



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 النيري^{1*}, عبد الحكيم فرج فليفل²

^{1,2}قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسلامية، 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 مسحى 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. وأيضا تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وخلاصت 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. وأيضا 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، عادة ما يتم تحديد فاعلية القائد من خلال خبرته في التأثير على الأفراد وتوجيههم ويمكن للقادة التأثير على الروح المعنوية للأفراد وأمنهم وجودة 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 المرؤسين هو القيادة التحويلية، والمنظمات التي قد لا توافق التغيرات المتسرعة 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 حبان: 2016).

ويعتبر الاحتفاظ بالموظفيين تحدي كبير يواجه العديد من الشركات والمؤسسات وقد يؤدي نقص الاحتفاظ بالموظفيين إلى تبعات سلبية على الأداء العام للمؤسسات (المنقوش وآخرون 2025). وتعتمد استدامة أي منظمة وتقدمها ونجاحها على شعور عمالها المخلصين بالوظيفة فيتعاونهم بالمنظمات ويعبرون وظائفهم ويشعرن بالغرض، 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 بالموظفيين واكتشاف وظيفة الوساطة التسلسلية في الارتباط بين سلوكيات القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفيين.

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، وما لا شك فيه أن القيادة التحويلية لم تقل 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 بالموظفيين، حيث بينت دراسة (Wilson O, et al: 2022) أن المؤسسات تعاني من ضعف الاحتفاظ بالموظفيين 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 الموظفيين.

من هنا يمكن صياغة المشكلة في التساؤل التالي:

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

فرضية الدراسة:

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

أهداف الدراسة:

1. بيان واقع ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في الاحتفاظ بالموظفيين بالمؤسسة قيد الدراسة.
2. التعرف على العوامل الديموغرافية الأكثر ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.
3. تقديم المقررات والتوصيات التي من شأنها أن تساهم في إنجاح عملية الاحتفاظ بالموظفيين 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 بالموظفيين.
4. إضافة مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات اللاحقة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لتحليل أثر سلوكيات القيادة التحويلية في الاحتفاظ بالموظفيين، 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 والقابلة للتحليل 27 استبانة وكان الفاقد من ذلك 08 استمارات.

حدود الدراسة:

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

الدراسات السابقة:

1. دراسة Z Al-jubouri (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 اوصت بهذا الاستثناء.
2. دراسة سعيد، فتح (2023): ركزت الدراسة على دور أبعاد القيادة الاحتوائية في أبعاد الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. وتم استخدام الاستبيان كاداة 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 لابتكار والإبداع 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 كاداة 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 واظهرت 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، وبعل (2021): هدفت الدراسة لاختبار أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وكانت أداة الدراسة الاستبانة المكونة 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 (2021): الهدف من الدراسة هو التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموظفين في شركة البريد والاتصالات بالصين. وتم استطلاع اراء 428 فرداً للحصول على المعلومات وذلك باستخدام عينات ملائمة لذلك. وأثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية كبيرة، وأن القيادة عملت كوسط محفز في التفاعل بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين. وعليه اوصت الدراسة بأنه يجب على القيادة 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 بالموهوبين في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدمت في ذلك الاستبانة كاداة للدراسة من خلال المسح المقطعي لجمع البيانات من الموهوبين 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 التحقيق 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 اختيار 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 والبعد البناء للثقافة التنظيمية داخل المنظمة. ومن ذلك اقترحت بتدخلات إدارة الموارد البشرية وتنمية القيادات ذات الصلة بإنشاء ثقافة بناء ضرورية لتقديم الخدمات.

نقط الاستفادة من الدراسات السابقة:

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

أوجه الاختلاف والتباين بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. بيئة الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة.
2. تباينت اغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أدلة الدراسة الاستثنائية.

الإطار النظري للدراسة:

تعريف القيادة التحويلية:

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

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

ومما ذكر سلفاً يمكن تحديد تعريف القيادة التحويلية على أنها الممارسات والأنشطة للتأثير والتحفيز في سلوكيات التابعين من أجل رفع درجة رضاهem وولائهم وقناعاتهم وتعزيز الثقة المتبادلة من أجل تأدية العمل بشكل غير اعتيادي.

عناصر القيادة التحويلية:

يعلم القادة التحويليين كثيراً وعند قرب مع مرؤوسيهم أكثر من أن يضعوا اتفاقات، حيث إنهم يتصرفون بطرق متعددة لتحقيق نتائج أفضل من خلال توظيف واحد أو أكثر من العناصر الثلاث لقيادة التحويلية:

أ- التأثير (الجاذبية): هو بعد الذي يشجع التابعين على النظر لقائد كنموذج للدور الذي يلعبه ويمثل جوهر التأثير في جذب القيم التي تلهم وتتوفر معاني العمل للمرؤوسيين (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 للمرؤوسيين وتشجيع التفكير الإبداعي وطرق حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القيمة السائدة بأساليب مبتكرة (القبلي والعمراني: 2017).

