



The reality of practicing transformative leadership behaviors and their impact on employee retention A field study on the municipality of Zliten

Anwer Ali Niri^{1*}, Abdalhkiem F. A. Flifel²

^{1,2}Department of administration, Faculty of Economics and commerce, Alasmarya Islamic university, Libya

واقع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الاحتفاظ بالموظفين دراسة ميدانية على بلدية زليتن

أنور علي النعيري^{1*}، عبد الحكيم فرج فليف²
^{1,2}قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الاسمرية الاسلامية، زليتن، ليبيا

*Corresponding author: anweramniri@gmail.com

Received: December 05, 2025 | Accepted: January 20, 2026 | Published: January 27, 2026

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

The study aimed to determine the reality of practicing transformative leadership behaviors and their impact on employee retention in the municipality of Zliten. Survey research and data creation were used primarily through the use of a questionnaire, and emphasis was placed on the heads and office managers in the municipality, and the study followed the qualitative and quantitative approaches, and the reason for this is to understand the issue and the various variables involved in the subject of the study. Also, the data was analyzed using the SPSS program. The study concluded that there is an impact of transformational leadership on employee retention, and it can be explained by the fact that transformational leadership is mainly directed to relationships within institutions and not just to the efficiency of task performance. In addition, the age group of 40 years and older are the ones with the most transformational leadership behaviors and the most encouraging retention processes. Therefore, the study recommends increasing the number of intermediate variables affecting employee retention.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Employee Retention.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الاحتفاظ بالموظفين ببلدية زليتن. وتم استخدام بحث مسحي وإنشاء بيانات في المقام الأول من خلال استخدام الاستبيان، وتم التركيز على الرؤساء، ومدراء المكاتب بالبلدية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي والكمي والسبب في ذلك فهم القضية والمتغيرات المختلفة المعنية بموضوع الدراسة. وأيضاً تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموظفين ويمكن تفسير ذلك إلى أن القيادة التحويلية موجهة بشكل رئيسي للعلاقات داخل المؤسسات وليس لكفاءة أداء المهمة فقط. وأيضاً أن الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق هم الأكثر امتلاكاً لسلوكيات القيادة التحويلية وأكثرهم تشجيعاً لعمليات الاحتفاظ. وعليه توصي الدراسة بزيادة عدد المتغيرات الوسيطة المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، الاحتفاظ بالموظفين.

مقدمة:

القيادة هي واحدة من القضايا المعاصرة التي تم طرحها في الآونة الأخيرة، كما أنها شيء يجب أن يتمتع به كل قائد في أي منظمة، وعادة ما يتم تحديد فاعلية القائد من خلال خبرته في التأثير على الأفراد وتوجيههم ويمكن للقادة التأثير على الروح المعنوية للأفراد وأمنهم وجود الحياة العملية ومستوى الإنجاز. وتلعب القيادة أيضاً دوراً مهماً في مساعدة المجموعات والأفراد على تحقيق أهداف المنظمة (Dea A, et al: 2019).

وأن النمط القيادي الفعال للظروف والمواقف والأكثر تأثيراً على المرؤوسين هو القيادة التحويلية، والمنظمات التي قد لا تواجه التغيرات المتسارعة بالعالم بشكل ملائم فسوف تجد نفسها في وضع صعب لذلك تسعى المؤسسات إلى تبني الأساليب القيادية الحديثة التي تنشط قدرات المؤسسات، لهذا فإن القيادة التحويلية أفضل النظريات لتحويل المؤسسة إلى التميز (حمدان حيان: 2016).

ويعتبر الاحتفاظ بالموظفين تحدي كبير يواجه العديد من الشركات والمؤسسات وقد يؤدي نقص الاحتفاظ بالموظفين إلى تبعات سلبية على الأداء العام للمؤسسات (المنقوش وآخرون 2025). وتعتمد استدامة أي منظمة وتقدمها ونجاحها على شعور عمالها المخلصين بالوظيفة في تعاونهم بالمنظمات ويقدرهم وظائفهم ويشعرون بالفخر، وبالتالي من الضروري لأي مؤسسة بناء جو عمل مستقر والاحتفاظ بأفضل الأفراد الذين يساعدون منظماتهم على النجاح (Krishna C, et al: 2022).

وتغطي هذه الدراسة واقع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الاحتفاظ بالموظفين واكتشاف وظيفة الوساطة التسلسلية في الارتباط بين سلوكيات القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين.

مشكلة الدراسة:

يعد النمط القيادي العامل الرئيسي في نجاح المنظمات أو فشلها، لما له من دور هام ومؤثر على سلوك التابعين والتي من بينها نمط القيادة التحويلية. أي التحول من الممارسات الإدارية التقليدية إلى الممارسات الإدارية الحديثة، ومما لا شك فيه أن القيادة التحويلية لم تنل نصيبها من الاهتمام بالمؤسسة قيد الدراسة (بلدية زليتن)، وذلك من خلال الزيارات الميدانية. مما جعلها تتأخر عن مواكبة التطورات الحديثة المعاصرة، وبالرغم من أهمية الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية إلا أن هناك قصور في تبني أسلوب الاحتفاظ بالموظفين، حيث بينت دراسة (Wilson O, et al: 2022) أن المؤسسات تعاني من ضعف الاحتفاظ بالموظفين ويرجع سببه القيادة غير المناسبة. وأظهرت دراسة (Edirisooriya W: 2020) أن دور القيادة التحويلية أصبح امر بالغ الأهمية في جذب العمال الموهوبين والاحتفاظ بهم بسبب مواجهة المنظمات تحدي كبير في جذب الموظفين.

من هنا يمكن صياغة المشكلة في التساؤل التالي:

- ما هو واقع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الاحتفاظ بالموظفين؟

فرضية الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين بالمؤسسة قيد الدراسة.

