

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة : ميدا وشن
كلية الإدارة

عنوان البحث :

أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي "دراسة تحليلية لنظريات القيادة"

إعداد الطالب :

راكان سلطان عبدالله السلطان

العام الجامعي : ٢٠٢٤م

ملخص الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة نظريات القيادة الحديثة وتطبيقها في بيئات العمل. تم إجراء الدراسة في بيئة العمل التنظيمية لعدد من المؤسسات في المملكة العربية السعودية، حيث ركزت على تقييم مدى فعالية القادة في تحفيز فرق العمل وتوجيههم لتحقيق أهداف تتسم بالابتكار والتطوير المستمر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات باستخدام استبيانات موزعة على عينة من الموظفين في مستويات وظيفية مختلفة، إضافة إلى المقابلات النوعية مع بعض القيادات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم بشكل كبير في تعزيز التميز التنظيمي عبر زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء الجماعي، وتطوير الابتكار. كما لوحظ أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية يتمتعون بتأثير إيجابي في خلق بيئة عمل مرنة وتفاعلية. أوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب على القيادة التحويلية وتبني السياسات التي تدعم التواصل المستمر والتطوير الشخصي للموظفين. تضمنت التوصيات أيضاً ضرورة الاستثمار في تطوير القادة الحاليين وتمكينهم من استخدام أساليب القيادة التحويلية لتحقيق مستويات أعلى من التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التميز التنظيمي، الأداء الوظيفي، الابتكار، التحفيز.

١. المقدمة :

القيادة التحويلية تعد من أبرز أنماط القيادة التي ظهرت في العقود الأخيرة لتقديم نموذج متميز في كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز العاملين على الابتكار والإبداع. هذا النمط من القيادة يسعى إلى تجاوز الأساليب التقليدية في الإدارة والتركيز على تحفيز الأفراد من خلال الرؤية الواضحة، والتواصل الفعال، والتقدير المستمر للجهود، والاهتمام بتطوير القدرات الفردية للموظفين. ومع زيادة المنافسة العالمية والتحديات الكبيرة في بيئات العمل، باتت المنظمات تبحث عن نماذج قيادية تساهم في تحقيق التميز التنظيمي وتضمن البقاء في طليعة المنافسة.

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تتميز بأربع ركائز أساسية وهي: التأثير المثالي (Idealized Influence)، التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)، الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)، والاعتبارات الفردية (Individualized Consideration). من خلال هذه الركائز، يتمكن القائد من خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار، وتؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. في هذا السياق، تأتي أهمية البحث الحالي الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز التنظيمي من خلال استعراض النظريات الحديثة للقيادة التحويلية ومدى ملاءمتها لتطبيقات العالم الواقعي. ويتناول البحث بالدراسة التحليلية تأثير هذا النمط القيادي على مختلف عناصر الأداء التنظيمي، مثل جودة الخدمات، رضا الموظفين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تُعد القيادة التحويلية بمثابة محرك رئيسي للابتكار والتحسين المستمر، مما يساهم في تحقيق التفوق والريادة في المجال الذي تعمل فيه المنظمة. من هنا، يسعى البحث إلى تقديم فهم معمق للعوامل التي تجعل القيادة التحويلية وسيلة فعالة لتحقيق التميز، مع إلقاء الضوء على نماذج وتطبيقات عملية ناجحة من البيئة التنظيمية. ومن خلال هذه الدراسة، سيتم استعراض النظريات الأساسية التي قامت عليها القيادة التحويلية وأثرها في مختلف الأبعاد التنظيمية، مما يُمهّد لتقديم رؤى وتوصيات تساعد القيادات الإدارية في تبني هذا النهج وتعزيزه ضمن مؤسساتهم.

٢. مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة الدراسة في أن العديد من المنظمات تواجه تحديات كبيرة في تحقيق التميز التنظيمي والمحافظة على التنافسية في ظل بيئات العمل المتغيرة والمتسارعة. تعتمد العديد من المنظمات على أساليب القيادة التقليدية التي قد لا تكون فعالة بما يكفي لتعزيز الابتكار وتحفيز الموظفين بشكل مستمر. من هنا، تبرز أهمية القيادة التحويلية كنهج حديث يهدف إلى إحداث تغيير جذري في ثقافة العمل وأساليب إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأداء المتميز. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي،

والتعرف على العوامل المؤثرة في فعالية هذا النمط القيادي، من خلال استعراض النظريات الحديثة وتطبيقها في الواقع العملي.

٣. أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على القيادة التحويلية كأحد أبرز النماذج القيادية الفعالة التي تساهم في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئات العمل الحديثة. من خلال فهم تأثير القيادة التحويلية، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجياتها الإدارية لتحفيز الإبداع وتعزيز الأداء الجماعي، مما يساهم في رفع الكفاءة التنظيمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يساعد البحث في توضيح الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل من خلال بناء علاقات ثقة ودعم بين القادة والموظفين، ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز الابتكار. يعتبر هذا البحث ذا قيمة كبيرة للباحثين وصناع القرار الإداري في المؤسسات الراغبين في تبني أساليب قيادية حديثة تساهم في تحقيق الريادة في مجالاتهم، فضلاً عن المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي.

٤. أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحليل دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي داخل المنظمات، من خلال دراسة تأثير ممارسات القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي وبيئة العمل.
 ٢. استعراض وتقييم نظريات القيادة الحديثة المتعلقة بالقيادة التحويلية، لفهم الأسس النظرية التي تدعم فعاليتها في السياق التنظيمي.
 ٣. تحديد العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق القيادة التحويلية وكيفية تعزيز هذه العوامل لتحقيق أهداف المنظمة.
 ٤. تقديم توصيات عملية للمنظمات حول كيفية تبني القيادة التحويلية بشكل فعال لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة على الابتكار.
 ٥. قياس تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، وتفاعل الموظفين ودوافعهم لتحقيق الأداء المتميز.
- تهدف هذه الأهداف إلى تعزيز فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز التنظيمي، ما يساعد المنظمات في تحسين ممارساتها الإدارية ورفع كفاءة عملياتها لتحقيق النجاح المستدام.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تُعرف بأنها نمط قيادي يسعى إلى تغيير وتحفيز الأفراد والمؤسسة بأكملها لتحقيق أهداف تتسم بالابتكار والتميز. وفقاً لتعريفات ماكجريجور بيرنز (1978)، فإن القيادة التحويلية تُعنى بتحفيز الأتباع من خلال تحديد رؤية ملهمة، وتشجيعهم على تبني السلوكيات التي تتجاوز اهتماماتهم الذاتية لصالح المنظمة (المعاينة، ٢٠٢٠). كما أشار بيرنارد باس (1985) إلى أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية (ضيف وعلة، ٢٠١٨). هذه الأبعاد تعمل معاً على تحسين أداء المنظمة وتعزيز الابتكار.

الفرع الثاني: مقارنة بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى

القيادة التحويلية تختلف عن أنماط القيادة الأخرى، مثل القيادة التقليدية (المعاملاتية)، التي تركز بشكل رئيسي على تبادل المكافآت بين القائد والأتباع مقابل الأداء المتوقع (بوقفة وآخرون، ٢٠٢٢). في القيادة التحويلية، يسعى القائد إلى تحفيز التغيير والنمو من خلال تحفيز الأفراد على الابتكار وتحدي الوضع القائم (العطوي والمعشر، ٢٠١١).

بينما تركز القيادة الأوتوقراطية على السلطة المركزية واتخاذ القرارات الفردية، فإن القيادة التحويلية تركز على إشراك الفريق في صنع القرار وتعزيز التعاون (ديب وآخرون، ٢٠٢١). على سبيل المثال، أظهرت دراسة العسالي (2016) أن الجامعات التي تتبنى القيادة التحويلية تشهد مستويات أعلى من الولاء المعياري مقارنة بالقيادة التقليدية. يُمكن تقديم مقارنة توضيحية بين هذه الأنماط في الجدول التالي:

جدول (١) مقارنة بين القيادة التحويلية والتقليدية

البعد	القيادة التحويلية	القيادة التقليدية
الهدف	تحفيز الابتكار	الحفاظ على الوضع الحالي
أسلوب التعامل	تشاركي ومشجع	تحفيزي باستخدام المكافآت
الأثر على الموظفين	يعزز الرضا والالتزام	محدود ومؤقت

هذه المقارنة توضح الفروق الجوهرية بين القيادة التحويلية والأنماط الأخرى، مما يبرز مدى تأثير القيادة التحويلية على التميز التنظيمي وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء أعلى وأهداف مشتركة (الرحامنة، ٢٠١٥).

المطلب الثاني: عناصر القيادة التحويلية

الفرع الأول: التأثير المثالي (Idealized Influence)

التأثير المثالي يُشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها من قبل الموظفين، مما يولد لديهم احترامًا وإعجابًا شديدين. القائد الذي يمتلك التأثير المثالي يعمل بجد لإظهار الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية، ويتميز بالثبات في مواجهة التحديات والصعاب. هذا العنصر يُمكن القائد من بناء الثقة والاحترام بين أعضاء الفريق، مما يعزز من رغبتهم في تحقيق أهداف المنظمة (الرحامنة، ٢٠١٥). مثال ذلك هو القائد الذي لا يكتفي بتحديد الأهداف بل يشارك في تنفيذها مع الفريق، مما يخلق شعورًا بالتضامن والمشاركة (بوقفة وآخرون، ٢٠٢٢).

