{دور القيادة التحويلية في التطوير والابتكار المؤسسي }

**الباحث: م.م مروان احمد كاظم الشمري**

**بحث مقدم الى الاتحاد الدولي للدفاع عن حقوق الانسان العربي وحقوق الطفل ومن الجامعة**

**الدولية للعلوم وتطوير البحث العلمي**

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**وفوق كل ذي علما لم**

 **يوسف 76**

ملخص الدراسة :

 تتناول الدراسة "دور القيادة التحويلية في التطوير والابتكار المؤسسي" أهمية القيادة التحويلية كأداة استراتيجية تعزز من الابتكار وتحسن الأداء في المؤسسات. يهدف البحث إلى فهم تأثير القيادة التحويلية على الموظفين وكيفية تأثير هذه القيادة على مستوى الابتكار والتطوير في بيئات العمل الديناميكية. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات، يصبح من الضروري استكشاف كيفية تحقيق الأداء العالي من خلال أساليب القيادة المختلفة. تبدأ الدراسة بتحديد مفهوم القيادة التحويلية، الذي يُعرّف بأنه نموذج قيادي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف أعلى. تعتبر هذه القيادة ضرورية في عالم يتسم بالتغير السريع والتحديات المستمرة، حيث تحتاج المؤسسات إلى قادة قادرين على توجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف طموحة. يتجاوز مفهوم القيادة التحويلية مجرد إدارة الأفراد، حيث يتضمن تطوير القيم والثقافات التنظيمية وتعزيز الابتكار بما يتماشى مع المتغيرات العالمية. تؤكد النتائج أن القيادة التحويلية تعزز الابتكار من خلال خلق بيئة عمل تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة. القادة التحويليون يشجعون الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة، مما يسهم في تحسين العمليات وتطوير المنتجات. يعكس هذا النوع من القيادة تأثيرًا إيجابيًا على أداء الأفراد والفرق، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من شيء أكبر، مما يزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة. تتطرق الدراسة أيضًا إلى الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية، مثل الرؤية الواضحة، والقدرة على تحفيز الأفراد، وتعزيز الإبداع. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والدعم من قبل قادتهم، فإن ذلك يعزز شعورهم بالانتماء ويزيد من ولائهم للمؤسسة. كما أن القيادة التحويلية تساعد في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتعزيز الاستقرار داخل الفرق.علاوة على ذلك، تلعب القيادة التحويلية دورًا حيويًا في إدارة التغيير. مع التغيرات السريعة التي تشهدها البيئات الاقتصادية والتكنولوجية، تحتاج المؤسسات إلى القدرة على التكيف. القادة التحويليون، بفضل رؤيتهم وقدرتهم على التحفيز، يمكنهم توجيه مؤسساتهم نحو التغيير الإيجابي. من خلال تمكين الموظفين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، يعزز القادة التحويليون الشعور بالملكية لدى الأفراد، مما يزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة. تستند الدراسة إلى منهج البحث الوصفي والاستقرائي، حيث تم تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار. وقد أثبتت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء في المؤسسات. القادة التحويليون يعملون باستمرار على تحفيز الموظفين لبذل أفضل ما لديهم، ويشجعونهم على التميز والتفوق في مجالاتهم.

1 مشكلة البحث:

 تتمثل مشكلة البحث في كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستوى الابتكار والتطوير في المؤسسات. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في بيئات العمل الديناميكية، يبقى السؤال حول كيفية تحقيق الأداء العالي من خلال أساليب القيادة المختلفة. يستهدف البحث فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، وما هي العوامل التي تسهم في تعزيز هذه العلاقة.

2 أسئلة البحث:

* . ما هو تأثير القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات؟
* كيف يمكن للقيادة التحويلية تحسين أداء الموظفين؟
* ما هي الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية التي تعزز الابتكار؟

3 أهداف البحث:

- توضيح مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في بيئات العمل.

- تحليل تأثير القيادة التحويلية على مستويات الابتكار في المؤسسات.

- استكشاف الخصائص التي تسهم في تحقيق الأداء العالي من خلال القيادة التحويلية.

4 أهمية البحث:

 تتجلى أهمية البحث في تقديم رؤى جديدة حول كيفية استخدام القيادة التحويلية كأداة لتحفيز الابتكار والتطور. كما يسهم البحث في تعزيز الفهم الأكاديمي والممارسات العملية في مجال القيادة.

5 مناهج البحث :

هو منهاج البحث الوصفي الاستقرائي والاستنباطي

الكلمات المفتاحية ( القيادة التحويلية ، الابتكار ، الاداء ) :

* القيادة التحويلية: نوع من القيادة يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف أعلى.
* الابتكار: القدرة على تقديم أفكار جديدة أو تحسينات على المنتجات أو العمليات.
* الأداء: مستوى إنجاز الأفراد أو الفرق في تحقيق الأهداف المحددة.