أهداف الدراسة:

1. بيان واقع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في الاحتفاظ بالموظفين بالمؤسسة قيد الدراسة.
 2. التعرف على العوامل الديموغرافية الأكثر ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية.
 3. تقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها أن تساهم في إنجاح عملية الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة قيد الدراسة.
- ### أهمية الدراسة:

1. يأمل الباحثان من نتائج هذه الدراسة أن تضيف المزيد من الاهتمام لدى المستجوبين على المشاركة وروح التعاون بين الأفراد بالمؤسسة.
 2. زيادة رفع مستوى المعرفة وإعطاء مؤشرات يمكن من خلالها تطوير وتحسين المؤسسات داخل المجتمع.
 3. المساهمة في تطوير آلية الربط بين سلوكيات القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين.
 4. إضافة مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات اللاحقة.
- ### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لتحليل أثر سلوكيات القيادة التحويلية في الاحتفاظ بالموظفين، بالإضافة إلى اعتمادها على المنهج النوعي لدراسة واقع العوامل الديموغرافية الأكثر ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مدراء المكاتب ورؤساء الأقسام ببلدية زليتن وعددهم 40 فرداً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل في عينة الدراسة لإظهار قوة النتائج ودقتها وتم استرجاع 35 والقبالة للتحليل 27 استبانة وكان الفاقد من ذلك 08 استمارات.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: واقع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الاحتفاظ بالموظفين.
2. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على العاملين ببلدية زليتن.
3. الفترة الزمنية: غطى هذا البحث الفترة الزمنية (2023 / 2024).

الدراسات السابقة:

1. **دراسة Al-jubouri Z (2023):** هدفت الدراسة إلى دور القيادة التحويلية في التدريب، واستخدمت في تحقيق هذه الأهداف أداة الاستبانة وأخذت من عينة عشوائية 40 شخصاً. وخلصت إلى وجود علاقة وتأثير قوي للقيادة التحويلية في عملية التدريب في جميع الأبعاد باستثناء تمكين العاملين والمواد، ومن ذلك أوصت بهذا الاستثناء.
2. **دراسة سعيد، فتاح (2023):** ركزت الدراسة على دور أبعاد القيادة الاحتوائية في أبعاد الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيع 429 استبانة على عينة الدراسة. واهم ما توصلت له الدراسة أنه كلما امتلكت القيادات السمات والخصائص (الجاهزية، التوافر، الانفتاح) كلما ساهمت في تحسين مستوى الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. وعليه توصي الدراسة إلى تطوير الأفكار المطروحة في ميادين العمل مع توفير المناخ الملائم للابتكار والابداع واستدامة هذه النشاطات.
3. **دراسة Chin-lin L, et al (2021):** هدفت إلى تحليل تأثيرات القيادة التحويلية على فاعلية المنظمة. وبذلك تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة لتحليل البيانات وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام في فاعلية المنظمة من خلال مكوناتها. واقترحت الدراسة أن القادة قد يحتاجون إلى التركيز على عناصر القيادة التحويلية لتحسين النتائج لتحقيق أهداف المنظمة.
4. **دراسة الزهراء، والشيخ، (2021):** كشفت هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية واستخدمت 226 استبانة وظهرت أهم النتائج وجود أثر معنوي لبعد التأثير على الثقة التنظيمية وعدم وجود أثر معنوي لباقي الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية.
5. **دراسة بن خليفة، وبعلي (2021):** هدفت الدراسة لاختبار أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وكانت أداة الدراسة الاستبانة المتكونة من 101 فرداً. وأثبتت الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية بالشركة كان متوسط وان هناك أثر إيجابي للقيادة التحويلية على تفعيل عمليات إدارة المعرفة. وعليه ضرورة الاهتمام المتزايد للقيادة التحويلية بالشركة.
6. **دراسة Saeed F, Jun Y (2021):** الهدف من الدراسة هو التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموظفين في شركة البريد والاتصالات بالصين. وتم استطلاع آراء 428 فرداً للحصول على المعلومات وذلك باستخدام عينات ملائمة لذلك. واثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية كبيرة، وأن القيادة عملت كوسيط محفز في التفاعل بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين. وعليه أوصت الدراسة بأنه يجب على القادة توظيف سمات القيادة التحويلية مع انشاء رؤية للموظفين وكذلك تخصيص الوقت للتنمية المهنية للفريق لزيادة الاهتمام بالقيادة التحويلية.
7. **دراسة Edirisooriya W (2020):** هدفت الدراسة إلى تأثير القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموهب في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدمت في ذلك الاستبانة كأداة للدراسة من خلال المسح المقطعي لجمع البيانات من الموظفين على المستوى التنفيذي الذين يعملون في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وخلصت من ذلك إلى أن سلوك التأثير المثالي وسلوك الدافع الملهم وسلوك التحفيز الفكري وسلوك الاعتبار الفردي للمشرف لها تأثير إيجابي قوي على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن ذلك تقترح إلى استخدام نفس الدراسة في منظمات أخرى.
8. **دراسة Yamin M (2019):** كان الهدف من الدراسة بيان دور القيادة التحويلية والتوجه الريادي في الاحتفاظ بالموظفين وكذلك التحقق من العوامل التحفيزية والبيئة للموظفين وتأثيراتها على الاحتفاظ بالموظفين والأداء التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى أن الدافع الداخلي كان له أعلى مستوى أهمية مقارنة بالمتغيرات الأخرى. ومن هنا ينبغي على المدير أن يأخذ بعين الاعتبار الدافع الداخلي والقيادة التحويلية من أجل تعزيز الاحتفاظ بالموظفين والأداء التنظيمي.
9. **دراسة Pongpearchan P (2016):** بحثت الدراسة هذه في تأثير القيادة التحويلية على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وتم اختبار عينة من 400 شركة وكلاء تويوتا. واهم ما أظهرت الدراسة أن التحفيز له تأثير إيجابي كبير على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وأيضاً إلى أن التحفيز والدافع مرتبطين بشكل كبير في نجاح الشركة. والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها تأثير إيجابي كبير على نجاح الشركة.
10. **دراسة Ledimo O (2014):** كان هدف هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لممارسات تقديم الخدمات. حيث كانت أداة الدراسة الاستبانة والعينة المستخدمة 238 مفردة. وأظهرت الدراسة أهم النتائج هو وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة التحويلية والبناء للثقافة التنظيمية داخل المنظمة. ومن ذلك اقترحت بتدخلات إدارة الموارد البشرية وتنمية القيادات ذات الصلة بإنشاء ثقافة بناءة ضرورية لتقديم الخدمات.

نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. انتفعت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهج الملائم لهذه الدراسة.
2. افادت توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة الحالية.
3. استدلّت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة أدوات الدراسة.

أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. بيئة الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة.
2. تشابهت اغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة الاستبانة.

الإطار النظري للدراسة:

تعريف القيادة التحويلية:

حازت القيادة التحويلية في الآونة الأخيرة على اهتمام واسع النطاق من قبل الباحث والممارسين في مجال السلوك التنظيمي كنمط قيادي يحث المتابعين للإنجاز أكثر مما هو متوقع. حيث تفسر التأثيرات الغير عادية لبعض القادة على سلوكيات المرؤوسين.

فقد عرفت بأنها الدور المقصود والاثر الإيجابي الذي يقوم به القائد في تعامله مع العاملين بأسلوب فعال وصولاً لهدف معين (القبلي، العمراني: 2017).

وعرفها الغامدي على أنها القيادة القادرة على توفير محفزات غير اعتيادية للعاملين لرفع الروح المعنوية واثارة أفكارهم لإيجاد طريقة جديدة ومبتكرة لحل المشاكل التي تواجههم وكذلك اتجاه قيم العمل باعتبار اهداف المؤسسة مكملة لأهدافهم (إسماعيل 2025). (الغامدي: 2021). بينما عرفها محمود وآخرون: بأنها قدرة القائد على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين وتحفيزهم من خلال اظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المؤسسة (محمود وآخرون: 2020).

ومما ذكر سلفاً يمكن تحديد تعريف للقيادة التحويلية على أنها الممارسات والأنشطة للتأثير والتحفيز في سلوكيات التابعين من اجل رفع درجة رضاهم وولائهم وقناعاتهم وتعميق الثقة المتبادلة من اجل تأدية العمل بشكل غير اعتيادي.

عناصر القيادة التحويلية:

يعمل القادة التحويلين كثيراً وعن قرب مع مرؤوسيهم أكثر من أن يضعوا اتفاقات، حيث انهم يتصرفون بطرق متعددة لتحقيق نتائج أفضل من خلال توظيف واحد او أكثر من العناصر الثلاث للقيادة التحويلية:

أ- **التأثير (الجابية):** هو البعد الذي يشجع التابعين على النظر للقائد كنموذج للدور الذي يلعبه ويمثل جوهر التأثير في جذب القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين (محمود وآخرون: 2020).

ب- **التحفيز:** هو سمة القائد الذي يشجع على الابداع والمبادرة من خلال تحدي معتقدات مجموعات العمل ووجهات نظرهم، فيعمل القائد على تغيير التفكير التقليدي للمرؤوسين وتشجيع التفكير الإبداعي وطرق حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب مبتكرة (القبلي والعمراني: 2017).

ت- **التمكين:** يعتبر أحد المرتكزات الجوهرية للقيادة التحويلية، والتمكين هو تفويض المشرفين والعاملين والاداريين لسلطة اتخاذ القرارات في المنظمة للاستجابة بصورة مباشرة لما تتطلبه العمليات الإدارية وحل المشاكل التي قد تواجه المؤسسة (القبلي والعمراني: 2017).

الاحتفاظ بالموظفين:

تعاني معظم المنظمات اليوم من إمكانية الاحتفاظ بالموظفين المهرة حيث لا توجد طريقة واحدة مثلى للاحتفاظ بهم، ومما لا شك فيه يتطلب قيادة راشدة تأخذ بعين الاعتبار المبادئ التي تستطيع من خلالها التأثير فيهم وتحفيزهم للمبادرة والابتكار في عمليات الأداء الجيد والفعال.

ويمكن تعريف الاحتفاظ بالموظفين بأنه الهدف التنظيمي المتمثل في استبقاء الأفراد المنتجين والموهوبين، والحد من دوران العمل من خلال تعزيز جو عمل إيجابي لتوفير المشاركة، ويمثل ذلك اظهار التقدير للموظفين وتوفير أجور ومزايا تنافسية وتشجيع التوازن السليم بين العمل والحياة (Gillis.A: 2024).

والاحتفاظ بالموظف عرفه (Krishna C, et al) بأنه عملية اقناع العمال بمواصلة العمل حتى يتم انجاز المهام خلال فترة محدودة لتحقيق اهداف المنظمة والفرد. (Krishna C, et al: 2022).

ووفقاً لوجهة نظر الظهراني أن الاحتفاظ بالموظفين هو السياسات والممارسات التي تطبقها منظمة الاعمال من اجل ضمان إبقاء الموظفين ذوي الخبرة والمعارف الوظيفية إلى أطول فترة ممكنة من الوقت. (الظهراني: 2023). وعرف كذلك الاحتفاظ بالموظفين بأنه المجهودات التي تؤديها المؤسسة من اجل الحفاظ على العمالة اللازمة لمقابلة اهداف المؤسسة. (الخطيب، توفيق: 2023).

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف الاحتفاظ بالموظفين بأنه ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة من اجل تقليل ترك العمل من خلال اظهار التقدير والاحترام وتوفير المزايا وروح التعاون والابداع أي استبقاء العاملين لفترة زمنية أطول لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة.

أهمية الاحتفاظ بالموظفين:

يساهم الموظفون الذين يرغبون بالبقاء مع المنظمة لمدة أطول بكفاءة وجودة في تقليل التكاليف حيث انه إذا ترك هؤلاء الموظفين المؤسسة وانظموا إلى المنافس فستكون الخسارة كبيرة للمؤسسة (سعيد، وفتاح: 2024). والأهمية تكون في النقاط التالية:

1. ان الاحتفاظ بالموظفين يعتبر تحدياً كبيراً يواجه المؤسسات في ظل المنافسة الشرسة القائمة على محافظة الموارد البشرية، وذلك من اجل التقليل من تكاليف استبدال العمالة التي تتراوح ما بين 50% ، 60% من المرتب السنوي للعامل. (الخطيب، وتوفيق: 2023).
2. تقليل من التكاليف الناتجة من فقدان الإنتاجية والتدريب طويل الاجل للموظف الجديد الذي يستهلك جزءاً كبيراً من الميزانية الاجمالية للمؤسسة.
3. يحمي المدراء التنفيذيين من ترك العمل من خلال اشعارهم بالانتماء الذي يساهم في رفع الروح المعنوية، حيث هناك توقعات من قبل بعض الباحث بأنه تصل تكاليف دوران المديرين التنفيذيين الي ما نسبته 400% من الراتب السنوي له (Bengfort: 2023).
4. تدريب اقل للموظفين الجدد وتوفير تكلفة التوظيف وزيادة أداء العمال وزيادة الارباح وتحقيق الأهداف. (سعيد وفتاح: 2024).

