مجلة البحوث المالية والتجارية
المجلد (26) – العدد الرابع – اكتوبر 2025

القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية

Transformational leadership and its impact on the performance of government institutions

د. رضا عبد الصادق عبد العليم
مرشح لدرجة استاذ مساعد
معهد السويس لنظم المعلومات الإدارية

د. أمل رضوان أحمد
مرشح لدرجة استاذ مساعد
معهد السويس لنظم المعلومات الإدارية

تاريخ الإرسال	2025-7-17
تاريخ القبول	2025-7-22
رابط المجلة:	https://jsst.journals.ekb.eg/

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى توضيح مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في السياق الحكومي، وتحليل أثرها على الأداء في المؤسسات الحكومية، واستكشاف مستوى تطبيق هذا النوع من القيادة فيها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال: مراجعة الأدبيات السابقة حول موضوع القيادة التحويلية والأداء المؤسسي؛ وتصميم استبيان موجه لعينة من الموظفين في المؤسسات الحكومية لتحليل آرائهم حول مدى تطبيق القيادة التحويلية وأثرها على الأداء؛ واستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل برنامج SPSS لدراسة العلاقات والارتباطات بين المتغيرات. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الحكومية من خلال تنفيذ برامج تدريبية تركز على أبعادها الأربعة، وخاصةً محور تعزيز الاعتبارات الفردية الذي أظهر ضعفًا نسبيًا في التطبيق.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، الأداء المؤسسي، القطاع الحكومي، الاعتبارات الفردية

Abstract

This research aims to clarify the concept of transformational leadership and its importance in the government context. It also aims to analyze the impact of transformational leadership on performance in government institutions, while exploring the level of application of this type of leadership in government institutions. The research relied on the descriptive analytical approach, through: reviewing previous literature on the topic of transformational leadership and institutional performance; designing a questionnaire directed at a sample of employees in government institutions to analyze their opinions on the extent of transformational leadership application and its impact on performance; and using statistical analysis tools such as SPSS to study the relationships and correlations between variables. The study recommended enhancing transformational leadership practices among government leaders by implementing training programs that focus on its four dimensions, particularly on enhancing individual consideration, which has shown relative weakness in application.

Keywords

:Transformational Leadership, Institutional Performance, Government Sector, Individual Consideration

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على كافة المستويات، أصبحت المؤسسات الحكومية مطالبة بتحقيق أداء عالٍ وكفاءة مؤسسية تواكب تطلعات المواطنين ومن هنا برزت أهمية القيادة كعامل حاسم في دفع عجلة التطوير والتحسين وتُعد القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تحفيز العاملين، وتعزيز الابتكار، وخلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع التغيير وتتمثل جوهر هذه القيادة في قدرتها على إلهام الموظفين وتغيير ثقافة المؤسسة من خلال الرؤية والتأثير والتحفيز، مما يجعلها أداة محورية لتحسين أداء المؤسسات الحكومية.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب، أبرزها:

1. سد فجوة معرفية في فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المؤسسات الحكومية في البيئة العربية.

2. تقديم رؤية تطبيقية للقيادات الحكومية حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني نماذج قيادية حديثة.

3. دعم متخذي القرار في إعادة هيكلة السياسات الإدارية وتبني أساليب قيادة أكثر تأثيرًا وفعالية.

4. تسليط الضوء على دور القادة التحويليين في تنمية الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي.

مشكلة البحث:

رغم التطورات في النظم الإدارية وتبني الحكومات لبرامج الإصلاح المؤسسي، إلا أن كثيرًا من المؤسسات الحكومية ما زالت تعاني من انخفاض في مستويات الأداء والابتكار ورضا الموظفين،

مما يثير التساؤل حول فعالية النمط القيادي السائد. ومن هنا تنبع مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسات الحكومية؟

تساؤلات البحث:

1. ما هو مفهوم القيادة التحويلية وما هي أبرز خصائصها؟

2. ما هو واقع القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية؟

3. ما أوجه العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء المؤسسي؟

4. ما التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية؟

5. كيف يمكن تعزيز القيادة التحويلية لتحقيق نتائج تنظيمية أفضل؟

أهداف البحث:

1. توضيح مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في السياق الحكومي.

2. تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات الحكومية.

3. استكشاف مستوى تطبيق هذا النوع من القيادة في المؤسسات الحكومية.

4. تقديم توصيات لتعزيز نمط القيادة التحويلية بما يدعم تطوير الأداء المؤسسي.

منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال: مراجعة الأدبيات السابقة حول موضوع القيادة التحويلية وأداء المؤسسات. تصميم استبانة موجهة إلى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية لتحليل آرائهم حول مدى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء استخدام أدوات تحليل إحصائي دراسة العلاقات والارتباطات بين المتغيرات.

الدراسات السابقة:

1- study Bass & Avolio(1994)

قدّما نموذج القيادة التحويلية الذي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. وأظهرت أبحاثهم أن هذا النمط من القيادة يرتبط إيجابيًا بأداء الموظفين والرضا الوظيفي.

2. دراسة الدليمي (2019): دراسة تطبيقية في بيئة المؤسسات الحكومية العراقية، أكدت أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي، لا سيما في مجالات الاتصال، وتحقيق الأهداف.

3. study Alkahtani3(2021)

تناول أثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسات في المملكة العربية) السعودية، ووجد أن هذا النمط القيادي يعزز من مستوى الابتكار والولاء التنظيمي.

4. دراسة يوسف (2020): دراسة مصرية أظهرت أن المؤسسات التي تطبق مبادئ القيادة التحويلية تسجل مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

5. دراسة الجوهري (2023): بحث في أثر أنماط القيادة على جودة الخدمات الحكومية، وخلص إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تحقيق رضا المتعاملين وتحسين استجابة المؤسسات.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تمثل نموذجاً قيادياً يتجاوز الأساليب التقليدية، حيث تركز على إحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية والأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات. هذه القيادة تتطلب من القادة القدرة على إلهام وتحفيز الأفراد للعمل نحو تحقيق أهداف مشتركة، مما يصقل مهاراتهم ويعزز من إبداعهم. تتسم القيادة التحويلية بأنها تحفز الأفراد على تجاوز مصالحهم الشخصية من خلال تعزيز الانتماء والالتزام تجاه الأهداف التنظيمية، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسات الحكومية.(البلوشي،125:2024)

يعتبر نموذج القيادة التحويلية محركاً رئيسياً للتغيير في المؤسسات الحكومية، حيث إن تأثيرها يتجاوز الأفراد إلى الهيكل التنظيمي ككل. من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية والمشاركة الفعالة، تسهم القيادة التحويلية في تحقيق نتائج ملموسة تدعم الكفاءة والفعالية. إن الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمجتمع والتكيف مع تحديات العصر الحديث تتطلب قادة يمتلكون رؤية مستقبلية واستعداداً للتغيير، مما يرسخ بفعلهم أسساً قوية لنجاح المؤسسات الحكومية ودورها في التنمية المستدامة.(العتيبي، 78:2023)

