القيادة التحويلية وتمكين الأداء في بيئة التغيير Transformational Leadership and Performance Empowerment in the Context of Change

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

October 2025 25 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 1,942



القيادة التحويلية ليست نظريةً مجردة، بل ممارسةٌ تُحوّل المؤسسة من حالة "الاعتماد" إلى حالة "التمكين"، ومن ثقافة "التوجيه" إلى ثقافة "المشاركة".

خريطة القراءة

الفهرس للمقال

1 جوهر القيادة التحويلية: من التأثير إلى الإلهام

يُعرّف المفهوم ويُبيّن كيف تختلف القيادة التحويلية عن القيادة التقليدية في فلسفتها وغايتها.

2 القائد التحويلي كصانعٍ للوعي المؤسسي

يُبرز دور القائد في بناء الرؤية المشتركة، وإدارة الوعي الجمعي في بيئة التغيير.

3. **التمكين كنتاجٍ طبيعي للقيادة التحويلية**
يشرح كيف يتحول الإلهام إلى مشاركة، والمشاركة إلى التزام، والالتزام إلى تمكينٍ مؤسسي.

4. **بناء الثقة التنظيمية كأساسٍ للتحول المستدام**
يحلل العلاقة بين الثقة والتمكين والأداء، وكيف تُدار الثقة كعنصرٍ مؤسسيٍ لا شعوري.

5. **القيادة التحويلية ومنظومات الأداء المؤسسي**
يربط بين القيادة، ونظم الحوكمة، ومؤشرات الأداء، في صياغة ثقافةٍ تُمكّن ولا تُعاقب.

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

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

8. **خارطة الطريق نحو قيادةٍ تحوّليةٍ مُمكّنةٍ للأداء**
يُقدّم الإطار العملي الذي يدمج القيم، والنظم، والمهارات، في نموذجٍ قياديٍ مستدام.

الخاتمة التحليلية

التوثيق ونَسب المحتوى

في كل مؤسسةٍ 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 إدارةٍ للأشخاص أو ضبطٍ للإجراءات، بل أصبحت فنًّا في **تحريك العقول قبل تحريك الأعمال**، وإلهام الآخرين ليؤمنوا بأن التغيير ممكنٌ ومستدام. وهنا تتجلّى **القيادة التحويلية** بوصفها أعلى أشكال القيادة تأثيرًا في عصر التحول المؤسسي، لأنها لا تكتفي بإدارة الموارد، بل تُعيد تعريف معنى القيادة ذاتها بوصفها رسالةً لتمكين الإنسان داخل النظام.

إنها القيادة التي تنظر إلى الموظف لا بوصفه أداةً للتنفيذ، بل شريكًا في صناعة القيمة. ولهذا، فإنّ 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 بيئات التغيير المؤسسي لأنها أكثر البيئات توترًا وحساسية. فالتغيير يثير القلق والمقاومة والضبابية، بينما القيادة التحويلية تُحوّل هذه المشاعر إلى طاقةٍ إيجابيةٍ تُحرّك المؤسسة نحو المستقبل. فهي القيادة التي تُوازن بين الطموح والواقعية، وبين الرؤية والنتيجة، وبين الحلم والإجراء.

وتُجمع النماذج العالمية، من دليل **إدارة الأداء المؤسسي** إلى أنظمة **تقييم الأداء الإماراتية والسعودية**، على أن التمكين لا يتحقق إلا بوجود قيادةٍ تُلهم ولا تُلزم، وتُنمّي ولا تُقصي، وتُشرك الجميع في رحلة التغيير. فالقيادة التحويلية تُعدّ في جوهرها الجسر الذي يربط بين **رؤية المؤسسة** و**سلوك العاملين**، وبين **خطط الأداء** و**التحفيز المعنوي**، وبين **التحول الإداري** و**النضج الثقافي**.

وفي هذا المقال، نُسلّط الضوء على جوهر القيادة التحويلية كقوةٍ محرّكةٍ لتمكين الأداء في بيئة التغيير، عبر تحليل أبعادها الفكرية والسلوكية، وتطبيقاتها في الواقع المؤسسي العربي، ونماذجها في القيادة الذكية المعاصرة. كما نُبرز العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين، من منظور الأداء الفردي والجماعي، لنستخلص خارطة الطريق التي تجعل القيادة "ثقافةً ممكّنة"، لا "وظيفةً مهيمنة"، وتُحوّل المؤسسة من إدارةٍ للتغيير إلى قيادةٍ للتجديد.

1️⃣ جوهر القيادة التحويلية: من التأثير إلى الإلهام

ما المقصود بالقيادة التحويلية؟

القيادة ليست سلطةً تُمارس، بل تأثيرٌ يُكتسب. غير أن القيادة التحويلية تتجاوز هذا التعريف التقليدي، لتصبح "فنًّا في صناعة الوعي" قبل أن تكون فنًّا في توجيه السلوك. فهي لا تكتفي بالتأثير في الآخرين، بل تُلهِمهم ليُغيّروا أنفسهم من الداخل، لتتحوّل الطاقة الفردية إلى وعيٍ جماعيٍ يقود نحو التغيير الإيجابي المستدام.

من بيرنز إلى باس

لقد نشأ مفهوم **القيادة التحويلية (Transformational Leadership)** في سبعينات القرن الماضي على يد العالم *جيمس ماكغريغور بيرنز (James MacGregor Burns)*، الذي رأى أن القيادة ليست علاقةً تبادليةً قائمةً على المصلحة بين القائد والتابع، كما في القيادة المعاملاتية (Transactional Leadership)، بل هي علاقةٌ قيميةٌ أخلاقيةٌ تُبنى على الإلهام، والتحفيز، والنمو المشترك. ثم طوّر العالم *برنارد باس (Bernard Bass)* هذا المفهوم لاحقًا، مؤكدًا أن القائد التحويلي هو الذي يرفع مستوى الوعي لدى أتباعه، ويوجه طاقاتهم نحو الأهداف العليا للمؤسسة والمجتمع.

عرض جيمس ماكغريغور بيرنز التمييز بين نمطي القيادة في كتابه عام 1978، ثم طوّر برنارد باس المفهوم في سياق القيادة والأداء عام 1985. ويورد باس وستايدلماير الأبعاد الأربعة صراحةً في عمل لاحق عام 1999. بيرنز: القيادة، 1978 • باس: القيادة والأداء بما يتجاوز التوقعات، 1985 • باس وستايدلماير: السلوك التحويلي الأصيل، 1999

وهكذا، تتجاوز القيادة التحويلية مفهوم الإدارة التقليدية التي تركّز 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 برؤيةٍ أسمى تُشعرهم بالانتماء والمعنى. ومن هنا، يصبح التأثير وسيلةً، والإلهام غايةً.

ويُبرز **دليل إدارة الأداء** أن القيادة التحويلية تمثّل "الروح المحرّكة" لأنظمة الأداء المؤسسي الناجحة، لأنها تُحوّل التخطيط من ورقٍ إلى وعي، وتُحوّل الأهداف من أرقامٍ إلى التزامٍ مشتركٍ ينبع من القناعة. فحين يقتنع الموظف بأن أداءه ليس فقط لتحقيق مكافأةٍ، بل لأنه يشارك في بناء مستقبلٍ مشترك، يتحوّل الانضباط من ضغطٍ خارجي إلى دافعٍ داخلي، وهذه هي المعادلة التي تُنتج الأداء العالي المستدام.

