



القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الأفريقية.

د. محمد إبراهيم الحامدي

جامعة العالمية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، طرابلس، ليبيا

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية
الأداء التنظيمي
التكنولوجيا
الهيكل التنظيمي
تمكين العاملين

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية في تحسين أداء وتطوير المؤسسات الإنتاجية، من خلال دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الأفريقية. ركز البحث على أبعاد القيادة التحويلية الخمسة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، والتمكين، وعلاقتها بمتغيرات الأداء المؤسسي المتمثلة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمي. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من 70 موظفًا باستخدام استبيانات منظمة، وتم تحليلها بالأساليب الإحصائية الوصفية، معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمارس بدرجة جيدة، وأن جميع أبعادها ترتبط إيجابياً وبشكل دال إحصائياً مع تطوير الأداء المؤسسي. كما أظهر تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية تفسر 55.5% من التباين في تطوير المؤسسات الإنتاجية ($R^2 = 0.555$)، مع تأثير واضح للاستثارة الفكرية على التكنولوجيا، ولتحفيز القادة والاعتبارات الفردية على الهيكل التنظيمي. استناداً إلى النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسة القيادة التحويلية داخل المؤسسة، من خلال التدريب القيادي، وتمكين الموظفين، وتشجيع الابتكار، وتطوير نظم الحوافز، لضمان تحسين مستدام في الأداء المؤسسي.

Transformational Leadership and Its Role in Enhancing Organizational Performance in Service Institutions: A Case Study of Afriqiyah Airways.

Dr. Mohamed Ibrahim Alhamdi

Global University for Applied Science and Humanities Tripoli, Libya

Keywords:

Transformational Leadership
Organizational Performance
Technology
Organizational Structure
Employee Empowerment

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of transformational leadership on enhancing performance and developing productive institutions, through an applied study on the African Airlines Company. The study focused on the five dimensions of transformational leadership: idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation, and empowerment, and their relationship with organizational performance variables, namely technology and organizational structure. The study adopted a descriptive-analytical approach, collecting data from 70 employees using structured questionnaires. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation, and linear regression analysis. Results indicated that transformational leadership is practiced at a good level and all its dimensions are positively and significantly associated with organizational development. Regression analysis showed that transformational leadership explains 55.5% of the variance in institutional development ($R^2 = 0.555$), with intellectual stimulation having the strongest effect on technology adoption, while motivation and individualized consideration had the greatest influence on organizational structure. Based on these findings, the study recommends enhancing transformational leadership practices through leadership training, employee empowerment, encouraging innovation, and improving incentive systems, to achieve sustainable improvement in institutional performance:

استمراريتها ورفع أداؤها. وفي هذا السياق، برزت القيادة التحويلية بوصفها أحد أهم الاتجاهات القيادية الحديثة التي تسهم بفعالية في تعزيز التطور المؤسسي، لما تمتلكه من قدرة على إلهام العاملين، وتحفيزهم، وتمكينهم من تبني رؤى جديدة تدعم التغيير الإيجابي داخل المنظمة. وتتميز القيادة

المقدمة

تواجه المؤسسات الإنتاجية في العصر الحديث تحديات متزايدة تتعلق بارتفاع حدة المنافسة، وتسارع التغيرات التكنولوجية، وتنامي توقعات الأسواق، الأمر الذي يجعل قدرتها على التطوير والابتكار عاملاً حاسماً في

فقد تم القيام بالعديد من الزيارات الميدانية الى شركة الخطوط الجوية الأفريقية محل الدراسة بغرض معرفة المشاكل التي تواجهها الشركة حيث اتضح أن هناك العديد من المشكلات التي تؤثر في سير عمل الشركة مثل ضعف تفعيل منظوماتها في أغلب الأوقات والذي بدوره يؤثر في عملية تطوير المؤسسة وخاصة التطوير التكنولوجي الذي يحول الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية، ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في التساؤل الاتي:
ما هو دور القيادة التحويلية في تحسين أداء شركة الخطوط الجوية الأفريقية بمدينة طرابلس؟

فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتي تتمثل في (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) وبين تطوير المؤسسات الإنتاجية والمتمثل في (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي).

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة للقيادة التحويلية والمتمثلة في (التأثير المثالي) على تحسين الأداء في شركة الخطوط الجوية الأفريقية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والمتمثلة في (التحفيز) على تحسين الأداء داخل الشركة محل الدراسة
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والمتمثلة في (الاعتبارات الفردية) على تحسين أداء الشركة محل الدراسة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والمتمثلة في (الاستشارة الفكرية) على تحسين الأداء داخل الشركة محل الدراسة.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والمتمثلة في (التمكين) على تحسين أداء الشركة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف كمايلي:

- 1- قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركة محل الدراسة.
- 2- تحليل أثر مكونات القيادة التحويلية (الرؤية، التحفيز، الاهتمام الفردي، الابتكار، التمكين) على تطوير أداء الشركة محل الدراسة.
- 3- تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين قدرات العاملين. بشركة الخطوط الجوية الأفريقية.
- 4- معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار والتحسين داخل الشركة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تؤديه القيادة التحويلية في تطوير المؤسسات الإنتاجية ورفع مستوى أدائها، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع الطيران. وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تتناول شركة الخطوط الجوية الأفريقية باعتبارها إحدى المؤسسات الإنتاجية الكبرى التي تعتمد على كفاءة القيادة في تحسين جودة الخدمات وضمان استمرارية عملياتها التشغيلية. وتسهم الدراسة في توضيح مدى تأثير أساليب القيادة التحويلية على تحفيز العاملين، وتعزيز الابتكار، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، مما يوفر أساساً علمياً يساعد متخذي القرار في الشركة على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية. كما تبرز أهمية الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيقات القيادة التحويلية في قطاع الطيران الليبي، إضافة إلى

التحويلية بكونها أسلوباً يسعى إلى إحداث تحول جذري في سلوك الأفراد وأداء الفرق الإنتاجية من خلال رفع مستويات الالتزام، وتشجيع الإبداع، وتعزيز روح المبادرة. كما يساهم هذا الأسلوب في تحسين بيئة العمل وتنمية القدرات المهنية للعاملين، بما يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. وبناءً على ذلك، تبرز أهمية هذا البحث في تحليل دور القيادة التحويلية في تطوير المؤسسات الإنتاجية، واستكشاف كيفية إسهام هذا النمط القيادي في تحسين الأداء التشغيلي، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التطوير المستدام. كما يسعى البحث إلى تقديم إطار علمي يساعد المؤسسات على تبني ممارسات قيادية فعالة تدعم استراتيجيات التطوير والإنتاج (العيسى، 2017). بالإضافة إلى ذلك تعتبر القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة، إذ تمثل الإطار الذي يوجه سلوك العاملين ويساهم في خلق بيئة عمل فعالة ومحفزة. ومع التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة، برزت الحاجة إلى تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على الاستجابة للتغيرات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. ويأتي نموذج القيادة التحويلية كأحد أكثر الأساليب القيادية تأثيراً في تطوير الموارد البشرية، وتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء المؤسسي. فالقيادة التحويلية تركز على بناء رؤية مشتركة، وإلهام العاملين، وتنمية مهاراتهم، ودفعهم إلى تجاوز مصالحهم الفردية لصالح الصالح العام للمؤسسة، مما يجعلها أسلوباً قيادياً قادراً على إحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة وسلوكيات العاملين. وقد أكدت العديد من الدراسات أن هذا النمط القيادي يساهم بشكل مباشر في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز الرضا والولاء الوظيفي، خصوصاً في المؤسسات التي تعمل في بيئات معقدة وحساسة مثل قطاع الطيران. وانطلاقاً من أهمية القيادة التحويلية في دعم التطوير التنظيمي، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر هذا الأسلوب القيادي في الارتقاء بالأداء المؤسسي داخل شركة الخطوط الجوية الأفريقية، باعتبارها واحدة من المؤسسات الإنتاجية الحيوية التي تعتمد على كفاءة القيادة وجودة الأداء لتحقيق استمرارية عملياتها وتحسين خدماتها. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي يساعد متخذي القرار في الشركة على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية، بما يعزز قدرات المؤسسة في مواجهة التحديات التشغيلية والإدارية (الصالح، إبراهيم، 2019).

مشكلة الدراسة

على الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الإنتاجية في دعم الاقتصاد ورفع القدرة التنافسية، إلا أن العديد منها لا يزال يواجه تحديات تتعلق بضعف التطوير المؤسسي، وتراجع مستويات الابتكار، وقصور في تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن اعتماد أنماط قيادية تقليدية قد لا يكون كافياً لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الإنتاجية، مما يبرز الحاجة للتوجه نحو أساليب قيادية أكثر فاعلية. وفي مقدمتها القيادة التحويلية التي تركز على الإلهام والتحفيز وتمكين العاملين. ورغم أهمية هذا النمط القيادي، فإن مستوى تبنيها داخل المؤسسات الإنتاجية يظل غير واضح، كما أن مدى إسهامه الفعلي في تطوير الأداء والعمليات الإنتاجية لم يُدرس بالشكل الكافي. وتعتبر القيادة التحويلية اليوم من المداخل الحديثة في عملية التغيير والتطوير التنظيمي، وكظراً لأهمية ذلك

تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وتحسين مخرجات الأداء بالمؤسسات المشابهة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وقياس العلاقات بين المتغيرات. وقد تم استخدام هذا المنهج في وصف مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها، وكذلك تحليل مستوى الأداء المؤسسي داخل شركة الخطوط الجوية الأفريقية، إضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين قيد الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والبحث والقياس كما هي دون التدخل من قبل الباحثين في مجرياتها (Saunders, 2009). وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل الدراسة، حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع وبصفتها بشكل دقيق، ويعبر عنها كماً وكيفاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والأسلوب الوصفي لا يهدف فقط إلى وصف الظواهر كما هي بل إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات ذات معنى تساهم في فهم الواقع وتطويره، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل الكتب والبحوث السابقة والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة. والمصادر الأولية المتمثلة في جمع بيانات الدراسة من خلال استمارة الاستبيان التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم تحليل هذه الاستمارة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة (الأعوج، 2025).