الفرع الثاني: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

التحفيز الإلهامي يُعنى بقدرة القائد على إلهام الفريق من خلال توضيح رؤية مشتركة وأهداف ملهمة تجعلهم يشعرون بأهمية أدوارهم ومساهماتهم في تحقيق النجاح. القادة الذين يمارسون التحفيز الإلهامي يضعون أهدافًا طموحة ويوضحون للموظفين كيفية تحقيقها من خلال دعمهم ومساعدتهم على تحقيق التفوق (المعاطبة، ٢٠٢٠). على سبيل المثال، قد يتحدث القائد بشكل مؤثر عن مستقبل المنظمة وآفاقها، مما يحفز الفريق ويجعله يتفانى لتحقيق هذه الرؤية (ضيف وعلة، ٢٠١٨).

الفرع الثالث: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

الاستثارة الفكرية تعني تشجيع القائد للموظفين على التفكير النقدي وحل المشكلات بطرق إبداعية ومبتكرة. القادة الذين يعتمدون على الاستثارة الفكرية يساهمون في خلق بيئة عمل تقدر الأفكار الجديدة وتحفز التفكير غير التقليدي. هذه البيئة تعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات المستجدة وتطوير حلول مبتكرة (العسالي، ٢٠١٦). كما أشار العطوي والمعشر (2011)، فإن القائد الذي يشجع على الابتكار يساعد في بناء ثقافة عمل حيث يتم الترحيب بالاقتراعات الجديدة ويُحفز الموظفون على اتخاذ المخاطر المحسوبة.

الفرع الرابع: الاعتبار الفردية (Individualized Consideration)

الاعتبارات الفردية تُركز على اهتمام القائد باحتياجات وتطلعات كل فرد في الفريق على حدة. القادة الذين يتبنون هذا العنصر يتواصلون مع الموظفين بشكل شخصي، يفهمون احتياجاتهم، ويوفرون التوجيه والدعم

اللازمين لتطويرهم المهني. هذا الاهتمام يساعد في تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام لدى الموظفين، ويُظهر لهم أن القائد يهتم بنموهم الشخصي والمهني (ديب وآخرون، ٢٠٢١). مثال ذلك هو القائد الذي يقدم جلسات توجيه فردية ويساعد الموظفين على تحديد أهدافهم المهنية وتطوير خطط لتحقيقها.

المطلب الثالث: الأطر النظرية للقيادة التحويلية

الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم القيادة التحويلية

مفهوم القيادة التحويلية ظهر في أواخر السبعينيات عندما صاغ جيمس ماكجريجور بيرنز (1978) مصطلح القيادة التحويلية في كتابه "القيادة"، حيث وصف القادة التحويليين بأنهم أفراد قادرون على إحداث تغييرات جوهرية في منظماتهم من خلال التأثير على أتباعهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة (المعاينة، ٢٠٢٠). لاحقاً، قام بيرنارد باس (1985) بتوسيع مفهوم القيادة التحويلية وأضاف أربعة أبعاد أساسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، مما عزز الفهم النظري والعملية لهذه القيادة (ضيف وعلة، ٢٠١٨).

مع مرور الوقت، تطورت الدراسات لتشمل أبعاداً أوسع حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية في مختلف القطاعات والبيئات التنظيمية. على سبيل المثال، أظهرت دراسات العطوي والمعشر (2011) كيف تم تطبيق القيادة التحويلية بنجاح في المؤسسات الحكومية لتحقيق التميز التنظيمي. ساهمت هذه التطورات في تحسين الأساليب القيادية التقليدية وتقديم إطار مرن للتعامل مع التحديات الحديثة (بوقفة وآخرون، ٢٠٢٢).

الفرع الثاني: الرواد والمفكرون في نظرية القيادة التحويلية

جيمس ماكجريجور بيرنز يُعد أحد الرواد الأساسيين الذين قدموا فكرة القيادة التحويلية، حيث ركز على مفهوم أن القادة التحويليين يتميزون بالقدرة على تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف تفوق مصالحهم الشخصية. من بعده، جاء بيرنارد باس الذي ساهم بتعميق المفهوم وتقديم أبعاد ملموسة له، مما جعله أساساً للعديد من الأبحاث اللاحقة في مجال القيادة (ديب وآخرون، ٢٠٢١).

كما أضاف جون كوتر رؤى متعلقة بكيفية تنفيذ القيادة التحويلية لتحقيق التغيير المستدام في المنظمات، مشيراً إلى أن القائد التحويلي هو الذي يستطيع قيادة التغيير عبر تحديد الرؤية وإشراك الموظفين في تحقيقها (الرحامنة، ٢٠١٥). وفي السياق الأكاديمي، ساهمت دراسات الفطافطة (2020) في توضيح دور القيادة التحويلية في تحقيق التحالفات الاستراتيجية ودعم الابتكار في المنظمات الحديثة.

أظهرت أعمال العسالي (2016) أن استخدام القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز الولاء المؤسسي بين الموظفين، مما يساهم في تقوية الأداء العام للمنظمة. هذه الجهود النظرية والتطبيقية من قبل الرواد والمفكرين عززت من مكانة القيادة التحويلية كأحدى أهم استراتيجيات القيادة التي تساهم في تحقيق التميز والتنمية المستدامة.

المبحث الثاني: التميز التنظيمي وأبعاده

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي

الفرع الأول: تعريف التميز التنظيمي

التميز التنظيمي هو القدرة على تحقيق أداء فائق ومستدام يتجاوز التوقعات والمعايير المتعارف عليها في الصناعة. يتميز التميز التنظيمي بالجمع بين الابتكار، الجودة العالية، والكفاءة في العمليات الإدارية والتشغيلية. وفقاً لدراسات البدوي (2019)، التميز التنظيمي يشير إلى تحقيق نتائج متفوقة تعكس تحسين الأداء الكلي للمنظمة في جميع جوانبها. يركز هذا المفهوم على القدرة المستمرة للمنظمة على التكيف مع التغيرات وتقديم قيمة مضافة لأصحاب المصلحة. ويعتبر التميز التنظيمي أحد المعايير الرئيسية التي تضمن للمنظمة قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق (ضيف وعلة، ٢٠١٨).

الفرع الثاني: العوامل التي تساهم في تحقيق التميز التنظيمي

تحقيق التميز التنظيمي يتطلب مجموعة من العوامل الأساسية التي تعمل معاً لضمان تحقيق الأداء الأمثل. ومن بين هذه العوامل:

١. **القيادة الفعالة:** تلعب القيادة دوراً محورياً في تحقيق التميز من خلال وضع رؤية واضحة واستراتيجية فعالة وتحفيز الموظفين لتحقيقها. القيادة التحويلية بشكل خاص تساهم في تشجيع الابتكار والالتزام (العسالي، ٢٠١٦).
٢. **الثقافة التنظيمية الإيجابية:** تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة على التميز التنظيمي؛ فهي تعزز من روح التعاون والإبداع بين العاملين، مما يساهم في تحسين الأداء بشكل عام (المالكي، ٢٠٢٤).
٣. **الجودة والابتكار:** الحفاظ على معايير عالية للجودة والسعي المستمر للابتكار من أجل تحسين المنتجات والخدمات يساهم في ترسيخ التميز التنظيمي. الدراسات تشير إلى أن المنظمات التي تستثمر في تحسين الجودة والابتكار تحقق مستويات أعلى من الرضا بين العملاء والموظفين (لفطافطة، ٢٠٢٠).
٤. **الالتزام التنظيمي:** أظهرت الدراسات أن الالتزام العالي لدى الموظفين يرتبط بشكل إيجابي بتحقيق التميز التنظيمي؛ إذ يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء (الخوالدة، ٢٠١٨).
٥. **الهيكل التنظيمي المرن:** يعتبر الهيكل التنظيمي المرن عاملاً أساسياً يساهم في تحسين التفاعل بين الأفراد والفرق، مما يتيح سرعة الاستجابة للتغيرات ويساهم في تحقيق التميز التنظيمي (الرحامنة، ٢٠١٥).

