



## Qintar Journal for Humanities and Applied Sciences

### Economic and entrepreneurship studies series

القيادة التحويلية: مراجعة منهجية للتطور المفاهيمي، الأبعاد النظرية، والتأثيرات المنظمية

الدكتور نهاد عباس كرمش حميد- وزارة التخطيط – الجمهورية العراقية

تاريخ ارسال الدراسة 2020/9/1 تاريخ قبول الدراسة 2020/11/10 تاريخ النشر 2020/12/30

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية شاملة للأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية، منذ نشأتها وحتى التطورات الحديثة، تسعى الدراسة إلى تتبع التطور المفاهيمي للقيادة التحويلية، وتحليل أبعادها الأساسية كما قدمها الباحثون الرئيسيون، واستعراض أبرز النماذج النظرية والمقاييس المستخدمة، كما تهدف الدراسة إلى تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات التجريبية حول أثر القيادة التحويلية على المستويات الفردية والجماعية والمنظمية، مع تحديد الآليات الوسيطة والمعدلة لهذه العلاقات، وكذلك تسعى الدراسة إلى تحديد الفجوات المعرفية والصعوبات النظرية والمنهجية، وتقديم رؤى وتوصيات للتوجهات البحثية المستقبلية في مجال القيادة التحويلية، بما يساهم في تعميق الفهم وتوسيع نطاق التطبيقات العملية لهذا النمط القيادي الهام في سياقات متنوعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، بيرنارد باس، جيمس ماكجريجور بيرنز، نماذج القيادة، القيادة المهمة، الأداء المنظمي، مراجعة الأدبيات.

### Transformational Leadership: A Systematic Review of Conceptual Evolution, Theoretical Dimensions, Organizational Impacts, and Insights for Future Research Directions

**Abstract :** This study aims to provide a comprehensive systematic review of the scientific literature related to the concept of transformational leadership, from its inception to recent developments. The research seeks to trace the conceptual evolution of transformational leadership, analyze its core dimensions as presented by key theorists, and review prominent theoretical models and measurement scales. It also aims to summarize the main findings of empirical studies on the impacts of transformational leadership at various individual, group, and organizational levels, identifying mediating and moderating mechanisms. Finally, the research seeks to identify knowledge gaps, theoretical and methodological challenges, and offer insights and recommendations for future research directions in the field of transformational leadership, thereby contributing to a deeper understanding and broader practical application of this important leadership style in diverse contexts.

**Keywords:** Transformational Leadership, Bernard Bass, James MacGregor Burns, Leadership Models, Inspirational Leadership, Organizational Performance, Literature Review.

12/30/2020

## 1. مقدمة

يشهد عالم منظمات الأعمال المعاصر بيئة تتسم بالديناميكية والحركة المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وتزايد التوقعات المجتمعية تجاه دور المنظمات، والتغيرات التكنولوجية الجذرية، كما لم تعد النماذج القيادية التقليدية القائمة على السلطة الهرمية والرقابة الصارمة كافية لضمان استدامة المنظمات وازدهارها، لقد أدركت المنظمات والأكاديميون على حد سواء أن القيادة الفعالة تتجاوز مجرد إدارة العمليات اليومية؛ إنها تتعلق بإلهام العاملين، وتحفيز طاقاتهم الكامنة، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف طموحة تتجاوز المصالح الذاتية (Yukl, 2013). ونتيجة لذلك، برزت مجموعة من نظريات القيادة الإيجابية والملمهة التي تركز على بناء علاقات قوية بين القادة والعاملين، وتعزيز القيم الأخلاقية، وتحقيق التحول على المستويين الفردي والمنظمي.

من بين هذه النظريات، تحتل "القيادة التحولية (Transformational Leadership)" مكانة بارزة، حيث تعتبر واحدة من أكثر نماذج القيادة تأثيرًا وبحثًا في العقود الأخيرة (Judge & Piccolo, 2004; Bass & Riggio, 2006). منذ أن قدم جيمس ماكجريجور بيرنز (Burns, 1978) المصطلح لأول مرة، وطوره لاحقًا بيرنارد باس (Bass, 1985)، أثبتت القيادة التحولية قدرتها على تحقيق نتائج إيجابية واسعة النطاق، تشمل تحسين أداء الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام المنظمي، وتعزيز الإبداع والابتكار، وتحقيق أداء تنظيمي متفوق (Wang et al., 2011). يرتكز هذا النمط القيادي على قدرة القائد على إلهام العاملين وتغيير تصوراتهم وقيمهم، وتحفيزهم للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية نحو تحقيق رؤية مشتركة وأهداف سامية.

على الرغم من الاهتمام البحثي الواسع الذي حظيت به القيادة التحولية، وتراكم عدد هائل من الدراسات التي تناولت جوانبها المختلفة، إلا أن هناك حاجة مستمرة لمراجعة وتحديث فهمنا لهذا المصطلح المعقد، تتطور البيئات المنظرية باستمرار، وتظهر تحديات جديدة، مما يستدعي إعادة تقييم مدى ملاءمة النماذج النظرية القائمة وفعاليتها، لذا، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم استعراض منهجي شامل وحديث للأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحولية، ستسعى الدراسة إلى تتبع التطور المفاهيمي للمصطلح منذ نشأته، وتحليل أبعاده الأساسية كما قدمها المنظرون الرئيسيون، واستعراض أبرز النماذج النظرية والمقاييس المستخدمة في قياسه، كما يهدف إلى تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات التجريبية حول تأثيرات القيادة التحولية على مختلف المستويات الفردية والجماعية والمنظرية، مع تحديد الآليات الوسيطة والمعدلة لهذه العلاقات، وأخيرًا، يسعى البحث إلى تحديد الفجوات المعرفية والصعوبات النظرية والمنهجية التي لا تزال تواجه دراسة القيادة التحولية، وتقديم رؤى وتوصيات للتوجهات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تساهم في تعميق الفهم وتوسيع نطاق التطبيقات العملية لهذا النمط القيادي الهام في سياقات ثقافية وتنظيمية متنوعة.

## 2. التطور التاريخي والمفاهيمي للقيادة التحولية

لم يظهر مصطلح القيادة التحولية من فراغ، بل جاء نتيجة لتطور الفكر القيادي وسعي العلماء لفهم أعمق للعلاقات الديناميكية بين القادة والعاملين، وتأثيرها على تحقيق الأهداف العليا، يمكن تتبع هذا التطور من خلال مساهمات رئيسية شكلت ملامح هذا النمط القيادي.

