




2025-12-31

The Role of Transformational Leadership in Achieving Strategic Recovery: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Directors in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate

Mariam Moneim Malallah al-Halawajy

University of Mosul - College of Economics and Administration, Department of Business Administration,
mryam.monem@uomosul.edu.iq

Follow this and additional works at: <https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes>

 Part of the [Accounting Commons](#), [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), [Finance Commons](#), [Operations and Supply Chain Management Commons](#), and the [Public Administration Commons](#)

Recommended Citation

al-Halawajy, Mariam Moneim Malallah (2025) "The Role of Transformational Leadership in Achieving Strategic Recovery: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Directors in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate," *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*: Vol. 15 : Iss. 4 , Article 11.

Available at:

This Article is brought to you for free and open access by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. It has been accepted for inclusion in Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences by an authorized editor of Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. For more information, please contact Mjaes@mu.edu.iq.

The Role of Transformational Leadership in Achieving Strategic Recovery: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Directors in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate

Asst. Lect. Mariam Moneim Malallah al-Halawajy 

University of Mosul - College of Economics and Administration, Department of Business Administration

ABSTRACT

The current study aims to shed light on the role of transformational leadership as an independent variable, embodied in four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration), in achieving strategic recovery as a dependent variable, represented by three dimensions (apology, compensation, and rapid response) at the General Directorate of Education in Nineveh Governorate. To achieve the objectives of the study, the descriptive–analytical approach was adopted as a methodological framework to accurately observe and analyze relationships. A validated questionnaire was designed for data collection and distributed to a sample of managers working in the Directorate, numbering (98). The data were analyzed using advanced statistical tools and methods through the SPSS (26) program, which enabled testing the hypotheses derived from the theoretical framework of the study. The results of the analysis yielded a set of conclusions, the most important of which is that transformational leadership effectively contributes to achieving strategic recovery through the ability of its leaders to recover from crises. The study concluded with several recommendations, including the necessity of adopting sustainable leadership training programs to enhance transformational leadership practices among managers, thereby ensuring the development of their capabilities in crisis management and achieving a high level of organizational resilience within the Directorate under study.

Keywords: Transformational Leadership, Strategic Recovery, General Directorate of Education of Nineveh Governorate.

Received 18 October 2025; Revised 17 November 2025; Accepted 26 November 2025
Available online 31 December 2025

Corresponding author: Asst. Lect. Mariam Moneim Malallah al-Halawajy
E-mail address: mryam.monem@uomosul.edu.iq

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1554>

2572-5386/© 2025 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

دور القيادة التحويلية في تحقيق التعافي الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى

م.م. مريم منعم مال الله الحلاجي

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء على دور القيادة التحويلية كمتغير مستقل، متجسداً في أربعة أبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الألهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية)، في تحقيق التعافي الاستراتيجي كمتغير تابع، متجسداً في ثلاثة أبعاد (الاعتذار، التعويض والاستجابة السريعة) في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، ولتحقيق أهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي لرصد وتحليل العلاقات بدقة، وقد جرى إعداد استبانة محكمة لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على عينة من المديرين العاملين في المديرية، بلغ عددهم (98)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات وأساليب إحصائية متقدمة عبر برنامج SPSS 26)، مما أتاح اختبار الفرضيات التي انبثقت عن الإطار النظري للبحث، وأسفرت نتائج التحليل عن مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: تُسهم القيادة التحويلية وبشكل فعال في تحقيق التعافي الاستراتيجي من خلال قدرة القائمين عليها من التعافي من الازمات، كما تم تقديم مقترحات اختتم بها البحث منها: ضرورة تبني برامج تدريب قيادي مستدامة لتعزيز من ممارسات القيادة التحويلية لدى المديرين، بما يضمن تطوير قدراتهم في إدارة الازمات وتحقيق مرونة تنظيمية عالية داخل المديرية المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التعافي الاستراتيجي، المديرية العامة لتربية محافظة نينوى.

تم الاستلام في 18 تشرين الاول 2025؛ تم المراجعة في 17 تشرين الثاني 2025؛ تم القبول في 26 تشرين الثاني 2025
متاح على الإنترنت 31 كانون الاول 2025

المؤلف المراسل: م.م. مريم منعم مال الله الحلاجي
عنوان البريد الإلكتروني: mryam.monem@uomosul.edu.iq