يمكن توضيح العوامل المؤثرة في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الرسم التوضيحي التالي الذي يربط بين القيادة والثقافة التنظيمية والابتكار لتحقيق الأداء الفائق:

جدول (٢) يوضح العوامل المؤثرة على التميز الوظيفي

العوامل	تأثيرها على التميز التنظيمي
القيادة الفعالة	تحفيز الالتزام والابتكار
الثقافة التنظيمية	تعزيز التعاون والإبداع
الجودة والابتكار	رفع مستوى الأداء وزيادة رضا العملاء
الالتزام التنظيمي	تحسين الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين
الهيكل التنظيمي المرن	سرعة الاستجابة للتغيرات وتحسين التفاعل

المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات

الفرع الأول: الأداء الوظيفي والإنتاجية

يُعتبر الأداء الوظيفي والإنتاجية من أهم الأبعاد التي تُعبر عن مستوى التميز التنظيمي في أي منظمة. الأداء الوظيفي يشير إلى مدى كفاءة الموظفين في إنجاز مهامهم اليومية وقدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة. من ناحية أخرى، ترتبط الإنتاجية بكمية ونوعية المخرجات التي يتم تحقيقها مقارنة بالموارد المستخدمة، وتشمل الجهود الفردية والجماعية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

الأداء الوظيفي والإنتاجية يعتمدان بشكل كبير على عوامل متعددة، منها:

١. **الكفاءة والمهارات**: تؤثر مهارات الموظفين وخبراتهم بشكل مباشر على مستوى أدائهم الوظيفي. تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم يؤديان إلى تحسين الإنتاجية وزيادة جودة العمل (العسالي، ٢٠١٦).
٢. **التحفيز والدعم الإداري**: أشارت الدراسات إلى أن القادة التحويليين الذين يقدمون الدعم المستمر والتحفيز للموظفين يساهمون في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية. مثلاً، أظهرت دراسة الرحامنة (2015) أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين أداء الموظفين عبر تعزيز التزامهم وإبداعهم.
٣. **بيئة العمل**: بيئة العمل الداعمة والإيجابية تُشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. وجود ثقافة تنظيمية تُعزز من التعاون والابتكار يلعب دوراً كبيراً في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي (المالكي، ٢٠٢٤).

٤. الأنظمة والتكنولوجيا :استخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة المتطورة يساهم في تسهيل سير العمل وزيادة الكفاءة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية. تحقيق التميز يتطلب من المنظمات الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية التي تُساعد في تحسين كفاءة العمليات (الطافطة، ٢٠٢٠).

جدول (٣) العلاقة بين الأداء الوظيفي والإنتاجية :

العوامل المؤثرة	التأثير على الأداء والإنتاجية
الكفاءة والمهارات	تحسين جودة وسرعة تنفيذ المهام
التحفيز والدعم الإداري	زيادة الالتزام والإبداع
بيئة العمل	تعزيز التعاون والرضا الوظيفي
الأنظمة والتكنولوجيا	تحسين الكفاءة وتبسيط الإجراءات

يؤكد الباحثون على أهمية تطبيق سياسات وإجراءات تدعم هذه العوامل لضمان تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، ما يسهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي بشكل مستدام.

الفرع الثاني: الجودة والابتكار

الجودة والابتكار يمثلان بُعدين حيويين لتحقيق التميز التنظيمي في المنظمات. تُعرف الجودة بأنها مستوى تحقيق المتطلبات والقدرة على تلبية توقعات العملاء بشكل مستمر، بينما يُعرف الابتكار بأنه القدرة على تطوير أفكار جديدة أو تحسين عمليات ومنتجات موجودة لتعزيز التنافسية والتميز.

١. الجودة كعامل لتحقيق التميز التنظيمي :

الجودة تُعتبر حجر الزاوية للتميز التنظيمي، حيث تساعد في تعزيز الثقة بين المنظمة والعملاء وتحسين السمعة المؤسسية. تعتمد الجودة على مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف إلى تقديم خدمات ومنتجات خالية من العيوب وتلبي توقعات العملاء بأعلى مستوى ممكن (المالكي، ٢٠٢٤). (ومن خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، تستطيع المنظمات ضمان تنفيذ العمليات بكفاءة وتحسين مستمر.

مثال : شركات مثل تويوتا وجنرال إلكتريك اعتمدت استراتيجيات متقدمة في إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز التنظيمي، مما ساهم في زيادة رضا العملاء وتعزيز مكانتها في السوق.

٢. الابتكار ودوره في التميز التنظيمي :

الابتكار يعد دافعاً أساسياً لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التميز. يشمل الابتكار تطوير منتجات جديدة، تحسين العمليات الداخلية، وتبني استراتيجيات حديثة تساهم في تفوق المنظمة على منافسيها (القطافطة، ٢٠٢٠). الابتكار ليس مقتصرًا على تطوير المنتجات فحسب، بل يشمل أيضًا تحسين العمليات وتبني تقنيات جديدة لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

■ دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار:

القادة التحويليون يلعبون دورًا محوريًا في تحفيز الابتكار من خلال تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتبني الأفكار الجديدة. القادة الذين يمارسون الاستثارة الفكرية يوفران بيئة آمنة لتجريب الأفكار الجديدة وتشجيع التجارب الابتكارية، مما يعزز من أداء المنظمة بشكل عام (العسالي، ٢٠١٦).

٣. العلاقة بين الجودة والابتكار لتحقيق التميز التنظيمي :

الجودة والابتكار ليسا عنصرين متعارضين، بل يمكن أن يعملًا معًا لتحقيق التميز. الابتكار يساهم في تحسين الجودة من خلال تقديم حلول جديدة تزيد من فعالية وكفاءة العمليات. على سبيل المثال، تبني التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يؤدي إلى تحسين دقة وجودة العمليات التشغيلية في المنظمة، مما يعزز من قدرتها التنافسية (الرحامنة، ٢٠١٥).

جدول (٤) يوضح العلاقة بين الجودة والابتكار:

البُعد	التأثير على التميز التنظيمي
الجودة	زيادة رضا العملاء وتحسين سمعة المنظمة
الابتكار	تعزيز القدرة التنافسية والتكيف مع التغيرات
العلاقة بينهما	تحسين مستمر وابتكارات تساهم في رفع مستوى الجودة

يُظهر هذا التحليل أهمية تبني استراتيجية تدمج بين الجودة والابتكار لتحقيق التميز التنظيمي بشكل شامل ومستدام.

الفرع الثالث: رضا الموظفين والتزامهم

رضا الموظفين والتزامهم يُعدان من أهم الأبعاد التي تساهم في تحقيق التميز التنظيمي. يشير الرضا الوظيفي إلى مدى شعور الموظفين بالارتياح والتحفيز أثناء أداء مهامهم الوظيفية، في حين أن الالتزام التنظيمي يعبر عن مدى ولاء الموظفين وانتمائهم للمنظمة واستعدادهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهدافها.

١. رضا الموظفين وأثره على التميز التنظيمي :

الرضا الوظيفي هو عامل أساسي يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين ومستوى أدائهم. الموظفون الراضون يميلون إلى تقديم أداء أفضل، يكونون أكثر إبداعاً، ويمتلكون دوافع قوية للمساهمة في تحسين العمليات والنتائج. وفقاً لدراسة المالكي (2024) ، تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يتطلب توافر بيئة عمل مريحة، تواصل فعال بين القيادة والموظفين، وتوفير فرص للتطوير المهني.

أمثلة على تعزيز الرضا الوظيفي:

- توفير حوافز مالية ومعنوية تُحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.
- خلق بيئة عمل داعمة تشجع التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

٢. الالتزام التنظيمي وأهميته في تحقيق التميز :

الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى ولاء الموظفين للمنظمة ورغبتهم في البقاء فيها وتحقيق أهدافها. أظهرت الدراسات أن الموظفين الملتزمين يساهمون بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي لأنهم يتعاملون مع مهامهم بحماس وإيجابية، مما يعزز الأداء العام للمنظمة (الرحامنة، ٢٠١٥). (القادة التحويليون يلعبون دوراً كبيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال توفير الدعم، وتوضيح رؤية المنظمة، وتشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات.

٣. العلاقة بين رضا الموظفين والتزامهم والتميز التنظيمي :

الرضا والالتزام مترابطان بشكل وثيق ويؤثران بشكل مباشر على تحقيق التميز التنظيمي. عندما يشعر الموظفون بالرضا والالتزام، يزيد مستوى التفاعل الإيجابي بينهم وبين المنظمة، ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. دراسة العسالي (2016) أكدت أن القيادة التحويلية التي تركز على الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية تساهم في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى التزامهم التنظيمي.

جدول (٥) يوضح تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على التميز التنظيمي:

البُعد	التأثير على التميز التنظيمي
رضا الموظفين	تحسين الأداء والإنتاجية، زيادة الولاء للمنظمة
الالتزام التنظيمي	تقليل معدلات الدوران، زيادة الاستمرارية في الأداء العالي
العلاقة بينهما	تعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

٤. استراتيجيات تعزيز رضا الموظفين والتزامهم :

لتحقيق رضا والتزام الموظفين، يجب على المنظمات تبني استراتيجيات فعالة تشمل:

- توفير فرص للتطوير المهني.
- تطبيق سياسات عادلة للمكافآت والتقدير.
- تبني القيادة التحويلية التي تدعم الموظفين بشكل فردي وتساهم في تحفيزهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

هذا التحليل يوضح أن رضا الموظفين والتزامهم ليسا مجرد عوامل داعمة بل هما مكونات أساسية في تحقيق التميز التنظيمي المستدام.

