

المجلة العربية  
للبحوث والدراسات

درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأداء الوظيفي

إعداد: عبد الله احمد سعيد آل بوراسين الشهري

ملحق نوفمبر ٢٠٢٤م

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس دور القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات، ويعتبر هذا الهدف الرئيسي للدراسة ومن خلاله تسعى الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية وأبعادها، وقياس مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأداء في المؤسسات. تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: مقدار الثقة الزائدة لدى القائد تشكل أهمية قصوى في درجة ممارسة القيادة التحويلية. كما أن شجاعة القائد وقدرته على التعامل مع الموقف الجديدة من أبرز سمات القيادة التحويلية. ضرورة اهتمام المنظمة بإنشاء قاعدة معلومات رصينة تدعم تخطيط الأداء ووضع الآليات التنفيذية المناسبة حيال هذا الأمر. كما أن الغرض الأساسي من تقييم الأداء هو الكشف عن مدى التزام العاملين بأعمالهم، وحرص المنظمة على متابعة الأداء لمعرفة التقدم بمعدلات إنجازات العاملين. الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - الأداء الوظيفي - تقييم الأداء - أبعاد القيادة.

## مقدمة الدراسة:

إن حاجة الإنسانية إلى من يوجهها ويرشدها لم تكن وليدة اليوم، بل ظهرت مع بداية ظهور البشرية وتطورت مع تطور المجتمعات، حيث احتاجت العشيرة والقبيلة إلى قائد والمملكة إلى ملك والدولة إلى رئيس والمنظمة إلى مسير... الخ، كلها تسميات لمناصب تمكن أصحابها من إدارة وتنظيم حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات، ولطالما صنعت القيادة الفارق ولا تزال وذلك ما ثبت على مر العصور بين ما حققته المجتمعات من نجاح أو فشل وتطور أو ركود، حيث شهد التاريخ أمماً قد تقدمت بفضل قادتها

العظام، ومنظمات احتلت المراتب الأولى في النمو والازدهار بفضل كفاءة مسيرتها ومسؤوليها.

وأصبحت تشكل القيادة اليوم محوراً تركز عليه مختلف المنظمات، حيث يتولى القائد مسؤولية تنظيم علاقات التفاعل بين المرؤوسين والعمل على حل المشكلات الناجمة عنه، خاصةً بعد التغييرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنظيمية مما دفع للبحث عن الطرق الحديثة التسيير ومعرفة مختلف القضايا والأبعاد التي لها علاقة بالقائد وكذا الانماط القيادية الأكثر فعالية وتأثيراً على الأفراد والمنظمات، كما تعد القيادة التحويلية أحد أهم أنماط القيادة البارزة في الفكر الإداري الحديث التي أقر أغلب الدارسين والباحثين بقوة التأثير التي يحدثها هذا النمط على المرؤوسين وكل المتغيرات التنظيمية لما لها من صفات وخصائص متميزة أسهمت في تطوير العديد من المنظمات وسنربط في هذا البحث بين هذه الخصائص وادارة الأداء الوظيفي

مشكلة الدراسة:

تحدد فعالية القيادة التحويلية بمدى قدرتها على الفهم والتوجيه الجيد للسلوك الافراد داخل المنظمات ودعم العلاقات الإنسانية المبنية على التعاون والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين من خلال تمكينهم وتعزيز مشاركتهم الإيجابية في تحقيق الاهداف والوصول إلى الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وقد تطرقت عدد من الدراسات إلى دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي. ووجدت الدراسة ان القيادة التحويلية تمثل عامل أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات بمختلف أنواعها سواءا كانت خاصة او عامة تجارية صناعية ام خدمية. كما

تطرقَت الدراسات والبحوث إلى أثر القيادة التحويلية في صنع القرارات الإدارية. وقد توصلت الدراسة ان هناك أثر إيجابي على صنع القرارات باستخدام نمط القيادة التحويلية. ونظرا الى قلة الدراسات السابقة التي تناولت أثر القيادة التحويلية على إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات فقد تحددت مشكلتنا الدراسية في السؤال التالي:

ما هو دور القيادة التحويلية في توجيه إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات؟

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس دور القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأداء الوظيفي في المؤسسات ويعتبر هذا الهدف الرئيسي للدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد هدفين فرعيين.

١/ التعرف على كل المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية وابعادها.

٢/ قياس مدى تأثير ابعاد القيادة التحويلية على إدارة الأداء.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية نوردتها فيما يلي:

الأهمية العلمية وتضم ما يلي:

- إن أهمية هذه الدراسة نابعة من أهمية الموضوع في حد ذاته، فالقيادة وإدارة الأداء لهما أهمية القصوى في إدارة الاعمال الحديثة، حيث تلعب القيادة دوراً أساسيا في التأثير على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم بما يخدم أهداف المنظمات ويحقق رؤيتها ورسالتها.

- إثراء أدبيات الدراسة النظرية بالتعريف بنمط القيادة التحويلية ومميزاتها وأبعادها ودورها الإيجابي في تطوير المنظمات.