## 2.1 جذور المصطلح: إسهامات جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns)

يعتبر عالم السياسة والمؤرخ جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) الأب الروحي لمصطلح القيادة التحولية، وذلك من خلال كتابه الكلاسيكي "القيادة (Leadership)" الصادر عام 1978. قدم بيرنز في هذا العمل تحليلاً عميقاً لطبيعة القيادة، مميّزاً بشكل أساسي بين نمطين رئيسيين: القيادة التبادلية (Transactional Leadership) والقيادة التحولية (Transformational Leadership).

- **القيادة التبادلية (Transactional Leadership):** وصف بيرنز هذا النمط بأنه يقوم على عملية تبادل بين القائد والعاملين. يقدم القائد مكافآت (مادية أو معنوية) للاتباع مقابل جهودهم وأدائهم، أو يفرض عقوبات في حالة عدم الامتثال. تركز هذه العلاقة على تلبية المصالح الذاتية لكل طرف، دون السعي بالضرورة إلى إحداث تغيير جوهري في قيم أو دوافع العاملين، إنها قيادة "تنجز المهام" وتحافظ على الوضع الراهن (Burns, 1978, p. 4).
- **القيادة التحولية (Transformational Leadership):** في المقابل، رأى بيرنز أن القيادة التحولية هي عملية أكثر تعقيداً وعمقاً، يسعى القائد التحولي إلى "الارتقاء بمستوى الدافعية والأخلاق لدى كل من القائد والتابع (Burns, 1978, p. 20). لا يقتصر الأمر على تبادل المصالح، بل يتعداه إلى إحداث تحول حقيقي في وعي العاملين، وحثهم على تجاوز اهتماماتهم الشخصية الضيقة لصالح أهداف وقيم أسمى تتعلق بالفريق أو المنظمة أو المجتمع ككل، يؤكد بيرنز أن القادة التحوليين يلهمون أتباعهم من خلال رؤية واضحة، ويشركونهم في تحقيق هذه الرؤية، ويعملون على تمكينهم وتنمية قدراتهم، إنها عملية تأثير متبادل حيث يرتفع فيها مستوى الطرفين.

كان تركيز بيرنز الأساسي على القيادة السياسية، لكن أفكاره سرعان ما وجدت صدى واسعاً في مجال إدارة الأعمال والقيادة المنظمة، لقد وضع الأساس لفهم القيادة كقوة دافعة للتغيير والنمو، وليس مجرد أداة للحفاظ على الاستقرار.

## 2.2 تطوير وتوسيع المصطلح: نموذج بيرنارد باس (Bernard Bass)

بينما قدم بيرنز الإطار الفلسفي للقيادة التحولية، يُعزى الفضل إلى بيرنارد باس (Bernard Bass) في تطوير هذا المصطلح وتوسيعه ليصبح قابلاً للتطبيق والقياس في السياقات المنظمة، بدأ باس عمله في هذا المجال في الثمانينيات، وقدم نموذجاً أكثر تفصيلاً للقيادة التحولية، والذي أصبح لاحقاً النموذج الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأبحاث.

في كتابه "القيادة والأداء بما يتجاوز التوقعات" (Leadership and Performance Beyond Expectations) الصادر عام 1985، وسّع باس أفكار بيرنز، مؤكداً أن القادة التحوليين يحفزون أتباعهم على الأداء بمستويات تتجاوز توقعاتهم الأولية

وتوقعات المنظمة، طور باس ما يُعرف بـ "نموذج النطاق الكامل للقيادة" (Full Range Leadership Model)، والذي يتضمن بالإضافة إلى القيادة التحولية، القيادة التبادلية وقيادة عدم التدخل (Laissez-faire leadership).

ركز باس على أربعة مكونات أساسية للقيادة التحولية، غالبًا ما يشار إليها بـ "العوامل الأربعة" أو (Bass, 1985; "The Four I's" : Bass & Avolio, 1994)

- **التأثير المثالي (Idealized Influence - Charisma)** : يصف هذا البعد القادة الذين يعملون كنماذج يحتذى بها للعاملين، إنهم يحظون بالاحترام والثقة والإعجاب، ويظهرون معايير أخلاقية عالية، ويضعون احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الخاصة، يمكن أن يكون التأثير المثالي سلوكيًا (ما يفعله القائد) أو منسويًا (كيف يدرك العاملون قائدهم).
- **الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)** : يمتلك القادة التحويليون القدرة على إلهام وتحفيز أتباعهم من خلال توصيل رؤية واضحة ومقنعة للمستقبل، يستخدمون الرموز واللغة العاطفية للتعبير عن التفاؤل والثقة في قدرة العاملين على تحقيق الأهداف الصعبة.
- **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)**: يشجع القادة التحويليون العاملين على التفكير بشكل إبداعي ونقدي، إنهم يتحدون الافتراضات القديمة، ويشجعون على البحث عن طرق جديدة لحل المشكلات، ولا يعاقبون على الأخطاء التي تحدث في سياق التعلم والابتكار.
- **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)**: يهتم القادة التحويليون بالاحتياجات الفردية للعاملين وقدراتهم وتطلعاتهم، يعملون كمدرسين وموجهين، ويقدمون الدعم والتشجيع، ويساعدون العاملين على تطوير إمكاناتهم الكاملة.

لت operationalizar هذه الأبعاد، طور باس وزميله بروس أفوليو (Bruce Avolio) أداة قياس شائعة تُعرف بـ "استبيان القيادة متعدد العوامل" (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) (Bass & Avolio, 1995; Avolio & Bass, 2004). سمحت هذه الأداة للباحثين بإجراء دراسات تجريبية واسعة النطاق لاختبار تأثيرات القيادة التحولية في مختلف السياقات.

