

دور القيادة التحويلية في زيادة النشاط الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين في المؤسسات الحكومية العراقية
(دراسة تطبيقية استطلاعية في عينة من المؤسسات الحكومية)

The Role of Transformational Leadership in Increasing Job Engagement and Reducing Employee Turnover in Iraqi Government Institutions
An Applied Exploratory Study in a Sample of Government Institutions

م.م. زياد حكمت طوبيا سلوم

Ziad Hikmat Tobia Salloum

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية – دائرة تكنولوجيا المعلومات

Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific

Research – Department of Information

Technologyziadtobia@gmail.com

المستخلص

يتناول هذا البحث دراسة "دور القيادة التحويلية في تعزيز النشاط الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي في المؤسسات الحكومية العراقية ضمن إطار التنمية المستدامة 2030". يهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وسلوكيات الموظفين، بالإضافة إلى استكشاف تأثير تلك الممارسات على تحسين الأداء الوظيفي واستقرار القوى العاملة. اتبعت الدراسة منهجية كمية ذات طابع وصفي تحليلي، واعتمدت على جمع البيانات باستخدام استبيان مبني على مقياس ليكرت. تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية طبقية وقدرها (385) عينة تمثل مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسات الحكومية العراقية والبالغ عددهم (4074697) موظف لغاية تاريخ البحث، للتأكد من شمولية النتائج. تضمن الاستبيان ثلاثة محاور أساسية: أبعاد القيادة التحويلية (الحافز الإلهامي، الاستئثار الفكري، والاعتبار الفردي)، مستوى النشاط الوظيفي، ونية الدوران الوظيفي. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية واضحة بين القيادة التحويلية والنشاط الوظيفي، حيث بلغ متوسط تقييم القيادة التحويلية 4.33، مقارنة بمتوسط تقييم الإنتاجية الذي بلغ (3.66) تشير هذه النتيجة إلى أن القادة الذين يعتمدون نهجاً تحفيزياً وإبداعياً يساهمون بشكل مباشر في تحسين مستويات الأداء الوظيفي. كما كشفت الدراسة عن علاقة سلبية متينة بين القيادة التحويلية ونية الدوران الوظيفي، حيث بلغ متوسط التقييم لهذه النية (2.45) يدل ذلك على أن تبني أساليب القيادة التحويلية يقلل من رغبة الموظفين في البحث عن فرص عمل أخرى، مما يعزز من استقرارهم داخل المؤسسات. علاوة على ذلك، أوضح تحليل الانحدار المتعدد أن القيادة التحويلية تشكل عاملاً رئيسياً في تفسير نسبة كبيرة من التباينات في النشاط الوظيفي ودوران الموظفين، مؤكداً دورها المحوري في تحسين الأداء وتقليل معدلات الاستقالات. تدعم هذه النتائج فرضيات الدراسة وتساهم في تسليط الضوء على أهمية اعتماد القيادة التحويلية كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف الإصلاح الإداري المنصوص عليها في التنمية المستدامة 2030. وفي ختام البحث، قدمت توصيات عملية لصناع القرار في القطاع الحكومي تضمنت تعزيز برامج التدريب والتطوير القيادي، دمج مؤشرات القيادة التحويلية ضمن نظم تقييم الأداء، وتشجيع ثقافة الابتكار وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي لتحقيق بيئة عمل أكثر كفاءة واستقراراً.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، النشاط الوظيفي، معدل دوران الموظفين.

Abstract

This research deals with the study of 'The Role of Transformational Leadership in Enhancing Job Engagement and Reducing Turnover Rates in Iraqi Government Institutions within the Framework of Sustainable Development 2030.' The study aims to analyze the relationship between transformational leadership practices and employee behaviors, in addition to exploring the impact of these practices on improving job performance and workforce stability. The study followed a quantitative methodology with a descriptive-analytical approach

and relied on data collection using a questionnaire based on a Likert scale. The questionnaire was distributed to a stratified random sample of 385 respondents representing various job categories within Iraqi government institutions, out of a total of 4,074,697 employees at the time of the research, to ensure the comprehensiveness of the results. The questionnaire included three main axes: dimensions of transformational leadership (inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration), level of job engagement, and intention to turnover. The results of the statistical analysis showed a clear positive relationship between transformational leadership and job engagement, with the average rating for transformational leadership reaching 4.33, compared to the average productivity rating of 3.66, indicating A Leaders who take a motivational and creative approach directly contribute to improving job performance levels. The study also revealed a strong negative relationship between transformational leadership and the intention to leave a job, with the average rating for this intention being 2.45. This indicates that adopting transformational leadership styles reduces employees' desire to look for other job opportunities, which helps maintain their stability within organizations. Moreover, multiple regression analysis showed that transformational leadership is a key factor in explaining a large portion of the variations in job performance and turnover, confirming its central role in improving performance and reducing resignation rates. These results support the study's hypotheses and highlight the importance of using transformational leadership as a strategic tool to achieve the administrative reform goals outlined in Sustainable Development 2030. At the end of the research, practical recommendations were offered to decision-makers in the government sector, including enhancing leadership training and development programs, integrating transformational leadership indicators into performance evaluation systems, and encouraging a culture of innovation while strengthening internal communication channels to create a more efficient and stable work environment.

Keywords: Transformational leadership, job activity, employee turnover rate.