الأهمية العملية وتضم ما يلي:

- تعود الأهمية العملية لهذا العمل إلى الحاجة العاسة للمنظمات السعودية اليوم للاهتمام بالجانب البشري من خلال إدارة الأداء بما يحقق ويخدم أهداف وتوجهات المنظمات والاعتماد على النمط القيادي المناسب لذلك.

- التعرف على متطلبات تبني القيادة التحويلية والمعايير اللازمة لتطبيقها في المنظمات السعودية للرفي بأداء العاملين وضمان التقدم المنشود.

منهجية الدراسة:

فى البحث الحالى سيتم استخدام المنهج الوصفي وذلك للإجابة عن أسئلة البحث وهو المنهج المناسب لمثل البحث الحالى، وعرف العساف (٢٠١٢) المنهج الوصفي بأنه: "ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة".

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل " القيادة التحويلية" وأبعادها الأربعة " الحفز الالهامي، الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، للاستشارة الفكرية".

- المتغير التابع " ادارة الاداء الوظيفي".

## الدراسات السابقة:

في هذه الخطوة من الفصل يعمد الباحث إلى ذكر أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات بحثه سعياً لتحقيق التزام فكري (Monism)، أو للاستفادة المنهجية أو للتزود النظري وسنعرض هنا مجموعة من الدراسات سواء منها العربية أو الأجنبية، والتي رغم أنها لا تمس دراستنا بشكل مباشر، إلا أنها على الأقل تشترك معها في أحد المتغيرين أي أنها قريبة من دراستنا.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل القيادة التحويلية:

١ / (حورية، يوسف - ٢٠١٩) دراسة بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الإداري. تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بإحدى المؤسسات الصناعية (شركة القال بلوس لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة واعتمد الباحثان. على إجراءات المنهج الوصفي، واختارا عينة عشوائية طبقية من العاملين قدرت ب ٦٣ واستعمل الباحثان الاستبيان الجمع البيانات. وبعد إجراء عملية التحليل الكمي والكيفي للبيانات.

توصلت الدراسة للنتائج التالية: تلعب الدافعية الإلهامية للقائد التحويلي دور في تحقيق التفكير الاستراتيجي للعاملين. يعمل التأثير المثالي للقائد التحويلي على خلق مناخ تنظيمي إبداعي.

٢/ (محمد، مبارك - ٢٠٢٠) دراسة بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هدفت الدراسة: الى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، وبغية التوصل الى ذلك صممت استبانة مكونة من (٤٦) عبارة موزعة على قسمين الأول متعلق بالبيانات الدراسة إلى مكتب ولاية اوأور بهدف جمع المعلومات من أجل تحليلها حيث استرجع منها ١٦٥ استبانة UNPEF متحرر بنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين الشخصية والآخر لمحاور الدراسة وزعت على عينة قدرها (٢٢٣) بنسبة استجابة ٦٩,٩٥% وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الروم الإحصائية للعلوم الانسانية. وتوصلت الدراسة إلى عدد النتائج أهمها أن القيادة التحويلية تعد عامل أساسي في تطوير وديمومة المنظمات كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق استراتيجية المنظمة.

٣/ (فراونة، الفقية - ٢٠٢١) دراسة بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة في فلسطين. هدفت الدراسة: إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية والكشف عن مستوى الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والجودة الشاملة والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الجودة الشاملة في المجمعات الطبية، عن طريق استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند دلالة إحصائية (٠,٠٥) بين كلا من (القيادة التحويلية، حجم التأثير المثالي، الحفز الالهامي،

الاستشارة مستوى الفكرية الاعتبارات الفردية والجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية.

٤/ (علاي الزهراء - ٢٠٢١) عنوان الدراسة: دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي. هدفت هذه الدراسة : للكشف عن دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي في الوكالة الوطنية للتشغيل، ولتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات تم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، ووصل عدد الاجوبة إلى (٢٢٦) استبانة، ولتحليلها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة رقم ( ٢٥ )، وبرنامج حزمة R 3.5.1، وكشفت نتائج الدراسة : على وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على السلوك التنظيمي، وتأثير القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية يقدر بنسبة ٥٩,٥%، كما يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي قدر هذا الأثر بنسبة ٥٢%، كما كشفت الدراسة ايضا على عدم وجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المنظمة المدروسة، ولا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة على رفع مستوى الرضا بالإشراف الجيد، والمعاملة العادلة، والاتصال الدائم داخل المنظمة، والتطوير والتدريب المستمرين، من اجل توفير بيئة تنظيمية مناسبة .

٥/ (نهاد، الدين - ٢٠٢١) دراسة بعنوان دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. تهدف هذه الدراسة :إلى معرفة دور القياد التحويلية في التغيير التنظيمي للعاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف اذ تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين



في معاهد المركز الجامعي وقد تناولت الدراسة الجانبين " جانب نظري و جانب تطبيقي ، اذ اشتمل الجانب التطبيقي تحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة، أي العلاقة بين القيادة التحويلية المتمثلة في المتغير المستقل والتغيير التنظيمي و الذي يمثل المتغير التابع، وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية المتمثلة في : هل للقيادة التحويلية دور في تحسين إدارة التغيير التنظيمي للعاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟ واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية طبقت على مجتمع الدراسة الذي قدر ب 0٠ عامل ولقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا مجموعة من الأساليب الإحصائية. نتائج الدراسة: وقد توصلت الدراسة انه لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي.