تعريف القيادة التحويلية

تُعرّف القيادة التحويلية بأنها نمط من أنماط القيادة الذي يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في الأفراد والمنظمات من خلال تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق أداء عالي وتجديد الولاء المؤسسي. تستند هذا النوع من القيادة إلى العناصر الأساسية للتفاعل الإيجابي بين القائد والموظفين، حيث يُعتبر القائد التحويلي بمثابة مُحفِّز أساسي يتجاوز الأبعاد التقليدية للسلطة والتوجيه. هذا القائد ليس مجرد مُجنِّد لطاقات الأفراد، بل هو رائد يساهم في خلق بيئة عمل تتميز بالابتكار والتعاون، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل.(المجالي، 412:2022)

خصائص القائد التحويلي

يمتاز القائد التحويلي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن القادة التقليديين، مما يمكنه من تحقيق تغييرات إيجابية ونمو مستدام في أداء المؤسسات. أولى هذه الخصائص هي القدرة على الاستشراف والرؤية، حيث يتمتع القائد التحويلي بمهارة وضع رؤية استراتيجية واضحة يمكن أن تحفز وتلهم الأفراد في المؤسسة. يكون لديه فهم عميق للتحديات والفرص المتاحة، وهو قادر على توضيح كيف يمكن للتغيير المستدام أن يعزز الأداء المؤسسي، مما يسهم في خلق بيئة عمل ديناميكية تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي.(القحطاني،267:2024)

يتصف القائد التحويلي بسلوكيتهم النموذجية، إذ يتبعون مبادئ أخلاقية وقيمية تعزز من التزام الأفراد بالعمل المشترك نحو تحقيق الأهداف. يعكس القائد التحويلي التزامه بالتطوير الشخصي والمهني لأعضاء فريقه، حيث يقدم الدعم والتوجيه اللازمين لتحفيزهم على تحقيق إمكانياتهم الكاملة. باختصار، يؤدي توافر هذه الخصائص لدى القائد التحويلي إلى نشوء بيئة عمل جديدة تتسم بالإبداع والتغيير الإيجابي، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز قدرتها التنافسية في عصر سريع التغير.(أبو زيد،125:2024)

أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية

تعتمد أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية على قدرتها على تعزيز رضا الموظفين والمواطنين على حد سواء. إذ تساهم القيادة التحويلية في بناء علاقة ثقة بين القادة والداعمين للقرارات، مما يسهل عملية التغيير والتطوير. تعد هذه العلاقة ضرورية في سياق الحكومات التي تتطلع إلى تحقيق التنمية المستدامة، حيث يسهل التعاون بين الجهات المختلفة ويعزز من تبادل المعرفة والخبرات. كذلك، فإن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية يتمكنون من توجيه الموظفين نحو تحقيق رؤى مشتركة، مما يدعم الاستقرار المؤسسي ويعزز من قدرة الحكومة على اتخاذ قرارات فعالة تستجيب للاحتياجات المجتمعية.(بني خلف، 45:2024)

تعزيز الابتكار

تُعتبر الابتكار أحد العناصر الأساسية التي تعزز الأداء المؤسسي وتؤول دور القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية، فالابتكار في المجال الحكومي لا يقتصر على تطوير الخدمات أو المنتجات الجديدة فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين العمليات الإدارية والتقنيات المستخدمة في التنفيذ. تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء، مما يسمح بتوجيه الموارد بشكل أكثر فعالية وتقديم خدمات محسنة للمواطنين. تقوم القيادة التحويلية هنا بإرساء أسس قيم جديدة تتعلق بالمشاركة المجتمعية والتفاعل الاستباقي مع جمهور الخدمة. من خلال إشراك العاملين في صنع القرار وتعزيز أساليب التفكير النقدي، يتم تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار وتحقيق تطلعات المجتمع.(العامري،2024:189)

تحسين الأداء المؤسسي

تحسين الأداء المؤسسي يشكل أحد الأهداف الرئيسية للقيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية، حيث يسعى القادة التحويليون إلى تبني استراتيجيات تسهم في تحويل الأداء إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية. يتمثل جوهر تحسين الأداء المؤسسي في تحليل العمليات الإدارية الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير. تستخدم المؤسسات الحكومية أساليب متنوعة، مثل تطبيق نظام تقييم الأداء، لقياس فعالية البرامج والخدمات المقدمة. هذا النظام يساعد على توضيح الفجوات الموجودة ويقدم معايير لتحقيق الأهداف المنشودة. Eaton,2024:245).)

علاوة على ذلك، تعتمد القيادة التحويلية على إشراك الفرق التنظيمية في اتخاذ القرارات، مما يعزز شعور الموظفين بالمشاركة والالتزام تجاه الأهداف المؤسسية. من خلال تعزيز ثقافة التعاون والمساهمة بين الأفراد، يتحقق تفاعل إيجابي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية. القيادة تعتمد بشكل كبير على تمكين الموظفين من تطوير المهارات اللازمة، مما يسهم في تمتين

القدرة المؤسسية على الاستجابة للتحديات المتزايدة في بيئات العمل (Moh,2021:193), الحديثة.

عوامل نجاح القيادة التحويلية

تعتبر عوامل نجاح القيادة التحويلية محورية في تعزيز أداء المؤسسات الحكومية، إذ يُعتمد على العديد من العناصر لضمان تنفيذ استراتيجيات القيادة بشكل فعّال. من بين هذه العوامل، تأتي البيئة التنظيمية كعنصر أساسي. تشكّل الثقافة التنظيمية والفلسفة الإدارية إطاراً يُحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة. من الضروري أن تكون البيئة محفّزة وداعمة، حيث يشجع ذلك على الإبداع والانفتاح على الأفكار الجديدة. عندما تتبنى المؤسسة ثقافة تتجه نحو التحسين المستمر والمشاركة الفعالة، فإن ذلك يسهم في زيادة الالتزام والتحفيز لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. .(Braun, 2023)

وفي السياق نفسه، يتطلّب نجاح القيادة التحويلية دعماً مؤسسياً قوياً. فالدعم من قبل الإدارة العليا يعدّ نقطة انطلاق ضرورية، حيث يتعين على القادة تقديم الموارد اللازمة وتوفير التدريب الملائم لضمان تطوير مهارات الموظفين. .(Wang,2022)