### 2.3 مراحل تطور البحث في القيادة التحولية:

يمكن تتبع تطور البحث في مجال القيادة التحولية عبر عدة مراحل متميزة، وإن كانت متداخلة:

- **المرحلة التأسيسية والتطوير المفاهيمي (أواخر السبعينيات - الثمانينيات)**: تميزت هذه المرحلة بتقديم الأفكار الأولية من قبل بيرنز وتطوير النموذج النظري من قبل باس، كان التركيز على تحديد المصطلح وأبعاده الأساسية وتمييزه عن أنماط القيادة الأخرى.
- **مرحلة القياس والتحقق التجريبي الأولي (التسعينيات)**: شهدت هذه الفترة تطوير وتحسين أدوات القياس، وخاصة MLQ، وإجراء العديد من الدراسات التي هدفت إلى التحقق من صحة النموذج وقياس تأثير القيادة

التحولية على نتائج مثل الأداء والرضا والالتزام، بدأت تظهر التحليلات التلوية الأولى التي دعمت بشكل عام العلاقات الإيجابية للقيادة التحولية (Lowe et al., 1996).

- **مرحلة التوسع والتعمق (العقد الأول من القرن الحادي والعشرين - حتى الآن):** اتسمت هذه المرحلة بتوسع كبير في نطاق الأبحاث، بدأ الباحثون في استكشاف:
  - **العوامل المسبقة (Antecedents):** ما هي العوامل التي تؤدي إلى ظهور القادة التحوليين (مثل سمات الشخصية، الخبرات، السياق المنظمي)؟
  - **الآليات الوسيطة (Mediators):** كيف تؤثر القيادة التحولية على النتائج؟ ما هي العمليات النفسية والسلوكية التي تتوسط هذه العلاقة (مثل التمكين، الثقة، الهوية)؟
  - **المتغيرات المعدلة (Moderators):** متى وتحت أي ظروف تكون القيادة التحولية أكثر أو أقل فعالية (مثل خصائص العاملين، الثقافة المنظمة، نوع المهمة)؟
  - **التأثيرات متعددة المستويات (Multilevel Effects):** كيف يؤثر القادة التحوليون على العاملين والفرق والمنظمات ككل؟
  - **الدراسات عبر الثقافات:** مدى قابلية تطبيق نموذج القيادة التحولية وفعاليتها في ثقافات مختلفة (مثل دراسات (GLOBE - House et al., 2004)).

### 3. الأبعاد والمكونات الأساسية للقيادة التحولية

كما ذكرنا سابقًا، قدم بيرنارد باس (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994) النموذج الأكثر شيوعًا وتأثيرًا للقيادة التحولية، والذي يتألف من أربعة أبعاد رئيسية، غالبًا ما يشار إليها بـ "العوامل الأربعة" أو "The Four I's". هذه الأبعاد ليست منفصلة تمامًا، بل تتفاعل وتتكامل لتشكيل نمطًا قياديًا شاملاً.

#### 1.3 التأثير المثالي (Idealized Influence - Charisma)

يعتبر التأثير المثالي، والذي غالبًا ما يرتبط بمصطلح الكاريزما، حجر الزاوية في القيادة التحولية. القادة الذين يتمتعون بتأثير مثالي هم أولئك الذين يعملون كنماذج يُحتذى بها (Role Models) للعاملين، إنهم يُظهرون قناعات قوية، ويؤكدون على أهمية الثقة، ويتصرفون بطرق تثير الإعجاب والاحترام، يثق العاملون في هؤلاء القادة ويحاولون تقليد سلوكياتهم وقيمهم، يضع القادة ذوو التأثير المثالي احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الخاصة، ويظهرون معايير أخلاقية وسلوكية عالية، ولا يستخدمون سلطتهم لتحقيق مكاسب شخصية (Bass & Riggio, 2006).

ميّز باس (Bass, 1998) بين جانبين للتأثير المثالي:

- **التأثير المثالي المنسوب (Attributed Idealized Influence):** يشير إلى الصفات التي ينسبها العاملون إلى قائدهم، مثل القوة، والثقة، والالتزام بالقيم.

• التأثير المثالي السلوكي (Behavioral Idealized Influence): يشير إلى الأفعال والسلوكيات المحددة التي يقوم بها القائد، مثل التعبير عن القيم والمعتقدات الهامة، والتأكيد على الإحساس بالرسالة الجماعية.

القادة الذين يظهرون تأثيرًا مثاليًا قادرين على غرس الفخر والولاء في العاملين، مما يدفعهم إلى تجاوز مهامهم الروتينية والمساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف المنظمة.

### 2.3 الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

يتجلى هذا البعد في قدرة القائد على إلهام وتحفيز العاملين من خلال توصيل رؤية واضحة ومقنعة للمستقبل، يقوم القادة التحويليون بصياغة رؤية جذابة تتحدى الوضع الراهن وتوفر معنى وهدفًا لعمل العاملين، يستخدمون الرموز واللغة العاطفية للتعبير عن التفاؤل والثقة في قدرة الفريق على تحقيق الأهداف الصعبة والتغلب على العقبات (Bass & Avolio, 1994).

تتضمن الدافعية الإلهامية أيضًا عرض الحماس والتفاؤل، وبناء روح الفريق، وإظهار الالتزام بالأهداف، من خلال ذلك، يساعد القادة العاملين على رؤية كيف يمكن لمساهماتهم الفردية أن تحدث فرقًا في تحقيق الرؤية الأكبر، مما يزيد من دافعيتهم والالتزامهم (Shamir et al., 1993).

### 3.3 الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

يشجع القادة التحويليون العاملين على التفكير بشكل إبداعي ونقدي، وعلى تحدي الافتراضات القديمة والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات، إنهم يخلقون بيئة آمنة حيث يمكن للأتباع طرح الأسئلة، واقتراح الأفكار الجديدة، والتجربة دون خوف من النقد أو العقاب على الأخطاء التي تحدث في سياق التعلم والتطوير (Bass & Riggio, 2006).

لا يفرض القادة التحويليون آراءهم على العاملين، بل يشجعونهم على تطوير حلولهم الخاصة، يهدفون إلى تحفيز التفكير المستقل وتعزيز القدرات التحليلية لدى العاملين، يمكن أن تؤدي الاستثارة الفكرية إلى زيادة الابتكار، وتحسين جودة اتخاذ القرار، وتطوير قدرات حل المشكلات لدى العاملين والفرق (Sosik et al., 1997).

### 4.3 الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يركز هذا البعد على اهتمام القائد بكل تابع كفرد له احتياجات وقدرات وتطلعات فريدة، يعمل القادة التحويليون كمدرسين وموجهين (Coaches and Mentors)، ويستمعون بانتباه إلى اهتمامات العاملين، ويقدمون لهم الدعم والتشجيع والتغذية الراجعة البناءة (Bass, 1985).