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

الاحتفاظ بالموظفيين:

تعاني معظم المنظمات اليوم من إمكانية الاحتفاظ بالموظفيين المهرة حيث لا توجد طريقة واحدة مثل 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 بالموظفيين بأنه الهدف التنظيمي المتمثل في استبقاء الأفراد المنتجين والموهوبين، والحد من دوران العمل من خلال تعزيز جو عمل إيجابي لتوفير المشاركه، ويمثل ذلك اظهار التقدير للموظفيين وتوفير أجور ومزایا تنافسية وتشجيع التوازن السليم بين العمل والحياة (Gillis.A: 2024).

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

ووفقاً لوجهة نظر الظهراني أن الاحتفاظ بالموظفيين هو السياسات والمارسات التي تطبقها منظمة الاعمال من أجل ضمان إبقاء الموظفيين ذوي الخبرة والمعارف الوظيفية إلى أطول فترة ممكنة من الوقت. (الظهراني: 2023). وعرف كذلك الاحتفاظ بالموظفيين بأنه المجهودات التي تؤديها المؤسسة من أجل الحفاظ على العمال اللازم لمقابلة اهداف المؤسسة. (الخطيب، توفيق: 2023).

وبناءً على ما نقدم يمكن تعريف الاحتفاظ بالموظفيين بأنه ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة من أجل تقليل ترك العمل من خلال اظهار التقدير والاحترام وتوفير المزايا وروح التعاون والإبداع أي استبقاء العاملين لفترة زمنية أطول لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

أهمية الاحتفاظ بالموظفيين:

يساهم الموظفين الذين يرغون 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، وفناح: 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، توفيق: 2023).
2. تقليل من التكاليف الناتجة من فقدان الإنتاجية والتدريب طويل الاجل للموظف الجديد الذي يستهلك جزءاً كبيراً من الميزانية الإجمالية 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 الى 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 وفتح: 2024).

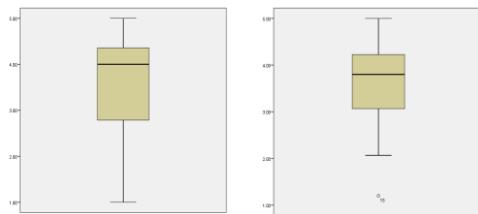
العوامل الديموغرافية:

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 استمرارات 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 القيادة التحويلية وقياس الاحتفاظ بالموظفيين. وتم تحسين موثوقية مقياس القيادة التحويلية بعد حذف الفقرتين (x3, x4) ليصبح قيمة ثبات المقياس الكلية (97.1)، وهي قيمة عالية جداً وممتازة، كذلك كانت موثوقية كل فقرة بالقياس الكلي عالية جداً، حيث تراوحت قيم ثبات الفقرات من (97.5 إلى 96.7). 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	الفرقة	ثبات الفقرة بالنسبة للمقياس	تمييز الفقرة بالنسبة للمقياس
x1	لتلزم القيادة التحويلية في سلوكها بالقيم المثلية.	.975	.549**
x2	المدير لديه قناعات قوية وواضحة للمرؤوسيين.	.970	.737**
x5	يسعى القائد إلى طرح أفكار جديدة في تأدية الأعمال.	.967	.863**
x6	يشجع القائد المرؤوسيين على الإبداع والتطوير.	.967	.876**
x7	تقترن القيادة أساساً بحداثة في إنجاز المهام والأعمال.	.968	.913**
x8	يهم القائد برفع الروح المعنوية لمرؤوسيه.	.967	.912**
x9	القائد يعتبر مصدر تفاؤلي للمستقبل.	.968	.883**
x10	تعبر القيادة عن الأهداف بثقة وحماس عند إنجازها.	.968	.880**
x11	قدرة القيادة على تحويل الأفكار إلى واقع حقيقى.	.969	.820**
x12	تشجع القيادة على خلق طرق جديدة في العمل.	.968	.827**
x13	القائد يميز مرؤوسيه ويراعى 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 الأعمال 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 احصائية.

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

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

وبالمثل، تم اختبار موثوقية مقياس الاحتفاظ بالموظفيين 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 بالموظفيين. من جانب آخر تميزت الفقرات بارتباطات عالية جداً مع المقياس الكلي.