٦/ (شليبي، عبد الرحمن، شاهين – ٢٠٢١) دراسة بعنوان تأثير نمط القيادة التحويلية في تفعيل قدرات البراعة التنظيمية. تهدف هذه الدراسة: تقييم إلى أي مدى تأثير البراعة التنظيمية بنمط القيادة التحويلية بالقطاع المصرفي جمع وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٨٥ عينة من العاملين في البنوك محل الدراسة بالقاهرة الكبرى وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبعد جمع وتحليل البيانات بالأساليب الاحصائية المناسبة ببرنامج (SPSS16,26).

أظهرت الدراسة أن يوجد ارتباط ايجابي بين نمط القيادة التحويلية وابعادها التأثير الثاني التحفيز الالهامي الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية (الشخصية)) وقدرات البراعة التنظيمية.

٧٥ / (ال ناصر، والغامدي - ٢٠٢٢) دراسة بعنوان: أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة). هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي، يتمثل في التعرف أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية من خلال دراسة تطبيقية على شرطة منطقته مكة المكرمة"، وتتجلى أهمية الدراسة في أن القائد التحويلي يعمل على إثارة قدرات منتسبي الشرطة، ويعمل على تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق، وتوحيد الأداء، والمشاركة في وضع استراتيجية وأهداف المؤسسة الأمنية، والبحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المؤسسة الأمنية التي تعيق عملها وتؤثر سلباً على تحقيق أهدافها، عن طريق تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية الرشيدة؛ حيث أن القرار الأمني الرشيد يؤدي إلى الوصول للأهداف المنشودة في المؤسسات الأمنية، وهذا يتطلب معرفة طرق وأساليب اتخاذ القرارات الأمنية ولاسيما الأساليب الحديثة المعتمدة على الطرق الرياضية، ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، والعوامل والاعتبارات التي تؤثر في عملية اتخاذها وبعض المقترحات التي تساعد على زيادة فاعليتها. وللإجابة على التساؤلات المطروحة، اعتمد الباحث على المنهج في المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة موضوع أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية "دراسة تطبيقية على شرطة منطقته مكة المكرمة"، وام استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية في صنع القرار الأمني في شرطة منطقة مكة المكرمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن جوهر القيادة التحويلية يركز على القدرة على مواءمة

الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود في المؤسسة الأمنية، ويُعدُّ القائد التحويلي في سمة التأثير المثالي أنموذج يقتدى به المرؤوسون، فهم يبدون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف، ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكوه من إحساس عالٍ، يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكلٍ مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع، وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لُبعد (التأثير المثالي) في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,0). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شرطة منطقة مكة المكرمة، وذلك لزيادة عملية اتخاذ القرار الإداري والأمني، من أجل الارتقاء بعمل الامني على كافة المستويات.

ثانيا / الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع إدارة الأداء الوظيفي:

1/ (القيسي – ٢٠١٦) دراسة بعنوان: انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي. يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على مدى أسهام ممارسات إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في إحدى تشكيلات وزارة المالية الهيئة العامة للضرائب). وتكمن أهمية اختيار هذه المنظمات في أنها تحتل أهمية كبيرة واستثنائية في الاقتصاد

الوطني من خلال إعادة توزيع الدخول، فضلا عن أنها تغطي جانباً كبيراً من إيرادات موازنة الدولة، إن هذه المنظمة تمتلك ملاك وظيفياً متنوع منهم من حملة الشهادات الأولية والعليا وانه مستقراً إلى حد ما، وقد انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات التطبيقية وبغية تحقيق اهداف البحث والتثبت من مصداقية البحث جرى اعداد استمارة استبانة وزعت على (٧٩) من مديري الاقسام والفروع التابعة للهيئة. كما استخدمت أدوات إحصائية متنوعة لتحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها باعتماد برامج إحصائية جاهزة مثل (SPSS). أما أهمية هذا البحث فهي تكمن في الخروج بتأصيل فكري لطبيعة متغيرات البحث مستنداً إلى الواقع التطبيقي في المنظمة المبحوثة ومدى قدرتها على الوصول إلى التميز. اما الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من قبل الباحث وفي ضوء نتائج البحث وتحليلاته الى مجموعة من النتائج كان من بينها:

١/ وجود تأثير كبير لممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي في عينة البحث.  
٢/ ان هناك علاقات ارتباطيه بين أبعاد إدارة الأداء تخطيط الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء التغذية العكسية مما يؤكد تماسك هذه الأبعاد مع بعضها بعضاً، فضلا عن وجود علاقات ارتباطية أيضاً بين أبعاد التميز التنظيمي تميز القيادة، تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمي مع بعضها بعض.