يسعى القادة الذين يظهرون اعتبارًا فرديًا إلى فهم نقاط القوة والضعف لدى كل تابع، ويوفرون لهم الفرص لتطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة، يعاملون العاملين باحترام وتقدير، ويخلقون بيئة داعمة تعزز النمو الشخصي والمهني، هذا الاهتمام الفردي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الثقة بين القائد والتابع، وتعزيز شعور التابع بالتقدير والانتماء (Dvir et al., 2002).

من خلال تكامل هذه الأبعاد الأربعة، يستطيع القادة التحويليون إحداث تغيير إيجابي في العاملين ومنظمتهم، ودفعهم نحو مستويات أعلى من الأداء والالتزام.

#### 4. القيادة التحولية في سياق النظريات القيادية الأخرى

لفهم أعمق للقيادة التحولية، من المهم مقارنتها وتمييزها عن أنماط قيادية أخرى تشترك معها في بعض الجوانب أو تختلف عنها في جوانب أخرى.

##### • القيادة التحولية مقابل القيادة التبادلية (Transactional Leadership) :

كما أوضح بيرنز (1978) وباس (1985) لاحقًا، فإن القيادة التبادلية تركز على تبادل المكافآت مقابل الأداء (الإدارة بالمكافأة المشروطة (Contingent Reward) - أو التدخل فقط عند حدوث الأخطاء (الإدارة بالاستثناء - Management-by-Exception). بينما تسعى القيادة التحولية إلى الارتقاء بالعاملين وتغيير قيمهم ودوافعهم، ومع ذلك، يرى باس أن القادة الأكثر فعالية يظهرون كلا النمطين، حيث يمكن للقيادة التبادلية أن توفر الأساس الضروري من الوضوح والمكافأة الذي يمكن للقيادة التحولية أن تبني عليه لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات (Bass & Avolio, 1994).

##### • القيادة التحولية والقيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership) :

غالبًا ما يُستخدم المصطلحان بالتبادل، خاصة وأن "التأثير المثالي" كأحد أبعاد القيادة التحولية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالكاريزما، عرّف كونجر وكانونجو (Conger & Kanungo, 1987) القيادة الكاريزمية بأنها سلوكيات قيادية يمكن ملاحظتها، مثل صياغة رؤية استراتيجية، وإظهار سلوك غير تقليدي، وتحمل المخاطر الشخصية، بينما يرى شامير وزملاؤه (Shamir et al., 1993) أن القادة الكاريزميين يؤثرون على مصطلح الذات لدى العاملين، يرى بعض العلماء أن الكاريزما هي عنصر ضروري ولكنه ليس كافيًا للقيادة التحولية، حيث تضيف القيادة التحولية أبعادًا أخرى مثل الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي (Yukl, 1999).

##### • القيادة التحولية والقيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) :

تركز القيادة الأخلاقية على إظهار السلوك القويم أخلاقيًا من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وعلى تعزيز مثل هذا السلوك لدى العاملين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، والتعزيز، وصنع القرار (Brown & Treviño, 2006). تشترك القيادة التحولية، وخاصة من خلال بعد التأثير المثالي، في التركيز على القيم الأخلاقية،

ومع ذلك، قد لا يكون كل قائد تحولي أخلاقياً بالضرورة (قادة تحوليون زائفون)، يمكن القول أن القيادة الأخلاقية تمثل الأساس الذي يجب أن تُبنى عليه القيادة التحولية الحقيقية.

#### • القيادة التحولية والقيادة الأصيلة (Authentic Leadership):

تركز القيادة الأصيلة على وعي القائد بذاته، وقيمه الداخلية، وسلوكه المتسق مع هذه القيم، وبناء علاقات شفافة وإيجابية (Walumbwa et al., 2008; Avolio & Gardner, 2005). يمكن اعتبار القيادة التحولية التي تُمارس بشكل أصيل وأخلاقي هي الشكل الأكثر فعالية وإيجابية، القائد الأصيل الذي يمتلك سلوكيات تحولية سيكون له تأثير أعمق وأكثر استدامة.

من خلال هذه المقارنات، يتضح أن القيادة التحولية، على الرغم من تداخلها مع مفاهيم أخرى، إلا أنها تمتلك هويتها المميزة التي تركز على إحداث تغيير إيجابي وعميق في العاملين والمنظمات.

#### 5. الأسس النظرية المفسرة لعلاقات القيادة التحولية

لتفسير كيف ولماذا تؤثر القيادة التحولية على العاملين والنتائج المنظرية، استند الباحثون إلى مجموعة متنوعة من النظريات النفسية والاجتماعية، فهم هذه الأسس النظرية يساعد في تعميق فهم آليات عمل القيادة التحولية.

#### • نظريات الدافعية (Motivational Theories):

تلعب القيادة التحولية دوراً هاماً في تعزيز دافعية العاملين.

○ نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory - SDT): تفترض هذه النظرية (Ryan & Deci, 2000, 2017) أن الدافعية الذاتية والرفاهية النفسية تتحقق عندما يتم تلبية ثلاث احتياجات نفسية أساسية: الكفاءة (الشعور بالقدرة والإتقان)، الارتباط (الشعور بالانتماء والتواصل مع العاملين)، والاستقلالية (الشعور بالسيطرة والاختيار الذاتي)، يمكن للقادة التحوليين تلبية هذه الاحتياجات من خلال:

- الكفاءة: عبر الاستثارة الفكرية وتقديم التغذية الراجعة البناءة.
- الارتباط: عبر الاعتبار الفردي وبناء علاقات قوية.
- الاستقلالية: عبر تشجيع التفكير المستقل وتمكين العاملين.

○ نظرية تحديد الهدف (Goal-Setting Theory): يرى لوك ولانام (Locke & Latham, 1990) أن الأهداف الواضحة والصعبة تؤدي إلى أداء أعلى، القادة التحوليون، من خلال الدافعية الإلهامية، يساعدون في تحديد أهداف ملهمة وذات معنى، ويزيدون من التزام العاملين بهذه الأهداف.

#### • نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

كما عرفها بلاو (Blau, 1964)، تركز هذه النظرية على العلاقات القائمة على التبادل المتبادل للمنافع، عندما يُظهر القادة التحويليون اهتمامًا حقيقيًا بالعاملين (الاعتبار الفردي) ويثقون بهم ويلهمونهم، يشعر العاملون بالالتزام بـ "رد الجميل" من خلال زيادة الجهد والولاء والأداء الجيد (Podsakoff et al., 1990).

- نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory) والنظرية المعرفية الاجتماعية (Social Cognitive Theory) : Theory)

وفقًا لباندورا (Bandura, 1986)، يتعلم العاملون من خلال ملاحظة سلوك العاملين (النماذج) وعواقب هذا السلوك، يعمل القادة التحويليون كنماذج قوية (التأثير المثالي)، حيث يُظهرون سلوكيات وقيمًا إيجابية، مما يشجع العاملين على تبنيها، كما أن ثقة القائد في قدرات أتباعه (التي يعبر عنها من خلال الدافعية الإلهامية) يمكن أن تعزز الكفاءة الذاتية (Self-efficacy) لدى العاملين.

- نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory) ونظرية التصنيف الذاتي (Self-Categorization Theory) : Theory)

توضح هاتان النظريتان (Tajfel & Turner, 1979; Turner et al., 1987) كيف يُعرّف العاملون أنفسهم من خلال عضويتهم في مجموعات اجتماعية، القادة التحويليون، من خلال صياغة رؤية جماعية مشتركة (الدافعية الإلهامية) وتعزيز الشعور بالانتماء (الاعتبار الفردي)، يساعدون العاملين على تحديد هويتهم مع الفريق أو المنظمة، عندما تصبح هوية المجموعة جزءًا مهمًا من مصطلح الذات لدى الفرد، فإنه يكون أكثر استعدادًا للعمل من أجل مصلحة المجموعة.

- نظريات العاطفة (Theories of Emotion) :

تلعب العواطف دورًا هامًا في عملية القيادة التحولية، يمكن للقادة التحويليين إثارة مشاعر إيجابية مثل الحماس والتفاؤل والإلهام لدى العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والإبداع، كما أن قدرتهم على فهم وإدارة عواطف العاملين (جزء من الاعتبار الفردي) تساهم في بناء علاقات قوية (Ashkanasy & Tse, 2000).

من خلال هذه النظريات المتعددة، يمكننا أن نرى أن تأثير القيادة التحولية هو عملية معقدة تشمل جوانب معرفية وعاطفية وسلوكية واجتماعية.

## 6. تأثيرات القيادة التحولية: مراجعة للنتائج التجريبية

حظيت القيادة التحولية باهتمام بحثي مكثف لفحص تأثيراتها على مختلف المستويات التنظيمية، وقد أظهرت الأدبيات، بما في ذلك العديد من التحليلات التلوية (Meta-analyses)، وجود علاقات إيجابية ومنتسقة بين القيادة التحولية ومجموعة واسعة من النتائج المرغوبة.

## 1.6 التأثيرات على المستوى الفردي:

- الأداء الوظيفي (Job Performance) : تُظهر الدراسات باستمرار أن القيادة التحولية ترتبط إيجابًا بأداء الموظفين، سواء كان أداء المهام (Task Performance) أو الأداء السياقي (Contextual Performance) مثل سلوك المواطنة التنظيمية (Wang et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004)، يُعزى ذلك إلى قدرة القادة التحويليين على تحفيز الموظفين، وتحديد أهداف واضحة وملهمة، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم.
- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) : يرتبط القادة التحويليون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي لدى العاملين (Judge & Piccolo, 2004; Fuller et al., 1996)، فالاهتمام الفردي الذي يولونه، والدعم الذي يقدمونه، والرؤية الملهمة التي يشاركونها، تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومرضية.
- الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) : أظهرت الأبحاث أن العاملين الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام العاطفي (Affective Commitment) والمعياري (Normative Commitment) تجاه منظماتهم (Meyer et al., 2002; Avolio et al., 2004)، يشعر الموظفون بالارتباط بالرؤية والقيم التي يروج لها القائد، مما يعزز رغبتهم في البقاء والمساهمة في نجاح المنظمة.
- سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior - OCB) : يُقصد به السلوكيات الطوعية التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة وتساهم في فعالية المنظمة، يرتبط القادة التحويليون بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مثل مساعدة الزملاء، والتطوع لمهام إضافية، والتحدث بشكل إيجابي عن المنظمة (Podsakoff et al., 2000; Wang et al., 2005).
- التمكين النفسي (Psychological Empowerment) : يشعر العاملون بمزيد من التمكين عندما يعملون مع قادة تحويليين. هذا التمكين يتضمن الشعور بالمعنى (Meaning)، والكفاءة (Competence)، وتقدير المصير (Self-determination)، والتأثير (Impact) (Avolio et al., 2004; Spreitzer, 1995). القادة التحويليون يحققون ذلك من خلال تفويض السلطة، وتقديم الدعم، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار.
- الإبداع والابتكار (Creativity and Innovation) : من خلال الاستثارة الفكرية وتشجيع التفكير خارج الصندوق، يساهم القادة التحويليون في تعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Sosik et al., 1997). إنهم يخلقون بيئة تدعم التجريب وتحمل المخاطر المحسوبة.

## 2.6 التأثيرات على المستوى الجماعي (الفريق):

- أداء الفريق (Team Performance) : تمتد التأثيرات الإيجابية للقيادة التحولية إلى مستوى الفريق، أظهرت الدراسات أن الفرق التي يقودها قادة تحويليون تميل إلى تحقيق مستويات أداء أعلى (Schaubroeck et al., 2007; Dionne et al., 2004). يرجع ذلك إلى قدرتهم على بناء رؤية مشتركة للفريق، وتعزيز التعاون، وتحفيز أعضاء الفريق للعمل معًا بفعالية.
- التماسك الجماعي (Team Cohesion) : يساهم القادة التحويليون في زيادة التماسك والترابط بين أعضاء الفريق من خلال تعزيز الشعور بالانتماء والهوية المشتركة (Bass & Riggio, 2006).

- **الفعالية الجماعية (Team Efficacy/Potency):** وهي الاعتقاد المشترك لدى أعضاء الفريق بقدرتهم على النجاح، القادة التحوليون، من خلال الدافعية الإلهامية وبناء الثقة، يعززون هذا الاعتقاد، مما يؤدي إلى بذل المزيد من الجهد والمثابرة في مواجهة الصعوبات (Sivasubramaniam et al., 2002).