1 -2 مقدمة:

 القيادة التحويلية ويقصد بالقيادة التحويلية في هذا البحث ممارسات المدراء والرؤساء والمشرفين في المؤسسة مجال البحث القائمة على قوة الشخصية وتقدير العاملين واحترامهم وإشراكهم في الرؤية المؤسسية وحفزهم فكريا وتقديم المساعدات اللازمة لهم ورفع مستوى توقعاتهم والاهتمام الفردي بواقعهم، وقياس مستوى القيادة التحويلية في هذا البحث من خلال العبارات التي تضمنتها أداة البحث. ( العمري ، 2010 , ص 123 ) و تُعتبر القيادة، التحويلية من أهم النماذج القيادية التي تسهم في تحقيق النجاح والتطور داخل المؤسسات. في عالم يتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة، تحتاج المنظمات إلى قادة قادرين على إلهام وتحفيز فرق العمل لتحقيق أهداف طموحة. تتجاوز القيادة التحويلية مجرد إدارة الأفراد، حيث تركز على تطوير القيم والثقافات التنظيمية وتعزيز الابتكار بما يتماشى مع التحديات والمتغيرات العالمية. تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الأداء من خلال تقديم رؤية واضحة ومُلهمة، مما يساعد على تحفيز الموظفين على العمل بجدية وإبداع. يُعتبر القادة التحويليون بمثابة موجهين يُشجعون على التفكير الإبداعي ويساعدون في بناء بيئة عمل قادرة على احتضان الأفكار الجديدة والمبادرات الابتكارية. من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء الثقة، يسهم القادة التحويليون في خلق جو من التعاون والاحترام المتبادل، مما يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم. عندما يتعلق الأمر بالابتكار، فإن القيادة التحويلية تلعب دورًا حيويًا في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات. في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسات، يصبح الابتكار أمرًا ضروريًا للبقاء في السوق. يُشجع القادة التحويليون فرق العمل على التفكير خارج الصندوق، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. من خلال تعزيز ثقافة الابتكار، يتمكن القادة من دفع المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تعتبر القيادة التحويلية أيضًا وسيلة فعالة للتغيير التنظيمي. في عصر تتغير فيه الظروف الاقتصادية والتكنولوجية بسرعة، تحتاج المؤسسات إلى القدرة على التكيف مع هذه التغيرات. القادة التحويليون، بفضل رؤيتهم وقدرتهم على التحفيز يمكنهم توجيه المؤسسة نحو التغيير الإيجابي وتحقيق نتائج ملموسة. من خلال تمكين الموظفين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، يمكن للقادة التحويليون تعزيز الشعور بالملكية لدى الأفراد، مما يزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة.ان دور القيادة التحويلية في التطوير والابتكار لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الفردي، بل يمتد أيضًا ليشمل التأثير على الثقافة التنظيمية بشكل عام. من خلال تعزيز قيم مثل التعاون والإبداع، يساهم القادة التحويليون في خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعالة وتبادل الأفكار. هذه الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤدي بدورها إلى تحسين النتائج المالية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الاول :

1\_2 مفهوم :

 وبعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة عام 1978 عن طريق عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكجروجر بيرتز في كتابه القيادة، الذي أورد فيه شرحاً مفصلا المفهوم القيادة التحويلية وقارته أيضا بمفهوم القيادة الإجرائية، وقد ركز بيرتز في كتابه على القيادة التحويلية لنقل المنظمات وتحويلها من حالها التي هي عليه إلى حال أكثر فاعلية وإنتاجية ونجاح وتتضمن عمليات عصرية تتناسب مع ما بعد الحداثة (الرفاعي، 2013) وظلت نظرية بيوتر التي قدمها عن القيادة التحويلية ان ذاك محل اهتمام ودراسة وتطوير واختبار لمدة عقدين من القرن الماضي، وتم خلالها دراسة المفاهيم التي تتشكل منها تلك النظرية من مؤسسات غير تربوية من قبل الكثير من الدارسين والعلماء والباحثين المعنيين بالإدارة وتطويرها تذكر منهم على سبيل المثال لا الحصر "تيكس" و "ديفانا" عام 1986 و "حيث قاموا بالبحث والدراسة عن القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية عند بيرتز وأجروا عليها العديد من التعديلات، أما باس وأقوليو فقد قدما نظرية للقيادة التحويلية اشتملت على الكثير من العناصر التي أشار إليها بيرتز في كتابه، وقد كانت معظم الجهود المبذولة موجهة نحو التوصل. طور باس وأفوليو أفكار بيرنز (1978) وطرحا المفهوم الرسمي للقيادة التحويلية. لم يكن عملهم مبنيًا على مساهمة بيرنز فحسب، بل أيضًا على تلك التي قدمها بينيس ونانوس (1985)، وتيشي وديفانا (1986)، وآخرون.حدد باس (1990ب) أن القيادة التحويلية "تحدث عندما يقوم القادة بتوسيع ورفع مصالح موظفيهم عندما يولدون الوعي والقبول لأهداف المجموعة ورسالتها، وعندما يحركون موظفيهم للنظر إلى ما هو أبعد من مصلحتهم الذاتية من أجل المصلحة العامة".(نت1)

1. 3 تعاريف القيادة التحويلية :

1-3-1عريف كيركباتريك ولوك:

 تُعرف القيادة التحويلية بأنها "عملية يتم من خلالها إلهام الأفراد لتحقيق أهداف جماعية من خلال التأثير في القيم والمعتقدات والسلوكيات". يركز القادة التحويليون على معالجة احتياجات الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أداء أعلى.