المطلب الثالث: تحديات تحقيق التميز التنظيمي

الفرع الأول: تأثير القيادة على الأداء التنظيمي

تلعب القيادة دوراً حيوياً في توجيه الأداء التنظيمي وتحقيق التميز. القيادة الفعالة تساهم في تحديد رؤية واضحة للمنظمة، تطوير استراتيجيات فعالة، وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة. مع ذلك، قد تواجه المنظمات تحديات عدة عند محاولة تحقيق التميز التنظيمي من خلال القيادة، تشمل هذه التحديات ضعف التوجيه، نقص المهارات القيادية، وعدم القدرة على تحفيز الموظفين بشكل كافٍ.

١. التأثير الإيجابي للقيادة الفعالة على الأداء التنظيمي

القادة التحويليون الذين يتميزون بالتأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، يلعبون دوراً أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي. على سبيل المثال، عندما يعتمد القائد أسلوب التحفيز الإلهامي، يخلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على العمل بجدية أكبر والانخراط في المهام بفعالية. دراسة العسالي (2016) أظهرت أن المؤسسات التي تعتمد على القيادة التحويلية تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والجودة مقارنة بتلك التي تستخدم أساليب تقليدية.

جدول (٦) يوضح تأثير نوع القيادة على الأداء التنظيمي

نوع القيادة	الأثر على الأداء التنظيمي
القيادة التحويلية	تعزيز الابتكار وزيادة الإنتاجية
القيادة التقليدية	تحسين الكفاءة مع تأثير محدود على الابتكار

٢. التحديات المرتبطة بالقيادة وتأثيرها على الأداء :

- **نقص المهارات القيادية :** يواجه العديد من القادة تحديات في تطوير المهارات اللازمة لقيادة الفرق بفعالية، ما يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء التنظيمي. القادة الذين يفتقرون إلى المهارات التحفيزية والاستثارة الفكرية قد يجدون صعوبة في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- **مقاومة التغيير :** في كثير من الأحيان، تواجه القيادات تحديات في تنفيذ التغييرات الاستراتيجية بسبب مقاومة الموظفين للتغيير. هذا التحدي قد يؤدي إلى تباطؤ في العمليات وتقليل الكفاءة الإنتاجية.
- **نقص التواصل :** ضعف التواصل بين القائد والموظفين يؤدي إلى سوء فهم الأهداف والاستراتيجيات، مما يؤثر سلبًا على الأداء.

٣. أمثلة على تأثير القيادة على الأداء :

في دراسة المالكي (2024) ، تم استعراض تأثير القيادة التحويلية على المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج أن القادة الذين يعتمدون أساليب تحفيزية واستراتيجيات تفاعلية نجحوا في تحسين الأداء الأكاديمي والوظيفي للموظفين.

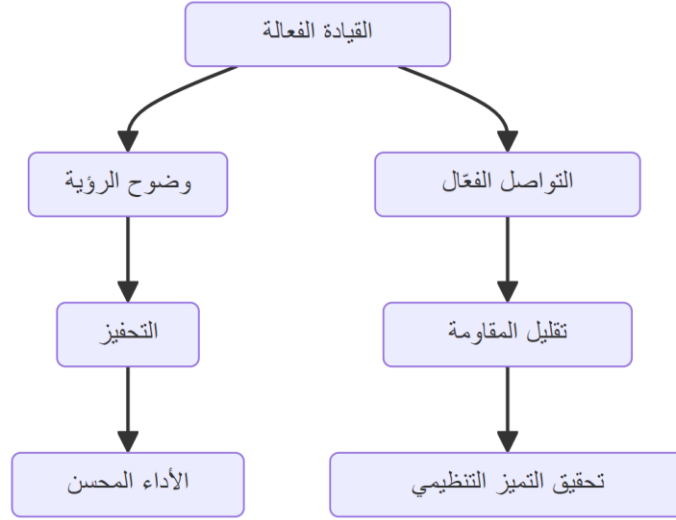
مثال توضيحي:

في شركة *تويوتا* ، تبني القيادة التحويلية ساعد في تحقيق الجودة العالية وزيادة الابتكار في الإنتاج، مما أدى إلى تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

٤. التوصيات لتجاوز التحديات :

- للتغلب على تحديات القيادة وتحقيق الأداء التنظيمي الأمثل، يجب على المنظمات:
- تطوير برامج تدريبية للقيادات تركز على تعزيز مهارات التحفيز والتواصل.
- تحسين ثقافة التغيير داخل المنظمة لتقليل المقاومة وزيادة التكيف مع المتغيرات.
- تبني أساليب تواصل فعالة لضمان وضوح الأهداف وتعزيز الثقة بين القائد والموظفين.

رسم (١) توضيحي لعوامل القيادة وتأثيرها على الأداء



يظهر هذا التحليل كيف أن القيادة ليست مجرد أداة لإدارة العمل، بل هي عنصر استراتيجي يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي وتحقيق التميز.

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في التميز

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة. تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحديد مستوى التميز التنظيمي لأنها تؤثر بشكل مباشر على كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض وكيفية استجابتهم للتحديات والفرص داخل المنظمة.

١. تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها :

الثقافة التنظيمية تُعرف بأنها "النظام المتكامل من القيم والمعتقدات التي يشاركها الأعضاء وتؤثر على سلوكياتهم وتصرفاتهم" (ضيف وعلة، ٢٠١٨). تتميز الثقافة التنظيمية الفعالة بقدرتها على خلق بيئة داعمة تعزز من الابتكار، التعاون، والالتزام، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز والقدرة على المنافسة في السوق.

٢. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي :

الثقافة التنظيمية الإيجابية تلعب دوراً مهماً في تحقيق التميز التنظيمي من خلال:

- **تعزيز الابتكار والإبداع:** ثقافة التنظيم التي تشجع الأفكار الجديدة وتقدر الابتكار تساعد في تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات الداخلية (المالكي، ٢٠٢٤).
- **تعزيز الالتزام والولاء:** عندما يشعر الموظفون بالانتماء إلى ثقافة منظمة تدعمهم وتحترم آراءهم، يزداد مستوى الالتزام والولاء، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران الموظفين وزيادة الاستمرارية في الأداء العالي (العسالي، ٢٠١٦).

- **تسهيل التواصل الفعال:** الثقافة التنظيمية التي تدعم الشفافية والانفتاح تسهم في تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يساعد في تقليل النزاعات وزيادة فعالية اتخاذ القرارات.
- ٣. **العوامل التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية :**
 - **القيادة التوجيهية:** القادة الذين يروجون للقيم الإيجابية ويعملون كقدوة يعززون الثقافة التنظيمية الفعالة التي تدعم التميز.
 - **القيم المشتركة:** تعزيز القيم التي تعكس أهداف ورؤية المنظمة يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية.
 - **الممارسات والبرامج التدريبية:** تبني برامج تدريبية مستمرة تعزز من المهارات والقيم التنظيمية يساعد في تحقيق بيئة عمل متجانسة ومتميزة.
- ٤. **تحديات الحفاظ على الثقافة التنظيمية ودورها في التميز :**

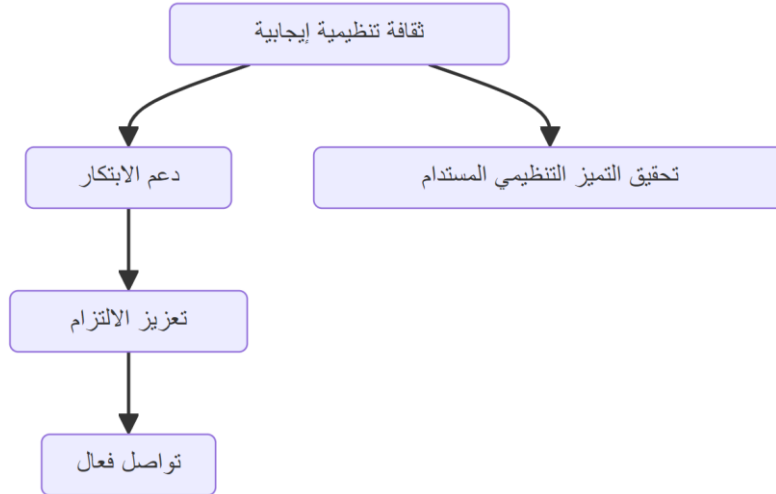
الحفاظ على ثقافة تنظيمية قوية يتطلب مواجهة عدة تحديات، مثل مقاومة التغيير والتكيف مع التحولات السريعة في بيئات العمل. يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مرنة بما يكفي لتواكب التغيرات دون فقدان الهوية الأساسية للمنظمة (الغطافطة، ٢٠٢٠).
- ٥. **أمثلة على دور الثقافة التنظيمية في التميز :**

في دراسة أجريت على القطاع الصحي في الأردن، أظهرت النتائج أن المنظمات التي تبنت ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والالتزام شهدت تحسناً ملحوظاً في الأداء والجودة (الخوالدة، ٢٠١٨). كما أن الشركات العالمية مثل جوجل وأمازون تُعتبر أمثلة ناجحة على كيف أن ثقافة الابتكار والتعاون يمكن أن تؤدي إلى التميز التنظيمي.