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المدراء ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات بشركة الخطوط الجوية الأفريقية بمدينة طرابلس وعددهم (82) منتسباً، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وبعد توزيع الاستبانات عليهم جميعاً تم استرجاع (70) استبانة صالحة للتحليل حيث كان الفاقد 12 استبانة.

الدراسات السابقة:

مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة يعتبر من الأمور الضرورية التي من المفترض أن يقوم بها الباحث عند إجراء البحوث العلمية، وذلك من أجل معرفة النتائج والإقتراحات التي أوصت بها هذه الدراسات والتي تعتبر حجر الأساس للبحوث المستقبلية. وتعتبر الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية ليست بالكثيرة وخاصة الدراسات التي تربط بين القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي، ولكن بعد البحث المتكرر تم الإطلاع على مجموعة من البحوث والدراسات السابقة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بموضوع البحث الحالي قبل البدء في كتابة هذه الدراسة، وتم استعراض أهم هذه الدراسات كما يلي:

1- دراسة (عاصم، 2022)، بعنوان: القيادة التحويلية والأداء المؤسسي بكلية التربية جامعة حلوان في ضوء الثورة الصناعية الرابعة حيث استهدفت الدراسة التعرف على تحديات العصر الحالي المتسارع في المعلومات والتغيرات، والذي يتسم بإختصار الوقت والمسافات، واستخدام التكنولوجيا المتطورة والتفاعلية لتقريب المكان. من المقرر أن تدفع التقنيات الجديدة عجلة النمو

المستقبلي عبر الصناعات، فضلاً عن زيادة الطلب على أدوار وظيفية ومجموعة مهارات جديدة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وبين زيادة التحفيز والدافعية وتحسين الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى غياب عنصر الابتكارية والابداع وجودة الأداء المؤسسي ذات العلاقة بالعمل القيادي، وأخيراً أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية أصبحت اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير لنحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة، ومنها مؤسسات التعليم العالي وغيرها من المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

2- دراسة سقاد (2022)، بعنوان: بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لمنطقة حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لمنطقة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع أربعة وثمانون استمارة استبيان على عينة الدراسة وتم تحليل (74) استبيان الصالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أنه يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة إلى جملة من مستوى معنوية 5%، وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات والمقترحات الضرورية للمؤسسة محل الدراسة من أجل أخذ أسبقية التميز في مجال نشاطها، ولعل أهمها ضرورة توفير مناخ عمل مناسب لممارسة أبعاد القيادة التحويلية بغية تحقيق التميز التنظيمي بشكل تام.

3- دراسة الغمس (2016)، بعنوان دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود الرياض حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وبلغ حجم العينة 149 عضو هيئة تدريس من حملة الدكتوراه وتم التوصل إلى أهم مجموعة من النتائج من بينها انه يوجد علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) والتميز القيادي و البشري والخدمي، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز (بعد التمييز البشري و التميز الخدماتي) باختلاف طبيعة العمل، أما أهم التوصيات فهي العمل على وضوح الرؤية المستقبلية والحرص على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل وجعلها قدوة للعاملين، كذلك العمل على إعداد قيادات جديدة وزيادة الدورات التدريبية التي تهتم بمفهوم التميز وتبنيه كاستراتيجية عمل دائمة بالمؤسسة.

4- دراسة العطوي (2011)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الإدارة العامة، جامعة مؤتة، السعودية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة الاستبانة وتم توزيعها على عينة الدراسة والتي بلغت 295 مبحوثاً اختيرت عشوائياً وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل 210، لتشكل ما نسبته 71.2% من الاستبانات الموزعة وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في معالجة البيانات و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن تصورات العاملين في وزارة العدل السعودية للقيادة التحويلية والتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في التميز

في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وبناء أداة الدراسة، وتفسير النتائج الخاصة بهذه الدراسة، ومن خلال الإستعراض السابق تبين أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث تتمثل أوجه التشابه في المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية والمنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، ومن حيث أداة جمع البيانات وهي استخدام الإستبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتمتلت أوجه الإختلاف في المكان الذي أجريت فيه الدراسة حيث تم تطبيق الدراسة الحالية في شركة الخطوط الأفريقية بمدينة طرابلس و كل الدراسات السابقة تم تطبيقها في أماكن مختلفة ومؤسسات مختلفة داخل وخارج ليبيا. ومن حيث الزمان فقد تم إجراء الدراسة الحالية في النصف الثاني من سنة 2025م أما الدراسات السابقة المشار إليها أعلاه تم إجراؤها قبل سنة 2025م.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: ماهية ومفهوم القيادة التحويلية: إن القيادة التحويلية ليست مجرد إدارة المهام بل هي عملية استثارة التابعين لتجاوز التوقعات عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعتقداتهم وقيمهم، ويستخدم القائد التحويلي رؤيته وقدرته على التأثير لبناء التزام عميق بالأهداف التنظيمية وصياغة ثقافة مؤسسية متكاملة تدعم التغيير والتحسين المستمر. أي أن القيادة التحويلية هي قوة دافعة للتغيير والتنمية داخل المؤسسات، تعتمد على الإلهام والتأثير الإيجابي لتحقيق رؤية مشتركة ونجاحات مستدامة. وتعتمد الدراسة الحالية على نظرية القيادة التحويلية لباس وأفوليو (Bass & Avolio) باعتبارها الإطار النظري الأكثر ملاءمة لتفسير دور القيادة في التأثير على أداء العاملين والمؤسسة. وتفترض هذه النظرية أن القائد التحويلي يمتلك القدرة على إحداث تغيير إيجابي من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة في ارتفاع مستويات الأداء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة. وبناءً على هذا الإطار النظري، تم صياغة متغيرات الدراسة وفرضياتها وتحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في شركة الخطوط الجوية الأفريقية في مدينة طرابلس. وتعتبر القيادة التحويلية أحد أحدث وأبرز أنماط القيادة المعاصرة، والتي تركز على إحداث تغيير إيجابي داخل المؤسسة من خلال التأثير العميق في سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق رؤية مشتركة. وقد طور باس وأفوليو (Bass & Avolio) هذا المفهوم، مؤكداً أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على الإدارة التقليدية للمهام، بل يتجاوزها إلى بناء ثقافة تنظيمية محفزة تقوم على الإلهام والابتكار والثقة. وترتكز القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية: 1- التأثير المثالي: تمثيل القدوة الحسنة وغرس قيم النزاهة والالتزام. 2- التحفيز الإلهامي: تقديم رؤية واضحة تلهم العاملين وتزيد دافعيتهم. 3- الاستثارة الفكرية: تشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والابتكار. 4- الاعتبار الفردي: مراعاة احتياجات الأفراد وتقديم الدعم الشخصي لهم. وبذلك تعتبر القيادة التحويلية أسلوباً يركز على تطوير العنصر البشري، وتعزيز قدراته، وتحفيزه على الأداء العالي، وهي إحدى أهم القيادات المرتبطة بتغيير الثقافة التنظيمية وتحقيق التطوير المؤسسي (العيسى، 2017).

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية وأبعادها: أهمية القيادة التحويلية تكمن في قدرتها على تعزيز بيئة عمل إيجابية مبنية على الثقة والتعاون، وتمكين

التنظيمي وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره 56.2% من التباين في التميز التنظيمي. وبناءً على نتائج الدراسة فإن الدراسة توصي بتأسيس مناخ وبيئة تنظيمية محفزة و مساندة للتميز التنظيمي في الوزارة و توعية العاملين في الوزارة بأهداف وأهمية التميز التنظيمي .

5- دراسة الغزالي (2012)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، حيث تهدف الدراسة الى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من 39 فقرة و ذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكوّن من من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية إذ تم توزيع 489 استبانة واسترجع منها 434 وكانت 422 منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: 1- أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً. 2- كان للتأثير المثالي نسبة أكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. ووفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها تم اقتراح التوصيات التالية: 1- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات التأمين الأردنية و ذلك لزيادة فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية وإعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي يتبعها القادة العاملون في شركات التأمين الأردنية.