### 3.6 التأثيرات على المستوى المنظمي:

- **الأداء المنظمي (Organizational Performance):** تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحولية ومقاييس مختلفة للأداء المنظمي، بما في ذلك النمو، والربحية، والفعالية الشاملة (Rowe, 2001; Waldman et al., 2001). ومع ذلك، فإن العلاقة هنا قد تكون أكثر تعقيداً وتتأثر بعوامل سياقية متعددة.
- **الثقافة المنظرية (Organizational Culture):** يمكن للقادة التحوليين أن يلعبوا دوراً هاماً في تشكيل وتغيير الثقافة المنظرية نحو ثقافة أكثر ابتكاراً، ومرونة، وتركيزاً على التعلم والتطوير (Bass & Avolio, 1993; Schein, 2010).
- **إدارة التغيير (Change Management):** تعتبر القيادة التحولية فعالة بشكل خاص في سياقات التغيير المنظمي، حيث يمكن للقادة إلهام العاملين لقبول التغيير والمشاركة فيه بفعالية، وتقليل مقاومتهم (Eisenbach et al., 1999).

### 4.6 الآليات الوسيطة والمتغيرات المعدلة:

لفهم أعمق لكيفية تأثير القيادة التحولية، ركز الباحثون على تحديد الآليات التي تتوسط هذه العلاقة (لماذا تحدث هذه التأثيرات؟) والمتغيرات التي تعدلها (متى تكون هذه التأثيرات أقوى أو أضعف؟).

- **الآليات الوسيطة (Mediators):**
  - **الثقة في القائد (Trust in Leader):** تعتبر الثقة آلية حاسمة، عندما يثق العاملون في قائدهم، يكونون أكثر استعداداً لاتباع رؤيته وبذل الجهد (Podsakoff et al., 1990; Dirks & Ferrin, 2002).
  - **الدافعية الذاتية (Intrinsic Motivation):** القادة التحوليون يعززون الدافعية الداخلية لدى العاملين من خلال ربط المهام بقيمهم الشخصية وتوفير الشعور بالمعنى والكفاءة (Bono & Judge, 2003).
  - **الهوية مع القائد أو المنظمة (Identification with Leader/Organization):** عندما يتوحد العاملون مع قائدهم أو منظمتهم، فإنهم يتبنون أهدافهم وقيمهم كأهداف وقيم خاصة بهم (Kark et al., 2003).
  - **التمكين النفسي:** كما ذكر سابقاً، يلعب التمكين دوراً وسيطاً هاماً.
- **المتغيرات المعدلة (Moderators):**
  - **خصائص العاملين:** مثل سمات الشخصية (مثلاً، الانفتاح على الخبرة)، والحاجة إلى النمو، ومستوى التعليم، والخبرة (Rafferty & Griffin, 2006).

- السياق المنظمي: مثل درجة عدم اليقين في البيئة، ونوع الصناعة، وحجم المنظمة، والثقافة المنظمة السائدة (Pawar & Eastman, 1997)،
- المسافة الهرمية (Hierarchical Distance): قد يكون تأثير القادة التحويليين مختلفًا اعتمادًا على مدى قربهم أو بعدهم عن العاملين في الهيكل المنظمي.

إن فهم هذه الآليات والمتغيرات يساعد المنظمات على تهيئة الظروف المناسبة لتعظيم فعالية القيادة التحولية.

#### 7. منهجيات البحث في دراسة القيادة التحولية

شهدت دراسة القيادة التحولية تطورًا في المنهجيات المستخدمة، مما ساهم في تراكم المعرفة وتعميق الفهم.

##### • تطور المقاييس:

- استبيان القيادة متعدد العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ): يعتبر (MLQ)، الذي طوره باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1995; Avolio & Bass, 2004)، الأداة الأكثر استخدامًا لقياس أبعاد القيادة التحولية والتبادلية وعدم التدخل، صدرت منه عدة نسخ (مثل MLQ-5X)، على الرغم من شعبيته، واجه MLQ بعض الانتقادات المتعلقة بصلاحيته البنائية وقابليته للتعميم عبر الثقافات (Tejeda et al., 2001; Antonakis et al., 2003).
- مقاييس أخرى: استجابة لبعض الانتقادات الموجهة لـ MLQ، طور باحثون آخرون مقاييس بديلة أو مكملية، مثل مقياس القيادة التحولية (Transformational Leadership Inventory - TLI) الذي طوره بودساكوف وزملاؤه (Podsakoff et al., 1990)، ومقاييس تركز على جوانب محددة من القيادة التحولية.

##### • شيوع الدراسات المسحية:

- الدراسات المقطعية (Cross-sectional Studies): هي الأكثر شيوعًا، حيث يتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة، تسمح هذه الدراسات بتحديد العلاقات الارتباطية بين القيادة التحولية والنتائج المختلفة.
- الدراسات الطولية (Longitudinal Studies): أقل شيوعًا ولكنها أكثر قدرة على استنتاج العلاقات السببية، حيث يتم جمع البيانات على مدى فترات زمنية متعددة، هناك حاجة متزايدة لمثل هذه الدراسات (1976)، لدراسة تطور تأثير القائد مع مرور الوقت).

##### • الدراسات التجريبية وشبه التجريبية:

تُستخدم هذه الدراسات، وإن كانت أقل تكرارًا في مجال القيادة بسبب صعوبات التطبيق، لاختبار الفرضيات السببية بشكل أكثر صرامة، غالبًا في بيئات معملية أو من خلال برامج تدريبية (Barling et al., 1996; Dvir et al., 2002).

##### • الدراسات متعددة المستويات (Multilevel Studies):

نظرًا لأن القيادة عملية تحدث على مستويات متعددة (فرد، فريق، منظمة)، فقد تزايد الاهتمام باستخدام نماذج تحليل متعددة المستويات (مثل النمذجة الخطية الهرمية HLM) لفحص كيفية تأثير القيادة على النتائج عبر هذه المستويات (، تأثير قائد الفريق على أداء أعضاء الفريق وأداء الفريق ككل (Wang & Howell, 2010) .

#### • استخدام التحليل التلوي (Meta-analysis) :

كان للتحليل التلوي دور هام في تجميع نتائج العديد من الدراسات الفردية وتقديم تقديرات أكثر قوة وموثوقية لحجم تأثير القيادة التحولية على مختلف النتائج (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011; Fuller et al., 1996) .