جدول (٦) توضيحي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالتميز التنظيمي:

العامل الثقافي	الأثر على التميز التنظيمي
دعم الابتكار	زيادة الإبداع وتحسين جودة المنتجات والخدمات
تعزيز الالتزام والولاء	انخفاض معدل دوران الموظفين وزيادة الاستمرارية
تحسين التواصل	تسهيل اتخاذ القرارات وتقليل النزاعات

رسم (٢) توضيحي لدور الثقافة التنظيمية:



يُظهر هذا التحليل أهمية الثقافة التنظيمية كعامل استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي، حيث يمكن أن تكون القاعدة التي تُبنى عليها سياسات القيادة والتحفيز لتحقيق الأداء الأمثل.

الفرع الثالث: دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يُحدد كيفية تنظيم الأنشطة داخل المنظمة وتوزيع المهام وتوجيه تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة. يلعب الهيكل التنظيمي دوراً محورياً في تحقيق التميز التنظيمي، حيث يُسهم في تحسين الكفاءة، وتسهيل التواصل، وزيادة المرونة في التعامل مع التحديات.

١. تعريف الهيكل التنظيمي وأهميته :

الهيكل التنظيمي يُعرف بأنه "النظام الذي تُرتب فيه أدوار الأفراد والمهام والسلطات داخل المنظمة بشكل يضمن تحقيق الأهداف بفعالية" (بوقفة وآخرون، ٢٠٢٢). يعتبر الهيكل التنظيمي المرن عاملاً أساسياً في تحقيق التميز لأنه يتيح للمنظمة التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والسوقية.

٢. أنواع الهياكل التنظيمية وتأثيرها على التميز :

- توجد عدة أنواع من الهياكل التنظيمية، ولكل منها تأثيرها على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق التميز :
- **الهيكل الوظيفي** : يُقسّم المهام حسب الوظائف المتخصصة مثل التسويق والتمويل. يتميز بالكفاءة لكنه قد يواجه صعوبة في التنسيق بين الأقسام.
- **الهيكل المصفوفي** : يجمع بين الهياكل الوظيفية والمشروعية، مما يعزز التعاون بين الأقسام و يتيح استخدام الموارد بكفاءة.
- **الهيكل المسطح (Flat Structure)** : يقلل من مستويات الإدارة، مما يُسرّع اتخاذ القرارات ويُعزز الابتكار.

٣. دور الهيكل التنظيمي في تعزيز التميز :

الهيكل التنظيمي يسهم في تحقيق التميز من خلال:

- تسهيل التواصل: الهيكل الذي يدعم تدفق المعلومات بسلاسة بين المستويات الإدارية يعزز من سرعة اتخاذ القرارات ويقلل من الأخطاء (المالكي، ٢٠٢٤).
- تعزيز التعاون بين الفرق: الهياكل المرنة مثل الهيكل المصفوفي تشجع على التعاون بين الأقسام المختلفة، مما يسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات (الرحامنة، ٢٠١٥).
- تحقيق الكفاءة: الهيكل التنظيمي الذي يحدد بوضوح المهام والمسؤوليات يقلل من التداخلات ويعزز من كفاءة العمليات.

٤. التحديات المرتبطة بالهيكل التنظيمي :

يمكن أن يواجه الهيكل التنظيمي تحديات في تحقيق التميز، مثل:

- البيروقراطية الزائدة: الهياكل التي تحتوي على مستويات إدارية عديدة قد تُبطئ من اتخاذ القرارات وتقلل من مرونة المنظمة.
- نقص التنسيق: الهياكل التي تقتصر على التنسيق الفعال بين الأقسام قد تؤدي إلى تعارض الأهداف وضعف التعاون (العسالي، ٢٠١٦).

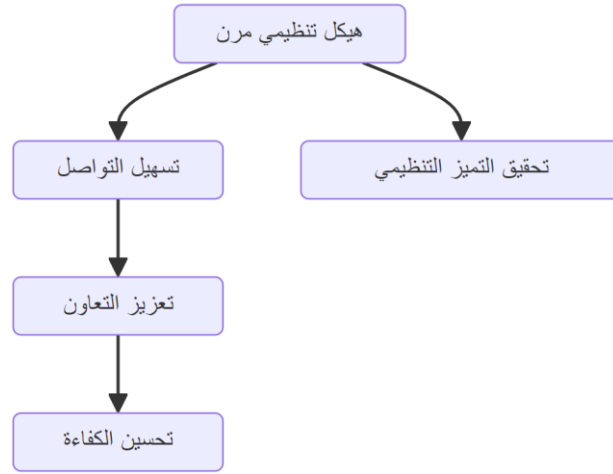
٥. أمثلة على تأثير الهيكل التنظيمي على التميز :

في دراسة عن تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء في مؤسسات القطاع العام، وُجد أن الهياكل المرنة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتزيد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات المفاجئة (القطاطة، ٢٠٢٠). مثال آخر هو شركة آبل التي تعتمد على هيكل تنظيمي يجمع بين الوظيفي والمصفوفي، مما يساعد في تعزيز الابتكار وتقديم منتجات عالية الجودة.

جدول (٧) توضيحي لأنواع الهياكل وتأثيرها:

نوع الهيكل التنظيمي	المزايا	العيوب
الوظيفي	كفاءة عالية في التخصص	صعوبة في التنسيق بين الأقسام
المصفوفي	تعزيز التعاون واستخدام الموارد بكفاءة	تعقيد في هيكل السلطة
المسطح	سرعة اتخاذ القرارات وزيادة الابتكار	قد يفتقر إلى التنظيم في الأدوار

رسم (٣) توضيحي لدور الهيكل التنظيمي في التميز:



يبرز هذا التحليل دور الهيكل التنظيمي كعامل أساسي لتحقيق التميز، ويُظهر كيف أن تبني هياكل مرنة ومناسبة لبيئة العمل يمكن أن يساعد في تحسين الأداء التنظيمي وتطوير استراتيجيات فعالة للتكيف مع التغيرات المستمرة.

المبحث الثالث: أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي (تحليل نظري)

المطلب الأول: استعراض الدراسات السابقة

الفرع الأول: دراسات تناولت أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي

١. دراسة المعاينة، مهند سليمان عبيد (2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات من عينة تتألف من ١٨١ موظفًا. توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) لها أثر إيجابي على تحقيق التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة التحويلية لتعزيز قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار (المعاينة، ٢٠٢٠).

٢. دراسة الرحامنة، بكر أحمد عبد الحميد (2015) تُعد هذه الدراسة من الدراسات الهامة التي تناولت دور القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على مجموعة شركات المهندسين في الأردن. استخدمت الدراسة أداة الاستبانة التي تضمنت ٥٠ فقرة وزعت على ٣٦٨ موظفًا. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري للعاملين. كما

أوصت بضرورة تعزيز التفكير الريادي والاهتمام بالاعتبار الفردي للعاملين من خلال التدريب وإعادة التدريب (الرحامنة، ٢٠١٥).

٣. دراسة ضيف، سعيدة وعلة، مراد (2018) هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة في الجزائر. شملت الدراسة عينة من ٦٠ موظفًا من إجمالي ٥٤٠ موظفًا واستخدمت استبانة من ٣٦ فقرة لجمع البيانات. أكدت النتائج وجود علاقة إحصائية إيجابية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، مما يعزز من أهمية تبني المنظمات لهذا الأسلوب القيادي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (ضيف وعلة، ٢٠١٨).

٤. دراسة العطوي، عايد عويض (2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة طبقت على عينة من موظفي الوزارة. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، وأظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى التميز التنظيمي كانا مرتفعين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وتبني استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية لتحقيق التميز التنظيمي (العطوي، ٢٠١١).

جدول (٨) تلخيصي للدراسات السابقة:

الدراسة	الهدف	المنهجية	النتائج	التوصيات
المعاينة (2020)	أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي	وصفي تحليلي، استبانة	تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على التميز التنظيمي	تبني أسلوب القيادة التحويلية
الرحامنة (2015)	دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي	ميداني، استبانة	تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي	تعزيز التفكير الريادي والاعتبار الفردي
ضيف وعلة (2018)	دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي	ميداني، استبانة	علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي	تبني القيادة التحويلية في المؤسسات
العطوي (2011)	أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل	وصفي تحليلي، استبانة	علاقة دالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي	تعزيز القيادة التحويلية وتنمية الموارد البشرية

تحليل الدراسات: تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق التميز التنظيمي عبر تعزيز الأداء، الالتزام، والابتكار. تعتبر الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية مثل التأثير المثالي والاستثارة الفكرية أدوات فعالة لتحفيز الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: دراسات مقارنة بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى

الدراسات التي تقارن بين القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى تهدف إلى فهم الفروق الجوهرية والتأثيرات المختلفة لكل نمط على الأداء التنظيمي والتميز. تُظهر هذه الدراسات أهمية القيادة التحويلية مقارنةً بالقيادة التقليدية أو الأوتوقراطية من حيث قدرتها على تحفيز الابتكار وتعزيز الالتزام الوظيفي.