٣/ (بياضي - ٢٠١٦) دراسة بعنوان: دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي. تناولت هاته الدراسة دور عمليات إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز البلدية بسكرة. وهدفت الى معرفة

اتجاهات المبحوثين في مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز البلدية بسكرة نحو أهمية عمليات إدارة الأداء البشري ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي. ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة الجمع البيانات التي وزعت، تقارب ١٠٠ موظف كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات.

وتوصلت الدراسة المجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مقبول لإدارة الأداء البشري في المنظمة محل الدراسة ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء البشري بأبعاده المختلفة ومستوى الالتزام الذي كان له مستوى مقبول ومتوسط بالمنظمة محل الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها يجب الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء في المنظمة الذي يمكن من رفع وتنمية الأداء البشري وحسن إدارته والعمل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال توفير كل الطرق والسبل المؤدية لتحقيقه.

#### الدراسات الأجنبية:

عنوان الدراسة: العلاقات بين القيادة التحويلية، وتبادل المعرفة، الثقة وسلوك ( Rose 2014) -- المواطنة التنظيمية. الغرض من هذه الدراسة هو افتراض واختبار العلاقات بين القيادة التحويلية وتبادل المعرفة والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية. أكملت عينة من ٧١٠ ممرضات تدابير المسح. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل كبير إلى تبادل المعرفة والثقة. وعلاوة على ذلك، يرتبط تبادل المعرفة والثقة ارتباطا وثيقا بسلوك المواطنة التنظيمية. ومن ثم، فإن نتائج هذه الدراسة تعزز فهم العلاقة بينهما. تساهم الآثار المترتبة على النتائج في المعنى العميق للباحثين والمدراء

الممارسين. يؤكد قادة التحول على معنى المهام التي يشارك فيها المرؤوسون في العمل. يبدو أن القادة التحويليين قد يظهرون الثقة أيضًا من قبل مرؤوسيهم، مما يخلق فرصًا لهم للتأثير بشكل كبير على عملهم، مما قد يؤدي إلى مستويات أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية. شروط الفهرس - مشاركة المعرفة، سلوك المواطنة التنظيمية، القيادة التحويلية الثقة.

عنوان الدراسة: آثار أنماط القيادة التحويلية على إدارة المواهب: (Philip – 2015)

حالة المؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم في مقاطعة ميغوري، كينيا.

التطوير التنظيمي يعتمد على نوعية القيادة والإدارة الفعالة للمواهب. وذلك لأن مواهب الموظفين ضرورية للابتكار وتطوير الإستراتيجية التي توجه ناتج المنظمة أو ربحيتها. لذلك سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة السببية بين مشاركة أسلوب القيادة التشاركية وإدارة المواهب في المؤسسات الصغيرة، الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مقاطعة ميغوري. تم استخدام نظرية القيادة الكاريزمية وتصميم أبحاث المسح الوصفي في هذه الدراسة. شمل المخبرون الرئيسيون لهذه الدراسة موظفي الكادر الأعلى والمتوسط والسفلي في المؤسسات الصغيرة، الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الواقعة في المناطق الريفية في مقاطعة ميغوري. تم استخدام أخذ العينات العشوائية البسيطة الطباقية لاختيار ٢٠ إدارة عليا، ٨٠ موظفًا إداريًا متوسطًا و١٢٠ موظفًا أقل يعطون عينة إجمالية من ٢٢٠ موظفًا.

واستخدمت استبيانات منظمة لجمع البيانات من المجيبين. من أصل ٢٢٠ استبياناً منظماً صدرت، أعيد ٢١١ استبياناً لتحليلها الذي يعطي معدل عائد الاستبيان بنسبة ٩٥ في المائة. وجدت الدراسة أن غالبية المستجيبين وافقوا بطريقة ما على أن قادتهم يتعرفون على مواهبهم (% ٣٢,٢). اكتشف البحث أيضاً أن غالبية المستجيبين وافقوا بشدة على أن منظماتهم تشجع تنمية قدرات الموظفين (٦٤,٩ في المائة). وجدت الدراسة أيضاً علاقة إيجابية وهامة بين أسلوب القيادة وإدارة المواهب. ( $r = 0.447$ )

عنوان الدراسة: القيادة التحويلية وسلامة المرضى في المستشفى: (Shahrizada – 2021)4

أدوار ثقافة السلامة، والقدرة على صنع القرار، وموقع السيطرة. تبحث هذه الدراسة في سد هذه الفجوة الكبيرة في الأدبيات الحالية. استخدام عينة شاملة تتألف من ٢٤٠ ممرضة في مستشفيات أوزبكستان ونموذج هيكلية، باستخدام تقنية عشوائية لأخذ العينات باستخدام تفسيرية، واستخدام التصميم السببي لاختبار الإطار المطور. تم جمع البيانات الكمية باستخدام الاستبيانات، ووزعت أدوات الدراسة الاستقصائية يدوياً على القطاعين الخاص والعام، نجد أن الممرضات "ثقافة السلامة المتصورة القدرة على العمل كآليات هامة تربط بين النقل البري والسلع الأساسية. (DMC) والقدرة على صنع القرار (SC) وفي الوقت نفسه، فإن الممرضات "المحور المتصور للسيطرة يعتدل من تأثير على وبطريقة تجعل هذا التأثير أكثر بروزاً للممرضات ذوات الداخلية مقارنة بالممرضات مع الخارجية. هذه الورقة تبحث المساهمة، ان الافراد الذين لديهم نسبة عالية من الداخلية هم أكثر تضرراً من، توليد التعاون فيما بين بلدان الجنوب والمركز البحري الدولي

