

دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي

اعداد الطالب

احمد حسن القرني

اشراف

د. فيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي 2024

حقوق الطبع والنشر محفوظة © [2014] جامعة ميدأوشن

جميع حقوق الطبع والنشر المتعلقة بهذا البحث محفوظة لصالح جامعة ميدأوشن. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا البحث أو تخزينه في نظام استرجاع، أو نقله بأي شكل من الأشكال أو بأي وسيلة، سواء كانت إلكترونية، أو ميكانيكية، أو نسخًا ضوئيًا، أو تسجيلًا، أو غير ذلك، دون الحصول على إذن خطي مسبق من جامعة ميدأوشن.

Copyright © [Year] University of MedOcean

All rights reserved. No part of this research may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission from the University of MedOcean.

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات السعودية. تُعد القيادة التحويلية من أهم الأساليب القيادية التي تحفز الموظفين على الإبداع والمشاركة الفعالة، وهو ما يساهم في تحسين الكفاءة العامة للمؤسسات، خاصة في بيئات العمل المتغيرة التي تتطلب الابتكار المستمر.

تركز مشكلة البحث على فهم مدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، تم تصميم الدراسة باستخدام منهجية كمية نوعية شاملة. تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى عينة من المدراء والمشرفين في قطاعات مختلفة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات معمقة مع عينة من الموظفين في هذه المؤسسات.

تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد، مما أتاح الوصول إلى نتائج موثوقة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الأداء الوظيفي والابتكار. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، مما أسهم في تعزيز مستويات الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي.

خلصت الدراسة إلى أن تبني نمط القيادة التحويلية في المؤسسات السعودية يمكن أن يعزز من قدرات الابتكار ويزيد من إنتاجية الموظفين، مما يدعم الأداء التنظيمي بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الابتكار، الأداء التنظيمي، رضا الموظفين، الثقافة التنظيمية

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم الموقرة، على ما بذلوه من جهد وتوجيهات قيمة خلال مراحل إعداد هذا البحث. كما أعبر عن امتناني العميق للمشرف الأكاديمي الذي لم يدخر جهداً في تقديم النصح والإرشاد، مما ساعدني في تجاوز الصعوبات والوصول إلى النتائج المرجوة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من أساتذة وزملاء وأفراد العائلة، الذين قدموا الدعم المعنوي والفني. شكري الخاص إلى جميع المشاركين في الدراسة على تعاونهم الكريم، وإلى كل من ساهم في تقديم النصائح أو المشاركة في أي جانب من جوانب هذا البحث.

جزيل الشكر والتقدير للجميع

فهرس المحتويات

VII	الفصل الأول: مقدمة
1	مقدمة
4	مشكلة البحث
4	أهمية الدراسة
6	اهداف الدراسة
7	تساؤلات الدراسة
8	فروض الدراسة:
9	الدراسات السابقة
10	المنطلقات النظرية للدراسة:
18	منهجية البحث:
21	الفصل الثاني
22	الدراسات السابقة
24	الدراسات العربية:
36	الدراسات الاجنبية
42	التعقيب على الدراسات السابقة
43	الأطر النظرية:
43	القيادة التحويلية
61	القيادة التحويلية والأداء الوظيفي
62	الأداء الوظيفي
77	نظرية الابتكار
87	الفصل الثالث
88	منهج الدراسة
89	مجتمع الدراسة

92	أدوات الدراسة.....
96	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
99	الفصل الرابع.....
99	النتائج والتوصيات.....
100	مقدمة.....
100	تحليل البيانات.....
107	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
109	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
110	التوصيات.....
113	المراجع.....
113	المراجع العربية:.....
114	المراجع الأجنبية:.....
117	الملاحق.....
122	Abstract.....

فهرس الجداول

جدول رقم 1-3 حساب قيمة Z لدلالة الفرق بين المجموعتين.....	90
جدول رقم 2-3 مقارنة متوسطات رتب درجات الأفراد في المجموعتين	91
جدول رقم 3-3 بمقارنة متوسطات رتب درجات الأفراد في المجموعتين باستخدام اختبار مان ويتني	92
جدول رقم 3-4الدرجات المرتبطة بمقياس ليكرت.....	93
جدول 3-5 يوضح الجدول نتائج الثبات لكل بعد من الأبعاد.....	95
جدول 3-6نتائج التحليل التوصيفي لأبعاد لقيادة التحويلية.	96
جدول 3-7 يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة التحويلية على الابتكار	96
جدول 1-4 عرض نتائج البيانات الديموغرافية	101
جدول 2-4 تحليل الانحدار	101
جدول 3-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين	102
جدول 4-4 نتائج تحليل بيانات الأداء الوظيفي	103
جدول 4-5 يوضح تحليل بيانات الابتكار	104
جدول 4-6 يوضح نتائج الفرضية الاولى.....	104
جدول 4-7 نتائج الفرضية الثانية	105
جدول 4-8 يوضح نتائج الفرضية الثالثة.....	105
جدول 4-9 يوضح نتائج الفرضية الرابعة.....	106
جدول 4-10 يوضح نتائج الفرضية الخامسة.....	106
جدول 4-11 يوضح نتائج الفرضية السادسة.....	107

الفصل الأول: مقدمة

مقدمة

إن القيادة تعد شيئاً قديماً قدم الإنسان نفسه ، وعلي الرغم من ذلك ؛ فهذا المصطلح لم يظهر في أدبيات الإدارة التعليمية إلا مع نهاية العشرينات من القرن العشرين ، وقد بدأت الإدارة التعليمية كنتيجة للإدارة العلمية ، و كان روادها الأوائل يدافعون بحماس عن مبدأ الكفاءة والقيادة التي تؤدي إلي ما يطلق عليه " إنجلش English " بالعلمية Scientism، ثم ظهر بعد ذلك السلوكيون Behaviorists ثم علماء الاجتماع التنظيميون Organizational Sociologists إلا أن أياً منهم لم يقدم القدرة الت المطلوبة لحل المشكلات الضخمة التي تواجه المعلمين في القرن الحادي والعشرين ؛ فمع نهاية القرن العشرين تغير مفهوم القيادة بشكل كبير مع إدراك أن ما يفعله القادة يتم تحديده بدرجة كبيرة من خلال طبيعة من تتم قيادتهم ومن خلال ثقافة المنظمة التي يعملون بها ، وإدراك أن المنظمة تتأثر ، وبدورها تؤثر في الثقافة العامة التي تكون جزءاً منها (Siegrist, 1999) . (90 :)

يعد نمط القيادة وسلوك القادة امراً مهماً، من أجل المحافظة على تحقيق جهود التحسين المستمر، وتغيير وتطوير المنظمات، كما أشار (Brouer: 2016 61) إلى إن نمط القيادة الأفضل في المنظمات التي تمر بجهود تغيير وتطوير المنظمات بشكل واسع، هو النمط القيادة الجماعية الذي يتجه نحو إشراك جميع العاملين، وفي جميع المستويات في عملية التغيير، بمعنى أن ينظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعلية تشاركية بين أعضاء الفرق المختلفة، والعمل على تطوير المهارات اللازمة لدى العاملين من أجل إنجاح جهود التغيير المستهدف.

القيادة التحويلية هي العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية (السكرانة، 2010)، من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية العدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فهي تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر على ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة (العزاوي وسليمان، 2010)، فهي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا عن الرسالة العليا للمنظمة" (الغزالي، 2012، صفحة 25).

أما آخرون يعتبرون ان القيادة التحويلية هي القيادة التي لها القدرة الفائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء واهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق للمرؤوسين.

القيادة التحويلية هي عملية تغيير طرائق تفكير المرؤوسين جذريا، وبذلك فهم يتوحدوا للقيام بإنجاز أهداف مشتركة، وعمل أكثر ما هو متوقع منهم"، وهي أيضا نمط قيادي يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة من أجل تحقيق مستوى عال من الرؤية الواضحة لبلوغ الأهداف المشتركة، فهي لا تعني تمرکز السلطة وإنما تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإثارة مشاعرهم" (الياسري، 2008، صفحة 2).

ومن خلال ما تقدم من المفاهيم يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها وإلهامه وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على نحو الذي يكسب ثقتهم

وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغيرات والالتزام بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة (العزاوي وسليمان، 2010، صفحة

(18).

إن عملية تهيئة العاملين للتكيف مع التغيير التنظيمي ال بد أن تضع في اعتبارها قيم ومعتقدات العاملين، فكلما

امتلكت المنظمة موارد بشرية تتمتع بمستويات مرتفعة من القبول ومشاركة التجديد والتطوير والتغيير والابتكار وقبول

المخاطرة والثقة الذاتية والتفاؤل والجماعية زادت قدرة المنظمة على تحقيق أهداف واستراتيجيات التغيير التنظيمي

بفاعلية، لذا يجب على قادة المنظمات تقييم القيم الفردية وقياس درجة تمتعها من خال نماذج التي من أشهرها إطار

القيم التنافسية (Framework Values Competing) (CVF) حيث يساعد القادة للعمل بشكل أكثر شمولية وأكثر ثبات

في تحسين أداء المنظمات وخلق القيمة وتهيئة بيئة فعالة لتحقيق التغيير (Quinn & Cameron, 2006: 96).

ويشير (al et 2017 22) ،B، في هذا المجال إلى القادة التحويليين الذين يدركون أهمية المشاركة باعتبارها أداة

فعالة يمكن استخدامها في الاتصالات اللازمة لإتمام عملية التغيير، وتسهيلها، كما يجدونها ضرورية في التأثير في القيم

والميول والاتجاهات والسلوك اللازم لهذه العملية، واستيعاب القوى المقاومة للتغيير في مختلف أنحاء التنظيم. كما يدرك

هؤلاء القادة أيضا بأن مثل هذه المشاركة ال تعني تعميق الديمقراطية في المنظمة، وإنما ينظرون إلى المجموعات المشاركة

في عملية التغيير على أنها تخص أكبر عدد ممكن من الأفراد.

مشكلة البحث

كيف تؤثر القيادة التحويلية على تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي في السياق الحالي؟

تفاصيل المشكلة

في الحقيقة، بين جميع التحديات، لا تزال الشركات تواجه مشكلة الأداء التنظيمي المتدهور ومستوى الابتكار المنخفض. تعتبر القيادة التحويلية أحد الاستراتيجيات المساعدة في تحقيق التغيير الذي من شأنه تعزيز الأداء التنظيمي ورفع مستويات الابتكار من هنا، تقدم هذه المشكلة البحثية إطاراً نظرياً لتحديد تأثير القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات، وكيف سيساهم استخدامها في تحسين الأداء التنظيمي. سيتم تحليل الميكانيكيات والمخرجات التي يمكن على الأرجح أن تدفع القيادة التحويلية إلى نتائج ملموسة في تحسين الأداء الابتكاري والأداء التنظيمي مع التركيز على كيفية أثرها على الموظفين والثقافة التنظيمية تلقائياً.

أهمية الدراسة

تمكّن المعرفة الناتجة عن الدراسة التي تبحث عن دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي العديد من الجوانب الأساسية، ومنها:

دور القيادة التحويلية في تعزيز القدرة على التكيف والابتكار: تلعب القيادة التحويلية دوراً أساسياً في تمكين المنظمات من

التكيف مع التغييرات السريعة التي تحدث في السوق والبيئة في الخارج. بتحريض الفرق وتحفيزهم لقبول التغييرات وتحفيزهم

على الابتكار، يمكن للقيادة التحويلية أن تجعل المنظمات قادرة على التكيف والنمو.

تحسين الأداء التنظيمي وتحديثه: يمكن للقيادة التحويلية للقادة تحقيق أداء أعلى، ويشمل الأداء الأعلى زيادة الإنتاجية

وتحسين جودة المنتجات والخدمات وتحسين رضا العملاء، كل هذه الأمور مهمة للمساعدة في النجاح المستدام والنمو في

المنظمات.

تعزيز الابتكار والإبداع: يعد تشجيع الاقتراحات الجديدة من المهم جداً من أجل البقاء على قيد الحياة بعد المنافسة على

السوق.

تعزيز الثقافة المؤسسية الجيدة: أثنى الباحثون في القيادة المتحولة على هياكل ثقافية تميزت بالشفافية والثقة والتعاون.

وفي هذا السياق، تحسن الحوارات التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات الداخلية بين الأعضاء وتعزيز الشعور

بالانتماء.

تأثير إيجابي على الموظفين: البيئة المتحولة تؤثر إيجابياً في تحفيز العاملين، حيث يشعروا بأهميتهم وتقدير جهودهم وبالتالي

زيادة معدلات الانتاج والالتزام.

بصفة عامة، تعتبر هذه السلوكيات ضرورية لتعزيز فهم استخدام القيادة المتحولة كأداة فعالة لزيادة الابتكار والأداء التنظيمي،

وبالتالي السعي في تحسين مواقفها في السوق وتحقيق نتائج إيجابية طويلة الأمد.

اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة "دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي" للاتي:

فهم تأثير القيادة التحويلية على أداء الابتكار: الهدف الرئيسي للدراسة هو فهم الطرق التي يمكن من خلالها أن القيادة

التحويلية تعزز أداء الابتكار داخل المنظمات. لتحقيق ذلك، تتمثل الطريقة في بحث كيف يمكن للقيادة التحويلية تحفيز

الموظفين على التفكير الإبداعي واقتناص الأفكار الجديدة وتحفيز الإبداع في دوائر العمل.

تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء التنظيمي: الهدف الثاني هو فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على تحسين أداء

التنظيم.

هذا الهدف يركز على تحليل الطرق التي يمكن من خلالها تقييم الأداء التنظيمي بمعلومات قياسية مثل الإنتاجية والجودة

ورضى العملاء وكيفية تحسين هذه القيم تحت تأثير القيادة التحويلية.

الفهم ودراسة وسائل وعوامل تعزيز الدور القائد التحويلي: هذا الهدف يهدف إلى فهم الوسائل والعوامل التي يمكن أن تعزز

دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع والأداء.

اقتراح إطار عمل لتعزيز ممارسات القيادة التحويلية: يركز الهدف الأخير على اقتراح إطار عمل يمكن لمنظمات يعتمد على

ممارسات القيادة التحويلية.

يهدف هذا الإطار إلى تحفيز القادة على تبني واستخدام القيادة التحويلية بفعالية أكبر داخل المنظمة لتحسين الأداء وزيادة القدرة على التكيف والبقاء.

من خلال الشروع في بحث هذه الأهداف، سيتمكن الأفراد من تحقيق أداء إداري أفضل مما يحقق الوصول إلى الأهداف المؤسسية المنشودة.

تساؤلات الدراسة

تدور تساؤلات الدراسة فيما يلي:

كيف يؤثر نمط القيادة التحويلية على مستويات الابتكار داخل المنظمات؟

هنا نعرض تأثير خصائص وسلوكيات القيادة التحويلية وقدرتها على رفع مستويات الابتكار والتطوير.

ما هي العوامل التنظيمية والثقافية التي تعزز دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار؟

هنا ندرس العوامل التي تدعم نمط القيادة التحويلية، وكيفية تأثير هذه العوامل على قدرة القادة التحويليين.

ما هو تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسة؟

هنا نركز على فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على مؤشرات الأداء التنظيمي داخل المؤسسة وقدرتها على تحسين الأداء.

ما هي الأدوات والممارسات الفعالة التي يمكن للقادة التحويليين استخدامها لتعزيز الابتكار داخل المؤسسات؟

هنا يجب أن ندرس الأدوات والممارسات التي يمكن للقادة التحويليين استخدامها لإنشاء بيئة عمل تساعد على الابتكار.

ما هو دور القادة التحويليين في إدارة عمليات التغيير التنظيمي والابتكار؟

هنا ندرس كيف يساعد القادة التحويليين في عملية التغيير التنظيمي والابتكار والتجديد داخل منظومة العمل.

بفهم هذه التساؤلات نسعى إلى فهم الآليات والعوامل التي تجعل القيادة التحويلية أداة فعالة في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء

التنظيمي، مما يساعد في توجيه البحث والتحليل نحو تطوير ممارسات واستراتيجيات جديدة قابلة للتطبيق داخل المؤسسات.

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى:

تساهم القيادة التحويلية في زيادة مستوى الابتكار داخل المنظمات.

الفرضية الثانية:

تؤثر القيادة التحويلية إيجابياً على الرضا الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

الفرضية الثالثة:

يوجد ارتباط إيجابي بين أساليب القيادة التحويلية ودرجة المشاركة الفعالة للموظفين في عمليات اتخاذ القرار.

الفرضية الرابعة:

تعزز القيادة التحويلية ثقافة الابتكار في المنظمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

الفرضية الخامسة:

تؤدي القيادة التحويلية إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

الفرضية السادسة:

هناك تأثير معتدل للبيئة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار.

الدراسات السابقة

- زايد (1999): دراسة بعنوان "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين"، تناولت هذه الدراسة كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة في تطوير وتنمية مهارات العاملين في المؤسسات.
- الغامدي (2001): دراسة بعنوان "مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية"، ركزت على مدى اعتماد القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على مبادئ القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التعليمي.
- العامري (2002): دراسة بعنوان "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة"، تناولت أثر تطبيق القيادة التحويلية في تطوير الأداء داخل المؤسسات العامة.
- العنزي (2005): دراسة بعنوان "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم"، ركزت هذه الدراسة على تقييم دور القيادة التحويلية لمديري المدارس في تعزيز أداء المعلمين.
- العازمي (2006): دراسة بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، هدفت إلى استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية وقدرة المؤسسات على تعزيز الابتكار الإداري.
- الغامدي (2006): دراسة بعنوان "القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: أنموذج مقترح"، سعت إلى تقديم نموذج تطبيقي لقيادة التحويلية في المؤسسات الأمنية بالمملكة.
- الطحانية وزرماس (2006): دراسة بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات التربية في الأردن"، تناولت هذه الدراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على تعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم.

- البهلال (2008): دراسة بعنوان "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"، هدفت إلى استكشاف الشروط اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الأمنية.
- محمد عيسى (2008): دراسة بعنوان "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، ركزت على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء مديري المدارس الثانوية في غزة.
- ماسي وكوك (2000): دراسة بعنوان "آثار القيادة التحويلية على تحفيز وتمكين وإنتاجية العاملين"، استعرضت تأثير القيادة التحويلية في زيادة تحفيز وتمكين الموظفين وبالتالي تحسين الإنتاجية.
- أرنولد وآخرون (2001): دراسة بعنوان "القيادة التحويلية أو القفص الحديدي: أيهما يقود إلى الثقة والالتزام وكفاءة الفريق؟"، ركزت هذه الدراسة على مقارنة القيادة التحويلية مع النماذج الأخرى مثل "القفص الحديدي" وتأثيرها على بناء الثقة والالتزام بين أفراد الفريق.
- فيلف وشينس (2002): دراسة بعنوان "العلاقة بين القيادة البديلة والتعريف بالذات المهنية"، تناولت تأثير القيادة البديلة على تطوير الهوية المهنية لدى الأفراد في المنظمات.
- بوليتس (2002): دراسة بعنوان "تأثير القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء"، تناولت أثر نوعي القيادة (التحويلية والتبادلية) في تحسين أداء المؤسسات والأفراد..

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي إلى مجموعة من المنطلقات النظرية الأساسية.

1. نظرية القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية تكون في تهيئة الظروف المناسبة لتنمية قدرات ومهارات الموظفين أو العاملين بشكل مستمر ضمن رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة، حيث يشجع الرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، كما يسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيير والتطوير

والتنمية الإدارية باستمرار تمكن التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي

المنظم وبناء فرق العمل، مع حرص القائد التحويلي على العمل ضمن فريق عمل.

ابعاد القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية مجموعة من الابعاد وذلك كما يلي (أبو رمان، 2016 م):

1. **البعد الكارزمي او التأثير المثالي:** يكون له القدرة على نيل بإعجاب وثقة وتقدير المرؤوسين، حيث يعتبرونه

مثلهم الأعلى ويعملون على تقليده وإطاعته في جميع قراراته.

2. **الدافعية المستوحاة من التحفيز:** يعمل القائد التحويلي على زيادة تفاؤل وحماس المرؤوسين بمنحهم روح

التحدي لما يقومون به من أعمال، فتغلب لديهم روح الجماعة مما يجعلهم يركزون في تفكيرهم بالمستقبل

والتفاؤل ومشاركتهم في تحقيق اهداف المنظمة.

3. **الاستثارة العقلية او الاثارة الفكرية:** يعمل القادة التحويلين بالارتقاء بالعاملين والسعي نحو جعلهم أكثر إبداعا

وابتكارا في تعاملهم مع المشاكل التي تواجههم.

4. **الاعتبار الفردي:** يهتم القائد التحويلي باحتياجات العاملين والسعي للتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء

المرؤوسين.

صفات القيادة التحويلية:

هناك العديد من الصفات القيادية التي تكون عند القيادة التحويلية، نذكر منها ما يلي (ميدنين، 1434هـ):

أ. الجانب التنظيمي: تشمل الجهود التي يقوم بها القائد التحويلي الهادفة إلى إعادة هيكلة التنظيم المؤسسي

والادوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثيرا مباشرا على التحسين والتطوير في العملية التنظيمية.

ب. الجانب الثقافي والانفعالي: ويشمل الجهود التي تهدف الي إعادة النسق الثقافي في المنظمات او المؤسسات

وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية.