السلوكيات القيادية الأربعة

إن جوهر القيادة التحويلية يقوم على أربع ركائزٍ رئيسةٍ تُعرف في الأدبيات القيادية بـ **عناصر باس الأربعة (Bass's 4 I's)**:

1️⃣ التأثير المثالي (Idealized Influence):

حيث يكون القائد نموذجًا يُحتذى به في السلوك والقيم، فيُلهم الآخرين من خلال قدوته، لا أوامره. فهو يمارس ما يقول، ويُظهر اتساقًا بين كلماته وأفعاله، مما يولّد الثقة والاحترام المتبادل.

2️⃣ التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

وهو قدرة القائد على إشعال الحماس نحو رؤيةٍ مشتركةٍ، عبر استخدام لغةٍ إيجابيةٍ مشحونةٍ بالمعنى، تُحوّل الخوف من التغيير إلى شغفٍ بالاكتشاف.

3️⃣ الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

حيث يشجع القائد التفكير النقدي، ويدفع الفريق إلى التساؤل، والتجريب، وتبنّي الحلول المبتكرة دون خوفٍ من الخطأ. وهنا يتحول القائد من معلمٍ إلى محفّزٍ للتفكير الحر.

4. **الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)**:

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

كيف تظهر القيادة التحويلية في مواقف الخدمة؟



يرتبط كل بُعد بسلوك يمكن ملاحظته: مدى التزام القائد بالقواعد نفسها، ووضوح مقصد الخدمة، وما تعلّمه الفريق من تجربة صغيرة، وما يستطيع الموظف أداءه بعد الدعم.

هذه العناصر الأربعة لا تعمل بمعزلٍ عن بعضها، بل تتكامل لتصنع "بيئة قيادةٍ تحوّليةٍ" يكون فيها القائد مركز إشعاعٍ إنسانيٍ وفكريٍ في المؤسسة. فهو لا يفرض النظام، بل يُنظّم الإيمان به، ولا يُراقب الأداء من الخارج، بل يُوقظ الوعي به من الداخل.

من وصف السلوك إلى التعلّم منه

ويربط **نظام إدارة الأداء الإماراتي** بين القيادة التحويلية وتمكين الأداء، من خلال ركيزته التي تدعو إلى "قيادةٍ تُحفّز لا تُسيطر، وتُلهم لا تُرهب، وتوجّه بالمثال لا بالجزاء". فالقائد التحويلي يُغيّر لغة المؤسسة من لغة "الواجب" إلى لغة "الرغبة"، ومن منطق "الامتثال" إلى منطق "الالتزام"، ليخلق ثقافةً تُنتج الأداء ذاتيًا دون إكراه.

إن القيادة التحويلية، بهذا المعنى، ليست ترفًا تنظيميًا، بل ضرورةً استراتيجيةً في بيئات العمل المعاصرة التي تتطلب الإبداع، والمرونة، والاستباقية. فالمؤسسة التي تعتمد القيادة التحويلية تُصبح أكثر استعدادًا لمواجهة التغيير، لأنها لا تنتظر الأوامر العليا لتتحرك، بل تتحرك تلقائيًا بفضل وعيها الجمعي المستنير.

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

---

2 القائد التحويلي كصانعٍ للوعي المؤسسي

في كل مؤسسةٍ ناجحةٍ هناك من يوجّهها، لكن في كل مؤسسةٍ عظيمةٍ هناك من يُلهمها. فالقيادة التحويلية لا تُقاس بقدرة القائد على إصدار القرارات، بل بقدرته على **صناعة الوعي الجمعي** الذي يجعل المؤسسة تفكر وتتحرك وتتعلم كوحدةٍ واحدةٍ واعيةٍ بذاتها. فالقائد التحويلي ليس مجرد مديرٍ يُنظم الموارد، بل هو معلمٌ، ومرشدٌ، وصانعُ رؤيةٍ، يغرس في نفوس الناس قناعةً بأن التغيير ممكنٌ، وأنهم جزءٌ من صناعته لا متلقّون له.

كيف يُبنى الوعي المشترك؟

إنّ الوعي المؤسسي الذي يُنشئه القائد التحويلي يتجاوز المعلومات، لأنه وعيٌ بالمعنى والاتجاه والغاية. فالموظف الذي يفهم *لماذا* يقوم بعمله يُنجزه بروحٍ مختلفةٍ تمامًا عن الذي يفعل الشيء لأنه مأمورٌ به. وهنا يتحول القائد إلى منسّقٍ فكريٍّ بين الأهداف الاستراتيجية والوجدان الإنساني، ليُعيد تعريف العلاقة بين "العمل" و"القيمة".

يشير **دليل إدارة الأداء** إلى أن القائد الفعّال 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.

ويُبرز **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 وسيلةٍ لقياس النتائج. فالقائد التحويلي لا يُقيّم أداء الموظف فحسب، بل يساعده على اكتشاف ذاته داخل هذا الأداء. فهو لا يبحث عن الأخطاء ليحاسب، بل يبحث عنها ليعلّم.

الوعي المؤسسي الذي يصنعه القائد التحويلي ليس شعارًا يُكتب في الوثائق، بل هو نظام تفكيرٍ يتغلغل في كل المستويات. وهو يبدأ من بناء "لغةٍ تنظيميةٍ موحدةٍ" تُعبّر عن القيم المؤسسية وتُترجمها إلى سلوكٍ يوميٍّ. فحين تتوحد المفردات بين القيادة والموظفين، يبدأ ما يُسمّى بـ"الوعي الجمعي المؤسسي"، وهو الوعي الذي يجعل المؤسسة تعمل بانسجامٍ داخليٍّ حتى في أوقات الضغط والتغيير.

كما أن القائد التحويلي يُدرك أن الوعي لا يُفرض بالقوة، بل يُبنى بالقدوة. فكل تصرفٍ يصدر عنه يحمل رسالةً غير مباشرةٍ للفريق

حول ما هو مقبولٌ وما هو مرفوض، وما هو مهمٌ وما هو ثانوي. ولذلك، فإن كل سلوكٍ قياديٍّ يصبح فعلاً اتصاليًا يصوغ وعي الآخرين. ولهذا قال *جون كوتر*، رائد نظرية التغيير التنظيمي: "القادة 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 يُشاركها، لأنها لا تكتمل إلا حين يتبناها الآخرون. وهو لا يسعى إلى فرض القناعة، بل إلى إشعالها، لأن القناعة التي تُولد بالإقناع تعيش أطول من تلك التي تُفرض بالإكراه.

تجسيد الرؤية في اليوم العادي

ومن أدوات القائد التحويلي في بناء الوعي المؤسسي:

- **التواصل الملهم** الذي يجمع بين المنطق والعاطفة، ويحوّل الاجتماعات من جلسات تقارير إلى منصات تفكيرٍ واستلهام.
- **الاستماع العميق** الذي يُمكّنه من فهم ما وراء الكلمات، وما في نفوس العاملين من تطلعاتٍ أو مخاوفٍ.
- **إدارة الرموز المؤسسية** مثل الشعارات والمناسبات والقيم المشتركة، لتُصبح أدواتٍ لبناء الهوية والانتماء.
- **القصص التنظيمية** التي تُخلّد نجاحات المؤسسة وتغرس القيم من خلال رواية التجارب الملهمة بدلاً من التعليمات الجامدة.

