



استلام البحث أكتوبر 2025
 وقبل للنشر أكتوبر 2025
 وتم نشره إلكترونياً في نوفمبر 2025
 (معرف الوثائق الرقمي):

<https://doi.org/10.64190/abj.1.1.2026.5>

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 (CC-BY-NC)



أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط لمتغير الصحة النفسية بالتطبيق على ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي بدولة قطر

ريم العبيد^(*)

معهد الدوحة للدراسات العليا - قطر

أحمد الماوري

معهد الدوحة للدراسات العليا - قطر

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي بدولة قطر، مع اختبار الدور الوسيط للصحة النفسية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت قائمة استقصاء موجهة إلى عينة من موظفي الديوان بلغت 300 موظف بالاستناد إلى معادلة كريجسي ومورجن، استجاب منهم 197، وكان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 195. تم اختبار الفرضيات باستخدام أساليب الانحدار الخطي ونموذج المعادلات البنائية (SEM). أظهرت النتائج أن ارتفاع مستوى القيادة التحويلية يساهم في تحسين الصحة النفسية ($\beta = -0.368, p = 0.000; R^2 = 0.0653$)، كما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء ($\beta = 0.069, p = 0.030; R^2 = 0.0243$)، وفي المقابل تبين أن ارتفاع الشعور باليأس يرتبط بانخفاض مستوى الأداء ($\beta = -0.218, p = 0.002; R^2 = 0.048$). وفي النموذج المتكامل، اختفى الأثر المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي ($\beta = 0.049, p = 0.134$)، مع بقاء أثر اليأس دالاً إحصائياً ($\beta = -0.053, p = 0.019$)، مما يؤكد تحقق الوساطة الكاملة للصحة النفسية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. أي أن القيادة التحويلية تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي ليس عبر تأثير مباشر، بل من خلال مسارات وسيطة أبرزها تحسين الصحة النفسية. وتوصي الدراسة بترسيخ ممارسات القيادة التحويلية التي تُعزز الالتزام الوظيفي، وتطوير برامج مؤسسية للرفاه النفسي بوصفها مدخلاً تشغيلياً فاعلاً لرفع جودة الأداء.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، الصحة النفسية، دولة قطر.

المؤلف المراسل: ريم العبيد، موظفة في القطاع الحكومي بدولة قطر، حاصلة على ماجستير في الإدارة العامة والتنمية الإدارية، وتهتم بقضايا الصحة النفسية في بيئات. ral040@dohainstitute.edu.qa. <https://orcid.org/0009-0006-0699-3711>

الاقتراس: العبيد، ريم؛ والماوري، أحمد. (2026). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط لمتغير الصحة النفسية بالتطبيق على ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي بدولة قطر. *ARADO Business Journal*, 1(1), 15-42. <https://doi.org/10.64190/abj.1.1.2026.5>

المقدمة

تشهد بيئات العمل الحكومية في الوقت الراهن تحولات تقنية وتنظيمية متسارعة، أفرزت تحديات جديدة أمام القيادات الإدارية، وجعلت من النمط القيادي عاملاً حاسماً في تحديد جودة المخرجات وفعالية الأداء المؤسسي. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية، بما تتضمنه من تمكين للموظفين وتحفيز إبداعي وتغيير موجّه للقيم والسلوكيات، تمثل أحد أبرز أنماط القيادة القادرة على تحسين الأداء عبر مستويات مختلفة داخل المنظمات العامة. فقد أثبتت دراسات عدّة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية ومخرجات الأداء في قطاعات حكومية وتعليمية (Al Dhanhani & Abdullah, 2022; Alessa, 2021; Amrullah et al., 2022; Deng et al., 2023).

وتتوافق هذه النتائج مع ما أشارت إليه أبحاث أخرى حول الدور المحوري للقيادة ضمن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي إلى جانب التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، إذ تسهم القيادة الفعالة في تعزيز التحفيز، وضوح الأهداف، وتيسير الإبداع داخل بيئة العمل.

في المقابل، لا يمكن تحقيق أداء وظيفي مرتفع بمعزل عن الصحة النفسية للعاملين، التي تمثل عنصراً جوهرياً في استدامة الإنتاجية وجودة الأداء. فإهمال الجوانب النفسية يفضي إلى ضغوط مهنية واحترافي وظيفي ينعكسان سلباً على فاعلية الموظف والمؤسسة. وتُظهر الأدبيات ذات الصلة أن الممارسات التنظيمية الداعمة للصحة النفسية تسهم في تحسين الأداء والإنتاجية (Wu et al., 2021; de Oliveira et al., 2023). وفي ضوء ذلك، يبرز التساؤل حول مدى قدرة القيادة التحويلية على تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحسين الصحة النفسية للموظفين، لاسيّما في المؤسسات الحكومية التي لا تزال تفتقر إلى سياسات شاملة تعزّز الرفاه النفسي.

الإطار النظري والدراسات السابقة

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

1- مفهوم القيادة التحويلية

تُعَدّ القيادة التحويلية نمطاً قيادياً يُحدِث تغييراً إيجابياً داخل المنظمة عبر الإلهام وبناء رؤية مستقبلية واضحة، وتعزيز الثقة والتحفيز على الابتكار والتطوير المستمر. ولا يقف دور القائد التحويلي عند إدارة الموارد واتخاذ القرار، بل يمتدّ إلى تغيير القيم والسلوكيات وتوجيهها نحو التمكين وتحقيق الفاعلية التنظيمية في قطاعات عامّة وخاصة تعليمية وصحية ومصرفية (البدوي والأسمري، 2024؛ البريكي وبلعيد، 2024).

تعددت تعريفات القيادة التحويلية بتعدّد السياقات دون اتفاق على صياغة موحّدة؛ غير أنّ قاسمها المشترك هو إلهام العاملين ومواءمة التطويرات في بيئة العمل لرفع الأداء، حيث عرفت القيادة التحويلية: بأنها دفع العاملين إلى التجديد ومواءمة التطويرات بما يحسّن الأداء ويحقق الأهداف بكفاءة وفعالية (حميد، 2024). وفي السياق التربوي، رفع الرضا والولاء وتحفيز الجهد والجاهزية لإنجاز المهام (البدوي والأسمري، 2024). وتغيّر جذري وإيجابي في أنظمة وممارسات المؤسسات التعليمية (البريكي وبلعيد، 2024). التزام مشترك بالأهداف التنظيمية وتحفيز العاملين لتطويرها (الروسان، 2017). سلوكيات أخلاقية وإبداعية تسعى للتطوير والتغيير المستمر وتجاوز

الاهتمامات الفردية (غانم والمرهضي، 2024). تعزيز الالتزام بالرؤية وتأثيره على مسار الإدارة الاستراتيجية (الهاجري وأبو قاعود، 2021). ممارسات قائمة على قوة الشخصية والاحترام والتحفيز الفكري والدعم والاهتمام الفردي (رمضاني وصغيري، 2022). بناء رؤية واضحة وتحفيز الأفراد نحو إنجاز وتطوير شخصي وإبداع وأهداف مشتركة (السلمي وشعبي، 2024). مرونة وتمكين ومشاركة وقيم أخلاقية تعزز المناخ التنظيمي (عايض والقحفة، 2020؛ المجالي، 2022).

وعلى الصعيد الدولي، تناولت الدراسات الحديثة مفهوم القيادة التحويلية من زوايا متعددة تبرز أثرها في تعزيز العلاقات التنظيمية وتحسين الأداء. فقد قدمت (Ystaas et al., 2023) القيادة التحويلية بوصفها نموذجاً يجسد القدوة ويعزز الثقة والعلاقات داخل بيئة العمل، بينما ركزت (Alessa, 2021) على دورها في تجاوز المصالح الفردية نحو بناء رؤية وقيم مشتركة توحد جهود الأفراد داخل المنظمة. وأظهرت دراسة (Deng et al., 2023) أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى الأداء من خلال التأثير الأخلاقي، وتبني رؤية مستقبلية، وتقديم الدعم الفردي للموظفين.

كما شدد (Bakker et al., 2023) على أهمية القائد التحويلي بوصفه قدوة إيجابية تُحفّز العاملين وتدعم التزامهم، في حين أشار (Lee et al., 2023) إلى دور القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي وتطوير الأداء المهني. وأكدت دراسة (Al Dhanhani & Abdullah, 2022) أثر القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية عبر ترسيخ القيم المهنية وتحفيزها، بينما أبرز (Howell et al., 2022) أهمية الكاريزما والرؤية الاستراتيجية كأبعاد محورية لهذا النمط القيادي. وبيّنت دراسة (Amrullah et al., 2022) أن القيادة التحويلية تُعزز الاحترام المتبادل وتدعم الحوافز الداخلية، بما يسهم في بناء الثقة والولاء داخل المنظمة.