وتطويرهما على نحو أفضل. أظهرت نتائج الدراسة الدور المهم للقيادة التحويلية من أجل تحسين ظروف العمل والبيئة، الذي يساعد الممرضات على خلق ظروف جيدة وعلاقات مع المرضى وزيادة في سلامة المرضى. وتناقش الآثار النظرية والعملية لهذه الدراسة. وتكافؤ المهام في الإرهاق بين موظفي المستشفيات.

تساهم الدراسة الحالية في فهمنا لكيفية الحد من الإرهاق بين موظفي المستشفى بمرور الوقت. يوسع المؤلفون البحث الحالي من خلال فحص دور الوساطة لتكافؤ المهام في الصلة بين القيادة التحويلية والإرهاق. التصميم/المنهجية/النهج - بيانات استبيان ذاتية الإدارة من موظفين في مستشفى عام كندي تم تحليل المستشفى باستخدام تصميم بحث متخلف عن الوقت لفحص ما إذا كان بإمكان قادة التحول زيادة عدد الموظفين، الانجذاب إلى مهمة المنظمة (أي تكافؤ المهام) وبالتالي على المدى الطويل تخفف من وطأة إرهاقهم من العمل. النتائج - أظهر تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية أن القيادة التحويلية (الوقت 1) يرتبط سلباً بالمكونات المرهقة للإرهاق العاطفي ووزن الشخصية (الوقت 2). علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن تكافؤ المهام توسط هذه العلاقات. الآثار العملية - نتائج الدراسة مهمة للمديرين والمهنيين عندما يحددون القيادة التحويلية كاستراتيجية فعالة للتخفيف من إرهاق الموظفين وتوضيح العملية التي يتحقق من خلالها ذلك، أي بزيادة تكافؤ البعثات. الأصالة/القيمة - حتى الآن، استكشف القليل من الأبحاث بشكل مدهش مدى القيادة التحويلية تؤثر على الأتباع "الإرهاق". ولمعالجة هذه المسألة، بحثت هذه الدراسة دور القيادة التحويلية بشأن إرهاق الموظفين من خلال آلية زيادة تكافؤ المهام. يعد فهم كيفية التخفيف من



الإرهاق أمرًا بالغ الأهمية بشكل خاص في منظمات الرعاية الصحية بالنظر إلى أن الإرهاق لا يؤثر سلبيًا على رفاهية الموظفين فحسب، بل يؤثر أيضًا على الرفاهية ورفاهية ونوعية الرعاية المقدمة للمرضى. الكلمات الرئيسية القيادة التحويلية، تكافؤ المهمة، الرفاهية، الإرهاق، ورقة بحثية من نوع ورقة الرعاية الصحية.

عنوان الدراسة: تحليل السببية لمقاومة التغيير في المستشفى: 6(2022 – Francia)- القيادة التحويلية، مناهج الاتصال والذكاء العاطفي. يجب على المستشفيات إجراء تغييرات لتنمو وتعيش في عصر المنافسة الشديدة. لا يلقي التغيير دائمًا استحسانًا من أعضاء المنظمة، والعقبة الأكثر شيوعًا هي مقاومة للتغيير. مستشفى ميديكا بيرماتا هيجاو هو مستشفى خاص حيث توجد العديد من التغييرات التي تتراوح من التغييرات في فصل المستشفى، والقيادة إلى تغييرات السياسة. وتشير الدراسات الاستقصائية الأولية أيضًا إلى وجود مقاومة لتغيير الموقف. كان الهدف من الدراسة هو الحصول على أدلة تجريبية على العوامل التي تؤثر على مقاومة التغيير في المستشفى. تم إجراء هذه الدراسة بمسح تحليلي مع بعد زمني واحد لدراسة قصيرة. كان عدد السكان في هذه الدراسة 100 شخصًا. استخدمت العينات في هذه الدراسة تقنيات أخذ العينات الهادفة. وحدة التحليل في هذه الدراسة فردية. تحليل البيانات المستخدم هو تحليل انحدار خطي متعدد. نتائج البحث القيادة، وخاصة القيادة التحويلية، لها تأثير إيجابي بينما للتواصل والذكاء العاطفي تأثير سلبي على مقاومة التغيير. كانت قيمة معامل المحدد في الدراسة ١٧,٢%. نوع القيادة التحويلية للمعاملات المتكاملة هو الخيار الصحيح لمعالجة مقاومة التغيير. الاتصال القائم على البيانات، وثقافة الانفتاح

وحرية التعبير عن الرأي وكذلك من المتوقع أن يساعد مستوى جيد من الذكاء العاطفي للموظفين في عملية قبول التغيير.