1. المقدمة

تعد القيادة التحويلية من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي عبر مختلف القطاعات، حيث تقوم على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة. وفي العراق، تزداد الحاجة إلى دعم وتطوير القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية العراقية، خصوصاً في ظل التنمية المستدامة 2030 التي تهدف إلى تحقيق تحول إداري شامل، تحسين الأداء الحكومي، وتعزيز بيئة العمل. تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على زيادة الإنتاجية والحد من معدلات دوران الموظفين الوظيفي، مما يساهم في استقرار القوى العاملة ورفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسات. وفي إطار التنمية المستدامة 2030، تسعى الحكومة العراقية إلى تطوير القطاع الحكومي من خلال اعتماد أفضل الممارسات الإدارية وتشجيع الابتكار في بيئة العمل، ما يجعل القيادة التحويلية خياراً مناسباً لهذه المرحلة. تركز القيادة التحويلية على أربعة محاور رئيسية، وهي: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي. تلعب هذه المحاور دوراً أساسياً في ترسيخ ثقافة تنظيمية مبنية على التعاون والنمو المستمر. ومن خلال تنفيذ هذه المبادئ، تتمكن المؤسسات من خلق بيئة محفزة تساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يعزز الإنتاجية ويقلل من الرغبة في ترك الوظائف. تشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى نمط القيادة التحويلية تتمتع بمعدلات دوران وظيفي أقل؛ إذ يشعر الموظفون بالتقدير ويحظون بفرص للتطوير المهني والشخصي، مما يعزز ارتباطهم بالعمل. وفي السياق العراقي، تُظهر القيادة التحويلية إمكانات كبيرة لمواجهة تحديات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية العراقية، مثل تدني مستويات الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات التنقل بين الوظائف. كما أن تحسين بيئة العمل من خلال أساليب القيادة التحويلية يمكن أن يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في العراق في مجالي الحوكمة والإدارة العامة. لذلك يسعى هذا البحث إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز النشاط الوظيفي وخفض معدلات تدوير الوظائف داخل المؤسسات الحكومية العراقية. يركز البحث كذلك على دراسة تأثير هذه القيادة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، من خلال بحث العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تسليط الضوء على آليات تطبيق هذه الاستراتيجيات داخل المؤسسات العراقية. علاوة على ذلك، يستعرض البحث أبرز التحديات التي قد تواجه تطبيق القيادة التحويلية ويقترح الحلول المناسبة لتعزيز فعاليتها في تحقيق أداء إداري متميز داخل القطاع الحكومي.

المبحث الأول/

2. منهجية البحث

2.1 مشكلة البحث Problem of the Research

تظل هناك بعض التحديات المرتبطة بإنتاجية الموظفين ومعدل دورانهم، حيث تواجه العديد من الجهات الحكومية العراقية تقليلاً في مستويات الالتزام الوظيفي، وغياب التحفيز الكافي، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، مما يترك أثراً سلبياً على الأداء المؤسسي بشكل عام. تشير بعض الدراسات إلى أن أنماط القيادة التقليدية قد تساهم في هذه المشكلات، إذ قد لا توفر بيئة ملائمة تدعم الموظفين في تحقيق إمكاناتهم الكاملة. لذا توجب معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز إنتاجية الموظفين.

2.2 أهمية البحث Research Importance

يتناول هذا البحث موضوعاً حديثاً وموالياً للتحويلات الكبرى التي تشهدها الحكومة العراقية، وذلك ضمن إطار التنمية المستدامة 2030 التي تهدف إلى تعزيز كفاءة القطاع الحكومي وتحسين الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي ركزت بشكل خاص على السياق العراقي، وخاصة في المؤسسات الحكومية العراقية التي تخضع لعمليات إصلاح وتطوير. تبرز أهمية هذا البحث من خلال عدة جوانب رئيسية:

1. **الأهمية النظرية:** يسهم البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية حول القيادة التحويلية، مسلطاً الضوء على دورها في تحسين بيئة العمل وتعزيز استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسات الحكومية العراقية.
2. **الأهمية العملية:** يقدم مقترحات عملية موجّهة لصانعي القرار في القطاع الحكومي، بهدف تعزيز دور القيادة التحويلية في زيادة النشاط الوظيفي والحد من نسب الدوران الوظيفي.
3. **الأهمية الاستراتيجية:** يدعم البحث الجهود الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 من خلال توفير رؤى أعمق لتحسين أساليب القيادة داخل المؤسسات الحكومية العراقية، بما يساهم في تحقيق تطلعات الحكومة العراقية للتنمية.

2.3 أهداف البحث Research Objectives

- يهدف البحث إلى دراسة وتحليل تأثير القيادة التحويلية على النشاط الوظيفي واستقرارهم الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية في العراق، وذلك في ظل التحديات الناجمة عن تطبيق التنمية المستدامة 2030. يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. قياس مدى تأثير ممارسات القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، من خلال دراسة سلوكيات القادة التي تشمل الحافز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية.
 2. استقصاء العلاقة بين القيادة التحويلية ومعدلات الدوران الوظيفي، مع التركيز على تحديد دور بيئة العمل الداعمة والمحفزة في تقليل نية الموظفين لترك وظائفهم.
 3. اقتراح إطار عملي يساعد الجهات الإدارية في المؤسسات الحكومية العراقية على اعتماد أساليب قيادة تحويلية تتماشى مع تطلعات الإدارة الحديثة وأهداف التنمية المستدامة 2030.
 4. يتم تحليل البيانات المستخلصة بهدف استخراج توصيات عملية تستند إلى أدلة علمية موثوقة، من شأنها تعزيز البيئة الإدارية ودعم الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

2.4 فرضيات البحث Research HYPOTHESIS

- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى النشاط الوظيفي في المؤسسات الحكومية العراقية.
- كما تمثل ممارسات القيادة التحويلية عاملاً مؤثراً يرتبط بمعدلات الدوران الوظيفي في تلك المؤسسات، وفقاً لتحليل الدلالات الإحصائية.
- أبعاد القيادة التحويلية، مثل الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية، والحافز الإلهامي، تلعب دوراً في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والنشاط الوظيفي.
- تطبيق مبادئ القيادة التحويلية يساهم في خفض مستويات عدم الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما يؤدي إلى تأثير إيجابي على معدلات استقرار القوى العاملة داخل المؤسسات الحكومية العراقية.

2.5 منهج البحث Research Methodology

أعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة متغيري البحث عبر استخدام الأسلوب التطبيقي والبحث الميداني المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع البحث.

2.6 مجتمع وعينة البحث Community and the research sample

تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع موظفي المؤسسات الحكومية في العراق والبالغ عددهم (4074697)، الذين يمثلون مختلف الدرجات الوظيفية والهيكليات التنظيمية ضمن الجهات الحكومية المنخرطة في تنفيذ إصلاحات تتماشى مع التنمية المستدامة 2030. يُعتبر هذا المجتمع الأساس الذي تُستخلص منه البيانات بهدف دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والنشاط الوظيفي بالإضافة إلى معدلات الدوران الوظيفي. نظراً للتنوع الكبير في المناصب والمستويات الوظيفية داخل المؤسسات الحكومية، تم الاعتماد

على تقنية العينة العشوائية الطبقية البالغ عددها (385) لضمان تمثيل شامل لمختلف الفئات والكوارث الوظيفية . وقد جرى اختيار عينة تمثل جزءاً كافياً من المجتمع لتحقيق تحليل النتائج بدقة واستخلاص استنتاجات تساعد على الفهم العميق للموضوع قيد الدراسة. وتم تحديد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية صارمة تراعي ضمان القوة التحليلية المطلوبة، مع التركيز على توفير تنوع كافٍ بين القطاعات الحكومية المختلفة. شملت العينة موظفين من القطاعات الإدارية والفنية والتنفيذية لتسمح بالدراسة الشاملة لتأثير القيادة التحولية على مستويات الإنتاجية واستقرار القوى العاملة عبر التخصصات الوظيفية المتنوعة. وقد تم تحديد إطار زمني مناسب لجمع البيانات، بحيث تمت دراسة العينة خلال فترة زمنية مدروسة تضمن استقرار الظروف المؤسسية أثناء البحث. ساهم ذلك في الحصول على بيانات موضوعية تعكس الواقع العملي داخل المؤسسات الحكومية العراقية في ظل التغيرات الإدارية والتحول التي تشهدها الدولة وفق التنمية المستدامة 2030.