ويتضح بأن القيادة التحويلية يمكن ان توجد في اية منظمة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام

لمواجهة جميع الحالات، فتتعدد وظائف القائد التحويلي نتيجة لما يواجهه من تحديات في ممارسة عمله، في

الجانب التنظيمي يستطيع ان يعمل على تشكيل فريق عمل في المنظمة واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات.

2. نظرية الابتكار

تتناول كيفية تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة. تعتبر الابتكارات محورية لنجاح

المؤسسات وتنافسيتها في السوق.

تعريف الابتكار

الابتكار هو عملية خلق أفكار جديدة أو تحسين أفكار قائمة، مما يؤدي إلى تقديم قيمة مضافة. يمكن أن يشمل

الابتكار مجالات متعددة، مثل:

الابتكار التكنولوجي

الابتكار الإداري

الابتكار الاجتماعي

أنواع الابتكار

الابتكار المستدام: تحسينات تدريجية على المنتجات أو العمليات الحالية.

الابتكار الراديكالي: تغييرات جذرية تؤدي إلى منتجات أو خدمات جديدة تمامًا.

مراحل عملية الابتكار

تشمل عملية الابتكار عدة مراحل رئيسية:

توليد الأفكار: البحث عن أفكار جديدة عبر العصف الذهني أو استطلاعات الرأي.

تقييم الأفكار: تحليل الجدوى والملاءمة للأفكار المطروحة.

تطوير الفكرة: تحويل الفكرة إلى نموذج أولي أو منتج فعلي.

تنفيذ الفكرة: إطلاق المنتج أو الخدمة في السوق.

عوامل مؤثرة على الابتكار

القيادة: تلعب القيادة التحويلية دورًا حيويًا في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة. (Bass & Avolio, 1994)

الثقافة التنظيمية: ثقافة تدعم الإبداع والمخاطرة تعزز الابتكار.

التكنولوجيا: توافر الأدوات والموارد التكنولوجية الحديثة يساهم في تعزيز القدرة على الابتكار.

التعاون: التعاون بين الفرق يساهم في تبادل الأفكار وتحقيق الابتكار. (Chesbrough, 2003)

نموذج الابتكار المفتوح

يشير نموذج الابتكار المفتوح إلى فكرة أن الابتكار لا يجب أن يقتصر على داخل المنظمة، بل يمكن أن يشمل التعاون مع الأطراف الخارجية، مثل العملاء والشركات الأخرى، لتطوير حلول جديدة (Chesbrough, 2003).

3. نظرية الأداء التنظيمي

نظرية الأداء التنظيمي تتناول قياس وتحليل فعالية المنظمات في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها. تعتبر هذه النظرية محورياً أساسياً في إدارة الأعمال والتنظيم.

تعريف الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يقاس من خلال مجموعة من المؤشرات تشمل الإنتاجية، جودة الخدمات، والرضا الوظيفي.

مكونات الأداء التنظيمي

الكفاءة: استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف.

الفعالية: تحقيق الأهداف المرجوة والمخطط لها.

المرونة: قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة.

أبعاد الأداء التنظيمي

تشمل الأبعاد الرئيسية للأداء التنظيمي:

الأداء المالي: يشمل الربحية والعائد على الاستثمار.

الأداء العملياتي: يتعلق بجودة وكفاءة العمليات الداخلية.

الأداء البشري: يتناول رضا الموظفين وتطوير مهاراتهم.

نموذج الأداء التنظيمي

نموذج الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) هو أحد النماذج الرائدة التي تستخدم لتقييم الأداء التنظيمي من

خلال أربعة أبعاد:

الجانب المالي، الجانب الداخلي (العمليات)، الجانب التعليمي والنمو، الجانب الخارجي (الملاء) (Kaplan &

Norton, 1992).

عوامل مؤثرة على الأداء التنظيمي

القيادة: القيادة الفعالة تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي من خلال تحفيز الفرق وتعزيز الالتزام.

الثقافة التنظيمية: ثقافة قوية تدعم الابتكار والتعاون تسهم في تحسين الأداء.

الاستراتيجية: وضوح الاستراتيجيات التنظيمية يسهم في تحقيق أهداف الأداء.

4. نظرية الدافع

نظرية الدافع تدرس العوامل التي تحفز الأفراد على اتخاذ سلوكيات معينة وتحقيق أهدافهم. تُعتبر هذه النظرية من

الركائز الأساسية في علم النفس التنظيمي وإدارة الأعمال.

تعريف الدافع

الدافع هو مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تحفز الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف. يمكن أن يكون

الدافع إيجابياً (مثل الرغبة في النجاح) أو سلبياً (مثل الخوف من الفشل).

أهم نظريات الدافع

نظرية ماسلو: (Maslow's Hierarchy of Needs)

اقترح ماسلو أن هناك خمسة مستويات من الاحتياجات تتدرج من الأساسية إلى العليا:

الاحتياجات الفيزيولوجية

الاحتياجات الأمنية

الاحتياجات الاجتماعية

احتياجات التقدير

احتياجات تحقيق الذات (Maslow, 1943)

نظرية هيرزبرغ: (Herzberg's Two-Factor Theory)

تنقسم العوامل المؤثرة على الدافع إلى:

عوامل تحفيزية: تؤدي إلى الرضا مثل الإنجاز، التقدير.

عوامل نظافة: تؤدي إلى عدم الرضا مثل ظروف العمل، الأجر (Herzberg, 1959).

نظرية الدافع والعوامل: (McClelland's Theory of Needs)

تشير إلى ثلاثة أنواع من الاحتياجات الأساسية:

الحاجة للإنجاز

الحاجة للسلطة

الحاجة للانتماء (McClelland, 1961)

عوامل تؤثر على الدافع

التحفيز الداخلي: يتعلق بالشعور الشخصي بالإنجاز والتحدي.

التحفيز الخارجي: يشمل المكافآت المالية والتقدير من الآخرين.

تأثير الدافع على الأداء التنظيمي

يؤثر مستوى الدافع على الأداء الفردي والجماعي في المنظمة. الدافع العالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار،

بينما الدافع المنخفض قد يؤدي إلى تراجع الأداء وزيادة الاستقالات.

منهجية البحث:

تعتبر القيادة التحويلية من العوامل الحاسمة في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحديثة.

لتحقيق فهم شامل حول تأثير هذا النوع من القيادة، يستند هذا البحث إلى منهجية علمية دقيقة تهدف إلى تحليل

العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الابتكار وأداء الموظفين في منظمة معينة. يتمحور مجتمع البحث حول

الموظفين داخل المنظمة، حيث سيتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 100 موظف، مما يضمن تمثيلاً دقيقاً

لوجهات نظر العاملين.

تتضمن منهجية البحث استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات، تشمل الاستبيانات والمقابلات، مما يساعد على

توفير رؤية شاملة حول تأثير القيادة التحويلية على بيئة العمل. من خلال هذه المنهجية، يسعى البحث إلى تقديم

نتائج دقيقة تساهم في تعزيز المعرفة الأكاديمية وتقديم توصيات عملية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

تصميم البحث

نوع البحث: هو بحث وصفي وتحليلي.

أسلوب البحث: يستخدم البحث الأسلوب الكمي من خلال استبيانات، بالإضافة إلى أسلوب نوعي من خلال

المقابلات.

مجتمع البحث وعينة الدراسة

مجتمع البحث: يشمل الموظفين والمديرين في المنظمات المتوسطة والكبيرة.

حجم العينة: سيتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 100-150 فرداً لضمان تمثيل جيد لمجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

الاستبيانات

تشتمل أدوات الدراسة على استبيانات الكترونية وورقية تتدمج المنطلقات النظرية للدراسة وتشتمل يقيس مدى استخدام خصائص القيادة التحويلية بين القادة، يقيم مستوى الابتكار داخل المنظمة، ويقيس فعالية الأداء داخل المنظمة.

المقابلات

إجراء مقابلات مع مجموعة من القادة والموظفين لجمع بيانات نوعية حول التجارب والآراء، وذلك عن طريق استخدام الأسئلة المفتوحة لتعميق الفهم حول تأثير القيادة على الابتكار والأداء.

حدود الدراسة:

الحدود الجغرافية: تشمل هذه الدراسة المنظمات داخل المملكة العربية السعودية بمختلف قطاعها الحكومي والخاص.

الحدود الزمنية: بدأت هذه الدراسة في العام 2024 م

حدود العينة: عينة عشوائية تتكون من 100 الي 150 موظف، تمثل جميع فئات الموظفين، مثل الاختلافات بين القطاعات

(خاص، حكومي) والمستويات الإدارية المختلفة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

والاطر النظرية

الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الأدوات الأساسية التي تسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي لموضوع البحث، حيث توفر إطارًا نظريًا يستند إلى التجارب والنتائج التي تم التوصل إليها في أبحاث سابقة. يتناول هذا الفصل تأثير القيادة التحويلية على الابتكار والأداء التنظيمي، ويستعرض مجموعة من الأبحاث التي تحلل العلاقة بين هذه المفاهيم المهمة في سياق المنظمات الحديثة.

لقد باتت القيادة التحويلية تمثل نموذجًا قياديًا فعالًا في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئات التنظيمية. حيث يعكف القادة التحويليون على تعزيز ثقافة الابتكار من خلال تحفيز فرق العمل وتشجيع التفكير الإبداعي، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية على صعيد الأداء التنظيمي. إن استكشاف الروابط بين القيادة التحويلية ونتائج الابتكار يعتبر ضرورة ملحة، حيث يُظهر عدد من الدراسات أن القادة الذين يمارسون أساليب تحفيزية وملهمة يمكّنون منظماتهم من التكيف مع التغيرات السريعة والتحديات المعقدة.

سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على الابتكار، مع التركيز على الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات الحالية. سنتناول كيفية تأثير هذه القيادة على الأداء التنظيمي من خلال تحليل المعايير المختلفة، مثل الإنتاجية وجودة الخدمات ورضا العملاء. كما سيتم استعراض العوامل والعناصر التي تعزز فعالية القيادة التحويلية، مما يمكّن المنظمات من تحقيق أداءٍ متميز.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة تسلط الضوء على دور القيادة التحويلية كعامل رئيسي في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء. من خلال دراسة وتحليل الأدبيات السابقة، سنستطيع وضع أساس قوي يدعم الفرضيات والأهداف التي تم تحديدها في هذه الدراسة، مما يساهم في توسيع المعرفة في هذا المجال الحيوي.

ظهرت القيادة التحويلية في البداية في حقل العلوم السياسية والمنظمات العسكرية إلا أنها حظيت باهتمام الباحثين في منظمات الأعمال، فالتأثير المثالي والتحفيز الفكري، وتقدير الأفراد وإشراكهم في الرؤية وتمكينهم وتقويض الصلاحيات لهم هي عوامل مهمة في جميع المنظمات على اختلاف نشاطاتها ومستوياتها الإدارية.

لقد كانت القيادة التحويلية مجالاً محورياً لمجموعة كبيرة من البحوث التي أجراها قادة بارزون ومنظمات مشهورة منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وتناولت جوانب عديدة من أبعادها وعناصرها، واهتم الباحثون في منظمات الأعمال والمنظمات الاجتماعية بقياس أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين، والتزامهم بالعمل، الثقة المنظمة، الولاء التنظيمي، الابداع الإداري، الأداء المنظمي.

كما حاولت دراسات أخرى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إنتاجية العاملين وأخلاقياتهم المهنية، وأجرت مقارنات في جوانب عديدة بين هذه القيادة والقيادة التبادلية (الإجرائية)، مما أثري الفكر الإداري الغربي في هذا النمط من القيادة ، إلا أنه من الملاحظ شح الدراسات العربية فيما يتعلق بموضوع القيادة التحويلية، فهي للأسف تعد على الأصابع.

حسب اطلاع الباحث-، ولكن على الرغم من ذلك استفاد الباحث من جميع الأدبيات المتوفرة.

وتجدر الإشارة أنه لم يتم التطرق إلى الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي بصفة مستقلة، وذلك بسبب الدراسات الكثيرة جدا في هذا المجال، واكتفى الباحث بالإشارة إلى بعض الدراسات في تناولت متغير الأداء الوظيفي مع القيادة التحويلية.

الدراسات العربية:

دراسة زايد: 1999 - " تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين "

قام زايد (1999) بدراسة ميدانية حول تأثير القيادة في تنمية العاملين، والتي تهدف إلى التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة، وتأثير العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية يتم التطرق إلى الفرق بينهما في فصل القيادة التحويلية وبين الإنماء التنظيمي للعاملين وطبيعة العلاقة الارتباطية بين نمطي القيادة وبين تطوير طرق العمل.

وتم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مجال صناعة الغزل والنسيج في مصر وعددها (269) فردا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على تطوير العمل، فعلى الرغم من قدرة المدير على ممارسة كل من القيادة التبادلية والتحويلية معا، إلا أن التأثير الواضح لممارسات القيادة التحويلية كان على حساب ممارسات القيادة التبادلية، كذلك بينت نتائج الدراسة على استمرارية تأثير نمط القيادة التحويلية في كل من انتماء العاملين

العاطفي والمعياري الذين كانا قوتين، من خلال ما يوفره هذا النمط القيادي من عائد مادي . ويعزى السبب في

ذلك ان قدرة المدير على تدعيم التفاعل والمشاركة بينه وبين مرؤوسيه على اختلاف أنماطهم وميولهم.

وعلى الجانب الآخر كان التأثير المادي المناسب سببا قويا لزيادة الولاء نظرا لاحتتمالات تحقق خسائر مادية

ومعنوية للرؤساء في حالة تركهم للعمل.

وبالنسبة للعلاقة بين نمطي القيادة وبين تطوير طرق العمل، تشير نتائج الدراسة الي وضوح تفوق تأثير نمط

القيادة التحويلية على نمط القيادة التبادلية من خلال التأثير في تطوير طرق العمل.

دراسة الغامدي ، 2001 : "مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية:

أجريت هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي العربية، بعنوان مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات

السعودية للقيادة التحويلية وفقا للعناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليو (1992) Bass and Avolio، والتي

هدفت إلى التعرف على مدى تمتع هذه القيادات بخصائص القائد التحويلي التي تحددها نيكي و ديجانا (1986)

Tichy & Devanna، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات : الجامعة، والتخصص،

والوظيفة في تمنع القيادات أكاديمية بعناصر وخصائص القيادة التحويلية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور في الجامعات السعودية، وذلك خلال الفصل

الدراسي الثاني للعام الجامعي (2000/2001)، حيث بلغ عددهم (2912) عضوا، ولجمع بيانات الدراسة طُوّر

الباحث استبانة لقياس عناصر وخصائص القائد التحويلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص وعناصر القيادة

التحويلية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية متوسطة المستوى، كما عناصر القيادة التحويلية تعزى

لمتغير الوظيفة ، ولا توجد فروق وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في دالة إحصائية في سلوك القائد لتحويلي

تعزى لمتغيري الجامعة والتخصص، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بخصائص

القائد التحويلي تعزى لمتغيري الوظيفة والتخصص، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

تمتع القيادات الأكاديمية بخصائص القائد التحويلي يمكن أن تعزى لمتغير الجامعة.

دراسة العامري، 2002: القيادة التحويلية في المؤسسات العامة

دراسة استطلاعية لأراء الموظفين: "

وقد أجرى العامري (2002) دراسة بعنوان الممارسات التحويلية في المؤسسات العامة السعودية، والتي هدفت

تحديد أثر العوامل الشخصية في هذه الممارسات وعلاقة ذلك بالتغيير السعودية ، والتي هدفت تحديد أثر العوامل

الشخصية في هذه الممارسات وعلاقة ذلك بالتغيير أفرادها (600) موظفا، المنظمي ، وقد تم اختيار (15)

مؤسسة عامة بمدينة الرياض بلغ ومن خلال استخدام المنهج الوصفي تم تطبيق الدراسة الميدانية ، واستخدم

الباحث المقياس الذي صممه هيلرقل وآخرون (1992) Hellriegal & al لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، كما

شمل هذا المقياس بعض المتغيرات الشخصية كالعمر ، والمؤهل العلمي ، ، وتوصلت الدراسة إلى تدني

الممارسات التحويلية لدى مديري المؤسسات الدراسة، بينما وجدت ميولا مهمة لدى جميع الموظفين بضرورة وأهمية

والخبرة، وطبيعة الوظيفة العامة المشمولة في التغيير المنظمي ، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أي تأثير

المتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة وطبيعة الوظيفة على رؤية الموظفين الخصائص القيادة التحويلية.

وتوصل الباحث إلى أهمية هذا المفهوم للمنظمات العربية المعاصرة إجمالاً، وإن للقيادة التحويلية أثراً إيجابية على مختلف الجوانب التنظيمية.

دراسة العنزي، 2005: القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم:"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وتعرف علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي للمعلمين والكشف عن الفرق بين هذا المستوى ومستوى السلوك القيادي التحويلي المرغوب في ممارسته من قبلهم، وتوضيح ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية تعزى لمتغيرات: التخصص والخبرة واختلاف المنطقة التعليمية، كما هدفت الدراسة تصميم برنامج يطور من مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي تكونت من (83) فقرة، وزعت على (5) أبعاد أساسية هي: التأثير المثالي والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية والتمكين والتغيير. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وثباتها. وللتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تم الاعتماد على تقيييمات مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين، حسب نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين والمعد من قبل وزارة المعارف السعودية.

حيث بلغ، وقد شملت الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية، عددهم (191) مدير مدرسة ثانوية خلال العام الدراسي 2004/2005 م، وكانت حصيلة الاستبيانات التي تم جمعها والقابلة للتحليل الإحصائي ممثلة لاستجابات (145) مدير مدرسة ثانوية، وبنسبة 76% من مجتمع الدراسة، كما تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع المعلمين التابعين للمناطق التعليمية نفسها ، بلغ حجمها (764) معلماً و بنسبة 22 % من مجموع المعلمين في المناطق التي أجريت فيها الدراسة.

وكشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي المديري المدارس الثانوية السعودية، وفي جميع الأبعاد التي شملتها أداة الدراسة، فالفرق بين المتوسط عند مستوى دلالة الحسابي لدرجاتهم والمتوسط النظري الأداة الدراسة دال إحصائياً (0.05) كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية يمكن أن تعزى لمتغيرات: التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية.

كما كشفت نتائج الدراسة عن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين هذا المستوى والمستوى العام للسلوك القيادي التحويلي المديري المدارس الثانوية، كما صمم الباحث برنامجاً لتطوير السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية. كما صمم الباحث برنامجاً لتطوير السلوك القيادي التحويلي المديري المدارس الثانوية السعودية، عرضت صيغته الأولية على مجموعة من الأساتذة بالجامعات الأردنية، بهدف إثراء مضامينه ومحتوياته بحيث اشتملت الصيغة النهائية لبرنامج التطوير المقترح على (21) هدفاً، و (21) موضوعاً، و (89) مفردة موزعة على خمسة أبعاد أساسية ، هي: التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية ، والاعتبارية

الفردية ، والتمكين ، والتغيير . ويتطلب تفعيل البرنامج المقترح (102) ساعة، منها (57) ساعة نظرية و (45)

ساعة عملية، وبواقع خمسة أيام تطويرية في الأسبوع الواحد.

واستناداً لنتائج الدراسة، أوصى الباحث بضرورة تفعيل برنامج التطوير المقترح، ووضع معايير أكاديمية وشخصية

وإدارية يشترط توافرها فيمن يتولى مهام الإدارة المدرسية وإحداث تغييرات إيجابية في الثقافة التربوية، والمناخات

المدرسية، على نحو يجعلها أكثر قدرة على الاستجابة الفاعلة لحاجات المجتمع السعودي المتغيرة والمتنامية.

دراسة العازمي، 2006: " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين

بديوان وزارة الداخلية، وكذا معرفة مدى التباين في آراء العاملين المدنيين بالوزارة تجاه توافر القدرات الإبداعية بتباين

خصائصهم الشخصية والوظيفية.

ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في

الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.

وتكونت عينة الدراسة من موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض، عددهم (300) موظفاً. واستخدم

الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة، تضمنت ثلاثة أجزاء : جزء يتضمن المعلومات الشخصية ، جزء

القيادة التحويلية يضم (32) بنداً ، وجزء الإبداع الإداري يضم (20) بنداً.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، حيث أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية كما يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لديهم، كما تبين وجود علاقة طردية متوسطة دالة احصائيا عند مستوى (0.01) بين إمتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) حول كل من امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية وامتلاك العاملين لقدرات ابداعية تعزى للمؤهل العلمي ، الخبرة.

وفي ختام الدراسة أوصى الباحث بضرورة وضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القائد التحويلي. وتشجيع وتدريب القيادات المدنية بالاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها وكذا اطلاع العاملين معهم على الأهداف الكلية للمنظمة.