البيئة التنظيمية

تُعتبر البيئة التنظيمية عنصرًا حاسمًا في نجاح القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية، حيث تشكل الإطار الذي تتفاعل فيه قيادات هذه المؤسسات مع الموظفين والمجتمع. تتسم البيئة التنظيمية بخصائص متعددة تشمل الهيكل الوظيفي، الثقافة المؤسسية، ووضع السياسات والإجراءات، وهي تؤثر بشكل مباشر على قدرة القيادات التحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تعزز البيئة التنظيمية الإيجابية الإبداع والتحفيز، مما يمكّن الموظفين من الانخراط الفعّال في عمليات التطوير والتحسين المستمر. .(Anderson,2024)

تسهم البيئة التنظيمية أيضًا في تعزيز الثقافة المؤسسية التي تشجع على الابتكار والمبادرة الفردية. فكلما كانت قيم التعاون والثقة متجذرة في بنية المؤسسة، زاد ذلك من قدرة القيادة التحويلية على إلهام الموظفين وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق رؤية مشتركة. تسهم بيئة العمل المثمرة والموجهة نحو

النتائج في تعزيز الاستجابة للتغييرات السريعة في المحيط الخارجي، مما يجعل المؤسسات الحكومية قادرة على التكيف والاستمرار في تقديم خدمات فعالة وجودة عالية..(Avolio, 2023)

التواصل الفعال

يحتوي التواصل الفعّال على مجموعة من المهارات واللوائح التي تسهم في بناء الثقة بين القيادة والموظفين. يُعد الاستماع الفعّال أحد أبرز هذه المهارات، حيث يعزز من قدرة القادة على فهم احتياجات وتحديات الموظفين، مما يُسهم في تعزيز شعور الانتماء والولاء. كما أن تقديم ملاحظات بناءة يعد من العناصر الجوهرية للتواصل الفاعل، إذ يشجع ذلك على التحسين المستمر ويحفز لدى الأفراد رغبة التعلم والنمو. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على المؤسسات تطوير ثقافة تواصل منفتحة تشجع التعبير عن الآراء والمقترحات، مما يؤدي إلى صنع قرارات مستنيرة تعكس احتياجات وتطلعات المجتمع(Mitchell, 2024).

الدعم المؤسسي

دعم المؤسسات الحكومية يعد عنصرًا محوريًا في تعزيز فعالية القيادة التحويلية، حيث يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة قدرته على الاستجابة للتغيرات المستمرة. يتجلى الدعم المؤسسي في أشكال متعددة، منها تقديم الموارد المالية، واللوجستية، والبشرية اللازمة لتطبيق استراتيجيات القيادة التحويلية. كما يتطلب هذا الدعم التزامًا قويًا من المستويات العليا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مما يضمن توافر مزيد من الإمكانيات والعوامل المحفزة التي تعزز التجديد والابتكار.(Ahmad,2024).

دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين

من التوجهات الأساسية في القيادة التحويلية يتمثل في تحفيز الموظفين، وهو أمرٌ ينطوي على تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام لدى الأفراد. فعندما يُعزز القادة قيم الابتكار والشغف في العمل، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الروح المعنوية للفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. ويتطلب

ذلك تطبيق استراتيجيات تحفيزية متعددة، تشمل التقدير العلني للجهود الفردية، وتقديم مكافآت مناسبة، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات. هذا الأمر يساعد في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، مما يسهم في تعزيز وتسريع وتيرة الإنتاجية.(الخرابشة،2016:245)

تحفيز الموظفين

تحفيز الموظفين يعد أساسيًا لتحقيق الأداء العالي داخل المؤسسات الحكومية، إذ يشكل عنصرًا محوريًا في القيادة التحويلية. تلعب القيادة التحويلية دورًا بارزًا في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، حيث يمكن للقادة توجيه طاقتهم نحو الأهداف المشتركة وتعزيز شعور الانتماء لدى الأفراد. يتجلى ذلك في تعزيز التواصل الفعّال وفتح قنوات الحوار، مما يسهم في تعزيز مستويات الثقة ويحفز الموظفين للمشاركة بفاعلية في تحقيق الرؤى المشتركة.(البلوشي، 2024:125)

تطوير المهارات

تعد تطوير مهارات الأفراد أحد العوامل الأساسية التي تؤثر توسعًا وفي جميع جوانب الأداء المؤسسي، وخاصة في المؤسسات الحكومية التي تتطلب طبيعة العمل فيها تفاعلاً عاليًا مع الجمهور وتلبية احتياجات المجتمعات المتنوعة. يأتي دور القيادة التحويلية في تعزيز وتطوير هذه المهارات في سياق يدمج بين التعليم المستمر والتوجيه الفعّال. من خلال التشجيع على الابتكار والتفكير النقدي، تتمكن المؤسسات الحكومية من تطوير قادة يملكون القدرة على مواجهة التحديات المعقدة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الكفاءة. (الشايع، 2024:87)

القيادة التحويلية والتغيير الثقافي في المؤسسات الحكومية

تسعى القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية إلى تعزيز التغيير الثقافي عن طريق تحويل القيم والمعتقدات السائدة إلى قيم أكثر توافقًا مع مستجدات العصر، والتي تركز على تعزيز الشفافية

والمشاركة المجتمعية. إن التحولات الثقافية ليست مجرد تغييرات سطحية، بل تتطلب من القادة أن يكونوا قدوة وملهمين، يعملون على توجيه فرقهم نحو أهداف مشتركة تعكس روح الابتكار والإبداع. يتضمن ذلك إعادة صياغة الاتجاهات الفكرية السائدة وتبني ثقافة تفتح المجال لتقبل الأفكار الجديدة والتعاون بين الأفراد من مختلف التخصصات. (الزهراني،156:2023)

أما فيما يتعلق بتعزيز التعاون، فإن القيادة التحويلية تلعب دورًا حاسمًا في تعطيل الحواجز التقليدية التي قد تعيق العمل المشترك. تعتمد المؤسسات الحكومية الناجحة على أسلوب قيادي يتسم بالمرونة، حيث يمثل القائد بمثابة الميسر الذي يخلق بيئة مشجعة للتعاون بين الفرق المختلفة. يتطلب ذلك انفتاحًا على الحوار وتعزيز التواصل بين الأفراد، مما يسهل عملية التشارك في الخبرات والأفكار. وبالمحصلة، لا تقتصر جهود القادة التحويليين على إجراء تغييرات تنظيمية فحسب، بل تشمل أيضًا دعم نماذج ثقافية تسهم في تحقيق النجاح المستدام في أداء المؤسسات الحكومية وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية. (العراقي،234:2023)