إن القائد التحويلي، بصنعه لهذا الوعي، يُحوّل المؤسسة من كيانٍ يُدار بالعقود واللوائح إلى كيانٍ يُقاد بالمعنى والمغزى. فحين يفهم الجميع "لماذا نحن هنا؟" و"إلى أين نتجه؟" و"ما الأثر الذي نتركه؟"، يصبح العمل متعةً جماعيةً لا مهمةً مفروضة.

ولذلك فإن بناء الوعي المؤسسي ليس مجرد مرحلةٍ في رحلة التغيير، بل هو محورها المستمر. فالمؤسسة الواعية لا تحتاج إلى إعادة هيكلةٍ كل عام، لأنها تعيد تشكيل نفسها تلقائيًا كلما تغيّر السياق. إنها كالكائن الحي الذي يرمم خلاياه بنفسه دون أن يفقد هويته.

وهكذا، فإن القائد التحويلي يُعيد للمؤسسة عقلها الجمعي، ويزرع فيها وعيًا يجعلها تدرك ذاتها، وتفهم دورها، وتعيش رسالتها. إنه لا يقود فقط إلى المستقبل، بل يبني في النفوس القدرة على التفكير بالمستقبل. وبذلك يتحوّل الوعي من أداةٍ للقيادة إلى غايةٍ للتمكين، ويصبح القائد ليس من يُوجّه التغيير، بل من يُنير الطريق نحوه.

---

3 التمكين كنتاجٍ طبيعي للقيادة التحويلية

كيف ينتقل الإلهام إلى التمكين؟

حين تتحوّل القيادة من سلطةٍ إلى رسالة، ومن تحكمٍ إلى إلهام، ومن إدارةٍ إلى تنمية، فإن النتيجة الحتمية لذلك هي **التمكين**. فالتمكين ليس قرارًا تنظيميًا يُتخذ في اجتماعٍ، ولا سياسةً تُكتب في لائحة، بل هو حالةٌ مؤسسيةٌ ناضجةٌ تتولّد تلقائيًا عندما تُمارَس القيادة التحويلية بصدقٍ واتساقٍ. فحيثما وُجد الإلهام، وُجد التمكين؛ وحيثما سادت الثقة، ازدهر الأداء.

التمكين المؤسسي، في جوهره، هو عملية **تحويل الطاقة البشرية الكامنة إلى إنجازٍ ملموسٍ**، عبر تهيئة بيئةٍ تشجع المبادرة، وتُقلّل الاعتماد على الرقابة، وتمنح الأفراد حرية التفكير والإبداع في إطار الأهداف المشتركة. وهو بهذا المعنى ليس تخليًا عن السلطة، بل إعادة توزيعٍ لها على نحوٍ يُضاعف فاعليتها. فالقيادة التحويلية لا تضعف النظام، بل تُقوّيه من خلال توسيع دائرة المسؤولية والمشاركة.

يشير **دليل إدارة الأداء** إلى أن التمكين الفعّال يتحقق عندما "يُفهم الأداء بوصفه مسؤوليةً مشتركةً بين الفرد والمؤسسة، قائمةً على الثقة، والدعم، والتحفيز، والمساءلة البنّاءة". وهذه الرؤية تجعل التمكين ليس منحةً من الأعلى، بل شراكةً تنضج من الداخل، بين قيادةٍ مؤمنةٍ بقدرات أفرادها، وأفرادٍ يدركون أنهم شركاء في بناء نجاح المؤسسة لا مجرد منفذين لتعليماتها.

وضوح الأدوار قبل تفويض القرار

وفي المقابل، يُحذّر **نظام تقويم الأداء** من أن التمكين يفقد معناه إذا لم يُرافقه وضوحٌ في الأدوار، وعدالةٌ في التقييم، وشفافيةٌ في التغذية الراجعة. فالقائد التحويلي لا يمنح الحرية دون بوصلة، ولا التفويض دون توجيه، بل يُوازن بين الاستقلالية والمسؤولية، لأن الحرية بلا مساءلة تُنتج الفوضى، والمساءلة بلا ثقة تُنتج الخوف، والتمكين الحقيقي لا يعيش في ظل أيٍّ منهما.

وفي التجارب المؤسسية الحديثة، يُنظر إلى التمكين بوصفه **الوجه العملي للقيادة التحويلية**. فالقائد التحويلي يُلهم الأفراد ليؤمنوا بقدرتهم، ثم يُهيئ لهم الأدوات التي تجعلهم يمارسون تلك القدرة بفعاليةٍ. وهذا ما يجعل التمكين انتقالاً تدريجيًا من "التحفيز الخارجي" إلى "الدافع الذاتي". فعندما يشعر الفرد أن صوته مسموعٌ، وأن رأيه مؤثرٌ، وأن مجهوده مُقدّرٌ، يتحوّل الولاء من التزامٍ وظيفيٍ إلى انتماءٍ وجدانيٍ.

إن التمكين في بيئة القيادة التحويلية لا يُقاس بعدد الصلاحيات المفوضة، بل بدرجة الوعي الجماعي التي تجعل الأفراد يُمارسون صلاحياتهم في الاتجاه الصحيح دون الحاجة إلى توجيهٍ مستمر. وهذا ما يميز "التمكين الناضج" عن "التمكين الشكلي". ففي التمكين الناضج، تكون الثقة متبادلة، والتواصل مفتوحًا، والمساءلة عادلةً، والمبادرة جزءًا من السلوك اليومي.

التمكين في إطار الصلاحية

وقد أوضح **نظام إدارة الأداء الإماراتي** أن التمكين يمثل أحد أعمدة الأداء الحكومي الذكي، لأنه يجعل الموظف "قائدًا في موقعه" قادرًا على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، في إطارٍ من القيم والأنظمة. وهذه الرؤية تُحوّل المؤسسة من هرمٍ إداريٍ يعتمد على الأوامر إلى شبكةٍ ذكيةٍ تعتمد على الوعي.

توضح المراجع الحكومية نطاقًا محددًا لإدارة أداء الموظفين، لا نظرية ملزمة في أسلوب القيادة لكل جهة ولا صلاحية تفويض عامة. يُرجع إلى ما ينطبق على الجهة والموقف. الهيئة الاتحادية: نطاق «إنجازاتي» • اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية

تضيف التغذية الراجعة متعددة المصادر زوايا نظر على السلوك، لكن جمع الآراء لا يضمن الإنصاف بذاته. حدّد الغرض من التغذية الراجعة، ومن يطّلع عليها، وكيف يُفحص السياق قبل استخدامها.

ويُسهم **نظام تقييم الأداء بطريقة 360 درجة** في دعم ثقافة التمكين، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لتقييم رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهم على حدٍّ سواء، مما يُعزز الثقة الأفقية، ويُكرّس مبدأ العدالة والشفافية، ويُحوّل العلاقة بين القائد والفريق إلى علاقةٍ من "النمو المشترك".

