (Avolio , Waldman , & Yammarino, 1991)

وقد لخص الباحثون هذا البعد في عناصر منها: القدرة على عرض الرؤية بشكل جذاب، العمل بثقة، تعزيز القيم، التأثير المثالي، وتمكين الأفراد لتحقيق الرؤية. (دواني، ٢٠١٣ ، صفحة ١٤٣)

وعليه نلاحظ ان الاستشارة الفكرية تعزز من قدرات المنظمة على الابتكار وتطوير حلول جديدة، وهو ما يعدّ عاملاً محورياً في التميز التنافسي واستدامته.

٤. الاعتبارات الفردية

يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، والاستماع لمشكلاتهم، وتقديم الدعم والتوجيه المستمر لهم، إضافة إلى توزيع المهام بما يتناسب مع قدراتهم. ويعتمد القائد التحويلي أساليب مرنة تراعي احتياجات كل فرد على حدة، مع الحفاظ على العدالة بين الجميع. (السعود ، ٢٠١٢ ، صفحة ٢٠٦)

وتبرز أهمية هذا البعد في كونه يعزز الشعور بالانتماء، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويشجع على الانخراط الواسع في العمل. كما يساهم في دفع الأفراد إلى تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح تحقيق أهداف المنظمة. (Bernard, Bass , & Avolio, 1994)

وعليه تؤدي الاعتبارات الفردية دورًا مهمًا في تكوين علاقات داعمة داخل المنظمة، وتطوير القدرات الفردية بما يسهم في بناء فرق عمل قوية ومتعاونة.

٥. التمكين

يُعد التمكين أحد أهم مقومات القيادة التحويلية الحديثة، إذ يتجاوز القائد الدور التقليدي المتمثل في التوجيه إلى دور يمنح العاملين مساحة أكبر لاتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، والمشاركة الفاعلة في إدارة العمل. (أفندي، ٢٠٠٣، صفحة ٩)

ويتجلى التمكين في تفويض السلطة للعاملين في الخطوط الأمامية، بما يسمح لهم بالاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، وحل المشكلات دون الحاجة إلى سلسلة هرمية طويلة. وعليه، فإن التمكين يسهم في رفع الأداء وتعزيز المبادرة والإبداع. (أفندي، ٢٠٠٣، صفحة ١٠)

يمثل التمكين آلية استراتيجية لدعم التحول التنظيمي، إذ يوسع دائرة صنع القرار، ويرفع كفاءة الاستجابة، ويعزز القدرة على الابتكار.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

المطلب الأول: ماهية الأداء ومكوناته الجوهرية

يشكل مفهوم الأداء ركيزة أساسية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ويتطلب تناوله تحليلًا دقيقًا لجذوره اللغوية ومعناه الاصطلاحي في السياق التنظيمي:

(أ) المدلول اللغوي:

لغويًا، يحمل مصطلح "الأداء" في العربية معاني القيام بالشيء، وإنجازه، والوفاء به، كـ "أداء الدين" أو "أداء الصلاة" أو "أداء الشهادة"، وهي جميعًا تشير إلى التنفيذ والإنجاز والوصول. (أرفيس، ٢٠١٨)

أما أصله في اللغة الإنجليزية فهو الفعل (to perform) الذي يفيد الإنجاز أو التأدية أو إتمام عمل أو مهمة ما. (المنهل، ٢٠٠٣، صفحة ٨٩٥)

(ب) التعريف الاصطلاحي والأكاديمي:

الأداء في السياق التنظيمي يتجاوز مجرد العمل إلى كونه تنفيذًا منهجيًا لعمل أو واجب موكل إلى فرد أو مجموعة. (بدوي و مصطفى ، ١٩٨٤ ، صفحة ١٦٦) كما يُنظر إليه من زاوية النتائج

على أنه حسيلة المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام التنظيمي إلى بلوغها. (محمد ، ١٩٩٨ ،
صفحة ٣)

المطلب الثاني: الأبعاد الأساسية لتقييم الأداء

يُعد الأداء ظاهرة متعددة الأوجه، يمكن تفكيكها إلى مجموعة من الأبعاد أو العناصر التي تشكل
بمجموعها المقياس الشامل لجودة الإنجاز. وتتمثل أبرز هذه الأبعاد فيما يلي: (أرفيس، ٢٠١٨)