تغيير القيم والمعتقدات

تعد عملية تغيير القيم والمعتقدات من العوامل الجوهرية التي تؤثر في فعالية القيادة التحويلية داخل المؤسسات الحكومية. إن التحول في القيم والمعتقدات لا يقتصر فقط على تغيير السلوك الظاهر للأفراد، بل يتطلب أيضًا إعادة تشكيل الفهم الجماعي للهدف ورؤية المؤسسة. ينبغي أن يتواجد قياديون يتمتعون برؤية واضحة حول أثر تغيير القيم والمعتقدات على الأداء المؤسسي المستمر بين القادة والموظفين، وذلك من خلال التواصل الفعال والمشاركة في وضع استراتيجيات تتماشى مع القيم الجديدة المرجوة.(مبروك،145:2024)

تعزيز التعاون

تُعتبر تعزيز التعاون أحد الركائز الأساسية للقيادة التحويلية، حيث يسهم بشكل جوهري في تحسين أداء المؤسسات الحكومية وتطوير بيئة العمل. يتجاوز التعاون هنا مجرد العلاقات التفاعلية بين الأفراد داخل المؤسسات، ليشمل بناء شراكات استراتيجية مع مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك

القطاع الخاص والمجتمع المدني. إن تعزيز التعاون يعتمد على تفعيل آليات التواصل الفعّال، مما يضمن تبادل المعرفة والخبرات بين الفرق المختلفة، وبالتالي يخلق ثقافة من الانفتاح والتكاتف.(النعيمي،2023:178)

استراتيجيات تطبيق القيادة التحويلية

تُعَدّ استراتيجيات تطبيق القيادة التحويلية عنصرًا أساسيًا لتحقيق الأداء الأمثل في المؤسسات الحكومية. تبدأ هذه الاستراتيجيات بتطوير خطة استراتيجية شاملة تركز على التحول الثقافي والإداري. تشتمل الخطة على تحديد الرؤية والأهداف طويلة الأمد، بحيث يتم وضع معايير واضحة لقياس التقدم. يتطلب تطوير مثل هذه الخطة مشاركة جميع المستويات الإدارية والموظفين لضمان توافق الأهداف مع الخطط التنفيذية. يُفضل أن تتضمن الخطة كذلك تحليلًا بيئيًا لتحديد التحديات والفرص المتاحة، مما يسهل التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

قياس تأثير القيادة التحويلية على الأداء

تُعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي يسعى العديد من القيادات في المؤسسات الحكومية إلى اعتمادها، لما لها من تأثير ملحوظ على الأداء المؤسسي. لذا، يتطلب قياس تأثير القيادة التحويلية منهجية دقيقة، تشمل تحديد مؤشرات أداء رئيسية ملائمة تعكس التحولات التي تطرأ على الأداء. وتشمل هذه المؤشرات قياسات متنوعة، مثل مستوى التفاعل بين الأفراد، ورضا الموظفين، ونتائج تقييم الأداء، إضافة إلى مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ينبغي أن تكون هذه المؤشرات متسقة مع الأهداف العامة للمؤسسة، ومصممة لقياس الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة التحويلية، مما يسهل على القادة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعزيز. (Mahmoud, 2020)

مؤشرات الأداء الرئيسية

تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية أداة حيوية لقياس فعالية القيادة التحويلية وأثرها على الأداء المؤسسي، خصوصًا في السياق الحكومي. هذه المؤشرات تعكس الإنجازات في مجالات متعددة مثل الابتكار، ورضا الموظفين، وفعالية العمليات، وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. يمكن تصنيف مؤشرات الأداء الرئيسية إلى فئات عدة، منها المؤشرات الكمية التي تعتمد على بيانات قابلة للقياس، مثل الوقت المستغرق لإنجاز مشاريع معينة، والمستوى المالي للمؤسسة. من جهة أخرى، توجد مؤشرات نوعية تقيم الظواهر المجردة، مثل درجة الانتماء والولاء لدى الموظفين ومستوى رضاهم عن بيئة العمل. تتطلب القيادات التحويلية فهمًا دقيقًا لتلك المؤشرات من أجل تطبيق استراتيجيات فعّالة تهدف إلى تحسين الأداء .(Johnson, 2024).

أدوات القياس

تُعتبر أدوات القياس أحد العناصر الأساسية لتقييم تأثير القيادة التحويلية على أداء المؤسسات الحكومية، حيث تسهم هذه الأدوات في توفير معلومات دقيقة وموثوقة تسهل عملية اتخاذ القرار. تتنوع هذه الأدوات بين الكمية والنوعية، حيث يمكن الاعتماد على الاستبيانات والمقابلات كطرق نوعية لجمع البيانات حول تصورات الموظفين ورضاهم عن القيادة التحويلية. تتضمن الاستبيانات أسئلة متعددة تسعى إلى قياس عناصر محددة مثل التواصل، والتعاون، والتوجيه الاستراتيجي، مما يعكس بوضوح مدى تأثير القيم القيادية على الأداء المؤسسي .(Eaton, 2024)

التحليل الاحصائي

جدول (1) توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	(n) التكرار	(%) النسبة
الجنس	ذكر	130	65.0%
	أنثى	70	35.0%
العمر	أقل من 30 سنة	30	15.0%
	سنة 30 – 39	70	35.0%
	سنة 40 – 49	60	30.0%
	سنة فأكثر 50	40	20.0%
المؤهل العلمي	ثانوي	20	10.0%
	دبلوم	50	25.0%
	بكالوريوس	90	45.0%
	دراسات عليا	40	20.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	12.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	65	32.5%
	سنوات فأكثر 10	110	55.0%
المسمى الوظيفي	موظف	90	45.0%
	مشرف	40	20.0%
	مدير	45	22.5%
	إداري تنفيذي	25	12.5%
الاجمالي		200	100%

يعرض جدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وقد بلغت حجم العينة الكلي 200 مفردة من العاملين في المؤسسات الحكومية.

بالنسبة إلى متغير الجنس، أظهرت النتائج أن الذكور يمثلون الغالبية بنسبة بلغت (65.0%)، في حين شكّلت الإناث (35.0%) من إجمالي العينة، وهو ما يُعد توزيعًا متوازنًا نسبيًا في سياق الوظائف الحكومية، ويعكس مشاركة فعلية للذكور والإناث في بيئة العمل.

وفيما يخص الفئات العمرية، تبين أن أكبر نسبة كانت في الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة (35.0%)، تليها فئة 40–49 سنة (30.0%)، مما يشير إلى أن العينة تضم أفرادًا في ذروة أعمارهم الوظيفية والمهنية. كما شكّلت الفئة الأكبر من 50 عامًا نسبة (20.0%)، في حين جاءت الفئة الأصغر (أقل من 30 عامًا) بنسبة (15.0%)، ما يعكس تنوعًا عمرانيًا يدعم وجهات نظر متعددة.