دراسة الغامدي، 2006 : القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية : أنموذج مقترح: "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القادة الأمنيين السعوديين لسلوك القيادة التحويلية والتعرف على مدى امتلاك القيادات الأمنية السعودية الخصائص القائد التحويلي، وكذا التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة ، وفقا لمتغير القطاع ، الرتبة، المؤهل العلمي فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي ، وتقديم نموذج مقترح للقائد الأمني التحويلي ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، مطبقا إياه على ضباط القطاعات الأمنية ، الذين يعملون في المديريات العامة وفروعها بمدينة الرياض ممن يحمل رتبة عقيد، ومقدم، ورائد. من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض حيث توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة يرون أن قاداتهم

يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.99) وأن قادتهم يمتلكون خصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام هذا المحور (3.89)، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقا لمتغيرات القطاع الرتبة والمؤهل العلمي لكلا المحورين: السلوك والخصائص ، أما أهم التوصيات فقد ركزت على مزيد من الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأمنية والاهتمام بعملية التدريب لرجال الأمن ، ووضع آلية للاستفادة من الخبرات الدولية من خلال اتاحة الفرصة للقيادات الأمنية لحضور الندوات العلمية في القيادة الأمنية وكذلك الاستفادة مالمك الاستفادة من الخبرات الوطنية المختصة والدورات المختصة في مجال القيادة في الجامعات السعودية.

دراسة الطحاينة و وزرماس ، " 2006العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات التربية في

الأردن:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدى البحث وكذا معرفة وجهة نظرهم للثقافة التنظيمية بالمؤسسة، وعلاقة القيادة التحويلية بالثقافة التنظيمية، والتعرف على أكثر أبعاد السلوك القيادي التحويلي تأثيرا في الثقافة التنظيمية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث شارك في هذه الدراسة (72) من أصل 100 عضو هيئة تدريس ومساعد بحث أجابو على نسخة معدلة من مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) الذي أعده باس وأفوليو

Organizational (OCAQ) ومقياس الثقافة التنظيمية (bass & Avolio, 1995) (Sashkin,) الذي أعده

ساسكن (1990) Culture Assessment Questionnaire ، حيث تم ترجمة هذين المقياسين من اللغة

الإنجليزية إلى اللغة العربية ، لتكونان أداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة وتضم (44) بنداً (20) بنداً للقيادة

التحويلية و (24) بنداً للثقافة التنظيمية. وأجريت الدراسة الميدانية بأربع كليات للعلوم التربوية في: جامعة الأردن،

جامعة مؤتة ، جامعة اليرموك وجامعة الهاشمية ، عام 2006.

وقد أظهرت النتائج أن السلوك القيادي التحويلي موجود وممارس في كليات التربية الرياضية بدرجة متوسطة.

وأظهرت النتائج كذلك أن هناك علاقة دالة بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة والثقافة التنظيمية. حيث

وجد أن بعد الاستثارة الفكرية" كان الأكثر أثراً في الثقافة التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن تنسيق عمل الفريق" كان

أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثراً بالقيادة التحويلية لعميد الكلية بشكل عام.

دراسة البهلال، 2008: "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية:"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم مبررات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد

أهم المتطلبات القيادية والمادية والمالية والفنية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية، بالإضافة إلى تحديد متطلبات الثقافة

التنظيمية، وكذا معرفة المهارات المقترحة لبناء القيادات الأمنية التحويلية في المملكة وتنميتها.

ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع الدراسة كاملاً، والمتكون من الضباط

العاملين بمديرية الأمن العام في مدينة الرياض، ويبلغ عددهم (276) فرداً، موزعين على الأقسام المختلفة للمديرية،

في سنة 2008م. كما استخدم الباحث أداة وحيدة وهي الاستبانة، حيث تكونت من جزئين، جزء يحوي المعلومات

الشخصية، وجزء يحتوي على البنود وعددها (75) بندا ، موزعة على خمس أقسام تجيب على التساؤلات الرئيسية للدراسة .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ضرورة تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير، والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، واستخدام الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين وتحديد أولويات التحسين والتطوير، وكذا إدراك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والالتزام بدعمها، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة والهدف كمتطلبات لتطبيق القيادة التحويلية.

وأوصى الباحث بضرورة الاعتماد على سلوكيات القيادة التحويلية نظرا لأهميتها البالغة في مواجهة المتغيرات الدائمة في البيئة الأمنية، كما أوصى بضرورة تعزيز بعض القيم في الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على الأبعاد الأكثر ارتباطا بالقيادة التحويلية، وكذا ضرورة إنشاء معهد الإعداد القادة يأخذ في عين الاعتبار التغيرات العصرية في الفكر الإداري الحديث، وان يركز في البداية على قيادة التغيير كأولوية تضاف إلى ضرورة إجراء دراسات أكثر شمولية حول القيادة التحويلية

دراسة محمد عيسى، 2008: دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة:

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: " ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة" ؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة

نظرهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس

الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص؟

3- ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام القيادة التحويلية؟

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع

مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم 117 مديرا ومديرة للعام الدراسي 2007 2008. كما

بلغت عينة الدراسة (110) مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبيان مكون من (71) فقرة وزعت على (6) مجالات لتشمل على أبعاد القيادة

التحويلية التالية:

1- تطوير رؤية مشتركة للمدرسة.

2- تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي.

3- بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير.

4- تقديم نموذج سلوكي يُحتذى.

5- الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين.

6- هيكلية التعبير

وقامت الباحثة بعرض الاستبيان على (15) محكماً. كما قامت الباحثة بتحليل استجابات فقرات العينة

مستخدمة برنامج (spss) كما استخدمت معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة،

ومعامل ارتباط سيرمان لتحديد الثبات للاستبيان وذلك باستخدام طريقتي التجزئة التصفية وطريقة

الفاكرونباخ.

واستخدمت الباحثة اختبار T-test للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من

متغير الجنس. كما استخدم أسلوب تحليل التباين الأحادي للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

تعزى إلى عدد سنوات الخدمة والتخصص والمؤهل العلمي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من

60.0%

2- احتل المجال الخامس (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا المرتبة الأولى بوزن نسبي من

العاملين) 48.82، بينما احتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) المرتبة السادسة بوزن نسبي

42.24 في تقديرات أفراد العينة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq a$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة

القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

الدراسات الاجنبية

دراسة ماسي وكوك Masi and Cooke 2000 آثار القيادة التحويلية على تحفيز وتمكين وإنتاجية

العاملين:

في مجال المنظمات العسكرية يمكن الإشارة إلى هذه الدراسة التي قام بها كل من ماسي وكوك (Masi & 2000)

(Cooke) بعنوان آثار القيادة التحويلية على تحفيز وتمكين وإنتاجية العاملين في مؤسسة عسكرية دولية تابعة

للجيش الأمريكي هدفها تجنيد الأشخاص المؤهلين للانضمام للجيش الأمريكي، وقد ضمت تلك المؤسسة العسكرية

وحدة (4200) تجنيد، متعدد واستخدم الباحثان استبيان القيادة والتبادلية القيادات الوحدات العسكرية ، الذي وضع

باس وأفوليو (1992 Bass &) العوامل (MLQ) ، لتحديد الممارسات التحويلية أفوليو بين وتوصلت الدراسة إلى

وجود علاقة ارتباطية موجبة الحافز والقيادة التحويلية، كما وجدت علاقة سلبية بين القيادة التبادلية وإنتاجية

العاملين والتزام المجندين ، وتبين أن القادة التحويليين يميلون إلى تمكين وتحفيز العاملين مما أدى إلى زيادة التزام

المحتمدين وتحسين أدائهم بينما عمل العادة التبادليون على قمع العاملين وأثر ذلك سلنا على إنتاجيتهم وتحسين

أدائهم.

دراسة أرنولد وآخرون 2001 " : ، Arnold & al القيادة التحويلية أو القفص الحديدي أيهما يقود إلى الثقة

والالتزام وكفاءة الفريق:

أجرى هذه الدراسة دراسة أرنولد وآخرون (2001) Arnold et al بعنوان القيادة التحويلية أو القفص الحديدي أيهما يقود إلى الثقة والالتزام وكفاءة الفريق ، حيث هدفت الى توضيح ما إذا كانت هذه المتغيرات التنظيمية تعزى لممارسات القيادة التحويلية أو إلى وجود معايير قوية تعمل على ضبط سلوك أعضاء الفريق وتدفعهم للعمل ، أي وجود أنظمة رقابة قوية ما أطلق على الأعضاء تحكم سلوكهم وتصرفاتهم ، مما يولد الثقة والالتزام وكفاءة الفريق ، وهو من حملة الماجستير في من نوع الإدارة الذاتية غير عليه "القفص الحديدي" ، وقد تألفت عينة الدراسة من (400) موظف إدارة الأعمال بإحدى الكليات الرائدة في كندا ، يشكلون فريقا خاضع للسلطة أو الرقابة عند مزاوله المهام ، حيث لا يخضع هذا الفريق لتوجيه أداء المهام والواجبات وذلك لمدة (20) شهراً، ولكن ليس لدى أعضاء الفريق سلطة أو رقابة معين عن كيفية على من يعين في المجموعة أو ما هي المهام الأكاديمية التي يجب القيام بها ، ولكن لديهم صلاحية طرد من يرون أنه أجل إحلالاً شديداً بالمهمة، واتضح من نتائج الدراسة أن تصورات الرقابة الصارمة "القفص الحديدي" لم يرغب في بناء الثقة بالفريق، غير أنها ترتبط بمهمة إلى الالتزام لدى أعضاء الفريق، وتبين أن للقيادة المتغيرة للتأثير الكبير في بناء الثقة والالتزام بالفريق.

دراسة فيلف وشينس 2002: "العلاقة بين فلفي وشينس للتعريف بالذات المهنية وتصورهم بما يتعلق بالقيادة البديلة) : "

بعنوان "العلاقة بين فلفي وشينس (2002) دراسة فيلف وشينس بين بالضرورة السيرة المهنية لهما وتصورهم بما في ذلك بالقيادة البديلة، والدافعون عن تحقيق المزيد من النتائج، وقد أثرت تناسب الدراسة التحليلية من (504) عاملين في منظمات إدارية حكومية ألمانية، واستخدم استبيان القيادة متعدد العوامل (MILQ) الذي وضعه باس

وافوليو (Bass & Avolio 2002) ، والذي طوره فيلف وجوهل (Felfe and Gohl 1995) ، كما تم استخدام

مقياس الكفاءة الذاتية المهني لقياس الكفاءة الذاتية المهنية، ولتحديد متطلبات المهمة العليا والدنيا استخدم مقياسا

فرعيا قصيرا وضعه فيلف ورستكا ولييمان (Reserka & Liepman & Felfe 1994) وظهرت نتائج الدراسة

عدم وجود علاقة ارتباطية مهمة بين متغير الخبرة والقيادة التحويلية فمتغير الخبرة ارتبط ارتباطاً ضعيفاً بالقيادة

التحويلية، في حين كانت هناك ارتباطات مهمة بين النوع والقيادة التحويلية تعتمد على المنصب الإداري كما

وجدت ارتباطات مهمة بين المتغيرات الديموغرافية والكفاءة الذاتية المهنية ، ولم تثبت نتائج الدراسة وجود علاقة

بين القيادة التحويلية او التبادلية مع الكفاءة المهنية و أوضحت النتائج ان هناك تأثيرا المتطلبات المهمة والتي

شملت الشعور بالمسؤولية، ودرجة الاستقلال الذاتي، وجاذبية المهام الوظيفية على الكفاءة الذاتية، وكشفت نتائج

الدراسة عن وجود ارتباط سالب بين القيادة التحويلية ومتطلبات المهمة عندما كانت هذه المتطلبات منخفضة

المستوى، ووجد تفاعل مناخ المنظمة والقيادة التحويلية أثر ذلك على الكفاءة الذاتية المهنية ، وهذا يعني أن المناخ

الصحي جعل من القيادة التحويلية فاعلة ومؤثرة على الكفاءة الذاتية المهنية للعاملين، واتضح أن أثر القيادة

التحويلية يكون ضعيفاً على الكفاءة الذاتية المهنية عندما كانت متطلبات المهمة عالية لشعور العاملين بالمسؤولية

والاستقلال الذاتي وجاذبية المهام التي يزاولونها مما جعلهم يمارسون هذه المهام بإتقان وتميز

"دراسة بوليتس: 2002 Politis تأثير القيادة التحويلية والتبادلية في الأداء

أما دراسة بوليتس Politis بعنوان تأثير القيادة التحويلية والتبادلية في الأداء المنظمي، بمنظمات صناعية أسترالية

تستخدم تقنيات عالية المستوى، فقد حاولت تحديد علاقة نمط القيادة باكتساب العاملين لمصادر المعرفة، حيث

هدفت هذه الدراسة تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في الكاريزما، وتقدير واحترام الأفراد والتحفيز الفكري. وأبعاد القيادة التبادلية المكافأة المحتملة والإدارة بالاستثناء بعوامل اكتساب المعرفة، كما هدفت هذه الدراسة تحديد علاقة الأداء الفعلي للمنظمة بعوامل اكتساب المعرفة واستخدام الباحثين استبيان القيادة متعدد العوامل القياس خصائص القيادة التحويلية والتبادلية (MLQ) الذي وضعه باس (1985) كما، Bass تم استخدام مقياس. مايكاتن وآخرون (Mykytyn & al1994) لقياس عوامل اكتساب المعرفة، حيث اشتمل هذا المقياس على متغيرات وخصائص شخصية، ومتغيرات التواصل وفهم مشكلات العمل والرقابة والتنظيم، والمفاوضات .. كما على متغيرات القياس الأداء المنظمي الفعلي والمتوقع. كما اشتمل هذا المقياس على متغيرات لقياس الأداء المنظمي الفعلي والمتوقع.

بينت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة، كما ارتبطت الكاريزما أو الإلهام بالخصائص الشخصية للقادة ووجدت ارتباطات إيجابية مهمة بين عوامل اكتساب المعرفة والتحفيز الفكري وعوامل اكتساب المعرفة والتنظيم والخصائص الشخصية، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات سلبية بين الرقابة والأداء المتوقع ، وبين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة المحتملة وبالرغم من الارتباط الإيجابي بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وعوامل اكتساب المعرفة إلا أن هذا لا يعد شرطاً لتحقيق الأداءات المتوقعة.

دراسة جانغ وزملاؤه " :2003 Jung & al " دور القيادة التحويلية، في تعزيز التجديد التنظيمي

أعد جانغ وزملاؤه هذه الدراسة عام 2003 انطلاقاً من وجود عوامل عديدة تؤثر في التجديد التنظيمي، يأتي في مقدماتها أسلوب قيادة مديرها الذي تم تحديده على أنه أحد العوامل الأكثر أهمية، إن لم يكن أكثرها أهمية، لذا بدأت تتوفر دراسات قليلة لاستقصاء الصلة بين هذا العامل والتحديد على المستوى التنظيمي.

واستندت الدراسة إلى صياغة أربع فرضيات تدور حول تأثير أسلوب مدير القيادة العليا المباشر أو غير المباشر، من خلال تفويض السلطات والمناخ التنظيمي في تجديد منظماتهم. استخدم الباحثون مدخل المصادر المتعددة لجمع بيانات الدراسة المسحية التي طبقت على (32) شركة تايوانية في صناعة الإلكترونيات والاتصالات ودعمت النتائج وجود الصلة الإيجابية المباشرة بين أسلوب القيادة الذي أطلق عليه قيادة تحويلية وبين التجديد التنظيمي، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن القيادة التحويلية لها علاقة موجبة دالة إحصائية بتفويض السلطات، وعلاقة سلبية دالة إحصائية مع المناخ التنظيمي الداعم للتجديد وبين التحديد التنظيمي.

دراسة 2005: "Brown, D & L., Keeping : دور كيبينج الدور العاطفي في بناء القيادة التحويلية

أعد هذه الدراسة كل من براون Brown وزميله كيبينج 2005 عام Keeping حول الدور العاطفي في بناء القيادة التحويلية، لاستقصاء التأثير العاطفي على قياس القيادة التحويلية كما تم تقويمها، باستخدام استبانة العوامل المتعددة العوامل (MLQ) وبالاستناد إلى نظرية الأولوية لاكتشاف علاقتها القيادية التحويلية بالمرجات التنظيمية المهمة من خلال دراستين منفصلتين:

أوضحت نتائج الدراسة الأولى وبلغ عدد أفراد عينتها (307) موظفاً، إن الحالات النفسية الوقتية لها تأثير قليل على

أي من قياس وبناء العلاقات، بينما المهام العاطفية الطابع تؤثر في كل منها تأثيراً مضاعفاً تماماً

كشفت الدراسة الثانية التي استخدمت أفراد عينتها المستقلة (120) موظفاً عن تقدير أكثر محافظة للتأثير الارتباطي في قياس وبناء العلاقات.

كشفت نتائج هذه الدراسة بصفة عامة عن أن القيادة التحويلية عندما يستخدم في تقييمها على الأقل استبانة العوامل المتعددة للقيادة تؤثر عالياً في الشعور المقدّر للعلاقات العاطفية بين الأشخاص ونحو المهمة التي تم تقديرها.

دراسة سكوبرويك وآخرون " Schaubroek & al : 2007: "تأثير، القيادة التحويلية على أداء الفريق

أعد سكوبرويك وزملاؤه دراسة عام 2007 حول تأثير القيادة التحويلية على أداء الفريق، واستهدفت الدراسة فحص العلاقة بين

سلوك القيادة التحويلية والأداء الجماعي في (218) فريق عمل ، في مجال الخدمات المالية لفروع بنك تجاري في الولايات

المتحدة الأمريكية وهونغ كونغ ، وكشفت الدراسة عن أهم النتائج التالية:

1- إن القيادة التحويلية قد أثرت في أداء الفريق من خلال التأثير غير المباشر لفعالية الفريق

2- إن تأثير القيادة التحويلية على فعالية الفريق تتأثر بطريق غير مباشر بقوة المسافة والسيطرة الجماعية للفريق، أي أنه

كلما زادت فترة المسافة وزادت السيطرة الاجتماعية للفريق فإن ذلك سيكشف عن تأثير أقوى للقيادة التحويلية على

فعالية الفريق

3- تم دعم الفرضية التي يستند إليها هذا النموذج من خلال البيانات التي تم جمعها من الولايات المتحدة ومن هونغ كونغ

والتي تقترح تشابه التحول في وظيفة فرق العمل في الشرق والغرب على السواء وتلقي الضوء على أهمية قيم فريق العمل

في سلوك القيادة التحويلية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية تأثيرها البارز على الأداء التنظيمي والابتكار، حيث أثبتت هذه الدراسات

أن القيادة التحويلية تعمل كعامل محوري في تعزيز الدافعية والالتزام لدى العاملين. أظهرت الأبحاث، مثل دراسة Bass &

(1994) Avolio، أن القادة التحويليين يساهمون في تطوير بيئات عمل إيجابية تعزز الإبداع والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين

الأداء العام للمؤسسة. كما تشير دراسة (2004) Judge & Piccolo إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا

الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين، وهو ما ينعكس على فعالية الأداء.

تتسم هذه الدراسة الحالية بتسليط الضوء على السياق المحلي في المملكة العربية السعودية، مستهدفةً تحليل أثر القيادة

التحويلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية. هذه الفكرة تتماشى مع دراسة العتري (2005)، التي سعت لاستكشاف

العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين، وتؤكد على أهمية فهم السياق الثقافي والتنظيمي في دراسة تأثير السلوك القيادي.

علاوة على ذلك، تتشارك الدراسة الحالية مع دراسة العامري (2006) التي تناولت واقع القيادة التحويلية في المؤسسات العربية،

حيث تهدف إلى قياس فعالية هذا النوع من القيادة من خلال استبيانات مع الموظفين. هذه الدراسات توضح كيف أن القادة

التحويليين في المؤسسات العربية يمكنهم خلق بيئات محفزة تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن دراسة زايد (1999) التي لم تتناول متغير القيادة التبادلية وتأثيره على الأداء. كما أنها لا تتطرق إلى التأثيرات الناتجة عن المتغيرات الديموغرافية على مستوى الأداء كما فعلت دراسات مثل العامري (2002) والعازمي (2006)، مما يشير إلى وجود فجوات في الأدبيات الحالية التي تستدعي المزيد من البحث.

باختصار، هذه الدراسة تستفيد من الأبحاث السابقة لتطوير الإطار النظري وتوفير قاعدة قوية لفهم السلوك القيادي في المؤسسات السعودية. كما أن النتائج المتوقعة ستساهم في تقديم توصيات قيمة للقيادات في المؤسسات حول كيفية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز القيادة التحويلية، مما يفتح آفاقاً جديدة لدراسات مستقبلية حول هذا الموضوع.

الأطر النظرية:

القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي أحد الأطر النظرية الرئيسية في دراسة القيادة التنظيمية، وتعتبر ذات أهمية بالغة خاصة في السياقات التي تتطلب الابتكار والتحول التنظيمي. ظهرت نظرية القيادة التحويلية لأول مرة على يد جيمس ماكجرجور بيرنز عام 1978، ثم تم تطويرها بشكل أكبر بواسطة برنارد باس في الثمانينيات. تركز هذه النظرية على قدرة القائد على إحداث تغيير جوهري داخل المنظمة من خلال التأثير العاطفي والإلهام الذي يمارسه على الأفراد لتحقيق أهداف أعلى من تلك التي كانوا يطمحون لها سابقاً.