دراسة ببالة (2015)، بعنوان: القيادة التحويلية واثرها على الإبداع في المدارس الثانوية بطرابلس المركز، حيث استهدفت الدراسة على تساؤل بحثي رئيس هو ما اثر امتلاك مدرء المدارس الثانوية بطرابلس المركز على الإبداع لدى المعلمين؟ وللإجابة على هذا التساؤل استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث كان مجتمع الدراسة عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بطرابلس المركز قدرها ثلاثون مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: - توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل مدرء المدارس الثانوية وأن شروط الإبداع التنظيمي لدى المعلمين متوفرة بنسبة 57%. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها قيام وزارة التعليم بالقيام بعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية لزيادة وعي قيادات المدارس بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد في تطوير أداء المرؤسين، بالإضافة الى الاهتمام بعملية الإبداع والمبدعين داخل المؤسسات والعمل على تشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والعاطفي والمادي لما له أثر كبير في تحسين البيئة التعليمية، وزأخيراً محاولة توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها من قبل قيادات المدارس ووزارة التربية والتعليم. (العثماني، 2019).

أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة لها علاقة مباشرة مع موضوع الدراسة الحالية، وتختلف كل دراسة عن الأخرى بحسب الهدف الذي تسعى لتحقيقه، والمنهجية التي تتبعها، والأدوات المستخدمة لتحقيق هدف الدراسة، والنتائج التي تم التوصل إليها. وكانت هذه الدراسات عاملاً مساعداً

عائقًا أمام القائد التحويلي، إذ لا يمكن تحفيز الإبداع والتطوير في بيئة لا تشجع على المبادرة أو التغيير (Dimba, B. A., & K'Obonyo, P, 2009). كما أن محدودية مهارات القائد نفسها، بما في ذلك القدرة على الاتصال الفعال، والتحفيز، وإدارة التغيير، قد تقلل من تأثير القيادة التحويلية على الموظفين. إضافة إلى ذلك، قد تشكل المركزية الإدارية المفرطة حاجزًا أمام تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين، مما يضعف مستوى المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات. وتبرز كذلك محدودية الحوافز والموارد المادية والبشرية، التي تؤثر مباشرة على قدرة القائد على تعزيز الالتزام والانتماء، وتحقيق أهداف المؤسسة. إلى جانب ذلك، قد يمثل ضعف وضوح الرؤية المؤسسية وعدم وضوح التواصل بشأن الأهداف الاستراتيجية عقبة أمام التحفيز الإلهامي للموظفين، كما أن ضعف الثقة بين القيادة والعاملين يقلل من التأثير المثالي للقائد. وأخيرًا، تواجه المؤسسات الإنتاجية تحديات بيئية مثل الضغوط الاقتصادية، البيروقراطية، وعدم الاستقرار السياسي أو الوظيفي، والتي قد تحد من قدرة القائد على تنفيذ التغيير بمرونة وفعالية وعليه، فإن التعرف على هذه المعوقات يمثل خطوة أساسية لفهم طبيعة التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية، ووضع استراتيجيات مناسبة لتجاوزها بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة المؤسسة في بيئات العمل الإنتاجية (شقوارة، 2013). بالإضافة إلى ذلك تتضمن معوقات القيادة التحويلية عدة عوامل تعوق تطبيقها بفاعلية في المنظمات، منها: - المعوقات التنظيمية والإدارية: مثل ضعف التنسيق بين الإدارات، غموض اللوائح والإجراءات، وعدم وضوح اختصاصات العاملين، والجمود في الأنظمة التي تحد من القدرة على الابتكار والتغيير. - نقص التدريب والتطوير: عدم توفر برامج تدريبية كافية لتطوير مهارات القادة التحويليين، مما يحد من قدراتهم على تحفيز التغيير والابتكار. - قلة الدعم المؤسسي: عدم توفير الدعم الكافي من الإدارة العليا يعوق تحقيق القيادة التحويلية، حيث يقلل من فعاليتها في تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع داخل المنظمة. - التركيز على النتائج قصيرة الأجل: التي تحد من القدرة على تنفيذ استراتيجيات طويلة الأمد تدعم التغيير المستدام والابتكار. - عدم وضوح الرؤية والأهداف: نقص التوجيه الواضح يقلل من توجيه الجهود نحو تحقيق الابتكار والتحول. - نقص المرونة التنظيمية: تفتقر بعض المنظمات إلى المرونة اللازمة لتجربة أساليب جديدة واتخاذ قرارات مبتكرة. وبالتالي فإن هذه المعوقات تتطلب اهتماماً خاصاً من القادة والمؤسسات لتطوير استراتيجيات مواجهة فعالة، تتضمن تعزيز التدريب، وضمان الدعم المؤسسي، وتطوير بنية تنظيمية مرنة تشجع على التغيير والابتكار المستدام (غزالي، 2012).

رابعاً: الأداء المؤسسي: يعد الأداء المؤسسي من المفاهيم المحورية في علم الإدارة، إذ يمثل نتاج العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويعكس الأداء مستوى النجاح في استثمار الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، ويُقاس غالبًا من خلال مؤشرات متعددة تشمل: الإنتاجية، جودة الخدمات أو المنتجات، الكفاءة التشغيلية، الابتكار، رضا العاملين، ورضا العملاء. كما يتأثر الأداء المؤسسي بصورة مباشرة بطبيعة القيادة السائدة داخل المؤسسة، ودرجة التفاعل بين العاملين والبيئة التنظيمية. ويؤكد الباحثون أن تحسين الأداء يتطلب قيادة قادرة على توجيه الجهود، وتحفيز العاملين، وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية، وهو ما يجعل القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية الأكثر تأثيرًا في الارتقاء بالأداء وتحقيق نتائج مؤسسية متقدمة (درويش، 2010).

المؤسسات من التكيف السريع مع التغيرات والاستراتيجيات الجديدة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق النجاح على المدى البعيد. كذلك، فإن القائد التحويلي يمثل نموذجًا يحتذى به ويشجع التفكير الإبداعي والنمو الفردي، ما يسهم في تحسين الأداء والرضا الوظيفي وبناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم التطور المستمر. كذلك تكتسب القيادة التحويلية أهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة، نظرًا لدورها المباشر في تحسين لياقة المؤسسة للتكيف مع التحديات والتغيرات، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي: 1- تحسين الأداء المؤسسي: يعزز القائد التحويلي من مستوى الالتزام والانتماء لدى العاملين، مما ينعكس على ارتفاع الإنتاجية وتحسن جودة العمل 2- دعم الابتكار والتطوير: بفضل تشجيع الاستثارة الفكرية، يسهم هذا النوع من القيادة في دفع العاملين نحو التفكير الإبداعي، واقتراح حلول جديدة، وتحسين العمليات التشغيلية. 3- تعزيز الرضا الوظيفي والولاء: نظرًا لتركيز القيادة التحويلية على الاحتياجات الفردية للعاملين وتقديم الدعم والتقدير، فإنها ترفع مستوى الرضا والولاء للمؤسسة وتقلل من معدل دوران الموظفين. 4: بناء ثقافة تنظيمية إيجابية: تساعد القيادة التحويلية في ترسيخ قيم التعاون، الثقة، الشفافية، والعمل الجماعي، والالتزام بالأهداف المؤسسية. 5- تحسين الاتصال الفعال داخل المؤسسة: يمتاز القائد التحويلي بمهارات تواصل واضحة وفعالة تضمن وضوح الرؤية وتماسك الجهود نحو الأهداف. 6- تمكين العاملين وتطوير مهاراتهم: القيادة التحويلية من أكثر الأساليب التي تركز على تمكين الموظفين، وتطوير قدراتهم، وصقل مهاراتهم بما يخدم المؤسسة على المدى الطويل (غزالي، 2012). وبشكل مختصر تعتبر القيادة التحويلية نمطًا قياديًا استراتيجيًا يسهم في الارتقاء بالأداء المؤسسي من خلال تطوير العنصر البشري، وتعزيز الابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية متطورة. ولذلك تعد إطرًا نظريًا مناسبًا لدراسة أثر القيادة على الأداء، خصوصًا في المؤسسات الخدمية وقطاع الطيران الذي يتطلب كفاءة عالية وقدرة على مواجهة التغيير. أما أبعاد القيادة التحويلية الأساسية التي حددها العديد من الباحثين، ومهم الباحث الأمريكي برنارد موريس باس، تتضمن أربعة أبعاد رئيسية: - التأثير المثالي (Idealized Influence) حيث يكون القائد قدوة يحتذى بها من قبل الأتباع، ويُظهر سلوكًا أخلاقيًا وقيميًا عالية تجذب احترام وولاء الموظفين. - الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation) يتضمن إلهام وتحفيز الفريق برؤية واضحة وطموحة تشجع على التفاؤل والحماس للعمل نحو الأهداف المشتركة. - الاستثارة العقلية (Intellectual Stimulation) يشجع القائد الأفراد على الابتكار والتفكير النقدي وتحدي الافتراضات القائمة لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة. - الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration) يولي القائد اهتمامًا فرديًا لأعضاء الفريق، من خلال دعمهم وتطوير قدراتهم واستماعهم لملاحظاتهم واحتياجاتهم. - هذه الأبعاد تشكل جوهر القيادة التحويلية، حيث يعمل القائد على تطوير وتحفيز الأفراد نحو تحقيق تحول إيجابي في الأداء التنظيمي والأهداف بعيدة المدى (الصالح، 2019).