#### القيادة التحويلية:

ان مجال القيادة مجال واسع تتماثل فيه المعارف العلمية مع المعتقدات الاجتماعية ويشترك فيه الباحثون والخبراء في تطويره، وهو مجال دائم التجديد ويتأثر في العوامل المحيطة به، ويستمد معارفه من علم النفس والإدارة والاجتماع، فالقيادة من جهة هي فن التعامل مع الآخرين عن طريق اكتساب احترامهم وطاعتهم بغض النظر عن الاختلاف بينهم، ومن زاوية أخرى مجموعة من المعارف يمكن تلقينها وتعليمها، وهي عنصر هام في ازدهار المنظمات وبقاءها.

#### القيادة عناصرها واهميتها:

تتعدد تعريفات الباحثين والخبراء لمفهوم القيادة، وذلك بسبب الاختلاف في الزوايا التي ينظر منها كل منهم إلى ظاهرة القيادة وفيما يلي يعرض الباحث لأهم هذه التعريفات:

O وعرفها أوردواي تيد (١٩٢٠): بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (النمر وآخرون، ٢٠٠٦)

O عرفها درويش (١٩٨٢) بأنها تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في القائد التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف".

O كما عرفها مرسى (١٩٨٤) بأنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.

O كما عرفها مصطفى (١٩٩٤) أنها العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه ويكون مسئولا عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها.

عناصرها:

العنصر الأول / وجود جماعة او مجموعة من الموظفين:

فلا يمكن ان يتصور وجود قائد دوان جماعة يقودها او مرؤوسين يتبعون لرؤاسته، ويختلف عدد افراد الجماعة باختلاف المنظمة او المهمة، والحد الأدنى للجماعة هو (٣) لقول الرسول عليه أفضل الصلاة واتم التسليم ((إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم)) اخرجه أبو داود (٢٦٠٩)، والبيهقي (١٠٦٤٩).

العنصر الثاني / قائد من افراد الجماعة:

يمتلك المواصفات التي تخوله للقيادة ولديه القدرة على التأثير على افراد جماعته من خلال كسب ودهم وطاعتهم بهدف توجيههم الى تحقيق اهداف المنظمة.

العنصر الثالث /هدف مشترك للجماعة تسعى الى الوصول اليه:

لابد من وجود هدف تسعى الجماعة الى تحقيقه وفي حال عدم وجوده لا يتصور وجود فائدة لهذه الجماعة والقائد الذكي هو الذي يضع هدف يفيد المنظمة ويفيد افراد

الجماعة بحيث يبث الحماس في نفوس الافراد لان هذا الهدف لا يعود بالفائدة على المنظمة وحدها بل على افرادها أيضا.

### أهميتها:

لا شك ان القائد يلعب دورا مهما وجوهريا في حياة المنظمة فمهمته لا تقتصر على التأكد من استمرار العمليات الإدارية بل يتعدى الى الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية اما من ناحية التنظيمية فهو يعمل على غرس عدة أمور لموظفيه مثل روح التعاون والمشاركة بين الموظفين وبعث النشاط فيهم عن طريق التحفيز واما من الناحية الإنسانية من خلال انشاء علاقة تقوم على الاحترام والتقدير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه واحترام المرؤوسين من خلال تتبع ما يمس احتياجاتهم واحترام آرائهم واشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود ، ومن الناحية الاجتماعية من خلال توجيه المرؤوسين في النشاطات الرياضية والذهنية لزيادة التعاون بين افراد الجماعة ، وختاما تنبع أهمية القيادة في توحيد اعمال المنظمة وتوجيه نشاطات جميع اقسامها بهدف تحقيق اهداف المنظمة .

### مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها:

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية. فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريبا على صفات القائد (فضلاً عن التابعين والموقف)، وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية (العمرى ٢٠٠٨). ففي عام ١٩٧٨، كتب الباحث جمس بيرنز كتاباً مهماً أسماه

القيادة وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسيههم أو الإجراءات المستخدمة لذلك، ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير، الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية وبني هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية (العمرى، ٢٠٠٤) ، والفئة الأخرى تدعى القيادة التبادلية وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع كالراتب والإجازات ... لذلك يمكن القول أن جوهر القيادة التحويلية بتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية ( السري، ٢٠٠٨).

كانت فكرة (بيرنز) عن القيادة التحويلية البداية لظهور دراسات ونظريات القرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة، حيث أتى بيرنارد باس ليضيف إلى فكرة (بيرنز) ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، فهو يرى أن الأثر التحفيزي للقادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والاعجاب والاحترام نحو القائد، فهو يطرز التابعين لكي يخدمون وينجزون أكثر مما هو متوقع منهم عمله أصلاً، ويتم حث الأتباع على إنجاز المهام الضرورية والاهتمام الأكثر باحتياجات المنظمة، نظراً لقدراتهم ومهاراتهم الاستثنائية (العمرى ٢٠٠٨)

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي

وهو ما يعرف بمقياس) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد.