2.7 أدوات جمع البيانات والمعلومات Data collection tools and information

لقد تم اعتماد عدد من وسائل جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج النهائية للبحث وعلى النحو الآتي:

- أ- **المراجع والمصادر العلمية :** بالاطلاع على مجموعة من الأدبيات العربية والاجنبية من كتب ودوريات ورسائل وأطاريح جامعية وبحوث ذات العلاقة بطبيعة البحث فضلاً عن استعمال شبكة الانترنت في الحصول على المعلومات التي تفيد البحث وكما مثبته في قائمة المصادر
- ب. استخدم استبيان قياسي تم إعداده بناءً على أدوات معتمدة مثل استبيان القيادة متعدد العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) لقياس السلوكيات المرتبطة بالقيادة التحولية، إضافة إلى مقاييس متخصصة لتقييم الإنتاجية والالتزام الوظيفي
- ج. إجراءات جمع البيانات: تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة من خلال المنصات الإلكترونية باستخدام أداة جوجل فورم . ولضمان دقة وصحة البيانات، تم توفير ضمانات بشأن سرية وخصوصية المشاركين
- د. تحليل البيانات: استخدمت برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لإجراء التحليل الوصفي والتحليلي، مع توظيف تقنيات تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضيات المطروحة بدقة .
- ح. هذه الخطوات ساهمت في تقديم صورة واضحة وشاملة عن العلاقة بين المتغيرات المدروسة، مما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها.

2.8 تساؤلات البحث

هذا البحث يركز على دراسة العلاقة بين القيادة التحولية والنشاط الوظيفي في المؤسسات الحكومية العراقية، مع الأخذ في الاعتبار أهداف التنمية المستدامة 2030. ومن هذا المنطلق، تم صياغة مجموعة من الأسئلة البحثية لتوجيه الدراسة نحو تحقيق نتائج علمية وتطبيقية ملموسة، الأسئلة الأساسية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها تتضمن كيف تؤثر القيادة التحولية على تحسين النشاط الوظيفي في المؤسسات الحكومية العراقية ضمن إطار التنمية المستدامة 2030؟

1. ما مدى تأثير ممارسات القيادة التحولية في تعزيز رضا الموظفين الوظيفي واستقرارهم المهني؟
2. إلى أي حد تسهم القيادة التحولية في الحد من معدلات دوران الموظفين داخل المؤسسات الحكومية؟
3. ما هي أبرز التحديات التي تعيق تطبيق مبادئ القيادة التحولية في القطاع الحكومي ؟
4. ما الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز فعالية نهج القيادة التحولية بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة 2030؟

الإطار النظري للبحث

3. القيادة التحولية

3.1 مفهوم القيادة التحولية Transformational Leadership concept

تعرف القيادة التحولية على أنها نموذج قيادي يركز على إحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمؤسسة ككل، بحيث يسعى القائد إلى تحفيز الموظفين على تجاوز توقعاتهم وتحقيق مستويات أداء تفوق المعتاد ويرتكز هذا النوع من القيادة على بناء علاقة قوية بين القائد والمروسين، يقوم خلالها القائد بتشجيع التفكير الابتكاري وتقديم الدعم اللازم لتنمية القدرات الفردية والجماعية من خلال إلهام الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، يساهم القائد التحولي في بيئة عمل ديناميكية تتميز بالتعاون والالتزام والرغبة في تطوير الذات ويختلف هذا النمط القيادي عن الأنماط التقليدية مثل القيادة التبادلية التي تركز على المعاملات والمكافآت، إذ يتمحور في القيادة التحولية العنصر الإنساني والعاطفي الذي يدفع الموظفين لبناء رؤية مشتركة العمل بجدية لتحقيقها. امتداد للقيادة التحولية التقليدية، (Green Transformational Leadership) أما بخصوص القيادة التحولية الخضراء تشمل مكونات هذه القيادة: التأثير. حيث تركز على دمج القيم البيئية والاستدامة في سلوكيات القادة وتأثيرهم على الموظفين المثالي الحافز الإلهامي التحفيز الفكري والاعتبار الفردي مع التركيز على تعزيز الوعي البيئي والمسؤولية الاجتماعية داخل أن القيادة التحولية تساهم في دعم أداء الموظفين حيث أظهرت دراسة (Herminingsih 2025) العلاقة بين القيادة التحولية ومعدلات الدوران الوظيفي حيث أشارت من خلال زيادة العدالة التنظيمية .

وترتكز مكونات القيادة التحولية على أربعة أبعاد أساسية تعتبر حجر الزاوية في هذا النموذج وهي التأثير المثالي والحافز الإلهامي والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي حيث يشير مفهوم التأثير المثالي إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة حسنة يتمتع بمستوى

عالٍ من الأخلاقيات والقيم السامية، ما يجعل الموظفين يتطلعون إلى محاكاته في سلوكهم وأدائهم، أما الحافز الإلهامي فيتجسد في قدرة القائد على رسم رؤية مستقبلية جذابة وتحفيزية تحفز الموظفين للعمل من أجل تحقيقها، مما يوجد لديهم شعور بالانتماء والارتباط بالأهداف المؤسسية ومن جهة أخرى، تشجع الاستثارة الفكرية الموظفين على تبني طرق تفكير جديدة ومبتكرة للتعامل مع المشكلات والتحديات، مما يساهم في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء العام. وفيما يتعلق بالاعتبار الفردي، يركز هذا البعد على تقديم الدعم الشخصي والتوجيه المناسب لكل موظف، مع مراعاة الفروق الفردية، ما يعزز من تطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.