جدول رقم (3): اختبار الموثوقية لمتغير الاحتفاظ بالموظفيين

الرمز	الفقرة	البيان	ثبات الفقرة بالنسبة للمقياس	تمييز الفقرة بالنسبة للمقياس
y1	يسعى القائد إلى اقناع المرؤوسيين بأهمية العمل.		.977	.809**
y2	توفر القيادة الإدارية التمويل اللازم للاحتفاظ بالموظفيين		.976	.848**
y3	القائد يشجع مشاركة العاملين في احداث 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 الادارة على بناء روح الفريق.		.975	.902**
y8	تساهم القيادة في بناء التعاون والتقييم المشتركة بين الموظفيين.		.975	.886**
y9	يتم تشجيع المرؤوسيين للتعبير عن مشاعرهم وآرائهم حول الأداء المتميز.		.975	.900**
y10	تسعى المؤسسة للتكيف مع البيئة المحيطة للاحتفاظ بالموظفيين.		.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 بتنمية مهارات العاملين على الاحترام المتبادل.		.977	.826**
y14	تتبني 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 بالموظفيين، كما هو موضح بالجدول رقم 4، والذي يبيّن الارتباطات البينية بين فقرات المقياس والتي تراوحت من متوسط إلى عالي ودالة احصائية.

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

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

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

اختبار التوزيع الطبيعي:

نظرأً 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 (05). والجدول (5) يكشف نتيجة الاختبار:

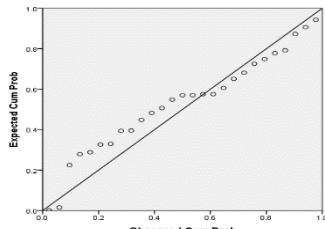
جدول رقم (5): اختبار التوزيع الطبيعي

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:

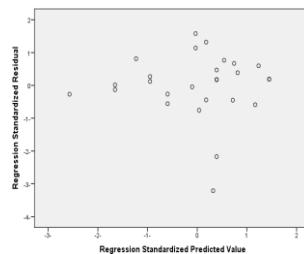
من خلال فحص بقایا مخطط التشتت والتتبؤ باستخدام تقنية SPSS، أشارت النتائج أن الارتباط يميل للخط المستقيم بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين). وبالتالي الأدلة تدعم خطية البيانات، كما هو مبين بالشكل رقم (2).



شكل رقم (2): افتراض الخطية

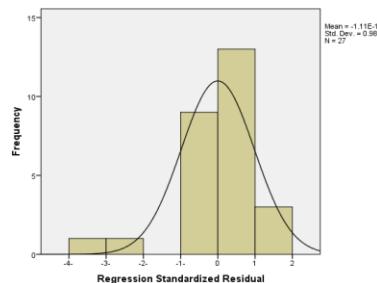
اختبار توزيع وجنس البوافي:

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



شكل رقم (3): تجانس البوافي

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



شكل (4): طبيعة توزيع الباقي

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 للمستجيبين، 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 والتكارات.

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

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

والجدول (6) أظهر أن غالبية المشاركون 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 ترکزت 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 27 سنة" 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 مشاركتهم (66.7%)، بنسبة مشاركة حوالي (22%)، وانخفاضها في فئة المؤهل العلمي "ماجستير" بنسبة (11%)، وانعدامها في فئة المؤهل العلمي "ثانوي" بنسبة (22%)، وانخفاضها في فئة المؤهل العلمي "دكتوراه".

من جانب آخر تم وصف متغير القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين من خلال توظيف المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل فقرة وإجمالي الفقرات. والجدول 7 يظهر 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
1	1	2	6	7	11	3.92	78.52	1
2	1	4	3	8	11	3.88	77.77	2
3	0	2	8	13	4	3.70	74.07	3
4	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								
اجمالي الوزن النسبي = 71.16								

وكشفت نتائج التحليل الوصفي والمبنية 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 الخمسي. من جانب آخر، أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لإجمالي عبارات سلوكيات القيادة التحويلية (%) 71، وهذا يعني أن (30%) تمثل فجوة عدم امتلاك المسؤولين بالمؤسسة سلوكيات 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 بالموظفيين