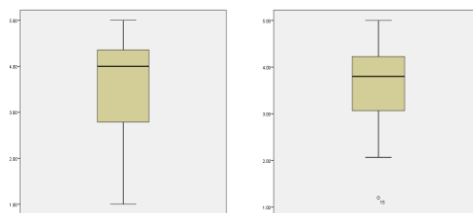
العوامل الديموغرافية:

هي معلومات عن الخصائص الاقتصادية والاجتماعية مثل العمر والنوع والمستوى التعليمي والدخل وغير ذلك، وتستخدم هذه المعلومات لرسم السياسات والتحليل الاحصائي للأبحاث الاقتصادية والإدارية. (حيدر، إبراهيم: 2019).

الإطار العملي للدراسة:

فحص البيانات:

تم فحص البيانات من حيث القيم المفقودة والقيم المتطرفة، حيث تبين وجود (4) قيم مفقودة تمت معالجتها بطريقة متوسط السلسلة، كما تم حذف خمس استمارات كاملة لعدم جودتها بسبب القيم المفقودة، من جانب آخر تم كشفها باستخدام "Boxplot"، والتي تبين وجود حالة واحدة تحت الحد الأدنى في متغير القيادة التحويلية، كما هو مبين بالشكل (1):



شكل رقم (1): القيم المتطرفة

الموثوقية:

تم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس موثوقية مقياس القيادة التحويلية ومقياس الاحتفاظ بالموظفين. وتم تحسين موثوقية مقياس القيادة التحويلية بعد حذف الفقرتين (x3, x4) لتصبح قيمة ثبات المقياس الكلية (97.1)، وهي قيمة عالية جداً وممتازة، كذلك كانت موثوقية كل فقرة بالمقياس الكلي عالية جداً، حيث تراوحت قيم ثبات الفقرات من (96.7 إلى 97.5). والجدول (1) يكشف نتائج الموثوقية لمقياس القيادة التحويلية. من جانب آخر تميزت الفقرات بارتباطات تراوحت بين متوسطة وعالية جداً مع المقياس الكلي.

جدول رقم (1): اختبار الموثوقية لمتغير القيادة التحويلية

الرمز	الفقرة	ثبات الفقرة بالنسبة للمقياس	تميز الفقرة بالنسبة للمقياس
x1	تلتزم القيادة التحويلية في سلوكها بالقيم المثلى.	.975	.549**
x2	المدير لديه قناعات قوية وواضحة للمروسين.	.970	.737**
x5	يسعى القائد إلى طرح أفكار جديدة في تادية الاعمال.	.967	.863**
x6	يشجع القائد المروسين على الابداع والتطوير.	.967	.876**
x7	تقترح القيادة أساليب حديثة في انجاز المهام والاعمال.	.968	.913**
x8	يهتم القائد برفع الروح المعنوية لمروسيه.	.967	.912**
x9	القائد يعتبر مصدر تفاولي للمستقبل.	.968	.883**
x10	تعبر القيادة عن الأهداف بثقة وحماس عند إنجازها.	.968	.880**
x11	قدرة القيادة على تحويل الأفكار إلى واقع حقيقي.	.969	.820**
x12	تشجع القيادة على خلق طرق جديدة في العمل.	.968	.827**
x13	القائد يميز مروسيه وبراغي الفروقات الفردية بينهم.	.971	.658**
x14	يشجع القائد على المبادرة والمشاركة في العمل.	.968	.931**
x15	يساعد القائد على تطوير وتحسين نقاط القوة.	.969	.837**
x 16	القائد يمنح ويوكل الاعمال وفق القدرات الشخصية.	.971	.713**
الموثوقية الكلية للمقياس		97.1	

كما أشارت نتائج التحليل إلى أن الاتساق الداخلي بين الفقرات تراوح من متوسط إلى عالي، كما هو موضح بالجدول 2، والذي يوضح الارتباطات البينية بين فقرات المقياس، حيث تراوحت بين ارتباطات متوسطة وارتباطات عالية ودالة احصائياً.

جدول رقم (2): مصفوفة الارتباطات البينية بين فقرات مقياس القيادة التحويلية

فقرة	x1	x2	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16
x1	1.000													
x2	.446	1.000												
x5	.460	.741	1.000											
x6	.321	.759	.886	1.000										
x7	.511	.673	.861	.830	1.000									
x8	.484	.724	.810	.873	.904	1.000								
x9	.541	.739	.809	.862	.810	.877	1.000							
x10	.569	.684	.805	.792	.858	.929	.821	1.000						
x11	.280	.679	.741	.797	.745	.706	.733	.708	1.000					
x12	.415	.705	.852	.810	.846	.799	.773	.798	.826	1.000				
x13	.654	.573	.792	.638	.677	.638	.629	.666	.495	.627	1.000			
x14	.428	.621	.776	.867	.843	.886	.830	.824	.788	.742	.616	1.000		
x15	.167	.697	.876	.940	.786	.775	.741	.702	.810	.719	.611	.827	1.000	
x16	.230	.557	.751	.684	.637	.656	.621	.595	.723	.801	.480	.638	.652	1.000

وبالمثل، تم اختبار موثوقية مقياس الاحتفاظ بالموظفين وكشفت النتائج في الجدول (3) أن قيمة ثبات المقياس الكلية (97.7)، وهي قيمة عالية جداً وموصي بها، كذلك كانت ثبات كل فقرة بالنسبة للمقياس الكلي عالية جداً وتراوحت القيم من (97.4 إلى 97.7). والجدول (3) يكشف نتائج الموثوقية لمتغير الاحتفاظ بالموظفين. من جانب آخر تميزت الفقرات بارتباطات عالية جداً مع المقياس الكلي.