ثالثاً: معوقات القيادة التحويلية: على الرغم من الفوائد الكبيرة للقيادة التحويلية في تعزيز الأداء المؤسسي وتطوير الموارد البشرية، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب القيادي في المؤسسات الإنتاجية قد يواجه مجموعة من المعوقات التي تحد من فاعليته. ومن أبرز هذه المعوقات مقاومة التغيير لدى العاملين، إذ قد يشعر بعض الموظفين بالقلق تجاه تعديل أساليب العمل أو التخلي عن الروتين التقليدي. كما أن ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار يعد

من 5-10 سنوات	6	8.57%
أكثر من 10 سنوات	58	82.86%
المجموع	70	100

من الجدول رقم (2) نلاحظ أن الفئة الأكبر كانت لمن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، حيث شكّلوا 82.86% من إجمالي المشاركين، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الخبرة المهنية داخل مجتمع الدراسة. بينما جاءت فئة ذوي الخبرة من 5-10 سنوات بنسبة 8.57%، تليها فئة الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 5.71%، ثم فئة من 3-5 سنوات بنسبة 2.86% فقط. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية طويلة نسبياً، الأمر الذي يعزز موثوقية البيانات المرتبطة بقدرتهم على تقييم واقع القيادة التحويلية والأداء المؤسسي داخل الشركة محل الدراسة.

جدول (3) يوضح اجابات افراد العينة حول الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
لم أتحصل على أي دورة	3	4.29
دورة تدريبية واحدة	5	7.14
دورتان	10	14.29
ثلاث دورات أو أكثر	52	74.29
المجموع	70	100

يوضح جدول (3) أن الأغلبية الكبرى من أفراد العينة قد حصلوا على ثلاث دورات تدريبية أو أكثر بنسبة بلغت 74.29% من إجمالي المبحوثين، وهو مؤشر مهم يعكس مستوى جيداً من الاهتمام بالتطوير المهني داخل المؤسسة، كما يدل على توفر فرص تدريبية وقدرة العاملين على الاستفادة منها. وتُظهر النتائج أيضاً أن نسبة من لم يحصلوا على أي تدريب كانت منخفضة جداً (4.29%)، مما يشير إلى أن التدريب ليس غائباً عن بيئة العمل وإنما يشملها معظم العاملين بدرجات متفاوتة. كما تكشف النتائج أن نسب من حصلوا على دورة واحدة أو دورتين بلغت 7.14% و 14.29% على التوالي، وهو ما يعكس وجود فئة متوسطة الاستفادة من البرامج التدريبية قد تحتاج إلى تحفيز إضافي لزيادة الانخراط فيها. ويمكن تفسير ارتفاع نسبة من حصلوا على ثلاث دورات أو أكثر بوجود نظام تدريبي فعال أو بتوافر دافعية قوية للمشاركة في البرامج التدريبية، سواء بدوافع مهنية أو لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

ربط النتيجة بالقيادة التحويلية والأداء المؤسسي: تشير الأرقام المرتفعة في مستوى المشاركة التدريبية إلى وجود بيئة قد تتأثر إيجاباً بأساليب القيادة التحويلية خاصة فيما يتعلق ببعد الاستثارة الفكرية وتحفيز الإبداع والتعلم المستمر. كلما ارتفع معدل التدريب زادت قدرة العاملين على استيعاب التغيير المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الأداء. يمكن للقائد التحويلي استثمار هذا الميل نحو التطوير في تعزيز الرؤية والإلهام والتحفيز وتحويله إلى أثر مباشر على جودة الأداء والإنتاجية.

2- محاور الإستبيان: أ. تحليل إجابات عينة الدراسة وفقاً لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

جدول (4) يوضح تحليل لآراء العينة وفقاً لبعدها التأثير المتالي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	يحظى المسؤولون بالاحترام من قبل موظفيهم	4.09	0.78	18.985	81.71%
2	يتمتع المسؤولون بمستوى أخلاق عالٍ	4.04	0.91	22.46%	80.86%
3	يملك المسؤولون الخبرة لمواجهة	3.81	0.79	20.60%	76.29%

خامساً: الربط بين أبعاد القيادة التحويلية ومؤشرات الأداء المؤسسي، (غزاونة، 2017): 1. التأثير المثالي (Idealized Influence) حيث يسهم القائد ذو التأثير المثالي في بناء القدوة والثقة بين العاملين، مما يعزز الالتزام والانتماء للمؤسسة. الارتباط بالأداء المؤسسي: ارتفاع مستويات الالتزام الوظيفي، تحسن جودة العمل، زيادة الانضباط التنظيمي وبالتالي ينعكس على الأداء من خلال تقليل الأخطاء ورفع الكفاءة.

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) يعتمد القائد على بث روح التفاؤل والطاقة الإيجابية، وتوضيح الأهداف بطريقة تلهم العاملين. الارتباط بالأداء المؤسسي، رفع دافعية العاملين، زيادة الإنتاجية تحسين العمل الجماعي وهو ما يؤدي إلى تحقيق نتائج مؤسسية أعلى.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) يشجع القائد الموظفين على التفكير الإبداعي، واقتراح حلول جديدة، وتحدي الأساليب التقليدية في العمل. الارتباط بالأداء المؤسسي: تعزيز الابتكار والتطوير المستمر تحسين جودة عمليات العمل رفع القدرة على حل المشكلات وبالتالي تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والمنافسة.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) يهتم القائد بمراعاة الفروق الفردية بين الموظفين، والاستماع لاحتياجاتهم، وتقديم الدعم المناسب لهم. الارتباط بالأداء المؤسسي: ارتفاع الرضا الوظيفي انخفاض معدل الدوران الوظيفي زيادة الولاء المؤسسي مما ينعكس على رفع مستوى الاستقرار والإنتاجية. وبشكل مختصر تشير الأدبيات إلى أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة تسهم بشكل مباشر في تعزيز مؤشرات الأداء المؤسسي من خلال: رفع الدافعية، تطوير القدرات، تحسين جودة العمل، تعزيز الانتماء، وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وهو ما يجعل القيادة التحويلية أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات الإنتاجية والخدمية، بما في ذلك قطاع الطيران الذي يعتمد على الانضباط والدناتياً: أهمية القيادة التحويلية. (Jawahar, 2017)

10- الاطار العملي للدراسة: التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة
1- خصائص عينة الدراسة: أ: حسب المؤهل العلمي:

جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	10	14.2
دبلوم عالي	20	28.5
بكالوريوس	34	48.5
ماجستير أو أعلى	6	8.5
المجموع	70	100

من الجدول رقم (1) يتضح أن ما نسبته 48.5% من المشاركين في الدراسة هم من حملة البكالوريوس، وأن 28.5% هم من حملة الدبلوم العالي، أما الذين لديهم مؤهل ثانوي فنسبتهم 14%، والذين يحملون مؤهلات عليا ماجستير أو أعلى كانت نسبتهم 6% فقط. وهذه النسب تعكس أن ما يقارب من نصف المشاركين في الدراسة هم من حملة البكالوريوس وهو ما تتطلبه طبيعة الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

ب: حسب سنوات الخبرة بالوظيفة الحالية:

جدول (2) يوضح توزيع العينة من حيث سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	5.71%
من 3-5 سنوات	2	2.86%

72.46	%22.45	0.81	3.62	بعد التحفيز
-------	--------	------	------	-------------

المتوسط العام (3.62) والأهمية النسبية (72.46%) يشير إلى مستوى جيد نسبياً من إدراك العاملين لقدرة المسؤولين على التحفيز الإلهامي، إلا أن الدرجة أقل مقارنة ببعده التأثير المثالي، مما يعني وجود مجال لتعزيز مهارات التحفيز داخل المؤسسة. العبارة الأعلى تقييماً: "يتمتع المسؤولون بشخصية تفاؤلية عن مستقبل مؤسستهم" (3.79، 75.71%) تعكس وجود رؤية مستقبلية واضحة وتحفيزية لدى القادة، ما يسهم في رفع معنويات الموظفين ودفعتهم نحو الالتزام بالأهداف المؤسسية. العبارة الأدنى تقييماً: "يمنح المسؤولون حوافز للموظفين لتحقيق أهداف مؤسستهم (3.51) ، (70.29%) تشير إلى أن الجانب التحفيزي المادي أو المكافآت لا يزال أقل قوة، ويحتاج إلى تحسين لتعزيز مشاركة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية أكبر. الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف القيم المرتفعة نسبياً (22-31%) تشير إلى تباين في آراء الموظفين حول مستوى التحفيز، ما يعكس وجود تفاوت في تطبيق سياسات التحفيز بين القادة أو بين الإدارات المختلفة بالشركة محل الدراسة.

ربط النتائج بالقيادة التحويلية والأداء المؤسسي: يعكس ارتفاع تقييم بعض الجوانب مثل التفاؤل وحرص الانسجام بين الموظفين قدرة القائد على إلهام الفريق ورفع مستوى الروح المعنوية، وهي عناصر أساسية للقيادة التحويلية. انخفاض تقييم الحوافز الممنوحة للموظفين يوضح أهمية تطوير استراتيجيات تحفيز مادية ومعنوية لتعزيز الأداء المؤسسي. تعزيز البعد التحفيزي الإلهامي يساهم في زيادة الالتزام، وتحفيز الإبداع، وتحسين التعاون بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمليات الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة.

