



يُبرز هذا المقال دور القيادة التحويلية في تحويل بيئة التغيير إلى منصة للتمكين والنجاح المؤسسي، عبر إلهام الأفراد، وتعزيز ثقافة الأداء، وبناء الثقة التنظيمية.

706 الكاتب : د. محمد العامری عدد المشاهدات : 706 October 25, 2025



**القيادة التحويلية وتمكين الأداء في بيئة التغيير**

**Transformational Leadership  
and Performance Empowerment  
in the Context of Change**

جميع الحقوق محفوظة  
[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

في كل مؤسسة تسعى إلى التميز، تبقى القيادة هي العامل الحاسم بين الفوضى والتنظيم، بين الانحدار والنهوض، وبين الجمود والنمو. لكن في عصر التغيير المتسارع، لم تعد القيادة مجرد إدارة للأشخاص أو ضبط للإجراءات، بل أصبحت فناً في تحريك العقول قبل تحريك الأعمال، وإلهام الآخرين ليؤمنوا بأن التغيير ممكن ومستدام. وهنا تتجلى القيادة التحويلية بوصفها أعلى أشكال القيادة تأثيراً في عصر التحول المؤسسي، لأنها لا تكتفي بإدارة الموارد، بل تُعِيد تعريف معنى القيادة ذاتها بوصفها رسالةً لتمكين الإنسان داخل النظام.

القيادة التحويلية ليست نظريةً مجردة، بل ممارسةً تُحول المؤسسة من حالة الاعتماد إلى حالة التمكين، ومن ثقافة التوجيه إلى ثقافة المشاركة. إنها القيادة التي تنظر إلى الموظف لا بوصفه أداة للتنفيذ، بل شريكاً في صناعة القيمة. ولهذا، فإن جوهرها لا يقوم على السيطرة، بل على الإلهام؛ لا على المراقبة، بل

على بناء الثقة: لا على الأوامر، بل على الحوار.

وتبرز أهمية هذا النمط القيادي في بيئة التغيير المؤسسي لأنها أكثر البيئات توتراً وحساسية. فالتغيير يثير القلق والمقاومة والضبابية، بينما القيادة التحويلية تحول هذه المشاعر إلى طاقة إيجابية تحرك المؤسسة نحو المستقبل. فهي القيادة التي توازن بين الطموح والواقعية، وبين الرؤية والنتيجة، وبين الحلم والإجراء.

وتجمع النماذج العالمية، من دليل إدارة الأداء المؤسسي إلى أنظمة تقييم الأداء الإماراتية والسعوية، على أن التمكين لا يتحقق إلا بوجود قيادة تلهم ولا تلزم، وتنقّي ولا تقصي، وتشرك الجميع في رحلة التغيير. فالقيادة التحويلية تُعد في جوهرها الجسر الذي يربط بين رؤية المؤسسة وسلوك العاملين، وبين خطط الأداء والتحفيز المعنوي، وبين التحول الإداري والضغط الثقافي.

وفي هذا المقال، نسلط الضوء على جوهر القيادة التحويلية كقوة محرّكة لتمكين الأداء في بيئة التغيير، عبر تحليل أبعادها الفكرية والسلوكية، وتطبيقاتها في الواقع المؤسسي العربي، ونماذجها في القيادة الذكية المعاصرة. كما تُبرز العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين، من منظور الأداء الفردي والجماعي، لمستقبل خارطة الطريق التي تجعل القيادة ثقافة ممكّنة، لا وظيفة مهيمنة، وتحول المؤسسة من إدارة للتغيير إلى قيادة للتجدد.

## الفهرس للمقال

1 جوهر القيادة التحويلية: من التأثير إلى الإلهام  
يُعرف المفهوم ويبين كيف تختلف القيادة التحويلية عن القيادة التقليدية في فلسفتها وغايتها.

2 القائد التحويلي كصانع للوعي المؤسسي  
يُبرز دور القائد في بناء الرؤية المشتركة، وإدارة الوعي الجماعي في بيئة التغيير.

3 التمكين كنتاج طبيعي للقيادة التحويلية  
يشرح كيف يتحول الإلهام إلى مشاركة، والمشاركة إلى التزام، والالتزام إلى تمكين مؤسسي.

4 بناء الثقة التنظيمية كأساس للتحول المستدام  
يحلل العلاقة بين الثقة والتمكين والأداء، وكيف تدار الثقة كعنصر مؤسسي لا شعوري.

5 القيادة التحويلية ومنظومات الأداء المؤسسي  
يربط بين القيادة، ونظم الحكومة، ومؤشرات الأداء، في صياغة ثقافة تُمكن ولا تُعاقب.

6 الذكاء العاطفي والاتصال الإنساني في القيادة التحويلية  
يُبرز أهمية البعد النفسي والوجداني في تمكين الأداء وبناء الانتساع.

7) القيادة في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي  
يُناقش كيف تُعيد الرقمنة تعريف القيادة التحويلية وتوسيع أبعاد التمكين الذكي.

8) خارطة الطريق نحو قيادة تحويلية ممكّنة للأداء  
يُقدم الإطار العملي الذي يدّعج القيم، والنظم، والمهارات، في نموذج قيادي مستدام.

## ٦) جوهر القيادة التحويلية: من التأثير إلى الإلهام

القيادة ليست سلطة تُمارس، بل تأثير يُكتسب. غير أن القيادة التحويلية تتجاوز هذا التعريف التقليدي، لتصبح فناً في صناعة الوعي قبل أن تكون فناً في توجيه السلوك. فهي لا تكتفي بالتأثير في الآخرين، بل تلهمهم ليغيّروا أنفسهم من الداخل، لتحول الطاقة الفردية إلى وعيٍ جماعيٍ يقود نحو التغيير الإيجابي المستدام.

لقد نشأ مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) في سبعينيات القرن الماضي على يد العالم جيمس ماكغريغور بيرنز (James MacGregor Burns)، الذي رأى أن القيادة ليست علاقة تبادلية قائمة على المصلحة بين القائد والتابع، كما في القيادة المعاملاتية (Transactional Leadership)، بل هي علاقة قيمية أخلاقية تُبنى على الإلهام، والتحفيز، والنمو المشترك. ثم طور العالم برنارد باس (Bernard Bass) هذا المفهوم لاحقاً، مؤكداً أن القائد التحويلي هو الذي يرفع مستوى الوعي لدى أتباعه، ويوجه طاقاتهم نحو الأهداف العليا للمؤسسة والمجتمع.

وهكذا، تتجاوز القيادة التحويلية مفهوم الإدارة التقليدية التي ترتكز على «ماذا نفعل؟» إلى فلسفة القيادة التي تسأل «لماذا نفعل؟ وكيف نجعل ما نفعله ذا معنى؟». فالقائد التحويلي لا يُحرّك الموظفين فقط نحو الأهداف، بل يربط تلك الأهداف برؤىٍ أسمى تُشعرهم بالانتماء والمعنى. ومن هنا، يصبح التأثير وسيلة، والإلهام غايةً.

ويُرِزِّ دليل إدارة الأداء أن القيادة التحويلية تمثل «الروح المحرّكة» لأنظمة الأداء المؤسسي الناجحة، لأنها تحول التخطيط من ورق إلى وعي، وتحول الأهداف من أرقام إلى التزام مشترك ينبع من القناعة. فحين يقتنعوا الموظف بأن أدائه ليس فقط لتحقيق مكافأة، بل لأنّه يشارك في بناء مستقبل مشترك، يتحول الانضباط من ضغط خارجي إلى دافعٍ داخلي، وهذه هي المعادلة التي تُنتج الأداء العالي المستدام.

إن جوهر القيادة التحويلية يقوم على أربع ركائز رئيسية تُعرف في الأدبيات القيادية بـ عناصر باس الأربع (Bass's 4 Es):

1) التأثير المثالي (Idealized Influence): حيث يكون القائد نموذجاً يُحتذى به في السلوك والقيم، فيلهم الآخرين من خلال قدوته، لا أوامره. فهو يمارس ما يقول، ويُظهر اتساقاً بين كلماته وأفعاله، مما يولد الثقة والاحترام المتبادل.