أما من حيث المؤهل العلمي، فإن أكثر من ثلثي العينة يحملون درجات علمية جامعية أو أعلى، حيث حصل (45.0%) من الأفراد على درجة البكالوريوس، و**(20.0%)** على دراسات عليا، بينما توزعت النسب الأخرى بين الدبلوم (25.0%) والثانوي (10.0%). ويُظهر ذلك أن غالبية المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي مناسب يدعم قدرتهم على فهم وتقييم ممارسات القيادة داخل المؤسسات.

وفيما يتعلق بـ سنوات الخبرة، يتضح أن غالبية المشاركين يتمتعون بخبرة طويلة في مجال عملهم، إذ بلغت نسبة من لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر (55.0%)، وهي نسبة مهمة تضيف مصداقية لأحكام المشاركين على واقع القيادة والأداء داخل مؤسساتهم. كما شكّلت الفئة بين 5–10 سنوات (32.5%)، بينما مثّلت فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات (12.5%) فقط.

أما بالنسبة إلى المسمى الوظيفي، فإن أكبر نسبة كانت من فئة الموظفين (45.0%)، تليها فئة الـ مديرين (22.5%)، ثم المشرفين (20.0%)، وأخيرًا الإداريين التنفيذيين (12.5%). ويُظهر هذا ا لتوزيع تنوعًا جيدًا في المستويات الإدارية، ما يثري الدراسة بوجهات نظر مختلفة تعكس البُعد القياد ي من زوايا متعددة. يُظهر التوزيع الديموغرافي للعينة تنوعًا مناسبًا من حيث الجنس والعمر والتعلي م والخبرة والموقع الإداري، مما يُعزّز من قدرة نتائج الدراسة على التعبير عن واقع القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء المؤسسي بشكل موضوعي وشامل في بيئة المؤسسات الحكومية.

جدول (2): الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الأول: "القيادة التحويلية"

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الرتبة
القائد في مؤسستي يُعد قدوة للعاملين.	4.25	0.63	85.0	مرتفع جدًا	1
يتصرف القائد بنزاهة وعدالة في جميع المواقف.	4.10	0.68	82.0	مرتفع	3
يحترم القائد القيم المؤسسية ويُحفّز الآخرين على تبنيها.	3.95	0.71	79.0	مرتفع	6
القائد يعبر بوضوح عن رؤية مستقبلية محفزة.	4.05	0.74	81.0	مرتفع	4
يشجع القائد الموظفين على الإبداع والطموح.	3.80	0.77	76.0	مرتفع	7
يستخدم القائد أساليب تحفيزية لبناء الحماس الجماعي.	4.15	0.66	83.0	مرتفع	2
يشجع القائد على التفكير النقدي وتحدي الطرق التقليدية.	3.70	0.80	74.0	مرتفع	8
يُتيح القائد الفرصة لتجريب حلول جديدة للمشكلات.	3.55	0.85	71.0	متوسط	9
يدعم القائد المبادرات الفردية لتحسين العمل.	3.90	0.79	78.0	مرتفع	5
القائد يهتم باحتياجات كل موظف بشكل فردي.	3.45	0.83	69.0	متوسط	10
يقدم القائد الدعم والتوجيه المهني للموظفين.	3.40	0.88	68.0	متوسط	11
يتواصل القائد بانتظام مع العاملين ويستمع لآرائهم.	3.30	0.92	66.0	متوسط	12

تشير نتائج الجدول بوجه عام إلى أن تقييم أفراد العينة لأبعاد القيادة التحويلية يتراوح بين مستوى الموافقة المتوسط إلى المرتفع جدًا، بما يعكس وجود تطبيق فعلي لممارسات القيادة التحويلية في البيئة الحكومية محل الدراسة. فقد تراوحت المتوسطات بين (3.30) و(4.25)، وهي تقع ضمن نطاقات مقبولة تُظهر تصورًا إيجابيًا نسبيًا لدى الموظفين تجاه سلوك القادة في مؤسساتهم.

جاءت عبارة "القائد في مؤسستي يُعد قدوة للعاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.25) وانحراف معياري (0.63) ووزن نسبي (85.0%)، مما يعكس إدراكًا قويًا لدور القادة كنماذج يُحتذى بها. وهذا مؤشر على أن القادة يمتلكون تأثيرًا مثاليًا (Idealized Influence) يتسم بالمصداقية والأخلاق المهنية العالية.

تلتها عبارة "يستخدم القائد أساليب تحفيزية لبناء الحماس الجماعي" بمتوسط (4.15)، ما يشير إلى اهتمام القيادة ببناء مناخ مشجع ومحفز يدفع العاملين نحو الإنجاز.

كذلك أظهرت العبارة "يتصرف القائد بنزاهة وعدالة في جميع المواقف" مستوى مرتفعًا من التقدير (متوسط = 4.10)، مما يعزز دلالة القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة التحويلية.

برزت ثلاث عبارات فقط ضمن مستوى الموافقة المتوسط، هي:

"يُتيح القائد الفرصة لتجريب حلول جديدة للمشكلات" (متوسط = 3.55، وزن نسبي = 71%)

"يهتم القائد باحتياجات كل موظف بشكل فردي" (متوسط = 3.45)

"يتواصل القائد بانتظام مع العاملين ويستمع لآرائهم" (متوسط = 3.30 – وهي الأدنى بين العبارات) ويلاحظ أن هذه العبارات تقع ضمن بُعدَي التحفيز الفكري والاعتبار الفردي، مما يشير إلى أن الممارسات المرتبطة بـ تمكين الأفراد وتقديم الدعم الشخصي هي أقل تطبيقًا مقارنة بالأبعاد الأخرى. وهذا يُعد إشارة مهمة يمكن البناء عليها في التوصيات، إذ يُستحسن العمل على تطوير بيئة عمل أكثر تفاعلية وتقديرًا للفروق الفردية.

تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.63) و(0.92)، وهي تدل على مستوى تباين متوسط إلى مرتفع نسبيًا في إجابات المشاركين. وقد لوحظ أعلى انحراف معياري في عبارة "يتواصل القائد بانتظام مع العاملين ويستمع لآرائهم"، ما يشير إلى تفاوت في تجارب الموظفين حول هذا السلوك القيادي، مما قد يعكس فروقًا داخل المؤسسة أو بين إدارات مختلفة.

يُمكن من خلال هذا الجدول ملاحظة أن التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي هما البُعدان الأكثر حضورًا في أداء القادة من وجهة نظر الموظفين، في حين أن الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري يحتاجان إلى تعزيز أكبر داخل المؤسسات الحكومية، لما لهما من أثر في تنمية الشعور بالانتماء، والتمكين، وتطوير الأداء الإبداعي. تعكس بيانات هذا الجدول وجود تطبيق واضح لممارسات القيادة التحويلية بدرجة "مرتفعة" في معظم عناصرها، إلا أن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب المتعلقة بالتفاعل الفردي وتمكين التفكير المستقل. ويعد ذلك مدخلًا مهمًا لبناء توصيات تدعو إلى تعزيز الدعم الفردي، وتوسيع فرص المبادرة والتجريب، وتحسين التواصل التفاعلي بين القادة والموظفين، لضمان تحقيق أقصى فاعلية ممكنة من هذا النمط القيادي.