#### • أهمية المناهج النوعية والمختلطة:

على الرغم من هيمنة المنهج الكمي، إلا أن هناك إدراكًا متزايدًا لأهمية المناهج النوعية (مثل دراسات الحالة، المقابلات المتعمقة) والمناهج المختلطة (التي تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية) لفهم أعمق للسياق، والعمليات الديناميكية للقيادة، وتجارب القادة والعاملين (Conger, 1998; Bryman, 2004) .

إن تنوع المنهجيات المستخدمة يعكس نضج المجال وسعي العلماء للحصول على فهم أكثر شمولاً ودقة للقيادة التحولية.

#### 8. الصعوبات والجوانب النقدية للقيادة التحولية

على الرغم من الأدلة الكثيرة على التأثيرات الإيجابية للقيادة التحولية، إلا أن النظرية لم تسلم من النقد والصعوبات التي تتطلب مزيدًا من البحث والتفكير.

- غموض مصطلح الكاريزما وصعوبة قياسه: يعتبر "التأثير المثالي/الكاريزما" مكونًا أساسيًا في القيادة التحولية، ولكنه يظل مصطلحًا غامضًا إلى حد ما وصعب القياس بشكل دقيق وموضوعي، غالبًا ما يُنظر إليه على أنه "صندوق أسود"، حيث يصعب تحديد السلوكيات المحددة التي تشكل الكاريزما وكيفية تطويرها (Yukl, 1999).
- احتمالية "الجانب المظلم" للكاريزما والقادة التحوليين الزائفين (Pseudo-transformational Leaders) : أشار باس وستيدلمير (Bass & Steidlmeier, 1999) إلى أن القادة الذين يمتلكون سمات تحويلية يمكن أن يستخدموا هذه القدرات لتحقيق أهداف شخصية أنانية أو غير أخلاقية، بدلاً من خدمة مصالح العاملين والمنظمة، هؤلاء "القادة التحوليين الزائفون" قد يكونون مُلهمين ظاهريًا، ولكنهم في جوهرهم متلاعبون ويفتقرون إلى البوصلة الأخلاقية، هذا يثير تساؤلات حول أهمية دمج البعد الأخلاقي بشكل صريح في نظرية القيادة التحولية.
- التركيز المفرط على القائد (Leader-centric bias) : انتقدت بعض صياغات نظرية القيادة التحولية لتركيزها بشكل كبير على شخصية القائد وسلوكياته، مع إيلاء اهتمام أقل لدور العاملين، والسياق، والتفاعلات الديناميكية بين هذه العناصر (Meindl, 1995)، هناك حاجة إلى نماذج تأخذ في الاعتبار بشكل أكبر دور العاملين ك مشاركين نشطين في عملية القيادة.

- مدى عالمية النموذج عبر الثقافات المختلفة: على الرغم من أن دراسات مثل مشروع GLOBE (House et al., 2004) وجدت أن بعض جوانب القيادة التحولية (مثل الكاريزما والقيادة الموجهة نحو الفريق) تُقدر عالمياً، إلا أن هناك اختلافات ثقافية في كيفية التعبير عن هذه السلوكيات وتفسيرها وتفضيلها (Den Hartog et al., 1999). قد تحتاج النظرية إلى تكييف لتناسب السياقات الثقافية المختلفة بشكل أفضل.
- قضايا تتعلق بالقياس والمنهجية: كما ذكر سابقاً، واجه مقياس MLQ انتقادات، بالإضافة إلى ذلك، فإن الاعتماد الكبير على تقييمات العاملين لسلوك القائد قد يؤدي إلى تحيزات مثل تأثير الهالة (Halo Effect) أو نظريات القيادة الضمنية (Implicit Leadership Theories)، حيث يقيم العاملون قاداتهم بناءً على تصوراتهم المسبقة عن القائد الجيد بدلاً من سلوكياتهم الفعلية (Lord et al., 1984).
- هل القيادة التحولية دائماً هي الأفضل؟. بينما تُظهر معظم الأبحاث نتائج إيجابية، يتساءل البعض عما إذا كانت القيادة التحولية هي النمط الأمثل في جميع المواقف، في بعض البيئات المستقرة أو المهام الروتينية، قد تكون القيادة التبادلية كافية أو حتى أكثر فعالية (Bass & Riggio, 2006).
- نقص الاهتمام بالنتائج السلبية المحتملة: ركزت معظم الأبحاث على النتائج الإيجابية، هناك حاجة إلى مزيد من البحث حول العواقب السلبية المحتملة للقيادة التحولية، مثل إرهاق العاملين بسبب التوقعات العالية المستمرة، أو الاعتماد المفرط على القائد (Kark et al., 2003) أشاروا إلى خطر "التبعية الشخصية".

تُعد هذه الصعوبات والنقاط النقدية بمثابة دعوة للباحثين لمواصلة تطوير النظرية وتحسين منهجيات البحث لفهم أعمق وأكثر توازناً للقيادة التحولية.

## 9. الآفاق البحثية المستقبلية

بناءً على التطورات الحالية والصعوبات التي تواجه نظرية القيادة التحولية، يمكن تحديد عدة اتجاهات واعدة للبحث المستقبلي:

- فهم أعمق للعمليات والآليات:
  - الحاجة إلى مزيد من الدراسات الطولية لاستكشاف ديناميكيات تطور علاقة القائد التحولي بالعاملين وتأثيراتها على المدى الطويل.
  - التعمق في الآليات المعرفية والعاطفية والسلوكية التي تفسر كيف تؤثر القيادة التحولية على العاملين (مثل دور العواطف، العمليات المعرفية المتعلقة بالهوية، العدالة المتصورة).
- دور السياق والمتغيرات المعدلة:
  - استكشاف تأثير القيادة التحولية في سياقات تنظيمية وثقافية متنوعة بشكل أكبر، مع التركيز على تحديد المتغيرات السياقية التي تعزز أو تعيق فعاليتها (مثل دراسات في المنظمات الرقمية، اقتصاد العمل الحر (Gig Economy)، الشركات الناشئة، القطاعات غير الربحية بشكل أعمق).