ما الذي يقرّره الموظف، ومتى يصعّد الحالة؟



وثّق حدود التفويض وطريقة الإحالة. ويساعد فحص العينة على تمييز خطأ في الإجراء من صياغة وضعت الموظف في موقف لا تسمح صلاحياته بحلّه.

القيادة التحويلية، إذن، تُحوّل بيئة العمل إلى بيئةٍ حاضنةٍ للتمكين، لأنها 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 موزعًا بوعيٍ ومسؤوليةٍ في جميع الاتجاهات.

إن التمكين في سياق القيادة التحويلية يُشبه الزراعة الواعية: فالقائد لا يدفع الشجرة للنمو بالقوة، بل يهيئ لها الضوء، والهواء، والماء، والتربة، فتزهر من تلقاء نفسها. وهكذا، فإن التمكين ليس فعلاً يُمارس من الخارج، بل نموٌّ طبيعيٌّ يحدث من الداخل، حين تتكامل بيئة العمل، والثقافة المؤسسية، والقدوة القيادية، لتُنتج إنسانًا يملك القرار لأنه يملك الوعي.

وفي النهاية، فإن القيادة التحويلية لا تُقدّم التمكين كأداةٍ إداريةٍ فحسب، بل كفلسفةٍ إنسانيةٍ ترى أن الإنسان هو الأصل، وأن أقوى مؤسسةٍ هي تلك التي تُحرّكها القناعة لا الرقابة، والإيمان لا الخوف، والمسؤولية لا التبعية. فحين يصل القائد إلى هذه المرحلة، لا

يكون قد مكّن موظفيه فقط، بل يكون قد مكّن المؤسسة كلها من أن تُدير نفسها بنفسها بثقةٍ ووعيٍ واستدامةٍ.

---

4 بناء الثقة التنظيمية كأساسٍ للتحول المستدام

الثقة هي العملة الأندر في الحياة المؤسسية، وهي الوقود الذي لا يمكن لأي نظامٍ أو قائدٍ أن يُحرّك آلة الأداء بدونه. فمهما بلغت كفاءة الأنظمة، ودقة الإجراءات، وروعة الخطط، فإنها تظل بلا روحٍ 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.

الثقة التي يمكن اختبارها

إنّ الثقة ليست شعورًا عاطفيًا أو مجاملةً إنسانية، بل هي **رأسمالٌ مؤسسيٌّ** يُقاس بالعلاقات، ويُستثمر في السلوك، ويُترجم إلى إنتاجيةٍ واستقرارٍ وولاء. فالمؤسسة التي يسود فيها الخوف، لا يمكن أن تزدهر فيها المبادرة، والمؤسسة التي تضعف فيها العدالة، تفقد فيها الحماسة، لأن غياب الثقة يُحوّل الطاقة الإبداعية إلى طاقةٍ دفاعية. وهنا يأتي دور القائد التحويلي في إعادة بناء جسور الثقة بين الأفراد والنظام، وبين الإدارة والعاملين، وبين القول والفعل.

تشير الأدلة الواردة في **نظام تقويم الأداء** إلى أن العدالة والشفافية في التقييم تُعدّ من أهم عوامل تعزيز الثقة بين الموظف والمؤسسة. فحين يشعر الفرد أن جهده يُقدّر بعدلٍ، وأن أداءه يُقاس بمعاييرٍ موضوعيةٍ، تزول مخاوف الظلم أو التحيز، ويُصبح مستعدًا لبذل المزيد بإخلاصٍ واطمئنان. وهكذا تتحول الثقة من علاقةٍ شعوريةٍ إلى سلوكٍ مؤسسيٍ يوميٍ يُمارَس في القرارات والإجراءات.

أما **دليل إدارة الأداء** فيربط الثقة بالشفافية في الأهداف والتغذية الراجعة المستمرة، مؤكدًا أن الثقة تُبنى حين يكون الاتصال صادقًا، والمعلومة متاحة، والمساءلة واضحة. فالقائد التحويلي لا يحتكر المعرفة، بل يُشاركها، لأنه يعلم أن المشاركة تُقوّي الثقة، وأن الغموض يُضعفها. فحين تُفتح المعلومات، تُغلق الشكوك، وحين تتسق الأقوال مع الأفعال، تُولد الثقة تلقائيًا دون الحاجة إلى خطاباتٍ 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، تُعدّ الثقة نظامًا غير مكتوبٍ لكنه أكثر قوةً من كل اللوائح. فهي التي تجعل الموظف يتبع قائده طواعيةً، لأنها تقوم على الإيمان قبل الإلزام. فالقائد التحويلي يزرع الثقة بثلاث طرقٍ مترابطة:

1 **الاتساق (Consistency)**: أن تكون الأفعال انعكاسًا حقيقيًا للأقوال، لأن الناس لا يتبعون ما نعلنه بل ما نفعله.

2 **الاحترام (Respect)**: أن يُعامل الجميع بعدالةٍ وكرامةٍ، لأن الاحترام يُولّد الانتماء، والانتماء يُغذّي الثقة.

3 **التمكين (Empowerment)**: أن تُمنح الفرص والثقة للآخرين، لأن من يثق يُمنَح الثقة.

كيف تستمر الثقة عند الخلاف؟

وتُظهر 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، ويُعبّر الأفراد عن آرائهم بحريةٍ واحترامٍ. وهذه الممارسة لا تُعزز الأداء فحسب، بل تُحوّل المؤسسة إلى بيئةٍ نفسيةٍ آمنةٍ تحتضن الإبداع بدل أن تخنقه.

إنّ الثقة التنظيمية ليست مطلبًا ناعمًا أو رفاهيةً إدارية، بل هي متطلبٌ استراتيجيٌ لإدارة التغيير. فكل مبادرةٍ تغييريةٍ بلا ثقةٍ تُولد ميتة، لأنها تُقابل بالشك والمقاومة. والعكس صحيح: حين تكون الثقة عالية، يُصبح التغيير أسرع، وأقل كلفةً، وأكثر استقرارًا. وهذا ما

يُعبّر عنه علم الإدارة بمفهوم "رأس المال الاجتماعي" (Social Capital)، أي شبكة العلاقات والقيم التي تُمكّن التعاون والتكامل داخل المؤسسة.

ومن هنا فإن القائد التحويلي لا ينشغل 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، ويجعل من الاعتراف بالخطأ فضيلةً، لا تهديدًا.

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 تعبر كل أزمةٍ بسلام. ولهذا، فإن بناء الثقة ليس هدفًا مرحليًا في رحلة القيادة التحويلية، بل هو **الشرط الجوهري للتحول المستدام**، والأساس الذي يقوم عليه كل تمكينٍ وكل إنجازٍ وكل تميزٍ مؤسسيٍ قابلٍ للبقاء.

5️⃣ القيادة التحويلية ومنظومات الأداء المؤسسي

في عالمٍ تتسارع 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 بإلهام الأفراد، بل تُعيد صياغة النظام الذي يعملون داخله، لتُحوّله من جهازٍ بيروقراطيٍ إلى منظومةٍ ديناميكيةٍ تُدار بالمعرفة والتحفيز والوعي. إنها تُحوّل الأداء من مهمةٍ إجرائيةٍ إلى رسالةٍ قيميةٍ تعكس نضج المؤسسة ووعيها بذاتها.