ثم أضاف بأس في عام ١٩٩٠ مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة وفي عام ١٩٩٣ م قدم كل من باس وأقوليو نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (الهلاي ٢٠٠١)، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأقوليو وعدد من زملائهم من خلال البحوث التكوينية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقويم في نظرية القيادة التحويلية. وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية حكومية كانت أم خاصة (المخلفي ٢٠٠٨).

وطبقاً لهارتوج فإن نظرية بأس أو المدخل الجيد للقيادة قد اعتمدت على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف وبنيت على بعض أفكار علماء النفس مثل ماكسغير وبعض علماء السياسة مثل بيرنز وخلال التسعينيات الميلادية تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة، وفي مراجعته لبحوث القيادة للفترة من عام ١٩٨١ م إلى ١٩٩٠ م توصل باس إلى أن غالبية هذه البحوث تركز على دور نظريات القيادة التحويلية في المستويات القيادية العليا أو الإدارة التنفيذية (العمرى، ٢٠٠٩) وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها

النظرية في مؤسسات ومنظمات مختلفة من قبل كثير من العلماء والباحثين نذكر منهم تيكي وديفانا، ويوكل حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية . بيرنز وأجروا الكثير من التعديلات عليها ( الهلاي، ٢٠٠١) ويدين العامري أن القيادة التحويلية تعد اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقوتهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزما تيكي، والحفز الإلهامي والاهتمام العربي، والتشجيع الإبداعي (العامري ٢٠٠٢) .

#### مفهوم القيادة التحويلية:

هي قيادة استراتيجية، وتعتبر أهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمينة المحددة (القيسي، الطائي - ٢٠١٣).

ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم وأهداف المنظمة (السوداني - ٢٠١٤). وفي ضوء التعاريف الواردة التي وضعها الباحث يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها: نمط القيادة الذي يهدف الى اخراج القدرات الكامنة لدى الموظفين من خلال الهامهم

وتحفيزهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة عن طريق تمكين الموظف وإشراكه في عملية صنع القرار.

ابعاد القيادة التحويلية:

ويرى الباحث ان الابعاد (المهمة) للقيادة التحويلية تنقسم الى أربعة ابعاد.

١/ الجاذبية: وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل، تابعيه وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة (الهلاي - ٢٠٠٢).

وهي تقوم على الامتثال بالقائد وجعله قدوة لمرؤوسيه.

٢/ الحفز الالهامي: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري ٢٠٠٢).

٣/ الاستشارة الفكرية: وهي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها (العامري ، ٢٠٠٢، ص ٢٢)، فالقائد التحويلي يحفز مرؤوسيه على الابداع والابتكار وحل المشاكل القديمة او الحديث بطرق مبتكرة وجديدة.

٤/ الاعتبارات الفردية: وقد سماها رشيد الاهتمام الفردي، بحيث ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، ومن ثم يوكل المهمات إليهم وفقا لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه



يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم (رشيد - ٢٠٠٣)، وهنا يولي القائد التحويلي اهتماما بالغا بنواحي الشخصية لموظفه فيكون له مثل المعلم والصديق والمستشار يعمل على تدريبه والارتقاء به الى افاق جديدة عن طريق الاهتمام بالصفات الشخصية لكل موظف.

#### أهمية القيادة التحويلية:

١/ تعمل على تطوير مهارات العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

٢/ تعمل القيادة التحويلية على تحسين فعالية المديرين.

٣/ تساهم في اكتساب السلوك التعاوني في المنظمة وتجعل الموظف يعمل على تقديم مصلحة المنظمة على مصلحة الخاصة.

٤/ تحقق الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق الموظفين لان نمط القيادة التحويلية يهدف الى جعل الموظف يعتمد على نفسه في حل المشاكل التي تواجهه واشراكه في عملية صنع القرار مما يجعله متوفق على اقرانه في المنظمات التي لا تتبع هذا النمط من القيادة.

#### خامسا / مبادئ القيادة التحويلية:

١/ النظر للشركة كنظام.

٢/ إيجاد استراتيجية للمنظمة وايقالها للعاملين.

٣/ تأسيس نظام اداري.

## ٤/ تطوير كل الموظفين.

٥/ توفير الحرية للأفراد والجماعات.

٦/ تقييم نشاطات المنظمة.

٧/ المكافئة على أي عملية تحسين.

سادسا/ وظائف القائد التحويلي:

يرى الهواري أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي: (الهواري - ١٩٩٦):

١/ تعميق الحاجة إلى التغيير بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

٢ - تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

٣- اختيار نموذج التغيير يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة لمواقع العمل.

٤- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا

يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تماما.

0- إدارة الفترة الانتقالية وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

٦- تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددين، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

خصائص القائد التحويلي:

خرج كل من تيشي وديفانا بسبع خصائص محددة من وجهة نظرهم تفرق بين القادة التحويليين وغيرهم من القادة وهي (العمرى - ٢٠٠٨).

وكيل تغيير: يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة ملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير والنجاح في

التشجيع: القادة التحويليون مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة. فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وإن كان غير مرض.