( Kirkpatrick٫1994,p36)

1-3\_2 تُعرف القيادة التحويلية:- بأنها "أسلوب من أساليب القيادة الذي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف أعلى من خلال تعزيز الإبداع والتغيير الإيجابي في بيئة العمل".(عبد الله، 2019 ، ص 30)

1\_3\_3 تعريف نورثهاوس:-

 يعرف نورثهاوس القيادة التحويلية بأنها "نوع من القيادة التي تنطوي على تحفيز الأتباع على تجاوز مصالحهم الذاتية من أجل تحقيق أهداف جماعية، مما يؤدي إلى تطوير الأفراد ورفع مستويات الأداء في المؤسسة".(Northouse,2018,p161)

1\_4 أهمية القيادة التحويلية في التطوير والابتكار:

 تُعتبر القيادة التحويلية ضرورية لتعزيز الابتكار وتطوير الأداء داخل المؤسسات من خلال تحفيز الأفراد وتوفير بيئة عمل ملهمة.(ابرفاعي ،2020، 113)

 النقاط الأساسية:

* تحفيز الإبداع: تشجع الفرق على التفكير خارج الصندوق.
* تعزيز التعاون: تساهم في بناء ثقافة العمل الجماعي.
* تطوير المهارات: تستثمر في تنمية مهارات الموظفين.
* توفير رؤية واضحة: تحدد أهدافاً طموحة تلهم الأفراد.
* زيادة الالتزام: تعزز الشعور بالانتماء لدى الموظفين.
* تحقيق التغيير الإيجابي: تدفع المؤسسات نحو التكيف مع التغيرات.

عندما يتبنى القادة أساليب القيادة التحويلية، فإنهم يشجعون الموظفين على التفكير بشكل إبداعي. هذا النوع من التحفيز يؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من شيء أكبر، مما يعزز من التزامهم وولائهم للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة التحويلية في خلق ثقافة تشجع على الابتكار، حيث يكون الموظفون أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة والمشاركة في المبادرات التطويرية. كما تلعب القيادة التحويلية دورًا في بناء قيم مشتركة بين أعضاء الفريق، مما يعزز الشعور بالانتماء ويخلق بيئة عمل تعاونية. من خلال تعزيز التعلم المستمر والتكيف، تضمن القيادة التحويلية استدامة الابتكار. فالقادة الذين يشجعون على التعلم والتطوير لا يحققون فقط نتائج فورية، بل يساهمون أيضًا في تشكيل قادة المستقبل، حيث تبرز أهمية القيادة التحويلية كعامل رئيسي في تحقيق الابتكار والنمو المستدام داخل المؤسسات. من خلال بناء بيئة عمل إيجابية وتحفيز الأفراد، تستطيع المؤسسات الوصول إلى مستويات جديدة من الأداء والابتكار.

1\_5 خصائص القيادة التحويلية في التطوير والابتكار:

تتميز القيادة التحويلية بعدة خصائص تجعلها فعالة في تعزيز التطوير والابتكار داخل المؤسسات. القادة التحويليون يتمتعون برؤية واضحة، وقدرة على إلهام وتحفيز الآخرين، مما يعزز من روح التعاون والإبداع. كما أنهم يركزون على تطوير الأفراد ورفع مستويات أدائهم، مما يسهم في خلق بيئة عمل محفزة. هذه الخصائص تجعل القيادة التحويلية أداة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة.( امير الموسوي )

1-5\_1 الخصائص الأساسية:

* الرؤية الواضحة: تحديد أهداف مستقبلية ملهمة.
* تحفيز الأفراد: تشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.
* تعزيز الإبداع: خلق بيئة تشجع على الابتكار.
* التطوير المستمر: الاستثمار في مهارات الأفراد.
* بناء الثقة: تعزيز العلاقات الإيجابية بين القائد والموظفين.

1\_5\_2تساهم الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والدعم من قبل قادتهم، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء للمؤسسة ويزيد من ولائهم لها. هذا الولاء يؤدي بدوره إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الاستقرار داخل الفرق. علاوة على ذلك، تركز القيادة التحويلية على تطوير الأفراد من خلال تقديم فرص للتعلم والنمو. هذا الاستثمار في تطوير المهارات يعزز من كفاءة الموظفين ويزيد من قدرتهم على الابتكار. عندما يُمنح الأفراد حرية التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، فإنهم يشعرون بأنهم جزء من العملية، مما يحفزهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.