## 2 التحفيز الالهامي (Inspirational Motivation):

وهو قدرة القائد على إشعال الحماس نحو رؤية مشتركة، عبر استخدام لغة إيجابية مشحونة بالمعنى، تحول الخوف من التغيير إلى شغف بالاكتشاف.

## 3 الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

حيث يشجع القائد التفكير النقدي، ويدفع الفريق إلى التساؤل، والتجريب، وتبني الحلول المبتكرة دون خوف من الخطأ. وهنا يتحول القائد من معلم إلى محفز للتفكير الحر.

## 4 الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

ويعنى باحترام الفروق الفردية، وتقديم الدعم الشخصي لكل عضو في الفريق، من خلال التوجيه، والرعاية، والتقدير الصادق لجهوده.

هذه العناصر الأربع لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتكامل لتصنع بيئة قيادة تحولية يكون فيما القائد مركز إشعاع إنساني وفكري في المؤسسة. فهو لا يفرض النظام، بل ينظم الإيمان به، ولا يراقب الأداء من الخارج، بل يُوقظ الوعي به من الداخل.

ويربط نظام إدارة الأداء الإهاراتي بين القيادة التحويلية وتمكين الأداء، من خلال ركيزته التي تدعو إلى قيادة تحفز لا تُسيطر، وتنظم لا تُرهب، وتوجه بالمثال لا بالجزاء. فالقائد التحويلي يغير لغة المؤسسة من لغة الواجب إلى لغة الرغبة، ومن منطق الامتثال إلى منطق الالتزام، ليخلق ثقافة تُنتج الأداء ذاتياً دون إكراه.

إن القيادة التحويلية، بهذا المعنى، ليست ترفاً تنظيمياً، بل ضرورة استراتيجية في بيئة العمل المعاصرة التي تتطلب الإبداع، والمرونة، والاستباقية. فال المؤسسة التي تعتمد القيادة التحويلية تصبح أكثر استعداداً لمواجهة التغيير، لأنها لا تنتظر الأوامر العليا لتحرك، بل تتحرك تلقائياً بفضل وعيها الجماعي المستنير.

وهكذا يتحول التأثير إلى إلهام، والإلهام إلى التزام، والالتزام إلى أداء متفوق مستدام. فالقائد التحويلي هو الذي يُضيء الطريق لا بالمصباح الإداري، بل بنور الرؤية. وهو الذي يدرك أن بناء الإنسان هو أعظم استثمار في بناء الأداء، وأن القيادة الحقيقية لا تُقاس بعدد الأتباع، بل بعدد القادة الذين تُنجزهم.

## 2.2 القائد التحويلي كطانع للوعي المؤسسي

في كل مؤسسة ناجحة هناك من يوجهها، لكن في كل مؤسسة عظيمة هناك من يلهمها. فالقيادة التحويلية لا تُقاس بقدرة القائد على إصدار القرارات، بل بقدرته على صناعة الوعي الجماعي الذي يجعل المؤسسة تفك وتحرك وتعلّم كوحدة واحدة واعية بذاتها. فالقائد التحويلي ليس مجرد مدير ينظم الموارد، بل هو معلم، ومرشد، وصانع رؤية، يفرس في نفوس الناس قناعةً بأن التغيير ممكن، وأنهم جزء من صناعته متلقوه له.

إن الوعي المؤسسي الذي ينشئه القائد التحويلي يتجاوز المعلومات، لأنه وعيٌ بالمعنى والاتجاه والغاية. فالموظف الذي يفهم لماذا يقوم بعمله ينجذه بروحٍ مختلفةٍ تماماً عن الذي يفعل الشيء لأنه مأمورٌ به. وهنا يتتحول القائد إلى منسقٍ فكريٍّ بين الأهداف الاستراتيجية والوجودان الإنساني، ليعيد تعريف العلاقة بين العمل والقيمة.

يشير دليل إدارة الأداء إلى أن القائد الفعال هو الذي يربط بين الرؤية المؤسسية والأداء الفردي عبر حوارٍ مستمرٍ يقوم على الفهم لا التوجيه، وعلى المشاركة لا الإملاء. هذا الحوار هو جوهر صناعة الوعي، لأنه يفتح قنوات التواصل الداخلي بين القيادة والفريق، فيصبح القرار نتيجة نقاشٍ واعٍ لا تعليماتٍ من الأعلى.

ويبرز نظام تقويم الأداء أهمية هذا الدور التربوي للقائد، حين يؤكد أن عملية التقويم يجب أن تكون تفاعليةً تُسهم في تنمية الموظف وتوسيع مداركه، لا مجرد وسيلة لقياس النتائج. فالقائد التحويلي لا يقيّم أداء الموظف فحسب، بل يساعدّه على اكتشاف ذاته داخل هذا الأداء. فهو لا يبحث عن الأخطاء ليحاسب، بل يبحث عنها ليعلم.

الوعي المؤسسي الذي يصنّعه القائد التحويلي ليس شعاعاً يكتب في الوثائق، بل هو نظامٌ تفكيرٌ يتغلغل في كل المستويات. وهو يبدأ من بناء لغةٍ تنظيميةٍ موحدةٍ تُعبر عن القيم المؤسسية وترجمتها إلى سلوكٍ يوميٍّ. فحين تتوحد المفردات بين القيادة والموظفيين، يبدأ ما يُسقى بـ الوعي الجماعي المؤسسي، وهو الوعي الذي يجعل المؤسسة تعمل بانسجامٍ داخليٍّ حتى في أوقات الضغط والتغيير.

كما أن القائد التحويلي يدرك أن الوعي لا يفرض بالقوة، بل يبني بالقدوة. فكل تصرفٍ يصدر عنه يحمل رسالةً غير مباشرةً للفريق حول ما هو مقبولٌ وما هو مرفوض، وما هو مهمٌ وما هو ثانوي. ولذلك، فإن كل سلوكٍ قياديٍّ يصبح فعلاً اتصالياً يصوغ وعي الآخرين. ولهذا قال جون كوتير، رائد نظرية التغيير التنظيمي: القيادة لا يخلقون الأتباع، بل يخلقون قادةً يفكرون مثلهم.

ويؤكد نظام إدارة الأداء الإماراتي أن الوعي المؤسسي لا يتحقق إلا عندما تُصبح الرؤية استراتيجيةً مشتركةً يُسهم الجميع في صياغتها. فالقائد التحويلي لا يحتكر الرؤية، بل يُشاركونها، لأنها لا تكتمل إلا حين يتبنّاها الآخرون. وهو لا يسعى إلى فرض القناعة، بل إلى إشعالها، لأن القناعة التي تولد بالإقناع تعيش أطول من تلك التي تُفرض بالإكراه.

ومن أدوات القائد التحويلي في بناء الوعي المؤسسي:

ال التواصل الملهم الذي يجمع بين المنطق والعاطفة، ويحول المجتمعات من جلسات تقارير إلى منصات تفكير واستلهام.

الاستماع العميق الذي يمكنه من فهم ما وراء الكلمات، وما في نفوس العاملين من تطلعاتٍ أو مخاوفٍ.

إدارة الرموز المؤسسية مثل الشعارات والمناسبات والقيم المشتركة، لتصبح أدواتٍ لبناء الهوية والانتماء.

القصص التنظيمية التي تخلد نجاحات المؤسسة وتغرس القيم من خلال رواية التجارب الملهمة بدلاً من التعليمات الجامدة.

إن القائد التحويلي، بصنعه لهذا الوعي، يحول المؤسسة من كيان يدار بالعقود واللوائح إلى كيان يقاد بالمعنى والمغزى. فحين يفهم الجميع لماذا نحن هنا وما الأثر الذي تركه، يصبح العمل متعة جماعية لا مهمة مفروضة.