جدول (6) يوضح تحليل لآراء العينة وفقاً لبعده الاعتبارات الفردية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبية	الأهمية النسبية
1	يحرص المسؤولون على تزويد موظفيهم بالمعلومات الخاصة بعملهم	3.67	1.06	%28.86	73.43
2	يدرّب المسؤولون موظفيهم لرفع مهاراتهم	3.60	0.97	%26.92	72.00
3	يعبر المسؤولون عن تقديرهم لموظفيهم عند الأداء الجيد	3.56	1.03	%28.97	71.14
4	يراعى المسؤولون الاختلافات في قدرات موظفيهم	3.47	1.16	%33.52	69.43
5	يهتم المسؤولون لرغبات ومتطلبات موظفي المؤسسة	3.31	0.96	%28.85	66.29
	بعد الاعتبارات الفردية	3.52	0.88	%25.01	70.46

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لبعده الاعتبارات الفردية بلغ (3.52) وبأهمية نسبية (70.46%)، وهو مستوى تقييم يقع في الحد المقبول والمتوسط، بما يشير إلى أن تطبيق البعد لا يزال جيداً، ولكنه بحاجة إلى تعزيز أكبر ليصبح أكثر تأثيراً. وحصلت العبارة "يحرص المسؤولون على تزويد موظفيهم بالمعلومات الخاصة بعملهم" على أعلى تقييم (3.67، 73.43%) مما يدل على اهتمام ملحوظ بتبادل المعرفة بين المسؤولين والموظفين وهو مؤشر إيجابي يدعم تطوير الأداء الفردي والجماعي. وجاءت في المرتبة الثانية عبارة

				الصعوبات	
4	يمتلك المسؤولون القدرة على الإقناع	3.66	0.93	%25.45	73.14%
5	يتخطى المسؤولون مصالحهم الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة	3.40	1.1	%32.61	68.00%
	بعد التأثير المثالي	3.8	0.70	%18.36	76.00%

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن المتوسط العام (3.8) والأهمية النسبية (76%) يشير إلى ارتفاع مستوى إدراك العاملين لوجود التأثير المثالي في القيادة، مما يعكس أن القادة يمثلون قدوة للموظفين بدرجة جيدة، ويؤثرون إيجابياً في ثقافة العمل المؤسسي. العبارة الأعلى تقييماً: "يحظى المسؤولون بالاحترام من قبل موظفيهم (4.09) ، (81.71%) تعكس قوة الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين، وهو عنصر أساسي لتعزيز الالتزام والانتماء الوظيفي. العبارة "يتمتع المسؤولون بمستوى أخلاق عالي (4.04) ، (80.86%) تدل على أن الموظفين يقدرّون النزاهة والمصداقية لدى القيادات، مما يعزز فاعلية التأثير التحويلي. العبارة الأقل تقييماً: "يتخطى المسؤولون مصالحهم الخاصة من أجل مصلحة المؤسسة (3.40) ، (68%) تشير إلى وجود مجال لتحسين مستوى الإيثار والتفاني في خدمة المؤسسة، وهو عامل مهم لتعميق البعد التحويلي في القيادة. الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف: القيم المنخفضة نسبياً للانحراف المعياري (0.70 للبعد العام) تعكس تجانس آراء أفراد العينة، وهو مؤشر على اتساق التقديرات تجاه سلوكيات القادة في البعد التحويلي.

ربط النتائج بالقيادة التحويلية والأداء المؤسسي: ارتفاع تقييم بعد التأثير المثالي يعكس قدرة القادة على بناء الثقة، والحفاظ على القيم الأخلاقية، وتعزيز الانتماء المؤسسي. والتحسين المطلوب في الإيثار المؤسسي والإقناع يمكن أن يزيد من فاعلية القيادة التحويلية في دفع الموظفين نحو الأداء العالي والابتكار المؤسسي. كذلك وجود تأثير مثالي قوي يسهم في زيادة الالتزام، والرضا الوظيفي، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية مثل شركات الطيران وغيرها.

جدول (5) يوضح تحليل لآراء العينة وفقاً لبعده التحفيز

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبية	الأهمية النسبية
1	يتمتع المسؤولون بشخصية تفاؤلية عن مستقبل مؤسستهم	3.79	1.06	%28.05	75.71
2	يتمتع المسؤولون على غرس الانسجام والثقة بين الموظفين	3.70	0.87	%23.62	74.00
3	يعبر المسؤولون عن أهداف مؤسستهم بدرجة عالية من الثقة	3.57	0.88	%24.57	71.43
4	يشجع المسؤولون في الشركة على العمل الجماعي	3.54	0.96	%27.05	70.86
5	يمنح المسؤولون حوافز للموظفين لتحقيق أهداف مؤسستهم	3.51	1.10	%31.30	70.29

فرضاً مهمة في انخفاض الإبداع والابتكار وكذلك ببطء التطوير وتحسين العمليات والأداء. ولو تم تعزيز هذا البعد فإن ذلك سيؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة التشغيل وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية في الشركة محل الدراسة.

جدول (8) يوضح تحليل لآراء العينة وفقاً لبعد التمكين

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	يفوض المدير بعض من صلاحياته للموظفين حسب قدرتهم	3.56	0.94	26.49%	71.14
2	يشجع مسؤولي المؤسسة موظفيهم على تحمل المسؤولية	3.51	0.85	24.10%	70.29
3	تتوفر للموظفين الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في أعمالهم	3.44	0.94	27.37%	68.86
4	يحرص مسؤولي الشركة على إشراك موظفيهم في عملية اتخاذ القرارات بعد التمكين	3.11	1.04	33.50%	62.29
		3.41	0.76	22.35%	68.14

بلغ المتوسط العام لبعد التمكين (3.41) وبأهمية نسبية (68.14%)، مما يشير إلى أن مستوى التمكين الممارس في المؤسسة متوسط ومحتمل التحسن، أي أن الموظفين يتم منحهم قدرًا من الحرية والمسؤولية، ولكن ليس بصورة قوية أو متكاملة. جاءت العبارة الأعلى تقييماً: "تفويض المدير جزءاً من صلاحياته وفق قدرات الموظفين" (3.56، 71.14%) وهو ما يدل على وجود ممارسات فعلية في التفويض وتوزيع المهام، وهو جانب أساسي في تمكين العاملين داخل البيئة التنظيمية. تلها عبارة: "تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية" (3.51، 70.29%) وهذا ما يعني أن القادة يشجعون الاستقلالية في الأداء، ولكن بدرجة مازالت بحاجة إلى تعزيز لخلق بيئة عمل قيادية تشاركية بالكامل. أما أدنى العبارات تقييماً فكانت: "إشراك الموظفين في اتخاذ القرار" (3.11، 62.29%) وهو مؤشر واضح على ضعف المشاركة في صنع القرار، مما يقلل من مستويات الثقة والاستقلالية ويحد من تطور القدرات القيادية لدى الموظفين. ارتفاع معامل الاختلاف في هذه العبارة (33.50%) يشير إلى وجود تباين كبير في وجهات النظر حول درجة المشاركة، وقد يعكس اختلاف الإدارات أو تفاوت أساليب المديرين.

تفسير وربط النتائج بالقيادة التحويلية والأداء المؤسسي: يشير مستوى التمكين المتوسط إلى أن القادة يسمحون بالاستقلالية جزئياً فقط، وهذا قد يؤثر على: بعد قيادي متمثلاً في الابتكار والتطوير، سرعة حل المشكلات، الرضا والانتماء الوظيفي، وكذلك احتمالية الأثر عند ضعف التمكين متمثلاً في انخفاض المبادرات الفردية، اعتماد الموظفين على الإدارة العليا، ببطء اتخاذ القرارات وضعف التحسين المستمر

ب. تحليل إجابات عينة الدراسة وفقاً لأبعاد المتغير التابع (تحسين الأداء)

جدول (9) يبين تحليل آراء العينة وفقاً لبعد التكنولوجيا

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	يغرس المسؤولون الثقة في موظفيهم لاستخدام التكنولوجيا التي تم	3.40	0.94	27.61%	68.00

"يدرب المسؤولون موظفيهم لرفع مهاراتهم (3.60، 72%) الأمر الذي يعكس وجود جهود تدريبية، ولكن بدرجة ليست قوية بما يكفي، ويُستحسن تعميمها وربطها بمسار تطوير الكفاءات. أما أقل العبارات تقييماً فكانت: "يهتم المسؤولون لرغبات ومتطلبات موظفي المؤسسة" بمتوسط (3.31، 66.29%) وهو مؤشر على ضعف نسبي في الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاحتياجات الفردية، وهي من أهم ركائز الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية تشير النتائج إلى أن الاعتبارات الفردية تمارس داخل المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود أساس للقيادة التحويلية لكنه غير مكتمل التأثير.