من أبرز النماذج التي تناولت القيادة التحويلية بشكل منهجي، إذ قام بتحديد (Bass & Riggio 2006) ويعتبر نموذج الأبعاد الأربعة الأساسية التي تركز عليها هذه النظرية وفي هذا النموذج يعتبر التأثير المثالي الأساس الذي يُمكن القائد من اكتساب الثقة والاحترام من مرؤوسيه عبر تجسيده لقيم ومبادئ أخلاقية عالية كما يوضح الحافز الإلهامي كآلية لإيصال رؤية مستقبلية ملهمة تحفز الموظفين على العمل بروح الفريق وتحدي الصعاب. أما الاستثارة الفكرية فتعتبر عنصر في تشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، حيث يدفع القائد الموظفين إلى البحث عن حلول مبتكرة تتجاوز الأساليب التقليدية. وأخيراً، يُعنى الاعتبار الفردي بتقديم الرعاية الشخصية والدعم التطويري لكل موظف، مما يساعد في زيادة الثقة بالنفس وتحقيق النمو المهني والشخصي وهذا النموذج الذي يعتمد على تفاعل الأبعاد الأربعة، يوفر إطار نظري يمكن من خلاله تقييم مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي واستدامته في بيئات العمل المختلفة

3.2 أثر القيادة التحويلية على أداء الموظف

تعتبر القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة التي أظهرت تأثير واضح في رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم نحو الأداء العالي، حيث يعمل القائد التحويلي على توجيه الموظفين برؤية مستقبلية واضحة، ويحرص على تقديم الدعم والتشجيع لهم، مما يوجد بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والإنتاجية. وقد أظهرت دراسات حديثة أن هذه القيادة تساهم في تحسين الأداء المستدام (Septiani & Herminingsih, 2025) للموظف من خلال تعزيز العدالة التنظيمية وبناء علاقات قائمة على الثقة والدعم كما للقيادة التحويلية دور مهم في رفع مستوى التفاعل الوظيفي، حيث يحرص القادة على تحفيز الموظفين وتقدير جهودهم، ويؤكد ذلك ما تم بيانه، (Diko & Saxena, 2023) مما يجعلهم أكثر التزاماً بمهامهم وأكثر رغبة في تقديم أداء متميز حيث تبين أن التحفيز والتقدير من قبل القادة ينعكس بشكل مباشر على جودة أداء الموظف، لا سيما في البيئات التي تتطلب و عليه فإن الاعتراف بجهود الموظفين من قبل القائد التحويلي يساعد (Golden, 2025) مهارات عالية وتواصل مستمر (Kwarteng) بشكل كبير في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ويزيد من رضاهم الوظيفي، مما ينعكس على الإنتاجية العامة فكلما شعر الموظف بالتقدير والدعم، كلما ارتفع اندماجه في العمل وزادت فعاليته، وتدعم هذه النتائج ما (et al., 2024) أظهرته مراجعات علمية شاملة حول الدور الإيجابي للقيادة التحويلية في رفع الأداء من خلال تحفيز العاملين وتعزيز التفاعل (Mishra et al., 2023) بينهم وبين المؤسسة وخاصة أنه يرتبط الرضا الوظيفي بشكل مباشر بالأسلوب القيادي المتبع، فالقادة التحويليون يعملون على وجود بيئة عمل قائمة على الإنصاف والدعم النفسي، مما يؤدي إلى شعور الموظف بالارتياح والاستقرار، ويحفزه على تقديم أفضل ما لديه كما أن القيادة التحويلية تؤثر في التزام الموظف من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم قيم (Basalamah, 2023) العمل والانتماء المؤسسي، وتُرسخ سلوكيات إيجابية داخل المؤسسة الموظفين، خاصة المعرفيين منهم، يظهر استجابة ملحوظة لهذا النوع من القيادة، فهؤلاء الموظفون يبحثون عن التمكين والتقدير الشخصي وفرص التطور وهي كلها عناصر جوهرية في ممارسات القيادة التحويلية، وقد أوضحت الدراسات أن العلاقة (Xiong et al., 2023) بين هذه القيادة وأداء الموظف تتأثر كذلك بعوامل مثل الدعم والثقة داخل المؤسسة وعليه تعمل القيادة التحويلية على بناء رؤية مشتركة تلهم الموظفين للعمل بروح الفريق وتحقيق أهداف مشتركة فالقادة الذين يوضحون رؤية مستقبلية واضحة وقابلة للتحقيق يحدون تأثيراً في تحفيز الموظفين على تجاوز العقبات وتحقيق إنجازات متميزة وهذا الإحساس بالانتماء والرؤية المشتركة يعتبر من أهم عوامل تعزيز الالتزام الوظيفي، والذي بدوره يساهم بشكل مباشر في رفع مستويات الإنتاجية داخل المؤسسة ومن خلال هذه الآليات المتعددة، يتضح أن القيادة التحويلية هي استراتيجية شاملة تساهم في خلق بيئة عمل ملهمة ومحفزة تلك البيئة لا تقتصر على تحسين الأداء الفردي فحسب ولكنها تمتد لتشمل تطوير الأداء الجماعي للمؤسسة بأكملها وبهذا الشكل، القيادة التحويلية أحد العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل الحديثة، وتحقيق استدامة الأداء والتميز المؤسسي

3.3 القيادة التحويلية والدوران الوظيفي

أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تساهم بشكل في تقليل معدلات الدوران الوظيفي داخل المؤسسات، حيث يحرص القائد التحويلي على تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للموظفين، مما يقلل من شعورهم بالإحباط ويزيد من رغبتهم في الاستمرار داخل المنظمة. وتبرز أهمية هذه العلاقة خاصة في البيئات التي تشهد تحديات مستمرة في استبقاء الكفاءات وتؤكد الأدبيات أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة (Septiani & Herminingsih, 2025) التحويلية والدوران الوظيفي. فعندما ينجح القائد في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والقيم المشتركة، فإن ذلك يزداد كما أن دور القائد لا يقتصر (Opolot et al., 2025) من الشعور بالانتماء، ويقلل من نية الموظف في مغادرة العمل على تحفيز الأداء، بل

يمتد إلى غرس روح الفريق والولاء، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين لفترات أطول وفي القطاع الصحي، تعتبر استمرارية الكادر من التحديات المهمة، أظهرت الأدلة أن أسلوب القيادة التحويلية يسهم في تحسين بيئة العمل (Conroy et al., 2023) ويقلل من الضغوط النفسية، مما يدفع بالمرضى والموظفين الصحيين إلى البقاء في وظائفهم بشكل أكبر هذه النتائج تدعم الفكرة القائلة بأن جودة القيادة لها تأثير مباشر على قرارات البقاء أو المغادرة داخل المؤسسة ومن (2023) تم دمج المسؤولية الاجتماعية في ممارسات القيادة أحد العوامل التي تزيد من ارتباط الموظفين بالمؤسسة، فحين يشعر الموظف بأن مؤسسته تملك رؤية إنسانية ومجتمعية واضحة، مدعومة بقيادة تحفيزية، فإن ذلك يسهم في تقوية الولاء المؤسسي وتقليل الرغبة في العمل.