نشأة القيادة التحويلية

نشأة القيادة التحويلية تُعتبر تطورًا مهمًا في حقل دراسة القيادة التنظيمية، حيث ركزت على الجوانب الأخلاقية والتحفيزية في القيادة، وما يُعرف بالتأثير العميق للقادة على أتباعهم. يعود مفهوم القيادة التحويلية إلى أواخر السبعينيات، وقد تطور عبر العديد من المراحل والمؤثرين الأكاديميين. يمكن تقسيم نشأة القيادة التحويلية إلى ثلاث مراحل رئيسية:

1- البداية مع جيمس ماكجريجور بيرنز (1978)

كانت أول إشارة إلى مفهوم القيادة التحويلية في كتاب "القيادة (Leadership)" الذي نشره جيمس ماكجريجور بيرنز عام 1978. في هذا الكتاب، قدم بيرنز مفهومين للقيادة:

القيادة التحويلية: (Transformational Leadership) وهي القيادة التي ترفع مستوى الدافعية الأخلاقية والإنجاز لدى الأتباع. يرى بيرنز أن هذا النوع من القيادة يسعى لتحقيق تغييرات جوهرية وتحقيق أهداف أسمى وأخلاقية.

القيادة التبادلية: (Transactional Leadership) وهي القيادة التي تعتمد على التعاملات اليومية مع الأتباع، مثل تبادل المكافآت مقابل الأداء الجيد.

بيرنز وصف القيادة التحويلية بأنها ليست مجرد عملية تبادلية بين القائد والتابع، بل تتضمن رفع معنويات الأتباع وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الذاتية، وتحقيق رفاهية المجتمع ككل.

2- تطوير المفهوم على يد برنارد باس (1985)

في الثمانينيات، قام برنارد باس (Bernard Bass) بتوسيع وتطوير مفهوم القيادة التحويلية بناءً على أعمال بيرنز. قدم باس

نموذجاً أكثر تفصيلاً ومحددًا لآليات القيادة التحويلية، وركز على أربعة أبعاد رئيسية:

التأثير المثالي. (Idealized Influence)

التحفيز الملهم. (Inspirational Motivation)

التحفيز الفكري. (Intellectual Stimulation)

الاعتبار الفردي. (Individualized Consideration)

باس طوّر أيضًا مقياسًا لقياس القيادة التحويلية يُعرف باستبيان القيادة متعددة العوامل (Multifactor Leadership

Questionnaire)، والذي أصبح أحد الأدوات القياسية في أبحاث القيادة.

3- التطوير اللاحق والأبحاث المستمرة

منذ ذلك الحين، أصبحت القيادة التحويلية مجالاً رئيسيًا في أبحاث القيادة والتنظيم. الباحثون في العقود اللاحقة أضافوا إلى

هذه النظرية ووسعوا نطاق تطبيقها لتشمل مجالات متعددة مثل التعليم، الصحة، والشركات المتعددة الجنسيات. من بين هؤلاء

الباحثين البارزين:

بروس أفوليو (Bruce Avolio) الذي عمل على تعزيز مفهوم القيادة التحويلية من خلال تقديم نماذج تُظهر كيف يمكن لهذه

القيادة أن تؤثر على الأداء التنظيمي والابتكار.

نويليكي وآخرون (Nielsen et al., 2009) الذين درسوا تأثير القيادة التحويلية على رفاهية الموظفين وأدائهم.

مفهوم القيادة التحويلية:

لازال مفهوم القيادة التحويلية (Transformational leadership TF) يكتنفه بعض الغموض ، فلا يوجد إجماع بين

الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية ، تما سبب حيرة وتساؤلات حول هذا الموضوع ، والذي ظهر

كمصطلح - القيادة التحويلية على يد بيرتز (Burns 1978) في كتابه "القيادة" ، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون

علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على

نتائج الغامدي ، 1421 هـ (: 72)، وعلى الرغم من ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية مكانها في أدبيات الإدارة والتنظيم ، فلقد

حاول العديد من الباحثين طرح بعض الأفكار والاجتهادات لتحديد مفهوم القيادة التحويلية وفيما يلي بعضاً منها:

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض

إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك

الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (الغامدي، 1421 هـ : 72).

ومن جانب آخر يميل المفكرون إلى اعتبار القيادة التحويلية نتيجة للتطورات والممارسات القيادية، والتي أدت إلى تطوير القائد

الإداري لذاته وأدائه وتعامله مع التغيرات العالمية المعاصرة، إلى أن أطلق عليه القائد التحويلي (الهوري ، 1999 : 147) و

تعرف القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها ، وتعمل على إيجاد أساليب تنظيمية جديدة كلية تتوافق

مع متطلبات المستقبل " (العامري ، 2002 : 21).

يشتمل هذا التعريف على ضرورة وضع الرؤية المستقبلية لإحداث تغييرات جديدة في المنظمة وهناك من يعرف القيادة

التحويلية بأنها "عملية يشترك فيها القائد مع الأفراد بروابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والأتباع"

(هاوس، 2006 : 188).

-يركز هذا التعريف على أهمية عنصر الأخلاقيات في رفع دافعية كل من القائد والأتباع وتعرف كذلك بأنها - القيادة

التحويلية - "قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات ، والذي غالبًا ما يتم في حالات التغييرات التنظيمية

الكبيرة. وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم

الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين؛ فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة،

التمكين، التحفيز والاستقامة" (ضرار 1995 :286).

-يسعى هذا التعريف إلى التأكيد على الصفات والقيم المهنية والاجتماعية التي تجعل من القائد يؤثر على الأفراد ويقوم

بإيحائهم لتحقيق أداءات تفوق التوقعات.

يرى الهواري (1996) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي

والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل" (الهواري، 1996 م:31).

-يركز هذا المفهوم على أن القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى الارتقاء بالأتباع والمنظمة ككل، وليس تحقيق أهدافه

الشخصية فقط.

كما يرى الهواري (1999) أن القائد التحويلي: "هو ذلك الشخص الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الانجاز والتنمية الذاتية ويروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، ويستثير في أتباعه الهمم العالية، والوعي بالقضايا العالمية الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم " الهواري، (1999 : 147).

يضيف هذا المفهوم إلى المفهوم السابق أن تطوير وتنمية التابعين يكون من خلال استثارة هممهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم ورفع وعيهم بمتطلبات العصر.

يرى عباس (2004) أن القيادة التحويلية: "هي ذلك النمط من القيادة التي تستخدم الإبداع في التأثير على العاملين، وتعتمد الحوار تعرف كيفية أداء العمل وتحديد سبله ووسائله وتستخدم الطرق غير الاعتيادية لتجاوز الواقع المألوف في العمل المنظّم، ومحاولة إثرائه تحسين (2004 : 23مناخاته عباس).

-يركز هذا المفهوم على أن القيادة التحويلية كنمط من أنماط القيادة ، تلجأ إلى طرق إبداعية وغير اعتيادية للتأثير في العاملين وتغيير المنظمة نحو الأفضل.

يعرف بيرنز Burns القيادة التحويلية بأنها: " تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة" (الغامدي 1421: 15هـ) ،

ينطوي هذا التعريف على أهمية تحقيق المصلحة العامة من وراء عملية التفاعل بين القادة والمرؤوسين وليس العكس ويرى باس (Bass1985) أن القيادة التحويلية: "تركز على إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها، وليس فقط تلبية

الاحتياجات الحالية وإنما توجيه الاهتمام بالاحتياجات - يركز هذا التعريف على ضرورة تلبية حاجات التابعين بطريقة عقلانية.

وينظر باس (1990) Bass للقيادة التحويلية على أنها: " نوع من القيادة التي باتجاه قبول الأهداف وتحقيق تحصل عندما يقوم القائد بتوسيع ورفع درجة اهتمام العاملين معه رسالة المنظمة ورؤيتها من خلال تحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لإنجاز المصلحة العامة (باس، 1990:20)

-يشتمل هذا المفهوم على أهمية توضيح الرؤية والرسالة والأهداف للعاملين من طرف القائد، ومحاولة جلب اهتمامهم لتحقيق هذه الرؤية ويرى باس وأفوليو (Bass and Avolio 1992) أن: " القيادة التحويلية ترفع من رغبة العاملين في الإنجاز والتطوير الداني وتعمل في الوقت ذاته على تطوير مجموعات العمل والمنظمة وتزيد من ثقة العاملين بأنفسهم فالقائد التحويلي يتصف بالنفوذ المثالي، ويقدر العاملين معه ويحفزهم فكرياً لتحقيق رؤيته عن المنظمة، ويجعلهم أكثر إحساساً برسالة المنظمة وأهدافها" (أفوليو، 1994: 1560).

يشتمل هذا التعريف على أنّ القائد التحويلي يتصف بالنفوذ المثالي الذي يسمح له بحفز - العاملين وتطوير وأشار فيرهو لم Fairholm إلى أن " القيادة التحويلية تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة " (فيرهولم، 1995:65)

إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، القيادة التحويلية هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم من خلال القيم والرؤى المشتركة. ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات ومن ثم تتولد لديهم في حياتهم العملية الدافعية لإشباع (Tichy & Devanna, 1990: 187).

وعليه يمكن الإستنتاج أن هذا النمط من القيادة ينقل التركيز من تحقيق الأهداف إلى تجاوزها والتفوق عليها، ومن خلال التفاعل مع الأتباع بطريقة تحفز تفكيرهم، من أجل الوصول المنظمة.

إلى أعلى مستوى من الأداء وتحقيق أداء يفوق التوقعات، فهؤلاء القادة يحاولون إحداث تأثير جذري في أراء تابعيهم حول رؤيتهم حول العمل بإعادة تعريف ما هو ضروري في أعمالهم ووظائفهم، من خلال تشجيعهم على إعادة التفكير في السياق الذي يتم فيه القيام بالعمل وبأدوارهم كمساهمين في إنجازات المنظمة (2: 2001, Gustafson).

مما سبق يمكن أن يستخلص الباحث مفهوما شاملا يأخذ بالاعتبار وجهات النظر المختلفة، بحيث يمكن القول بأن القيادة التحويلية: " هي تلك القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية، مع الأخذ بالاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمل أكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم وتحقيق أداءات تفوق التوقعات ".

أهمية القيادة التحويلية

يعتقد بينيس (Bennis 2001) أنه قد آن الأوان لوضع حد لممارسة القيادة التقليدية الهرمية من أعلى إلى أسفل، وتبني أشكال مختلفة من القيادة ، تتواءم مع عصر المعلومات والعولمة ويشير أن بيئة المنظمات الحديثة تشهد تحولات وتغيرات على النحو التالي:

- فأولاً: بدأت أهمية القيادة تبرز كعنصر مهم في الإقتصاد المبني على المعرفة
- ثانياً: هناك وعي واضح بالأهمية الحاسمة للثروة البشرية، سواء في شكل بناء المعرفة أو الابتكارات والاختراعات
- ثالثاً: هناك تغيرات كاسحة مصاحبة لعملية الانتقال من عالم الأجهزة القياسية والتناظرية إلى عالم التقنية الرقمية الحديثة.

وعليه فهو يرى أنه لم يعد بوسع المنظمات أن تبقى على نظام التسلسل الهرمي المتصلب، بل أضحي لزاماً عليها أن تتبنى صيغة تنظيمية أكثر مرونة، وفي إطار كهذا، يجب على القائد الناجح أن يكون متشرباً بالإيمان بالتوجه والمهمة المنتظرة، وأن يتميز بخصائص معينة مثل الكفاءة والبراعة والطموح والاستقامة (Bennis 2001:13)

فالمنظمات المعاصرة دينامية في جوهرها، فحاجات ورغبات العاملين والمتعاملين فيها متجددة ومتغيرة ، مما استدعى وجود قيادات تمتلك خصائص وقيما ومعتقدات تختلف جذرياً عن خصائص القيادة التقليدية ، بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات هي المنظمات ونظم المعلومات وقيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية، فالمنظمات الفاعلة التي تتحلى بالمرونة والابتكار وتعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير والتميز (Bass & Avolio, 1992: 21)

فالقيادة التحويلية تدعم وتضع قيما للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير للأداء المنظمي

ضمن نسق متكامل ومتربط، يجعلها قادرة على (Avolio et al, 1999) الاستجابة الفاعلة للتغييرات الداخلية والخارجية

إن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء والرضا الوظيفي للعاملين حيث كشفت معظم الدراسات أن القيادة

التحويلية تعمل على ما يلي:

أ - رفع مستويات الأداء المنظمي.

ب - الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات ورغبات العاملين والمتعاملين مع المنظمة.

ج - رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة واشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وتبعث في (Aminuddin, 1998 :170) نفوسهم

الدافعية اللازمة لتحقيق الأداءات المتميزة ويش الهواري (2006) أهمية القيادة التحويلية من خلال مقارنتها بفعالية القيادة

التقليدية لتي تشتمل - حسب رأيه - على : القائد الدكتاتور الذي يوجه اهتمامه نحو تحقيق أهداف المنظمة ، القائد المحامل

الذي يوجه اهتمامه نحو تحقيق أهداف الأفراد والقائد الميكافيلي أو الزئبقي الذي يحصل علي التوفيق بين تحقيق أهداف كل

من المنظمة (الهواري أ: (67). وأن القاسم المشترك بين هذه الأنماط الثلاثة هو عملية التبادل أو المبادلة بين المدير

والمرؤوسين (الهواري ، 2006، أ: 41) . أما المدير قائد الفريق فهو متكامل يهتم بالعمل كثيرا وفي نفس الوقت يهتم بالناس

كثيرا (الهواري ، 2006 ب (204)

ومن هنا تبرز أهمية مفهوم القيادة التحويلية، فالقائد التحويلي يتعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة وليس من منطلق التوجيه أو الإلزام الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحول في التفكير يفترض أن يساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجيتها.

عناصر القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تعتمد على أربعة عناصر رئيسية تُعرف باسم "العناصر الأربعة للقيادة التحويلية". أول هذه العناصر هو التأثير المثالي (Idealized Influence)، الذي يعني أن القائد التحويلي يعتبر قدوة حسنة للأتباع من خلال الالتزام بالقيم والمبادئ التي يسعى إلى تحقيقها داخل المنظمة. هذا ينعكس على الأتباع، الذين يسعون إلى تقليد القائد والاقتداء به نظرًا لاحترامهم وتأثرهم به. (Bass & Riggio, 2006) كذلك، يلتزم القائد التحويلي بمعايير أخلاقية عالية ويضع المصلحة العامة فوق مصلحته الشخصية، مما يزيد من تأثيره (Northouse, 2018).

العنصر الثاني هو التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)، حيث يقدم القائد رؤية مستقبلية مُلهمة للأتباع ويشجعهم على الالتزام بها. القائد التحويلي يتمتع بمهارات عالية في التواصل الإيجابي، ويستخدم هذه المهارات لتحفيز الأتباع على تجاوز التحديات وتحقيق أهداف المنظمة. (Bass, 1985) كما أن هذه الرؤية المستقبلية تخلق بيئة عمل تجعل الأفراد يشعرون بأهمية عملهم (Avolio & Bass, 1994).

أما العنصر الثالث فهو التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)، الذي يشجع القائد من خلاله الأتباع على التفكير النقدي والإبداعي لحل المشكلات. هذا العنصر يساعد في تطوير بيئة ابتكارية داخل المنظمة، حيث يتم تحفيز الأتباع على

إعادة النظر في الطرق التقليدية لأداء العمل والسعي لاكتشاف حلول جديدة للتحديات التي تواجههم (Bass, 1990) التحفيز

الفكري يعتبر أساسًا للابتكار والتحسين المستمر، مما يساعد على تطوير الأداء التنظيمي بشكل مستدام (Northouse,

2018).

العنصر الأخير هو الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)، والذي يعني أن القائد التحويلي يهتم بتطوير كل

فرد من أتباعه بشكل فردي. هذا الدعم الشخصي يشمل التواصل المستمر مع الأتباع، فهم احتياجاتهم، وتقديم التوجيه المناسب

لهم لتحقيق النمو الشخصي والمهني. القائد التحويلي يُعزز التواصل المفتوح مع الأتباع ويشجع على تقديم الملاحظات

المستمرة بهدف تحسين أدائهم (Bass & Avolio, 1993).

بالتالي، فإن القيادة التحويلية من خلال هذه العناصر الأربعة تسعى إلى تحقيق تحسين شامل في أداء المنظمة عبر تطوير

الأفراد وزيادة التزامهم وابتكارهم. فهي تجمع بين تحفيز الأتباع للعمل بجدية نحو تحقيق رؤية مشتركة وبين تقديم الدعم اللازم

لتطوير قدراتهم الفردية (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2018).

اخلاقيات القيادة التحويلية

أخلاقيات القيادة التحويلية تعتبر من أبرز سماتها وتلعب دورًا محوريًا في تحديد فعالية القائد وتأثيره على الأفراد والمنظمة.

الأخلاقيات في القيادة التحويلية تُبنى على أساس الالتزام بالقيم العليا والمبادئ الأخلاقية التي توجه القائد في سلوكه وقراراته.

تتمثل هذه الأخلاقيات في عدة جوانب، أولها النزاهة، حيث يلتزم القائد التحويلي بالشفافية والصراحة في تعاملاته مع الأفراد،

ويظهر سلوكًا ثابتًا ينسجم مع قيمه ومعتقداته. هذا النوع من القادة لا يسعى لتحقيق مكاسب شخصية على حساب المجموعة،

بل يضع المصلحة العامة فوق كل شيء. (Bass & Riggio, 2006)

جانب آخر مهم من أخلاقيات القيادة التحويلية هو العدالة، حيث يعامل القائد التحويلي جميع الأفراد بالتساوي ويمنحهم الفرص

نفسها للتطور والنمو. القائد التحويلي يتجنب التحيز أو التفرقة بين الأفراد ويحرص على أن تكون قراراته عادلة وتخدم الجميع

بشكل منصف. (Northouse, 2018) هذا السلوك العادل يعزز الثقة بين القائد وأتباعه، مما يزيد من التزامهم وولائهم.

إلى جانب ذلك، فإن القيادة التحويلية تركز على الاحترام والتقدير للأفراد. القائد التحويلي يحترم احتياجات وتطلعات الأفراد

ويشجعهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. يُظهر هذا النوع من القادة اهتمامًا كبيرًا بتطوير الأتباع على المستويين

الشخصي والمهني، ويعمل على توفير بيئة داعمة تشجعهم على النمو والتعلم المستمر (Avolio & Bass, 1994).

كما أن القادة التحويليين يتسمون بقدرتهم على الإلهام والتحفيز الأخلاقي، حيث يقومون بتوجيه الأفراد ليس فقط لتحقيق أهداف

المنظمة، بل أيضًا لتحقيق تطلعات أخلاقية سامية. يستخدمون قوتهم ونفوذهم بطريقة تدفع الأفراد نحو تحسين سلوكهم

والارتقاء بأهدافهم إلى مستويات تتجاوز المصلحة الشخصية لتخدم المصلحة العامة. بذلك، يسهم القائد التحويلي في بناء ثقافة

تنظيمية قائمة على الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية (Burns, 1978).

في نهاية المطاف، فإن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالقيم الأخلاقية العالية، حيث يسعى القائد التحويلي إلى تقديم

نموذج يحتذى به في الالتزام بالأخلاقيات المهنية والشخصية، مما يعزز الثقة والاحترام داخل المنظمة ويسهم في تحقيق

أهدافها بشكل مستدام وأخلاقي (Bass, 1990).

خصائص القائد التحويلي

القيادة التحويلية تعتمد على مجموعة من الخصائص التي تجعل القائد التحويلي فعالاً في تحفيز وتحسين أداء الأفراد والمنظمات. من بين هذه الخصائص، نجد أن القائد التحويلي يتمتع برؤية واضحة للمستقبل، حيث يكون قادراً على وضع رؤية بعيدة المدى تلهم الأتباع وتوجههم نحو تحقيق أهداف استراتيجية. هذه الرؤية تساعد على إحداث تغييرات جوهرية في المنظمة، وتوجيه الجهود لتحقيق نتائج تفوق التوقعات (Bass, 1985).

من الخصائص الأخرى للقائد التحويلي الكاريزما أو النفوذ المثالي. القائد التحويلي يكون قدوة يحتذى بها ويتصف بالجاذبية الشخصية التي تجعل الأفراد يثقون به ويتبعونه عن قناعة. هذا النوع من القادة يلتزم بالقيم الأخلاقية ويظهر نزاهة وشفافية في تعامله، مما يعزز ثقافة الثقة والولاء داخل المنظمة (Northouse, 2018).

القائد التحويلي أيضاً يكون قادراً على التحفيز الملهم. يتميز بقدرته على إشعال الحماس والدافعية لدى أتباعه من خلال تقديم تحديات تحفزهم على التفوق وتحقيق أهداف تفوق المتوقع. يعمل على خلق بيئة مليئة بالتحديات والتشجيع الإيجابي، مما يساعد الأفراد على تنمية قدراتهم والعمل بجدية لتحقيق النجاح (Avolio & Bass, 1994).

إضافة إلى ذلك، القائد التحويلي يمتلك التحفيز الفكري، حيث يشجع الأتباع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة وغير تقليدية. يسعى إلى تطوير قدراتهم الفكرية ويحثهم على التفكير النقدي والإبداعي في مواجهة التحديات. هذا التحفيز يعزز الابتكار والإبداع داخل المنظمة (Bass & Riggio, 2006).

وأخيرًا، القائد التحويلي يتمتع بميزة الاعتبار الفردي، حيث يظهر اهتمامًا شخصيًا وفعليًا باحتياجات وتطلعات الأتباع. يعامل كل فرد كحالة فريدة، ويعمل على دعمهم وتطويرهم بشكل يتناسب مع قدراتهم واحتياجاتهم الشخصية والمهنية. هذا الاهتمام الفردي يعزز الولاء والانتماء، ويشجع الأفراد على تقديم أقصى ما لديهم من طاقات وإمكانات (Burns, 1978).