١. دراسة ديب، كرم عبده وآخرون (2021) :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين مقارنةً بالقيادة التقليدية في جامعة تشرين في سوريا. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت أكثر فعالية في تعزيز الالتزام التنظيمي والإنتاجية مقارنةً بالقيادة التقليدية التي تركز على التوجيه والمكافآت دون إلهام الموظفين. أوصت الدراسة بتعزيز أساليب القيادة التحويلية لزيادة ولاء الموظفين وتحسين الأداء العام (ديب وآخرون، ٢٠٢١).

٢. دراسة العسالي، بلقاسم (2016) :

تناولت هذه الدراسة مقارنة بين تأثير القيادة التحويلية والقيادة الأوتوقراطية على الولاء المعياري في جامعة الجلفة بالجزائر. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت أكثر تأثيراً في زيادة الولاء المعياري لدى الأساتذة، حيث أن الأسلوب التحويلي يعزز من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار ويحفزهم على الابتكار. بينما القيادة الأوتوقراطية كانت ترتبط ببيئة عمل جامدة ومقاومة للتغيير (العسالي، ٢٠١٦).

٣. دراسة زاهر، تيسير (2015) :

استعرضت هذه الدراسة دور القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة مثل القيادة التحويلية والداعمة والقيادة بالثقة في بناء الالتزام التنظيمي في هيئة تخطيط الدولة بدمشق. بينت الدراسة أن القيادة التحويلية تميزت بقدرتها على تعزيز الالتزام التنظيمي بشكل أكبر من القيادة الداعمة أو القيادة بالثقة، نظراً لتركيزها على تطوير الأفراد وتعزيز قدراتهم على التفكير الابتكاري والمساهمة الفاعلة في العمل (زاهر، ٢٠١٥).

٤. دراسة الفطافطة، خالد محمد حسين (2020) :

استعرضت هذه الدراسة دور القيادة التحويلية مقارنةً بالقيادة المعاملاتية في تعزيز التحالفات الاستراتيجية وتحقيق التميز في شركات صناعة الأدوية الأردنية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت أكثر فعالية في تحقيق التميز التنظيمي من خلال تشجيع الابتكار وتقديم رؤية ملهمة للعاملين. في المقابل، كانت القيادة المعاملاتية تعتمد بشكل أكبر على نظام المكافآت والعقوبات مما قلل من قدرة الموظفين على تقديم حلول إبداعية (الفطافطة، ٢٠٢٠).

جدول (٩) توضيحي لمقارنة القيادة التحويلية بأنماط القيادة الأخرى:

الدراسة	نوعي القيادة	النتائج	التوصيات
ديب وآخرون (2021)	التحويلية مقابل التقليدية	القيادة التحويلية تعزز الالتزام التنظيمي والإنتاجية	تعزيز استخدام القيادة التحويلية
العسالي (2016)	التحويلية مقابل الأوتوقراطية	التحويلية تزيد الولاء المعياري بينما الأوتوقراطية تخلق بيئة جامدة	تبني أساليب القيادة التحويلية
زاهر (2015)	التحويلية والداعمة والثقة	التحويلية أكثر فعالية في تعزيز الالتزام التنظيمي	استخدام القيادة التحويلية لتعزيز الالتزام
الطفافطة (2020)	التحويلية مقابل المعاملاتية	التحويلية تحقق التميز من خلال الابتكار، المعاملاتية تقلل من الإبداع	تفضيل القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي

تحليل الدراسات:

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تتفوق على الأنماط الأخرى في تعزيز الالتزام التنظيمي، الابتكار، والقدرة على تحقيق التميز. يعود ذلك إلى التركيز على تطوير الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الجماعية، مقارنةً بالقيادة التقليدية والمعاملاتية التي تعتمد بشكل أكبر على الهيكل الهرمي والمكافآت المادية.

المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي

الفرع الأول: كيف تؤثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين

تؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على أداء الموظفين من خلال مجموعة من الآليات التي تساهم في تعزيز التزامهم، تحفيزهم، وتطوير مهاراتهم. القادة التحويليون يلعبون دورًا محوريًا في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية بما يتماشى مع أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

١. التأثير المثالي (Idealized Influence) :

يؤدي التأثير المثالي إلى بناء الثقة والاحترام بين القائد والموظفين، حيث يكون القائد قدوة يُحتذى بها. هذا النوع من القادة يُظهر سلوكيات أخلاقية ومهنية عالية، مما يُلهم الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم. على سبيل المثال، عندما يُظهر القائد نزاهة عالية ويشارك في اتخاذ القرارات، ينعكس ذلك إيجابياً على أداء الموظفين ويشجعهم على التعاون والعمل بجدية أكبر (العسالي، ٢٠١٦).

٢. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) :

التحفيز الإلهامي هو عنصر أساسي في القيادة التحويلية يُعزز من دافعية الموظفين ويشجعهم على العمل من أجل تحقيق رؤية مشتركة. القائد الذي يستخدم التحفيز الإلهامي يتواصل بوضوح مع الموظفين ويعزز

من فهمهم لأهمية دورهم في المنظمة، مما يزيد من انخراطهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (بيب وآخرون، ٢٠٢١) ، مثال ذلك هو القادة الذين يشجعون الابتكار ويعبرون عن توقعات عالية ولكن واقعية، ما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية.

٣. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) :

تشجع الاستثارة الفكرية الموظفين على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات. القادة التحويليون يشجعون بيئة عمل تحترم الأفكار الجديدة، مما يتيح للموظفين تقديم حلول إبداعية وتطوير عمليات أكثر كفاءة. هذا النوع من القيادة يحفز الموظفين على تحدي الفرضيات التقليدية وتقديم اقتراحات جديدة، مما يعزز الأداء بشكل عام ويزيد من التميز التنظيمي (زاهر، ٢٠١٥).

٤. الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration) :

القادة التحويليون يهتمون بكل موظف على حدة، يتفهمون احتياجاتهم ويعملون على تطوير قدراتهم بشكل فردي. هذا النهج يعزز من رضا الموظفين ويرفع مستوى التزامهم بالأهداف التنظيمية. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يحصلون على دعم شخصي من القائد يكونون أكثر تحفيزاً لتقديم أداء متميز (الغطافطة، ٢٠٢٠).

أثر القيادة التحويلية على الأداء : أمثلة ونتائج

أظهرت دراسة العطوي (2011) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في وزارة العدل السعودية كان له أثر كبير في رفع مستوى أداء الموظفين وتحقيق التميز التنظيمي. أشار الموظفون إلى أن القادة الذين يمارسون هذا النمط القيادي يساهمون في تحسين رضاهم وزيادة إنتاجيتهم.

جدول (١٠) يوضح آليات تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين:

الآلية	تأثيرها على أداء الموظفين
التأثير المثالي	بناء الثقة، تعزيز الالتزام، رفع مستوى التعاون
التحفيز الإلهامي	زيادة الدافعية، تحسين الانخراط الوظيفي
الاستثارة الفكرية	تعزيز الابتكار، تطوير الحلول الإبداعية
الاعتبارات الفردية	رفع رضا الموظفين، زيادة الولاء التنظيمي

تحليل التأثير:

تشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تحفيزهم وتطوير بيئة عمل تعاونية ومشجعة على الابتكار. هذا التأثير يكون مستداماً لأنه يعتمد على تمكين الموظفين ودفعهم للابتكار وتحقيق التميز بشكل مستمر.

الفرع الثاني: دور القيادة التحويلية في تحفيز الابتكار

تلعب القيادة التحويلية دورًا حيويًا في تحفيز الابتكار داخل المنظمات من خلال مجموعة من الأساليب والآليات التي تشجع التفكير الإبداعي وتعزز من بيئة العمل الداعمة لتقديم الأفكار الجديدة. القادة التحويليون يستخدمون استراتيجيات متنوعة لتحفيز الموظفين على تقديم حلول مبتكرة تساهم في تعزيز التميز التنظيمي.

١. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) كعنصر أساسي :

يُعتبر تشجيع التفكير المستقل والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات من السمات الرئيسية للقيادة التحويلية. القادة الذين يمارسون الاستثارة الفكرية يحثون الموظفين على تحدي الفرضيات الحالية والتفكير خارج الصندوق. هذا الأسلوب يعزز من ثقافة الابتكار ويشجع الموظفين على المساهمة بأفكار جديدة دون خوف من الفشل. وفقًا لدراسة *العسالي (2016)* ، أظهرت النتائج أن القادة الذين يشجعون الابتكار يزدون من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وزيادة الإنتاجية.

٢. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) ودوره في بناء رؤية مشتركة :

التحفيز الإلهامي يساعد في بناء رؤية ملهمة تشجع الموظفين على المشاركة في تحقيقها من خلال الابتكار. عندما يتواصل القائد بشكل فعال مع الفريق ويعبر عن توقعات طموحة ويشجع على التفكير الإبداعي، فإنه يحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة تساهم في تحسين العمليات وزيادة القدرة التنافسية. دراسة *ديب وآخرون (2021)* أوضحت أن الموظفين يكونون أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة عندما يشعرون بدعم وتقدير القائد.