جدول رقم (3): اختبار الموثوقية لمتغير الاحتفاظ بالموظفين

الرمز	الفقرة	ثبات الفقرة بالنسبة للمقياس	تميز الفقرة بالنسبة للمقياس
y1	يسعى القائد إلى اقناع المرؤسين بأهمية العمل.	.977	.809**
y2	توفر القيادة الإدارية التمويل اللازم للاحتفاظ بالموظفين	.976	.848**
y3	القائد يشجع مشاركة العاملين في أحداث الاحتفاظ.	.974	.925**
y4	يطرح القائد أفكاراً للتطوير والتحفيز.	.975	.916**
y5	تحرص المؤسسة على خلق وبناء الثقة لتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات.	.974	.937**
y6	يتم التحفيز على أهمية مواكبة التكنولوجيا لتطوير المؤسسة.	.975	.913**
y7	تشجع الإدارة على بناء روح الفريق.	.975	.902**
y8	تساهم القيادة في بناء التعاون والقيم المشتركة بين الموظفين.	.975	.886**
y9	يتم تشجيع المرؤسين للتعبير عن مشاعرهم وآرائهم حول الأداء المتميز.	.975	.900**
y10	تسعى المؤسسة للتكيف مع البيئة المحيطة للاحتفاظ بالموظفين.	.977	.809**
y11	يراعي القائد قيم وعادات العاملين بالمنظمة للاستقرار الوظيفي.	.976	.841**
y12	العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يحكمها الاحترام المتبادل.	.975	.878**
y13	المدير يقوم بتوعية مرؤوسيه لأهمية المشاركة وطرح الأفكار.	.977	.826**
y14	تتبنى المنظمة طرق جديدة لتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.	.975	.919**
الموثوقية الكلية للمقياس		97.7	

كما أظهرت النتائج ان الاتساق الداخلي بين فقرات مقياس الاحتفاظ بالموظفين، كما هو موضح بالجدول رقم 4، والذي يبين الارتباطات البينية بين فقرات المقياس والتي تراوحت من متوسط إلى عالي ودالة احصائياً.

جدول رقم (4): مصفوفة الارتباطات البينية بين فقرات مقياس الاحتفاظ بالموظفين:

الفقرة	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14
y1	1.000													
y2	.768	1.000												
y3	.764	.791	1.000											
y4	.777	.759	.874	1.000										
y5	.805	.774	.888	.896	1.000									
y6	.679	.755	.855	.812	.851	1.000								

							1.000	.846	.831	.778	.807	.750	.614	y7
						1.000	.847	.772	.796	.812	.851	.800	.627	y8
					1.000	.828	.845	.831	.803	.812	.793	.744	.645	y9
				1.000	.788	.552	.671	.708	.754	.730	.743	.511	.660	y10
			1.000	.883	.788	.630	.755	.735	.754	.730	.769	.595	.597	y11
		1.000	.671	.644	.782	.812	.727	.749	.784	.776	.727	.823	.736	y12
	1.000	.802	.717	.690	.637	.729	.757	.736	.726	.626	.696	.654	.659	y13
1.000	.722	.768	.752	.682	.800	.814	.856	.885	.881	.897	.826	.719	.678	y14

اختبار التوزيع الطبيعي:

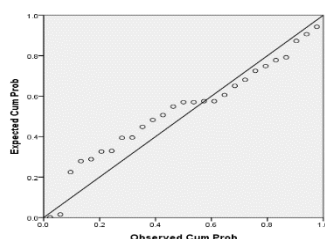
نظراً لأن حجم العينة أصغر من (30)، وبالتالي تم توظيف اختبار شابيرو (Shapiro-Wilk) لمعرفة طبيعة توزيع البيانات، وتقبل فرضية ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05). والجدول (5) يكشف نتيجة الاختبار:

جدول رقم (5): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة اختبار Shapiro-Wilk	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	.943	27	.142
الاحتفاظ بالموظفين	.942	27	.137

نلاحظ ان مستوى الدلالة لاختبار شابيرو لكل من متغير القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين تساوي (0.142) و (0.137). على التوالي، وهي قيم أكبر من (0.05)، وبالتالي فإن بيانات الدراسة للمتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي. اختبار الخطية:

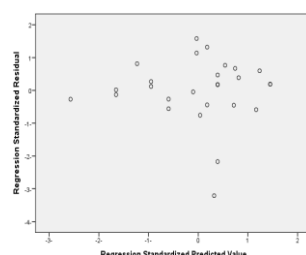
من خلال فحص بقايا مخطط التشتت والتنبؤ باستخدام تقنية SPSS، أشارت النتائج أن الارتباط يميل للخط المستقيم بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين). وبالتالي الأدلة تدعم خطية البيانات، كما هو مبين بالشكل رقم (2).



شكل رقم (2): افتراض الخطية

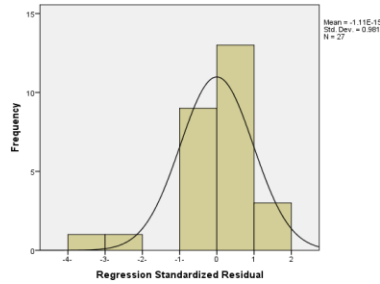
اختبار توزيع وتجانس البواقي:

فيما يتعلق بتجانس تباين البواقي، الشكل (3) يوضح مخطط انتشار البواقي المعيارية وأن التجانس موجود في مجموعة المتغير المستقل وتباين المتغير التابع، حيث تبدو النقاط في لوحة الانتشار بشكل عام أكثر عشوائية من الشكل القمعي، وبالتالي فمن المحتمل أن يكون افتراض تجانس البواقي جيد.



شكل رقم (3): تجانس البواقي

أما الشكل (4) يوضح توزيع البواقي، والذي يبين أنها تأخذ شكل الجرس، وبالتالي يمكن الحكم على توزيع البواقي أنها اعتدالية التوزيع.



شكل (4): طبيعة توزيع البواقي

تحليل البيانات:

في هذا الجزء تم استخدام التحليل الوصفي والتحليل الاستنتاجي. التحليل الوصفي لوصف العوامل الديموغرافية، في حين التحليل الاستنتاجي وظف اختبار فرضيات الدراسة.

1. التحليل الوصفي:

تم توظيف التحليل الوصفي لوصف المتغيرات الشخصية للمستجوبين، ووصف متغيرات الدراسة المتمثلة في متغير القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين. والجدول 6 يكشف نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية للعينة المبحوثة، حيث استخدمت النسب المئوية والتكرارات.