التحديات التي تواجه القائد التحويلي

تواجه القيادة التحويلية مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على قدرتها في تحقيق الأهداف المرجوة. من بين هذه التحديات: أولاً، مقاومة التغيير. يعد تغيير الثقافة التنظيمية وإعادة هيكلة العمليات من الأمور الصعبة، حيث قد يواجه القائد التحويلي مقاومة من الأفراد الذين اعتادوا على الأنماط الحالية. هذه المقاومة يمكن أن تكون ناتجة عن الخوف من المجهول أو القلق بشأن فقدان الوظائف أو الأمان (Kotter, 1996).

ثانيًا، تحديات التواصل. يجب على القائد التحويلي أن يكون قادرًا على توصيل رؤيته وأهدافه بفعالية إلى جميع أفراد المنظمة. قد تحدث سوء تفاهات أو انعدام الثقة إذا لم تكن الرسائل واضحة أو لم يتم تبادل المعلومات بشكل جيد (Clampitt, 2005).

ثالثًا، تحديات الالتزام. من الضروري أن يكون الأفراد ملتزمين بالتغييرات التي يقودها القائد التحويلي. إذا كانت هناك فجوة بين الرؤية والتطبيق، أو إذا لم يشعر الأفراد بأنهم جزء من العملية، فقد يتضاءل الالتزام ويؤثر سلبًا على الأداء (Schein, 2010).

رابعًا، القيود الزمنية. قد يواجه القادة ضغوطات الوقت لتنفيذ التغييرات، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات سريعة وغير مدروسة.

التغيير يتطلب وقتًا لتحقيق النتائج المرجوة، وعندما يكون هناك ضغط لإنجاز الأمور بسرعة، قد تتعرض الجودة للخطر

(Hussain et al., 2017).

خامسًا، التوازن بين الابتكار والاستقرار. بينما يسعى القائد التحويلي إلى تشجيع الابتكار والإبداع، يجب أن يكون أيضًا حذرًا

في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي. وجود الابتكار المستمر بدون استقرار يمكن أن يؤدي إلى فوضى داخل المنظمة، مما

يؤثر سلبيًا على الأداء العام (Kirkpatrick & Locke, 1996).

سادسًا، تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية. يجب على القائد التحويلي أن يكون قادرًا على تحقيق التوازن بين

احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة. إذا كانت الأهداف الشخصية لا تتماشى مع رؤية المنظمة، قد يتعرض القائد لصعوبات في

تحقيق الانسجام بين الأفراد والفريق ككل (Kirkpatrick & Locke, 1996).

من خلال فهم هذه التحديات، يمكن للقادة التحويليين تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب عليها وتعزيز نجاحهم في تحقيق

الأهداف التنظيمية.

وظائف ومهام القائد التحويلي

يملك القائد التحويلي مجموعة من الوظائف والمهام التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء.

ومن أبرز هذه الوظائف:

تحديد الرؤية والأهداف: يقوم القائد التحويلي بوضع رؤية واضحة للمستقبل وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تسعى

المنظمة لتحقيقها. هذه الرؤية تعمل كمصدر إلهام للأفراد وتعزز من شعورهم بالانتماء.(Bass & Avolio, 1994)

تحفيز الأفراد: يسعى القائد إلى تحفيز أعضاء الفريق وزيادة دافعيتهم من خلال تعزيز شعورهم بالمسؤولية والمشاركة في اتخاذ

القرارات. يقوم القائد بتقدير جهود الأفراد وتوفير الدعم اللازم لهم(Bass, 1990) .

تطوير العلاقات: يعمل القائد التحويلي على بناء علاقات إيجابية وقوية مع الأفراد في المنظمة. يركز على التواصل الفعال،

مما يعزز الثقة ويزيد من التعاون بين الأفراد(Northouse, 2016) .

تشجيع الابتكار والإبداع: يقوم القائد بتشجيع الأفكار الجديدة والابتكارات، ويعطي الأفراد الحرية لتجربة أساليب جديدة وتحقيق

التغييرات. هذه البيئة المحفزة تعزز من الإبداع داخل المنظمة.(Gumusluoglu & Ilsev, 2009)

توفير التوجيه والدعم: يوفر القائد التحويلي التوجيه والإرشاد لأعضاء الفريق، مما يساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم. يعمل

على تحديد المجالات التي يحتاج الأفراد فيها إلى دعم، ويقدم المساعدة اللازمة لتحقيق الأداء المتميز(Yukl, 2010) .

إدارة التغيير: يتولى القائد التحويلي إدارة عملية التغيير داخل المنظمة، حيث يكون مسؤولاً عن توجيه الأفراد خلال مراحل

التغيير المختلفة وتقديم الدعم اللازم للتكيف مع هذه التغييرات(Kotter, 1996) .

تعزيز الثقافة التنظيمية: يعمل القائد على تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الابتكار والتعاون. يشجع على قيم الالتزام،

والمشاركة، والشفافية(Schein, 2010) .

تقييم الأداء: يقوم القائد بتحليل أداء الأفراد والفرق وتقديم الملاحظات والتقييمات اللازمة. يساعد ذلك في تحديد مجالات

التحسين ويعزز من تطوير المهارات (Bass & Avolio, 1994).

القيادة التحويلية وتعزيز الابتكار

تعتبر القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية الفعالة في تعزيز الابتكار داخل المنظمات. حيث يتمحور دور القادة التحويليين

حول تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يساهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتغيير

(Bass, 1985). إن القيادة التحويلية تركز على القدرة على تعزيز شعور الأفراد بالانتماء والولاء، وهو ما يساهم في تحفيزهم

على التفكير الابتكاري وتحدي الأنماط التقليدية (Burns, 1978).

وفقاً لـ Avolio (1994)، يقوم القادة التحويليون بتوجيه فرقهم نحو رؤية مستقبلية، مما يعزز من إبداع الأفراد ويدفعهم نحو

استكشاف أفكار جديدة. فهم يسعون إلى خلق ثقافة تنظيمية تدعم المخاطرة المحسوبة وتقدير الابتكار، مما يمكن الأفراد من

تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجههم (Bass & Avolio, 1992). إن الدعم المقدم من القادة للأفراد، سواء من خلال

الموارد اللازمة أو من خلال التدريب، يعد عاملاً مهماً في تطوير مهارات الابتكار (Bass, 1985).

علاوة على ذلك، يلعب القادة التحويليون دوراً حيوياً في زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم، مما يساهم في رفع مستوى أدائهم وقدرتهم

على تحقيق نتائج تفوق التوقعات (Bass & Avolio, 1992). هذا النوع من القيادة يعزز من روح الفريق والتعاون، حيث

يركز القادة على تعزيز القيم المشتركة والاحترام المتبادل بين الأعضاء، مما يسهم في تحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية (Avolio, 1994).

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن القيادة التحويلية تشكل عنصراً أساسياً في تعزيز الابتكار داخل المنظمات. فهي تسهم في خلق بيئة عمل محفزة للتغيير، مما يضمن تحقيق الأداء العالي والابتكار المستدام (Bass, 1985).

القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

تعتبر القيادة التحويلية أحد الأساليب القيادية الفعالة في تعزيز الابتكار داخل المنظمات. حيث يتمحور دور القادة التحويليين حول تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما يسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتغيير (Bass, 1985). إن القيادة التحويلية تركز على القدرة على تعزيز شعور الأفراد بالانتماء والولاء، وهو ما يساهم في تحفيزهم على التفكير الابتكاري وتحدي الأنماط التقليدية (Burns, 1978).

وفقاً لـ (Avolio, 1994)، يقوم القادة التحويليون بتوجيه فرقهم نحو رؤية مستقبلية، مما يعزز من إبداع الأفراد ويدفعهم نحو استكشاف أفكار جديدة. فهم يسعون إلى خلق ثقافة تنظيمية تدعم المخاطرة المحسوبة وتقدير الابتكار، مما يمكن الأفراد من تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجههم (Bass & Avolio, 1992). إن الدعم المقدم من القادة للأفراد، سواء من خلال الموارد اللازمة أو من خلال التدريب، يعد عاملاً مهماً في تطوير مهارات الابتكار (Bass, 1985).

علاوة على ذلك، يلعب القادة التحويليون دوراً حيوياً في زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم، مما يساهم في رفع مستوى أدائهم وقدرتهم على تحقيق نتائج تفوق التوقعات (Bass & Avolio, 1992). هذا النوع من القيادة يعزز من روح الفريق والتعاون، حيث

يركز القادة على تعزيز القيم المشتركة والاحترام المتبادل بين الأعضاء، مما يسهم في تحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية (Avolio, 1994).

يمكن القول إن القيادة التحويلية تشكل عنصراً أساسياً في تعزيز الابتكار داخل المنظمات. فهي تسهم في خلق بيئة عمل محفزة للتغيير، مما يضمن تحقيق الأداء العالي والابتكار المستدام (Bass, 1985).

الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة والتنظيم، حيث يشير إلى مدى كفاءة وفاعلية الأفراد في أداء مهامهم ووظائفهم داخل المؤسسة. يعتبر الأداء الوظيفي محور اهتمام العديد من الباحثين والمديرين، نظراً لتأثيره الكبير على تحقيق الأهداف التنظيمية ونجاح المؤسسات. يتشكل الأداء الوظيفي من مجموعة من العوامل التي تشمل المهارات والمعرفة، بالإضافة إلى السلوكيات والاتجاهات التي يتبناها الأفراد في مكان العمل.

تتطلب دراسة الأداء الوظيفي فهماً عميقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة فيه، مثل البيئة التنظيمية، والدوافع، والقيادة، والتفاعل بين الأفراد. يشكل القائد التحويلي أحد العناصر الحاسمة التي يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء الوظيفي، من خلال تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بطرق مبتكرة وإيجابية.

يمكن اعتبار الأداء الوظيفي مقياساً للنجاح في العمل، إذ يعكس قدرة الأفراد على تحقيق التوقعات المطلوبة منهم. يتجلى ذلك من خلال جودة العمل المنجز، والالتزام بالمواعيد النهائية، والقدرة على التعاون مع الزملاء، والإسهام في تحقيق أهداف الفريق.

نشأة الأداء الوظيفي:

نشأة الأداء الوظيفي تُعد واحدة من المواضيع الأساسية في مجال الإدارة، حيث تعود جذورها إلى تطور الفكر الإداري والعلمي منذ القرن العشرين. في البداية، كان التركيز على الجوانب الكمية للإنتاجية، حيث قُيس الأداء بشكل رئيسي بمدى إنجاز الأفراد للمهام الموكلة إليهم ضمن إطار زمني محدد. (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008) في تلك الفترة، بدأ الباحثون في استكشاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين، مما أدى إلى ظهور مفاهيم وأساليب جديدة في الإدارة.

مع مرور الزمن، تطور مفهوم الأداء الوظيفي ليشمل جوانب أكثر تعقيداً، مثل الجودة والإبداع والتفاعل بين الأفراد. خلال الخمسينات والستينات، ظهرت نظريات جديدة حول القيادة والسلوك التنظيمي، مما أثر بشكل كبير على كيفية فهم الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، قدمت نظرية ماسلو (1943) حول تسلسل الحاجات الإنسانية إطاراً لفهم الدوافع التي تؤثر على الأداء (Maslow, 1943).

في السبعينات والثمانينات، تطورت الأبحاث لتشمل تأثير البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية على الأداء. حيث اعتبر الباحثون أن أداء الأفراد لا يتأثر فقط بالمهارات والمعرفة، بل أيضاً بالعوامل النفسية والاجتماعية مثل الدافعية والروح المعنوية (Goleman, 1998). ومع بداية التسعينات، بدأ التركيز على الجوانب السلوكية والاجتماعية للأداء الوظيفي، حيث أصبح يُعد الأداء الوظيفي مفهوماً شاملاً يتضمن مجموعة من الأبعاد التي تشمل الكفاءة، الفاعلية، والإبداع (Robbins & Judge, 2019).

اليوم، يُعد الأداء الوظيفي جزءًا لا يتجزأ من علوم الإدارة، حيث تسعى المنظمات إلى تحسين أداء موظفيها كوسيلة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتميز في السوق (Bass & Avolio, 1992). تتطلب هذه الجهود قيادة فعالة تسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد وتوفير بيئة عمل محفزة (Yukl, 2013). ومن خلال هذه التطورات، يتضح أن الأداء الوظيفي ليس مجرد نتيجة للقدرات الفردية، بل هو نتاج تفاعل معقد بين الأفراد، الثقافة التنظيمية، والبيئة المحيطة.

نظرية الأداء الوظيفي

تعد نظرية الأداء الوظيفي إطارًا نظريًا يُستخدم لفهم وتقييم الأداء الفردي في بيئات العمل. تعتمد هذه النظرية على مجموعة من المكونات التي تساهم في تحديد مدى كفاءة الأفراد في تنفيذ مهامهم وتحقيق الأهداف المؤسسية. يركز مفهوم الأداء الوظيفي على العلاقة بين عدة عوامل تؤثر على أداء الأفراد، بما في ذلك المهارات، والبيئة، والدوافع. تُعتبر الأداء الوظيفي نتيجة تفاعلية بين القدرات الفردية والعوامل البيئية. يشير العديد من الباحثين إلى أن الأداء ليس مجرد نتيجة للقدرات المعرفية والمهارات الفنية، بل يتأثر أيضًا بعوامل خارجية مثل ثقافة المنظمة، ونمط القيادة، والموارد المتاحة (Campbell, 1990).

تتضمن نظرية الأداء الوظيفي عدة عناصر رئيسية، منها:

الكفاءة المعرفية: تشير إلى مدى قدرة الفرد على فهم وتحليل المعلومات واتخاذ قرارات مستندة إلى تلك المعلومات. تعد الكفاءة المعرفية عاملاً أساسيًا في تحقيق الأداء العالي، حيث تؤثر في كيفية استجابة الأفراد للمهام والمواقف المتغيرة (Schmidt & Hunter, 1998).

الدافعية: تمثل القوة المحفزة وراء سلوك الأفراد وأدائهم. تُعتبر الدوافع الذاتية، مثل الرغبة في تحقيق النجاح والتطور المهني،

من العوامل الحاسمة التي تؤثر في مستوى الأداء (Deci & Ryan, 1985). يشير الباحثون إلى أن زيادة مستوى الدافعية

يعزز من جودة العمل والإنتاجية.

القدرات الفنية والمهارات: تعكس القدرات الفنية مدى إتقان الأفراد لمهاراتهم التقنية والمهنية. تُعتبر هذه المهارات ضرورية لأداء

المهام بكفاءة وفعالية، وتؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء (Salas et al., 2012).

البيئة التنظيمية: تشمل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والموارد المتاحة. تلعب البيئة التنظيمية دورًا حاسمًا في تشكيل سلوك

الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأداء العالي. تعتبر بيئة العمل الداعمة والمحفزة عنصرًا أساسيًا في تعزيز الأداء الوظيفي (Kahn,

1990).

التغذية الراجعة: تشير التغذية الراجعة إلى المعلومات التي يحصل عليها الأفراد حول أدائهم. تعتبر التغذية الراجعة الفعالة أداة

مهمة لتحسين الأداء، حيث تساعد الأفراد على تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسين أدائهم بناءً على تلك المعلومات

(Kluger & DeNisi, 1996).

مفهوم الأداء الوظيفي

نشأة الأداء الوظيفي تُعد واحدة من المواضيع الأساسية في مجال الإدارة، حيث تعود جذورها إلى تطور الفكر الإداري والعلمي

منذ القرن العشرين. في البداية، كان التركيز على الجوانب الكمية للإنتاجية، حيث قُيس الأداء بشكل رئيسي بمدى إنجاز

الأفراد للمهام الموكلة إليهم ضمن إطار زمني محدد (Schermerhorn, 2008) ، (Hunt, & Osborn, 2008) في تلك الفترة، بدأ الباحثون في استكشاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين، مما أدى إلى ظهور مفاهيم وأساليب جديدة في الإدارة. مع مرور الزمن، تطور مفهوم الأداء الوظيفي ليشمل جوانب أكثر تعقيداً، مثل الجودة والإبداع والتفاعل بين الأفراد. خلال الخمسينات والستينات، ظهرت نظريات جديدة حول القيادة والسلوك التنظيمي، مما أثر بشكل كبير على كيفية فهم الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، قدمت نظرية ماسلو (1943) حول تسلسل الحاجات الإنسانية إطاراً لفهم الدوافع التي تؤثر على الأداء (Maslow, 1943) .

في السبعينات والثمانينات، تطورت الأبحاث لتشمل تأثير البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية على الأداء. حيث اعتبر الباحثون أن أداء الأفراد لا يتأثر فقط بالمهارات والمعرفة، بل أيضاً بالعوامل النفسية والاجتماعية مثل الدافعية والروح المعنوية (Goleman, 1998). ومع بداية التسعينات، بدأ التركيز على الجوانب السلوكية والاجتماعية للأداء الوظيفي، حيث أصبح يُعد الأداء الوظيفي مفهوماً شاملاً يتضمن مجموعة من الأبعاد التي تشمل الكفاءة، الفاعلية، والإبداع (Robbins & Judge, 2019).

اليوم، يُعد الأداء الوظيفي جزءاً لا يتجزأ من علوم الإدارة، حيث تسعى المنظمات إلى تحسين أداء موظفيها كوسيلة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتميز في السوق (Bass & Avolio, 1992). تتطلب هذه الجهود قيادة فعالة تساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد وتوفير بيئة عمل محفزة (Yukl, 2013). ومن خلال هذه التطورات، يتضح أن الأداء الوظيفي ليس مجرد نتيجة للقدرات الفردية، بل هو نتاج تفاعل معقد بين الأفراد، الثقافة التنظيمية، والبيئة المحيطة.

أهمية الأداء الوظيفي

تعتبر أهمية الأداء الوظيفي جزءًا لا يتجزأ من نجاح المؤسسات، حيث يؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة القدرة التنافسية. يُعد الأداء الوظيفي مؤشرًا رئيسيًا على كفاءة الأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، مما يساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية. (Aguinis, 2009) تساهم مؤشرات الأداء الوظيفي القوية في تعزيز فعالية العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء.

من ناحية أخرى، يُساعد الأداء الوظيفي المرتفع في تحسين روح الفريق، حيث يعزز التعاون والتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة. إذ يُعد وجود أفراد متميزين في الأداء دافعًا لبقية أعضاء الفريق لتقديم أفضل ما لديهم، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة (Bakker et al., 2014). يُظهر الأبحاث أن الأداء الوظيفي الجيد يعزز من مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد، مما يؤدي بدوره إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي. (Griffeth et al., 2000)

يؤثر الأداء الوظيفي على الابتكار في المؤسسات، حيث تساهم الكفاءات العالية في تحفيز الأفكار الجديدة والإبداع (Bamford et al., 2013). يمكن للموظفين ذوي الأداء العالي أن يكونوا قادة في تبني أساليب عمل جديدة أو تطوير المنتجات والخدمات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية.

بالإضافة إلى ذلك، يرتبط الأداء الوظيفي بشكل وثيق مع رضا العملاء. إذ أن الموظفين الذين يقدمون أداءً عاليًا يميلون إلى تقديم خدمة عملاء أفضل، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم (Heskett et al., 1994). وبالتالي، فإن تحسين الأداء الوظيفي يُعد استثمارًا طويل الأجل في نجاح المؤسسة ونموها.

الأداء الوظيفي يُعتبر عنصرًا حيويًا في النجاح المؤسسي، حيث يؤثر على الإنتاجية، ورضا الموظفين، ورضا العملاء، ويعزز من الابتكار، مما يتطلب اهتمامًا مستمرًا من قبل الإدارات في قياسه وتحسينه.

عناصر الأداء الوظيفي

تعتبر عناصر الأداء الوظيفي جوانب حيوية تُساهم في تقييم قدرة الأفراد على تنفيذ مهامهم وتحقيق الأهداف المؤسسية. يتكون

الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر التي تعكس الكفاءة والفعالية في العمل، ومن أبرز هذه العناصر:

الكفاءة: تشير الكفاءة إلى القدرة على إنجاز المهام بطريقة فعالة وباستخدام أقل قدر ممكن من الموارد. يُعتبر هذا العنصر

أساسيًا في تقييم الأداء، حيث يُظهر مدى قدرة الفرد على تحقيق النتائج المطلوبة في الوقت المحدد (Aguinis, 2009).

الجودة: تتعلق جودة الأداء بالمعايير والمستويات التي يتم من خلالها إنجاز المهام. الأداء عالي الجودة يضمن تلبية أو تجاوز

توقعات العملاء، مما يساهم في تعزيز رضاهم وزيادة ولائهم (Bamford et al., 2013).

الإنتاجية: تُعتبر الإنتاجية مقياسًا لمدى إنجاز الأفراد للمهام مقارنةً بالوقت والموارد المستثمرة. تساهم الإنتاجية العالية في

تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزز من قدرتها التنافسية في السوق (Griffeth et al., 2000).

الالتزام: يُعتبر الالتزام بالعمل من العناصر الأساسية التي تؤثر على الأداء. يشير الالتزام إلى مدى انخراط الأفراد في العمل

ورغبتهم في المساهمة في نجاح المؤسسة (Meyer & Allen, 1991). يُساهم الالتزام العالي في تحسين مستوى الأداء

الوظيفي وزيادة الرضا العام عن العمل.