ولذلك فإن بناء الوعي المؤسسي ليس مجرد مرحلة في رحلة التغيير، بل هو محورها المستمر. فال المؤسسة الوعية لا تحتاج إلى إعادة هيكلة كل عام، لأنها تعيد تشكيل نفسها تلقائياً كلما تغير السياق. إنها كالكائن الحي الذي يرمم خلاياه بنفسه دون أن يفقد هويته.

وهكذا، فإن القائد التحويلي يعيد للمؤسسة عقلها الجمعي، ويزرع فيهاوعياً يجعلها تدرك ذاتها، وتفهم دورها، وتعيش رسالتها. إنه لا يقود فقط إلى المستقبل، بل يبني في النفوس القدرة على التفكير بالمستقبل. وبذلك يتحول الوعي من أداة للقيادة إلى غاية للتمكين، ويصبح القائد ليس من يوجه التغيير، بل من ينير الطريق نحوه.

### 3. التمكين كناتج طبيعي للقيادة التحويلية

حين تتحول القيادة من سلطة إلى رسالة، ومن تحكم إلى إلهام، ومن إدارة إلى تنمية، فإن النتيجة الحتمية لذلك هي التمكين. فالتمكين ليس قراراً تنظيمياً يُتخذ في اجتماع، ولا سياسة تُكتب في لائحة، بل هو حالة مؤسسية ناضجة تتولد تلقائياً عندما تمارس القيادة التحويلية بصدق واتساق. فحيثما وجد الإلهام، وجد التمكين؛ وحيثما سادت الثقة، ازدهر الأداء.

التمكين المؤسسي، في جوهره، هو عملية تحويل الطاقة البشرية الكامنة إلى إنجاز ملموس، عبر تهيئة بيئة تشجع المبادرة، وتنقّل الاعتماد على الرقابة، وتمكّن الأفراد حرية التفكير والإبداع في إطار الأهداف المشتركة. وهو بهذا المعنى ليس تخلّياً عن السلطة، بل إعادة توزيع لها على نحو يُضاعف فاعليتها. فالقيادة التحويلية لا تضعف النظام، بل تقوّيه من خلال توسيع دائرة المسؤولية والمشاركة.

يشير دليل إدارة الأداء إلى أن التمكين الفعال يتحقق عندما يفهم الأداء بوصفه مسؤولية مشتركة بين الفرد والمؤسسة، قائمة على الثقة، والدعم، والتحفيز، والمساءلة البناءة. وهذه الرؤية تجعل التمكين ليس منحة من الأعلى، بل شراكة تنجح من الداخل، بين قيادة مؤمنة بقدرات أفرادها، وأفراد يدركون أنهم شركاء في بناء نجاح المؤسسة لا مجرد منفذين لتعليماتها.

وفي المقابل، يحدّر نظام تقويم الأداء من أن التمكين يفقد معناه إذا لم يرافقه وضوح في الأدوار، وعدالة في التقييم، وشفافية في التغذية الراجعة. فالقائد التحويلي لا يمنح الحرية دون بوصلة، ولا التفويف دون توجيه، بل يوازن بين الاستقلالية والمسؤولية، لأن الحرية بلا مسألة تُنتج الفوضى، والمساءلة بلا ثقة تُنتج

الخوف، والتمكين الحقيقى لا يعيش فى ظل أيٍّ منهما.

وفي التجارب المؤسسية الحديثة، يُنظر إلى التمكين بوصفه الوجه العملى للقيادة التحويلية. فالقائد التحويلي يلهم الأفراد ليؤمنوا بقدرتهم، ثم يهين لهم الأدوات التي تجعلهم يمارسون تلك القدرة بفعالية. وهذا ما يجعل التمكين انتقالاً تدريجياً من التحفيز الخارجى إلى الدافع الذاتي. فعندما يشعر الفرد أن صوته مسموع، وأن رأيه مؤثر، وأن مجده مقدر، يتحول الولاء من التزامٍ وظيفي إلى انتقامٍ وجذابي.

إن التمكين في بيئة القيادة التحويلية لا يُقاس بعدد الصالحيات المفوضة، بل بدرجة الوعي الجماعي التي تجعل الأفراد يمارسون صالحياتهم في الاتجاه الصحيح دون الحاجة إلى توجيهٍ مستمر. وهذا ما يميز التمكين الناضج عن التمكين الشكلي. ففي التمكين الناضج، تكون الثقة متبادلة، والتواصل مفتوحاً، والمساءلة عادلة، والمبادرة جزءاً من السلوك اليومي.

وقد أوضح نظام إدارة الأداء الإماراتي أن التمكين يمثل أحد أعمدة الأداء الحكومي الذكي، لأنّه يجعل الموظف قائداً في موقعه قادراً على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، في إطار من القيم والأنظمة. وهذه الرؤية تحول المؤسسة من هرم إداري يعتمد على الأوامر إلى شبكة ذكية تعتمد على الوعي.

ويُسهم نظام تقييم الأداء بطريقة 360 درجة في دعم ثقافة التمكين، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لتقييم رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهم على حد سواء، مما يعزز الثقة الأفقية، ويُكرّس مبدأ العدالة والشفافية، ويحول العلاقة بين القائد والفريق إلى علاقة من النمو المشترك.

القيادة التحويلية، إذن، تحول بيئة العمل إلى بيئة حاضنة للتمكين، لأنّها تُعيد تعريف مفهوم القيادة ذاته. فالقائد التحويلي لا يسعى إلى أن يكون الأكثر معرفةً، بل أن يجعل الآخرين أكثر قدرةً على التفكير. وهو لا يسعى لأن يكون مركز القرار، بل أن يجعل القرار موزعاً بوعيٍ ومسؤوليةٍ في جميع الاتجاهات.

إن التمكين في سياق القيادة التحويلية يُشبه الزراعة الوعائية: فالقائد لا يدفع الشجرة للنمو بالقوة، بل يهين لها الضوء، والهواء، والماء، والتربة، فترزه من تلقاء نفسها. وهكذا، فإن التمكين ليس فعلًا يمارس من الخارج، بل نموٌ طبيعيٌ يحدث من الداخل، حين تتكامل بيئة العمل، والثقافة المؤسسية، والقيادة، لتنتج إنساناً يملك القرار لأنّه يملك الوعي.

وفي النهاية، فإن القيادة التحويلية لا تُقدم التمكين كأداة إدارية فحسب، بل كفلسفة إنسانية ترى أن الإنسان هو الأصل، وأن أقوى مؤسسة هي تلك التي تحركها القناعة لا الرقابة، والإيمان لا الخوف، والمسؤولية لا التبعية. فحين يصل القائد إلى هذه المرحلة، لا يكون قد مَكِن موظفيه فقط، بل يكون قد مَكِن المؤسسة كلها من أن تُدير نفسها بنفسها بثقةٍ ووعيٍ واستدامة.

## ٤٢٢ بناء الثقة التنظيمية كأساس للتحول المستدام

الثقة هي العمدة الأندثر في الحياة المؤسسية، وهي الوقود الذي لا يمكن لأي نظام أو قائد أن يحرّك آلة الأداء بدونه. فمهما بلغت كفاءة الأنظمة، ودقة الإجراءات، وروعة الخطط، فإنها تظل بلا روح إذا غابت الثقة. وفي المقابل، فإن وجود الثقة يجعل أبسط الموارد تنتج أعظم النتائج. ولهذا، فإن القيادة التحويلية تجعل من الثقة التنظيمية حجر الزاوية في بناء التمكين والاستدامة، لأنها تدرك أن التغيير لا يُدار بالقوة، بل بالثقة، ولا يُفرض بالأمر، بل يُحتضن بالإيمان.