- السلطة المقرونة بالمسؤولية: يشمل هذا البعد منح الصلاحيات الضرورية لإنجاز العمل بعد
تحديد المسؤولية، إذ تتضمن السلطة هنا جانبي التمكين (لتنفيذ العمل) والنيابة (عن جهة
أعلى).
- جودة ومستوى العمل المنجز (الكيف): ويعكس هذا البعد إدراك الفرد لطبيعة مهامه، وامتلاكه
المهارات والرغبة اللازمة للتنفيذ المنظم والدقيق للعمل بأقل قدر من الأخطاء.
- كمية العمل المنجزة (الكم): يُعنى هذا العنصر بحجم المخرجات أو مقدار العمل الذي يتمكن
الموظف من إنجازه ضمن الظروف التشغيلية الطبيعية، مع الأخذ في الحسبان سرعة الإنجاز
المطلوبة.
- الوثوق والمثابرة (الالتزام السلوكي): ويشتمل على الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على
تحمل المساءلة، وإنجاز المهام في الأوقات المحددة، إلى جانب مدى حاجة الفرد إلى التوجيه
والإرشاد من قبل المشرفين.

المطلب الثالث: الأهمية الاستراتيجية للأداء

يحتل مفهوم الأداء أهمية استراتيجية متزايدة كونه مؤشراً ومعياراً للتقدم على المستويين التنظيمي
والوطني. وتتجلى أهمية أداء العاملين في المنظمات على النحو التالي: (أرفيس، ٢٠١٨)

- عامل يعكس الفاعلية التنظيمية: يُعد الأداء الفردي على مختلف المستويات التنظيمية انعكاساً
مباشراً لأداء المنظمة ككل، مما يجعل كفاءة العاملين وفاعلية المنظمة عاملان متلازمان يؤثران
إيجاباً على بقائها واستقرارها.
- ركيزة للقرارات الإدارية والتطوير: يوفر الأداء مقياساً لقدرة الفرد الحالية على إنجاز العمل،
وقدرته المحتملة على أداء أعمال مختلفة مستقبلاً. وبناءً عليه، يصبح الأداء الفردي الأساس
الذي تُبنى عليه العديد من القرارات الإدارية الحيوية مثل النقل، الترقية، والتكوين المهني.

○ محفز للارتباط النفسي والمهني: يرتبط الأداء بشكل وثيق مع الأجور والمرتبات، شريطة توفر نظام حوافز عادل وفعال. كما يلبي الأداء المتميز الحاجات الأساسية للفرد كالحاجة إلى الاستقرار الوظيفي وإثبات الذات.

○ قاطرة التنمية الشاملة: لا تقتصر أهمية الأداء على مستوى المنظمة فحسب، بل تمتد لتشمل نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. ويشير الاهتمام بمستوى الأداء على أي مستوى تنظيمي إلى كفاءة وقدرات ودوافع الرؤساء بقدر ما يعكس كفاءة المرؤوسين.

المطلب الرابع: محددات الأداء الرئيسية (العوامل المؤثرة)

نظرًا لتعدد العوامل المؤثرة في الأداء وتشابكها، يصعب حصرها، لكن يمكن تصنيفها في ثلاثة مستويات رئيسية: (معر، ٢٠١٤، الصفحات ٣٤ - ٣٥)

١. المحددات الإدارية والتنظيمية:

- غياب الدقة في تحديد المهام والوصف الوظيفي.
- ضعف أو سوء الإشراف المباشر.
- القصور في برامج التدريب والتكوين.
- نقص الموارد المادية أو عدم توفر الظروف المناسبة للعمل والإنتاج.

٢. المحددات البيئية الخارجية:

- الصراع القيمي والاتجاهي بين ما يحمله الموظف وما يسود في المجتمع.
- الظروف الاقتصادية العامة ومناخ سوق العمل.
- الأطر التشريعية والقرارات الحكومية المنظمة للعمل.
- السياسات النقابية والاضطراب السياسي المحتمل.

٣. المحددات المرتبطة بالموظف (العوامل الفردية):

- مستوى التأهيل العلمي والخبرة الشخصية للفرد.
- مدى التوافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات المنصب الذي يشغله.
- مناخ العلاقات السائد بين زملاء العمل والمشرفين.