(2023) Diko & Saxena وتظهر العلاقة بين القيادة التحويلية ومعدلات الدوران الوظيفي حيث استكشفت هذه الدراسة أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ومن ثم الدور الوسيط لتفاعل الموظفين بين القيادة التحويلية ونية الدوران الوظيفي حيث تؤثر إيجابي على تفاعل الموظفين، والذي بدوره يقلل من نية الموظفين لترك العمل ومن ثم تبين الدراسة أهمية دعم تفاعل الموظفين كوسيلة للحد من معدلات الدوران الوظيفي

(2023) في كيفية تأثير القيادة التحويلية ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات Chandra كما بحثت هذه الدراسة أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تزود العلامة التجارية لصاحب العمل على نية البقاء لدى الموظفين في قطاع التجزئة. وتزيد من تحديد الموظفين مع المنظمة، مما يقلل من نية الدوران الوظيفي

في ظل التنمية المستدامة 2030 التي تهدف إلى تحقيق تحول شامل في كافة قطاعات الدولة، أصبحت الإدارة الحديثة في المؤسسات الحكومية العراقية بحاجة إلى تبني نماذج قيادية متطورة تدعم الابتكار والتغيير. تُعد القيادة التحويلية من الأدوات الفعالة في هذا الإطار، حيث تساهم في تحويل الفكر الإداري التقليدي إلى نظام أكثر مرونة وتجاوبا مع المتطلبات الحديثة فهي تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم للمشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يتماشى مع التنمية المستدامة 2030 في تعزيز الأداء الحكومي وتنمية القدرات الوطنية ومن الناحية العملية للقائد التحويلي دور في توجيه المؤسسات نحو الابتكار والتجديد فمن خلال تقديم رؤية مستقبلية واضحة، يعمل القائد على إشراك جميع أفراد الفريق في رسم الخطط وتحديد الأهداف التي تتماشى مع متطلبات العصر الحديث ومن ثم فهذا النمط القيادي يمكن الموظفين من التفكير بشكل إبداعي والتفاعل مع التحديات الجديدة بصورة إيجابية، مما يؤدي إلى تطوير بيئة عمل قائمة على التجديد المستمر والفعالية التشغيلية. ومن ثم فإن تطبيق أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية هو خطوة استراتيجية نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، إذ يمكن القادة من خلق بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والابتكار وتقلل من المقاومة للتغيير ويتطلب تحقيق الإدارة الحديثة والابتكار في المؤسسات الحكومية تبني ممارسات قيادية تركز على كفاءة الاتصال وتمكين الموظفين والاعتماد على التكنولوجيا كأداة لتطوير الأداء ففي ظل التنمية المستدامة 2030، تعتبر هذه العوامل من العناصر الأساسية التي تحدث نقلة نوعية في الأداء الحكومي حيث يعتبر استخدام أساليب القيادة التحويلية من الأدوات التي تحفز الموظفين على تقديم مساهماتهم، حيث يشعرون بأنهم جزء من رؤية مشتركة تسعى لتحقيق تقدم وتطور ملموس في الخدمات المقدمة كما أن هذا الأسلوب يزود من ثقافة التعاون والمشاركة داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين العمليات الإدارية وزيادة كفاءة العمل، كما أن متطلبات الإدارة الحديثة في المؤسسات الحكومية تتضمن إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية لتكون أكثر شفافية ومرونة، مع تبني آليات تقييم الأداء التي تركز على النتائج والابتكار، فمن خلال القيادة التحويلية، يتمكن القادة من تطبيق هذه المتطلبات عن طريق تشجيع روح المبادرة والمسؤولية بين الموظفين. فالقائد الذي يمارس القيادة التحويلية يتمثل بدوره على إصدار الأوامر، مع العمل على بناء علاقات قوية مع ممرضيه تقوم على الثقة والاحترام المتبادل مما يزيد من قدرة الموظفين

4. الجانب العملي

تم فحص البيانات الأولية للتأكد من صلاحيتها وجودتها وشملت هذه الخطوة

- تدقيق الاستبيانات المكتملة والنقص.
- اختبار القيم الشاذة والبيانات المفقودة.
- تقييم موثوقية الأدوات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول رقم (1) يعرض نتائج اختبار الثبات لمعايير الدراسة

المتغير	عدد العبارات	(α) ألفا كرونباخ
(TL) القيادة التحويلية	12	0.83
(EP) النشاط الوظيفي	4	0.80

0.83	5	نية الدوران الوظيفي (TI)
------	---	--------------------------

تظهر القيم أن أدوات الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات، مما يؤكد صلاحيتها للتحليل الإحصائي الإحصاءات الوصفية

جدول يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب للأبعاد الفرعية لسمات القيادة التحويلية جدول رقم (2)

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
0.54	4.3	(IM) الحافز الألهامي
0.61	4.15	(IS) الاستثارة الفكرية
0.50	4.10	(IC) الاعتبار الفردي
0.52	4.33	(TL) القيادة التحويلية الإجمالية
0.65	3.67	(EP) النشاط الوظيفي
0.70	2.45	(TI) نية الدوران الوظيفي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

كشف النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس بصورة إيجابية بين القادة في المؤسسات الحكومية، حيث تتراوح متوسطات القيم حول 4,33 أما بالنسبة لمستويات النشاط الوظيفي، فتُظهر أنها في مستوى جيد، في حين أن نية الدوران الوظيفي منخفضة نسبياً، مما يعكس درجة معينة من الاستقرار الوظيفي.