وقد اتّسع نطاق الاتفاق بين الباحثين على وجود أربعة أبعاد رئيسية تُشكّل جوهر سلوك القيادة التحويلية، (رزق الله وطبي، 2019) وتشمل هذه الأبعاد:

- التأثير المثالي (Idealized Influence): أن يكون القائد قدوة أخلاقية تُرسّخ الثقة والالتزام والهوية التنظيمية.
- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): تشجيع التفكير النقدي، تحدّي الافتراضات، وإعادة صياغة المشكلات لإبداع حلول جديدة.
- الاعتبار الفردية (Individualized Consideration): فهم الفروق الفردية، التوجيه الشخصي، وتنمية المهارات بما يضمن بلوغ الأهداف بفعالية.
- الحافز الإلهامي (Inspirational Motivation): صياغة رؤية وتوقعات عالية، استخدام الرموز ولغة واضحة لتوجيه الجهود وشحن الهمم.

يتمتع القائد التحويلي بعدة سمات منها: تفويض الصلاحيات: تمكين اتخاذ القرار داخل النطاق الوظيفي لتقليل الروتين وتسريع الإنجاز؛ الجاذبية الشخصية (الكاريزما): كسب الثقة والالتزام بالرؤية والقرارات؛ الخبرة والمعرفة: وضوح الأهداف وتوجيه الفريق وفق فهم عميق للسياق؛ تطوير المعرفة الثقافية: توسيع آفاق العاملين لمواكبة التغيّر وإيجاد حلول مبتكرة؛ والحيادية والشفافية: نزاهة في التعامل تُرسّخ الاحترام والثقة داخل الفريق. وهذه السمات والممارسات تُسرّع التغيّر وترفع الالتزام والجاهزية التنظيمية (رزق الله وطبي، 2019).

مما سبق يمكن القول إن القيادة التحويلية تعد إطار قيادي قيمي – إلهامي - تمكيني، يُعيد تشكيل الدوافع والسلوكيات عبر أبعادٍ أربعة متكاملة، وتدعمه ممارسات تنفيذية (تفويض، كاريزما، معرفة، حياد). هذه البنية النظرية تفسّر تحسّن الأداء مباشرةً، وتمتد كذلك لمسارٍ غير مباشر عبر الصحة النفسية وهو ما تختبره هذه الدراسة تجريبياً في السياق الحكومي محل التطبيق.

الأداء الوظيفي (Job Performance)

1- مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو حصيلة سلوكيات ونتائج تعبّر عن كفاءة تنفيذ الموظف لمهامه وجودتها، وعن التزامه ومساهمته في البيئة التنظيمية. لا يقتصر على إنجاز العمل، بل يشمل جودة المخرجات، التعاون، والانضباط، وهو الركيزة التي تستند إليها المؤسسات في رفع الإنتاجية وتحقيق النجاح.

تنوّعت التعريفات باختلاف الزوايا التحليلية:

- منظور «تنفيذ المهام وفق معايير محدّدة» وما يلزمه من التزام تنظيمي وإتقان (نبيلة، 2019؛ مصطفى، 2014).
- منظور «السلوك الإداري المرتبط بالجهد والالتزام» أثناء أداء الواجبات (بولصباغ، وآخرون، 2022؛ شهيد، 2019).
- منظور «العملية الديناميكية» التي توظّف الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف محدّدة وخلق قيمة مضافة للمؤسسة (المجالي، 2022؛ حميد، 2024).

يُعرّف الأداء الوظيفي في هذا البحث استناداً إلى ما ورد في الأدبيات السابقة بوصفه مجموعة من السلوكيات والنتائج القابلة للقياس، التي تعبّر عن مستوى إسهام الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة. ويتحدد هذا الأداء من خلال تفاعل مدخلات فردية (قدرات/ مهارات/ دافعية) وسياقية (هيكل/ ثقافة/ قيادة) ومعيارية (متطلبات/ معايير جودة).

2- محددات الأداء الوظيفي وأبعاده:

يشهد مفهوم الأداء الوظيفي تبايناً واختلافاً واضحاً بين الباحثين والمختصين في مجال الإدارة وعلم النفس التنظيمي، حيث تختلف الرؤى والتوجهات فيما يتعلق بتحديد أبعاده وعناصره ومحدداته. ويرجع هذا التباين إلى تعدد المداخل النظرية التي استند إليها الباحثون في تحليل وفهم هذا المفهوم، فضلاً عن اختلاف البيئات الثقافية والتنظيمية التي تُجرى فيها الدراسات. ويشير العديد من الباحثين إلى أن أبرز محددات الأداء الوظيفي تتمثل في: الجهد، ويُشار إليه على أنه الجهد الذي يبذله الفرد، شاملاً الطاقة الجسمانية والعقلانية، للقيام بمهامه الوظيفية بكفاءة. ويعكس هذا المفهوم توازناً بين الأداء البدني والقدرات الفكرية المطلوبة لتحقيق الأهداف المرتبطة بالوظيفة، مما يُظهر مدى التزام الفرد بواجباته وقدرته على تلبية متطلبات العمل بشكل فعال. القدرات: وهي الصفات والخصائص الشخصية التي يتمتع بها الموظف والتي تؤهله للقيام بوظيفة معينة وتحمل المسؤوليات المرتبطة بها بكفاءة وفعالية. وتعكس هذه الصفات مدى استعداد الموظف للوفاء بمتطلبات عمله، سواء من خلال مهاراته الفنية أو قدراته السلوكية. كما تتميز هذه

القدرات بالثبات النسبي، حيث إنها لا تتغير بشكل جذري أو سريع خلال فترات زمنية قصيرة، مما يجعلها عنصراً أساسياً في تقييم كفاءة الأداء الوظيفي على المدى الطويل. وإدراك الدور: يشير إلى وعي الفرد وفهمه العميق لدوره الوظيفي، بما في ذلك تصورات و انطباعاته عن الأنشطة والمهام التي يتألف منها هذا الدور. كما يتضمن إدراكه للطريقة التي يمارس بها هذه المهام ضمن إطار المؤسسة التي ينتهي إليها. ويُعتبر إدراك الدور الوظيفي عاملاً جوهرياً في توجيه أداء الموظف، حيث يُساهم في تعزيز وعيه بمسؤولياته ودوره ضمن سياق الأهداف التنظيمية، مما ينعكس إيجابياً على كفاءته وقدرته على تحقيق توقعات المؤسسة (المجالي، 2022؛ بدر وحמיד، 2024).

كما أشارت دراسة (Lee et al., 2023)، إلى بعدين رئيسيين للأداء الوظيفي هما: الأداء السياقي، يُقصد به مساهمة الموظف في خلق بيئة عمل إيجابية من خلال المبادرة في حل المشكلات، والتكيف مع التحديات، والعمل بإخلاص حتى في غياب الإشراف المباشر. والأداء المرتبط بالمهام، ويُشير إلى قدرة الموظف على إنجاز المهام الأساسية المرتبطة بوظيفته بجودة وكفاءة، بالإضافة إلى استعداده لتحمل المهام الصعبة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين، والتي تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز وتحسين مستوى الأداء داخل بيئة العمل. من أبرزها (Saadoul & Al-Khanbashi, 2021):

- القيادة (Leadership): تلعب القيادة دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين، وضع أهداف واضحة، وتشجيع الإبداع. القادة الفعالون يُسهمون في توجيه الموظفين وتحسين إنتاجيتهم من خلال تقديم الإرشادات والتوجيهات المناسبة.
- التكنولوجيا (Technology): تُعد التكنولوجيا أداة فعالة لرفع كفاءة العمل وتحفيز الموظفين على التطور. تساهم في تسهيل تنفيذ المهام وزيادة الفعالية، كما تشجع الموظفين على التعلم وتقديم أداء أفضل.
- الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): يساعد الهيكل الواضح على تحديد المسؤوليات وقنوات الاتصال داخل المؤسسة، مما يخفف من الغموض ويوفر بيئة عمل منظمة تدعم إنجاز المهام بدقة وكفاءة.

وتُركّز نظرية الأداء الوظيفي على دراسة العناصر المؤثرة في كفاءة وإنتاجية العاملين داخل المؤسسات. وتفترض أن الأداء الوظيفي يعتمد على تفاعل عدة مكونات، من بينها القدرات الشخصية، مستوى الدافعية، والظروف التنظيمية المحيطة. وتؤكد النظرية على أن التحفيز يُعتبر عنصراً جوهرياً في تحسين أداء الموظفين، إذ يمكن للمؤسسات تبني آليات تحفيزية متعددة لدفع الأفراد نحو تحقيق إنتاجية أعلى. كما تشدد النظرية على ضرورة اتساق الأهداف المؤسسية مع تطلّعات العاملين لضمان أداء فعال ومستدام (النعيبي، 2017). كما تُظهر الأدلة التطبيقية أن جودة الأداء تتأثر بثقافة المنظمة وتكاملها القيادي، وأن القيادة التحولية والثقافة التنظيمية الداعمة تُحسّنان الأداء عبر رفع التفاعل الإيجابي والالتزام (Amrullah et al., 2022; Lee et al., 2023).

الصحة النفسية (Mental Health)

1- مفهوم الصحة النفسية

الصحة النفسية مكوّن جوهري لا يقلّ شأنًا عن الصحة الجسدية؛ فهي تؤثر مباشرةً في التفكير واتخاذ القرار، وكفاءة الأداء، وبناء العلاقات، والتعامل مع الضغوط اليومية. الاهتمام بها يرفع الرفاهية والإنتاجية وجودة الحياة. لا تختزل الصحة النفسية في غياب المرض؛ بل تشمل الإحساس بالتوازن، والقدرة على التكيف، والتفاعل الإيجابي مع الآخرين (النعاس، 2008).