إن الثقة ليست شعوراً عاطفياً أو مجاهلة إنسانية، بل هي رأس المال المؤسسي يُقاس بالعلاقات، ويُستثمر في السلوك، ويُترجم إلى إنتاجية واستقرار وولاء. فالمؤسسة التي يسود فيها الخوف، لا يمكن أن تزدهر فيها المبادرة، والمؤسسة التي تضعف فيها العدالة، تفقد فيها الحماسة، لأن غياب الثقة يُحول الطاقة الإبداعية إلى طاقة دفاعية. وهنا يأتي دور القائد التحويلي في إعادة بناء جسور الثقة بين الأفراد والنظام، وبين الإدارات والعاملين، وبين القول والفعل.

تشير الأدلة الواردة في نظام تقويم الأداء إلى أن العدالة والشفافية في التقييم تُعد من أهم عوامل تعزيز الثقة بين الموظف والمؤسسة. فحين يشعر الفرد أن جهده يُقدر بعدل، وأن أدائه يُقاس بمعايير موضوعية، تزول مخاوف الظلم أو التحيز، ويُصبح مستعداً لبذل المزيد بأخلاص واطمئنان. وهكذا تتحول الثقة من علاقة شعورية إلى سلوك مؤسسي يومي يُمارس في القرارات والإجراءات.

أما دليل إدارة الأداء فيربط الثقة بالشفافية في الأهداف والتغذية الراجعة المستمرة، مؤكداً أن الثقة تُبنى حين يكون الاتصال صادقاً، والمعلومة متابعة، والمساءلة واضحة. فالقائد التحويلي لا يحتكر المعرفة، بل يُشاركتها، لأنه يعلم أن المشاركة تقوّي الثقة، وأن الفموض يضعفها. فحين تفتح المعلومات، تغلق الشكوك، وحين تنسق الأقوال مع الأفعال، تولد الثقة تلقائياً دون الحاجة إلى خطابات أو شعارات.

وتؤكد أدبيات نظام إدارة الأداء الإماراتي أن الثقة المؤسسية هي شرط الاستدامة، وأنها لا تُبنى من خلال الوعود، بل من خلال التجربة المتكررة للإنصاف والوضوح والمصداقية. فالثقة لا تُمنح بقرار، بل تُكتسب بالسلوك المتكرر الذي يثبت صدق القيادة في القول والفعل.

ومن منظور القيادة التحويلية، تُعد الثقة نظاماً غير مكتوب لكنه أكثر قوّة من كل اللواحة. فهي التي تجعل الموظف يتبع قائدده طواعية، لأنها تقوم على الإيمان قبل الإلزام. فالقائد التحويلي يزرع الثقة بثلاث طرق متراقبة:

١ الاتساق (Consistency): أن تكون الأفعال انعكاساً حقيقياً للأقوال، لأن الناس لا يتبعون ما نعلنه بل ما نفعله.

٢ الاحترام (Respect): أن يُعامل الجميع بعدالة وكرامة، لأن الاحترام يُولد الانتماء، والانتماء يُغذي الثقة.

٣ التمكين (Empowerment): أن تُمنح الفرص والثقة لآخرين، لأن من يثق يُمنح الثقة.

وتحلّل البحوث التطبيقية في نظام تقييم الأداء بطريقة 360 درجة أن الثقة تنمو في البيئات التي تشجّع

على التغذية الراجعة المتبادلة، حيث يتم تبادل الرأي دون خوفٍ من العقوبة، ويعبر الأفراد عن آرائهم بحرية واحترامٍ. وهذه الممارسة لا تُعزز الأداء فحسب، بل تُحول المؤسسة إلى بيئة نفسية آمنة تحضن الإبداع بدل أن تُخنقه.

إن الثقة التنظيمية ليست مطلباً ناعماً أو رفاهيةً إدارية، بل هي متطلبٌ استراتيجيٌ لإدارة التغيير. فكل مبادرةٌ تغييرية بلا ثقةٍ تولد ميّة، لأنها تُقابل بالشك والمقاومة. والعكس صحيح: حين تكون الثقة عالية، يُصبح التغيير أسرع، وأقل كلفةً، وأكثر استقراراً. وهذا ما يُعبّر عنه علم الإدارة بمفهوم رأس المال الاجتماعي (Social Capital)، أي شبكة العلاقات والقيم التي تُمكّن التعاون والتكميل داخل المؤسسة.

ومن هنا فإن القائد التحويلي لا يشغل فقط بالنتائج النهائية، بل يُركّز على المناخ الذي يُنتج تلك النتائج. إنه يُدرك أن بناء الثقة أصعب من بناء الخطط، لكنه أيضًا أكثر استدامةً. فهو يواجه الشك بالوضوح، والمخاوف بالاستماع، والأخطاء بالتصحيح لا بالعقاب، و يجعل من الاعتراف بالخطأ فضيلةً، لا تهديداً.

وفي نهاية المطاف، تصبح الثقة هي العقد الأخلاقي غير المكتوب بين القيادة والفريق. فإذا انهار هذا العقد، انهار الأداء مهما كانت الأنظمة متقنةً. وإذا ثبت هذا العقد، استطاعت المؤسسة أن تُعبر كل أزمة بسلام. ولهذا، فإن بناء الثقة ليس هدفاً مرحلياً في رحلة القيادة التحويلية، بل هو الشرط الجوهرى للتحول المستدام، والأسس الذي يقوم عليه كل تمكين وكل إنجاز وكل تميّزٍ مؤسسيٍ قابلٍ للبقاء.

## 5. القيادة التحويلية ومنظومات الأداء المؤسسي

في عالمٍ تتتسارع فيه المتغيرات، وتتضاعف فيه التحديات، يصبح من المستحيل فصل القيادة عن منظومة الأداء، لأن الأداء هو الميدان الذي تختبر فيه القيادة حقيقتها. فالقيادة التحويلية لا تكتفي بالهام الأفراد، بل تُعيد صياغة النظام الذي يعملون داخله، لتحوله من جهازٍ بيروقراطيٍ إلى منظومةٍ ديناميكيةٍ تدار بالمعرفة والتحفيز والوعي. إنها تُحول الأداء من مهمةٍ إجرائيةٍ إلى رسالةٍ قيميةٍ تعكس نضج المؤسسة ووعيها بذاتها.

تشير الأدبيات التطبيقية في دليل إدارة الأداء إلى أن القائد الناجح في بيئة الأداء هو الذي يفهم العلاقة التكاملية بين القيادة والنظام. فالنظام يمنح القيادة الاستقرار، والقيادة تمنح النظام الحياة. النظام وحده يصنع الانضباط، لكنه قد يُولد الجمود؛ والقيادة وحدها تصنع الحماس، لكنها قد تُنتج الفوضى؛ أما الجمع بينهما فيُنتج الانضباط الحيوي الذي يضمن للمؤسسة أن تتحرك بثقة دون أن تتوقف، وأن تبتكر دون أن تنفلت.

وفي هذا السياق، يرى نظام إدارة الأداء الإماراتي أن القيادة هي الضامن الأساسي لنجاح منظومة الأداء، لأنها تُحولها من مجموعة مؤشراتٍ جامدةٍ إلى إطارٍ ذكيٍ للتوجيه والتحسين. فالقائد التحويلي لا يكتفي بمتابعة المؤشرات، بل يُعيد تفسيرها، ويقرأ ما وراء الأرقام، ويحول كل مؤشر إلى فرصةٍ للتعلم والتطوير.

أما نظام تقويم الأداء فيُبرز أن دور القائد لا يقتصر على قياس الأداء، بل على استخدام نتائج القياس في

تطوير السلوكيات، وتعزيز الجدارات، وتحفيز الموظفين نحو أهدافٍ أعلى. وهذا ما يميز القيادة التحويلية عن القيادة التشغيلية: فالأخيرة تُدير النتائج من خلال الإنسان، بينما الثانية تُدير الإنسان من خلال النتائج.