كما أن القيادة التحويلية تُعزز من ثقافة التعاون والمشاركة، فإن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل تمثل ثقافة شاملة تُركز على تمكين الأفراد وتحفيزهم لتحقيق النجاح المشترك. هذا النوع من القيادة يساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية، قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة وتلبية احتياجات السوق، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. حيث يجب ان يكون اصرار وثبات (العبيدات ،2002 ، 84)

1 – 6 مزايا القيادة التحويلية:

 تعد نتائج القيادة التحويلية مبشّرة في العديد من المؤسسات في حال توافر فيها إمكانات بشرية قابلة لتطبيق هذا النوع عليها، إضافةً إلى أنها بطيئة التأثير، فلا يمكن للمدير ملاحظة التغييرات الحاصلة في أيام معدودة، فتغيير الفكر الإداري في المؤسسة يحتاج لوقت طويل نسبيًا، وأبرز المزايا التي يجب أن تظهر في المؤسسة هي)نت2 )

* الرؤية المشتركة:

من أهم مزايا هي إشراك الموظفين بعملية تحسين رؤية المؤسسة والسعي نحو نموها بشكل حقيقي، ما يعزز ثقة الموظفين بالقائد بشكل كبير ويجعلهم مؤمنين بقدراته. القائد الفعال قادر على إشراك موظفيه بالرؤيا والأهداف، ما يجعلهم أكثر وعيًا بأعمالهم وأهداف المنظمة، على عكس الأنماط الإدارية الجامدة التي توجّه الموظفين دون أن توضّح لهم أسباب القرارات الصادرة من الإدارة.

* الولاء المطلق:

أبرز الأمور التي تسعى الشركات لحلها هي مشكلات دوران العمالة أو عدم تعاون الموظفين لإنجاز أعمالهم، بسبب غياب وجود أي روابط تدفعهم للولاء للشركة، لكن في حال وجود قيادة تحويلية جيّدة، سيشعر كلّ موظف بمدى أهميته داخل المؤسسة ويقدّر مدى فعالية عمله، مما يخلق مسؤولية لدى العاملين بتحقيق مهامهم، بسبب شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وللقائد في نفس الوقت.

* إدارة التغيير :

يكون دورها في إدارة التغيير عن طريق تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق تغييرات جديدة في المنظمة. قد تكون التغييرات مخيفة بالنسبة للبشر عمومًا بسبب ميلهم للاستقرار، وهنا يكمن دور القيادة التحويلية بالتركيز على التغييرات الإيجابية في المؤسسة، وإزالة الخوف لدى أي شخص يعمل في المؤسسة لتحفيزهم على اتخاذ خطوات جريئة، أي إن هناك عَلاقة كبيرة بين الإدارة التحويلية وإدارة التغيير.

* التواصل الكبير:

في العديد من أساليب الإدارة الكلاسيكية، غالبًا ما يكون الاتصال في اتجاه واحد فقط من الرئيس إلى المرؤوس، ما يعدم التواصل بين الجانبين. أما في القيادة التحويلية، يوجد تواصل متبادل بين القائد والموظّف، ما يعزز من فعالية الاتصالات داخل المؤسسة، ويوضّح القرارات بشكل أكبر، ما يؤدي في النهاية لحدوث نتائج حقيقية، إضافةً إلى أن وجود تواصل حقيقي ضمن أعضاء الفريق، يعني زيادة الرضا الوظيفي لجميع أعضاء المؤسسة.

المبحث الثاني :-

2-1 القيادية التحويلية والابتكار والابداع :

فـ «القائد المُبدع»: «هو شخص في موضع القيادة، قادر على الإبداع، يحرص على تهيئة موارد بشرية تنافسية، وهو مَنْ تتوافر له سمات القيادة التحويلية فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للإبداع».

أما الإبداع نفسه فهو: «قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن: عملية ذات مراحل متعددة، تنتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات. وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات». ويشير هذا التعريف إلى أنه من الممكن إدارة الإبداع وتنميته سواء كان ذلك من خلال التدريب بالنسبة للأفراد والجماعات، أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات.(نت 2 ) وتُعتبر القيادة التحويلية من العوامل الرئيسية التي تعزز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات. فالقادة التحويليون يمتلكون القدرة على إلهام وتحفيز فرق العمل، مما يدفع الأفراد إلى التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة. من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التجربة والمخاطرة المحسوبة، يتمكن الموظفون من استكشاف إمكانياتهم الكاملة وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجههم. تعمل القيادة التحويلية أيضًا على تعزيز التعاون بين الأفراد، حيث يشجع القادة فرقهم على تبادل الأفكار والخبرات. هذه الثقافة التعاونية تساهم في خلق بيئة تعزز من الإبداع، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار ولديهم القدرة على التأثير. حيث يرى العديد من الباحثين أن القيادة التحويلية بما تتضمنه من جوانب قوة تتمثل في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهام، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي، يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية التي تعتمد أساسا على التبادل بين الرئيس والمرؤوس في أداء المهمة. وتعميم هذه النظرة، مرهون طبعا، بالواقع الثقافي والمهني لكل مؤسسة.