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1554>

المقدمة

في ظل البيئة المتغيرة ديناميكياً والتحديات التي تواجهها المنظمات، أصبح من الضروري تبني نماذج قيادية قادرة على إحداث تحول جذري في أداء المنظمة ومرونتها في مواجهة الأزمات، وتُعد القيادة التحويلية من أهم هذه النماذج، إذ تتميز برؤى استراتيجية تُحدث تحولاً في ثقافة المنظمة وتُحفز الأفراد على تجاوز المألوف، وتُصبح القيادة التحويلية محرّكاً رئيسياً لاستراتيجية جديدة تتبعها المنظمة، إذ تعتمد على بناء علاقات قوية قائمة على الثقة وتحفيز الطاقة الإبداعية للموظفين، مما يُمكن المنظمات من استعادة نشاطاتها وتجاوز الأزمات وتحقيق التنمية المستدامة على المستويين التنظيمي والفردى، وفي السياق المحدد للمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، والتي تتصارع مع وضع هش يفرض تحديات كبيرة على المنظمات التعليمية، تبرز الحاجة إلى قيادة قادرة على تصور المستقبل وصياغة خطط التعافي القائمة على استراتيجيات فعالة ومتكاملة، ويُعد التعافي الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية في هذا السياق، لأنه يتجاوز مجرد العودة إلى ظروف ما قبل الأزمة، بل يشمل إعادة بناء النظام التعليمي بطريقة مبتكرة تضمن زيادة القدرة التنافسية والأداء التنظيمي المستدام، إذ تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تحقيق التعافي الاستراتيجي من خلال فهم كيفية توجيهه وتعبئة الموارد البشرية وفي مواجهة بيئة معقدة. إذ يهدف هذا البحث إلى استكشاف أبعاد هذه العلاقة من خلال استطلاع رأي قائم على آراء مجموعة مختارة من مديري المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، من أجل تقديم رؤى عملية من شأنها أن تساهم في تحسين أداء المنظمة وتعزيز قدرتها على التكيف والابتكار.

وعليه قسمت الباحثة البحث إلى أربعة محاور رئيسية؛ يتناول المحور الأول منهجية البحث التي تحدد أدوات وأساليب الدراسة، فيما يستعرض المحور الثاني الإطار النظري لمُتغيرات البحث الرئيسية (القيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي) من حيث المفهوم، الأهمية، والأبعاد النظرية، أما المحور الثالث، فيركز على الجانب التطبيقي، حيث يعرض النتائج التحليلية بناءً على البيانات الميدانية التي جُمعت وأخيراً، يستعرض المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي ينبثق منها مجموعة من المقترحات العملية الرامية إلى دعم وتطوير القيادة التحويلية لتحقيق التعافي الاستراتيجي في المديرية المبحوثة.

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى تحديات كبيرة في بيئة عمل متغيرة ومعقدة، مما يتطلب قدرة عالية على التعافي الاستراتيجي لضمان استمرارية العمل وتحقيق أهداف التنمية في قطاع التربية والتعليم، لا يقتصر التعافي الاستراتيجي على التكيف البسيط مع الظروف الصعبة؛ بل يتطلب استجابات سريعة ومرنة تضمن استمرار عمل المنظمات على نحو مستدام وفعال، في هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية كعنصر أساسي يُسرّع وتيرة التعافي ويعزز قدرة المديرية على تجاوز العقبات، إذ تتميز القيادة التحويلية بالقدرة على تحفيز الموظفين وتطوير كفاءاتهم، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل متماسكة تعزز الشعور بالانتماء والالتزام بأهداف المديرية، ومع ذلك، لا يزال مدى تطبيق هذا الأسلوب القيادي وتأثيره على عمليات التعافي الاستراتيجي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى غير واضح، مما يتطلب دراسة مستفيضة. بناءً على ذلك، تتمحور مشكلة البحث حول تحديد مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى المدراء في المديرية العامة للتربية في نينوى، وفهم كيف تؤثر هذه الأبعاد على قدرة المديرية على تحقيق التعافي الاستراتيجي في ظل التحديات الراهنة. وتتلور مشكلة البحث بالآتي:

- 1- ما مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية بين مدراء المديرية المبحوثة؟
- 2- كيف تؤثر القيادة التحويلية على تحقيق التعافي الاستراتيجي في المديرية المبحوثة؟

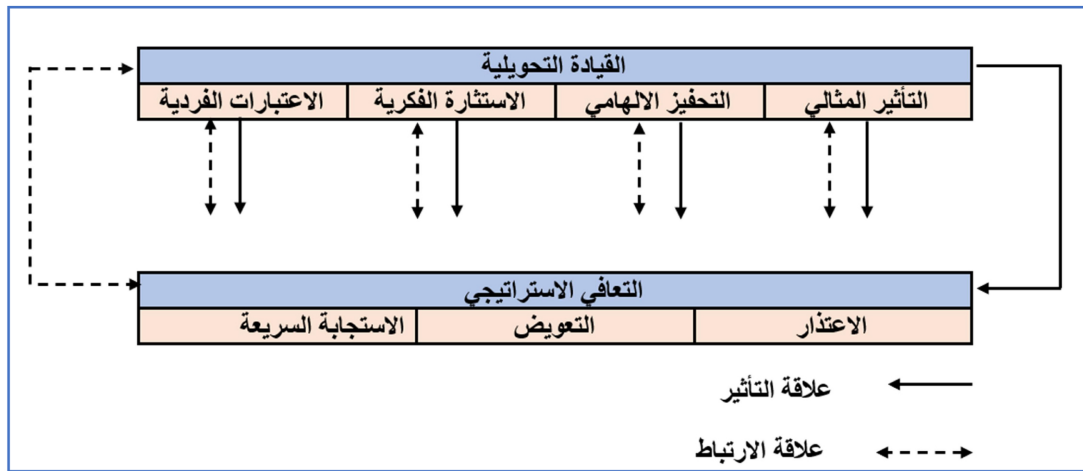
ثانياً: أهمية البحث: تنبع أهمية هذا البحث من منهجه الفلسفي والميداني، فمن منظور فلسفي، يُسلط البحث الضوء على تراكم المعرفة الفكرية المتطورة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية ودورها في تحقيق التعافي الاستراتيجي، ومن خلال ذلك، تسعى الباحثة إلى تطير هذه المفاهيم لتوليد منظور فكري وفلسفي متكامل يُعمّق فهم أثر القيادة التحويلية على عملية التجديد والتطوير في المنظمات التربوية، مما يُثري الأدبيات العراقية والعربية بعد فلسفي وإداري.