ربط مؤشرات الأداء بغاية العمل

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 يُولّد الجمود؛ والقيادة وحدها تصنع الحماس، لكنها قد تُنتج الفوضى؛ أما الجمع بينهما فيُنتج "الانضباط الحيوي" الذي يضمن للمؤسسة أن تتحرك بثقةٍ 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 تُحوّلها من مجموعة مؤشراتٍ جامدةٍ إلى إطارٍ ذكّيٍ للتوجيه والتحسين. فالقائد التحويلي لا يكتفي بمتابعة المؤشرات، بل يُعيد تفسيرها، ويقرأ ما وراء الأرقام، ويحوّل كل مؤشرٍ إلى فرصةٍ للتعلّم 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: فالأولى تُدير النتائج من خلال الإنسان، بينما الثانية تُدير الإنسان من خلال النتائج.

إنّ العلاقة بين القيادة التحويلية ومنظومة الأداء المؤسسي تقوم على ثلاث ركائزٍ جوهريةٍ تشكل دورةً مستمرةً من التحفيز والتحسين:

1️⃣ الوضوح:
القائد التحويلي يبدأ بتوضيح الرؤية، والأولويات، ومعايير النجاح. فهو لا يفترض أن الأداء سينضبط تلقائيًا، بل يخلق بيئةً واضحة المعالم يعرف فيها كل موظفٍ ما المطلوب منه، وكيف يُقاس عمله، وما أثره على الأهداف العليا للمؤسسة. فالوضوح هو أول خطوةٍ في بناء العدالة، والعدالة هي أساس الالتزام.

من المراجعة إلى تحسين الممارسة

2 **التمكين:**
القائد التحويلي لا يراقب الأداء ليُعاقب، بل ليُمكّن. فهو يرى في الانحرافات فرصًا للتعلّم، وفي الأخطاء فرصًا للنضج. إنه يُحوّل نظام الأداء إلى أداةٍ لتطوير القدرات لا لتصنيف الأفراد، ويُعزز لديهم الإيمان بأن التقييم ليس حكمًا، بل تغذيةً راجعةً تفتح باب التحسين.

3 **التحفيز المستدام:**
في ظل القيادة التحويلية، يتحوّل الأداء إلى رحلةٍ تحفيزيةٍ مستمرةٍ، لأن القائد يُركّز على المعنى لا على المراقبة. فهو يُذكّر الفريق دومًا بأن الأرقام لا تُلهم، 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، مؤكدًا أن القائد الذي يسمح بتقييم نفسه من الآخرين يُعطي أبلغ رسالةٍ في الشفافية والنضج. فالثقة التي يُظهرها في نفسه تُحرّر الآخرين من الخوف، وتُحوّل نظام الأداء من ثقافة الخضوع إلى ثقافة الحوار والتغذية الراجعة المتبادلة.

إنّ القيادة التحويلية تُحوّل منظومة الأداء إلى منظومةٍ للتعلم الجماعي، إذ تخلق ما يُعرف بـ "حلقة الأداء الواعية"، التي تبدأ بتحديد الأهداف، مرورًا بالتنفيذ، ثم المراجعة، فالتقييم، فالتغذية الراجعة، فالتحسين، فالتعلم المؤسسي. وهذه الحلقة لا تتوقف أبدًا، لأن القائد التحويلي لا يرى الأداء حدثًا دوريًا، 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 انتظارًا لنتائج آخر العام. فالقائد التحويلي هو الذي يُدرّب موظفيه على أن يُقيّموا أنفسهم قبل أن يُقيَّموا، ويُطوّروا أداءهم قبل أن يُطلب منهم ذلك، ويُحوّلوا المساءلة إلى سلوكٍ ذاتيٍ لا إلى إجراءٍ خارجيٍ.

ومن منظور الحوكمة، فإن القائد التحويلي يُسهم في بناء منظومةٍ شفافةٍ تضمن التوازن بين السلطة والمسؤولية، من خلال ترسيخ ثقافة "التحكم الذاتي". فبدل أن يعتمد النظام على المراقبة الخارجية، يُنشئ القائد في داخله ضميرًا إداريًا يُراقب نفسه. وهذا هو أرقى أشكال الحوكمة المؤسسية: أن يتحوّل النظام من وسيلةٍ للرقابة إلى وسيلةٍ للوعي.

إنّ القيادة التحويلية لا تنفصل عن الأداء المؤسسي لأنها تمثّل الجانب الإنساني له، كما أن الأداء يمثل الجانب النظامي لها. فالأداء هو المقياس، والقيادة هي المعنى، والتكامل بينهما هو الذي يصنع القيمة المؤسسية الحقيقية. وحين يُدرك القائد أن مؤشرات الأداء ليست أرقامًا، بل مرآةٌ للثقافة والسلوك، فإنه يُدير الأداء بعقله وقلبه معًا، فيقيس الأثر كما يقيس الناتج، ويُوازن بين الإنجاز والنضج، وبين النتائج والقيم.

وهكذا، تصبح القيادة التحويلية ومنظومة الأداء المؤسسي وجهين لعملةٍ واحدةٍ اسمها "التميّز المستدام"، لأن كليهما يعمل على رفع وعي المؤسسة بنفسها، وتحويل طاقتها إلى قيمةٍ، وتحقيق رسالتها بأعلى درجات الإتقان.

---

6 الذكاء العاطفي والاتصال الإنساني في القيادة التحويلية

في عالمٍ أصبحت فيه المعرفة متاحةً للجميع، لم يعد التفوق القيادي قائمًا على "ما يعرفه القائد"، بل على "كيف يتعامل مع من يعرف". فالذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) أصبح العنصر الحاسم في القيادة الحديثة، لأنه يُحوّل المعرفة إلى تأثير، والتأثير إلى إلهام، والإلهام إلى تمكين. والقيادة التحويلية، بما تحمله من إنسانيةٍ ووعيٍ وجداني، تُعدّ النموذج الأوضح لتجسيد هذا المفهوم عمليًا في بيئة العمل.

الذكاء العاطفي في محادثة العمل

الذكاء العاطفي ليس عاطفةً زائدةً أو لطفًا مفرطًا كما يُخطئ البعض في فهمه، بل هو **القدرة على فهم الذات وإدارتها، وفهم الآخرين والتأثير فيهم**. إنه وعيٌ مزدوجٌ: داخليٌ يُنظّم المشاعر، وخارجيٌ يُنسّق العلاقات. والقائد التحويلي هو الذي يجيد هذا التوازن

بدقةٍ، لأنه يُدير الناس لا بالعواطف المنفلتة، 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)** و**الذكاء العاطفي (EQ)**، لأن الأول يُوجّه التفكير، والثاني يُحرّك السلوك. فالعقل يُخطّط، لكن القلب هو الذي يجعل الناس يسيرون في الاتجاه الصحيح برغبةٍ واندفاعٍ وإيمان.