2\_2 مثلة على القيادة التحويلية والابتكار:

ستيف جوبز :

كان ستيف جوبز قائدًا تحويليًا عُرف برؤيته المبتكرة. قاد فريقه لتطوير منتجات مثل iPhone وiPad، مما أحدث ثورة في عالم التكنولوجيا والاتصالات.

إيلون ماسك :

يتمتع إيلون ماسك بأسلوب قيادي تحويلي يدفع فرق العمل نحو تحقيق أهداف طموحة. من خلال تركيزه على الابتكار، قام بتطوير سيارات كهربائية متقدمة وأطلق صواريخ فضائية تجارية.

* الان تركي ال الشيخ ( تحويل الطائرات الكبيرة الخردة الى مطاعم )

 في تحويل الطائرات الخردة الى مطاعم سياحية وهذا نوع من التفكير التحويلي في اشغال كل شيء يمكن الاستفادة منه واعادة تدويره .

* علي بابا (مجموعة العلي بابا):

 أسس جاك ما، مؤسس مجموعة العلي بابا، شركة تعتمد على الابتكار من خلال التجارة الإلكترونية وخدمات الدفع الإلكتروني. قاد فريقه نحو تطوير منصات مبتكرة مثل "علي باي"، مما غيّر مشهد التجارة في الصين وأثار اهتمامًا عالميًا.

2-3 القيادة التحويلية والمنتج وعملية الابتكار:

 تظهر الأبحاث أن القيادة التحويلية بمثابة ذراع لتسهيل ابتكار المنتجات . يكون لدى هؤلاء القادة رؤية تفاعلية، ويشجعون بيئة مناسبة للمنتج وعملية الابتكار القادة التحويليون الذين لديهم تأثير مثالي قادرون على بناء الثقة والاحترام بين الموظفين، والتعبير عن الثقة في الرؤية التنظيمية، وغرس الإعجاب والالتزام، وتقاسم المخاطر مع أتباعهم، والتأكيد على أهمية وجود شعور جماعي بمهمة المنظمة . تشجع هذا الميزات الأعضاء على العمل الجاد، وأن يكونوا أكثر ابتكارا. (الحسيني ،2016 ،7 ) حيث تُعتبر القيادة التحويلية عنصرًا أساسيًا في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات داخل المؤسسات. من خلال أسلوبها القيادي، يتمكن القادة التحويليون من إلهام وتحفيز الأفراد، مما يخلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتجريب. فعندما يشعر الموظفون بالدعم من قادتهم، يكونون أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة. بحسب دراسة قام بها Bass وAvolio، يُظهر القادة التحويليون قدرة كبيرة على تحقيق نتائج إيجابية من خلال تعزيز الإبداع والابتكار (Bass & Avolio, 1994). تعمل القيادة التحويلية على تطوير رؤية مشتركة للابتكار، حيث يسعى الأفراد لتحقيق أهداف جماعية تتجاوز المصالح الفردية. هذا النوع من القيادة يعزز التعاون بين أعضاء الفريق، مما يسهم في تبادل المعرفة والخبرات، وبالتالي تحسين جودة المنتجات. عندما يتمكن القادة من بناء ثقافة تعاونية، فإن ذلك يؤدي إلى تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. علاوة على ذلك، تسهم القيادة التحويلية في تطوير مهارات الأفراد من خلال توفير التدريب والتوجيه المستمر. هذا الاستثمار في تنمية القدرات الفردية يجعل الموظفين أكثر كفاءة واستعدادًا لتقديم أفكار جديدة. كما أن القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل تُعتبر من السمات الأساسية للقادة التحويليين، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التحديات واستكشاف فرص جديدة للابتكار.( العمري ، 2010 , ص 121 )

2\_ 4 عناصر القيادة التحويلية في التفكير الابداعي ( الصائغ , 2020، ص26)

هناك ثلاثة عناصر أساسية تستند إليها القيادة التحويلية، وهي كما يلي:

1 التغيير ويعنى بالتغيير التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة إلى منظمة أكثر فعالية فيجب على القائد التحويلي أن يضع استراتيجية واضحة ومحددة للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية ويقترح أفكاراً جديدة للتطوير، ولتحسين أساليب وطرق العمل، نابعة من قدراته الابتكارية والإبداعية ورغبته في التفوق والريادة.

 2 الإبداع: تستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الابتكاري) لحل ما يواجها من مشاكل معقدة؛ إيماناً منها بأن الابتكار والتجديد هو جوهر عملية الإبداع، كما أن القائد يوفر الجو المناسب لخلق الإبداع والابتكار لدى العاملين؛ وذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين. وديمقراطية القيادة واتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع للإنجاز، كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحذ قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية، ويتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال الخبرة والمعرفة التراكمية.