الارتباط بين المتغيرات

من خلال فحص العلاقة بين القيادة التحويلية النشاط الوظيفي الدوران الوظيفي باستخدام معامل بيرسون للارتباط تظهر النتائج في جدول رقم (3) كما يلي:

المتغير	TL	EP	TI
(TL) القيادة التحويلية	1.00	0.45**	0.40-***
(EP) النشاط الوظيفي	0.45**	1.00	0.35-***
(TI) نية الدوران الوظيفي	0.40-***	0.35-***	1.00

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

(**p < 0.01)

تشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي معتدل بين القيادة التحويلية والنشاط الوظيفي، وعلاقة سلبية معنوية بين القيادة التحويلية ونية الدوران الوظيفي، مما يدعم فرضيات البحث

اختبار الفرضيات عبر تحليل الانحدار المتعدد

من أجل تحديد تأثير القيادة التحويلية على كل من النشاط الوظيفي الدوران الوظيفي، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد هدف التحليل هو قياس قدرة القيادة التحويلية على تفسير التغير في المتغيرات التابعة، مع اختبار SPSS باستخدام برنامج دلالة الفرضيات

نموذج الانحدار للنشاط الوظيفي

جدول رقم (4) نتائج نموذج الانحدار لتحليل تأثير القيادة التحويلية على النشاط الوظيفي

المتغير	(β) المعامل	الخطأ المعياري	t-value	Sig. (p)
الثابت	1.25	0.18	6.94	0.000
(TL) القيادة التحويلية	0.45	0.05	9.00	0.000
إحصاءات النموذج	القيمة			

0.55	R
0.30	R ²
81.00	F-value
0.000	Sig. (p)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

تفسير النتائج

يوضح جدول الانحدار أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي وقوي على النشاط الوظيفي، حيث يُظهر معامل بيتا أن زيادة وحدة واحدة في القيادة التحويلية ترتبط بزيادة مقدارها 0.45 في النشاط الوظيفي، ويُعتبر هذا التأثير معنويًا عند مستوى دلالة أقل من 0.01. كما يشير معامل التحديد R² إلى أن القيادة التحويلية تُفسر حوالي 30% من التباين في النشاط الوظيفي، مما يعكس قوة نموذج الانحدار المستخدم.

جدول رقم (5) يوضح نموذج الانحدار لنية الدوران الوظيفي

المتغير	(β) المعامل	الخطأ المعياري	t-value	Sig. (p)
الثابت	3.10	0.20	15.50	0.000
(TL) القيادة التحويلية	-0.40	0.06	-6.67	0.000
إحصاءات النموذج	القيمة			
R	0.50			
R ²	0.25			
F-value	44.50			
Sig. (p)	0.000			

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

تفسير النتائج

إلى أن القيادة التحويلية تؤثر سلباً على نية الدوران الوظيفي، بمعنى أن زيادة ($\beta = -0.40$) يشير معامل بيتا السالب أن القيادة R² كما يوضح ($p < 0.01$) القيادة التحويلية تقلل من رغبة الموظفين في ترك وظائفهم، وهذا التأثير معنوي جداً. التحويلية تفسر 25% من التباين في نية الدوران الوظيفي، مما يؤكد أهمية القيادة في الحد من معدل دوران الموظفين

اختبار الفرضيات

استناداً إلى نتائج تحليل الانحدار ومصفوفة الارتباط تم التحقق من صحة الفرضيات البحثية كما يلي في جدول رقم (6)

الفرضية	النتيجة	التفسير
الفرضية H1 القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على إنتاجية الموظفين.	مقبولة ($\beta = 0.45, p < 0.01$)	هناك تأثير إيجابي معنوي
الفرضية H2 القيادة التحويلية تؤثر سلباً على نية الدوران الوظيفي.	مقبولة ($\beta = -0.40, p < 0.01$)	تأثير سلبي معنوي واضح

التأكيد على العامل التحليل (Confirmatory Factor Analysis - CFA)

لضمان صلاحية الأبعاد المقاسة للقيادة التحويلية (الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وعناصر إنتاجية AMOS. الموظفين ونية الدوران الوظيفي، تم إجراء التحليل العاملي التأكيدي باستخدام برنامج للقيادة التحويلية CFA ملخص

نتائج الجدول رقم (7)

المؤشر	القيمة	معايير القبول
χ^2 معامل كاي-تربيع	110.5	منخفض، غير مرتفع
χ^2/df إلى درجات الحرية χ^2 نسبة	2.45	مقبول 3 <
(CFI) مؤشر كفاءة التناسب	0.95	جيد 0.90 >
(RMSEA) الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ	0.05	مقبول 0.08 <

لمتغيرات النشاط الوظيفي ونية الدوران الوظيفي CFA ملخص نتائج في جدول رقم (8)

معايير القبول	القيمة	المؤشر
منخفض	75.8	χ^2
مقبول 3 <	2.10	χ^2/df
جيد 0.90 >	0.96	CFI
مقبول 0.08 <	0.04	RMSEA

تشير النتائج إلى أن نماذج القياس لجميع المتغيرات الرئيسية تتمتع بمستوى جيد من الصلاحية البنائية، مما يؤكد ملاءمة الأبعاد التي تم قياسها Analysis Reliability تحليل الثبات والموثوقية

لضمان موثوقية الأدوات البحثية المستخدمة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل مقياس من مقاييس الدراسة باستخدام

برنامج spss كما في الجدول رقم (9)

المقياس	عدد البنود	ألفا كرونباخ	التفسير
(TL) القيادة التحويلية	12	0.88	موثوقية عالية
(EP) النشاط الوظيفي	4	0.82	موثوقية جيدة
(TI) نية الدوران الوظيفي	5	0.80	موثوقية جيدة

تشير قيم ألفا كرونباخ إلى أن جميع المقاييس تمتلك درجة موثوقية عالية، مما يعزز من ثقة الباحث في دقة النتائج وتحليل المتغيرات تحليل الوساطة والتأثيرات غير المباشرة بما أن البحث يركز على العلاقة بين القيادة التحويلية ونتائج الأداء الوظيفي، يتم إجراء اختبار تأثيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي كوسيط بين القيادة التحويلية والنشاط الوظيفي. ولأغراض هذا البحث، تم استخدام نموذج تحليل الوساطة باستخدام تقنية Bootstrap برنامج عبر SPSS إضافة مع PROCESS Macro نتائج تحليل

الوساطة تظهر في الجدول رقم (10)

العلاقة	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر (Bootstrap 95% CI)	استنتاج
القيادة التحويلية → إنتاجية الموظفين	0.35 (p < 0.01)	0.10 [0.05, 0.17]	تأثير وسيط جزئي للرضا الوظيفي

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن هناك تأثير مباشر وقوي للقيادة التحويلية على النشاط الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير غير مباشر (وسيط) من خلال الرضا الوظيفي وهذا يعزز أهمية الدور الوسيط للرضا الوظيفي في تعزيز أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية

فيما يلي جدول يلخص نتائج جميع الفرضيات مع المؤشرات الإحصائية الأساسية

الفرضية	النص	النتيجة الإحصائية	الاستنتاج
H1	القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على النشاط الوظيفي	$\beta = 0.45, p < 0.01, R^2 = 0.30$	مقبولة
H2	القيادة التحويلية تؤثر سلباً على نية الدوران الوظيفي	$\beta = -0.40, p < 0.01, R^2 = 0.25$	مقبولة
H3	الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والنشاط الوظيفي	0.10, CI [0.05, 0.17] تأثير غير مباشر	مقبولة

5. الاستنتاجات

تبرز نتائج هذه الدراسة الدور المهم للقيادة التحويلية في بيئة عمل إيجابية ومحفزة تساهم بشكل مباشر في زيادة النشاط الوظيفي واستقرارهم الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية العراقية. لقد أظهرت البيانات وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة التحويلية وارتفاع مستويات الأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق مع ما أكتته العديد من الدراسات السابقة التي (Bass, 2004 & Avolio, 2006 & Bass & Riggio) تناولت أثر القيادة التحويلية على الأفراد والمؤسسات، يفسر ذلك من خلال مكونات القيادة التحويلية، حيث يلعب الحافز الالهامي دور رئيسي في إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال دعم رؤيتهم المشتركة مع القائد كما أن الاعتبار الفردي يساهم في توفير دعم نفسي ومهني خاص لكل موظف، مما يزيد من شعورهم بالقيمة والرضا، ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. هذا الدعم والتقدير يساعدان على تعزيز الالتزام الوظيفي ويقللان من مشاعر الاستياء أو الرغبة في ترك العمل وهو ما يفسر الارتباط السالب بين القيادة التحويلية ونية الدوران الوظيفي الذي أظهرته النتائج كما تظهر نتائج تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية تفسر نسبة مهمة من التباين في النشاط الوظيفي (30%) وكذلك في نية الدوران الوظيفي (25%). هذا يدل على أن سلوكيات القيادة التحويلية ليست فقط مؤثرة بشكل مباشر، ولكن تمتلك قدرة تنبؤية قوية على تحسين نتائج العمل والاستقرار المؤسسي وبالتالي يدعم هذا الاستنتاج أهمية اعتماد مؤسسات القطاع الحكومي لنموذج القيادة التحويلية كجزء من استراتيجياتها الإدارية خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المملكة ضمن التنمية المستدامة 2030، والتي تستهدف تطوير كفاءة القطاع العام وتحسين جودة الخدمات المقدمة

كما أظهر تحليل الوساطة أن الرضا الوظيفي يعمل كعامل وسيط مهم يربط بين القيادة التحويلية والنشاط الوظيفي حيث أن القيادة التي تركز على تلبية الحاجات النفسية والمهنية للموظفين والاعتراف بجهودهم، تساهم في زيادة رضاهم الوظيفي، وهذا بدوره يزيد من الدافعية والأداء هذه العلاقة الوسيطة تدعم فكرة أن الرضا الوظيفي لا يجب أن ينظر إليه كمجرد نتيجة مستقلة، ولكنها كجزء أساسي من آلية عمل القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل والنتائج الوظيفية، وتؤكد هذه النتائج الدراسات التي (Judge & Piccolo, 2004) أكدت دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين أساليب القيادة المختلفة وأداء الموظفين، كما يمكن تفسير انخفاض نية الدوران الوظيفي من خلال تأثير القيادة التحويلية في بناء علاقات ثقة متبادلة بين القادة والموظفين، وهو ما يدعم استقرار الموظفين داخل المؤسسة. حيث أن القائد التحويلي يزيد من الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي عبر تلبية الاحتياجات الفردية وتحفيز التفكير الإبداعي والمشاركة في اتخاذ القرار، هذا الأسلوب في القيادة يوجد بيئة عمل أكثر جاذبية ويدعم الاستبقاء الوظيفي، مما يقلل من معدلات الدوران التي قد تكون مكلفة على المؤسسات من الناحية، والذي يشير إلى أن القائد (Bass, 1985) المالية والتنظيمية وبالتالي تدعم هذه النتائج نموذج القيادة التحويلية الذي اقترحه التحويلي يركز على تطوير الأفراد وتحفيزهم للتفوق وتحقيق الأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وفي المجتمع العراقي حيث يشهد القطاع الحكومي تغييرات استراتيجية كبيرة ضمن التنمية المستدامة 2030، تكتسب القيادة التحويلية أهمية بالغة كأداة لتحفيز الموظفين على التكيف مع التغيرات وتحقيق الأهداف الوطنية الطموحة ومن خلال ما سبق يمكن الاستنتاج أن تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية العراقية ضرورة لتحقيق التنمية المستدامة والتحول الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر، ومن ثم تؤكد هذه الدراسة أهمية استمرار البحث في هذا المجال مع التركيز على استكشاف الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تحسن من فعالية القيادة التحويلية، بالإضافة إلى دراسة تأثير المتغيرات السياقية والثقافية في تشكيل العلاقة بين القيادة والنتائج الوظيفية، مما يوفر إطار أعمق لفهم آليات العمل في المنظمات الحكومية العراقية.

ملخص النتائج

أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين أسلوب القيادة التحويلية وزيادة النشاط الوظيفي، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بتحفيز وإلهام من قادتهم يكون أدائهم أفضل كما تبين أن هذه القيادة تقلل من رغبة الموظفين في ترك وظائفهم، وهذا يوفر استقرار أكبر للمؤسسة ويقلل من التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب كما بين التحليل وأظهر أن القيادة التحويلية تفسر نسبة جيدة من التغيير

في أداء الموظفين ونواياهم في البقاء، مما يعني أن تحسين مهارات القادة في هذا المجال يمكن أن يحسن الأداء العام للمؤسسة بشكل ملحوظ

6. التوصيات العملية

أولاً : توصيات للإدارات العليا

1. وضع سياسات واضحة لدعم القيادة التحويلية حيث يجب أن تحدد الجهات العليا معايير واضحة لدعم القيادة التحويلية ضمن استراتيجيات المؤسسة، وتربط هذه المعايير بتقييم أداء القادة.
2. تنظيم برامج تدريبية دورية للقادة ومنها يجب توفير ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة تساعد القادة على تطوير مهارات التحفيز، الإلهام، والاعتبار الفردي. يجب أن تكون هذه البرامج عملية وتحتوي على تمارين وتطبيقات حقيقية.
3. ربط التقييم والترقية بسلوكيات القيادة الإيجابية حيث ينبغي مكافأة القادة الذين يظهرون أساليب قيادة تحويلية من خلال الترقيات أو الحوافز المالية أو التقدير الرسمي، وذلك لتحفيز الآخرين على اتباع نفس النهج.
4. تشجيع البحث والدراسات التطبيقية من خلال دعم إجراء بحوث مستقبلية تدرس تطبيق القيادة التحويلية لتطوير فهم أعمق وتحسين الممارسات.