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

أما **نظام تقويم الأداء** فيؤكد أن التفاعل الإيجابي بين الرئيس والمرؤوس يُعدّ من أهم محددات النجاح في تقييم الأداء. فالقائد التحويلي لا يُمارس التقييم كحكمٍ نهائي، بل كحوارٍ بنّاءٍ يهدف إلى النمو والتطور. وهنا يظهر الذكاء العاطفي كمهارةٍ جوهريةٍ في إدارة التغذية الراجعة، لأنه يجعل النقد مقبولاً، والتوجيه محفزًا، والمسؤولية مشتركةً لا متبادلة.

إن القائد التحويلي يملك حسًّا وجدانيًا عاليًا يجعله يُدرك أن الناس لا يتبعون القائد الأقوى، بل القائد الأصدق والأقرب والأكثر فهمًا لمشاعرهم. إنه يُدير الفريق كما يُدير القلب نبضه: بتوازنٍ بين القوة والرحمة. فهو يعرف متى يُشدّ العزم ومتى يُرخي الوتر، ومتى يوجّه بالعقل ومتى يحتضن بالعاطفة.

تعرض القائمة التالية إطار جولمان التطبيقي؛ فلا تُعامل الأبعاد بوصفها التصنيف العلمي الوحيد للذكاء العاطفي، ولا أداة تشخيص للفرد.

خمسة أبعاد في إطار جولمان

وقد حدّد عالم النفس *دانيال جولمان (Daniel Goleman)* خمسة أبعادٍ للذكاء العاطفي، يمكن تطبيقها بوضوحٍ في إطار القيادة التحويلية:

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

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

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

4. **الوعي الاجتماعي (Social Awareness)**: فهمه لمشاعر الآخرين واحتياجاتهم، مما يُعزّز التعاطف ويُعمّق الثقة.

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

هذه الأبعاد الخمسة لا تُدرّس نظريًا فحسب، بل تُمارس يوميًا في كل تفاعلٍ بين القائد وفريقه. فحين يُصافح بابتسامةٍ صادقةٍ، أو يُصغي بانتباهٍ حقيقي، أو يُعبّر عن تقديرٍ صادقٍ لجهدٍ صغيرٍ، فإنه يُرسل رسالةً عاطفيةً أقوى من أي حافزٍ مادي.

ويربط **نظام إدارة الأداء الإماراتي** بين القيادة الفعالة وبناء بيئةٍ إيجابيةٍ قائمةٍ على الاحترام والثقة والتقدير. فالقائد التحويلي يستخدم التواصل الإنساني لخلق الانتماء، ويجعل من كل لقاءٍ فرصةً لبناء الثقة، ومن كل تحدٍّ وسيلةً لزيادة الترابط بين الفريق والإدارة.

عبارات تساعد في مراجعة حالة متعثرة

ابدأ بالملاحظة
في العينة، توقّف إدخال الطلب عند خطوة التحقق.
اسأل قبل التفسير
ما الذي ظهر على الشاشة؟ وأي معلومة كانت ناقصة؟
اتفق على متابعة
سجّل خطوة واحدة نجرّبها، ومن سيراجع الحالات المشابهة لاحقًا.

الإصغاء قبل الحكم

وفي المؤسسات التي يغيب فيها الذكاء العاطفي، تتحول الاجتماعات إلى منابر نقدٍ، والتقييم إلى تهديدٍ، والتواصل إلى واجبٍ، فتفقد المنظمة إنسانيتها شيئًا فشيئًا. أما حين يسود الذكاء العاطفي، تُصبح العلاقات مصدرًا للإلهام لا الصراع، وتُصبح بيئة العمل مساحةً للنمو لا للمنافسة السلبية.

إنّ الذكاء العاطفي هو الذي يُعيد للقيادة التحويلية بعدها الإنساني العميق. فهو يُمكّن القائد من أن يكون مؤثرًا دون أن يكون متسلّطًا، حازمًا دون أن يكون قاسيًا، قريبًا دون أن يفقد احترامه. إنه الذي يجعله يرى في كل موظفٍ قصةً، وفي كل خطأٍ درسًا، وفي كل نجاحٍ فرصةً لتقدير الإنسان قبل الإنجاز.

ولذلك، فإن القيادة التحويلية التي تفتقر إلى الذكاء العاطفي تُصبح قاسيةً جافةً مهما بلغت من الكفاءة، والذكاء العاطفي دون قيادةٍ تحويليةٍ يبقى عاطفةً بلا اتجاه. أما عندما يجتمعان، تتكوّن المعادلة القيادية الكاملة التي تصنع الفرق: **القيادة بالعقل التي تُنظّم العمل، والقيادة بالقلب التي تُنير الوعي.**

---

7 القيادة في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

لقد تغيّرت ملامح القيادة في القرن الحادي والعشرين كما لم تتغيّر من قبل. فبينما كان القائد في الماضي يُقاس بقدرته على اتخاذ القرار السريع أو فرض النظام الصارم، أصبح اليوم يُقاس بقدرته على **القيادة عبر التكنولوجيا**، وعلى **توجيه الذكاء الاصطناعي** لصالح الإنسان لا على حسابه. فالتحول الرقمي لم يُبدّل أدوات العمل فحسب، بل غيّر قواعد القيادة ذاتها، فالقائد في هذا العصر لم يعد مجرد مُوجّهٍ للناس، بل مُنسّقٌ بين الإنسان والآلة، بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي.

أين تساعد التقنية القائد؟

إنّ **القيادة التحويلية في عصر الرقمنة** هي قيادةٌ واعيةٌ بالتحول، تُدرك أن التكنولوجيا ليست غايةً بحد ذاتها، بل وسيلةٌ لتمكين الأداء وتعزيز الكفاءة وتحسين التجربة المؤسسية. فهي لا تخشى من الذكاء الاصطناعي، بل تراه شريكًا ذكيًا يساعدها على صنع القرار، وتحليل البيانات، واستشراف المستقبل. ولذلك فإن القائد التحويلي في هذا العصر يُمارس نوعًا جديدًا من القيادة يُسمّى "القيادة التكيفية الرقمية" (Digital Adaptive Leadership)، التي تقوم على الفهم العميق للتقنية من جهة، ولطبيعة الإنسان من جهةٍ أخرى.

يشير **دليل إدارة الأداء** إلى أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا إداريًا، بل أصبح مكوّنًا أساسيًا في منظومة التمكين المؤسسي. فأنظمة الأداء الإلكترونية (e-Performance Systems) ولوحات القيادة الرقمية (Dashboards) وأنظمة الموارد المؤسسية (ERP) أصبحت أدواتٍ حيويةً للقيادة الحديثة، لأنها تُحوّل البيانات إلى بصيرةٍ، والمعلومات إلى قراراتٍ، والنتائج إلى تعلمٍ مستمر. والقائد التحويلي هو الذي يعرف كيف يستخدم هذه الأدوات لا ليُراقب الناس، بل ليُطوّرهم، ولا ليُحمّلهم بالأرقام، بل ليُحرّر طاقاتهم من القيود.

أما **نظام إدارة الأداء الإماراتي** فيؤكد أن القيادة الفعالة في بيئة الذكاء الاصطناعي تعتمد على قدرتها على "دمج التقنية بالقيم"، لأن

التكنولوجيا بلا قيمٍ قد تُنتج أداءً عاليًا، لكنها لن تُنتج إنسانيةً. ولهذا، فإن القائد التحويلي في العصر الرقمي هو من يُحافظ على البعد الإنساني في عالمٍ رقميٍّ بارد، فيُوازن بين الكفاءة والرحمة، وبين السرعة والجودة، وبين الأتمتة والوعي.