٣. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) كدعم للابتكار :

الاهتمام الفردي الذي يقدمه القائد التحويلي يعزز من ثقة الموظفين بأنفسهم ويدفعهم للمشاركة في طرح الأفكار والمبادرات الإبداعية. القادة الذين يقدمون التوجيه والدعم المستمر للأفراد يعززون من قدرتهم على التفكير النقدي والمساهمة في تطوير أفكار جديدة (*زهر، ٢٠١٥*). الموظفون الذين يتلقون هذا النوع من الدعم يشعرون بالتحفيز للمشاركة بفعالية في مشاريع الابتكار.

٤. بيئة العمل التحفيزية ونتائج الابتكار :

تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تعتمد القيادة التحويلية تتجح في خلق بيئة عمل تعزز من الابتكار من خلال:

- **تشجيع التجربة والخطأ:** القائد التحويلي يشجع الموظفين على تجربة حلول جديدة، مما يقلل من الخوف من الفشل ويزيد من الابتكار.
- **التواصل المفتوح:** التحفيز على تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين يساعد في تعزيز التعاون والإبداع.

أمثلة على دور القيادة التحويلية في تحفيز الابتكار:

في دراسة الرحامنة (2015) ، وُجد أن القيادة التحويلية كانت عاملاً رئيسياً في تعزيز الابتكار داخل مجموعة شركات المهندسين زياد المناصير في الأردن. القادة الذين استخدموا أساليب التحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية نجحوا في دفع الموظفين لتقديم حلول جديدة للمشكلات وزيادة القدرة التنافسية للشركة.

جدول (١١) يوضح دور القيادة التحويلية في تحفيز الابتكار:

العنصر القيادي	دوره في تحفيز الابتكار
الاستشارة الفكرية	تعزيز التفكير النقدي وتحدي الفرضيات التقليدية
التحفيز الإلهامي	بناء رؤية ملهمة تشجع المشاركة الإبداعية
الاعتبارات الفردية	تقديم الدعم الفردي لتعزيز الثقة والمشاركة
بيئة العمل التحفيزية	خلق مناخ يشجع التجربة وتبادل الأفكار

تحليل التأثير:

يظهر من التحليل أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تحفيز الابتكار من خلال توفير بيئة عمل داعمة وملهمة تدفع الموظفين لتقديم أفكار جديدة وتحقيق التميز. هذا النهج يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات والفرص ويسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفرع الثالث: تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين والالتزام المؤسسي

تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في تعزيز رضا الموظفين وزيادة التزامهم المؤسسي من خلال مجموعة من الممارسات التي تركز على الاهتمام باحتياجاتهم، تحفيزهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات. يؤثر هذا النمط القيادي على الأداء العام للمنظمة من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي، الذي يُعتبر أساساً لتحسين الإنتاجية وتحقيق التميز التنظيمي.

١. تعزيز الرضا الوظيفي من خلال القيادة التحويلية :

القيادة التحويلية تساهم في زيادة رضا الموظفين من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. القائد الذي يمارس التأثير المثالي والاعتبارات الفردية يعمل على خلق بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. أظهرت دراسة العسالي (2016) أن القادة الذين يركزون على تقدير الجهود الفردية وتقديم التوجيه والدعم المستمر يساهمون بشكل مباشر في زيادة رضا الموظفين، مما يعزز من رغبتهم في البقاء والانخراط بفعالية في بيئة العمل.

٢. التحفيز الإلهامي وأثره على الالتزام المؤسسي :

التحفيز الإلهامي هو عنصر أساسي في القيادة التحويلية يعمل على تعزيز الالتزام المؤسسي من خلال توضيح رؤية مشتركة وأهداف ملهمة. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من رؤية أكبر ومهمة ذات قيمة، يزداد مستوى التزامهم تجاه المنظمة. وفقًا لدراسة ديب وآخرون (2021) ، القادة الذين يعبرون عن توقعات واضحة ويشجعون الموظفين ينجحون في خلق بيئة تحفز الالتزام والولاء المؤسسي.

٣. الاستثارة الفكرية ودورها في الالتزام والإبداع :

الاستثارة الفكرية تساعد في تطوير بيئة عمل تعزز من التفكير الإبداعي وتدعم الالتزام المؤسسي. القادة التحويليون يشجعون الموظفين على تحدي الفرضيات القائمة وتقديم أفكار جديدة، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والالتزام بالمنظمة. دراسة الرحامنة (2015) أوضحت أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم قادرون على التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات يميلون إلى تطوير مستوى أعلى من الالتزام المؤسسي.

٤. التأثير على الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي: نتائج وأمثلة :

في دراسة العطوي (2011) التي تناولت أثر القيادة التحويلية على وزارة العدل في منطقة تبوك، تبين أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية يعززون بشكل ملحوظ من رضا الموظفين ومستوى التزامهم تجاه المنظمة. أظهرت الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية، مثل الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية، كانت مرتبطة بزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين والقادة، مما يعزز الرضا والالتزام.

جدول (١٢) يوضح تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين والالتزام المؤسسي:

البُعد القيادي	الأثر على الرضا الوظيفي	الأثر على الالتزام المؤسسي
التأثير المثالي	بناء الثقة والاحترام المتبادل	تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة
التحفيز الإلهامي	رفع مستوى الدافعية والتحفيز	زيادة الالتزام تجاه الأهداف
الاستثارة الفكرية	تعزيز الإبداع والشعور بالتقدير	تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات
الاعتبارات الفردية	تقديم دعم وتوجيه فردي	تحسين رضا الموظفين وزيادة الولاء

تحليل التأثير:

تشير الأدلة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير وإيجابي على رضا الموظفين والالتزام المؤسسي. من خلال تقديم الدعم الفردي، والتواصل الفعال، وتحفيز الموظفين على الابتكار والمشاركة، يزداد مستوى الرضا والالتزام، مما يعزز من استقرار المنظمة ويساهم في تحقيق التميز التنظيمي بشكل مستدام.

المطلب الثالث: استنتاجات وتوصيات

الفرع الأول: استنتاجات رئيسية من التحليل النظري

من خلال التحليل النظري لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات الرئيسية:

١. أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الأداء التنظيمي: أظهرت الدراسات أن القادة التحويليين يساهمون في تحسين أداء الموظفين من خلال تحفيزهم وتقديم الدعم الفردي وتعزيز التفكير الإبداعي.
٢. تعزيز الالتزام والابتكار: القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على زيادة مستوى الالتزام المؤسسي لدى الموظفين وتشجيع الابتكار، مما يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي.
٣. الرضا الوظيفي كعامل أساسي: أظهرت الأبحاث أن القادة الذين يهتمون بالاعتبارات الفردية ويبنون الثقة مع موظفيهم يساهمون بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي، مما يعزز من إنتاجية الموظفين والالتزام التنظيمي.
٤. تفاعل القيادة مع بيئة العمل: أثبتت الدراسات أن تطبيق القيادة التحويلية في بيئات عمل داعمة يزيد من فعاليتها ويعزز من تأثيرها على الأداء والتميز.

الفرع الثاني: توصيات لتحسين تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات

١. تطوير برامج تدريبية للقيادة: توصي الدراسة المنظمات بتقديم برامج تدريبية تركز على تعزيز مهارات القيادة التحويلية، بما في ذلك كيفية تطبيق الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية.
٢. تعزيز ثقافة التواصل المفتوح: على المنظمات تبني سياسات تشجع التواصل الفعال بين القادة والموظفين لزيادة مستوى الثقة والشفافية.
٣. الاستثمار في تطوير الموظفين: يوصى القادة بتوفير فرص لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز التفكير الابتكاري من خلال ورش العمل والدورات التدريبية.
٤. تبني رؤية ملهمة مشتركة: يجب على القادة التحويليين صياغة رؤية واضحة تلهم الموظفين وتشجعهم على الالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة.

الفرع الثالث: مقترحات للبحوث المستقبلية

١. دراسة تطبيق القيادة التحويلية في قطاعات مختلفة: من المفيد إجراء دراسات تتناول تطبيق القيادة التحويلية في قطاعات متنوعة مثل الصحة والتعليم والتكنولوجيا، لتحليل تأثيرها وفقًا لبيئات العمل المختلفة.

٢. البحث في تأثير القيادة التحويلية على الابتكار في البيئات الرقمية: مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، يُنصح بدراسة كيف يمكن للقيادة التحويلية تحفيز الابتكار في بيئات العمل الرقمية.
٣. تحليل الفروق الثقافية في تطبيق القيادة التحويلية: يوصى بإجراء دراسات تقارن بين تطبيق القيادة التحويلية في بيئات ثقافية مختلفة لتحليل تأثير التباين الثقافي على فعاليتها.
٤. دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا العملاء: من المهم استكشاف كيف يؤثر تطبيق القيادة التحويلية على رضا العملاء وأداء المنظمة في السوق.