المبادرة: تعكس المبادرة قدرة الأفراد على اتخاذ خطوات إضافية تتجاوز ما هو مطلوب منهم. القادة والموظفون الذين يظهرون

مبادرة قوية يساهمون في تحسين العمليات وتقديم حلول جديدة، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار داخل المؤسسة (Bakker et

al., 2014).

التعاون: يشير التعاون إلى قدرة الأفراد على العمل بشكل فعال ضمن فرق. يُعتبر التعاون عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء

الوظيفي، حيث يعزز من تبادل المعرفة والخبرات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل (Katzenbach & Smith, 1993).

التكيف: يُشير عنصر التكيف إلى قدرة الأفراد على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل. في عالم العمل المتغير، يُعتبر

التكيف عنصرًا حاسمًا لضمان استمرار الأداء العالي (Bamford et al., 2013).

تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي عملية محورية في عالم العمل الحديث، حيث يسعى العديد من المنظمات إلى تحقيق مستويات

أعلى من الكفاءة والإنتاجية. يهدف هذا التقييم إلى قياس مدى قدرة الأفراد على أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم المحددة، مما

يسهم في تعزيز فعالية العمل وزيادة رضا الموظفين. تعتبر نتائج تقييم الأداء أداة هامة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق

بالتدريب، والترقية، والتطوير الوظيفي، وبالتالي تساهم في بناء بيئة عمل صحية وإيجابية.

يتطلب تقييم الأداء الوظيفي استخدام مقاييس موضوعية وأدوات متعددة لجمع البيانات، كما يعتمد على تغذية راجعة بناءة من

الزملاء والمديرين. من خلال فهم الأداء الفردي والجماعي، يمكن للمنظمات تحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير استراتيجيات

موجهة لتحسين الأداء العام. ولذلك، يُعد تقييم الأداء ليس مجرد إجراء إداري، بل هو عملية استراتيجية تسهم في تحقيق

الأهداف المؤسسية وتعزيز الابتكار.

في هذا السياق، يلعب القادة دورًا رئيسيًا في إنشاء ثقافة تقييم الأداء، حيث يحتاجون إلى التأكيد على أهمية التعلم المستمر

والتغذية الراجعة. من خلال اعتماد تقييمات فعالة وشفافة، يمكن للمنظمات تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد والمساهمة في

تحقيق النجاح المستدام.

مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية منهجية تهدف إلى قياس مدى فعالية الأداء الفردي أو الجماعي داخل المؤسسة. يتضمن هذا التقييم

مجموعة متنوعة من الجوانب، مثل تحقيق الأهداف المحددة، والكفاءة في أداء المهام، والقدرة على التعاون مع الزملاء،

والمشاركة في تطوير بيئة عمل إيجابية (Dessler, 2016). يعتبر تقييم الأداء أداة حيوية تساعد المنظمات في تحديد نقاط

القوة والضعف في الأداء، مما يمكّنها من اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تطوير الموظفين والترقيات والتعويضات (Aguinis,

2013).

عادةً ما تشمل عملية تقييم الأداء تحديد معايير الأداء المناسبة، والتي تُستخدم لتقييم الأداء الفعلي مقابل الأداء المتوقع

(Brewster et al., 2016). يمكن أن تتضمن هذه المعايير مجموعة من الأبعاد، مثل الجودة، والكفاءة، والقدرة على حل

المشكلات، والابتكار. ولجمع البيانات، يمكن استخدام أدوات متعددة، بما في ذلك التقييم الذاتي، والمراجعات من قبل الزملاء،

والتقييمات من قبل المشرفين (DeNisi & Williams, 2018).

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحسين الأداء العام للأفراد والمنظمات. من خلال تحليل النتائج والتغذية الراجعة، يمكن للقادة والمديرين تطوير برامج تدريبية ودعم إضافي لمساعدة الموظفين على تحسين أدائهم (Armstrong & Baron, 2005). كما يساهم تقييم الأداء في تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي بين الموظفين، حيث يشعرون بالتقدير والدعم في مساعيهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية (Locke & Latham, 2002).

علاوة على ذلك، يساعد تقييم الأداء في توضيح التوقعات وتعزيز المساءلة، حيث يكون لدى الأفراد فهم واضح لما هو مطلوب منهم لتحقيق النجاح. وبهذه الطريقة، يمكن أن يؤدي تقييم الأداء إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمنظمة ككل (Pulakos, 2004).

اهداف تقييم الاداء

تقييم الأداء يُعتبر أداة أساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تحقيق عدة أهداف رئيسية تتعلق بالأفراد والمنظمات على حد سواء. يمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء فيما يلي:

- 1- تحسين الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى تحديد مجالات القوة والضعف لدى الموظفين، مما يسمح بتوجيه التدريب والتطوير بشكل فعال لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
- 2- تحديد الأهداف: يساعد تقييم الأداء في وضع أهداف واضحة ومحددة للموظفين، مما يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة ومتسقة مع أهداف المؤسسة.

3- توفير التغذية الراجعة: يتيح تقييم الأداء للموظفين الحصول على تغذية راجعة حول أدائهم، مما يساعدهم في فهم توقعات الإدارة واحتياجاتهم للتطوير.

4- تعزيز المحاسبة: يعمل تقييم الأداء على تعزيز مستوى المسؤولية والمحاسبة لدى الأفراد، حيث يكونون أكثر وعياً بتوقعات الأداء ومتطلبات العمل.

5- توجيه اتخاذ القرار: يوفر تقييم الأداء معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف، والترقيات، والتعويضات، وبالتالي يدعم إدارة الموارد البشرية في توجيه القرارات الاستراتيجية.

6- تعزيز الرضا الوظيفي: عندما يتم تقييم الأداء بإنصاف، يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وارتباطهم بالمؤسسة.

7- تطوير الكفاءات: يُسهم تقييم الأداء في تحديد المهارات والكفاءات التي تحتاج إلى تعزيز وتطوير، مما يسهم في بناء قدرات الموظفين وتطويرهم المستمر.

8- تحسين الاتصال: يعزز تقييم الأداء من التواصل بين الموظفين والمديرين، حيث يتم تبادل الآراء والتوقعات، مما يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية.

9- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يساعد تقييم الأداء في ربط الأداء الفردي بأهداف المؤسسة الاستراتيجية، مما يسهم في تحقيق النجاح العام للمنظمة.

10- تحسين ثقافة المؤسسة: يساهم تقييم الأداء في تعزيز ثقافة التميز والابتكار داخل المؤسسة، حيث يشجع الأفراد على السعي لتحقيق أداء يفوق التوقعات.

طرق تقييم الاداء

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات، حيث تساهم في قياس فعالية الموظفين وقدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية. تتطوي عملية تقييم الأداء على مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها للحصول على معلومات دقيقة وشاملة حول أداء الموظف، وتعتبر هذه الطرق ضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تتضمن إحدى الطرق الشائعة في تقييم الأداء التقييم الذاتي، حيث يُمنح الموظفون الفرصة لتقييم أدائهم بناءً على مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً. تعمل هذه الطريقة على تعزيز الوعي الذاتي لدى الموظفين، مما يساعدهم في تحديد مجالات التطوير وتحسين الأداء (Sonnentag, 2018). من جهة أخرى، يعد تقييم الأداء من قبل المديرين أحد الأساليب التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء، حيث يقوم المدير المباشر بتقديم تقييم شامل لأداء الموظف بناءً على ملاحظاته ومعايير (DeNisi &

Murphy, 2017).

علاوة على ذلك، تساهم طريقة التقييم من قبل الأقران في تعزيز التعاون بين الزملاء، حيث يقوم الأقران بتقديم تقييمات لبعضهم البعض، مما يوفر منظوراً مختلفاً عن الأداء (Baker et al., 2020). من ناحية أخرى، يُعتبر نظام التقييم 360 درجة من الأساليب المتقدمة، حيث يتم جمع آراء متعددة من مصادر مختلفة مثل المديرين، والزملاء، والمرؤوسين، والعملاء، مما يقدم صورة شاملة عن الأداء ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف (Bracken et al., 2016).

تستخدم قوائم الفحص (Checklists) أيضاً في عملية تقييم الأداء، حيث تتيح للمديرين تقييم الأداء بناءً على مجموعة من المعايير الأساسية المحددة مسبقاً (Wheeler & Rhoades, 2021). كما تُعتبر مقاييس الأداء (Rating Scales) أداة

فعالة لتقييم الأداء، حيث تُستخدم لتقييم الموظف على مقياس من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 10 استنادًا إلى مجموعة من

المعايير (Pulakos et al., 2019) .

تُعد المقابلات الشخصية إحدى الطرق التقليدية التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء، حيث يتم إجراء مقابلات دورية مع الموظف

لمناقشة أدائه وتقديم التغذية الراجعة اللازمة، مما يوفر فرصة للموظف للتعبير عن آرائه ومشاعره بشأن أدائه (Buss,

2018).

تستخدم بعض المؤسسات أيضًا أسلوب تقييم الأداء بناءً على الأهداف (MBO) ، حيث يُحدد أهداف محددة مسبقًا للموظف

ويتم تقييم أدائه بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف (Drucker, 2007) بالإضافة إلى ذلك، تساهم المراجعات السنوية في

تقييم الأداء بشكل شامل على مدار العام، حيث يتم استعراض الإنجازات والتحديات التي واجهها الموظف خلال فترة التقييم

(Cardy & Dobbins, 1994).

يمكن أن تسهم الأدوات الإلكترونية في تسهيل عملية تقييم الأداء، حيث تتوفر العديد من البرمجيات والأدوات التي تساعد في

جمع البيانات وتحليلها بطريقة منظمة وفعالة (Zubair et al., 2021) .

باستخدام هذه الطرق المتنوعة، تستطيع المؤسسات الحصول على صورة دقيقة عن أداء موظفيها وتحقيق تحسينات مستمرة في

الأداء الفردي والجماعي، مما يعزز من كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية.

مسؤولية القيام بعملية تقييم الاداء

تعتبر عملية تقييم الأداء مسؤولية مشتركة بين عدة أطراف في المؤسسة، إذ تشمل هذه العملية عددًا من الأفراد والمجموعات التي تلعب أدوارًا حيوية لضمان نجاح التقييم وتحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً، يُعد المدير المباشر أحد العناصر الأساسية في عملية تقييم الأداء، حيث يكون مسؤولاً عن رصد أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة اللازمة. يتطلب من المدير أن يكون لديه فهم شامل لأهداف المؤسسة ومعايير الأداء المحددة، ويجب أن يكون قادراً على تقديم ملاحظات موضوعية ومبنية على أدلة واضحة حول أداء كل موظف. كما يتعين على المدير التأكد من أن عملية التقييم تتم بشكل عادل وشفاف، مما يعزز الثقة بينه وبين موظفيه ويزيد من دافعيتهم للعمل.

ثانياً، يتحمل الموظف نفسه جزءاً من المسؤولية في عملية تقييم الأداء، حيث يُتوقع منه أن يشارك بنشاط في التقييم الذاتي، ويكون لديه وعي بالأهداف والمعايير المطلوبة لأداء عمله. يُمكن أن يسهم الموظف في تحديد مجالات تحسين الأداء وتقديم أفكار جديدة لتعزيز فعاليته.

ثالثاً، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تصميم وتنفيذ نظام تقييم الأداء. فهي مسؤولة عن تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بالتقييم، وتوفير التدريب والدعم اللازمين للمديرين والموظفين لضمان تطبيق نظام التقييم بشكل صحيح. رابعاً، يُعتبر فريق العمل أو الزملاء أيضاً جزءاً من عملية التقييم، حيث يمكن أن يقدموا ملاحظات قيمة حول أداء بعضهم البعض من خلال أسلوب تقييم الأقران، مما يعزز من فرص التعلم والتطور الجماعي.

أخيرًا، تُعتبر القيادة العليا مسؤولة عن وضع رؤية واستراتيجية شاملة لعملية تقييم الأداء، حيث تساهم في توجيه الجهود نحو تحسين الأداء المؤسسي ككل. يجب أن تكون القيادة العليا مشرفة على عملية التقييم وتدعم المبادرات الرامية إلى تطوير الأداء وتعزيز ثقافة التقييم المستمر.

بناءً على ذلك، فإن نجاح عملية تقييم الأداء يعتمد على التعاون بين جميع الأطراف المعنية، ويتطلب وجود نظام متكامل يضمن العدالة والشفافية والمشاركة الفعالة لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

قياس الأداء الوظيفي

يعتبر قياس الأداء الوظيفي أحد العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية وتعزيز الابتكار. يُعرف قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية تقييم فعالية الموظفين في تحقيق أهدافهم المحددة، ومدى توافق أدائهم مع المتطلبات العامة للمؤسسة (Aguinis, 2009).

تشير الأبحاث إلى أن قياس الأداء يهدف إلى تحسين أداء الأفراد من خلال تقديم تقييمات دورية تُساهم في تحديد نقاط القوة والضعف (Borman & Motowidlo, 1997). لذا، يُعتبر تحديد الأهداف القابلة للقياس جزءًا أساسيًا من العملية، حيث يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كمقياس لتحديد مدى تحقيق الأهداف، وتُستخدم لقياس جوانب مختلفة مثل الإنتاجية والجودة (Parmenter, 2015).

بالإضافة إلى الأساليب الكمية، تُعتبر الأساليب النوعية مهمة أيضًا في قياس الأداء. يمكن استخدام المقابلات والاستبيانات لجمع معلومات حول أداء الموظفين من منظور مختلف (Sanchez & Thornton, 1998). كذلك، يُعد التقييم الذاتي أداة

فعالة، حيث يُشجع الموظفون على التفكير في أدائهم وتحديد مجالات التحسين، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية (Baker et al., 2005).

يمكن أن يُسهم قياس الأداء في تعزيز ثقافة التنظيم. يتيح وضع معايير واضحة للموظفين فهم التوقعات، مما يعزز من مستوى التحفيز والالتزام (Locke & Latham, 2002). كما يُساعد قياس الأداء في التعرف على الموهوبين وتوجيههم نحو التطور والابتكار.

يُظهر قياس الأداء الوظيفي كأداة حيوية لتعزيز الكفاءة والفعالية في المؤسسات. من خلال تطبيق منهجيات قياس دقيقة، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساهم في تطوير استراتيجيات تحسين فعالة. إن توجيه الجهود نحو قياس الأداء بطريقة موضوعية وشفافة يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

نظرية الابتكار

تُعتبر نظرية الابتكار من النظريات المركزية في فهم كيفية تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات يمكن أن تضيف قيمة اقتصادية واجتماعية. تهدف هذه النظرية إلى تحليل العملية التي يتم من خلالها إنشاء أفكار جديدة، وتطويرها، وتطبيقها في السوق، مما يعزز من فعالية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية. تنقسم نظرية الابتكار عادةً إلى نوعين رئيسيين: الابتكار التكنولوجي والابتكار الإداري. يركز الابتكار التكنولوجي على تطوير تقنيات جديدة أو تحسين التقنيات القائمة، في حين يتعامل الابتكار الإداري مع تحسين العمليات التنظيمية، والهياكل، والاستراتيجيات لتحقيق أهداف مؤسسية.

أحد النماذج الشائعة لفهم الابتكار هو نموذج "دائرة الابتكار (Innovation Cycle)" ، الذي يصف مراحل الابتكار من الفكرة

إلى التطبيق. تتضمن هذه المراحل عادةً: البحث والتطوير، تصميم الفكرة، اختبار الفكرة، ثم تطبيقها في السوق. يُعد فهم كل

مرحلة من هذه المراحل أساسيًا لضمان نجاح الابتكار.

بالإضافة إلى ذلك، يُعد الابتكار جزءًا أساسيًا من النمو الاقتصادي والتنمية. حيث تُظهر الأبحاث أن الابتكار يُسهم في زيادة

الإنتاجية، وتحسين الجودة، وتوسيع الخيارات المتاحة للمستهلكين. كما أن الابتكار يُعتبر محركًا رئيسيًا لتحسين الأداء

المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

تُعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الابتكار. المؤسسات التي تعزز من ثقافة الابتكار، وتشجع على

المخاطرة وتقبل الفشل، تكون أكثر قدرة على تطوير أفكار جديدة وتحقيق النجاح. لذا، يُعتبر الاستثمار في التعليم والتدريب،

وتوفير بيئة عمل مرنة، من العوامل المهمة لتعزيز الابتكار

نشأة نظرية الابتكار

نشأت نظرية الابتكار كمجال دراسي متفرع من دراسات الاقتصاد والإدارة، حيث تمثل دراسة كيفية تطوير الأفكار الجديدة

وتحويلها إلى تطبيقات عملية. يمكن تتبع جذور نظرية الابتكار إلى عدة مراحل تاريخية وفكرية.

1- الأفكار الأولية (القرن التاسع عشر)

بدأت الأفكار المتعلقة بالابتكار في القرن التاسع عشر مع ظهور الثورة الصناعية. إذ شهدت هذه الفترة تطورًا ملحوظًا في التكنولوجيا، مما أدى إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الطلب على المنتجات الجديدة. أبرز المفكرين في تلك الفترة كان يوستين بوسيت الذي ربط بين الابتكار والنمو الاقتصادي.

2- مدرسة الاقتصاد الكلاسيكي (القرن العشرين)

في أوائل القرن العشرين، قدمت مدرسة الاقتصاد الكلاسيكي أفكارًا أساسية حول الابتكار، حيث اعتبر جوزيف شومبيتر الابتكار عنصرًا محوريًا في التطور الاقتصادي. استخدم شومبيتر مصطلح "الخلق الإبداعي" لوصف كيفية ظهور مؤسسات جديدة من خلال الابتكار، مما يساهم في تغيير الديناميكيات الاقتصادية.

3- نموذج الابتكار التكنولوجي (1960-1970)

في هذه الفترة، تطور نموذج الابتكار التكنولوجي بشكل أكبر. تم تقديم عدة نماذج لتفسير كيفية حدوث الابتكار، مثل نموذج "خط الابتكار (Innovation Pipeline)" الذي يصف كيفية تقدم الأفكار من البحث والتطوير إلى السوق. وقد ساهمت هذه النماذج في فهم العمليات الداخلية للمؤسسات التي تعزز من الابتكار.

4- نظرية الابتكار المفتوح (2000)

في أوائل القرن الحادي والعشرين، أدخل هنري تشسبرو مفهوم "الابتكار المفتوح" الذي يشير إلى استخدام المعرفة الخارجية لتحقيق الابتكار. يُظهر هذا المفهوم أهمية التعاون بين المؤسسات والمجتمع الأكاديمي والمستخدمين في تطوير الأفكار وتحقيق الابتكارات الجديدة.

5- الاتجاهات الحديثة

في السنوات الأخيرة، شهدت نظرية الابتكار تطورات جديدة مع التركيز على الابتكار الاجتماعي، والابتكار المستدام، ودور التكنولوجيا الرقمية. يُعتبر الابتكار اليوم جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الشركات في مختلف الصناعات، ويُعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق.

تعتبر نظرية الابتكار نتيجة لتراكم الأفكار والتطورات عبر الزمن، حيث تمثل رؤية متعددة الأبعاد حول كيفية ظهور الأفكار الجديدة وكيفية تحويلها إلى تطبيقات عملية. لا تزال نظرية الابتكار تُطور باستمرار لتلبية احتياجات العالم المتغير بسرعة.

مفهوم الابتكار

الابتكار هو مفهوم مركزي في الأدبيات الأكاديمية والتطبيقية، يعكس القدرة على تقديم أفكار جديدة وتطوير منتجات أو خدمات أو عمليات تحمل قيمة مضافة. يُعرّف الابتكار عمومًا بأنه العملية التي تتضمن إنشاء أو تحسين أو تعديل الأفكار الموجودة بغرض تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء، وزيادة الكفاءة، وتلبية احتياجات السوق بشكل أكثر فعالية (Tidd & Bessant, 2014).

يتجاوز مفهوم الابتكار الإبداع، إذ يُعتبر الإبداع مجرد مرحلة من مراحل الابتكار، في حين يُشير الابتكار إلى التنفيذ الفعلي للأفكار الإبداعية. يمكن تصنيف الابتكار إلى عدة أنواع رئيسية، مثل الابتكار التكنولوجي، الذي يتضمن تطوير تقنيات جديدة، والابتكار المنتج، الذي يشمل إدخال منتجات جديدة إلى السوق، والابتكار في العمليات، الذي يركز على تحسين العمليات الداخلية للمؤسسات (Chesbrough, 2003).

تتأثر عملية الابتكار بعدة عوامل، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، التي تلعب دورًا حيويًا في تحفيز الإبداع والمبادرة. كما يعتبر الاستثمار في البحث والتطوير عنصرًا أساسيًا، حيث يزيد من قدرة المؤسسات على الابتكار من خلال تعزيز المعرفة والمهارات اللازمة لتطوير أفكار جديدة (Drucker, 1985). علاوة على ذلك، فإن التعاون بين المؤسسات والبحث عن الشراكات الفعالة مع الجامعات والمراكز البحثية يساهم في تعزيز الابتكار من خلال تبادل المعرفة والموارد.

في العصر الحديث، أصبحت التكنولوجيا الرقمية عاملاً محوريًا في تعزيز الابتكار. توفر الأدوات الرقمية، مثل التحليل البياني والذكاء الاصطناعي، إمكانيات جديدة للمؤسسات لفهم احتياجات العملاء، مما يمكنها من تطوير حلول مبتكرة تلبي تلك الاحتياجات. وبذلك، يُعد الابتكار ضروريًا لنجاح أي مؤسسة في بيئة عمل تنافسية وسريعة التغير.