البيانات تقوّي القرار ولا تنوب عنه

لقد دخلنا عصرًا يُسمّى **القيادة بالبيانات (Data-Driven Leadership)**، حيث لا تُبنى القرارات على الانطباعات، بل على الأدلة الرقمية والتحليلات التنبؤية. لكن القائد التحويلي يُدرك أن البيانات وحدها لا تصنع الرؤية، وأن الخوارزميات قد تُحلّل الماضي لكنها لا تملك الحلم بالمستقبل. ولذلك، فهو يُوظف الذكاء الاصطناعي ليُعزّز ذكاءه البشري، لا ليستبدله. فهو يستخدم التحليلات الذكية لا لتُقرر بدلًا عنه، بل لتمنحه وضوحًا أعمق، واتجاهًا أدق، وثقةً أعظم في قراراته.

قد تعطي أداة توليدية نتيجةً غير صحيحة بصياغة مقنعة. راجع السجل أو الإجراء المعتمد، وافحص التحيّز، وأبقِ القرار الذي يمسّ الموظف أو المراجع لدى صاحب الصلاحية. المعهد الوطني الأمريكي للمعايير والتقنية: مخاطر الذكاء الاصطناعي التوليدي • سدايا: التقييم الذاتي لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي

إنّ **التحول الرقمي في القيادة** لا يعني تحويل الإنسان إلى رقم، بل يعني تحريره من المهام المتكررة ليُركّز على الإبداع والتفكير والتحليل. فالقائد التحويلي لا يُقاوم التقنية، بل يُعيد تعريف دور الإنسان داخلها. فبدل أن يخاف الموظفون من فقدان وظائفهم بسبب الأتمتة، يجعلهم القائد التحويلي يفهمون أن التقنية جاءت لترفعهم إلى مستوياتٍ أعلى من التفكير والابتكار. وهكذا يتحوّل الذكاء الاصطناعي من تهديدٍ إلى فرصةٍ، ومن آلةٍ إلى رافعةٍ للتمكين.

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

إنّ **القيادة التحويلية في عصر الذكاء الاصطناعي** تُعيد تعريف معنى "الذكاء" ذاته، فالقائد لم يعد هو الأذكى في معرفة التفاصيل، بل الأوعى في فهم الصورة الكلية. لقد أصبح دوره أن يُنسّق بين الذكاء الاصطناعي والتحليل الإنساني، ليصنع قرارًا متوازنًا يجمع بين الدقة والرحمة، وبين العلم والقيم. فهو يُدرك 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.

كيف يُصان البعد الإنساني؟

ومن هنا، فإن القائد التحويلي في البيئة الرقمية يُمارس خمسة أدوارٍ جديدةٍ جوهريةٍ:

1. **المعلّم الرقمي:** الذي يُنمّي ثقافة الوعي التقني لدى موظفيه، ويُزيل عنهم رهبة التقنية.
2. **المترجم بين الإنسان والآلة:** الذي يفهم لغة التكنولوجيا ويحوّلها إلى حلولٍ إنسانيةٍ واقعيةٍ.
3. **المُيسّر للابتكار:** الذي يخلق بيئةً تسمح بالتجريب دون خوفٍ من الفشل.
4. **الحارس القيمي:** الذي يضمن أن تبقى التكنولوجيا خادمةً للإنسان لا سيّدةً عليه.
5. **المستشرف الواعي:** الذي يُبصر 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 عميقٍ، يكون قد تجاوز إدارة الأداء إلى قيادة المستقبل.

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

8 خارطة الطريق نحو قيادةٍ تحوّليةٍ مُمكِّنةٍ للأداء

حين تصل المؤسسة إلى مرحلةٍ من النضج تجعلها تُدرك أن القيادة ليست موقعًا بل مسؤولية، وليست سلطةً بل تأثيرًا، وليست إدارةً بل وعيًا، تكون قد وضعت قدمها الأولى على طريق **القيادة التحويلية المُمكِّنة للأداء**. هذه القيادة ليست مشروعًا تدريبيًا يُعقد ولا هي شعارٌ تنظيميٌّ يُرفع، بل هي رحلةٌ طويلةٌ من إعادة بناء الإنسان، والنظام، والثقافة، والوعي.

الخارطة تربط السلوك الفردي بالنظام

لقد أثبتت التجارب المؤسسية الناجحة أن القيادة التحويلية لا تُمارس بالعشوائية، بل تحتاج إلى خارطة طريقٍ واضحةٍ تُحوّل المبادئ إلى ممارساتٍ، والممارسات إلى نتائجٍ، والنتائج إلى ثقافةٍ مؤسسيةٍ راسخةٍ. ويمكن تلخيص **خارطة الطريق نحو القيادة التحويلية المُمكِّنة للأداء** في خمس مراحل مترابطة تشكل دورة الحياة القيادية المتكاملة:

المرحلة الأولى: الوعي الذاتي للقائد

كل قيادةٍ تبدأ من الداخل قبل أن تمتد إلى الخارج. فالقائد التحويلي لا يستطيع أن يُغيّر الآخرين ما لم يُغيّر 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 تُحرّكه.
إنّ القائد الواعي بذاته يتعامل مع قراراته بمسؤوليةٍ، ومع الآخرين بتواضعٍ، ومع التغيير بثقةٍ لا غرور. وهذا الوعي يُشكّل الأساس النفسي والأخلاقي الذي يُجنّبه التصلّب في الرأي أو الخضوع للانفعال أو الانحياز للمصلحة الشخصية.

المرحلة الثانية: بناء الوعي الجمعي والثقافة المشتركة

بعد أن يُدرك القائد ذاته، ينتقل إلى بناء **الوعي الجمعي** داخل المؤسسة. فالقائد التحويلي يُدرك أن التغيير لا ينجح بالقوة الفردية بل بالقناعة الجماعية. لذلك يعمل على خلق "لغةٍ ثقافيةٍ موحدةٍ" تُعبّر عن رؤية المؤسسة، وقيمها، ورسالتها.
ويُبرز **دليل إدارة الأداء** أن الوعي الجمعي هو العنصر الحاسم الذي يضمن استدامة الأداء، لأن المؤسسة الواعية بذاتها وبغاياتها قادرةٌ على التصحيح الذاتي دون الحاجة إلى أوامرٍ أو تدخلاتٍ خارجية.

المرحلة الثالثة: تمكين الإنسان والنظام معًا

في هذه المرحلة تنتقل القيادة من الإلهام إلى التمكين. فالقائد التحويلي يُدرك أن الإنسان والنظام جناحان لا يطير الأداء بدونهما. ولذلك يعمل على بناء نظامٍ إداريٍ عادلٍ ومرنٍ في الوقت نفسه، يُتيح للموظف حرية المبادرة ضمن ضوابط الحوكمة، ويُربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي وفق مؤشراتٍ واضحةٍ وشفافة.