المطلب الخامس: مؤشرات الأداء التنظيمي

يشمل الأداء التنظيمي مجموعة من المؤشرات التي يمكن قياسها وتحليلها لتقييم فعالية المؤسسة، ومن أهمها:

- **الأداء المالي:** يعكس القدرة على استخدام الموارد المالية بكفاءة لتحقيق النمو وزيادة الأرباح.
- **الأداء التشغيلي:** يقيس الكفاءة في إدارة الموارد والإنتاجية وجودة الخدمات أو المنتجات.
- **الفعالية التنظيمية:** تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة. (نوية، ٢٠١٩، ص: ٣٤)

ويشير الباحثون إلى أن هذه المؤشرات يجب أن تكون مترابطة مع ممارسات القيادة التحويلية، حيث يسهم التحفيز والتوجيه الفردي والابتكار في تحسين الأداء في كل بعد من هذه الأبعاد. وعليه نلاحظ أن العلاقة بين القيادة التحويلية ومؤشرات الأداء التنظيمي تظهر أن تحسين أي بعد من أبعاد الأداء يتطلب تدخلاً قيادياً واعياً ومدرّساً، يركز على تطوير الموارد البشرية وتحفيزها نحو الإنجاز.

المطلب السادس: خصائص قياس وتقييم الأداء

عملية قياس الأداء التنظيمي تعتمد على معايير واضحة وموضوعية، تشمل متابعة الأداء بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم التدريب والإرشاد، وكذلك اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالمكافآت والترقيات. (الحربي، ١٩٩٥، صفحة ٨١)

وتشمل مؤشرات القياس الحديثة:

- **الرضا الوظيفي:** يعكس مشاعر الموظفين تجاه بيئة العمل ويؤثر على التزامهم بالأداء. (ابو زيادة، ٢٠١١، صفحة ٨٨٩)
- **الالتزام التنظيمي:** يعكس ولاء الموظف واستمراريته، مما ينعكس على حضورهم اليومي ومهاراتهم الإنتاجية.
- **مهارات التفكير الابتكاري:** تعزز القدرة على إيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء.
- **السلوكيات الإضافية:** مثل المبادرات الطوعية التي يقوم بها الموظف لتعزيز الأداء التنظيمي. (ابو زيادة، ٢٠١١، صفحة ٨٩٠)

بناء على ماسبق تلاحظ الباحثة أن قياس الأداء بدقة يمكن القيادة من رصد أثر أساليب القيادة التحويلية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير استراتيجيات مستدامة لتحسين النتائج التنظيمية.

المبحث الثالث: أثر ابعاد القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي

الدور المحوري للقيادة داخل أي كيان تنظيمي لا يمكن المبالغة في تقديره، إذ يُعتبر الأداء الكلي للمنظمة بمثابة المرآة العاكسة التي تجسد وضعها الحقيقي وفعاليتها في كافة الجوانب. ولضمان تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الكفاءة والفعالية في أدائها، يغدو من الضروري ترسيخ قيادة تنظيمية مُلهمة وفعالة. يمثل القائد، بحد ذاته، عنصراً أساسياً ومؤثراً؛ لكونه يشكل الرافعة لأهم مورد تمتلكه المنظمة، وهو المورد البشري. فالمنظمة تُصبح كياناً عاجزاً عن تحقيق أهدافه دون وجود الكفاءات البشرية.(نوية، ٢٠١٩)

تتمثل إحدى التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات اليوم في ندرة القائد الفعال، الذي يمتلك القدرة على توجيه المنظمة نحو التميز والاستدامة من خلال تحقيق معدلات أداء متفوقة. وفي هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية الحديثة، التي تركز على صياغة رؤية استشرافية وخطط استراتيجية تهدف مباشرة إلى تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي الشامل.

المطلب الأول : التأثير المثالي وأثره على الأداء التنظيمي

يُعرف التأثير المثالي، وهو أحد أبعاد القيادة التحويلية، على أنه القدرة الفنية والفنية للقائد على التأثير في سلوك الآخرين، وحثهم طوعاً على التعاون التام من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. إنه يمثل أيضاً فن توجيه الأفراد والتأثير عليهم بطريقة تولد لديهم الرضا والولاء والتعاون المطلوب للوصول إلى الغايات التنظيمية. (الغامدي، ٢٠١١)

القائد الذي يتمتع بشخصية جذابة وكاريزما مُلهمة يتمكن من بناء قوة رمزية كبيرة، يستخدمها في التأثير العميق على أتباعه، وينظر الأتباع إلى هذا القائد ك نموذج يُحتذى به، وينشأ غالباً ارتباط عاطفي قوي معه. هذا النفوذ الشخصي يمنح القائد قوة فريدة تمكنه من خلق درجة عالية من الأداء والالتزام والاعتراف بمركزه. علاوة على ذلك، فإن التأثير المثالي يجعل الأتباع يتبنون قيم ورسالة القائد وأهدافه وسلوكه، ويعزز الثقة في صدق معتقداته. وغالباً ما ترتبط الكاريزما بالقدرة على معالجة الأزمات وإيجاد حلول واقعية ومقنعة لها. يتصف القادة الكاريزميون بقوة الشخصية، الثقة بالنفس، اللباقة، والتعبير العاطفي الواضح، فضلاً عن ميلهم إلى تقبل المخاطرة المحسوبة.(نوية، ٢٠١٩)