إن العلاقة بين القيادة التحويلية ومنظومة الأداء المؤسسي تقوم على ثلات ركائزٍ جوهريٍّ تشكل دورةً مستمرةً من التحفيز والتحسين:

### ١. الوضوح:

القائد التحويلي يبدأ بتوضيح الرؤية، والأولويات، ومعايير النجاح. فهو لا يفترض أن الأداء سينضبط تلقائياً، بل يخلق بيئًة واضحة المعالم يعرف فيها كل موظفٍ ما المطلوب منه، وكيف يُقاس عمله، وما أثره على الأهداف العليا للمؤسسة. فالوضوح هو أول خطوة في بناء العدالة، والعدالة هي أساس الالتزام.

### ٢. التمكين:

القائد التحويلي لا يراقب الأداء ليعاقب، بل ليُمكّن. فهو يرى في الانحرافات فرصةً للتعلم، وفي الأخطاء فرصةً للنضج. إنه يُحول نظام الأداء إلى أداةً لتطوير القدرات لا لتصنيف الأفراد، ويعزز لديهم الإيمان بأن التقييم ليس حكماً، بل تغذيةً راجعةً تفتح باب التحسين.

### ٣. التحفيز المستدام:

في ظل القيادة التحويلية، يتحول الأداء إلى رحلةٍ تحفيزيةٍ مستمرةً، لأن القائد يركّز على المعنى لا على المراقبة. فهو يذكر الفريق دوّماً بأن الأرقام لا تلهم، لكن الأثر يفعل. وهكذا تتجاوز المؤسسة عقلية التحقيق في النتائج إلى الاحتفاء بالتطور.

ويربط نظام تقييم الأداء بطريقة 360 درجة بين القيادة التحويلية وبين المشاركة في تقييم الأداء، مؤكداً أن القائد الذي يسمح بتقييم نفسه من الآخرين يعطي أبلغ رسالة في الشفافية والنجاح. فالثلقة التي يُظهرها في نفسه تحرّر الآخرين من الخوف، وتحول نظام الأداء من ثقافة الخضوع إلى ثقافة الحوار والتغذية الراجعة المتبادلة.

إن القيادة التحويلية تحول منظومة الأداء إلى منظومة للتعلم الجماعي، إذ تخلق ما يُعرف بـ حلقة الأداء الوعائية، التي تبدأ بتحديد الأهداف، مروزاً بالتنفيذ، ثم المراجعة، فالتحفيز، فالتحفيزية الراجعة، فالتحسين، فالتعلم المؤسسي. وهذه الحلقة لا تتوقف أبداً، لأن القائد التحويلي لا يرى الأداء حدثاً دوريًّا، بل سيرورةً مستمرةً من التطوير.

كما أن هذه القيادة تزرع في المؤسسة عقلية التحسين المستمر (Continuous Improvement Mindset)، التي تجعل الأداء عمليةً دائمة المراجعة، لا انتظاراً للنتائج آخر العام. فالقائد التحويلي هو الذي يُدرب موظفيه على أن يقيّموا أنفسهم قبل أن يقيّموا، ويُطّوروا أدائهم قبل أن يطلب منهم ذلك، ويحولوا المسائلة إلى سلوكٍ ذاتيٍ لا إلى إجراءٍ خارجيٍ.

ومن منظور الحكومة، فإن القائد التحويلي يُسهم في بناء منظومة شفافية تضمن التوازن بين السلطة

والمسؤولية، من خلال ترسیخ ثقافة التحكم الذاتي<sup>٢</sup>. فبدل أن يعتمد النظام على المراقبة الخارجية، يُنشئ القائد في داخله ضميراً إدارياً يُراقب نفسه. وهذا هو أرقى أشكال الحكومة المؤسسة: أن يتحول النظام من وسيلة للرقابة إلى وسيلة للوعي.

إن القيادة التحويلية لا تنفصل عن الأداء المؤسسي لأنها تمثل الجانب الإنساني له، كما أن الأداء يمثل الجانب النظامي لها. فالأداء هو المقياس، والقيادة هي المعنى، والتكامل بينهما هو الذي يصنع القيمة المؤسسة الحقيقية. وحين يدرك القائد أن مؤشرات الأداء ليست أرقاماً، بل مرآة للثقافة والسلوك، فإنه يُدير الأداء بعقله وقلبه معاً، فيقيس الأثر كما يقيس الناتج، ويوارن بين الإنجاز والنضج، وبين النتائج والقيم.

وهكذا، تصبح القيادة التحويلية منظومة الأداء المؤسسي وجهين لعملية واحدة اسمها التميّز المستدام<sup>٣</sup>. لأن كلّيّهما يعمل على رفع وعي المؤسسة بنفسها، وتحويل طاقتها إلى قيمة، وتحقيق رسالتها بأعلى درجات الإتقان.

## ٦) الذكاء العاطفي والاتصال الإنساني في القيادة التحويلية

في عالم أصبحت فيه المعرفة متاحةً للجميع، لم يعد التفوق القيادي قائماً على ما يعرفه القائد<sup>٤</sup>. بل على كيف يتعامل مع من يعرف<sup>٥</sup>. فالذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) أصبح العنصر الحاسم في القيادة الحديثة، لأنه يُحول المعرفة إلى تأثير، والتأثير إلى إلهام، والإلهام إلى تمكين. والقيادة التحويلية، بما تحمله من إنسانية ووعيٍ وجدانيٍ، تُعد النموذج الأوضح لتجسيد هذا المفهوم عملياً في بيئة العمل.

الذكاء العاطفي ليس عاطفةً زائدةً أو لطفاً مفترضاً كما يُخطئ البعض في فهمه، بل هو القدرة على فهم الذات وإدارتها، وفهم الآخرين والتأثير فيهم. إنه وعيٌ مزدوجٌ: داخليٌّ يُنظم المشاعر، وخارجيٌّ يُنسق العلاقات. والقائد التحويلي هو الذي يجيد هذا التوازن بدقة، لأنه يُدير الناس لا بالعواطف المنفلترة، ولا بالعقلانية الباردة، بل بالوعي المتكامل الذي يمزج بين العقل والقلب.

لقد أثبتت دراسات القيادة الحديثة أن أعلى مستويات الأداء المؤسسي تتحقق في البيئات التي يجمع قادتها بين الذكاء المعرفي (IQ) والذكاء العاطفي (EQ)، لأن الأول يُوجه التفكير، والثاني يُحرّك السلوك. فالعقل يُخطط، لكن القلب هو الذي يجعل الناس يسرون في الاتجاه الصحيح برغبةٍ واندفاعٍ وإيمانٍ.

يُشير دليل إدارة الأداء إلى أن فعالية القائد تُقاس بقدرته على بناء التواصل الإيجابي الذي يُحفّز ويشجع ويدعم الموظفين، لا فقط بقدرته على التخطيط أو الرقابة. وهذا التواصل الإنساني لا يُبنى إلا على الذكاء العاطفي الذي يُمكّن القائد من قراءة الموقف والوجوه والنوايا، فـيُقدّر الجهد قبل النتيجة، ويُكافئ المحاولة قبل النجاح، ويُصفي للهمس قبل الشكوى.

أما نظام تقويم الأداء فيؤكد أن التفاعل الإيجابي بين الرئيس والمرؤوس يُعد من أهم محددات النجاح في تقييم الأداء. فالقائد التحويلي لا يُمارس التقييم كحكمٍ نهائياً، بل كحوارٍ بناءً يهدف إلى النمو والتطور. وهنا

يظهر الذكاء العاطفي كمهارة جوهريّة في إدارة التغذية الراجعة، لأنّه يجعل النقد مقبولاً، والتوجيه محفزاً، والمسؤولية مشتركةً لا متبادلة.