تُعدّ الصحة النفسية أحد المفاهيم الجوهرية المرتبطة بجودة الحياة والأداء المهني، وقد أولتها المنظمات الدولية والبحوث الأكاديمية اهتمامًا متزايدًا في العقود الأخيرة. إذ تُعرّفها منظمة الصحة العالمية (2022) بأنها «حالة من التوازن النفسي والعقلي والاجتماعي تمكن الفرد من مواجهة ضغوط الحياة، وتحقيق إمكاناته، والعمل بكفاءة، والإسهام الإيجابي في المجتمع»، مؤكدة أنها حقّ أساسي وجزء لا يتجزأ من مفهوم الصحة العامة.

وفي سياقٍ متقارب، تصفها الأدبيات النفسية بأنها حالة مستقرة نسبيًا يتوافق فيها الفرد مع ذاته ومع الآخرين على المستويات النفسية والانفعالية والاجتماعية، بما يتيح له تحقيق الأهداف واستثمار القدرات بمرونة وكفاءة، ويعكس اتزان الشخصية وسلامة السلوك (أحمد وعبدالرزاق، 2021). كما تشير دراسات أخرى إلى أن الصحة النفسية تتجسد في حالة من الرضا والتوافق الداخلي، وقدرة الفرد على مواجهة التحديات والأزمات بكفاءة، وهي لا تقتصر على مجرد غياب الاضطرابات النفسية، بل تمتد إلى مفهوم الرفاه النفسي الشامل (زيدان، 2021).

ويرى القص وغذفة (2022) أن الصحة النفسية هي قدرة الفرد على التعامل مع مطالب الحياة اليومية دون إتهاك نفسي أو جسدي، بينما يعرّفها منصوري (2018) بأنها حالة نسبية من الاكتمال الجسدي والنفسي والاجتماعي يمكن قياسها بدرجات مقياس الصحة النفسية. كما انتهت أبحاث لاحقة إلى تعريف إجرائي مفاده أن الصحة النفسية تُقاس بالدرجة التي يحصل عليها الفرد على مقياس معتمد ضمن مجال الدراسة (عبد الله، 2020).

وعلى نحوٍ أكثر شمولًا، تُفهم الصحة النفسية بوصفها حالة من التكيف الإيجابي والسلام الداخلي، تنعكس في قدرة الفرد على التغلب على الظروف الصعبة، وتحقيق رفاه عاطفي، وتوازن سلوكي، وإدارة فعّالة للضغوط، مع بقاء مستوى القلق ضمن الحدود الطبيعية. وتشير مراجع حديثة إلى أن الصحة النفسية تمثل توازنًا ورفاهًا يتجاوز الخلو من المرض إلى الرضا عن الذات والفاعلية في العمل والمشاركة المجتمعية. كما يوضح الأبيض والضريبي (2024) أنها تتجلى في الشعور بالسلامة الجسدية، وامتلاك علاقات اجتماعية إيجابية، وتحقيق إنجازٍ منضبط، والوعي بالمواقف، والتمتع بمرونة وانضباطٍ انفعالي.

2- أبعاد الصحة النفسية

سلط (عبد الله، 2020) في دراسته الضوء على الأبعاد المتعددة للصحة النفسية، مبررًا أهميتها وتأثيرها وقد حدد تسعة أبعاد للصحة النفسية تتمثل في: التوافق النفسي، والشعور بالكفاءة والثقة في النفس، والمقدرة على التفاعل الاجتماعي، والنضج الانفعالي، والقصور البدني. وصنفت (خليفي، 2018) أبعاد الصحة النفسية إلى فئتين رئيسيتين: الأبعاد الإيجابية التي تعكس مستوى

الرفاه النفسي والتكيف السليم، والأبعاد السلبية التي تشير إلى المشكلات النفسية والصعوبات المرتبطة بها. وتتمثل الأبعاد الإيجابية في: العلاقات الشخصية الوطيدة، والمهارات الشخصية، والمشاركة الاجتماعية، والعمل المشيع والترويج، والقيم والمبادئ والأهداف. في حين تتمثل الأبعاد السلبية في: السلوك غير الناضج، وعدم الاستقرار والانفعال، والشعور بعدم التكافؤ، والمعوقات البدنية، والمظاهر العصبية.

3- النظريات المفسرة للصحة النفسية

أكد الباحثان (الضريبي والأبيض، 2024) أن الصحة النفسية تُعد عنصراً جوهرياً في مجال العلوم النفسية والاجتماعية. ومن أجل تقديم تفسير أكثر شمولاً وعمقاً لهذا المفهوم، استندنا إلى استعراض أبرز النظريات التي تفسر الصحة النفسية والتي تم تقديمها من خلال أربع مدارس رئيسية في علم النفس، هي: المدرسة التحليلية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الإنسانية، والمدرسة المعرفية. حيث نجد أن المدرسة التحليلية، تركز على أن الصحة النفسية تتحقق من خلال قدرة الفرد على التوازن بين حياته الشخصية والمهنية والإنتاجية. وفقاً لهذه النظرية، تتأثر الصحة النفسية بالصراعات الداخلية التي تنشأ بين مكونات الشخصية، وهي «الهو»، و«الأنا»، و«الأنا الأعلى». ويُعتبر تحقيق هذا التوازن تحدياً دائماً بسبب التناقضات بين رغبات الفرد، معايير المجتمع، ومتطلبات الواقع. ثم المدرسة السلوكية، التي تُعرف الصحة النفسية بأنها القدرة على الاستجابة بفعالية للمواقف المختلفة دون قلق أو توتر. ويرى هذا الاتجاه أن الفرد يمكنه اكتساب السلوكيات الإيجابية والتكيف مع البيئة المحيطة من خلال التعلم والتجربة، مما يعزز توافقه النفسي وسلوكه الاجتماعي. أما المدرسة الإنسانية، فتتطلع إلى الصحة النفسية باعتبارها الحالة التي يصل فيها الإنسان إلى مستوى متكامل من تحقيق الذات. وتتمثل في الحرية الشخصية، بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية، الالتزام بالقيم العليا، وتطوير الذات لتحقيق الرضا عن النفس والتوافق مع الحياة. ويؤكد هذا الاتجاه على الإمكانات الإيجابية لدى الإنسان وقدرته على النمو المستمر. وتأتي المدرسة المعرفية لتركز على دور التفكير الإيجابي والمهارات العقلية في تعزيز الصحة النفسية. وترى أن الفرد الذي يتمتع بصحة نفسية سليمة هو من يستطيع تفسير الأحداث بشكل منطقي، والتحكم في مشاعره، واستخدام استراتيجيات معرفية فعالة للتعامل مع الأزمات وحل المشكلات بطريقة عقلانية ومنظمة.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع البحث من زوايا متعددة وفي بيئات مختلفة، ويمكن الإشارة إلى بعضها على النحو الآتي:

دراسة (Wright & Cropanzano, 2000)، التي اختبرت فرضية «العامل السعيد أكثر إنتاجية» من خلال دراستين ميدانيتين مستقلتين. انتهت إلى أن الرفاه النفسي مؤشر أقوى للأداء من الرضا الوظيفي، ما يعزز فكرة أن متغيرات الرفاه الذهني والانفعالي تمثل مساراً تفسيرياً مهماً لتحسين الأداء. وتؤكد هذه النتيجة أهمية إدراج الصحة النفسية وسيطاً أو محركاً ضمن النماذج التي تفسر تباين الأداء.

دراسة (العتيبي، 2016)، التي أظهرت دور التمكين النفسي كوسيط جزئي بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل الإيجابية في شركات القطاع الخاص بالرياض، مع بروز تأثير مباشر لأبعاد التأثير المثالي والدافع الإلهامي والاعتبار الفردي، وعدم دلالة التحفيز الفكري في بعض السياقات.

دراسة (طبي، 2021)، والتي بحثت نموذج القيادة التحويلية في مستشفى أحمد بن عجيبة بالأغواط عبر أربعة أبعاد (التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي)، تم جمع المعلومات عبر قائمة استقصاء وزعت على عينة من موظفي المستشفى، توصلت الدراسة إلى أن المستشفى يطبق القيادة التحويلية بشكل جيد، حيث أظهرت النتائج تطبيق جميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، والتشجيع الفكري، والدافع الإلهامي) بشكل إيجابي، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمُتغير الوظيفة أو الخبرة. وأوصت الدراسة بتعزيز استخدام القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية لتحقيق أداء وظيفي أفضل وزيادة الرضا الوظيفي بين العاملين

دراسة (أحمد وعبدالرزاق، 2021)، وسلطت الضوء على العلاقة بين الصحة النفسية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية في المرحلة الثانوية بولاية المسيلة، وذلك باستخدام المنهج الكمي. أظهرت النتائج تمتع أفراد العينة بمستوى مرتفع نسبياً من الصحة النفسية، وتوصلت إلى أن الرفاه النفسي ينعكس بصورة مباشرة على جودة الأداء التعليمي، إذ يُسهم في رفع كفاءة المعلم على مستوى المهام والسلوكيات المهنية. وتُعزّز هذه الخلاصة الأدلة المبكرة على أن تحسّن الصحة النفسية يُعدّ عاملاً فاعلاً في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تعزيز التركيز، والانضباط، والرضا المهني.