وفي هذا السياق، يؤكد Shamir (١٩٩٨) أن القيادة التحويلية تمتلك القدرة على تعزيز الأداء التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال:

- ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى والأخلاقيات الإيجابية.
- الربط الواضح والمباشر بين الجهد المبذول من المرؤوسين وتحقيق الأهداف النهائية.
- تشجيع المرؤوسين على التفكير النقدي والمستقل لإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات ونقد الطرق القديمة في العمل.

المطلب الثاني: التحفيز الإلهامي وأثره على الأداء التنظيمي

عرّف كل من Bass و Avolio التحفيز الإلهامي بأنه قدرة القائد على نقل توقعاته العالية جداً للآخرين، واستخدام الرموز والشعارات لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف الهامة بطرق مبسطة ومحفزة. وهذا يعني القدرة على إنجاز نتائج عظيمة من خلال زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد. يعمل القائد التحويلي على إثارة تحدي الأداء لدى مرؤوسيه، ويمنحهم فرصة حقيقية للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة. كما يزرع فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في عملية رسم الرؤية المستقبلية المنشودة للمنظمة، مستخدماً في ذلك الرموز والشعارات لتوجيه جهودهم نحو الغاية. (غربي، ٢٠١٧)

يميل القائد التحويلي إلى حث وإلهام الأفراد باستمرار. إن هذا الحث والإلهام يمثلان نصف الكيفية التي يمكن للقائد من خلالها أن يوصل هدفاً مثالياً للمستقبل أو موقفاً معيناً، ويظهره بأنه يمثل وضعاً أفضل بكثير من الوضع الراهن، وضرورة مشاركة الجميع فيه، وعندما يكون الأفراد الأتباع مُحفّزين بإلهام، فإن دافعيتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية تكون مرتفعة جداً.

وعليه فإن الأداء التنظيمي يرتبط بعلاقة قوية ومؤكدة تجاه القيادة التحويلية. وتدعم هذه النتيجة ما ذكره الباحثون بأن المنظمات يجب أن تُبرهن على التزامها تجاه الموظفين عبر توفير بيئة عمل داعمة ومساندة. ووفقاً لنظرية الدعم التنظيمي، فإن إدارة وقيادة المنظمة الداعمة هي إحدى الطرق الأساسية لتجسيد هذا الالتزام.

المطلب الثالث: الاستثارة الفكرية وأثرها على الأداء التنظيمي

يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يسعى بنشاط إلى البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع التابعين على حل المشكلات بطريقة إبداعية وخالقة، وتقديم الدعم للنماذج الجديدة والمبتكرة لأداء العمل. (هباز ، ٢٠١٥)

يصف هذا البعد نمط تفكير القائد الذي يتسم بالتجديد والابتكار وغير التقليدي. فهو يحث الأتباع على التوصل إلى طرق مستحدثة لمعالجة المشكلات، بدلاً من التمسك بالأساليب القديمة والعميقة. من خلال استثارة نماذج تفكير جديدة لدى الأفراد، يشجع القائد الأتباع على التشكيك في معتقداتهم وافتراساتهم القديمة، وبالتالي يتعلمون طرقاً مبتكرة لحل المشكلات بشكل مستقل.

يمتلك القائد التحويلي القدرة على تقديم رؤية مقنعة ونقلها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الرموز والشعارات المؤثرة. كما أنه يحرص على تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها، ويحثهم على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم. (صبري ، ٢٠٠٩ ، صفحة ١٠٧)

وعليه تمثل الاستثارة الفكرية عملية تطوير مستمرة للكفاءات العقلية، حيث يحفز القائد التابعين على التفكير النقدي وتحدي الوضع الراهن. هذا المنهج ضروري في الشركات الناشئة التي يجب أن تتسم بالرشاقة المعرفية وقدرتها على توليد حلول مبتكرة للمشكلات السوقية، مما يعزز التزامهم بمنظمة تشجع التعلم.