3 روح المخاطرة حيث يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات، وقبول التحديات والاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد والإيضاح، وقبول الأفكار من الغير، وحب الاستطلاع والتفكير الخلاق، فكلما زادت روح المخاطرة تطلب ذلك تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر ورؤية الأمور بطريقة أوضح، وهذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد حيث يعمل القائد التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، إذ أنه يعمل على زيادة تفتهم في انفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يحققون إنجازاً أعلى مما كانوا يتوقعون والقيادة في هذا النمط لا تكون مهتمة بالمحافظة على الوضع القائم

المبحث الثالث :-

3-1 علاقة القيادة التحويلية بالأداء:

تشير الدراسات المختصة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء وود كذلك يتحسين الجودة للمخرجات، وأيضا بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أن هناك مجموعة كبيرة من الدراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، وخلصت إلى وجود علاقة طردية إيجابية ومباشرة بين السلوك القيادي التحويلي بين تحسين مستوى الأداء، وتحقيق الرضا لدى العاملين وكفاءة المؤسسة بشكل عام، وتفترض الابحاث والدراسات التي أجريت وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء في المنظمة، حيث تلعب القيادة التحويلية دورا بارزا ومحوريا في تشكيل قيم المرؤوسين واتجاهاتهم وتحقيق طموحاتهم وتحديد أهدافهم من خلال اقتدائهم بقادتهم وبما يمتلكون من معتقدات، فالقائد التحويلي هو القائد الذي يعمل باستمرار على حث العاملين معه على بذل الجهد، وتقديم أفضل أداء لديه ولديهم، ويشجعهم على التميز والتفوق كل في نطاق دوره وعمله المنوط به والمحدد له، ويبين لهم رؤية واضحة وشاملة لما يجب أن يكون عليه العمل مستقبلاً، ويلهم ويحفز ويدفع ويشجع الجميع على العمل التعاوني الجماعي والتشاركي ويهتم أيضا بدعم الاهتمامات الشخصية للمرؤوسين ويخدم أراءهم ويتقبلها جميعها ويشجع على العمل خارج نطاق الأدوار المحدودة للعاملين، فهو أيضا يجب ان يتسم بالمرونة ومنح الصلاحيات وتفويض السلطات الجزئية، رغبة منه في تحقيق تطلعات المؤسسة قادة وأفرادا لتحقيق أعلى مستوى من الثقة والتعاون والاحترام المتبادل (سميرات ومقابلة، (2014٫ص 12)

3 – 2 أهمية تقييم الأداء:

تحظى عملية تقييم الأداء في المنظمة بأهمية كبيرة، ويمكن ابرازها في الآتي : (فهد ,2009,)

* الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المنظمة من مدة لأخرى، ومكانيا بالمنظمات المماثلة الأخرى.
* لإفصاح عن درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.
* توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة.
* توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
* توجيه إشراف الإدارة العليا.
* توضيح سير العمليات الانتاجية.

حيث تعتمد هذه القيادة على إلهام وتحفيز الأفراد، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية والجودة. عندما يتبنى القادة أسلوب القيادة التحويلية، فإنهم يركزون على تطوير العلاقات الإنسانية مع الموظفين، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة. هذا الشعور بالتقدير والدعم ينعكس على أداء العاملين، حيث يصبحون أكثر استعدادًا لتقديم جهود إضافية وتحقيق أهداف المؤسسة. تعمل القيادة التحويلية أيضًا على تعزيز الإبداع والابتكار بين العاملين. من خلال تشجيعهم على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة، يتمكن الموظفون من المساهمة في تحسين العمليات وتطوير المنتجات. هذا النوع من التحفيز الإبداعي يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، كذلك يساهم القادة التحويليون في تطوير مهارات العاملين من خلال توفير فرص التدريب والتوجيه. هذا الاستثمار في تطوير القدرات الفردية يعزز من كفاءة الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفريق والمؤسسة.

* 1. عملية تقيم الاداء : نت
1. في معظم المؤسسات ، تعني عملية تقييم الأداء تقييم الموظف كل 6 أشهر أو سنة واحدة للفترة التي عمل فيها الموظف باستمرار مع المنظمة. في العصر الحديث ، يرسل قسم الموارد البشرية ملف استبيان للموظفين لملئه لجمع البيانات المتعلقة بمستويات مشاركتهم ورضاهم .
2. سيقوم المدير أو المشرف المباشر للموظف بعد ذلك بتقييم جودة أداء الموظف بناءً على العمل المنجز في العام السابق ثم يجتمع وجهًا لوجه لمناقشة الحقائق والأرقام.
3. التغذية الراجعة الواردة من الاستطلاع يمكن أن تبقى مجهولة. يمكن تحليل هذه التعليقات في الوقت الفعلي باستخدام منصة القوى العاملة الخاصة بـ QuestionPro ، والتي تقيس البيانات وتحللها وتنشطها للحصول على رؤى قابلة للتنفيذ.

بالنسبة للموظفين الخاضعين للاختبار ، تستمر فترة الاختبار عادة ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر. يعتمد تقييمهم على ما إذا كانوا مواكبين للعمل و ثقافة المنظمة وما إذا كانوا على استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات.