دراسة (Wu et al., 2021)، وتوصلت إلى أن تعزيز الصحة النفسية الإيجابية في مكان العمل عملية مُعقّدة تتطلب تعاوناً بين مختلف مستويات القيادة. فبينما يُمكن للعمل أن يُسهم إيجابياً في رفاهية العاملين، إلا أنه قد يُصبح ضاراً وساماً في ظلّ غياب الدعم الاجتماعي وثقافة تنظيمية غير صحية. لذلك، ومن خلال تكريم أصحاب العمل الذين يبذلون جهوداً حثيثة لحماية رفاهية موظفيهم وتعزيز ثقافة الصحة، يمكن لجائزة ماتينغلي أن تشجع المزيد من المؤسسات لتبني أفضل الممارسات في مجال الصحة النفسية لموظفيها.

دراسة (Al Dhanhani & Abdullah, 2022)، وفحصت تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركة أبوظبي الوطنية للنفط، مع التركيز على دور رسالة المنظمة كعامل وسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز الأداء الوظيفي من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة. كما تبين أن رسالة المنظمة تلعب دوراً مهماً في تقوية هذا التأثير، حيث تساعد الموظفين على فهم الأهداف المؤسسية والالتزام بها، مما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز نجاح المؤسسة.

دراسة (المجالي، 2022)، وتناولت دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء في البلديات الأردنية وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ترفع الأداء وتعزز جودة الخدمات.

دراسة (بدر وحميد، 2024)، والتي طُبقت في بلدية البيرة؛ وقد توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية طردية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي فيها.

دراسة (Kim & Cruz, 2022)، والتي بحثت دور القيادة التحويلية في تعزيز الرفاه النفسي للموظفين في القطاعات الخدمية، وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية تعزز الرفاه النفسي مع تباينات بحسب الجنس والقطاع.

دراسة (Amrullah, 2022)، والتي بحثت أثر متغيري القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في الأداء في مكاتب حكومية في إندونيسيا وتوصلت الدراسة إلى وجود أثرًا إيجابيًا للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في الأداء عبر التحفيز والتفاعل والقيم المشتركة.

دراسة (Oliveira et al., 2023)، والتي تناولت مراجعة نقدية لـ (38) دراسة وتوصلت إلى أن تدهور الصحة النفسية (قلق / اكتئاب) يمكن أن يؤدي إلى تراجع الإنتاجية عبر التغيب وضعف الأداء أثناء الحضور.

دراسة (Greenwood & Anas, 2021)، والتي أظهرت تصاعد الأعراض النفسية وترك العمل لأسباب نفسية، مؤكدةً على أن التحول الثقافي (قيادة واعية، مرونة، انفتاح) هو مفتاح تحسين الرفاه النفسي للموظفين.

دراسة (Al-Qassabi & Don, 2025)، والتي بحثت طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، وولاء الموظفين، وتأثير هذه المتغيرات مجتمعة على أداء العاملين في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة قطر. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز الحافز والتفاعل في بيئة العمل، وأن الثقافة التنظيمية تؤدي دورًا جوهريًا في دعم الأداء عبر ترسيخ القيم التنظيمية وبناء بيئة مرنة. كما بينت الدراسة أن ولاء الموظفين يشكل عنصراً وسيطاً مؤثراً في العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية من جهة، والأداء من جهة أخرى. وأوصت بضرورة إجراء دراسات ميدانية لاحقة لتجريب النموذج نظراً لقلة الأبحاث التطبيقية في السياق القطري.

من خلال مراجعة الأدبيات يتضح تنوع الدراسات السابقة من حيث السياقات التي نفذت فيها، وتناول العديد من المتغيرات المرتبطة بتأثير القيادة التحويلية على الأداء، استخدمت أغلب هذه الدراسات المنهج الكمي، وتوصلت إلى أهمية دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء من خلال توفير بيئة عمل محفزة، تسهم في تحسين الصحة النفسية للموظفين بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء وجودة الخدمات. ومع ذلك يُلاحظ ندرة البحوث التي تختبر بصورة متكاملة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي مروراً بالصحة النفسية كوسيط في القطاع الحكومي القطري عموماً وفي ديوان الخدمة المدنية بصفة خاصة، وهو ما تحاول هذه الدراسة تناوله.

المشكلة البحثية

تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن تطبيق القيادة التحويلية بشكلٍ فعّالٍ في المنظمات العامة، يمكن أن يلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الصحة النفسية

للموظفين. ومع ذلك، فإن العلاقة بين هذه العوامل الثلاثة (القيادة التحويلية، والصحة النفسية، والأداء الوظيفي) لم تُدرس بشكل كافٍ في السياق القطري وبالتحديد في القطاع العام. وفي ظل جهود ديوان الخدمة المدنية بتطوير أداء الموظفين في المنظمات العامة القطرية، تأتي أهمية دراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للتعرف على الوضع الراهن ومن ثم تقديم توصيات سياساتية وعملية يمكن أن تساهم في دعم جهود الديوان لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي. وفي هذا السياق يمكن تلخيص المشكلة البحثية في السؤال الآتي:

ما أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي من خلال متغير الصحة النفسية ؟

ويمكن أن يتفرع هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية تتمثل في:

- 1- ما أثر متغير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في ديوان الخدمة المدنية؟
- 2- ما أثر متغير القيادة التحويلية على الصحة النفسية في ديوان الخدمة المدنية؟
- 3- ما أثر متغير الصحة النفسية على الأداء الوظيفي في ديوان الخدمة المدنية؟
- 4- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للصحة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي من خلال الصحة النفسية كمتغير وسيط في ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي. ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية تتمثل في:

- التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.
- تحديد أثر القيادة التحويلية على الصحة النفسية.
- تشخيص أثر الصحة النفسية على الأداء الوظيفي.
- اختبار وساطة الصحة النفسية بين القيادة التحويلية والأداء.
- تقديم توصيات عملية لتطوير الأداء عبر تحسين ممارسات القيادة التحويلية وتعزيز الصحة النفسية للموظفين.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من عدة زوايا؛ حيث أظهرت الدراسات السابقة ندرة في الدراسات التي تناولت نفس الموضوع في البيئة القطرية ولذا تحاول الدراسة الحالية سد فجوة بحثية في هذا السياق، كما يمكن أن تساهم الدراسة في تقديم توصيات تطويرية لصناع القرار في ديوان الخدمة المدنية حول السياسات اللازمة لتعزيز الصحة النفسية للموظفين ومن ثم تفعيل دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء في الديوان، وخاصة من تنامي اهتمام الديوان بتطوير الأداء الحكومي وتبني جائزة التميز الحكومي خلال العام 2023، بالإضافة إلى تبني الابتكار في القطاع الحكومي

كأولوية للحكومة القطرية، ضمن الجهود الحكومية لتنفيذ رؤية قطر 2030، وهو ما يفرض ضرورة توفير بيئة عمل محفزة للموظف الحكومي في دولة قطر.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- 1- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.
- 2- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على الصحة النفسية.
- 3- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الصحة النفسية على الأداء الوظيفي.
- 4- من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصحة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

تصميم الدراسة

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لفحص أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي عبر الصحة النفسية كمتغير وسيط، لما يتيح هذا المنهج من موضوعية وقدرة على اختبار العلاقات السببية واستخلاص نتائج قابلة للتعميم.

مجتمع الدراسة والعينة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي في دولة قطر، والبالغ عددهم (1300) موظفًا وموظفة وفقًا لإحصاءات إدارة الموارد البشرية، لتحديد حجم العينة المناسب، تم الاعتماد على معادلة كريجسي ومورجن (Krejcie & Morgan, 1970).

$$S = \frac{X^2 \cdot N \cdot P(1-P)}{d^2(N-1) + X^2 \cdot P(1-P)}$$

تطبيق القيم في المعادلة:

$$S = \frac{(0.5-1) \cdot 0.5 \cdot 1300 \cdot 3.841}{(0.5-1) \cdot 0.5 \cdot 3.841 + (1-1300) \cdot 0.05^2}$$

واعتمادًا على القاعدة المحافظة جرى تقريب الحجم إلى 300 بما يتسق مع الجدول القياسي لكريجسي ومورجن.

أداة جمع البيانات: في ضوء الدراسات السابقة، تم تصميم قائمة استقصاء من جزأين: (1) متغيرات ديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل). (2) مقاييس المتغيرات الرئيسية، القيادة التحويلية: 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) بالاعتماد على (العتيبي، 2016). الأداء الوظيفي: 8 عبارات بالاعتماد على (بولصباغ وآخرون، 2022). والصحة النفسية: 8 عبارات بالاعتماد على المقياس المعدل في (ثابت، 2012).