جدول (7) يوضح تحليل لآراء العينة وفقاً لبعد الاستثارة الفكرية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	يتقن الموظفون بقدراتهم المسؤولة للتغلب على العقبات التي تواجههم	3.47	0.94	27.18%	69.43
2	يجعل مسؤولي المؤسسة الموظفون على بيئة بالأهداف العامة للجهز الإداري والشعور بالفخر بإنجازاتهم.	3.44	1.07	30.34%	68.86
3	يشجع المسؤولون على أفكار جديدة في مجال أعمالهم	3.40	1.06	31.43%	68.00
4	يتحدث المسؤولون بتفاؤل عن المستقبل	3.40	1.16	31.03%	64.29
5	يقضي المسؤولون وقتاً في تعليم وتدريب الموظفين	3.21	0.98	30.38%	64.00
6	يساعد المسؤولون بالشركة في تطوير نقاط القوة	3.20	1.10	34.32%	64.29
	بعد الاستثارة الفكرية	3.35	0.83	24.61%	67.10

أظهر البعد معدل متوسط (3.35) وأهمية نسبية (67.10%) كما في الجدول رقم (7)، مما يعكس ممارسة متوسطة لمفهوم الاستثارة الفكرية في المؤسسة، أي أن القادة يطرحون أفكاراً جديدة ويحفزون التفكير بدرجة مقبولة ولكن ليست بالدرجة القوية. وكان أعلى إدراك من قبل الموظفين جاء في العبارة: يثق الموظفون بقدراتهم المسؤولة في التغلب على العقبات (3.47، 69.43%) ويشير ذلك إلى وجود مستوى جيد من الثقة في الكفاءة القيادية عند مواجهة التحديات. وجاءت العبارة الأقل تقييماً: "يساعد المسؤولون بالشركة في تطوير نقاط القوة" (3.20، 64.29%) وهو ما يعكس قصوراً في إدارة وتنمية المواهب الفردية، وهو أحد أهم مخرجات الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية. كذلك حصلت عبارتا (التعليم والتدريب، التفاؤل بالمستقبل) على أقل القيم تقريباً، مما يدل على أن: الاستثمار في بناء قدرات الموظفين لا يزال محدوداً والتشجيع على الابتكار وتقديم حلول غير تقليدية يحتاج إلى دعم أكبر.

ربط النتائج بالنظرية والأداء المؤسسي: الاستثارة الفكرية تمثل أحد أعمدة القيادة التحويلية، والنتيجة تشير إلى وجودها بشكل متوسط وضعيف التأثير في الأداء. وضعف قيم التدريب وتطوير القدرات يعني أن المؤسسة قد تخسر

ربط النتائج بالقيادة التحويلية: نتائج الجدول تكشف أن القيادة التحويلية داخل الشركة محل الدراسة تتجلى بأكثر وضوح في تعزيز الثقة لدى الموظفين تجاه التكنولوجيا، لكنها تضعف في جانب المشاركة والتدريب والتوعية البصرية قبل التطبيق. وهذا يشير إلى أن القيادة التحويلية موجودة ولكنها تمارس بمستوى متوسط وغير متوازن عبر مؤشرات البعد. و لرفع مستوى هذا البعد يمكن للقيادة التحويلية التركيز على الآتي: مجال القوة المتمثل في بناء الثقة وتشجيع تقبل التكنولوجيا و حضور القيادة في خلق بيئة داعمة. و ما يمكن تعزيزه من زيادة التدريب التطبيقي والعروض المرئية والورش التفاعلية و تحويل البيئة إلى بيئة محفزة للإبداع والمبادرات التقنية. ويمكن القول أن هذه النتائج تعكس أن شركة الخطوط الجوية الأفريقية تمتلك أرضية جيدة لتطبيق التكنولوجيا بالاستناد إلى القيادة التحويلية، لكن نجاح التحول الرقمي ما يزال مرتبطاً بمدى تعزيز المشاركة، والتدريب، والتحفيز الابتكاري. ومن المتوقع أن يرتفع مستوى هذا البعد بشكل واضح في حال تبني برامج تدريبية تقديمية أكثر تنظيماً، وتوسيع نطاق التفويض والمشاركة في اختيار وتطبيق النظم التقنية.

جدول (10) يبين تحليل آراء العينة وفقاً لبعد الهيكل التنظيمي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	يتوفر لدى الشركة افراد لديهم مهارات تحليلية وفنية للتطوير الهيكل التنظيمي	3.91	0.79	20.28%	78.29
2	يملك المسؤولون القدرة على حل المشكلات المتعلقة بتطوير الهيكل التنظيمي	3.73	1.87	23.25%	74.57
3	تهتم الشركة بجعل الهيكل التنظيمي منظم ومتطور بما يساعد على انجاز الأعمال بشكل أسرع	3.43	1.15	33.52%	68.57
4	تحرص الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي مما يساعد الموظفين على اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والسلطات	3.36	1.06	31.68%	67.14
5	تحرص الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي ليتناسب مع حجم الموارد البشرية والمادية المتاحة لديها	3.27	1.14	34.88%	65.43
	بعد الهيكل التنظيمي	3.54	0.79	22.36%	70.80

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) إلى أن المتوسط العام لبعد الهيكل التنظيمي بلغ (3.54) وبأهمية نسبية (70.80%)، مما يدل على أن الشركة تطبق ممارسات تطوير الهيكل التنظيمي بدرجة جيدة تميل إلى المقبول المرتفع، إلا أنها ما تزال بحاجة إلى مزيد من التحديث والمرونة التنظيمية لتحقيق مستوى أكثر اتساقاً مع ممارسات القيادة التحويلية. أما على مستوى العبارات فقد جاءت النتائج كالتالي: أولاً: العبارات الأعلى تقديراً: توفر أفراد

إدخالها					
2	يشجع المسؤولين الموظفين على المشاركة في صناعة القرار لعملية اختيار التكنولوجيا التي يتم إدخالها في الشركة	3.36	1.05	31.28%	67.14
3	يوفر المسؤولين مناخ مناسب للموظفين عند اخال التكنولوجيا في الشركة	3.34	1.03	30.93%	66.86
4	يغرس المسؤولين الحماس والتفائل في نفوس الموظفين من خلال ادخال التكنولوجيا في الشركة محل الدراسة	3.26	0.99	30.34%	65.14
5	تقوم المؤسسة بعرض مرئي على التكنولوجيا قبل استخدامها من قبل الموظفين داخل الشركة محل الدراسة	3.00	1.02	34.05%	60.00
	بعد التكنولوجيا	3.27	0.85	26.06%	65.43

يوضح الجدول (9) مستوى إدراك العاملين لدور القيادة في دعم إدخال التكنولوجيا داخل الشركة، حيث بلغ المتوسط العام لبعد التكنولوجيا (3.27) وبأهمية نسبية (65.43%) مما يدل على وجود مستوى متوسط من ممارسة القيادة التحويلية في هذا البعد، أي أن تطبيق التكنولوجيا حاضر ولكنه لم يصل لدرجة التمكين الكامل أو التحول الرقمي الفعال. أما على مستوى العبارات، فقد جاء ما يلي: "يغرس المسؤولين الثقة في موظفيهم لاستخدام التكنولوجيا" سجلت أعلى المتوسطات (3.40) وأهمية نسبية (68%)، مما يدل على أن القادة ينجحون بدرجة جيدة في بناء الثقة وتشجيع الموظفين على تقبل التكنولوجيا، وهو أحد أبعاد القيادة التحويلية المرتبطة بـ التحفيز والإلهام. "تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار حول اختيار التكنولوجيا" المتوسط (3.36) يشير إلى وجود إشراك محدود، ومعامل الاختلاف (31.28%) يكشف عدم تجانس في آراء الموظفين، ما قد يعكس اختلافاً في مستوى المشاركة الفعلية بين الأقسام أو الدرجات الوظيفية. "توفير مناخ مناسب لاستخدام التكنولوجيا" (3.34) متوسط، (66.86% أهمية) يشير إلى جهود ملموسة من جانب القيادة ولكن ما زالت بحاجة لتعزيز بيئة أكثر تحفيزاً ودعمًا فنياً، خصوصاً في ظل ظهور معامل اختلاف مرتفع نسبياً. "غرس الحماس والتفائل تجاه التكنولوجيا" حصول العبارة على (3.26) يدل على حضور هذا البعد لكنه ضعيف نسبياً مقارنة ببناء الثقة، ويشير إلى أن التحفيز العاطفي لدى الموظفين تجاه التكنولوجيا يحتاج إلى استراتيجيات أعمق - مثل مشاركة قصص نجاح، مكافآت الابتكار، أو خلق تحديات تنافسية بناءة. "تقديم عروض مرئية قبل الاستخدام" جاءت كأضعف بند (3.00) وبأهمية (60%) مع أعلى معامل اختلاف (34.05%)، مما يعكس تبايناً كبيراً في التجربة التدريبية للموظفين وضعف الجهد التوعوي المصاحب لإدخال التكنولوجيا، وهو مؤشر مهم يجب معالجته لأنه يرتبط مباشرة بمستوى الكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف.

المؤشرات الحاجة إلى تعزيز بيئة تنظيمية أكثر انفتاحاً ولامركزية، بما يسمح بتمكين الموظفين ورفع مستوى مشاركتهم في صناعة القرار. وتؤكد هذه النتائج أن تطوير الهيكل التنظيمي بصورة أعمق سيُسهم في دعم القيادة التحويلية وتعزيز قدرتها على توجيه التغيير وتحقيق أداء مؤسسي أكثر فاعلية في المستقبل.

3- اختبار وتحليل فرضيات الدراسة: أولاً: الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتي تتمثل في (التأثير المتالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) وبين تطوير المؤسسات الإنتاجية والمتمثل في (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي).

مصفوفة الارتباط بين متوسط درجات القيادة التحويلية والتي تتمثل في (التأثير المتالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) وبين تطوير المؤسسات الإنتاجية والمتمثل في (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي).