3-4 طرق تقييم الأداء: (الزهرة ، 2013 ص 11)

هناك 5 طرق لتقييم الأداء. يمكن أن يساعد استخدام إحدى هذه الطرق لتقييم الأداء المؤسسات في الحصول على معلومات جزئية. ومع ذلك ، فإن الجمع بين طريقة أو أكثر سيؤدي إلى استخراج معلومات أفضل وبيانات دقيقة. جمع البيانات شيء وآخر أن تفعل شيئًا قابلاً للتنفيذ معها.

1. التقييم الذاتي: هذه طريقة مهمة للحصول على رؤى من الموظفين وتقييم أنفسهم. تحتاج أولاً إلى الحصول على معلومات حول كيفية تقييم الموظف لنفسه / نفسها ، وبعد إجراء هذا التقييم ، تتاح للإدارة فرصة لتقييم الموظف بشكل عادل بناءً على أفكارهم.
2. نظام تقييم 360 درجة: تقييم 360 درجة، يتم تقييم الموظف من قبل مشرفه / مديره وأقرانه وزملائه ومرؤوسيه وحتى إدارته. يتم أخذ المدخلات من مصادر مختلفة في الاعتبار قبل التحدث إلى الموظف وجهًا لوجه. في هذه العملية ، يتم تصنيف كل موظف وفقًا للوظيفة المنجزة بناءً على التوصيف الوظيفي المعين له.
3. مقياس تصنيف الرسومات: هذه إحدى الطرق الأكثر استخدامًا من قبل المديرين والمشرفين. يمكن استخدام القيم الرقمية أو النصية المقابلة للقيم من ممتاز إلى فقير في هذا المقياس. يمكن تقييم أعضاء نفس الفريق الذين لديهم توصيف وظيفي متشابه باستخدام هذه الطريقة. يجب أن يكون هذا المقياس مثالياً لكل موظف
4. قوائم المراجعة: يُعطى المقيم قائمة تحقق بالعديد من السلوكيات أو السمات أو السمات أو الوصف الوظيفي للموظف الذي يحتاج إلى التقييم. يمكن أن تحتوي قائمة التحقق على جمل أو سمات بسيطة وبالتالي يقوم المقيِّم بتحديد الموظف بناءً على ما يصف الأداء الوظيفي للموظف. إذا كان المقيم يعتقد أن الموظف لديه سمات معينة ، فإنه يتم وضع علامة إيجابية ، وإلا يتم تركه فارغًا.

النتائج :

 أكدت النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والمخاطرة المحسوبة. القادة التحويليون يتمتعون بقدرة فريدة على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة، مما يسهم في تحسين العمليات وتطوير المنتجات.أظهرت النتائج أن القادة الذين يتبنون أساليب القيادة التحويلية يميلون إلى تعزيز التعاون بين الفرق، مما يسهل تبادل الأفكار والخبرات. هذه الثقافة التعاونية تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار ولديهم القدرة على التأثير.كما أكدت النتائج على أهمية الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية، مثل الرؤية الواضحة والقدرة على تحفيز الأفراد. عندما يشعر الموظفون بالدعم والتقدير من قبل قادتهم، يزداد انتماؤهم وولاؤهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام. هذا الشعور بالتقدير يعزز من التزام الموظفين بتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين النتائج المالية وزيادة القدرة التنافسية.علاوة على ذلك، تلعب القيادة التحويلية دورًا حيويًا في إدارة التغيير. في بيئات العمل الديناميكية، يحتاج القادة إلى استراتيجيات فعالة للتكيف مع التغيرات السريعة. وقد أظهرت النتائج أن القادة التحويليين قادرون على توجيه مؤسساتهم نحو التغيير الإيجابي من خلال تحفيز الموظفين على قبول التغييرات والمخاطرة. أظهرت الدراسة أيضًا أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين جودة الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. الدراسات أظهرت علاقة طردية إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وتحسين مستوى الأداء. القادة التحويليون يشجعون الموظفين على التميز والتفوق، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية والجودة.في الختام، تؤكد النتائج على أن القيادة التحويلية تعد عاملًا أساسيًا في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء داخل المؤسسات. إن تبني أساليب القيادة التحويلية يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يعكس أهمية هذه القيادة كأداة فعالة في ظل التحديات المعاصرة.

التوصيات :

 توصي الدراسة اعلى أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء:

أولاً، يُوصى بتبني أساليب القيادة التحويلية على مستوى الإدارة العليا في المؤسسات. يجب على القادة تطوير مهاراتهم في الإلهام والتحفيز، مما يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الإبداع والتعاون بين الموظفين.

ثانيًا، ينبغي التركيز على تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تطوير مهارات الابتكار لدى الموظفين، وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار.

ثالثًا، يُوصى بتعزيز التواصل الفعّال بين القادة والموظفين. يجب أن يكون هناك قنوات مفتوحة للتواصل تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم وأفكارهم. يمكن أن يسهم هذا في تعزيز الشعور بالانتماء والولاء، مما يؤثر إيجابًا على الأداء العام.