للتحقق من صدق الأداة، تم فحص صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها. جميع الارتباطات كانت دالة عند 0.01 في الأبعاد الثلاثة، بما

يؤكد الصدق التكويني للاختبار (Pallant, 2016). (في نموذج القياس، تم اعتماد عتبة تحميل عاملي 0.60) ولم تُحذف بنود؛ إذ تجاوزت جميع التشبعات هذا الحد. كما تحققت الصلاحية المتقاربة عبر AVE ضمن مدى 0.592–0.700 متجاوزة العتبة 0.50 ، وتحققت الصلاحية التمييزية بفحص التحميلات المتقاطعة وبمؤشر $HTMT < 0.85$. وللتحقق من الثبات، تم حساب معامل كوناخ ألفا وأظهرت النتائج تمتع الأداة بمعدل ثبات مرتفع؛ القيادة التحويلية $\alpha=0.974$ (ممتاز)، الصحة النفسية $\alpha=0.904$ (ممتاز)، الأداء الوظيفي $\alpha=0.812$ (جيد). كما تجاوزت الموثوقية المركبة (CR) حدودها الدنيا في جميع الأبعاد، ما يدعم الاتساق الداخلي.

تم إجراءات التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS v27 وفق الآتي:

- إحصاءات وصفية من خلال حساب (التكرارات، والنسب، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية) لوصف العينة وبناء صورة أولية عن مستويات المتغيرات.
- اختبارات الفرضيات على مرحلتين: حساب تحليل نموذج القياس لفحص التحميلات العاملة، ألفا، CR، AVE، HTMT لضمان جودة القياس. وحساب تحليل العلاقات السببية من خلال حساب معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الأثر المباشر بين المتغيرات (البلادوي، 2014: 211)، ونمذجة المعادلات البنائية (SEM) لاختبار النموذج الكلي وأثر الصحة النفسية كوسيط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مع تحليل المسار لتقدير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

الدراسة الميدانية

وصف خصائص العينة

1- متغير الجنس

جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	أنثى	160	82.05
	ذكر	35	17.95

يتضح من الجدول رقم (1) ، أن النسبة الأكبر من المشاركين في البحث كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهن 82% من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الذكور 18% تقريبًا. يشير هذا التفاوت الكبير في التمثيل بين الجنسين إلى هيمنة واضحة للعنصر النسائي داخل عينة البحث، ومن الجدير بالذكر أن أغلب إيدي القوى العاملة في ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي هن من العنصر النسائي في مختلف المستويات الوظيفية، وهو ما قد يعكس الواقع الفعلي في بيئة العمل الحكومي التي تم تطبيق الدراسة عليها. ومن المهم الإشارة إلى أن هذا التوزيع غير المتوازن قد يؤثر على تفسير بعض النتائج، لا سيما تلك المتعلقة بالفروقات بين الجنسين في المتغيرات البحثية، الأمر الذي يستدعي الانتباه عند تعميم النتائج على المجتمع الأكبر.

2- العمر

جدول رقم (2)
توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	بين 30 وأقل من 40 عامًا	77	39.49
	أقل من 30 عامًا	69	35.38
	بين 40 وأقل من 50 عامًا	42	21.54
	50 عامًا فأكثر	7	3.59

يوضح الجدول (2) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا كانت من عمر 30 وأقل من 40 عامًا بنسبة بلغت 39.5%، تليها فئة المشاركين الذين تقل أعمارهم عن 30 عامًا بنسبة 35.4% كما بلغت نسبة المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 عامًا 21.5%، في حين كانت النسبة الأقل تمثيلًا للفئة من 50 إلى 60 عامًا، والتي شكّلت فقط 3.6% من إجمالي العينة. تعكس هذه النتائج أن معظم المشاركين في البحث ينتمون إلى فئات عمرية شابة نسبيًا، وهو ما قد يكون له تأثير على طبيعة إجاباتهم ووجهات نظرهم خاصة فيما يتعلق بمتغيرات مثل الأداء الوظيفي والصحة النفسية، والقيادة التحويلية، كما يشير إلى أن بيئة العمل المدروسة في ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي يغلب عليها الطابع الشبابي.

3- المؤهل العلمي

جدول رقم (3)
توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	121	62.05
	ثانوي فأقل	28	14.36
	دبلوم	21	10.77
	ماجستير	20	10.26
	دبلوم عالي	3	1.54
	دكتوراه	2	1.03

يظهر الجدول (3)، أن الغالبية العظمى من أفراد العينة البحثية يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة 62.0%، وهي النسبة الأعلى بشكل واضح مقارنة ببقية الفئات. تليها فئة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو أقل بنسبة 14.4%، ثم فئة الدبلوم بنسبة 10.8%، وفئة الماجستير بنسبة 10.3% في حين كانت نسب الحاصلين على دبلوم عالٍ ودكتوراه منخفضة جدًا، حيث لم تتجاوز 1.5% و1.0% على التوالي. تعكس هذه النتائج أن المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي جيد يغلب عليه الطابع الجامعي، الأمر الذي قد يساهم في تشكيل مواقف أكثر وعيًا تجاه القضايا المطروحة في البحث، مثل القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، والصحة النفسية في بيئة العمل في ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي.

4- المستوى الوظيفي

جدول رقم (4)
توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى الوظيفي	تنفيذي	142	72.82
	متوسط	34	17.44
	تنفيذي أ (القيادة العليا)	17	8.72
	فئة تحفظت عن الإجابة	2	1.03

يوضح الجدول (4) أن النسبة الكبرى من المشاركين يشغلون وظائف تنفيذية بنسبة 72.8%، مما يدل على أن الغالبية العظمى ينتمون إلى مواقع تنفيذية مباشرة أو مواقع إشرافية في مؤسساتهم ويتطلبون الإشراف المباشر في المهام اليومية. يلي ذلك المشاركون في الوظائف المتوسطة بنسبة 17.4% ويعتبرون من رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات، ثم فئة (تنفيذي أ) والذين يتمثلون في (القيادة العليا) مثل رؤساء القطاعات والوكلاء بنسبة 8.7%، في حين ظهرت نسبة بسيطة جداً (1.0%) لم يُحدد فيها المشاركون المستوى الوظيفي، ويرجع ذلك بسبب عدم الرغبة في التصريح عن المستوى الوظيفي. تُظهر هذه النتائج أن العينة تتكوّن في معظمها من موظفين ذوي مناصب تنفيذية، وهو ما يعزّز من مصداقية آرائهم وتحليلاتهم حول القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، باعتبارهم في مواقع تؤهلهم للتفاعل المباشر مع بيئة العمل ومتابعة العمليات الإدارية اليومية.

5- الحالة الاجتماعية

جدول رقم (5)
توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	الحالة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الحالة الاجتماعية	أعزب	85	43.6
	متزوج	99	50.8
	مطلق	9	4.6
	أرمل	2	1.0

يبين الجدول (5) أن فئة المتزوجين تشكّل النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ نسبتهم 50.8% من إجمالي العينة. تليها فئة غير المتزوجين (العُزّاب) بنسبة 43.6%. في المقابل، جاءت فئتا المطلّين والأرامل بنسبة ضئيلة لا تتجاوز 6%. يعكس هذا التوزيع تركّز العينة ضمن الفئات الاجتماعية النشطة من حيث الارتباط الأسري، وهو ما قد يُسهم في تفسير بعض الجوانب النفسية أو السلوكية المرتبطة بالأداء الوظيفي. كما أن هذه النسبة المرتفعة من المتزوجين والعزّاب تُعد مؤشراً مهماً عند دراسة المتغيرات النفسية كالقلق أو الشعور بالوحدة، حيث يُحتمل أن تؤثر الحالة الاجتماعية على مستوى الصحة النفسية لدى الموظف، وبالتالي على أدائه في بيئة العمل.

التحليل الوصفي

للتعرف على مستوى ممارسة متغيرات البحث، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1- متغير القيادة التحويلية

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات متغير القيادة التحويلية

م	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
1	يؤكد على أهمية التزام الموظفين بما يعتقدون به	9	4.23	0.96	85%	عالية جدًا
2	يركز على أهمية امتلاك الموظفين شعور جماعي بالرؤية	10	4.22	0.99	84%	عالية جدًا
3	يراعي العواقب الأخلاقية للتصرفات التي يقوم بها	1	4.35	0.96	87%	عالية جدًا
4	يتخذ موقع حاسم في المواقف الصعبة	5	4.27	0.99	85%	عالية جدًا
5	يتصرف بأسلوب يتطابق مع القيم التي يعبر عنها	3	4.29	1.02	86%	عالية جدًا
6	يضع معايير عالية للأداء	2	4.31	0.92	86%	عالية جدًا
7	يعمل على تزويد العاملين بالتشجيع المستمر	7	4.25	1.11	85%	عالية جدًا
8	يعد الموظفين ليكونوا على وعي بالموضوعات المتعلقة بالعمل	8	4.23	1.03	85%	عالية جدًا
9	يتحدث بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها	6	4.26	1.01	85%	عالية
10	يعمل على صياغة رؤية واضحة للمستقبل	15	4.14	1.04	83%	عالية
11	يشجع الموظفين للتعبير عن آراءهم وأفكارهم	13	4.17	1.17	83%	عالية
12	يشجع على طرح المشكلات استنادا على الوقائع والأسباب	14	4.15	1.09	83%	عالية
13	يبحث عن وجهات نظر مختلفة عند العمل على حل المشكلات	16	4.11	1.12	82%	عالية
14	يشجع على التفكير غير التقليدي لحل المشكلات	19	4.03	1.12	81%	عالية
15	يجعل الموظفين يركزون على تطوير نقاط القوة لديهم	17	4.07	1.12	81%	عالية
16	يعامل الموظفين كأفراد لكل منهم احتياجات وقدرات مختلفة	18	4.06	1.23	81%	عالية
17	يشجع التطوير الذاتي للموظفين	4	4.29	1.09	86%	عالية
18	يستمتع بانتباه لاهتمامات الموظفين	11	4.19	1.12	84%	عالية
19	يقدم نصائح مفيدة لتطوير الموظفين	12	4.19	1.07	84%	عالية
20	يقضي وقتاً في تدريب وتعليم الموظفين	20	3.84	1.21	77%	عالية
	سلوك القائد التحويلي		4.18	0.88	84%	عالية

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة (عالية) بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، وهذا قد يعود إلى تنامي الاهتمام الرسمي في ديوان الخدمة بتبني نمط القيادة التحويلية تماشياً مع جهود الدولة في تحقيق أهداف رؤية قطر 2030.