ت	مصفوفة الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي
1	بعد التأثير المتالي	0.573**	0.650**
		0.000	0.000
2	بعد التحفيز	0.661**	0.715**
		0.000	0.000
3	بعد الاعتبارات الفردية	0.691**	0.713**
		0.000	0.000
4	بعد الاستثارة الفكرية	0.816**	0.752**
		0.000	0.000
5	بعد التمكين	0.641**	0.587**
		0.000	0.000

**Correlation is significant at the level 0.01 (2tailed) N=285

*Correlation is significant at the level 0.05 (2tailed) N=285

يتضح من جدول مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المتالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) والمتغيرات التابعة المتمثلة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية والقدرة على تطوير البنية التقنية والهيكل التنظيمي داخل الشركة محل الدراسة. وقد سجل بعد الاستثارة الفكرية أعلى درجة ارتباط مع التكنولوجيا بقيمة (0.816**) مما يشير إلى أن قدرة القادة على تشجيع التفكير الابتكاري وتوليد الأفكار الجديدة كانت لها الأثر الأكبر في تعزيز توظيف التكنولوجيا واعتمادها داخل الشركة محل الدراسة. بينما أتى بعد التحفيز في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير (0.661**)، ويعكس ذلك أهمية بث روح الحماس والرؤية المستقبلية لدى العاملين في دعم وتقبل التكنولوجيا الجديدة وتسهيل دمجها في بيئة العمل. وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي فقد تبين أن بعد التحفيز سجل أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.715**) يليه الاعتبارات الفردية (0.713**)، ما يعني أن قدرة القائد التحويلي على إلهام رؤوسه وتحفيزهم، مع مراعاة

ذوي مهارات تحليلية وفنية لتطوير الهيكل التنظيمي، سجلت أعلى متوسط (3.91) وبأهمية (78.29%) ومعامل اختلاف (20.28%) وهو منخفض، ما يشير إلى اتفاق واسع بين أفراد العينة حول توفر كفاءات بشرية قادرة على دعم التطوير الهيكلي. هذه نتيجة إيجابية وتعكس استثماراً جيداً في رأس المال البشري داخل الشركة محل الدراسة. حل المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، جاءت في المركز الثاني بمتوسط (3.73) وأهمية (74.57%)، مما يدل على امتلاك المسؤولين مهارات حل المشكلات والتعامل مع قضايا الهيكل التنظيمية، وهو عنصر رئيسي في بناء قيادة تحويلية قادرة على إدارة التغيير. ثانياً: العبارات ذات التقدير المتوسط والتي تمثل نقاط التحسين: جعل الهيكل التنظيمي منتظماً ومتطوراً لتسريع إنجاز الأعمال، بمتوسط (3.43) وأهمية (68.57%)، وهو مستوى متوسط يشير إلى وجود جهود تطويرية غير مكتملة، قد تتأثر بالبيروقراطية أو ببطء في اتخاذ القرار. تطوير الهيكل لدعم اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات، متوسط (3.36) ومعامل اختلاف مرتفع (31.68%)، مما يعكس غياب الاتساق في آلية تفويض الصلاحيات، وربما تفاوت مستوى السلطة بين الإدارات. مراعاة الهيكل التنظيمي لحجم الموارد المتاحة، هو الأقل تقييماً بمتوسط (3.27) وبأهمية (65.43%)، مع أعلى تشتت (34.88%)، ما يعني أن تحسين الملاءمة بين الموارد البشرية/المادية والهيكل الحالي يشكل تحدياً تنظيمياً واضحاً.

ربط النتائج بالقيادة التحويلية: توضح النتائج أن الشركة محل الدراسة تمتلك أسس قوية لتطوير هيكل تنظيمي متقدم، خصوصاً في جانب توفر المهارات وتواجد قدرة على حل المشكلات، إلا أن توزيع السلطة، ومستوى المرونة، وتطويع الهيكل بحسب الموارد لا تزال جوانب تحتاج تعزيزاً. وهذا يتسق مع جوهر القيادة التحويلية التي تقوم على: جانب القوة الظاهر والذي يتمثل في توفر كفاءات بشرية لتحسين الهيكل و قدرة القيادة على معالجة المشكلات . وما يتطلب تعزيزاً مثل تحسين المرونة وتقليل التراتبية ورفع مستوى التفويض وتوزيع السلطات ، وأخيراً مواءمة الموارد مع التطوير الهيكلي بشكل أفضل. وبشكل مختصر يمكن القول أن نتائج بعد الهيكل التنظيمي توضح أن شركة الخطوط الأفريقية تسير في مسار تطوري إيجابي، إلا أن تحقيق قيادة تحويلية مكتملة يستلزم تعزيز مرونة الهيكل، وزيادة المشاركة في صنع القرار، وربط التطوير بوفرة الموارد المتاحة. ومن المتوقع أن ينتج عن تحسين هذه العناصر زيادة في سرعة الإنجاز، ورفع مستوى الابتكار، وتقليل التعقيد البيروقراطي داخل المؤسسة. وتفسير أدق، تشير نتائج التحليل المتعلقة بعد الهيكل التنظيمي إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل بدرجة مقبولة نحو تطوير هيكلها الإداري والتنظيمي، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.54) وبأهمية نسبية (70.80%)، وهو مؤشر على وجود توجه إيجابي نحو التطوير، وإن كان بدرجة لا يمكن وصفها بالمرتفعة. وقد أظهرت النتائج أن توفر الكفاءات البشرية ذات المهارات التحليلية والفنية جاء في المرتبة الأولى من حيث التقييم، مما يعكس وجود قاعدة بشرية مؤهلة يمكن الاعتماد عليها في مشروعات التطوير التنظيمي. كما بينت النتائج قدرة المسؤولين على مواجهة مشكلات الهيكل وحلها بدرجة جيدة، وهو ما يتسق مع خصائص القيادة التحويلية التي تقوم على تمكين الكوادر، وتنمية القدرات، وتحفيز العاملين على التغيير. وفي المقابل، أظهرت النتائج ضعفاً نسبياً في آليات توزيع الصلاحيات والتفويض، وكذلك في مرونة الهيكل التنظيمي بما يسمح بسرعة اتخاذ القرار، إضافة إلى وجود فجوة واضحة بين حجم الموارد المتاحة ومستوى التطوير الهيكلي المطلوب. وتعكس هذه

(0.587**) وهي أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والمتمثلة في (التمكين) على تحسين أداء الشركة محل الدراسة.

تحليل الانحدار وتفسير النتائج

المصدر	معامل التحديد R2	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار الخطأ المجموع	0.555	22.003	1	22.003	84.656	0.000
		0.555	22.003	1		
		17.674	68			

تم إجراء تحليل الانحدار لدراسة أثر القيادة التحويلية على تطوير المؤسسات الإنتاجية، باستخدام المتغير المستقل (القيادة التحويلية بكافة أبعادها) والمتغير التابع (تطوير المؤسسات الإنتاجية: التكنولوجيا والهيكل التنظيمي). حيث أظهرت نتائج الانحدار أن معامل التحديد $R^2 = 0.555$ ، مما يعني أن 55.5% من التغيرات في تطوير المؤسسات الإنتاجية يمكن تفسيرها من خلال أبعاد القيادة التحويلية. أما الـ 44.5% المتبقية فهي تعود لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة. كذلك أظهرت قيمة F المحسوبة = 84.656 أنها أكبر بكثير من القيمة الجدولية عند مستوى الحرية (df = 1, 68)، مع مستوى دلالة $F = 0.05 < 0.000$ ، ما يشير إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية، وأن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً حقيقياً ومثبتاً على تطوير المؤسسات الإنتاجية. مجموع المربعات للانحدار 22.003 مقابل مجموع مربعات الخطأ 17.674، مما يعكس أن جزءاً كبيراً من التباين في الأداء المؤسسي يُعزى إلى القيادة التحويلية.

11- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تبين مستوى تطبيق القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الأداء المؤسسي داخل شركة الخطوط الجوية الأفريقية، وذلك من خلال تحليل آراء أفراد العينة حول أبعاد القيادة التحويلية والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي ومصنوفة الارتباط بين المتغيرات. وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

- 1- أظهرت نتائج بعد التأثير المثالي متوسطاً مرتفعاً نسبياً بواقع (3.80) وبأهمية نسبية بلغت (76%)، مما يشير إلى أن القادة يتمتعون بدرجة جيدة من القدوة والزهادة والاحترام من قبل الموظفين، مع الحاجة إلى تعزيز تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- 2- بالنسبة لبعد التحفيز الإلهامي فقد حقق متوسطاً كلياً (3.62) وأهمية نسبية (72.46%)، مؤكداً وجود مستوى مقبول من التحفيز والتشجيع، رغم أن نظام الحوافز والدعم المعنوي يحتاج إلى تطوير أكبر.
- 3- سجل بعد الاعتبارات الفردية متوسطاً (3.52) وأهمية نسبية (70.46%)، مما يدل على وجود تعامل إيجابي مع موظفي المؤسسة، إلا أن مراعاة الفروق الفردية وتلبية الاحتياجات لا تزال بحاجة إلى تعزيز.
- 4- أما بعد الاستشارة الفكرية فقد جاء بأدنى متوسط نسبي (3.35) وأهمية (67.10%)، وهو ما يعكس ضعف نسبي في تحفيز الإبداع والتجديد وطرح الأفكار التطويرية داخل الشركة محل الدراسة.
- 5- تحقق بعد التمكين بمتوسط (3.41) وأهمية نسبية (68.14%)، مما يشير إلى أن التفويض ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار موجود، لكنه ما يزال