جدول رقم (6): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

الفئة	البيانات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
النوع	الذكور	24	88.9%
	الإناث	3	11.1%
الحالة الاجتماعية	أعزب	12	44.4%
	متزوج	14	51.9%
	متزوج ويعول	1	3.7%
العمر	من 20-29 سنة	15	55.6%
	من 30 إلى 39 سنة	9	33.3%
	من 40 إلى 49 سنة	3	11.1%
	50 سنة فأكثر	0	0%
الخبرة	أقل من 10 سنوات	18	66.7%
	من 10-18 سنة	8	29.6%
	من 19-27 سنوات	1	3.7%
	أكثر من 27 سنة	0	0%
المؤهل العلمي	ثانوي	6	22.2%
	جامعي	18	66.7%
	ماجستير	3	11.1%
	دكتوراه	0	0%

والجدول (6) أظهر أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من فئة الذكور، حيث بلغت نسبة مشاركتهم حوالي (89%) يقابلها مشاركة الإناث بنسبة (11%). كما أن نسبة المتزوجين استحوذت على أكبر نسبة مشاركة (52%)، وانخفاضها في فئات الحالة الاجتماعية الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج التحليل عن أن أعمار العينة المبحوثة تركزت في الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة (55.6%)، وانخفضت في الفئة العمرية "من 30 إلى 39 سنة" (33.3%)، و"40 إلى 49 سنة" (11.1%)، بينما لم تكن أي مشاركة في الفئة العمرية الأخيرة. من جانب آخر، فإن نتائج التحليل كشفت عن مشاركة ضعيفة لذوي الخبرة "الأقل من 10 سنوات" (66.7%)، فلم تتجاوز نسبة مشاركتهم عن (3.7%)، بينما زادت مشاركة الخبراء "من 10-18 سنة" (29.6%) والأكثر مشاركة هم ذوي الخبرة "أقل من 10 سنوات"، بنسبة مشاركة حوالي (66.7%). أخيراً، حملة المؤهل الجامعي هم الأكثر مشاركة بنسبة (66.7%)، يليها فئة المؤهل العلمي "ثانوي" بنسبة (22%)، وانخفاضها في فئة المؤهل العلمي "ماجستير" بنسبة (11%)، وانعدامها في فئة المؤهل العلمي "دكتوراه". من جانب آخر تم وصف متغير القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين من خلال توظيف المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة ولإجمالي الفقرات. والجدول 7 يُظهر نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية.

جدول رقم (7): التحليل الوصفي لمتغير القيادة التحويلية

السؤال	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الوزن النسبي	رتبة السؤال
3	1	2	6	7	11	3.92	78.52	1
4	1	4	3	8	11	3.88	77.77	2
1	0	2	8	13	4	3.70	74.07	3
5	1	3	5	12	6	3.70	74.07	4

5	72.59	3.63	5	13	4	4	1	14
6	71.85	3.59	6	12	3	4	2	8
7	71.11	3.55	7	8	6	5	1	6
8	70.37	3.52	7	9	5	4	1	9
9	70.37	3.52	8	8	2	8	1	15
10	69.63	3.48	4	11	6	6	0	2
11	68.89	3.44	5	12	3	5	1	10
12	68.89	3.44	5	11	5	4	1	12
13	68.15	3.41	7	8	4	6	1	7
14	67.40	3.37	5	8	7	6	1	11
15	67.40	3.37	6	7	6	7	1	13
16	67.40	3.37	5	8	7	6	1	16
اجمالي المتوسط الحسابي = 3.55								
إجمالي الوزن النسبي = 71.16%								

وكشفت نتائج التحليل الوصفي والمبينة بالجدول أعلاه أن متوسط اجمالي موافقة المستجوبين حول ممارسة المسؤولين لسلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة بلغت (3.55)، وتعتبر هذه القيمة عالية وفق جدول مقياس ليكرت الخماسي. من جانب آخر، أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لإجمالي عبارات سلوكيات القيادة التحويلية (71%)، وهذا يعني أن (30%) تمثل فجوة عدم امتلاك المسؤولين بالمؤسسة لسلوكيات القيادة التحويلية. وتعتبر الفقرة الثالثة في سلوكيات القيادة التحويلية هي الأهم سلوكاً لدى المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة (لأنها أكبر وزن نسبي يساوي (78.5%)، بينما السلوك السادس عشر هو الأقل ممارسة لديهم.

جدول رقم (8): التحليل الوصفي لمتغير الاحتفاظ بالموظفين

السؤال	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الوزن النسبي	رتبة السؤال
7	1	4	4	9	9	3.78	75.55	1
1	1	4	2	15	5	3.70	74.07	2
3	1	5	7	4	10	3.63	72.59	3
4	1	3	8	8	7	3.63	72.59	4
10	1	4	6	9	7	3.63	72.59	5
11	1	4	6	9	7	3.63	72.59	6
5	1	5	4	11	6	3.59	71.85	7
14	3	4	4	6	10	3.59	71.85	8
9	1	3	9	8	6	3.55	71.11	9
6	2	5	5	9	6	3.44	68.89	10
2	2	4	7	9	5	3.40	68.15	11
8	2	6	4	9	6	3.40	68.15	12
13	1	7	5	8	6	3.40	68.15	13
12	1	9	4	8	5	3.26	65.18	14
اجمالي المتوسط الحسابي = 3.54								
إجمالي الوزن النسبي = 71.15%								

نتائج التحليل الوصفي والمبينة بالجدول أعلاه أن متوسط اجمالي موافقة المستجوبين حول الاحتفاظ بالموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بلغت (3.54)، وتعتبر هذه القيمة عالية وفق جدول مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى أن المتوسط الحسابي الذي يقع في الفئة (3.41-4.20).

من جانب آخر، أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لإجمالي عبارات الاحتفاظ بالموظفين (71%)، وهذا يعني أن (30%) تمثل فجوة عدم موافقة المسؤولين حول فقرات الاحتفاظ بالموظفين وتعتبر الفقرة السابعة في فقرات الاحتفاظ بالموظفين هي الأهم لدى المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة (أكبر وزن نسبي = 75.5%)، بينما الفقرة الثانية عشر هي الأقل أهمية لديهم.