2- متغير الأداء الوظيفي:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات متغير الأداء الوظيفي

م	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
1	أحرص على القيام بعملتي وتنفيذ الأهداف المخططة بدقة	2	4.84	0.42	97%	عالية جداً
2	أعمل باستمرار على تنفيذ العمليات والأنظمة المتعلقة بعملتي	1	4.88	0.44	98%	عالية جداً
3	أشعر بالسعادة حينما أؤدي عملي بدقة	3	4.68	0.68	94%	عالية جداً
4	أقيم نفسي باستمرار من خلال رضا المسؤولين عني وظيفياً	6	4.33	0.87	87%	عالية جداً
5	أرغب بالبحث والتقصي عن الأفكار الجديدة في مجال مهنتي	4	4.47	0.87	89%	عالية جداً
6	أتابع باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي لغرض تحسين أدائي	5	4.41	0.91	88%	عالية جداً
7	نادراً ما أرتكب الأخطاء أثناء أدائي لعملتي	7	3.89	0.98	78%	عالية
8	أطلب دائماً عملاً أو مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني	8	3.87	1.19	77%	عالية
	الأداء الوظيفي		4.42	0.54	88%	عالية جداً

أظهرت النتائج أن واقع الأداء الوظيفي في ديوان الخدمة المدنية جاء بدرجة (عالية جداً) بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.42)، وانحراف معياري بلغ (0.54).

متغير الصحة النفسية:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات متغير الصحة النفسية

م	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
1	أشعر دائماً بالإعياء أو الإغماء أو الدوخة	3	2.29	1.21	46%	منخفضة
2	أشعر بعدم الاهتمام بما حولي	2	2.32	1.24	46%	منخفضة
3	أعاني دائماً من العصبية وسرعة المضايقة	1	2.51	1.24	50%	منخفضة
4	أشعر بأنني عديم الأهمية في محيط العمل	7	2.06	1.28	41%	منخفضة
5	أعاني من فقدان الأمل في المستقبل	4	2.25	1.38	45%	منخفضة
6	الشعور بالوحدة والعزلة في العمل	6	2.11	1.25	42%	منخفضة
7	الشعور بالحزن والانقباض	5	2.15	1.30	43%	منخفضة
8	الخوف أو الرعب المفاجئ بدون سبب	8	1.97	1.23	39%	منخفضة
	الصحة النفسية		2.21	0.99	44%	منخفضة

أظهرت نتائج إجابات العينة أن مستوى الصحة النفسية جاءت بدرجة (منخفضة) بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.21)، وبانحراف معياري بلغ (0.99).

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى والتي تنص: «هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على الصحة النفسية»

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الآتي:

$$\text{Mode: Feel Hopeless} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Emphasizes Employee Commitment} + \varepsilon$$

- Coefficient (β_1) = -0.368
- p-value = 0.000
- $R^2 = 0.0653$

تم في هذه الخطوة قياس العلاقة بين القيادة التحويلية (من خلال تأكيد التزام الموظف) والصحة النفسية (من خلال الشعور باليأس). وأظهرت النتائج أن العلاقة سلبية ودالة إحصائياً ($\beta = -0.368$)، ($p = 0.000$)، أي أن زيادة القيادة التحويلية تقلل من مشاعر اليأس لدى الموظفين، مما يشير إلى تحسّن في الصحة النفسية. التركيز العالي على التزام الموظف مرتبط بشكل دال إحصائياً بانخفاض الشعور باليأس، ما يشير إلى تحسّن في الصحة النفسية.

اختبار الفرضية الثانية التي تنص: «هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي»

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الآتي:

$$\text{Model: Work Accurately} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Emphasizes Employee Commitment} + \varepsilon$$

- Coefficient (β_1) = 0.069
- p-value = 0.030
- $R^2 = 0.0243$

في هذه الخطوة تم اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية (تأكيد التزام الموظف) ومستوى الأداء الوظيفي (العمل بدقة). وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً ($\beta = 0.069$)، ($p = 0.030$)، ما يعني أن زيادة القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي من حيث الدقة في العمل. القيادة التحويلية التي تركز على التزام الموظفين ترتبط بشكل إيجابي ودال إحصائياً بمستوى الدقة في العمل، أي أن هذا النوع من القيادة يُسهم في رفع الأداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الثالثة التي تنص: «هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الصحة النفسية على الأداء الوظيفي»

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الآتي:

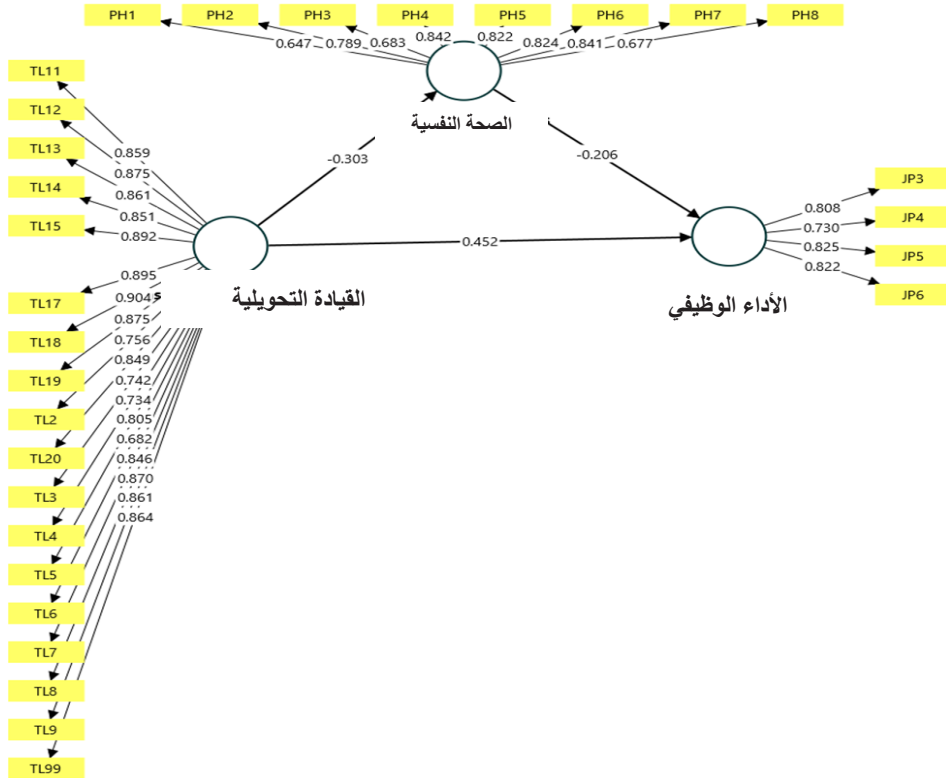
$$\text{Model: Work Accurately} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Feel Hopeless} + \varepsilon$$

- Coefficient (β_1) = -0.218
- p-value = 0.002
- $R^2 = 0.048$

في هذه الخطوة تم اختبار العلاقة بين الصحة النفسية (من خلال الشعور باليأس) ومستوى الأداء الوظيفي (العمل بدقة). وأظهرت النتائج أن العلاقة سلبية ودالة إحصائيًا ($\beta = -0.218$)، ($p = 0.002$)، ما يعني أن تحسن الصحة النفسية (انخفاض الشعور باليأس) تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

اختبار الفرضية الرابعة والتي تنص: «هناك أثر ذو دلالة إحصائية للصحة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي»

لاختبار الفرضية السابقة، تم بناء النموذج البنائي المتكامل عن طريق استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بواسطة برنامج (STATA)، الذي يوضح العلاقات السببية بين متغيرات البحث الثلاثة:

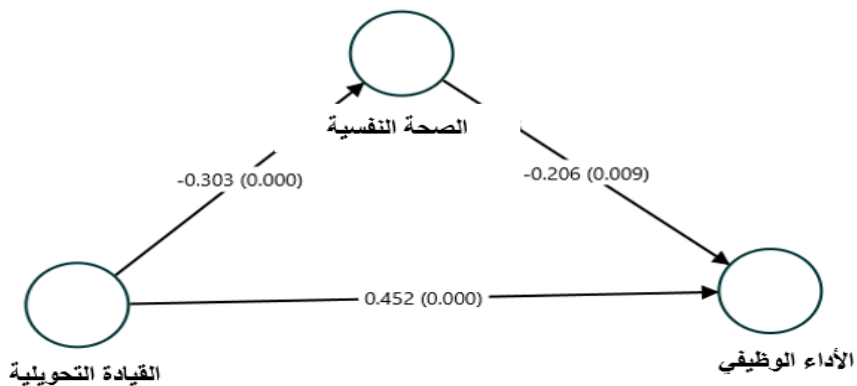


شكل (1) النموذج المتكامل للعلاقة السببية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي بتوسيط الصحة النفسية

$$\text{Model: Work Accurately} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Emphasizes Employee Commitment} + \beta_2 \cdot \text{Feel Hopeless} + \varepsilon$$

- β_1 (Leadership) = 0.049 (p = 0.134) → Not significant
- β_2 (Feel Hopeless) = -0.053 (p = 0.019) → Significant

في هذه الخطوة تم إدخال متغير «الشعور باليأس» كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. وتبين أن تأثير القيادة التحويلية لم يعد دالاً إحصائياً (($\beta = 0.049$, $p = 0.134$)) بينما ظل تأثير الشعور باليأس دالاً (($\beta = -0.053$, $p = 0.019$)). هذا يشير إلى أن تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي يمر عبر تحسين الصحة النفسية، أي أن القيادة التحويلية الجيدة تقلل من الشعور باليأس، مما يؤدي بدوره إلى أداء وظيفي أفضل وهذا يُعرف بـ«الوساطة الكاملة». عند إدخال متغير الشعور باليأس في النموذج، أصبح تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي غير دال، بينما ظل تأثير الصحة النفسية دالاً. يشير ذلك إلى وجود وساطة كاملة حيث أن التزام الموظف يُحسن الصحة النفسية (من خلال تقليل الشعور باليأس)، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.



شكل (2) تحليل المسارين متغيرات البحث الثلاثة

كما تشير نتائج اختبار الوساطة، إلى وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي من خلال الصحة النفسية. ففي البداية، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية التي تؤكد على التزام الموظف تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي، كما تساهم بشكل واضح ودال في خفض مستويات الشعور باليأس لدى الموظفين، وهو ما يعكس تحسناً في الصحة النفسية. إلا أنه عند إدخال متغير «الشعور باليأس» كمتغير وسيط في النموذج، اختفى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي وأصبح غير دال إحصائياً، في حين بقي تأثير الصحة النفسية دالاً ومؤثراً. هذا يشير إلى وجود وساطة كاملة، بمعنى أن القيادة التحويلية لا تؤثر على الأداء الوظيفي بشكل مباشر، وإنما تُحسن من الحالة النفسية للموظف (من خلال تقليل الشعور باليأس)، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائه في العمل. وتبرز هذه النتيجة أهمية دعم الصحة النفسية كحلقة وصل أساسية في العلاقة بين الممارسات القيادية وفاعلية الأداء الوظيفي، وتؤكد أن تحسين بيئة العمل النفسية يمكن أن يكون مفتاحاً لتعزيز إنتاجية الموظفين. وهو ما يؤكد صحة الفرضية حيث أظهرت النتائج وجود

أثر ذو دلالة إحصائية للصحة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. ويوضح ذلك الشكل (2)، والجدول (9):

جدول رقم (9)

ملخص تحليل الوساطة بين المتغيرات البحثية

النموذج	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الخطوة 1	القيادة التحويلية	الصحة النفسية	-0.368	0.101	0.000	دال إحصائياً
الخطوة 2	القيادة التحويلية	الأداء الوظيفي	0.069	0.031	0.030	دال إحصائياً
الخطوة 3	الصحة النفسية	الأداء الوظيفي	0.049	0.032	0.134	غير دال إحصائياً

تفسير النتائج

بناء على تحليل البيانات الإحصائية المستخلصة من إجابات العينة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو الآتي:

- القيادة التحويلية، ولا سيما البُعد المتعلق بـ "تأكيد التزام الموظف"، تُعد عاملاً مؤثراً وإيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. فقد أظهر النموذج الإحصائي أن هناك علاقة طردية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والدقة في أداء المهام ($\beta = 0.069, p = 0.030$). هذا يشير إلى أن وجود قائد يمتلك رؤية واضحة، ويؤمن بأهمية تحفيز الموظفين، ويضع معايير أخلاقية عالية، يساهم بشكل ملموس في تعزيز جودة الأداء، وزيادة التركيز، والالتزام بالإجراءات المهنية.
- وجود علاقة سلبية ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية ومستوى الشعور باليأس كأحد مؤشرات الصحة النفسية، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = -0.368, p = 0.000$) هذا يعكس أن الأساليب القيادية التي تتضمن الدعم المعنوي، الاستماع النشط، والاهتمام الفردي بالموظف، تُساهم في التخفيف من المشاعر السلبية مثل القلق، والإحباط، والعزلة. وبذلك تؤدي القيادة التحويلية إلى خلق مناخ عمل داعم نفسياً، يُشعر الموظف بالأمان والانتماء والقدرة على تجاوز التحديات.
- الصحة النفسية تلعب دوراً مهماً في التأثير على الأداء الوظيفي. فقد أظهر التحليل أن انخفاض مستويات الشعور باليأس يرتبط ارتباطاً دالاً بارتفاع مستوى الدقة في الأداء ($\beta = -0.053, p = 0.019$) وهذا يعني أن الموظف الذي يتمتع بصحة نفسية جيدة يكون أكثر قدرة على التركيز، واتخاذ القرارات، ومواجهة الضغوط اليومية، مما ينعكس على كفاءته في أداء واجباته.
- فيما يتعلق بدور الصحة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. فعند إدخال «الشعور باليأس» كوسيط في نموذج التأثير، اختفى أثر القيادة التحويلية المباشر على الأداء الوظيفي وأصبح غير دال إحصائياً ($\beta = 0.049, p = 0.134$)، في حين استمر تأثير الصحة النفسية كمتغير دال. يشير هذا إلى وجود وساطة كاملة، مما

يعني أن القيادة التحويلية لا تُحسن الأداء بشكل مباشر، بل تفعل ذلك من خلال تحسين الصحة النفسية للموظفين. حيث ظهرت علاقات طردية بين القيادة التحويلية ومكونات الأداء، بينما ارتبطت مؤشرات ضعف الصحة النفسية (مثل الشعور باليأس أو انعدام القيمة) سلباً بكل من القيادة والأداء. وهذا يتضح أن التحفيز القيادي لا يؤثر فقط على النتائج الظاهرة (كالأداء)، بل يمتد تأثيره إلى الأبعاد غير المرئية (كالصحة النفسية)، والتي تُعد حجر الأساس في جودة العمل المؤسسي. ومن هذا المنطلق، تؤكد الدراسة على أهمية تعزيز الصحة النفسية كعنصر أساسي في استراتيجية القيادة داخل المؤسسات الحكومية.

مناقشة النتائج

سعت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي من خلال متغير الصحة النفسية كمغير وسيط. وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات الإحصائية دعماً واضحاً لجميع الفرضيات الأربع. حيث تم التحقق من الفرضية الأولى بوجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة التحويلية بشكل كبير تُسهم في تحسين أداء الموظفين. كما دعمت النتائج الفرضية الثانية، حيث تبين أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الصحة النفسية من خلال خفض مستويات الشعور باليأس لدى الموظفين وهو ما ينعكس إيجاباً على تحسين الصحة النفسية لدى الموظفين. كذلك أكدت النتائج الفرضية الثالثة بوجود علاقة دالة بين الصحة النفسية للموظفين والأداء الوظيفي، حيث يسهم تحسين الصحة النفسية للموظفين في ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. وأخيراً فيما يتعلق بالفرضية الرابعة، فقد أثبتت أن الصحة النفسية تلعب دوراً وسيطاً كاملاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مما يعني أن أثر القيادة التحويلية لا يتحقق بشكل مباشر، بل من خلال تحسين الحالة النفسية للموظفين، وهو ما يسهم في تحسين الأداء في المحصلة النهائية. في ضوء تلك النتائج تُبرز أهمية تبني نمط القيادة التحويلية كأداة فاعلة في دعم أداء الموظفين في ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي بشكل غير مباشر، عبر توفير بيئة عمل صحية وداعمة ومرنة تسهم في تعزيز الصحة النفسية لدى الموظفين وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي.

تُسهم هذه النتائج في سد فجوة بحثية في مكتبة الأدبيات القطرية، وتفتح المجال للقيام بأبحاث ودراسات مستقبلية يمكن أن تشمل جهات حكومية أخرى في الدولة، من أجل تعميم النتائج بشكل أوسع. ومن المفيد أيضاً في الدراسات القادمة استخدام المنهج الكمي والنوعي معاً للحصول على فهم أعمق لتجارب الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن دراسة متغيرات جديدة مثل الضغوط في العمل، الدعم الاجتماعي، والذكاء العاطفي لفهم تأثيرها على الصحة النفسية والأداء الوظيفي.