إنّ القائد التحويلي يملك حسّاً وجداً عالياً يجعله يدرك أنّ الناس لا يتبعون القائد الأقوى، بل القائد الأصدق والأقرب والأكثر فهماً لمشاعرهم. إنه يُديّر الفريق كما يُديّر القلب نبضه: بتوافقٍ بين القوّة والرحمة. فهو يعرّف متى يُشدّ العزم ومتى يُرخي الوتر، ومتى يوجّه بالعقل ومتى يحتضن بالعاطفة.

وقد حدد عالم النفس دانيال جولمان (Daniel Goleman) خمسة أبعاد للذكاء العاطفي، يمكن تطبيقها بوضوح في إطار القيادة التحويلية:

1 الوعي الذاتي (Self-Awareness): إدراك القائد لمشاعره وتأثيرها على قراراته وسلوكه، وهو ما يمنعه من الانفعال ويسهّل التوازن في المواقف الحرجية.

2 إدارة الذات (Self-Regulation): قدرته على ضبط انفعالاته، وتحمّل الضغط، والتصرّف بمعرونة وحكمة دون فقدان السيطرة.

3 التحفيز الذاتي (Self-Motivation): ابتعاث الحماس من الداخل لا من الخارج، وهو ما يميّز القائد التحويلي الذي يعمل من منطلق القيم لا المكافآت.

4 الوعي الاجتماعي (Social Awareness): فهمه لمشاعر الآخرين واحتياجاتهم، مما يعزّز التعاطف ويعمق الثقة.

5 إدارة العلاقات (Relationship Management): قدرته على بناء الروابط، وفضّل النزاعات، وتحفيز الفريق بروح التعاون والانسجام.

هذه الأبعاد الخمسة لا تُدرّس نظريّاً فحسب، بل تُمارس يومياً في كلّ تفاعلي بين القائد وفريقه. فحين يُصافح بابتسامة صادقة، أو يُصغي بانتباهٍ حقيقي، أو يُعبر عن تقديرٍ صادقٍ لجهدٍ صغيرٍ، فإنه يُرسل رسالةً عاطفيةً أقوى من أي حافزٍ ماديٍ.

ويربط نظام إدارة الأداء الإمارتاني بين القيادة الفعالة وبناء بيئّة إيجابية قائمة على الاحترام والثقة والتقدير. فالقائد التحويلي يستخدم التواصل الإنساني لخلق الانتماء، و يجعل من كل لقاء فرصةً لبناء الثقة، ومن كل تحدٍ وسيلةً لزيادة الترابط بين الفريق والإدارة.

وفي المؤسسات التي يغيب فيها الذكاء العاطفي، تتحول المجتمعات إلى منابرٍ نقدٍ، والتقييم إلى تهديدٍ، والتواصل إلى واجٍ، فتفقد المنظمة إنسانيتها شيئاً فشيئاً. أما حين يسود الذكاء العاطفي، تُصبح العلاقات مصدراً للإلهام لا الصراع، وتصبح بيئّة العمل مساحةً للنمو لا للمنافسة السلبية.

إنّ الذكاء العاطفي هو الذي يُعيد للقيادة التحويلية بعدها الإنساني العميق. فهو يُمكّن القائد من أن يكون مؤثراً دون أن يكون متسلاً، حازماً دون أن يكون قاسياً، قريباً دون أن يفقد احترامه. إنه الذي يجعله يرى في كل موظفٍ قصةً، وفي كل خطأ درساً، وفي كل نجاحٍ فرصةً لتقدير الإنسان قبل الإنجاز.

ولذلك، فإنّ القيادة التحويلية التي تفتقر إلى الذكاء العاطفي تُصبح قاسيةً جافةً مهما بلغت من الكفاءة.

والذكاء العاطفي دون قيادة تحويلية يبقى عاطفة بلا اتجاه. أما عندما يجتمعان، تكون المعادلة القيادية الكاملة التي تصنع الفرق: القيادة بالعقل التي تنظم العمل، والقيادة بالقلب التي تنير الوعي.

## 7. القيادة في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

لقد تغيرت ملامح القيادة في القرن الحادي والعشرين كما لم تتغير من قبل. فبينما كان القائد في الماضي يقاس بقدرته على اتخاذ القرار السريع أو فرض النظام الصارم، أصبح اليوم يقاس بقدرته على القيادة عبر التكنولوجيا، وعلى توجيه الذكاء الاصطناعي لصالح الإنسان لا على حسابه. فالتحول الرقمي لم يبدل أدوات العمل فحسب، بل غير قواعد القيادة ذاتها، فالقائد في هذا العصر لم يعد مجرد فوجي للناس، بل فنسق بين الإنسان والآلة، بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي.

إن القيادة التحويلية في عصر الرقمنة هي قيادة واعية بالتحول، تدرك أن التكنولوجيا ليست غاية بحد ذاتها، بل وسيلة لتمكين الأداء وتعزيز الكفاءة وتحسين التجربة المؤسسية. فهي لا تخشى من الذكاء الاصطناعي، بل تراه شريكاً ذكيًا يساعدها على صنع القرار، وتحليل البيانات، واستشراف المستقبل. ولذلك فإن القائد التحويلي في هذا العصر يمارس نوعاً جديداً من القيادة يُسمى القيادة التكيفية الرقمية (Digital Adaptive Leadership)، التي تقوم على الفهم العميق للتقنية من جهة، ولطبيعة الإنسان من جهة أخرى.

يشير دليل إدارة الأداء إلى أن التحول الرقمي لم يعد خياراً إدارياً، بل أصبح مكوناً أساسياً في منظومة التمكين المؤسسي. فأنظمة الأداء الإلكتروني (e-Performance Systems) ولوحات القيادة الرقمية (Dashboards) وأنظمة الموارد المؤسسية (ERP) أصبحت أدوات حيوية للقيادة الحديثة، لأنها تحول البيانات إلى بصيرة، والمعلومات إلى قرارات، والنتائج إلى تعلم مستمر. والقائد التحويلي هو الذي يعرف كيف يستخدم هذه الأدوات ليراقب الناس، بل ليطورهم، ولا ليحفلهم بالأرقام، بل ليحرر طاقاتهم من القيود.

أما نظام إدارة الأداء الإماراتي فيؤكد أن القيادة الفعالة في بيئه الذكاء الاصطناعي تعتمد على قدرتها على دمج التقنية بالقيم، لأن التكنولوجيا بلا قيم قد تنتج أداءً عالياً، لكنها لن تنتج إنسانية. ولهذا، فإن القائد التحويلي في العصر الرقمي هو من يحافظ على البعد الإنساني في عالم رقمي بارد، فيوانز بين الكفاءة والرحمة، وبين السرعة والجودة، وبين الأتمتة والوعي.

لقد دخلنا عصراً يُسمى القيادة بالبيانات (Data-Driven Leadership)، حيث لا تبني القرارات على الانطباعات، بل على الأدلة الرقمية والتحليلات التنبؤية. لكن القائد التحويلي يدرك أن البيانات وحدها لا تصنع الرؤية، وأن الخوارزميات قد تحلل الماضي لكنها لا تملك الحلم بالمستقبل. ولذلك، فهو يوظف الذكاء الاصطناعي ليعزز ذكاءه البشري، لا ليستبدله. فهو يستخدم التحليلات الذكية لا للتقرير بدلًا عنه، بل لتعزيزه وضوحاً أعمق، واتجاهها أدق، وثقةً أعظم في قراراته.

إن التحول الرقمي في القيادة لا يعني تحويل الإنسان إلى رقم، بل يعني تحريره من المهام المتكررة ليركز على الإبداع والتفكير والتحليل. فالقائد التحويلي لا يقاوم التقنية، بل يعيده تعريف دور الإنسان داخلها. فبدل

أن يخاف الموظفون من فقدان وظائفهم بسبب الأتمتة، يجعلهم القائد التحويلي يفهمون أن التقنية جاءت لترفعهم إلى مستويات أعلى من التفكير والابتكار. وهكذا يتحول الذكاء الاصطناعي من تهديد إلى فرصة، ومن آلة إلى رافعة للتعكين.