ثانياً: توصيات لمدرء الموارد البشرية

1. تطوير برامج تدريبية مخصصة للقادة والموظفين فمن خلال تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات القيادة التحويلية، مع التركيز على تطبيقها في بيئة العمل الفعلية، وتشمل تحفيز الموظفين وزيادة التفكير الإبداعي.
2. إنشاء بيئة عمل داعمة حيث توفير مساحات للعمل الجماعي، تشجيع التعاون والابتكار من خلال تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تعمل على مشاريع تطويرية.
3. تطبيق برامج الإرشاد والتوجيه من خلال إنشاء برامج إرشاد فردية تدعم الموظفين وتساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحسين رضاهم الوظيفي.
4. تحسين قنوات التواصل مع بناء آليات اتصال منتظمة وشفافة بين القادة والموظفين، من خلال اجتماعات دورية، ونظم إلكترونية للتواصل والتغذية الراجعة.

ثالثاً : توصيات للموظفين

1. المشاركة الفعالة في برامج التدريب: يجب أن يحرص الموظفون على المشاركة في الدورات التدريبية والتطويرية التي تقدمها المؤسسة لتعزيز مهاراتهم والتكيف مع أساليب القيادة التحويلية.
2. التفاعل الإيجابي مع القادة: بناء علاقات تعاون واحترام مع القادة من خلال التواصل المستمر والمشاركة في الاجتماعات والأنشطة، مما يساهم في بيئة عمل أكثر تفاعلية.
3. مبادرة في طرح الأفكار: تشجيع الموظفين على اقتراح حلول وأفكار مبتكرة لتحسين بيئة العمل وأداء المؤسسة، والمشاركة في فرق العمل التطويرية.

المصادر

1. Ahmed Mohammadi, Basoud, Mubarak, Alali, & Fatiha/Supervisor. 2020. (The Role of Transformational Leadership in Achieving Strategic Goals). PhD Dissertation, Ahmed Draia University - Adraj
2. Assasleh, & Wafaa. 2013. The Role of Transformational Leadership in Raising Levels of Organizational Loyalty.
3. Al-Otaibi, & Saad Bin Marzouq. 2020. (The Role of Transformational Leadership in Change Management). International Journal of Educational and Psychological Sciences. 141-128, (1)(59) - Tari'a, Wafa. Foundations of Integration between Transformational Leadership and Strategic Leadership. Master's Thesis. - Ibrahim Belkacem Belhaj. 2024. (The Impact of Transformational Leadership on Organizational Creativity: A Field Study in Private Health Centers in Zawiya City). Journal of Economic Studies, 7 (1), 196-227.
4. Abdul-Azeez, O., Ihechere, A. O., & Idemudia, C. (2024). Transformational leadership in SMEs: Driving innovation, employee engagement, and business success. World Journal of Advanced Research and Reviews, 22(3), 1894–1905.
5. Al-Ghamdi, S. (2020). Transformational leadership and organizational performance in Saudi public sector: The moderating role of Vision 2030. Journal of Management Studies, 45(3), 223–245.
6. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire manual. Mind Garden, Inc
7. Basalamah, M. S. A. (2023). The effect of transformational leadership style and job satisfaction on employee performance. Advances in Human Resource Management Research, 1(2), 78–89. - Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

8. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press. - Chandra, S., Ghosh, P., & Sinha, S. (2023). Addressing employee turnover in retail through CSR and transformational leadership. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(5), 690–710.
9. Conroy, N., Patton, D., Moore, Z., O'Connor, T., Nugent, L., & Derwin, R. (2023). The relationship between transformational leadership and staff nurse retention in hospital settings: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), 9577200.
10. Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational leadership. In *The SAGE Handbook of Leadership* (Vol. 5, No. 1, pp. 299–310). SAGE.
11. Diko, T. K., & Saxena, S. (2023). Mediating role of employee engagement with transformational leadership and turnover intention. *Public Organization Review*, 23(4), 1639–1660.
12. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field study. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. - Golden, P. (2025). How transformational leadership affects employee performance in the culinary industry (Doctoral dissertation, Keiser University).
13. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
14. Kwarteng, S., Frimpong, S. O., Asare, R., & Wiredu, T. J. N. (2024). Effect of employee recognition, employee engagement on their productivity: The role of transformational leadership style at Ghana health service. *Current Psychology*, 43(6), 5502–5513.
15. Maysoun Ta'ima Attallah Haddad. 2022. (The Role of Transformational Leadership in Developing the Performance of Public School Principals in the Bani Ubaid District from the Teachers' Perspective. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6 (7), 44-2
16. Muhammad Falih Salem al-Majali, 2022 (Transformational Leadership and its Role in Improving Job Performance in Municipalities). *Journal of Human and Natural Sciences*, 3(8), 46-490.
17. Mishra, D., Dashora, J., & Dubey, D. K. (2023). The impact of transformational leadership on employee engagement and performance: A comprehensive review. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 47–51.
18. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
19. Opolot, J. S., Simiyu, G., Mutebi, H., Nkurunziza, G., & Ayesigye, J. (2025). Linking transformational leadership to turnover intention in universities: The mediating effect of organizational culture. *Management Matters*.
20. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
21. Rakha, Sulayman Atif, Amer, & Sali Muhammad. 2021. (The Impact of Workplace Unity on Employee Well-being and Turnover Intentions: The Moderating Role of Workplace Spirituality. *Journal of Financial and Commercial Research*, 22) Issue Two - Part Two, 788-833
22. Septiani, L., & Herminingsih, A. (2025). Examining green transformational leadership, group cohesiveness and organizational justice in reducing turnover intention and enhancing sustainable employee performance. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(1), 38–50.
23. Wibowo, T. S., Suhendi, D., Suwandana, I. M. A., Nurdiani, T. W., & Lubis, F. M. (2023). The role of transformational leadership and organizational culture in increasing employee commitment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 7(2).
24. Zahri, Burhan al-Din, 2021 (The Role of Transformational Leadership in Managing Organizational Change), PhD dissertation, Abdelhafid Boussouf University Center, Institute of Economic, Commercial and Management Sciences, Algeria