وكذلك من جانب آخر، كشفت النتائج أن الامتلاك العالي لسلوكيات القيادة التحويلية صاحبة امتثال عال للاحتفاظ بالموظفين داخل المؤسسة. فهذا قد يكون بسبب أن القادة التحويليين يحفزون فرق العمل ويشجعوهم على المشاركة في الأنشطة والتغلب على تعقيدات الانتقال، وكذلك يزرعون الثقافات التنظيمية التي تساعد على البقاء، وتحديد معوقات الاحتفاظ بالموظفين المحتملة، من خلال الاستراتيجيات التعاونية (Sahid, et al, 2023).

ولمعرفة أي من فئات الحالة الاجتماعية، وفئات العمر، وفئات المؤهل العلمي الأكثر امتلاكاً لسلوكيات القيادة التحويلية والأكثر مرونة للاحتفاظ بالموظفين، تم مقارنة المتوسطات الحسابية لمتغير سلوكيات القيادة التحويلية ومتغير الاحتفاظ بالموظفين وفقاً للعوامل الديموغرافية. ومعيار الحكم هو أن الفئة التي تسجل أكبر قيمة متوسط حسابي تعتبر الأكثر امتلاكاً للسلوكيات التحويلية وأكثر قبولاً للاحتفاظ بالموظفين والجدول (9) يبين نتائج التحليل:

جدول (9): مقارنة المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	القيادة التحويلية	الاحتفاظ بالموظفين	الحالة الاجتماعية
أعزب	العدد	12	12
	المتوسط	3.53	3.45
	الانحراف المعياري	.901	1.009
متزوج	العدد	14	14
	المتوسط	3.70	3.57
	الانحراف المعياري	1.04	1.140
متزوج ويعول	العدد	1	1
	المتوسط	3.80	4.357
	الانحراف المعياري	0.000	0.000
الإجمالي	العدد	27	27
	المتوسط	3.63	3.54
	الانحراف المعياري	.945	1.054

كشفت النتائج الواردة بالجدول (9) إن فئة الحالة الاجتماعية المتزوجين أكثر الفئات ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية (أكبر متوسط حسابي) وأكثرها استقراراً في الوظيفة وأكبر متوسط حسابي، ثم فئة الأعزب. وفي هذا الصدد، وبالرغم من أن الحالة الاجتماعية للقيادة ليست عاملاً أساسياً في الاحتفاظ بالموظفين، لكنها قد تؤثر بشكل غير مباشر على فعالية القائد من خلال عوامل محددة مثل التوازن بين العمل والحياة، والنضج العاطفي، وفرص التواصل.

جدول رقم (10): مقارنة المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وفقاً للفئة العمرية

الفئة العمرية	القيادة التحويلية	الاحتفاظ بالموظفين
من أقل من 30 سنة	العدد	15
	المتوسط	3.34
	الانحراف المعياري	.935
من 30-39 سنة	العدد	9
	المتوسط	3.523
	الانحراف المعياري	1.242
40 سنة فأكثر	العدد	3
	المتوسط	4.619
	الانحراف المعياري	.337
الإجمالي	العدد	27
	المتوسط	3.547
	الانحراف المعياري	1.054

كشفت النتائج الواردة بالجدول (10) إن الفئة العمرية "أكثر من 40 سنة" أكثر الفئات ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية (أكبر متوسط حسابي = 4.71)، وأكثر وعياً للبقاء بالوظيفة، ويليهما فئة "من 30-39 سنة"، ثم فئة "أقل من 30 سنة". وفي هذا الصدد، أشارت الأبحاث إلى أن القادة في منتصف العمر (من 40 إلى 60 عاماً) غالباً ما يكونون أكثر ارتباطاً بسلوكيات القيادة التحويلية. وفي ذات السياق الدراسة المنشورة في مجلة علم النفس التطبيقي كشفت أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالعمر حتى حوالي 50 عاماً.

جدول رقم (11): مقارنة المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

الفئة العمرية	القيادة التحويلية	الاحتفاظ بالموظفين
ثانوي فأقل	العدد	6
	المتوسط	3.845
	الانحراف المعياري	.817
جامعي	العدد	18
	المتوسط	3.484
	الانحراف المعياري	1.099
ماجستير	العدد	3
	المتوسط	3.33
	الانحراف المعياري	1.459
الإجمالي	العدد	27

المتوسط	3.63	3.547
الانحراف المعياري	.945	1.054

كشفت النتائج الواردة بالجدول (11) إن فئة المؤهل العلمي " ثانوي فأقل " أكثر الفئات ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية (أكبر متوسط حسابي = 3.87)، وأكثر استقراراً في الوظيفة وأقلها تركاً من فئات المؤهلات " جامعي، ماجستير. وفي هذا السياق لا يوجد مؤهل أكاديمي واحد محدد معترف به عالمياً بأنه الأكثر ارتباطاً بسلوكيات القيادة التحويلية. غالباً ما ترتبط القيادة التحويلية بالصفات الشخصية والمهارات والخبرات بدلاً من المؤهلات العلمية الرسمية (www.phind.com/agent?cache=cm2gp074h0003l60cn14pu14k).

2. اختبار الفرضيات:

بعد أن تم فحص البيانات ومعالجة القيم المفقودة، واختبار توزيع طبيعة البيانات والاعتدالية وتجانس البواقي، وبالتالي فإن الخطوة التالية هي تحديد الأسلوب الاحصائي المناسب للتحليل. ووفقاً لذلك فقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ممارسة سلوكيات لقيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموظفين، والجدول (12) يكشف نتائج الاختبار:

جدول رقم (12): قيم الارتباط ومربع الارتباط ومربع الارتباط المعدل

النموذج	قيمة الارتباط (r)	مربع الارتباط (r^2)	مربع الارتباط المعدل (r^2)
1	.892	.795	.787

والنتائج في الجدول (12) كشفت أن قيمة الارتباط بلغت (0.89)، وهذا يعني أن حجم التأثير عالي جداً، وبالتالي فإن زيادة القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفين بمقدار (0.89). وكذلك أظهرت النتائج أن مربع الارتباط المعدل سجل قيمة (0.787)، وهذا يعني أن القيادة التحويلية تفسر حوالي ما نسبته (79%) من التغير الحاصل في الاحتفاظ بالموظفين، وأن (12%) تفسره متغيرات أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