المطلب الرابع: الاعتبارات الفردية واثرها على الأداء التنظيمي

تُعنى الاعتبارات الفردية بالاهتمام الشخصي العميق الذي يوليه القائد لمرؤوسيه. وهي تشمل الاستجابة لمتطلباتهم، وتوزيع المهام بناءً على احتياجاتهم وقدراتهم الخاصة، والعمل المستمر على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور المهني. وفي هذا البعد، يتم التعامل مع الأفراد بطرق مختلفة تأخذ في الحسبان الفروق الفردية بينهم. (الغامدي، ٢٠١١ ، صفحة ٥٨)

إن اهتمام القائد بمرؤوسيه يتضمن تلمس احتياجاتهم ومعرفة قدراتهم الفعلية، وذلك بهدف تطوير أدائهم عبر آليات مثل: تفويض المهام المدروس، وزرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرون على إنجاز هذه المهام بأفضل النتائج. يتم تشجيعهم على الرجوع إليه عند الضرورة، حيث يتبع أسلوب المعلم الناصح. كل هذه الممارسات تشكل دافعاً قوياً للمرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لإنجاز المهام المسندة إليهم.

ويشير Yukl (١٩٩٨) إلى أن القيادة التحويلية تركز بشكل كبير على التدريب والتوجيه الفردي للمرؤوسين، بهدف إعدادهم لتحمل المسؤوليات الأكبر، مما يساهم في تطويرهم ليصبحوا قادة مستقبليين. هذا التمكين يجعل الأفراد يرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل وفعال، وهو ما يؤدي إلى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف. كما أن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يُتوقع أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي. وفي سياق داعم، وجد ويليامز في مراجعته لرسائل الماجستير أن ممارسة التوجيه والتغذية العكسية، والتي تُعد من العناصر الأساسية للاهتمام الفردي، كان لها آثار إيجابية واضحة في تنمية وتعزيز الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين. (نوية، ٢٠١٩)

يؤكد هذا البعد على أن القائد التحويلي يتجاوز دور المدير ليصبح مُطوراً للكفاءات. من خلال التوجيه الفردي وتفويض المهام المدروس، يتم بناء جيل من القادة القادرين على العمل باستقلالية. هذه العملية لا ترفع فقط من مستوى الأداء الحالي في الشركات الناشئة، بل تضمن أيضاً الاستدامة القيادية داخل المنظمة.

المراجع العربية

أولاً: الكتب

- أحمد زكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى. (١٩٨٤). معجم مصطلحات القوى العاملة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- أحمد عبد اللطيف وحيد. (٢٠٠١). علم النفس الاجتماعي. د.م.ن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد المحسن توفيق محمد. (١٩٩٨). تقييم الأداء. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عطية حسين أفندي. (٢٠٠٣). تمكين العاملين للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عمر محمود غباين. (٢٠٠٩). القيادة الفعالة والقائد الفعال. عمان: إسرائ للنشر والتوزيع.
- محمد حسنين العجمي. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- محمد قاسم القربوني. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي: دراسة الإنسان الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد سرور الحريري. (٢٠١٦). علم النفس الإداري. بيروت، لبنان: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- عادل هاشم. (٢٠١١). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كمال دواني. (٢٠١٣). القيادة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- راتب سلامة السعود. (٢٠١٢). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- فهد عبد العزيز البلوشي، ويحيى صبري نوار. (٢٠١٥). تقييم تأثير أساليب القيادة على أداء المنظمات: دراسة حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في السعودية.

ثانياً: المقالات والأبحاث في المجالات العلمية

- أحمد الكردي. (٢٠١٠). إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال. مجلة إدارة الأداء.
- الشريبي الهلالي. (٢٠٠١). القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية. مجلة مستقبل التربية العربية.
- زكي أبو زيادة. (٢٠١١). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية. مجلة جامعة النجاح للبحوث.
- شريفة القحطاني، ابهيحيت عوش، ومحمد شمسي. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث والدراسات والنشر.
- ضبيان الرشيد. (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية.
- الحقيل، م.ع.س. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأداء العاملين في منظمات الأعمال الناشئة الأردنية: هل الجنس ذو أهمية؟ https://web2.aabu.edu.jo/thesis_site/thes_dtl.jsp?thes_no=6915
- الشهري، ع.ج. (٢٠٢٥). القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام. المجلة العربية للإدارة، ٠(٠)، ١٨-١. <https://doi.org/10.21608/aja.2025.399943.1889>
- خليل، ش.ح.أ. (٢٠٢٠). أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١١(٣)، ١٨٥٣-١٨٧٤. <https://doi.org/10.21608/jces.2020.119642>

زرقوط، ح.، & بوكثير، ج. (٢٠٢١). التوجه نحو القيادة التحويلية: دراسة حالة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء- سكيكدة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٨(٢)، ٤٦١-٤٧٩.