رابعًا، ينبغي للمؤسسات أن تضع استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير. يجب على القادة التحويليين توجيه فرقهم نحو تقبل التغييرات السريعة وتعزيز المرونة في العمل. هذا سيساعد المؤسسات على التكيف مع التحديات المستمرة في السوق.

أخيرًا، يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف تأثير القيادة التحويلية في قطاعات مختلفة، مما قد يوفر رؤى إضافية حول كيفية تحسين الأداء وتعزيز الابتكار في بيئات متنوعة. من خلال اتباع هذه التوصيات، يمكن للمؤسسات تحقيق نجاح مستدام وتعزيز قدرتها التنافسية.

قائمة المراجع والمصادر

* : عبدالله، رائد (2019). \*التدريب والتطوير ودورهما في تحقيق الابتكار\*. مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 30
* الضب ، زهرة (2013) تطبيق الطرق الحديثة لاداء العاملين في المؤسسات العمومية ، رسالة ماجتسير ، جامعة القاصدي مرباح . ص 11
* الرفاعي، فهد (2020). \*القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابتكار\*. \*مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، 100-120.
* ميرات سحر والمقابلة خاطف (2014) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلة وعلاقتها، بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات، العلوم التربوية، المحمد 04 ، ملحق رقم ( 55 )، ص 12
* الرفاعي، زهراء (2013) علاقة تمطى القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت يتمكون المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
* الحسني ، سوسن ، 2016 ، القيادة التحويلة والابتكار مقارنة بين التعليم العالي الحكومي والخاص ، مركز البيان ص 7
* فهد ، نصر حمود (2009) اثر السياسات الاقتصادية في اداء المصارف , دار صنعاء , عمان .
* الصاىغ ، اشرف وعبد الغني الصيفي ،(2020) القيادة التحويلية وعلاقتا بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ،فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية ،ص26
* عبيدات ، ذوقان وسهيلة ، أبو السميد ( 2002م). البحث العلمي البحث النوع والبحث الكمي . الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر، ص 86 .العمري ، عبد الرحمن ، 2010 ، القيادة التحويل وعلاقتها في تطوير العاملين ، جامعة منتور ، القسنطينة ، ص 123
* Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). \*Direct and Indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes\*. Journal of Applied Psychology, 81(1), 36-51.
* Northouse (2018). \*Leadership: Theory and practice\*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications,p161.
* - Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). \*Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership\*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

نت

* نت 1 <https://blog.baaeed.com/transformational-leadership/#transformational-leadership-advantages>
* نت 2 <https://alarabi.nccal.gov.kw/Home/Article/19606>
* نت 3 <https://www.researchgate.net/publication/339222899>
* نت 4 iedunote.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9
* نت 5 <https://www.questionpro.com/blog/ar/>

Summary of the Study

The study "The Role of Transformational Leadership in Institutional Development and Innovation" addresses the importance of transformational leadership as a strategic tool that enhances innovation and improves performance within organizations. The research aims to understand the impact of transformational leadership on employees and how this leadership influences levels of innovation and development in dynamic work environments. In light of the increasing challenges faced by organizations, it becomes essential to explore how high performance can be achieved through various leadership styles.The study begins by defining transformational leadership, which is characterized as a leadership model focused on inspiring and motivating individuals to achieve higher goals. This type of leadership is crucial in a rapidly changing world with ongoing challenges, where organizations need leaders capable of guiding teams toward ambitious objectives. Transformational leadership goes beyond mere management of individuals; it involves the development of organizational values and cultures while fostering innovation in line with global changes. The findings confirm that transformational leadership enhances innovation by creating a work environment that encourages experimentation and calculated risk-taking. Transformational leaders motivate employees to think outside the box and present new ideas, contributing to process improvement and product development. This type of leadership positively impacts the performance of individuals and teams, as employees feel they are part of something larger, which increases their commitment and loyalty to the organization. The study also addresses the key characteristics of transformational leadership, such as having a clear vision, the ability to motivate individuals, and promoting creativity. When employees feel appreciated and supported by their leaders, it enhances their sense of belonging and increases their loyalty to the organization. Additionally, transformational leadership helps reduce turnover rates and fosters stability within teams. Moreover, transformational leadership plays a vital role in change management. With the rapid changes occurring in economic and technological environments, organizations need the ability to adapt. Transformational leaders, with their vision and motivational skills, can guide their organizations toward positive change. By empowering employees and involving them in decision-making processes, transformational leaders enhance individuals' sense of ownership, which increases their commitment and loyalty to the organization. The study relies on a descriptive and inductive research methodology, analyzing the relationship between transformational leadership and innovation. The results demonstrate a positive correlation between transformational leadership and performance levels within organizations. Transformational leaders consistently work to motivate employees to give their best and encourage them to excel in their fields.

Research: The role of transformational leadership In institutional development and innovation

**Researcher: M.M. Marwan Ahmed Kazem Al-Shammari**

**Research submitted to the International Federation for the Defense of Arab Human Rights and Children's Rights and the International University for Science and Development**

**(2024 م(**