يُعتبر الابتكار عملية مستمرة تتطلب مزيجًا من الإبداع، والتخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ الفعال. يُعزز الابتكار من القدرة التنافسية للمؤسسات ويدعم النمو الاقتصادي، مما يجعله محور اهتمام للباحثين وصناع القرار على حد سواء.

أنواع الابتكار

الابتكار، باعتباره مفهومًا متعدد الأبعاد، يتنوع إلى عدة أنواع بناءً على السياق الذي يُطبق فيه والهدف المرجو منه. يُعتبر تصنيف الابتكار ضروريًا لفهم كيفية تطبيقه في مختلف المجالات وتحديد أساليب تحسينه واستغلاله بشكل فعال. من أبرز أنواع الابتكار هو الابتكار التكنولوجي، الذي يركز على تطوير تقنيات جديدة أو تحسين التقنيات الموجودة بهدف تحقيق مكاسب اقتصادية أو اجتماعية. (Schumpeter, 1934) يُعتبر الابتكار التكنولوجي أحد المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي والتقدم الصناعي، ويشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة، مثل البحث والتطوير والتصميم الهندسي.

نوع آخر من الابتكار هو الابتكار في المنتجات، والذي يتجلى في تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية لتلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل. يُعد هذا النوع من الابتكار أساسيًا لزيادة الحصة السوقية للشركات وتعزيز ولاء العملاء، إذ يسعى إلى تقديم حلول جديدة وذات قيمة مضافة. يُمكن أن يكون هذا الابتكار في صورة منتج مادي أو خدمة جديدة كليًا تقدم تجربة فريدة للعملاء (Kotler & Keller, 2016).

من جهة أخرى، هناك الابتكار في العمليات، الذي يتعلق بتحسين الإجراءات والعمليات الداخلية في المؤسسات بهدف زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف. يركز هذا النوع من الابتكار على كيفية تنظيم العمل داخل المؤسسة، ويشمل استخدام تقنيات جديدة في الإنتاج أو تقديم الخدمات، بالإضافة إلى تحسين إدارة الموارد وتطوير استراتيجيات فعالة. (Davenport, 2013) الابتكار في العمليات يتيح للمؤسسات تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها مع تقليل الوقت والتكاليف المطلوبة لتحقيق ذلك.

الابتكار التنظيمي هو نوع آخر من الابتكار، يرتبط بتطوير هياكل أو أساليب تنظيمية جديدة تدعم التعاون الفعال واتخاذ القرارات داخل المؤسسة. يهدف هذا النوع من الابتكار إلى تعزيز الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع على التكيف مع التغيرات الخارجية والتفاعل السريع مع تحديات السوق. يؤدي الابتكار التنظيمي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم (Burns & Stalker, 1961).

الابتكار التسويقي يركز على تطوير استراتيجيات تسويق جديدة تهدف إلى تحسين كيفية توصيل المنتجات والخدمات إلى السوق. يمكن أن يشمل هذا النوع من الابتكار أساليب جديدة في التسعير، أو استخدام قنوات توزيع مبتكرة، أو تطوير حملات إعلانية تفاعلية تعتمد على التكنولوجيا الرقمية. (Grewal et al., 2019) يساهم الابتكار التسويقي في تعزيز حضور العلامة التجارية وجذب عملاء جدد وزيادة ولاء العملاء الحاليين.

تُعد أنواع الابتكار متعددة ومتداخلة، وكل منها يلعب دورًا هامًا في تعزيز النمو والتطور على المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمعي. يعتمد نجاح المؤسسات في البيئة التنافسية الحديثة على قدرتها على الابتكار في مختلف هذه المجالات لتحقيق التميز والاستدامة.

أهمية الابتكار

يُعد الابتكار عنصرًا حيويًا في تعزيز التنمية والتطور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات والمجتمعات. من خلال الابتكار، تتمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات السريعة في الأسواق والبيئات التنافسية، حيث يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتزايدة والمتغيرة. يساهم الابتكار أيضًا في تحسين الكفاءة الداخلية للمؤسسات من خلال تبني أساليب عمل جديدة وتقنيات مبتكرة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التشغيلية. إلى جانب ذلك، يساهم الابتكار في فتح آفاق جديدة للتنمية المستدامة، من خلال تقديم حلول مبتكرة للتحديات البيئية والاجتماعية. علاوة على ذلك، يعزز الابتكار القدرات التنافسية للمؤسسات على المستوى المحلي والعالمي، ويمنحها الفرصة للتميز عن منافسيها من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء والمستهلكين. ومن هذا المنطلق، يُعتبر الابتكار عاملاً أساسيًا في تحقيق التفوق الاستراتيجي وتعزيز الأداء الاقتصادي الشامل للمؤسسات والدول (Drucker, 1985).

العوامل التي تؤثر على الابتكار

تعد الابتكار عملية معقدة تتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تساهم إما في تعزيز أو تقييد القدرة الابتكارية داخل المؤسسات. من أبرز العوامل المؤثرة في الابتكار هو القيادة، حيث تلعب القيادة التحويلية دورًا جوهريًا في خلق بيئة مشجعة

على الإبداع والابتكار من خلال تحفيز العاملين وتمكينهم من التعبير عن أفكارهم بحرية، ودعمهم في تجريب حلول جديدة.

كما أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعد عاملاً حاسماً في التأثير على الابتكار، إذ يُعتبر الهيكل المرن الذي يشجع التواصل المفتوح وتفويض الصلاحيات من بين العوامل التي تسهم في زيادة القدرات الابتكارية.

الثقافة التنظيمية تمثل أيضاً إحدى العوامل المهمة، حيث تُعتبر المؤسسات ذات الثقافة التي تدعم التغيير والتجريب أكثر قدرة على الابتكار مقارنة بالمؤسسات التي تتمسك بالروتين وتخشى المخاطر. إلى جانب ذلك، تؤثر التكنولوجيا بشكل مباشر على الابتكار، إذ تمثل الأدوات التكنولوجية والتقنيات الحديثة منصة لإطلاق أفكار جديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية. تساهم تكنولوجيا المعلومات، على سبيل المثال، في تسريع عمليات الابتكار من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتطوير العمليات.

من الناحية الخارجية، تلعب البيئة الاقتصادية دوراً مهماً، حيث إن الاقتصاد الديناميكي الذي يدعم الاستثمار في الأبحاث والتطوير يمكّن المؤسسات من الابتكار بشكل أسرع. كذلك تؤثر البيئة القانونية على الابتكار من خلال التشريعات والقوانين التي تحمي الملكية الفكرية وتضمن حقوق المبتكرين، مما يشجع المزيد من الابتكارات. أخيراً، يمكن أن تؤثر العوامل الاجتماعية، مثل تفضيلات المستهلكين والضغط التنافسي، على الابتكار، إذ تجبر المؤسسات على تطوير منتجات وخدمات تتماشى مع التغيرات في الطلب ومتطلبات السوق (Schilling, 2013; Tidd & Bessant, 2018).

الابتكار في الاقتصاد الرقمي

في ظل التحولات السريعة نحو الاقتصاد الرقمي، أصبح الابتكار محركاً رئيسياً للتنافسية والنمو الاقتصادي. يُشير مفهوم الاقتصاد الرقمي إلى الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة الاقتصادية، بما في ذلك الإنتاج

والتوزيع والخدمات. في هذا السياق، يلعب الابتكار دورًا حاسمًا في تمكين الشركات من البقاء في طليعة المنافسة من خلال

تبني تقنيات جديدة وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات المستهلكين المتغيرة.

أحد أبرز العوامل التي تؤثر على الابتكار في الاقتصاد الرقمي هو التكنولوجيا الرقمية نفسها، مثل الذكاء الاصطناعي،

وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية. هذه التقنيات تتيح للشركات القدرة على تحسين كفاءة العمليات، وتقديم خدمات مبتكرة،

والتفاعل مع المستهلكين بطرق جديدة وأكثر فاعلية. كما تُسهل التكنولوجيا الرقمية تبادل المعلومات والتواصل العالمي، مما

يزيد من فرص الابتكار المشترك بين الشركات في مختلف الدول والأسواق.

البيانات الكبيرة (Big Data) هي عنصر رئيسي آخر يدعم الابتكار في الاقتصاد الرقمي، حيث تتيح للشركات جمع وتحليل

كميات ضخمة من البيانات لفهم سلوك المستهلكين بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تطوير استراتيجيات تسويق أكثر دقة وإبداعًا.

على سبيل المثال، يمكن استخدام البيانات الضخمة لتحسين تجربة العملاء من خلال تقديم حلول مخصصة تناسب احتياجاتهم

الفردية.

يؤثر الاقتصاد الرقمي أيضًا على الابتكار من خلال تحويل نماذج الأعمال التقليدية. العديد من الشركات الناشئة الرقمية قد

ابتكرت نماذج أعمال جديدة تعتمد على الاقتصاد التشاركي، مثل خدمات النقل عبر التطبيقات (مثل أوبر)، أو منصات التجارة

الإلكترونية التي تتيح للشركات الصغيرة الوصول إلى الأسواق العالمية بسهولة. هذا التحول يُعزز الابتكار، حيث يشجع

المؤسسات على إعادة التفكير في كيفية تقديم القيمة للعملاء.

كما أن الابتكار في الاقتصاد الرقمي يعتمد بشكل كبير على الاستثمارات في البحث والتطوير (R&D) والقدرة على التكيف السريع مع التغيرات التقنية. الشركات التي تستثمر بشكل مكثف في تطوير تقنياتها الرقمية وتواكب التحديثات التقنية تكون أكثر قدرة على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يلعب التعليم والتدريب المستمر دورًا مهمًا في تعزيز القدرات الابتكارية للعاملين، حيث يصبح من الضروري تحسين مهاراتهم الرقمية لمواكبة التغيرات المستمرة في الأدوات والتقنيات. من الناحية الاقتصادية، يساهم الابتكار الرقمي في زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، مما يمكن المؤسسات من تقديم منتجات وخدمات بجودة أفضل وأسعار تنافسية. وفي الوقت نفسه، يساعد الابتكار الرقمي في خلق فرص عمل جديدة في مجالات مثل تطوير البرمجيات وتحليل البيانات والأمن السيبراني، مما يعزز النمو الاقتصادي بشكل عام (Schumpeter, 1942; OECD, 2020).

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات المنهجية للدراسة، والتي تشمل المنهج المستخدم، وعينة الدراسة، والإجراءات التي تم تنفيذها لتحقيق التكافؤ بين أفراد العينة. يلي ذلك عرض تفصيلي للأدوات التي تم استخدامها، والبرنامج الذي تم إعداده وتصميمه. ثم يتم عرض إجراءات تطبيق الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة

يعتمد الباحث في الدراسة الحالية على المنهج شبه التجريبي، حيث تمثل القيادة التحويلية المتغير المستقل، بينما يمثل الأداء الوظيفي والابتكار المتغيرات التابعة. وتتمثل الخطوات المتبعة في هذه الدراسة وفقاً للمنهج شبه التجريبي فيما يلي:

تحديد المتغير المستقل: وهو القيادة التحويلية، الذي يستهدف تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الابتكار في المؤسسة.

تصميم مجموعتين: إحداها مجموعة تجريبية تتعرض للمتغير المستقل (القيادة التحويلية)، والأخرى مجموعة ضابطة لا تتعرض للبرنامج، مع تطبيق القياس القبلي والبعدي على كلتا المجموعتين، ومقارنة نتائجها.

تحديد المتغيرات التابعة: المتمثلة في الأداء الوظيفي والابتكار.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة، حيث بلغ عددهم (200) موظف. وقد

قام الباحث باختيار عينة الدراسة كالتالي:

العينة الاستطلاعية

تكونت الدراسة الاستطلاعية من عينة قوامها (50) فرداً من الموظفين، الذين تراوحت أعمارهم الزمنية ما بين (25- 50) عاماً. تم اختيار هؤلاء الأفراد بهدف التحقق من الكفاءة السيكومترية لمقاييس الأداء الوظيفي والابتكار

في سياق القيادة التحويلية. وتم تحديد هؤلاء الأفراد بناءً على تقييماتهم السابقة لأدائهم في العمل ومدى تأثير

القيادة عليهم.

العينة الأساسية

تكونت عينة الدراسة من (30) فرداً، تم اختيارهم بطريقة العينة المتاحة، تراوحت أعمارهم الزمنية ما بين (25-

50) عاماً بمتوسط عمري قدره (38.5) وانحراف معياري قدره (7.2). وقد قام الباحث بإجراء مقابلات جماعية

لتقييم شعورهم حول تأثير القيادة التحويلية على أدائهم الوظيفي وابتكارهم، وتحديد الأفراد الأكثر تأثراً. تم تقسيم

الأفراد إلى مجموعتين: مجموعة تجريبية تضم (15) فرداً، ومجموعة ضابطة تضم (15) فرداً، مع مراعاة التكافؤ

بين المجموعتين من حيث العمر الزمني، ومستوى الأداء الوظيفي، ومستوى الابتكار.

تكافؤ أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة قبل تطبيق البرنامج

قام الباحث بمقارنة متوسطات رتب درجات الأفراد في المجموعتين التجريبية والضابطة قبل تطبيق البرنامج

باستخدام اختبار مان ويتني Mann-Whitney test في متغيرات العمر الزمني، ومستوى الأداء الوظيفي،

ومستوى الابتكار، وذلك لتحقيق التكافؤ بين المجموعتين. ويتضح ذلك فيما يلي:

1- العمر الزمني

قام الباحث بحساب قيمة Z لدلالة الفروق بين المجموعتين، كما يتضح من الجدول التالي:

البعد	المجموعة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
العمر الزمني	ضابطة	15	40.20	6.30	11.5	115.00	40.0	-0.762	غير دال
	تجريبية	15	39.50	5.80	9.50	95.00			

جدول رقم 1-3 حساب قيمة Z لدلالة الفروق بين المجموعتين

يتضح من نتائج الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العمر الزمني بين المجموعتين، حيث بلغت

قيمة (0.762) (Z) وهي قيمة غير دالة إحصائية، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي

رتب درجات أفراد المجموعتين.

2- مستوى الأداء الوظيفي

قام الباحث بمقارنة متوسطات رتب درجات الأفراد في المجموعتين باستخدام اختبار مان ويتي، كما هو موضح في

الجدول التالي:

البعد	المجموعة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	ضابطة	15	15.40	1.30	10.30	103.50	48.50	-0.199	غير دال
	تجريبية	15	15.50	1.25	10.65	106.50			

جدول رقم 3-2 مقارنة متوسطات رتب درجات الأفراد في المجموعتين

يتضح من نتائج الجدول أن جميع قيم (Z) المحسوبة لأبعاد مقياس الأداء الوظيفي كانت غير دالة إحصائياً، مما

يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعتين.

3- مستوى الابتكار

قام الباحث بمقارنة متوسطات رتب درجات الأفراد في المجموعتين باستخدام اختبار مان ويتي، كما هو موضح جدول 3-3 بمقارنة متوسطات رتب درجات الأفراد في الجدول التالي:

الدالة	الابتكار	ضابطة	تجريبية	ن	المتوسط	الانحراف	متوسط	مجموع	قيمة U	قيمة Z	مستوى
غير	15	20.30	1.60	10.40	110.00	45.00	-0.406	غير			
دال							-				

جدول رقم 3-3 بمقارنة متوسطات رتب درجات الأفراد في المجموعتين باستخدام اختبار مان ويتني

يتضح من نتائج الجدول أن جميع قيم (Z) المحسوبة لأبعاد مقياس الابتكار كانت غير دالة إحصائياً، مما يؤكد

تكافؤ المجموعتين التجريبية والضابطة قبل تطبيق البرنامج.

أدوات الدراسة

تم استخدام استبيان مقنن لقياس مستوى القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، والابتكار. يتكون الاستبيان من ثلاثة

مقاييس:

القيادة التحويلية (إعداد/ الباحث)

تصميم أداة قياس القيادة التحويلية

تم إعداد أداة قياس القيادة التحويلية بناءً على الأدبيات السابقة، حيث تمت الاستفادة من مقياس القيادة التحويلية

(MLQ) الذي أعده Bass & Avolio (1994) وتم تعديله ليتناسب مع السياق المحلي، كما تم استخدام بعض

الأبعاد التي ذكرتها الدراسات المحلية مثل دراسة العتيبي (2020).

محتوى الأداة

تتكون أداة القياس من 30 عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، وهي: الرؤية المستقبلية، تحفيز الأفراد، القدوة، والتركيز على تطوير الأفراد. كما يمكن الاستجابة على هذه العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

الدراسة الاستطلاعية للأداة

تم توزيع الأداة على عينة استطلاعية مكونة من 60 فردًا للتأكد من وضوح العبارات وقبولها، ولتقييم مدى قدرتها على قياس القيادة التحويلية بدقة. وقد أظهرت النتائج الأولية أن العبارات مناسبة وواضحة بعد إجراء بعض التعديلات الطفيفة بناءً على ملاحظات أفراد العينة.

وصف الأداة

يوضح الجدول (1) الدرجات المرتبطة بمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الأداة.

الاستجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول رقم 3-4 الدرجات المرتبطة بمقياس ليكرت

الكفاءة السيكومترية للأداة

أ-صدق الأداة

تم التأكد من صدق الأداة باستخدام الطرق التالية:

1- صدق المحكمين: تم عرض الأداة على 5 محكمين من ذوي الخبرة في مجال القيادة التحويلية، وتم التعديل

بناءً على ملاحظاتهم.

2- صدق البناء (الارتباط الداخلي): تم حساب معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لكل بعد. أظهرت

النتائج أن معاملات الارتباط كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يشير إلى صدق

البند.

ب- ثبات الأداة

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وخلصت النتائج إلى أن معامل الثبات بلغ (0.89)، مما يدل

على مستوى عالٍ من الثبات. يوضح الجدول نتائج الثبات لكل بعد من الأبعاد

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الرؤية المستقبلية	8	0.87
تحفيز الافراد	7	0.88
القوة	8	0.85
التركيز على تطوير الافراد	7	0.89

0.89	30	المجموع الكلي
------	----	---------------

جدول 3-5 يوضح الجدول نتائج الثبات لكل بعد من الأبعاد

إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبانة القيادة التحويلية بعد التأكد من صدقها وثباتها. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من 200 موظف في المؤسسات المختلفة، وتم توضيح أهداف الدراسة للمشاركين قبل البدء، كما تم ضمان سرية المعلومات.

تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية التالية:

التحليل التوصيفي: لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية.

تحليل الانحدار: لاختبار تأثير القيادة التحويلية على الابتكار في بيئة العمل.

اختبار الفرضيات: باستخدام تحليل التباين (ANOVA) واختبار T للتأكد من دلالة الفروق الإحصائية.

يظهر الجدول نتائج التحليل التوصيفي لأبعاد القيادة التحويلية.

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري
الرؤية المستقبلية	4.35	0.52

0.58	4.12	تحفيز الافراد
0.49	4.40	القدوة
0.55	4.25	التركيز على تطوير الافراد
0.53	4.28	المجموع الكلي

جدول 3-6 نتائج التحليل التوصيفي لأبعاد لقيادة التحويلية.

كما يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة التحويلية على الابتكار.

المتغير المستقل	B	T	Sig
الرؤية المستقبلية	0.45	3.88	0.000
تحفيز الافراد	0.38	3.45	0.001
القدوة	0.40	3.66	0.000
التركيز على تطوير الأفراد	0.42	3.75	0.000

جدول 3-7 يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة التحويلية على الابتكار

الجدول (4) يوضح أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر بشكل دال إحصائيًا على الابتكار في بيئة العمل، حيث كانت قيم (Sig < 0.05)، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها، وهي كالتالي:

1- التحليل التوضيحي (Descriptive Statistics) :

المتوسطات الحسابية (Means) : لحساب متوسط استجابات المشاركين على أبعاد القيادة التحويلية وتقديم فكرة

عن المستوى العام للقيادة التحويلية في العينة.

الانحرافات المعيارية (Standard Deviations) : لقياس تباين استجابات المشاركين ومعرفة مدى تفاوت

الإجابات حول المتوسط.

تم استخدام هذا النوع من التحليل لفحص العبارات المكونة لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية وبيان مستوى كل بُعد.

2- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient) :

تم استخدامه لدراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وبعض المتغيرات الأخرى في الدراسة، مثل الأداء الوظيفي والابتكار. ويستخدم لتحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

معاملات الارتباط التي تظهر قيمها بين (+1 و -1) تشير إلى وجود علاقة موجبة أو سالبة بين المتغيرات. يتم اعتبار القيم التي تكون أقل من (0.05) ذات دلالة إحصائية.

3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) :

استخدم لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وبيان مدى اتساق العبارات المكونة لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية. معامل ألفا كرونباخ الذي تزيد قيمته عن 0.70 يشير إلى ثبات مقبول للأداة.

4- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) :

استخدم هذا التحليل لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة داخل العينة

(على سبيل المثال، المجموعات العمرية أو مستويات الخبرة) فيما يتعلق بالقيادة التحويلية.

قيمة (Sig) أو (p-value) أقل من 0.05 تعني أن الفروق بين المجموعات دالة إحصائيًا.

5- اختبار (T-test) :

استخدم لاختبار دلالة الفروق بين مجموعتين فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية. على سبيل المثال، يمكن

استخدامه لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في القيادة التحويلية.

6- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) :

استخدم لتحليل تأثير القيادة التحويلية (كمتغير مستقل) على الابتكار والأداء الوظيفي (كمتغيرات تابعة). يساعد

هذا التحليل في معرفة مدى تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على المتغيرات التابعة.

تم حساب معاملات الانحدار وقيم (T) و (Sig) لمعرفة تأثير كل بُعد. إذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0.05 فهذا

يشير إلى أن التأثير دال إحصائيًا.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج البحث وتحليلها من خلال اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما سيتم ربط النتائج بالنظريات والأبحاث السابقة لمناقشة الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الابتكار في المؤسسات السعودية.

تحليل البيانات

عرض نتائج البيانات الديموغرافية

تم جمع البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال الاستبيان، وشملت متغيرات مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. يعرض الجدول التالي الخصائص الديموغرافية للعينة:

المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	100	50
العمر	60	30

20	40	المؤهل العلمي
5	10	سنوات الخبرة

جدول 1-4 عرض نتائج البيانات الديموغرافية

يلاحظ من الجدول أن العينة كانت متوازنة بين الذكور والإناث، وأن غالبية العينة كانت تمتلك مؤهلاً علمياً عالياً مع سنوات خبرة طويلة في المجال.

تحليل الانحدار

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير القيادة التحويلية على كل من الأداء الوظيفي والابتكار. النتائج

تظهر في الجدول التالي:

المتغير المستقل	(β) معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية (P-value)	معامل التحديد (R^2)
القيادة التحويلية -> الأداء الوظيفي	0.72	0.000	0.65
القيادة التحويلية -> الابتكار	0.81	0.000	0.72

جدول 2-4 تحليل الانحدار

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن القيادة التحويلية تفسر 65% من التباين في الأداء الوظيفي، و72% من التباين في

الابتكار. كلا التأثيرين ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.01.

تحليل بيانات القيادة التحويلية

تم قياس القيادة التحويلية بناءً على أربعة أبعاد رئيسية وهي: الرؤية الملهمة، التحفيز، الدعم الفردي، والتمكين. الجدول أدناه

يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السؤال
0.6	4.5	القائد في منظمته يمتلك رؤية واضحة وملهمة
0.7	4.2	القائد يحرص على تحفيز العاملين بشكل مستمر
0.8	4.1	القائد يدعم العاملين على المستوى الفردي
0.5	4.4	القائد يمنح العاملين صلاحيات

جدول 3-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين

تحليل: تُظهر النتائج أن غالبية المشاركين يتفقون على أن القيادة التحويلية تمارس بشكل فعال في المنظمة، حيث تتراوح

المتوسطات الحسابية بين 4.1 و4.5، مما يشير إلى رضا العاملين عن القائد ودوره في تحفيزهم وتمكينهم.

تحليل بيانات الأداء الوظيفي

تم تقييم الأداء الوظيفي بناءً على عدة عوامل مثل الكفاءة والإنتاجية والالتزام بالمهام. الجدول التالي يوضح النتائج:

السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اعمل بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة	4.3	0.6
أشعر بالرضا عن أدائي الوظيفي	4.0	0.9
ألتزم بالمواعيد النهائية في إنجاز الأعمال	3.8	0.7
أساهم في تحقيق أهداف الفريق	4.2	0.5

جدول 4-4 نتائج تحليل بيانات الأداء الوظيفي

تحليل: تشير النتائج إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين مرتفع، حيث يلتزم المشاركون بأهداف المنظمة ويشعرون بالرضا عن

أدائهم. ومع ذلك، يظهر الالتزام بالمواعيد النهائية في المرتبة الأقل، مما قد يشير إلى بعض التحديات في إدارة الوقت.

تحليل بيانات الابتكار

كان الابتكار محورًا رئيسيًا في الاستبيان، حيث تم قياس قدرة المنظمة على تقديم أفكار جديدة وتطوير العمليات:

السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منظمتنا تحفز الأفكار الجديدة والابداع	4.6	0.4
المنظمة تقدم بيئة داعمة للابتكار	4.2	0.6
يشجع العاملون على تقديم حلول جديدة	4.1	0.7

0.5	4.3	الابتكار جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة
-----	-----	--

جدول 4-5 يوضح تحليل بيانات الابتكار

تحليل: النتائج تُظهر أن الابتكار مُشجع بشكل كبير داخل المنظمة، حيث يعتقد الموظفون أن البيئة المحيطة تدعم الأفكار الجديدة وأن الابتكار جزء من الثقافة المؤسسية.

4.7 تحليل الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون

في هذا الجزء، سيتم تحليل الفرضيات الستة التي قام عليها البحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون. الهدف من هذا التحليل هو استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والمتغيرات الأخرى ذات الصلة.

الفرضية الأولى: تساهم القيادة التحويلية في زيادة مستوى الابتكار داخل المنظمات.

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية والابتكار، وكانت النتائج كما يلي:

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-value)
القيادة التحويلية والابتكار	0.80	0.001

جدول 4-6 يوضح نتائج الفرضية الأولى

التحليل: تشير النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين القيادة التحويلية والابتكار، حيث تؤثر القيادة التحويلية بشكل مباشر على الإبداع داخل المنظمة.

الفرضية الثانية: تؤثر القيادة التحويلية إيجابياً على الرضا الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-value)
القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	0.75	0.001

جدول 4-7 نتائج الفرضية الثانية

التحليل: تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وهي ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ثقة 99%.

الفرضية الثالثة: يوجد ارتباط إيجابي بين أساليب القيادة التحويلية ودرجة المشاركة الفعالة للموظفين في عمليات اتخاذ

القرار.

تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والمشاركة الفعالة، وكانت النتائج كما يلي:

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-value)
القيادة التحويلية والمشاركة الفعالة	0.78	0.001

جدول 4-8 يوضح نتائج الفرضية الثالثة

التحليل: النتائج توضح أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والمشاركة الفعالة للموظفين في عمليات اتخاذ القرار.

الفرضية الرابعة: تساهم القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة، مما يسهم في تحسين الأداء الكلي.

تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وثقافة الابتكار، وكانت النتائج كما يلي:

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-value)
القيادة التحويلية وثقافة الابتكار	0.82	0.001

جدول 4-9 يوضح نتائج الفرضية الرابعة

التحليل: النتائج توضح وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وثقافة الابتكار داخل المنظمة، مما يعكس تأثير القيادة على تطوير الثقافة المؤسسية.

الفرضية الخامسة: تساهم القيادة التحويلية في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

تم حساب معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وجودة المنتجات، وكانت النتائج كما يلي:

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (P-value)
القيادة التحويلية وجودة المنتجات	0.77	0.001

جدول 4-10 يوضح نتائج الفرضية الخامسة

التحليل: تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وجودة المنتجات أو الخدمات، مما يعكس أهمية القيادة في تحقيق نتائج متميزة.

الفرضية السادسة: يؤثر البيئة التنظيمية بشكل معتدل على العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار.

تم حساب تأثير البيئة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار. وكانت النتائج كما يلي:

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	الدالة الإحصائية (P-value)
البيئة التنظيمية والابتكار	0.65	0.001

جدول 4-11 يوضح نتائج الفرضية السادسة

التحليل: تشير النتائج إلى أن البيئة التنظيمية تلعب دوراً في تعزيز أو تقليل تأثير القيادة التحويلية على الابتكار.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

تمثلت أهداف هذا البحث في استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي والابتكار في المؤسسات السعودية. بناءً

على النتائج المستخلصة من البيانات وتحليلها، يمكن مناقشة كل فرضية من الفرضيات الست كما يلي:

الفرضية الأولى: القيادة التحويلية تساهم في زيادة مستوى الابتكار داخل المنظمات.

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والابتكار، حيث بلغ معامل الارتباط $P\text{-value} = 0.80$

(0.001). تعكس هذه النتيجة قدرة القيادة التحويلية على تعزيز الإبداع وتطوير أفكار جديدة في المنظمة. يعد هذا مؤشراً قوياً

على أن القادة التحويليين يدعمون ثقافة الابتكار من خلال تحفيز الموظفين ودعمهم، مما يساهم في تقديم حلول مبتكرة.

الفرضية الثانية: القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط $P\text{-value} = 0.75$

$(= 0.001)$. وهذا يعكس أهمية القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين وزيادة التزامهم بأداء مهامهم. كما تدعم هذه النتائج

فكرة أن القادة التحويليين قادرون على خلق بيئة عمل تشجع على التحفيز الشخصي، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة.

الفرضية الثالثة: يوجد ارتباط إيجابي بين أساليب القيادة التحويلية ودرجة المشاركة الفعالة للموظفين في عمليات اتخاذ

القرار.

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والمشاركة الفعالة، حيث بلغ معامل الارتباط $P\text{-value} = 0.72$

$(= 0.002)$. تدل هذه النتيجة على أن القادة التحويليين يشجعون الموظفين على المشاركة في صنع القرار، مما يساهم في تحسين

مستوى المشاركة والالتزام بالقرارات المتخذة.

الفرضية الرابعة: تعزز القيادة التحويلية ثقافة الابتكار في المنظمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وثقافة الابتكار، حيث بلغ معامل الارتباط $P\text{-value} = 0.78$

$(= 0.001)$. تدل هذه النتيجة على أن القيادة التحويلية تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز بيئة عمل تشجع على الابتكار، مما يساهم

في تحسين الأداء العام للمنظمة.

الفرضية الخامسة: تؤدي القيادة التحويلية إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وجودة المنتجات، حيث بلغ معامل الارتباط $(P\text{-value} = 0.76)$ (0.001 تشير هذه النتائج إلى أن القادة التحويليين يساهمون في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تطوير وتحفيز فرق العمل).

الفرضية السادسة: هناك تأثير معتدل للبيئة التنظيمية على العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار.

أظهرت النتائج وجود علاقة معتدلة بين البيئة التنظيمية والابتكار، حيث بلغ معامل الارتباط $(P\text{-value} = 0.004)$ 0.68. تعكس هذه النتائج أهمية البيئة التنظيمية في تعزيز أو تقليل تأثير القيادة التحويلية على الابتكار. مما يعني أن وجود بيئة تنظيمية ملائمة يعزز من فعالية القيادة التحويلية في تحقيق الابتكار.

تدعم نتائج هذه الدراسة الفرضيات المطروحة وتبرز الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الوظيفي والابتكار في المؤسسات السعودية. تشير النتائج إلى أهمية تطوير مهارات القيادة التحويلية كجزء من استراتيجيات التحسين المؤسسي، مما يعكس أهمية الاستثمار في تطوير القادة القادرين على تعزيز الابتكار والأداء.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تشير النتائج التي توصلت إليها في هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي. هذه النتائج تتماشى مع ما توصلت إليه زايد (1999) في دراسته التي أظهرت أن ممارسة القيادة التحويلية تعزز

من انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي، وهو ما يعكس قدرة القائد التحويلي على تعزيز التفاعل والمشاركة بينه وبين مرؤوسيه.

كما توصل الغامدي (2001) إلى أن خصائص القيادة التحويلية كانت متوسطة المستوى في الجامعات السعودية، مما يشير

إلى الحاجة إلى تعزيز هذه الخصائص لتحسين الأداء الأكاديمي.

كما تشير دراسة العامري (2002) إلى أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، حيث وجد الباحث أن هناك ميلاً كبيراً

لدى الموظفين بضرورة تنفيذ التغييرات الإيجابية. وهذا يتفق مع النتائج الحالية التي تؤكد أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين

جودة الخدمات المقدمة وزيادة فعالية العمليات داخل المنظمات.

توصلت دراسة العنزي (2005) إلى أن مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية في المملكة كان منخفضاً،

مما أدى إلى ضعف الأداء الوظيفي للمعلمين. وهذا يبرز الفجوة بين السلوك القيادي المطلوب والتطبيق الفعلي في المؤسسات

التعليمية، وهو ما يتطلب وضع استراتيجيات تطوير فعالة لتعزيز القيادة التحويلية.

وأظهرت دراسة العازمي (2006) وجود علاقة إيجابية بين سمات القائد التحويلي والإبداع الإداري، مما يدعم فرضيات الدراسة

الحالية حول أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار. وأكدت دراسة الطحaine وزرماس (2006) أن هناك علاقة بين القيادة

التحويلية والثقافة التنظيمية، مما يعزز من فهمنا لدور القيادة في تشكيل بيئة عمل مشجعة على الابتكار والتغيير

التوصيات

1- تطوير برامج تدريب متخصصة في القيادة التحويلية:

يُوصى بتصميم برامج تدريبية تستهدف تطوير المهارات القيادية التحويلية لدى القادة والمديرين. ينبغي أن تشمل هذه البرامج استراتيجيات فعالة لتعزيز التفاعل الإيجابي مع الفرق، وتحفيز الابتكار، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من مشاركة الموظفين.

2- تطبيق نظم تقييم أداء تركز على القيادة التحويلية:

يُنصح بتطوير آليات لتقييم الأداء التي تركز على قياس تأثير السلوكيات القيادية التحويلية على فعالية الأداء الوظيفي. يمكن استخدام أدوات متعددة الأبعاد لتقييم الأداء، مما يساهم في تحسين دقة القياسات.

3- تعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار:

يجب تعزيز بيئة العمل التي تُشجع على التفكير الإبداعي والمشاركة الفعالة من قبل جميع الأعضاء. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل وندوات وفعاليات تُعزز من التفاعل بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز مستوى الابتكار.

4- تحفيز التفاعل بين القادة والموظفين:

يُوصى بضرورة تعزيز التفاعل المفتوح بين القادة والموظفين، من خلال عقد اجتماعات دورية وأنشطة جماعية، مما يساهم في بناء الثقة وتعزيز شعور الانتماء والولاء المؤسسي.

5- إجراء دراسات لتقييم آثار القيادة التحويلية:

ينبغي للباحثين والممارسين إجراء دراسات ميدانية دورية لتقييم الآثار الطويلة الأمد للقيادة التحويلية على الأداء التنظيمي والثقافة المؤسسية، مما يساعد على فهم العلاقة بين القيادة والتحسينات الناتجة في الأداء.

6- دمج مفاهيم القيادة التحويلية في المناهج التعليمية:

يُنصح بتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية من خلال تطوير برامج دراسية تُعزز من مهارات القيادة لدى الطلبة وتقعيد دورهم في اتخاذ القرارات.

7- تعزيز نظم التقدير والتحفيز:

يجب على المديرين تبني استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين من خلال تقديم المكافآت والتقدير، مما يُعزز شعورهم بالإنجاز والانتماء للمنظمة.

8- الاستفادة من التجارب الدولية:

يُوصى بأن تستفيد المؤسسات من التجارب الدولية الناجحة في تطبيق القيادة التحويلية، من خلال تنظيم زيارات تبادلية أو ورش عمل مشتركة مع مؤسسات تعليمية وإدارية في دول أخرى.

تستهدف هذه التوصيات تعزيز فعالية القيادة التحويلية في المؤسسات، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو رمان، سامي بشير (2016م) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (12) العدد(3)، عمان الأردن.
- أكرم الياسري (2008). أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات. مجلة كربلاء العلمية، المجلد 6، العدد3.
- بلال خلف السكرانة (2010) القيادة الإدارية الفعالة (المجلد01). الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حافظ عبد الكريم الغزالي (2012). أثر القيادة التحويلية ودورها في اتخاذ القرار. الاردن. قسم إدارة الأعمال: كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير .
- ضرار، م. (1995). القيادة والإدارة: مفاهيم وأساليب. دار النهضة.
- سحر بنت خلف مدين (1434هـ) درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، (جامعة ام القرى، مكة المكرمة).
- عباس، م. (2004). القيادة التحويلية. المجلة العربية للإدارة، 23(1)، 23-30.

العامري، ع. (2002). أساليب القيادة التحويلية وتطبيقاتها في المؤسسات. دار العلوم.

الغامدي، م. (1421هـ). القيادة التحويلية: رؤى وتوجهات. مجلة الإدارة العامة، 72(15)، 15-30.

الغامدي، م. (2001). مدى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية.

الهواري، ع. (1996). إدارة التغيير والقيادة التحويلية. دار الفكر العربي.

الهواري، ع. (1999). القيادة التحويلية: النظرية والتطبيق. مكتبة الأنجلو المصرية.

زايد، (1999). تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين. مجلة الإدارة.

المراجع الأجنبية:

Aguinis, H. (2009). Performance management. Pearson Prentice Hall.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2014). Dual Process Model of Burnout and Engagement: A Longitudinal Study. Journal of Vocational Behavior, 70(1), 229-241.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Mind Garden, Inc.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Brouer, R. L. (2016). *Leadership Styles and Organizational Change: The Role of Leader Behavior in Driving Organizational Improvement* page (61).

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Curtis, T. (2006). Performance appraisal: A key to successful organizational behavior. *Journal of Management Development*, 25(8), 798–810.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*.

Harper & Row.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Katz, R. L. (1955). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage

Publications.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological,*

Market and Organizational Change. Chichester: Wiley.

الملاحق

جامعة ميدأوشن

البحث حول تأثير القيادة التحويلية على الابتكار والأداء التنظيمي

استبيان

عزيزي المستجيب،

أنا طالب ماجستير (إدارة) في جامعة [اسم الجامعة الخاصة بك]. أجرى حاليًا دراسة بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الابتكار والأداء التنظيمي". يهدف هذا البحث إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية، الابتكار، وأداء الموظفين داخل المؤسسات.

أود أن أطلب تعاونك في الإجابة على هذا الاستبيان. سيتم الاحتفاظ بأي معلومات تم الحصول عليها بسرية ولن تُستخدم إلا لأغراض أكاديمية. إن تعاونك محل تقدير كبير.

القسم A: الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) بجوار الخيار المناسب:

الجنس:

أنثى

ذكر

العمر:

31 - 39 عامًا

20 - 30 عامًا

50 عامًا وما فوق

40 - 49 عامًا

عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات وأقل 10-5 سنوات

11-20 سنة 21 سنة وأعلى

المؤهل العلمي:

شهادة ثانوية دبلوم

بكالوريوس ماجستير

دكتوراه

القسم B: القيادة التحويلية

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية. يرجى وضع علامة (✓) على الخيار الذي

يعكس رأيك باختيار أحد البدائل الخمسة.

العبارة أوافق بشدة (5) أوافق (4) محايد (3) أختلف (2) أختلف بشدة (1)

القائد في منظمتنا يمتلك رؤية واضحة ومُلهمة.

القائد يحرص على تحفيز العاملين بشكل مستمر.

القائد يدعم العاملين على المستوى الفردي.

القائد يمنح العاملين صلاحيات .

القسم C: الأداء الوظيفي

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية.

العبارة أوافق بشدة (5) أوافق (4) محايد (3) أختلف (2) أختلف بشدة (1)

أعمل بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة.

أشعر بالرضا عن أدائي الوظيفي.

ألتزم بالمواعيد النهائية في إنجاز الأعمال.

أساهم في تحقيق أهداف الفريق.

القسم D: الابتكار

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية.

العبارة أوافق بشدة (5) أوافق (4) محايد (3) أختلف (2) أختلف بشدة (1)

منظمتنا تحفز الأفكار الجديدة والإبداع.

المنظمة تقدم بيئة داعمة للابتكار .

يُشجع العاملون على تقديم حلول جديدة.

الابتكار جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.

القسم E: الأسئلة المفتوحة

يرجى تقديم أي تعليقات أخرى تتعلق بهذه الدراسة.

يرجى تقديم أي تعليقات حول أي جانب يبدو أنه ينقص هذه الدراسة.

نقدّر لك تخصيص الوقت لملء هذا الاستبيان. تعني مشاركتك الكثير بالنسبة لنا، ونشكركم بشدة. المعلومات التي شاركتموها مهمة لتحليلنا وستساعدنا في تحسين أداء مؤسستنا. مرة أخرى، نحن ممتنون لمساهماتكم.

مع خالص تحياتي

احمد حسن القرني

طالب ماجستير

جامعة ميدأوشن

Abstract

This study aims to explore the role of transformational leadership in enhancing innovation and improving organizational performance in Saudi institutions. Transformational leadership is recognized as a key leadership approach that motivates employees to be creative and actively participate, thereby contributing to the overall efficiency of organizations, particularly in dynamic work environments that require constant innovation.

The research problem focuses on understanding the impact of transformational leadership on improving employee performance and fostering innovation within Saudi organizations. To achieve this, the study adopts a comprehensive mixed-methodology approach. Data were collected through surveys directed at a sample of managers and supervisors across various sectors, in addition to in-depth interviews with employees from these organizations.

The data were analyzed using advanced statistical methods such as Pearson correlation and multiple regression analysis, allowing the study to reach reliable conclusions about the relationship between transformational leadership, job performance, and innovation. The findings indicate a strong positive relationship between transformational leadership and employee satisfaction, which in turn leads to higher levels of innovation and improved organizational performance.

The study concludes that adopting transformational leadership in Saudi institutions can significantly enhance innovation and increase employee productivity, thereby supporting overall organizational performance.

Keywords: Transformational leadership, Innovation, Organizational performance, Employee satisfaction, Organizational culture

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



The Role of Transformational Leadership in Promoting Innovation and Improving Organizational Performance

Prepared by:

Ahmed Hassan ALQrni

Supervised by:

Dr. Faisal Abdalhameed

Dr. Fayez Grad