عيسى، ر.ع.ا.ح. (٢٠٢٥). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي 24-33, (NAJSP).

ثالثاً: الرسائل العلمية

اسماعيل أحمد شعبان غانم. (٢٠١٧). دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

انس هباز. (٢٠١٥). أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي. مذكرة ماستر، جامعة بسكرة.

حافظ عبد الكريم الغزالي. (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حمد بن سالم العامري. (٢٠٠٢). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين. جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

خديجة أحمد الحربي. (١٩٩٥). التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

رؤيا محمود محمد كنعان. (٢٠١٤). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين في محافظات شمال فلسطين. دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

سناء محمد عيسى. (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

سهيلة نحال، ورغبي عبد الكريم. (٢٠١٩). أساليب القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأستاذ.

عبد المحسن بن عبد الله الغامدي. (٢٠١١). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود لمكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

عبد العزيز المجعد المطيري. (٢٠١١). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية الكويتية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

بوشريط، أ.، & عقون، ن. (٢٠٢٣). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/14565>.

نوية، م. (٢٠١٩). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة حالة [Thesis, جامعة غرداية/كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير- <https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/3803>].

Books

- Bernard, M., Bass, B., & Avolio. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: Sage publication.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Ministry of Health. (2022). *Saudi Healthcare Regulations and Quality Standards*. Saudi Arabia: MOH Publications.

Articles and research in periodicals

- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Rawashdeh, A. M., Almasarweh, M. S., Alhyasat, E. B., & Al-Rawashdeh, F. (2021). Examining the effect of transformational leadership to organizational performance through quality innovation: A developing country perspective. *International Journal for Quality Research*, 15(1), 353–368. <https://doi.org/10.24874/IJQR15.01-20>
- Saif, N., Amelia, Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11), e32280. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>
- Sadaf Razzaq, Abdul Sami, Sib-tul-Manum, & Muhammad Hammad. (2020). Transformational leadership and organizational performance in Western & Non-Western context: Systematic review of 2019. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 3(3), 58–60. <https://doi.org/10.31580/ijer.v3i3.1505>
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 486–493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215>
- Tran H. M. N., Le D. V., Que A. P. N., Chau T. N., & Thao T. L. T. (2025). The relationship between transformational leadership style, job creativity and job performance outcomes of employees in Vietnamese startup enterprises. *华夏人力资源管理 (英文版)*, 15(2), 55–69. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800503.20241502>

- WANASIDA, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Pramono, R. (2021). Millennial transformational leadership on organizational performance in Indonesia fishery startup. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 555–562. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO2.0555>
- Abdul-Rahman, M., Al-Rubaie, H., & Al-Khalil, S. (2024, Dec). The role of transformational leadership in encouraging innovation in Indonesian startup companies. *Journal of Loomingulus ja Innovatsioon*, 288–299.
- Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016, Dec 23). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. *International Business Research*.
- Kılıç, M., & Uludag, O. (2021, June 16). The effects of transformational leadership on organizational performance: Testing the mediating effects of knowledge management. *Sustainability*.
- Moray, S., & Dias, B. (2025, Aug 25). The impact of transformational leadership on organizational innovation and job performance: The mediating roles of management control systems and employee engagement. *International Journal of Advances in Business and Management Research (IJABMR)*.
- Zhao, A., & Ren, Y. (2022). The efficacy of leadership on success of a startup. *Advances in Economics, Business and Management Research*.
- Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991, Apr 1). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*.

Scientific papers

- Luton, B. (2010). *Transformational leadership & organizational commitment: A study of UNC System Business School Department Chairs* (PhD Dissertation). Capella University, USA.
- Wangari, M. M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative performance of tech startups in Nairobi County.

Websites

- OECD. (2023). *Entrepreneurship and SMEs in Saudi Arabia*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- U.S. Food & Drug Administration. (2022). *Medical Device Approvals*. FDA.
- Nawaz, S. (2025, July). Transformational leadership and innovation performance in Pakistan's tech startups Zulfukar. *Advance Social Science Archive Journal*.