الانفتاح والإيمان بالتابعين: في علاقته بالتابعين يتسم القائد التحويلي بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر. وبرغم أنهم يمتلكون سلطة قوية فالقادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم، ويعملون أفضل ما يستطيعون لتمكينهم كلما كان

القيادة بالقيم: يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم.

التعليم المستمر: يسعى القادة التحويليون لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية. وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم وسلوكهم ونظرتهم.

القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية: القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات تقريباً - الذين يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعد مهماً لأبعد الحدود.

الرؤية: القادة التحويليون ذوو رؤية جيدة، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بأهداف المنظمة، عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث بشكل ناجح مع الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى.

كيف يفكر القائد التحويلي:

يمكن ان نصف القائد التحويلي بأنه صاحب نظرة استراتيجية بعيدة المدى، يهتم بشؤون مرؤوسيه ويعمل على تطويرهم ومساعدتهم في مواجهة اية عقبات تواجههم سواء على مستوى العمل او خارجه، يحرص على تمكين الموظف واشراكه في عملية صنع القرار، ذو مستوى عالي من التعبير الانفعالي وذو ثقة عالية وذو كاريزما مميزة.

التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات:

وقد حدد عبد الحميد (عبد الحميد -1990) تلك التحديات فيما يلي: (القحطاني - 2008)

١ - المنافسة: بعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي انتجتها التطورات العالمية، ومن ثم أصبح على كل الشركات أن تعمل على التوسع في السوق، وذلك عن طريق خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا يجب على القائد التحويلي التغلب على تحدي المنافسة وتثبيت موقع الشركة في السوق.

٢ - العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، الى تحول العالم الى مكان صغير اشبه في الحي في مدينة معينة خاصة من النواحي العالية والثقافية والعسكرية... الخ ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات التحويلية تطوير قدرة المنظمة على التكيف السريع مع أي متغيرات تظهر في الأسواق العالمية.

٣ - القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، وهذه من التحديات التي تواجه القائد التحويلي لذلك يجب على القائد البحث المستمر عن مصادر الموارد واستخدامها باحترافية لضمان استمرار المنافسة في الأسواق.

0- التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر العقبات التي تواجه القيادة التحويلية في العصر الحديث، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم العقبات لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

ملخص النتائج:

بالنسبة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية:

مقدار الثقة الزائدة لدى القائد تشكل أهمية قصوى في درجة ممارسة القيادة التحويلية. كما أن شجاعة القائد وقدرته على التعامل مع الموقف الجديدة من أبرز سمات القيادة التحويلية بحسب رأي عينة الدراسة.

أهمية إنصات القائد لمروءوسيه وغرس الحماس لديهم غرس الثقة بينهم مما يؤدي إلى الاعتبار الفردي لدى القائد. كما أن أبرز اتجاهات الاستشارة الفكرية لدى القائد هي مدى إدراكه الحاجة للتغيير نحو الأفضل، وقدرته على زيادة التفاؤل نحو المستقبل.

أما بالنسبة لمحور إدارة الأداء الوظيفي:

ضرورة اهتمام المنظمة بإنشاء قاعدة معلومات رصينة تدعم تخطيط الأداء ووضع الآليات التنفيذية المناسبة حيال هذا الأمر.

كما أن الغرض الأساسي من تقييم الأداء هو الكشف عن مدى التزام العاملين بأعمالهم، وحرص المنظمة على متابعة الأداء لمعرفة التقدم بمعدلات إنجازات العاملين.

وأن التغذية الراجعة تتم من خلال مقابلة العاملين مع الرؤساء لمناقشة تقييم الأداء، ويؤدي ذلك إلى تعريف العاملين بمواطن الأداء الضعيف لديهم.

خاتمة:

من خلال ما ورد بهذا البحث يمكن الاستنتاج أن أساس نجاح القائد التحويلي هو أرسى الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وأن سر نجاحه يكون في قدرته على معرفة احتياجات مرؤوسيه الوظيفية والنفسية، والعمل على تطوير قدراتهم، ويظهر ذلك من خلال سلوك القائد واهتمامه في الابداع، وإن القائد الذي يتوفر على تلك السمات يستطيع ان يحدد نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه ويعرف كيف يعمل على تشجيع الرغبة في التقدم لديهم، فيكلفهم بأعمال تحثهم على تقديم أفضل ما لديهم ويعرف كيف يزودهم بالآراء المفيدة.

المصادر والمراجع:

(Rose – 2014) title of the study: The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior.

- (Philip – 2015) title of the study: Effects of Transformational Leadership Styles on Talent Management: A Case of Micro, Small and Medium Size Enterprises in Migori County, Kenya.

-(Shahrizada – 2021) title of the study: Transformational leadership and patient safety in hospital: The roles of safety culture, decision-making capacity, and locus of control.

-(Janine – 2021) title of the study: Examining the role of transformational leadership and mission valence on burnout among hospital staff.

-(Francia – 2022) title of the study: Causality Analysis of Resistance to Change in Hospital: Transformational Leadership, Communication and Emotional Intelligence Approaches.