جدول (3): الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الثاني: "الأداء المؤسسي"

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	مستوى الموافقة	الرتبة
يتم إنجاز المهام بجودة عالية في مؤسستي.	4.10	0.71	82.0	مرتفع	2
تتسم العمليات الإدارية بالمرونة وسرعة الاستجابة.	3.65	0.77	73.0	مرتفع	6
يتم استخدام الموارد بكفاءة عالية.	3.90	0.68	78.0	مرتفع	4
المؤسسة تشجع على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل.	4.20	0.66	84.0	مرتفع جدًا	1
يتم تنفيذ مقترحات الموظفين المبتكرة فعليًا.	3.55	0.79	71.0	متوسط	7
هناك نظام لتقييم وتحسين الأداء بشكل دوري.	3.80	0.70	76.0	مرتفع	5
أشعر بالرضا عن بيئة العمل العامة.	3.85	0.75	77.0	مرتفع	3
أجد الدعم الكافي من الإدارة لتحقيق أهدافي.	3.40	0.84	68.0	متوسط	8
أشعر بأنني أقدّر ضمن الفريق.	3.30	0.87	66.0	متوسط	9

يتضح من الجدول أن التقييم العام للأداء المؤسسي يميل إلى المستوى المرتفع بدرجة ملحوظة، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.30) و(4.20)، مما يدل على أن معظم الممارسات الإدارية محل التقييم تُنفذ بدرجة مقبولة إلى جيدة من وجهة نظر المبحوثين. ومع ذلك، تشير بعض العبارات إلى وجود فجوات جزئية في جوانب التقدير والتحفيز والدعم الإداري.

جاءت عبارة "المؤسسة تشجع على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.66)، مما يعكس بيئة مؤسسية تُقدّر الإبداع وتفسح المجال أمام الموظفين لطرح مبادرات جديدة، وهو مؤشر إيجابي على تبني سياسات تدعم الابتكار والتحسين المستمر.

تلتها عبارة "يتم إنجاز المهام بجودة عالية في مؤسستي" بمتوسط (4.10)، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى الكفاءة في أداء المهام الإدارية، وهو جزء جوهري من الأداء المؤسسي الفعّال.

كما حصلت عبارة "أشعر بالرضا عن بيئة العمل العامة" على متوسط (3.85)، مما يعكس قدرًا من الرضا الوظيفي لدى العينة، رغم أنه أقل نسبيًا من التقييمات المتعلقة بالابتكار والجودة.

لوحظ أن بعض العبارات حصلت على تقييم "متوسط"، منها:

"يتم تنفيذ مقترحات الموظفين المبتكرة فعليًا" (متوسط = 3.55)

"أجد الدعم الكافي من الإدارة لتحقيق أهدافي" (متوسط = 3.40)

"أشعر بأنني أُقدّر ضمن الفريق" (متوسط = 3.30 – وهي الأدنى)

تُشير هذه النتائج إلى فجوة بين تبني المؤسسة لفكرة الابتكار وتطبيقها الفعلي، حيث يظهر أن المقترحات قد تُسمع ولكن لا تُنفذ بشكل كافٍ. كما أن هناك مؤشرات على ضعف في التقدير الشخصي والدعم الإداري المباشر، مما قد يؤثر على الالتزام والانتماء المهني.

تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.66) و(0.87)، وهي تعكس درجة تباين معتدلة إلى مرتفعة في استجابات الموظفين. أعلى تباين كان في عبارة "أشعر بأنني أُقدّر ضمن الفريق"، مما يشير إلى عدم تجانس التجارب الفردية بين الموظفين حول تقديرهم من قبل المؤسسة، وهو مؤشر مهم لتحليل تفاوت بيئة العمل عبر الإدارات أو المستويات الإدارية المختلفة.

من خلال تحليل العبارات، يمكن تلخيص أداء المؤسسة في الأبعاد الثلاثة الآتية:

الكفاءة الإدارية: تقييم إيجابي في جودة المهام واستخدام الموارد والمرونة.

الابتكار والتحسين: يظهر كأقوى بُعد مدعوم من حيث تشجيع المبادرات، لكن التطبيق يحتاج تحسينًا.

رضا الموظفين: أدنى الأبعاد تقييمًا، مما يُبرز الحاجة إلى العمل على تحسين بيئة العمل من خلال التحفيز والتقدير الفعلي. يُظهر هذا الجدول أن المؤسسات الحكومية في عينة الدراسة تُبدي مستوى جيدًا من الكفاءة والمرونة وتفتح المجال للابتكار، إلا أنها بحاجة إلى تعزيز البُعد الإنساني في الإدارة، عبر مزيد من الاهتمام برضا الموظفين وتقدير جهودهم وتوفير الدعم الإداري الكافي. وهذا ما يُعد عنصرًا حاسمًا في بناء أداء مؤسسي مستدام وفعال ينسجم مع متطلبات القيادة التحويلية الحديثة.

جدول (4): الإحصاءات الوصفية للأبعاد الرئيسية للدراسة

البُعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	4.10	0.67
التحفيز الإلهامي	4.00	0.72
التحفيز الفكري	3.72	0.81
الاعتبار الفردي	3.38	0.88
متوسط القيادة التحويلية الكلي	3.80	0.77
الكفاءة الإدارية	3.88	0.72
الابتكار والتحسين المستمر	3.85	0.71
رضا الموظفين	3.52	0.82
متوسط الأداء المؤسسي الكلي	3.75	0.75

يُظهر الجدول أن تقييم أفراد العينة لأبعاد القيادة التحويلية كان إيجابيًا بوجه عام، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.38) و(4.10)، وهي تقع ضمن مستوى "الموافقة المرتفعة إلى المتوسطة" بحسب مقياس ليكرت.

البُعد الأعلى تقييمًا هو "التأثير المثالي" بمتوسط بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.67)، ما يشير إلى إدراك الموظفين لقادتهم كقدوات يُحتذى بها، يتمتعون بالمصداقية والاحترام والنزاهة.

يليه "التحفيز الإلهامي" بمتوسط (4.00)، مما يعكس قدرة القادة على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وهو أمر محوري في بيئات العمل الحكومية الساعية نحو التغيير والتطوير.

في المقابل، حصل "الاعتبار الفردي" على أدنى متوسط (3.38) مع انحراف معياري مرتفع نسبيًا (0.88)، مما يدل على تفاوت استجابات المشاركين تجاه مدى اهتمام القادة بالاحتياجات الفردية للموظفين. وهذا يعكس نقطة ضعف في أحد مكونات القيادة التحويلية المهمة، ويُظهر حاجة ملحّة لتعزيز البعد الإنساني والتواصل الشخصي.