وقد أظهرت التجارب المؤسسية الرائدة أن المؤسسات التي جمعت بين القيادة التحويلية والبنية الرقمية المتكاملة، هي الأكثر نجاحاً في مواجهة التحديات الحالية. فحين تمتلك المؤسسة قيادةً مؤمنةً بالتحول، وثقافةً منفتحةً على التجريب، وأنظمةً ذكيةً لقياس الأداء، فإنها لا تكتفي بمواكبة التغيير، بل تصنعه.

إن القيادة التحويلية في عصر الذكاء الاصطناعي تُعيد تعريف معنى **الذكاء ذاته**، فالقائد لم يعد هو الأذكي في معرفة التفاصيل، بل الأوعى في فهم الصورة الكلية. لقد أصبح دوره أن ينسق بين الذكاء الاصطناعي والتحليل الإنساني، ليصنع قراراً متوازناً يجمع بين الدقة والرحمة، وبين العلم والقيم. فهو يدرك أن القيادة لا تُقاس بعدد الأجهزة المتصلة، بل بعدد العقول المستنيرة، وأن أعظم الابتكارات لا تأتي من الحواسيب، بل من العقول التي تعرف كيف تستخدمها.

ومن هنا، فإن القائد التحويلي في البيئة الرقمية يمارس خمسة أدوار جديدة جوهريّة:

- 1 **المعلم الرقمي**: الذي يُنفي ثقافة الوعي التقني لدى موظفيه، ويزيل عنهم رهبة التقنية.
- 2 **المترجم بين الإنسان والآلة**: الذي يفهم لغة التكنولوجيا ويحولها إلى حلول إنسانية واقعية.
- 3 **المُفِيّس لابتكار**: الذي يخلق بيئهً تسمح بالتجريب دون خوفٍ من الفشل.
- 4 **الحارس القيعي**: الذي يضمن أن تبقى التكنولوجيا خادمةً للإنسان لا سيدةً عليه.
- 5 **المستشرف الوعي**: الذي يُبصِر ما وراء البيانات، ويقود التغيير قبل أن يُفرض عليه.

وهكذا، فإن القيادة في عصر التحول الرقمي لا تتعلق بالتحكم في الأنظمة، بل بالتحكم في الاتجاه. إنها لا تدور حول **كيف** نستخدم التقنية؟ فحسب، بل حول **لماذا** نستخدمها؟ ولمن نخدم بها؟. وعندما يُجيب القائد عن هذه الأسئلة بوعيٍ إنسانيٍ عميق، يكون قد تجاوز إدارة الأداء إلى قيادة المستقبل.

فالقائد التحويلي في زمن الذكاء الاصطناعي لا يُدير التغيير فحسب، بل يُرْبِي جيلاً من القادة الذين يفكرون رقمياً، ويعملون إنسانياً، ويقودون أخلاقياً. وبذلك تتحول القيادة من سلطة على البيانات، إلى وعيٍ بالقيمة، ومن توجيهٍ للأنظمة، إلى تمكينٍ للوعي المؤسسي الجماعي، ليبقى الإنسان هو المركز، والعقل هو الموجه، والقيم هي البوصلة التي تضمن استدامة الأداء في عالمٍ يتغير بسرعة الضوء.

## 8 ؟ خارطة الطريق نحو قيادة تحويلية مُمكّنة للأداء

حين تصل المؤسسة إلى مرحلة من النضج تجعلها تدرك أن القيادة ليست موقعاً بل مسؤولية، وليس سلطةً بل تأثيراً، وليس إدراةً بل وعيًّا. تكون قد وضعت قدمها الأولى على طريق القيادة التحويلية المُمكّنة للأداء. هذه القيادة ليست مشروعًا تدريبيًا يُعقد ولا هي شعار تنظيميٌّ يُرفع، بل هي رحلةٌ طويلةٌ من إعادة بناء الإنسان، والنظام، والثقافة، والوعي.

لقد أثبتت التجارب المؤسسية الناجحة أن القيادة التحويلية لا تمارس بالعشوانية، بل تحتاج إلى خارطة طريق واضحة تحوّل المبادئ إلى ممارسات، والمارسات إلى نتائج، والنتائج إلى ثقافة مؤسسية راسخة. ويمكن تلخيص خارطة الطريق نحو القيادة التحويلية الممكّنة للأداء في خمس مراحل متراقبة تشكل دورة الحياة القيادية المتكاملة:

## ؟ المرحلة الأولى: الوعي الذاتي للقائد

كل قيادة تبدأ من الداخل قبل أن تعمد إلى الخارج. فالقائد التحويلي لا يستطيع أن يغير الآخرين ما لم يغير نفسه أولاً. ولذلك فإن المرحلة الأولى في خارطة القيادة التحويلية هي بناء الوعي الذاتي، الذي يتضمن فهم نقاط القوة والضعف، وأنماط التفكير، ونمط الشخصية القيادية، والدوافع التي تحرّكه. إنّ القائد الوعي بذاته يتعامل مع قراراته بمسؤولية، ومع الآخرين بتواضع، ومع التغيير بثقة لا غرور. وهذا الوعي يشكّل الأساس النفسي والأخلاقي الذي يجنبه التصلّب في الرأي أو الخضوع للانفعال أو الانحياز للمصلحة الشخصية.

## ؟ المرحلة الثانية: بناء الوعي الجمعي والثقافة المشتركة

بعد أن يدرك القائد ذاته، ينتقل إلى بناء الوعي الجماعي داخل المؤسسة. فالقائد التحويلي يدرك أن التغيير لا ينجح بالقوة الفردية بل بالقناعة الجماعية. لذلك يعمل على خلق **لغة ثقافية موحدة** تُعبر عن رؤية المؤسسة، وقيمها، ورسالتها. ويبّرر دليل إدارة الأداء أن الوعي الجماعي هو العنصر الحاسم الذي يضمن استدامة الأداء، لأن المؤسسة الوعية بذاتها وبغایاتها قادرة على التصحيح الذاتي دون الحاجة إلى أوامر أو تدخلات خارجية.

## ؟ المرحلة الثالثة: تمكين الإنسان والنظام معاً

في هذه المرحلة تنتقل القيادة من الإلهام إلى التمكين. فالقائد التحويلي يدرك أن الإنسان والنظام جنحان لا يطير الأداء بدونهما. لذلك يعمل على بناء نظام إداري عادل ومرن في الوقت نفسه، يتيح للموظف حرية المبادرة ضمن ضوابط الحكومة، ويربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي وفق مؤشرات واضحة وشفافة. ويؤكد نظام إدارة الأداء الإماراتي أن التمكين الحقيقي يتحقق حين تتكامل منظومة الأداء مع منظومة القيم، لأن العدالة في النظام تولد الثقة، والثقة تنتج الانتماء، والانتماء يحرك الأداء.

## ؟ المرحلة الرابعة: التحول الرقمي كرافعة للقيادة التحويلية

القائد التحويلي في عصر الذكاء الاصطناعي يدرك أن التقنية ليست تهديداً بل فرصة لتوسيع أثر القيادة. فهو

يستخدم الأدوات الرقمية لتعزيز التواصل، وتحليل الأداء، وتطوير المهارات، ونشر المعرفة المؤسسية. إن التحول الرقمي يتيح للقائد أن يرى المؤسسة بأكملها من منظور تحليلي هي، حيث تترجم البيانات إلى قرارات، وتحوّل القرارات إلى تحسين مستمر للأداء. وهذا ما يُعرف في الأدبيات الحديثة بـ **القيادة القائمة على البيانات** (Data-Informed Leadership).