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

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

من جانب آخر، أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لإجمالي عبارات الاحتفاظ بالموظفيين (%) 71، وهذا يعني أن (30%) تمثل فجوة عدم موافقة المسؤولين حول فقرات الاحتفاظ بالموظفيين وتعتبر الفقرة السابعة في فقرات الاحتفاظ بالموظفيين 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 العالى لسلوكيات القيادة التحويلية صاحبة امتثال عال للاحتفاظ بالموظفيين داخل المؤسسة. فهذا قد يكون بسبب أن القادة التحويليين يحفزون فرق العمل ويشجعوهم على المشاركة في الأنشطة والتغلب على تعقيدات الانتقال، وكذلك يزورون الثقافات التنظيمية التي تساعده على البقاء، وتحديد معوقات الاحتفاظ بالموظفيين 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 بالموظفيين، تم مقارنة المتوسطات الحاسبية لمتغير سلوكيات القيادة التحويلية ومتغير الاحتفاظ بالموظفيين وفقاً للعوامل الديموغرافية. ومعيار الحكم هو ان الفئة التي تسجل أكبر قيمة متوسط حسابي تعتبر الأكثر امتلاكاً للسلوكيات التحويلية وأكثر قبولاً للاحتفاظ بالموظفيين والجدول (9) يبين نتائج التحليل:

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

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

كشفت النتائج الواردة بالجدول (9) إن فئة الحالات 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 للقادة ليست عاملًا أساسياً في الاحتفاظ بالموظفين، لكنها قد تؤثر بشكل غير مباشر على فعالية القائد من خلال عوامل محددة مثل التوازن بين العمل والحياة، والتضيّع العاطفي، وفرص التواصل (www.phind.com/search?cache=cpuh00nu9ygixnvmccyzjsek).

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

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

كشفت النتائج الواردة بالجدول (10) إن الفئة العمرية "أكبر من 40 سنة" أكثر الفئات ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية (أكبر متوسط حسابي = 4.71)، وأكثر وعيًا للبقاء بالوظيفة، ويليها فئة "من 39-30 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 (www.phind.com/agent?cache=cm2gn1ezx0001la0cuok3459r).

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

المؤهل العلمي	القيادة التحويلية	الاحتفاظ بالموظفين
ثانوي فاصل	العدد	6
	المتوسط	3.845
	الانحراف المعياري	.817
	العدد	18
جامعي	المتوسط	3.484
	الانحراف المعياري	1.099
	العدد	3
	المتوسط	3.33
ماجستير	الانحراف المعياري	1.459
	العدد	27
الإجمالي		

3.547	3.63	المتوسط	
1.054	.945	الانحراف المعياري	

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 ترکاً 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 البوافي، وبالتالي فإن الخطوة التالية هي تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب للتحليل. ووفقاً لذلك فقد تم استخدام الانحدار الخطى البسيط لاختبار أثر ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموظفيين، 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 (r̄ ²)
1	.892	.795	.787

والتالي في الجدول (12) كشفت أن قيمة الارتباط بلغت (.89)، وهذا يعني أن حجم التأثير عالي جداً، وبالتالي فإن زيادة القيادة التحويلية بمقدار وحدة سبؤدي إلى ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفيين بمقدار (.89). وكذلك أظهرت النتائج أن مربع الارتباط المعدل سجل قيمة (.787)، وهذا يعني أن القيادة التحويلية نفس حوالي ما نسبته (79%) من التغير الحاصل في الاحتفاظ بالموظفيين، 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، فوفقاً لنظرية القيادة التحويلية فإن القائد التحويلي يميل إلى غرس روح الابتكار لدى اتباعه، 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 ارتباطاً في الوظيفة. وأن الفئة العمرية "أكثر من 40 سنة" هم الأكثر امتلاكاً لسلوكيات التحويلية وأكثرهم تشجيعاً لعمليات الاحتفاظ.

وجاءت نتائج الدراسة متفقة بشكل كبير مع نتائج الدراسات السابقة التي تشير إلى وجود أثر لمارسة سلوكيات القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموظفيين، 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 ترتفع من مستويات الاحتفاظ الوظيفي لدى المرؤوسين في مكان العمل.

الوصيات:

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 بالموظفيين. والقادة التحويليين لهم تأثير على سلوكيات اتباعهم غالباً من خلال متغيرات وسليمة مثل الثقة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهذه إشارة واضحة إلى نظرية التبادل الاجتماعي، وبالتالي توصي هذه الدراسة بزيادة عدد المتغيرات المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفيين.

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.
- الزهراء عالي، 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 بالموظفيين، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37 ، العدد 04.
- الغامدي محمد، (2021): القيادة التحويلية، النمام، مكتبة الملك فهد.
- القلي، 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 عزالدين، 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 الفطيسى. (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)، 44-31.
 12. مدحت اسماعيل المبروك اسماعيل. (2025). تحسين مراقبة الجودة في القطاع الصناعي باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. المجلة الليبية لأبحاث التنمية المستدامة، 1(1)، 30-17.
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%2Dlife%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. Pongpearchan, 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 interneural orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. Vol, 8.