النتائج:

نتائج التحليل النوعي أشارت إلى أن القيادة في المنظمة قيد الدراسة يمتلكون سلوكيات قيادة تحويلية عالية، وكذلك هم لا يتركون العمل بشكل كبير بمعنى الاستقرار والبقاء في الوظيفة. فهذه النتيجة منطقية، وفقاً لنظرية القيادة التحويلية فإن القائد التحويلي يميل إلى غرس روح الابتكار لدى أتباعه، وهذا الابتكار ما هو إلا لتغيير واقع المنظمة الحالي إلى واقع يتميز بالفاعلية التنظيمية. ومن جانب آخر، بينت نتائج التحليل النوعي أن فئة المتزوجون هم الأكثر ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية، وأكثرهم ارتياحاً في الوظيفة. وأن الفئة العمرية "أكثر من 40 سنة" هم الأكثر امتلاكاً لسلوكيات القيادة التحويلية وأكثرهم تشجيعاً لعمليات الاحتفاظ.

وجاءت نتائج الدراسة متفقة بشكل كبير مع نتائج الدراسات السابقة التي تشير إلى وجود أثر لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموظفين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن القيادة التحويلية موجهة بشكل رئيسي للعلاقات داخل المنظمات، وليس لكفاءة أداء المهمة، وهذا التفسير يتوافق إلى حد كبير مع نظرية التبادل الاجتماعي، التي تنظر إلى سلوكيات القيادة التحويلية مهمة جداً في بناء الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك ترفع من مستويات الاحتفاظ الوظيفي لدى المرؤوسين في مكان العمل.

التوصيات:

على الرغم من أن نتائج الدراسة جاءت متسقة إلى حد كبير مع نتائج الدراسات السابقة، فإن هذه الدراسة أخذت في كيفية تأثير ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموظفين. والقادة التحويليين لهم تأثير على سلوكيات أتباعهم غالباً من خلال متغيرات وسيطة مثل الثقة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهذه إشارة واضحة إلى نظرية التبادل الاجتماعي، وبالتالي توصي هذه الدراسة بزيادة عدد المتغيرات المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين.

قائمة المراجع:

- الخطيب محمود، توفيق فايد (2023): العلاقة بين أساليب تقويم أداء العاملين والاحتفاظ بالموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، المجلد 37، العدد 04.
- الزهران علالي، الشيخ ساوس، (2021): دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية، مجلة ASJP، المجلد 17 العدد 03.
- الظهراني خليفة أحمد، (2023): تأثير التمكين الإداري على الاحتفاظ بالموظفين، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 04.
- الغامدي محمد، (2021): القيادة التحويلية، الزمام، مكتبة الملك فهد.
- القبلي، عناية حسن، العمراني، ساهرة فراج (2017): القيادة التحويلية في الميدان التربوي، السعودية، دار امان للنشر.
- بن خليفة احمد، بعلي حمزة (2021): أثر القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15 العدد 01.
- حيان حمدان، (2016): أثر القيادة التحويلية في زيادة فاعلية المنظمات العامة، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، المجلد 38، العدد 04.

8. حيدر عز الدين، إبراهيم عمار (2019): أثر المتغيرات الديموغرافية على مؤشرات رأس المال البشري في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين، المجلد 41، العدد 05.
9. سعيد ميديا، فتاح تافا (2023): دور القيادة الاحتوائية في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، مجلة جامعة كويه للعلوم الأساسية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02.
10. محمود، ياسر عبدالعظيم، وآخرون: (2020) القيادة التحويلية وضغوط العمل، مصر، دار ماستر للنشر.
11. محمد عمر المنقوش، طارق محمد بعيو، مدحت اسماعيل المبروك اسماعيل، & هيثم عبدالله الفطيسي. (2025). الأزمات والمخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: تحديدها وتصنيفها، ومحفزات الأزمات ومؤشرات الإنذار المبكر، والدروس المستفادة والآثار المترتبة عليها. المجلة الليبية لأبحاث التنمية المستدامة، 1(1)، 31-44.
12. مدحت اسماعيل المبروك اسماعيل. (2025). تحسين مراقبة الجودة في القطاع الصناعي باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. المجلة الليبية لأبحاث التنمية المستدامة، 1(1)، 17-30.
13. Al-jubouri Z, (2023): The role of transformation leadership for human resource management in training and development, International journal of professional Business Review. vol, 8(4).
14. Bengfort, (2023).
15. Chin-lin, I, et al, (2021) : Transformational Leadership impact on organisational effectiveness, advances in economics, business and management research, vol, 653.
16. Dea, A, et al, (2019): The effect of transformational Leadership on the development of human Resources creativity and performance of members, wacana, vol 22(3).
17. Edirisooriya, W (2020): the impact of transformational leadership on talent retention: with special reference to information communication technology industry in sri lanka, sri lanka journal of management studies, vol, 2.
18. Gillis.A,(2024):employee retention,<https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/employee-retention#:~:text=Employee%20retention%20is%20the%20organizational,a%20healthy%20work%20life%20balance>.
19. Krishna, C, et al, (2022): Transformational leadership and employee retention: a moderated mediation model of intrinsic motivation and perceived organizational support, International Journal of Learning and Intellectual Capital, vol 19(02).
20. Ledimo, O, (2014): The Role Of Transformational Leadership And Organizational Culture In Service Delivery Within A Public Service Organization. Vol, 3(3).
21. Pongpeachan, P, (2016): Effect of transformational Leadership on strategic human resource management firm success of Toyota's dealer in Thailand Journal of Business and Retail management Research, vol, 10(2).
22. Saeed, F and Jun, Y,(2021) : The Influence of Transformational Leadership on Employee Retention in Pakistan: Function of Job Embeddedness as Mediator. Vol, 8(12).
23. Sahid, A, Amirullah, I, Khaeriyah, K, Natsir, N, & Syafaruddin, S, (2023) : Transformational leadership in organizational change, international journal of economics and management research, 2(2),172-177.
24. Wilson o. , et al, (2022): An empirical survey of the relationship between transformational leadership and staff retention in the context of microfinance institutions in Kenya, economics and business quarterly reviews, vol 5 (2).
25. Yamin, M,A, (2019): Examining the role of transformational leadership and interpersonal orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. Vol, 8.