التوصيات

بناءً على ما تم التوصل إليه من النتائج البحثية، التي أبرزت الدور المحوري والفعال لنمط القيادة التحويلية في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تحسين الصحة النفسية للموظفين في ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، فإن هذه النتائج تستدعي ضرورة اتخاذ إجراءات تطبيقية

فعالة على مستوى السياسات والممارسات الإدارية في بيئة العمل في الديوان بحيث يسهم في تحسين مستوى أداء الموظفين، ولذا يمكن تقديم عدد من التوصيات في هذا المجال، أبرزها:

- وضع خطط تدريبية تتضمن برامج وورش تدريبية وتوعوية لتنمية معارف ومهارات الموظفين في مجال القيادة التحولية الجوهرية في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الصحة النفسية للموظفين وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي.
- تطوير سياسات داعمة للصحة النفسية في مكان العمل في ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي.
- تبني نظام إدارة الأداء في ظل استراتيجية ومبادئ وقيم الديوان لدعم الموظفين ورفع جودة الأداء والوصول للتميز الحكومي.
- القيام بورش توعويه على مستوى الديوان ككل لزيادة الوعي بالصحة النفسية في بيئة العمل ومدى أثرها على جودة الحياة والمخرجات المهنية.
- امكانية تبني جائزة القائد التحويلي وفق دليل يتضمن معايير محددة يتم تبنيها من قبل الديوان، ويمكن تعميمها على الجهات الحكومية تدعم ممارسات القيادة التحولية ودورها في تعزيز الصحة النفسية للموظفين الحكوميين.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أحمد، لزنك، وعبدالرزاق، ت. (2021). الصحة النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي؛ دراسة ميدانية على مستوى بعض ثانويات ولاية المسيلة. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*. 11 (2). 603-622.
- بدر، د. وحמיד، م. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في بلدية البيرة. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*. 6 (3). 76-107. <https://doi.org/10.53285/artsep.v6i3.2138>
- البدوي، أ. والأسمري، ن. (2024). دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير. *مجلة التربية*، 43 (201). 39-80.
- البريكي، ع. وبلعيد، ي. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز التحول الرقمي لدى المعلم العُماني في ضوء رؤية عُمان 2040. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 8 (13). 44-64. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B030624>
- البلاداوي، ع. (2014). *أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي*. عمان، الأردن: دار الشروق.
- بن طيب، خ.، وبن طيب، ر. (2022). أثر التغيب على الأداء الوظيفي. *المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد*. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان. 7 (2). 87-111.
- بن علي، ع.، وشهيد، ه. (2019). مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الساوره للإسمنت ببشار. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*. 22 (2). 401-422.
- بولصباغ، م. بلحاج، ط. وكورتل، ف. (2022). أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستخدمي مستشفى مغلاوى بميلة. *مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية*. 8 (1). 289-310.
- خليفي، ن. (2018). الصحة النفسية وعلاقتها بالضغط النفسي لدى طلبة الجامعة: دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري تيزي وزو. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*. 3 (1). 39-67.
- رزق الله، ع. وطبيبي، ح. (2019). واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع العمومي في الجزائر: دراسة حالة مديرية التربية بالأغواط. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*. 5 (1). 67-82.
- رزق الله، ع.، وطبيبي، ح. (2021). واقع القيادة التحويلية في منظمات الرعاية الصحية: دراسة حالة لمستشفى أحمد بن عجيل بالأغواط. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*. 7 (2). 76-91.

- رضاهي، ح. وصغيري، ح. (2022). القيادة التحولية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*. 10 (3). 23-41.
- الروسان، ع. (2017). القيادة التحولية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*. 6 (12). 166-181.
- زيدان، ح. (2021). دراسة مقارنة للصحة النفسية لدى طلاب الدراسات العليا في كلية التربية النوعية ومعهد الدراسات والبحوث البيئية. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*. 51 (51). 217-265.
- السلمي، م. وشعبي، ف. (2024). دور القيادة التحولية في تعزيز السمعة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 8 (7). 1-20. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A010823>
- الصديق، ب. وبلعور، س. (2024). علاقة القيادة التبادلية والتحولية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط). *مجلة إضافات اقتصادية*. 8 (2). 541-560.
- منظمة الصحة العالمية. (2022). *الصحة النفسية: تعزيز استجابتنا*. منظمة الصحة العالمية.
- الضريبي، ع. والأبيض، م. (2024). الصحة النفسية وعلاقتها بالرضا عن الحياة لدى الطلبة النازحين من الحرب بجامعة إقليم سبأ. *مجلة أبحاث*. 11 (3). 1048-1082. <https://doi.org/10.59846/abhath.v11i3.649>
- عايض، ع. والقحفة، ع. (2020). أثر القيادة التحولية في التمكين الإداري - دراسة ميدانية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*. 26 (2). 27-52.
- عبد الله، ع. (2020). الاغتراب النفسي وعلاقته بالصحة النفسية لدى طلاب الجامعة. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*. 8 (1). 170-197.
- العتيبي، س. (2016). أثر القيادة التحولية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. *المجلة العربية للإدارة*. 36 (1). 213-238.
- غانم إ. والمرهضي س. (2024). دور القيادة التحولية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في اليمن. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*. 3 (2). 204-234. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i2.827>
- القص، ص. وبن غذفة، ش. (2022). الصحة النفسية ونوعية الحياة في ظل جائحة كورونا. *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*. 7 (2). 661-682.

- لبزة، ع. وصالح، س. (2021). أثر تبني أبعاد القيادة التحويلية لتحقيق تمكين العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة بونا للمشروبات الغازية عنابه. *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات*. 394-376.
- المجالي، م. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 3 (8). 490-468.
- مصطفى، ز. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*. 10. 255-246.
- منصوري، ن. (2018). أبعاد ومستويات الصحة النفسية لدى تلميذ المرحلة الثانوية: دراسة ميدانية على مستوى ثانويات مديرية التربية لولاية البويرة. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*. 7 (2). 106-93.
- نبيلة، ع. (2019). *ضغوط العمل والأداء الوظيفي*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- النعاس، ع. (2008). *الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية*. مصراته: جامعة 7 أكتوبر.
- النعيمي، ع. (2017). جدوى التحفيز الإداري في تعزيز الأداء الوظيفي لتدريسي الجامعة وفق نظرية الفوضى. *مجلة أبحاث الذكاء القدرات العقلية*. 23. 184-157.
- الهاجري، م. وأبو قاعود، غ. (2021). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في قطاع المواصلات القطري خلال فترة حصار دولة قطر 2017-2019. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*. 21 (1). 59-37.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

- AlDhanhani, A., & Abdullah, N. H. (2022). The relationship between transformational leadership behaviour, organization's mission, and employees' job performance of Abu Dhabi National Company. *Journal of Human Resources Management Research*, (952320), 1-12. <https://doi.org/10.5171/2022.952320>
- Alessa, G. S. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review, *Frontiers in Psychology*, 12, 682092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Amrullah, N. I. H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The effect of transformational leadership and organizational culture on village government offices performance, *Calitatea*, 23 (189), 8-17. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.02>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?, *European Management Journal*, 41 (5), 700-708.

- Bashi Al-Qassabi, M. M., & Don, M. S. (2025). Effects of transformational leadership, organizational culture, and employee loyalty on employee performance of Qatari small and medium enterprises, *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 23 (1). 5676–5686. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2025-23.1.00443>
- de Oliveira, C., Saka, M., Bone, L., & Jacobs, R. (2023). The role of mental health on workplace productivity: A critical review of the literature. *Applied Health Economics and Health Policy*, 21 (2), 167-193.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26 (5), 627-641.
- Greenwood, K., & Anas, J. (2021). *It's a New Era for Mental Health at Work*. Harvard Business Review, 4, 2021-11.
- Howell, J. L., Bullington, K. E., Gregory, D. E., Williams, M. R., & Nuckols, W. L. (2022). Transformational leadership in higher education programs, *Journal of Higher Education Policy & Leadership Studies*, 3 (1), 51–66. <https://doi.org/10.52547/johepal.3.1.51>
- Kim, H. D., & Cruz, A. B. (2022). Transformational leadership and psychological well-being of service-oriented staff: Hybrid data synthesis technique, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 8189. <https://doi.org/10.3390/ijerph19138189>
- Kelloway, E. K., Dimoff, J. K., & Gilbert, S. (2023). Mental health in the workplace, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 363-387. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust, *Heliyon*, 9 (8). (e18007). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. 6th ed. McGraw-Hill.
- Saadouli, N., & Al-Khanbashi, M. (2021). Evaluation of factors affecting employee performance: The case of government employees in Oman, *Management Science Letters*, 11 (5), 1443-1450. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.1.004>

- Wu, A., Roemer, E. C., Kent, K. B., Ballard, D. W., & Goetzel, R. Z. (2021). Organizational best practices supporting mental health in the workplace, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63 (12), e925-e931.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 84-94.
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G., & Constantinou, C. S. (2023). The impact of transformational leadership in the nursing work environment and patients' outcomes: A Systematic Review, *Nursing Reports*, 13 (3), 1271-1290. <https://doi.org/10.3390/nursrep13030108>