بلغ متوسط القيادة التحويلية الكلي (3.80) بانحراف معياري (0.77)، مما يعني أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة جيدة نسبيًا في المؤسسات الحكومية المدروسة، مع وجود تفاوت في بعض الأبعاد.

تشير النتائج إلى أن الأداء المؤسسي تم تقييمه أيضًا بمستوى مرتفع نسبيًا، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.52) و(3.88).

حصل بُعد الكفاءة الإدارية على أعلى متوسط (3.88)، ما يعكس مستوى رضا جيد عن جودة الأداء الإداري وفعالية استخدام الموارد والمرونة في تنفيذ المهام.

تلاه بُعد "الابتكار والتحسين المستمر" بمتوسط (3.85)، وهو ما يعكس توجّهًا إيجابيًا لدى المؤسسات نحو التطوير وتبنّي مقترحات جديدة.

أما "رضا الموظفين" فقد حصل على أقل متوسط (3.52) وانحراف معياري (0.82)، وهو ما يدل على وجود فروقات في تجارب الرضا الوظيفي بين أفراد العينة، وربما يعكس قصورًا في نُظم الحوافز أو في التقدير والدعم المعنوي.

بلغ متوسط الأداء المؤسسي الكلي (3.75) بانحراف معياري (0.75)، وهو تقييم إيجابي نسبيًا، لكنه يُشير إلى إمكانية التحسين، خاصة في البعد المتعلق برضا الموظفين. يتضح أن كلاً من القيادة التحويلية والأداء المؤسسي قد تم تقييمهما بإيجابية، مما يُشير إلى أن وجود قيادة تحويلية فعّالة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

تُبرز النتائج أهمية تعزيز بعد الاعتبار الفردي في القيادة وتحسين رضا الموظفين لضمان تحقيق التكامل بين القيادة الفعالة وتحقيق نتائج مؤسسية مستدامة. تؤكد البيانات دعم الفرضية الرئيسة للدراسة التي تفترض وجود علاقة تأثير إيجابية للقيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، ويمكن استكمال هذا التحليل لاحقًا من خلال نتائج تحليل الانحدار لإثبات ذلك إحصائيًا.

جدول (5) ملخص نموذج الانحدار

المصدر	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	R	R^2	Adj R^2	F قيمة	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار	42.860	4	10.715	0.610	0.372	0.360	29.312	0.000**
الخطأ (الباقي)	71.400	195	0.366					
الكلي	114.260	199						

يبيّن جدول (5) نتائج اختبار مدى دلالة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.610 = (R)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة والأداء المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد 0.372 = (R^2)، وهو

ما يعني أن 37.2% من التباين في درجات الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي).

علاوة على ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0.360 = ($Adjusted\ R^2$)، مما يشير إلى استقرار النموذج وتعديله وفقًا لعدد المتغيرات وعدد أفراد العينة. أما قيمة اختبار 29.312 = F، فقد كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.000 = .Sig) مما يؤكد أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية عالية، وأن المتغيرات المستقلة تفسر قدرًا مهمًا من التباين في المتغير التابع. وبناءً على ذلك، يمكن اعتماد النموذج كمؤشر قوي لتفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي.

جدول (6) معاملات الانحدار

المتغير المستقل	(معامل الانحدار) B	Std. Error	(المعياري Beta β)	t	Sig.
(ثابت)	1.120	0.287	—	3.90	0.000
التأثير المثالي	0.320	0.082	0.280	3.90	0.000**
التحفيز الإلهامي	0.250	0.077	0.210	3.25	0.001**
التحفيز الفكري	0.180	0.068	0.160	2.65	0.009*
الاعتبار الفردي	0.120	0.064	0.110	1.88	0.062

يعرض جدول (6) القيم التفصيلية لمعاملات الانحدار الخطي الخاصة بكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية بوصفها متغيرات مستقلة، وتأثير كل منها على الأداء المؤسسي كمتغير تابع. تشير النتائج إلى أن بُعد التأثير المثالي له الأثر الأكبر في النموذج (B = 0.320، β = 0.280) وكان دالًا إحصائيًا عند مستوى دلالة (P = 0.000) ما يعكس أهمية أن يكون القائد قدوة ونموذجًا يحتذى به في تعزيز أداء المؤسسة.

كذلك، جاء التحفيز الإلهامي في المرتبة الثانية من حيث التأثير (B = 0.250، (β = 0.210، بدلالة إحصائية قوية ((P = 0.001، مما يدل على أن القادة الذين يقدّمون رؤية ملهمة ويشجعون العاملين يحققون نتائج أداء مؤسسي أعلى. كما أظهر التحفيز الفكري أثرًا دالًا إحصائيًا

(B = 0.180، P = 0.009) ما يعكس أهمية إشراك العاملين في التفكير النقدي وتشجيع المبادرات والابتكار.

أما الاعتبار الفردي فقد جاء أضعف المتغيرات تأثيرًا في النموذج (B = 0.120، P = 0.062)، حيث لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$). وهذا قد يُعزى إلى محدودية تطبيق هذا البُعد في البيئة المؤسسية الحكومية، أو إلى عدم إدراك الموظفين له كعامل فعّال في تحسين الأداء.

ملخص النتائج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة بوجه عام، حيث تراوح متوسط تقييم العبارات بين (3.30) و(4.25). وقد حصل بعد "التأثير المثالي" على أعلى متوسط (4.25)، مما يدل على أن القادة يُنظر إليهم كنماذج يُحتذى بها، ويتسمون بالنزاهة والمصداقية. في المقابل، جاء بعد "الاعتبار الفردي" كأقل الأبعاد تقييمًا (3.38)، وهو ما يشير إلى وجود قصور نسبي في اهتمام القادة باحتياجات الموظفين الفردية وتقديم الدعم الشخصي.

أما فيما يخص الأداء المؤسسي، فقد أظهرت النتائج أن تقييم الموظفين لهذا الأداء كان كذلك في مستوى مرتفع نسبيًا، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.30) و(4.20). وقد حصلت عبارة "المؤسسة تشجع على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل" على أعلى متوسط (4.20)، ما يعكس توجّهًا إيجابيًا نحو الابتكار والتطوير. بينما جاءت أدنى التقييمات ضمن بعد "رضا الموظفين"، خصوصًا في العبارات المتعلقة بالتقدير والدعم، وهو ما يعكس تحديات قائمة في مجال التحفيز المعنوي والتواصل الإداري.

وفيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة تأثير دالة إحصائيًا بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) = 0.372، أي أن 37.2% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحويلية الأربعة. وقد كانت الأبعاد الأكثر تأثيرًا هي "التأثير المثالي" و**"التحفيز الإلهامي"**،

تليها "التحفيز الفكري". في حين لم يكن بعد "الاعتبار الفردي" دالًا إحصائيًا، مما يشير إلى ضعف تأثيره النسبي على الأداء المؤسسي في عينة الدراسة.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن القيادة التحويلية تمثل عاملًا فاعلًا في تعزيز الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية، لاسيما من خلال تركيز القادة على تمثيل القيم، وتحفيز الموظفين، وتمكين الابتكار، في حين لا تزال هناك حاجة لتعزيز التفاعل الفردي والدعم الشخصي في ممارسات القيادة.

التوصيات

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أبرزت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (خاصة التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي) وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الحكومية، من خلال تنفيذ برامج تدريبية تركز على أبعادها الأربعة، وبشكل خاص على تعزيز الاعتبار الفردي، الذي أظهر ضعفًا نسبيًا في التطبيق.
2. توفير بيئة تنظيمية محفزة للابتكار والتحسين المستمر، من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتبني مقترحاتهم وتطبيقها فعليًا، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الرضا الوظيفي.
3. تشجيع القادة على تبني أساليب تواصل أكثر تفاعلًا وإنسانية مع العاملين، من خلال بناء علاقات شخصية قائمة على الاحترام والتقدير الفردي، مما يُعزز من الانتماء المؤسسي ويُقلل من معدل الدوران الوظيفي.
4. دمج مفهوم القيادة التحويلية ضمن السياسات الإدارية واللوائح التنظيمية للمؤسسات الحكومية، بما يضمن استدامة هذه الممارسات وعدم اقتصارها على الأفراد.

5. قياس أداء القادة بشكل دوري باستخدام أدوات علمية تتضمن مؤشرات القيادة التحويلية، وربط نتائجها بمستويات الأداء المؤسسي لضمان المتابعة والتطوير المستمر.

6. الاستفادة من تجارب القيادات المتميزة وتحفيزها على تبني دور إرشادي (Mentorship) للقادة الجدد، لنقل الخبرات وتعزيز ثقافة التغيير الإيجابي والتحول المؤسسي.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بمختلف أبعادها، وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُعد من الأنماط القيادية المؤثرة بفعالية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تبين أن أبعاد "التأثير المثالي" و"التحفيز الإلهامي" تسهمان بدرجة كبيرة في رفع كفاءة الأداء، بينما كان بُعد "الاعتبار الفردي" الأقل تأثيرًا، مما يفتح المجال للتطوير في هذا الجانب.

وتؤكد هذه النتائج أهمية الاستثمار في تطوير القيادات الحكومية وتمكينها من تبني ممارسات قيادية متقدمة تركز على الإنسان والقيم والتحفيز والإبداع، باعتبارها أحد أهم مدخلات التغيير والتحديث في القطاع العام. كما تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية في السياق الحكومي، وتفتح آفاقًا لدراسات مستقبلية أكثر عمقًا واستهدافًا.

وبناءً على ما سبق، فإن تعزيز القيادة التحويلية يمثل أحد المداخل الجوهرية لتحقيق تحول مؤسسي حقيقي ومستدام، يرتقي بجودة الأداء ويحقق رضا العاملين ويعزز من تنافسية المؤسسات الحكومية في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو زيد، فاطمة محمد. (2024). القيادة التحويلية ودورها الريادي والابتكاري في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(4)، 156–182.

/https://www.hnjournal.net/en/5-4-20

البلوشي، عبد الله سليمان. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العُماني في ضوء رؤية عُمان 2040. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(4)، 125–148. https://www.researchgate.net/publication/386243708

بني خلف، ميساء محمد. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 6(3)، 45–72. https://journal.tu.edu.ye/index.php/artsep/article/view/2138

الجالي، محمد فلاح. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(8)، 412–438.

/https://www.hnjournal.net/en/3-8-26

الحطاني، أحمد. (2024). دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير. مجلة كلية التربية، 40(2)، 267–294.

https://journals.ekb.eg/article_339176.html

الخرابشة، عمر محمد. (2016). أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 43(2)، 245–268. https://www.researchgate.net/publication/307639404

الزهراني، فاطمة علي. (2023). دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى المعلمين في مدارس الكويت الخيرية الخاصة. أوراق تربوية، 15(3)، 156–182.

http://www.awraqtarbaqiya.net

الشايع، عبد الرحمن محمد. (2023). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير في المؤسسات التعليمية. المجلة الدولية للبحوث التربوية، 47(3)، 89–115.

https://www.researchgate.net/publication/371193693

العامري، نوال صالح. (2024). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في دول الخليج العربي. المجلة العربية للإدارة، 44(1)، 189–216.

https://aja.journals.ekb.eg/article_326850

العتيبي، محمد سعد. (2023). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 78–102.

https://www.researchgate.net/publication/375262215

العراقي، محمد حسن. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة الإدارة والاقتصاد، 46(4)، 234–258.

https://arabeducationsite.com

مبروك، عادل محمود. (2024). أثر نمط القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 21(2)، 145–168.
https://spu.sharjah.ac.ae/index.php/HSS/article/view/4405

النعيمي، خالد محمد. (2023). تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية العربية: التحديات والفرص. المجلة العربية للإدارة العامة، 43(3)، 178–205.
https://www.arab-api.org

ثانيا المراجع الأجنبية:

Ahmad, R. (2024). The prolificacy of green transformational leadership in shaping employee green behavior during times of crises in small and medium enterprises. Frontiers in Psychology, 15, 1258990. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1258990

Anderson, M. (2024). The transformational leader: Driving innovation and engagement in modern organizations. Leadership Quarterly, 35(2), 78–95. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101892

Avolio, B. (2023). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14(1), 1–25. https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-025-00476-x

Braun, S. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 16(1), 45–62. https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938

Eaton, L. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. Leadership, 20(2), 245–267. https://doi.org/10.1177/17427150241232705

Gardner, W. L. (2024). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14(1), 1–25. https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-025-00476-x

Johnson, M. R. (2024). Transformational leadership: Are leaders open to a new "CALL"? Challenges, adaptation, leadership and learning. International Journal of Leadership Studies, 19(2), 78–95. https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=136799

Mahmoud, A. (2021). Workplace motivation across X, Y and Z generations and transformational leadership approaches. International Journal of Manpower, 42(1), 193–209. https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-00043-8

Mahmoud, A. B. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. Future Business Journal, 6(1), 1–14. https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-00043-8

Mitchell, R. (2024). The importance of transformational leadership in healthcare organizations. British Journal of Healthcare Assistants, 18(2), 66–71. https://doi.org/10.12968/bjha.2024.18.2.66

Wang, H. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance. European Management Journal, 40(3), 402–412. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.05.007