الاحتياجات الفردية وتقدير الفروق بينهم، يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الهيكل التنظيمي ومرونته. كما جاء بعد التأثير المثالي بارتباط قوي بلغ (0.650**) مما يؤكد أهمية القدوة والزهادة الأخلاقية للقائد في تعزيز التوافق التنظيمي وثقافة العمل المهنية. كما يظهر أن أقل الأبعاد ارتباطاً بالتكنولوجيا كان التمكين بمعامل (0.641**) وأقلها ارتباطاً بالهيكل التنظيمي (0.587**)، ورغم أن القيم لا تزال دالة إحصائياً وذات تأثير إيجابي، إلا أنها تشير إلى أن تفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين بالمسؤولية ما يزال يحتاج إلى تعزيز أكبر داخل الشركة محل الدراسة لإحداث أثر تنظيمي أوسع. وبشكل مختصر، كلما ارتفعت درجة تطبيق القيادة التحويلية داخل المؤسسة، زادت قابلية الأفراد لتبني التكنولوجيا وتوظيفها في العمل. والأبعاد الأكثر تأثيراً في التطوير التكنولوجي والتنظيمي هي: الاستشارة الفكرية - في توظيف التكنولوجيا والتحفيز والاعتبارات الفردية - في تطوير الهيكل التنظيمي. ولكن جميع معاملات الارتباط دلت على علاقات موجبة قوية، ما يعزز الفرضية القائلة بأن القيادة التحويلية محرك رئيسي في تحسين جاهزية الشركة محل الدراسة تقنياً وتنظيمياً. وبشكل أدق كانت النتائج كالآتي:

- 1- أظهر المتغير المستقل بعد التأثير المثالي علاقة ارتباطية معنوية إيجابية مع المتغير التابع متوسط درجات التكنولوجيا، إذ حقق علاقة ارتباطية طردية (0.573**)، بينما كانت علاقة ارتباطه مع الهيكل التنظيمي (0.650**) وهي أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التأثير المثالي وبعد تحسين أداء المؤسسات.
- 2- أظهر المتغير المستقل بعد التحفيز علاقة ارتباطية معنوية إيجابية مع المتغير التابع متوسط درجات التكنولوجيا إذ حقق علاقة ارتباطية طردية (0.661**)، بينما كانت علاقة ارتباطه مع الهيكل التنظيمي (0.715**) وهي أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والمتمثلة في (التحفيز) على تحسين الأداء داخل الشركة محل الدراسة.
- 3- أظهر المتغير المستقل بعد الاعتبارات الفردية علاقة ارتباطية معنوية إيجابية مع المتغير التابع متوسط درجات التكنولوجيا، إذ حقق علاقة ارتباطية طردية (0.691**)، بينما كانت علاقة ارتباطه مع الهيكل التنظيمي (0.713**) وهي أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والمتمثلة في (الاعتبارات الفردية) على تحسين أداء الشركة محل الدراسة.
- 4- أظهر المتغير المستقل بعد التحفيز علاقة ارتباطية معنوية إيجابية مع المتغير التابع متوسط درجات التكنولوجيا إذ حقق علاقة ارتباطية طردية (0.816**)، بينما كانت علاقة ارتباطه مع الهيكل التنظيمي (0.752**) وهي أقوى علاقة ارتباط طردية معنوية، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والمتمثلة في (الاستشارة الفكرية) على تحسين الأداء داخل الشركة محل الدراسة.
- 5- أظهر المتغير المستقل بعد الاعتبارات الفردية علاقة ارتباطية معنوية إيجابية مع المتغير التابع متوسط درجات التكنولوجيا، إذ حقق علاقة ارتباطية طردية (0.641**)، بينما كانت علاقة ارتباطه مع الهيكل التنظيمي

الأفريقية، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية من جهة، وكل من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي من جهة أخرى، مما يعكس الدور الحيوي للقائد في توجيه التغيير وخلق بيئة عمل محفزة ومرنة وقادرة على التطور. وقد تبين أن الشركة تمارس القيادة التحويلية بمستوى جيد، إلا أن هناك مجالات تحتاج إلى تعزيز، خاصة في جوانب الابتكار، وتمكين الموظفين، وتطوير منظومة الحوافز. كما أظهرت النتائج أن التحفيز والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية كانت من أكثر الأبعاد تأثيراً في تطوير الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، مما يدعو إلى تكثيف الاهتمام بها في المرحلة المقبلة. وتؤكد النتائج النهائية أن تعزيز القيادة التحويلية ليس خياراً إدارياً فحسب، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء، ورفع درجة الجاهزية التقنية والتنظيمية، وتحسين مستوى الكفاءة التشغيلية في قطاع الطيران، الذي يشهد تنافساً عالمياً متسارعاً يتطلب قيادة واعية قادرة على التجديد والتطوير والتغيير الإيجابي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الأعوج، محمد إبراهيم (2025)، إدارة الموارد البشرية ودورها في عملية التطوير التنظيمي للمنظمات الإنتاجية، دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس. مجلة صدى الجامعة للعلوم الإدارية والمالية، المجلد الأول العدد الثاني،
- العيسى، محمد بن علي (2017)، التطوير المؤسسي، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض
- الصالح، أحمد علي، إبراهيم، خليل إبراهيم (2019)، القيادة الاستراتيجية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- درويش، عبدالكريم أبو فتوح، (2010)، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة.
- شقواره، سناء علي (2013)، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، بيروت.
- عاصم، دنيا ماهر (2022)، القيادة التحويلية والاداء المؤسسي بكلية التربية جامعة حلوان في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، العدد 11 المجلد 28
- غزالي، حافظ عبدالكريم، (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- غزاونة، علي وليد يوسف (2017)، جور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
- سقاد، شريفة (2022)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لمنطقة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية، غرداية.
- العطوي، عايد عويض (2011)، أثر القيادة التحويلية على التميز التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، الإدارة العامة، جامعة مؤتة، السعودية،
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية

- محدوداً وغير كافٍ لتحقيق أعلى مستويات الفاعلية التنظيمية.
- 6- فيما يتعلق بالتغيرات التابعة فقد جاءت نتائج التكنولوجيا بمتوسط (3.27) وأهمية (65.43%)، مشيرة إلى تقبل جيد نسبياً للتكنولوجيا الحديثة لكنه يحتاج إلى مزيد من التدريب والدعم.
- 7- الهيكل التنظيمي حقق متوسطاً (3.54) وأهمية نسبية (70.80%)، وهو ما يعكس وجود بنية تنظيمية متوازنة وقابلة للتطوير لكنها بحاجة إلى مزيد من المرونة وتوزيع الصلاحيات.
- 8- أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وكل من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، وقد كانت أقوى حالات الارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية والتكنولوجيا (0.816*) ويُعد التحفيز مع الهيكل التنظيمي (**0.715) وهذا يدل على أن تعزيز القيادة التحويلية يسهم بشكل مباشر في تطوير التكنولوجيا وتحديث البنية التنظيمية داخل المؤسسة.
- وبشكل عام تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تمارس داخل المؤسسة بمستوى جيد، وأن لها أثراً واضحاً وإيجابياً على تطوير التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، غير أن تعزيز الإبداع والتمكين والتحفيز يمكن أن يرفع مستوى التطوير المؤسسي بصورة أكبر ويسهم في تحسين الأداء العام للشركة.
- 12- توصيات الدراسة: توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات كما يلي:
- 1- تعزيز تبني القيادة التحويلية داخل شركة الخطوط الجوية الأفريقية بشكل منهجي من خلال برامج تأهيل قيادي موجهة للمديرين ورؤساء الأقسام.
- 2- تفعيل برامج الحوافز المعنوية والمادية لتحسين مستوى التحفيز الإلهامي ورفع دافعية الموظفين بالشركة محل الدراسة .
- 3- زيادة الاهتمام بالاعتبارات الفردية عبر الإنصات للموظفين، وتقديم تغذية راجعة مستمرة، وتقدير جهودهم بشكل واضح.
- 4- تنمية الاستثارة الفكرية والإبداع من خلال فتح المجال أمام الأفكار الجديدة، ودعم مقترحات التطوير، وتبني سياسات الابتكار.
- 5- توسيع نطاق التمكين الإداري عبر تفويض الصلاحيات، وتعزيز الثقة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار.
- 6- رفع جاهزية المؤسسة في مجال التحول الرقمي من خلال التدريب المستمر على التكنولوجيا الجديدة لضمان استخدامها بفاعلية أكبر.
- 7- إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة مع تحديد واضح للصلاحيات وتقليل المركزية وتسهيل تدفق القرار.
- 8- إنشاء وحدات داخلية للتطوير الإداري تعنى بتقييم الأداء المؤسسي وربط المبادرات التطويرية بأساليب القيادة الحديثة.
- مقترحات لدراسات مستقبلية:
- إجراء دراسة مقارنة حول أثر القيادة التحويلية بين شركات الطيران في ليبيا ودول أخرى.
- بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في قطاع النقل الجوي.
- دراسة تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في قطاع المواصلات.
- تحليل دور التحول الرقمي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء.
- خاتمة: خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعد حجر الزاوية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية داخل شركة الخطوط الجوية

- Jawahar, I. M. (2017) "The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions." Journal of Labor Research, Vol. 28, No.4: pp. 735-7
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., (2009). " Research Method for business Students" (5th edn). Harlow, Pearson Education.

عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،
- الغمس، وسام بنت مشعل (2016)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مشروع تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Dimba, B. A., & K'Obonyo, P (2009) The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: Moderating Role of Employee Cultural Orientations and Mediating Role of Employee Motivation.