- فحص كيف تتفاعل خصائص العاملين (مثل الشخصية، القيم، الخبرة، التنوع الديموغرافي) مع القيادة التحولية للتأثير على النتائج.
  - **تطوير النظرية والمفاهيم:**
    - مواصلة العمل على دمج البعد الأخلاقي بشكل أكثر وضوحًا في نماذج القيادة التحولية للتمييز بين القيادة التحولية الحقيقية والزائفة.
    - استكشاف العلاقة بين القيادة التحولية ومفاهيم قيادية ناشئة أخرى (مثل القيادة التشاركية، القيادة المتواضعة، القيادة المستدامة).
    - تطوير نماذج تأخذ في الاعتبار بشكل أكبر دور العاملين كعناصر فاعلة في عملية القيادة (Shared Leadership, Followership).
  - **القيادة التحولية والتكنولوجيا:**
    - بحث دور التكنولوجيا الرقمية ووسائل الاتصال الحديثة في تمكين أو إعاقة ممارسات القيادة التحولية (مثل القيادة عن بعد، بناء الثقة في البيئات الافتراضية).
    - كيف يمكن للقيادة التحولية استخدام التكنولوجيا لتعزيز الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي؟
  - **تطوير القادة وتدريبهم:**
    - إجراء المزيد من الأبحاث حول فعالية برامج تدريب وتطوير القيادة التحولية، وتحديد المكونات الأكثر أهمية في هذه البرامج.
    - فهم كيف يمكن تطوير سلوكيات القيادة التحولية على مدار الحياة المهنية للقائد.
  - **الجوانب النقدية والنتائج غير المقصودة:**
    - إجراء المزيد من الأبحاث لاستكشاف الجوانب السلبية المحتملة أو النتائج غير المقصودة للقيادة التحولية (مثل الإرهاق، الاعتمادية، مقاومة العاملين ذوي التوجهات الفردية العالية).
  - **الدراسات عبر الثقافات:**
    - الحاجة إلى دراسات عبر ثقافية تستخدم منهجيات أكثر دقة وتفصيلاً (بما في ذلك المناهج النوعية) لفهم الفروق الدقيقة في ممارسة وإدراك القيادة التحولية في سياقات ثقافية متنوعة، وتجاوز المقارنات البسيطة بين الدول.
  - **تطوير المقاييس والمنهجيات:**
    - مواصلة الجهود لتطوير مقاييس موثوقة وصالحة للقيادة التحولية تعالج بعض أوجه القصور في المقاييس الحالية، وتكون قابلة للتطبيق عبر سياقات متنوعة.
    - تشجيع استخدام تصميمات بحثية أكثر قوة (مثل الدراسات الطولية والتجريبية متعددة المصادر ومتعددة المستويات).
- من خلال معالجة هذه الأفاق البحثية، يمكن للمجتمع العلمي الاستمرار في إثراء فهمنا للقيادة التحولية وتطبيقاتها العملية في عالم دائم التغير.

## 10. خاتمة وتطبيقات إدارية

لقد أثبتت القيادة التحولية، منذ ظهورها كنظرية قيادية متميزة، أنها واحدة من أكثر النماذج تأثيرًا ودراسة في مجال السلوك المنظمي والإدارة، من خلال أبعادها الأربعة – التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي – يقدم القادة التحوليون نموذجًا للقيادة يتجاوز مجرد إدارة المهام والمكافآت، ليصل إلى إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء استثنائية وتنمية إمكاناتهم الكاملة، لقد دعمت مجموعة كبيرة من الأبحاث التجريبية والتحليلات التلوية التأثيرات الإيجابية للقيادة التحولية على مجموعة واسعة من النتائج الفردية والجماعية والمنظمة، بما في ذلك الأداء، والرضا، والالتزام، والإبداع، وفعالية الفريق، والأداء المنظمي. ومع ذلك، وكما أوضحت هذه المراجعة، فإن فهمنا للقيادة التحولية لا يزال يتطور، هناك تحديات وجوانب نقدية تتطلب اهتمامًا بحثيًا مستمرًا، بما في ذلك قضايا تتعلق بتعريف وقياس الكاريزما، واحتمالية ظهور قادة تحويين زائفين، ومدى عالمية النموذج عبر الثقافات، والحاجة إلى فهم أعمق للآليات السياقية التي تؤثر على فعاليتها.

من الناحية التطبيقية، يمكن للمنظمات والقادة الاستفادة بشكل كبير من مبادئ القيادة التحولية:

1. تطوير القادة: يمكن للمنظمات تصميم برامج تدريب وتطوير تركز على تنمية السلوكيات المرتبطة بأبعاد القيادة التحولية لدى المديرين والقادة على جميع المستويات، يمكن أن يشمل ذلك التدريب على مهارات الاتصال للمهمل، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتشجيع التفكير الإبداعي، وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام.
2. خلق رؤية مشتركة: يجب على القادة العمل مع فرقهم لصياغة رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، وربط مهام العمل اليومية بهذه الرؤية الأكبر لإضفاء معنى وهدف على عمل الموظفين.
3. تمكين الموظفين: ينبغي تشجيع القادة على تفويض السلطة، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، وتوفير الموارد والدعم اللازم لتمكينهم من تحقيق النجاح.
4. تعزيز ثقافة التعلم والابتكار: يجب على القادة خلق بيئة تشجع على الاستثارة الفكرية، حيث يُنظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم، ويتم تقدير الأفكار الجديدة والمبادرات الإبداعية.
5. الاهتمام بالتنمية الفردية: ينبغي على القادة تخصيص وقت وجهد لفهم الاحتياجات والتطلعات الفردية لأعضاء فرقهم، وتقديم التوجيه والدعم لتنميتهم الشخصية والمهنية.
6. القيادة بالقدوة: يجب على القادة أن يكونوا نماذج للسلوكيات والقيم التي يرغبون في رؤيتها في العاملين، بما في ذلك النزاهة الأخلاقية، والالتزام، والتفاؤل.
7. مراعاة السياق: من المهم أن يدرك القادة أن تطبيق مبادئ القيادة التحولية قد يحتاج إلى تكييف ليناسب السياق الثقافي والمنظمي المحدد، وخصائص العاملين، وطبيعة المهام.

في الختام، تمثل القيادة التحولية إطارًا قويًا يمكن أن يساعد المنظمات على التنقل في بيئات العمل المعقدة والديناميكية اليوم، من خلال التركيز على إلهام وتحفيز وتمكين العاملين، يمكن للقادة التحويين المساهمة بشكل كبير في تحقيق النجاح

المستدام وبناء منظمات أكثر مرونة وابتكارًا وإنسانية، تستمر الدعوة قائمة للباحثين لمواصلة استكشاف وتطوير هذه النظرية الهامة، وللممارسين لتبني مبادئها بحكمة ووعي.

## 11. المراجع

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.

Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 221-235). Quorum Books.

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

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994).