منهجية الدراسة :

منهجية الدراسة في التحليل النظري لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي تعتمد على اتباع نهج وصفي تحليلي يهدف إلى جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع من مصادر مختلفة وتقديم فهم متعمق لأبعاده المختلفة. فيما يلي مكونات منهجية الدراسة المقترحة:

١. المنهج المستخدم :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة. يعتمد هذا المنهج على تحليل الأبحاث المنشورة والبيانات المتاحة لتقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول الموضوع.

٢. مصادر البيانات :

- الدراسات السابقة والمراجع العلمية: تم الاستناد إلى مجموعة من الدراسات العلمية التي تناولت القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء التنظيمي، مثل دراسات المعاينة (2020)، الرحامنة (2015)، والعطوي (2011).
- المقالات الأكاديمية والمجلات العلمية: تم مراجعة مقالات من مجلات موثوقة مثل مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية وغيرها.
- الكتب والمراجع المتخصصة: تم الاستفادة من الكتب والمراجع التي تتناول القيادة التحويلية وأبعادها المختلفة.

٣. أدوات التحليل :

- تحليل المحتوى: تم استخدام تحليل المحتوى لدراسة الأدبيات والمصادر المختلفة وفهم الأنماط والاتجاهات المتعلقة بالقيادة التحويلية والتميز التنظيمي.
- مقارنة البيانات: تمت مقارنة نتائج الدراسات المختلفة لاستخلاص العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي والتميز، مما يساعد في تحديد العناصر الأكثر تأثيرًا.

٤. معايير اختيار المصادر :

- **حدثة الدراسات** : تم اختيار الدراسات المنشورة في السنوات الأخيرة لضمان ملاءمة النتائج والتوصيات مع الأوضاع الحالية.
- **الموثوقية والمصداقية** : تم اختيار المصادر الموثوقة والمعتمدة أكاديميًا لضمان دقة النتائج.
- **تنوع البيانات الدراسية** : تمت مراجعة دراسات من قطاعات متنوعة مثل التعليم والصحة والصناعة لضمان شمولية التحليل.

٥. خطوات الدراسة :

١. **جمع البيانات** : تم جمع البيانات من المراجع والدراسات المنشورة في قواعد البيانات الأكاديمية والمكتبات الرقمية.
٢. **تحليل البيانات** : تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات تحليل المحتوى والمقارنة لاستخلاص العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.
٣. **استخلاص الاستنتاجات** : بناءً على التحليل النظري، تم استخلاص الاستنتاجات المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي وكيفية تعزيز هذا التأثير لتحقيق التميز.
٤. **تقديم التوصيات** : تم تقديم توصيات مبنية على نتائج التحليل لتعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات.

٦. القيود والتحديات :

- **نطاق الدراسة** : اقتصرت هذه الدراسة على التحليل النظري ولم تشمل دراسات ميدانية.
- **التنوع الثقافي** : قد تختلف نتائج الدراسات حسب البيئة الثقافية والتنظيمية، مما قد يؤثر على تعميم النتائج.

٧. **الأدوات التوضيحية** : تم استخدام جداول ورسومات توضيحية لتوضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، وتقديم البيانات بشكل يسهل فهمه.

خاتمة المنهجية : توفر هذه المنهجية إطارًا شاملاً لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة، مما يساعد على تقديم فهم معمق للموضوع وتقديم توصيات قابلة للتطبيق في سياق المنظمات المختلفة.

الخاتمة :

تُظهر هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تُعد أداة قوية لتحقيق التميز التنظيمي من خلال تحسين الأداء، تعزيز الابتكار، وزيادة رضا الموظفين والتزامهم. من الضروري أن تستثمر المنظمات في تطوير مهارات القيادة التحويلية وتعزيز بيئة عمل تُحفّز على الابتكار والإبداع لضمان استدامة النجاح والتفوق في بيئات العمل المتغيرة والمنافسة.

أبرز النتائج :

من خلال التحليل النظري لأثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، منها:

١. أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تُعد نمطاً قيادياً فعالاً يعزز من أداء الموظفين من خلال تقديم الدعم الشخصي، التشجيع على الابتكار، وتعزيز الالتزام المؤسسي.
٢. القادة الذين يمارسون الاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي يساهمون بشكل كبير في تشجيع بيئة عمل تُحفّز على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، مما يدعم قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والمنافسة.
٣. أظهرت الأدلة أن القيادة التحويلية تزيد من رضا الموظفين من خلال بناء الثقة والاهتمام بالاحتياجات الفردية، مما يعزز من مستوى الالتزام والانتماء للمنظمة.
٤. أوضحت الدراسة أن الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) تعمل معاً لتعزيز التميز التنظيمي بشكل فعال.

التوصيات :

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:
١. توصي الدراسة بتقديم برامج تدريبية للقادة تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة التحويلية وتطبيقها بشكل فعال في بيئات العمل المختلفة.
 ٢. تشجيع الابتكار من خلال بيئة عمل داعمة وتبني سياسات تشجع الموظفين على تقديم الأفكار والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار.
 ٣. توصي الدراسة القادة بضرورة تقديم الدعم الفردي لكل موظف لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة التفاعل الإيجابي مع العمل.
 ٤. لتعزيز الالتزام المؤسسي، من المهم أن يتبنى القادة سياسات تواصل مفتوحة وفعالة مع الموظفين لتعزيز الثقة والشفافية.
 ٥. يوصى بتطبيق مبادئ القيادة التحويلية في قطاعات مختلفة مثل التعليم والصحة والصناعة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التميز.

المراجع :

١. المعاينة، م. س. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة (سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة). مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/1277370>
٢. ضيف، س. وعلة، م. (٢٠١٨). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية علي عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١١(٢)، ٢٠-١. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/993604>
٣. بوقفة، م. ف.، قرادي، ح.، وطالبي، م. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز: دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة سونلغاز بمدينة - ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، الجزائر. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/1505225>
٤. العطوي، ع. ع.، والمعشر، ز. ي. (٢٠١١). أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، مؤتة، الأردن. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/783770>
٥. ديب، ك. ع.، صيوح، و.، وعيسى، ج. (٢٠٢١). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السورية: دراسة ميدانية على جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٣(٦)، ١٣٧-١٥٦. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/1236223>
٦. الفطافطة، خالد محمد حسين. (٢٠٢٠). أثر التحالفات الاستراتيجية في التميز المنظمي: الدور المعدل للقيادة التحويلية في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن <https://search.mandumah.com/Record/1216610>
٧. تقي، شيماء موسى (٢٠٢١). تخطيط التعاقب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز في الأداء المؤسسي) بالتطبيق على مؤسسة البترول الكويتية. (kpc) مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٤١(٣)، ٣٨١-٤١١ <https://search.mandumah.com/Record/1282389>
٨. فارس، عماد محمد، والهواجرة، خليل محمد. (٢٠٢١). أثر المناخ التنظيمي على التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي الحكومي في الأردن. المجلة

<https://search.mandumah.com/Record/1508466>

٩. الخوالدة، رياض عبدالله عايف. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨(٤)، ١٦٥-١٤٥ .

<https://search.mandumah.com/Record/940880>

١٠. الرحامنة، بكر أحمد عبد الحميد. (٢٠١٥). القيادة التحويلية ودورها في الالتزام التنظيمي: التعلم المنظمي كمتغير معدل: دراسة ميدانية على مجموعة شركات المهندسين زياد المناصر في الأردن. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية .

<https://search.mandumah.com/Record/863190>

١١. زاهر، تيسير. (٢٠١٥). دور القيادة الإدارية "النمط القيادي-الدعم القيادي-الثقة القيادية" في بناء الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من عاملين هيئة تخطيط الدولة بدمشق. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، مج ٣٧(٢٥٤)، ١٦٤-١٣١ .

<https://search.mandumah.com/Record/899706>

١٢. العسالي، بلقاسم. (٢٠١٦). القيادة التحويلية وأثرها على الولاء المعياري: دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة. مجلة دفاتر اقتصادية، مج ٧(١٢٤)، ٢٤٢-٢٢٧ . <https://search.mandumah.com/Record/924666>

١٣. المالكي، سحر حسين. (٢٠٢٤). دور الجينات التنظيمية في تحسين أداء المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية على ضوء النموذج الأوروبي للتميز "EFQM" مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع ٣٤، ٣٣٠-٢٨٥ . <https://search.mandumah.com/Record/1461287>

١٤. أبو عيادة، هبة توفيق عودة. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية: مبادئ وتحدياتها: دراسة تحليلية. مجلة أبحاث، مج ٧، ع ١٤، ٣٠٨-٢٩٥ . <https://search.mandumah.com/Record/1289046>

١٥. البدوي، ريهام صابر صالح. (٢٠١٩). عناصر ومقومات التميز التنظيمي بالمنظمات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ١٤، ١٣٥-

<https://search.mandumah.com/Record/1066438> ١٤٨

١٦. كركود، أحلام. (٢٠٢١). القيادة الإبداعية كاحد متطلبات التميز التنظيمي: حالة المؤسسة الوطنية للدهن "ENAP" المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، مج ٩، ع ١٤، ١٦٥-١٤٢ .

<https://search.mandumah.com/Record/1213767>