## ٤ المرحلة الخامسة: القيادة من أجل الاستدامة والتميز

في هذه المرحلة تُصبح القيادة التحويلية جزءاً من هوية المؤسسة، ويفدو التمكين ثقافةً سائدةً، والثقة سلوكاً متكرراً، والتغيير عادةً مستمرة. هنا ينتقل القائد من **إدارة الأداء** إلى **رعاية التميز**، ومن **تحقيق الأهداف** إلى **صناعة القيمة**، ومن **التحفيز الخارجي** إلى **الالتزام الذاتي**. فالقائد التحويلي في هذه المرحلة لا يُوجه الناس فقط نحو ما يجب فعله، بل يلهمهم ليؤمنوا بأن ما يفعلونه يحدث فرقاً حقيقياً في حياة الآخرين.

إن هذه الخارطة ليست مجرد خطواتٍ ميكانيكية، بل إطارٌ فكريٌّ متكاملٌ يُعيد تعريف القيادة بوصفها رحلة في الوعي الإنساني والمؤسسي. فهي تبدأ بالتأمل وتنتهي بالإلهام، وتجتمع بين التحليل والمشاعر، وبين التخطيط والقيم.

وهكذا، حين تبني المؤسسة هذا النمط من القيادة، فإنها تنتقل من إدارةٍ تُركّز على النتائج، إلى قيادةٍ تُركّز على الإنسان الذي يصنع النتائج. ومن نظامٍ يسعى إلى السيطرة، إلى ثقافةٍ تسعى إلى التطوير. ومن مؤشراتٍ تُقيس ما تحقق، إلى قيادةٍ تُضيء الطريق لما يمكن أن يتحقق.

فالقيادة التحويلية المُمكّنة للأداء ليست غايةً في ذاتها، بل وسيلةٌ لبناء مؤسساتٍ قادرةٍ على التعلم، متصالحةً مع التغيير، متقدّرةً في القيم، متطلعةً إلى المستقبل. إنها القيادة التي لا تكتفي بأن تُغيّر الواقع، بل تُغيّر طريقة التفكير في الواقع. وبذلك تُصبح المؤسسة كائناً حياً واعياً، يتحرك بذكاءً، وينمو بشغفٍ، وينبع بمسؤولية، ويسهم في بناء مستقبلٍ أكثر إنسانيةً وفاعليةً وازدهاراً.

## ٥ الخاتمة التحليلية

لقد أثبتت التجارب أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداريٍّ جديد، بل هي تحولٌ جذريٌّ في فلسفة القيادة نفسها، لأنها تُعيد تعريف العلاقة بين القائد والفريق، وبين الإنسان والنظام، وبين الأداء والمعنى. إنها تجعل القيادة فعلاً معرفياً وإنسانياً في آنٍ واحد، فتُوازن بين التفكير التحليلي والعاطفة الوعائية، وبين التخطيط العقلاني والإلهام الروحي، لتنتج بيئةً مؤسسيةً حيةً قادرةً على التكيف والإبداع والتجدد.

القائد التحويلي لا يفرض التغيير، بل يُوّقه، ولا يسعى إلى السيطرة على الناس، بل إلى تحرير قدراتهم، ولا

يهدف إلى ضبط الأداء فحسب، بل إلى جعله تعبيراً عن وعيٍ جمعيٍّ بالمهمة والغاية. فهو يؤمن أن أفضل وسيلة لبناء منظومة أداء قوية هي بناء إنسان قويٍّ داخلياً، يمتلك الثقة والوعي والمعنى، لأن الإنسان الوعي هو الذي يحول النظام من أداة للرقابة إلى أداة للنضج والتحسين.

لقد مرّت القيادة عبر التاريخ بمراحل: من القيادة الأبوية، إلى القيادة الإجرائية، إلى القيادة التحفيزية، حتى وصلت إلى القيادة التحويلية التي تُعاني التغيير بدلاً من مقاومته، وتبني في المؤسسة عقلاً وضميراً لا هيكلًا فقط. إنها القيادة التي لا تتحدث عن **كيف نؤدي**، بل تسأل **لماذا نؤدي**، ولمن نؤدي، وبأي أثرٍ **نؤدي**.

وفي عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، تتضاعف أهمية هذا النمط من القيادة، لأنها يعيد التوازن الإنساني في بيئه يغزوها الأتمتة والسرعة. فالقائد التحويلي هو الضامن لثلا تحول المؤسسة إلى آلة بلا روح، وهو الذي يضمن أن تبقى القيم في قلب التقنية، وأن يبقى الإنسان في مركز النظام.

وهكذا، فإن القيادة التحويلية ليست نهاية الطريق، بل هي نقطة الانطلاق نحو التمكين المستدام، والاستدامة ليست مجرد استمرار في الزمن، بل تطوّر في الوعي. لذلك فإن المؤسسة التي تبني هذا النهج لا تكتفي بالنجاح، بل تبني نسيجاً من العلاقات والثقافة والقيم يجعل نجاحها مستمراً ومتقدداً بطبيعته.

إن مستقبل الأداء المؤسسي لن يكون لمن يمتلك الأدوات الأحدث، بل لمن يمتلك القيادة الأوعي؛ ولن يكون التفوق حكراً على من يملك الموارد الأكبر، بل على من يملك الإنسان الأعمق فهماً والأصدق التزاماً. وحين تتوحد القيادة التحويلية مع منظومة الأداء في وعيٍ مشترك، يتحوّل التغيير من حدثٍ عابرٍ إلى وعيٍ مستدام، ويغدو الأداء طريقاً إلى التميز، لا عيّناً يُفرض من الأعلى.

وبذلك، يمكن القول إن القيادة التحويلية هي الوعي القائد للأداء، وهي أعلى مراحل النضج في رحلة التغيير المؤسسي، لأنها تلهم، وتمكّن، وتحفز، وتوجّه، وتزرع في كل فرد إحساساً بأنه ليس ترساً في آلة، بل جزءاً من رسالةٍ كبرى تصنع الفرق، وتُضيء المستقبل بثقةٍ ومسؤوليةٍ ووعيٍ.

## التوثيق للمحتوى

يسعدني أن يعاد نشر هذا المحتوى أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات،  
ما دام ينبع إلى مصدره ويحافظ على منهجيته.

هذه الإضافة من إعداد:

د. محمد العامري

مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية، بخبرة تمتّد لأكثر من ثلثين عاماً في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من الإضافات والمعرفات النوعية.

ندعوكم للاشتراك في قناة د. محمد العameri على الواتساب عبر الرابط التالي:

<https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z>

تصفح المزيد من المقالات عبر الموقع:

[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

---

#القيادة\_التحويلية #إدارة\_الأداء\_المؤسسي #تمكين\_الأداء #الثقافة\_التنظيمية  
#القيادة\_في\_بيئة\_التغيير #إدارة\_التغيير\_المؤسسي #التمكين\_المؤسسي #التحفيز\_القيادي  
#الثقة\_التنظيمية #التحول\_الرقمي #الذكاء\_العاطفي #القيادة\_الرقمية #ال التواصل\_القيادي  
#التميز\_المؤسسي #التحسين\_المستمر #الحكومة\_المؤسسة #الوعي\_القيادي  
#دكتور\_محمد\_العameri #مهارات\_النجاح #القيادة\_في\_عصر\_الذكاء\_الاصطناعي #القيادة\_التحفيزية  
#إدارة\_الأداء\_الوظيفي #نظام\_إدارة\_الأداء #التمكين\_المستدام #التحول\_الواعي

Transformational\_Leadership #Leadership\_and\_Performance #Institutional\_Performance#  
#Performance\_Empowerment #Organizational\_Culture #Change\_Leadership  
#Organizational\_Change\_Management #Empowerment #Leadership\_Trust  
#Digital\_Transformation #Emotional\_Intelligence #Digital\_Leadership  
#Leadership\_Communication #Institutional\_Excellence #Continuous\_Improvement  
#Corporate\_Governance #Leadership\_Awareness #Dr\_Mohammed\_Alameri #Skills\_of\_Success  
#AI\_Leadership #Motivational\_Leadership #Performance\_Management\_System  
#Sustainable\_Empowerment #Conscious\_Transformation