ويؤكد **نظام إدارة الأداء الإماراتي** أن التمكين الحقيقي يتحقق حين تتكامل منظومة الأداء مع منظومة القيم، لأن العدالة في النظام تُولّد الثقة، والثقة تُنتج الانتماء، والانتماء يُحرك الأداء.

المرحلة الرابعة: التحول الرقمي كرافعةٍ للقيادة التحويلية

القائد التحويلي في عصر الذكاء الاصطناعي يُدرك أن التقنية ليست تهديدًا بل فرصةٌ لتوسيع أثر القيادة. فهو يستخدم الأدوات

الرقمية لتعزيز التواصل، وتحليل الأداء، وتطوير المهارات، ونشر المعرفة المؤسسية.
إنّ التحول الرقمي يُتيح للقائد أن يرى المؤسسة بأكملها من منظورٍ تحليليٍ حي، حيث تُترجم البيانات إلى قراراتٍ، وتتحوّل القرارات إلى تحسينٍ مستمرٍ للأداء. وهذا ما يُعرف في الأدبيات الحديثة بـ "القيادة القائمة على البيانات" (Data-Informed Leadership)، التي تُوازن بين العلم والإلهام، وبين التقنية والقيم.

المرحلة الخامسة: القيادة من أجل الاستدامة والتميّز

في هذه المرحلة تُصبح القيادة التحويلية جزءًا من هوية المؤسسة، ويغدو التمكين ثقافةً سائدةً، والثقة سلوكًا متكررًا، 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 يُوجّه الناس فقط نحو ما يجب فعله، بل يُلهمهم ليؤمنوا بأن ما يفعلونه يُحدث فرقًا حقيقيًا في حياة الآخرين.

ما الذي يبقى بعد انتقال القائد؟

صلاحية قابلة للتسليم
يحفظ الفريق حدود القرار المعتمدة وقناة التصعيد ومسؤول المراجعة.
معرفة قابلة للتداول
تتاح أمثلة منزوعة البيانات الشخصية توضّح كيفية التعامل مع الحالات الملتبسة.
دليل للاستمرار
يستطيع قائد بديل مراجعة عينة وشرح سبب قبول قرار أو طلب تصحيحه.

إنّ هذه الخارطة ليست مجرد خطواتٍ ميكانيكيةٍ، بل إطارٌ فكريٌّ متكاملٌ يُعيد تعريف القيادة بوصفها **رحلةً في الوعي الإنساني والمؤسسي**. فهي تبدأ بالتأمل وتنتهي بالإلهام، وتجمع بين التحليل والمشاعر، وبين التخطيط والقيم.

وهكذا، حين تتبنى 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، متصالحةٍ مع التغيير، متجذّرةٍ في القيم، متطلّعةٍ إلى المستقبل. إنها القيادة التي لا تكتفي بأن تُغيّر الواقع، بل تُغيّر طريقة التفكير في الواقع. وبذلك تُصبح المؤسسة كائنًا حيًا واعيًا، يتحرك بذكاءٍ، وينمو بشغفٍ، ويُبدع بمسؤوليةٍ، ويُسهم في بناء مستقبلٍ أكثر إنسانيةً وفاعليةً وازدهارًا.

الخاتمة التحليلية

لقد أثبتت التجارب أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوبٍ 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 معرفيًا وإنسانيًا في آنٍ واحد، فتُوازن بين التفكير التحليلي والعاطفة الواعية، وبين التخطيط العقلاني والإلهام الروحي، لتُنتج بيئةً مؤسسيةً حيةً قادرةً على التكيف والإبداع والتجدد.

متى يصبح التمكين قدرة مستدامة؟

القائد التحويلي لا يفرض التغيير، بل يُوقظه، ولا يسعى إلى السيطرة على الناس، بل إلى تحرير قدراتهم، ولا يهدف إلى ضبط الأداء فحسب، بل إلى جعله تعبيرًا عن وعيٍ جمعيٍّ بالمهمة والغاية. فهو يؤمن أن أفضل وسيلةٍ لبناء منظومة أداءٍ قويةٍ هي بناء إنسانٍ قويٍّ داخليًا، يمتلك الثقة والوعي والمعنى، لأن الإنسان الواعي هو الذي يُحوّل النظام من أداةٍ للرقابة إلى أداةٍ للنضج والتحسين.

لقد مرّت القيادة عبر التاريخ بمراحل: من القيادة الأبوية، إلى القيادة الإجرائية، إلى القيادة التحفيزية، حتى وصلت إلى القيادة التحويلية التي تُعانق التغيير بدلاً من مقاومته، وتبني في المؤسسة عقلاً وضميرًا لا هيكلاً 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، لأنه يُعيد التوازن الإنساني في بيئةٍ يغزوها الأتمتة والسرعة. فالقائد التحويلي هو الضامن لئلا تتحول المؤسسة إلى آلةٍ 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 استمرارٍ في الزمن، بل تطورٌ في الوعي. لذلك فإن المؤسسة التي تتبنى هذا النهج لا تكتفي بالنجاح، بل تبني نسيجًا من العلاقات والثقافة والقيم يجعل نجاحها مستمرًا ومتجددًا بطبيعته.

إنّ مستقبل الأداء المؤسسي لن يكون لمن يمتلك الأدوات الأحدث، بل لمن يمتلك **القيادة الأوعى**؛ ولن يكون التفوق حكرًا على من يملك الموارد الأكبر، بل على من يملك **الإنسان الأعمق فهمًا والأصدق التزامًا**. وحين تتوحّد القيادة التحويلية مع منظومة الأداء في وعيٍ مشتركٍ، يتحول التغيير من حدثٍ عابرٍ إلى وعيٍ مستدامٍ، ويغدو الأداء طريقًا إلى التميز، لا عبئًا يُفرض من الأعلى.

وبذلك، يمكن القول إن القيادة التحويلية هي **الوعي القائد للأداء**، وهي أعلى مراحل النضج في رحلة التغيير المؤسسي، لأنها تُلهم، وتُمكّن، وتُحفّز، وتُوجّه، وتزرع في كل فردٍ إحساسًا بأنه ليس ترسًا في آلة، بل جزءًا من رسالةٍ كبرى تصنع الفرق، وتُضيء المستقبل بثقةٍ ومسؤوليةٍ ووعيٍ.

التوثيق للمحتوى

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

هذه الإضاءة من إعداد:

د. محمد العامري

مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية، بخبرةٍ تمتدّ لأكثر من ثلاثين عامًا في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من الإضاءات والمعارف النوعية،

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

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

تصفّح المزيد من المقالات عبر الموقع:

www.mohammedaameri.com

#القيادة_التحويلية #إدارة_الأداء_المؤسسي #تمكين_الأداء #الثقافة_التنظيمية #القيادة_في_بيئة_التغيير

#إدارة_التغيير_المؤسســي #التمكين_المؤسســي #التحفيز_القيــادي #الثقة_التنظيميــة #التحــول_الرقمي #الذكاء_العــاطفي #القيادة_الرقميــة #التواصل_القيــادي #التميز_المؤسســي #التحسين_المســتمر #الحوكمة_المؤسســية #الوعي_القيــادي #دكتور_محمــد_العامري #مهارات_النجــاح #القيادة_في_عصر_الذكاء_الاصــطناعي #القيادة_التحفيزيــة #إدارة_الأداء_الــوظيفي #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