ومن منظور ميداني، تكمن أهمية هذا البحث في محاولته العملية لتشخيص وتحليل واقع القيادة التحويلية في المديرية المبحوثة ومدى مساهمتها في تحقيق التعافي الاستراتيجي، ويهدف البحث إلى توفير مؤشرات تُمكن الإدارة من تحسين ممارساتها القيادية، مما يؤثر إيجاباً على القدرة التنظيمية والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة، إذ تمثل هذه الدراسة خطوة نحو تعزيز تطبيق أفكار القيادة الحديثة والنهضة الاستراتيجية في السياق الإداري العراقي، حيث يوجد نقص في الأبحاث الكافية في هذا المجال.

رابعاً أهداف البحث:

- 1- استعراض المفاهيم والنظريات المتعلقة بالقيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي من خلال تحليل أهم الأبحاث والدراسات الأكاديمية ذات الصلة.
- 2- تحديد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي التي تتوافق مع عمل المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وتقييم مدى تطبيقها عملياً.
- 3- قياس مستوى علاقة الارتباط والاثر بين القيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي.
- 4- الخروج بمجموعة من النتائج التي تسهم في تقديم توصيات عملية تهدف إلى تعزيز فعالية القيادة التحويلية وتحقيق التعافي الاستراتيجي في المديرية المبحوثة.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1): المخطط الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثة

المخطط الفرضي

خامساً: الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي على المستوى الكلي في المديرية المبحوثة.
 الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد علاقة ارتباط معنوية للقيادة التحويلية في ابعاد التعافي الاستراتيجي منفردة في المديرية المبحوثة.
 وتنبثق منها الفرضيات الفرعية وكألائي:

- 1- لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وبعد الاعتذار في المديرية المبحوثة.
- 2- لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وبعد التعويض في المديرية المبحوثة.
- 3- لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التحويلية وبعد سرعة الاستجابة في المديرية المبحوثة.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي بين القيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي على المستوى الكلي في المديرية المبحوثة.
 الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد علاقة تأثير معنوي للقيادة التحويلية في ابعاد التعافي الاستراتيجي منفردة في المديرية المبحوثة.
 منها الفرضيات الفرعية وكألائي:

- 1- لا يوجد لا يوجد تأثير معنوي بين القيادة التحويلية وبعد الاعتذار في المديرية المبحوثة.
- 2- لا يوجد لا يوجد تأثير معنوي بين القيادة التحويلية وبعد التعويض في المديرية المبحوثة.
- 3- لا يوجد لا يوجد تأثير معنوي بين القيادة التحويلية وبعد سرعة الاستجابة في المديرية المبحوثة.

سادساً: أساليب جمع البيانات:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد الاستبانة استناداً إلى السياقات العلمية المعتمدة، ويوضح الجدول (1) المقاييس التي تم الاستناد إليها في بناء استمارة الاستبيان.

جدول (1): المقاييس المعتمدة في بناء استمارة الاستبيان

المتغير الرئيسي	الأبعاد	الفقرات	المصدر
معلومات تعريفية	معلومات تعريفية خاصة بالمستجيب	5	إعداد الباحثة
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	X1-X5	(خلف، 2010)
	التحفيز المثالي	X6-X10	
	الاستثارة الفكرية	X11-X14	
	الاعتبارات الفردية	X15-X18	
التعافي الاستراتيجي	الاعتذار	Y19-Y22	و (Kadhem & Hafedh,2021)
	التعويض	Y23-Y25	(الخفاجي والعامري، 2024)
	الاستجابة السريعة	Y26-Y29	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة

سابعاً:مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث الحالي في المدراء العاملين في المديرية العامة لتربية نينوى، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (110) مديراً، وتم استلام (98) استبانة مكتملة، أي بنسبة استرجاع بلغت (89.1%)، لتكون هذه الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي. ويعرض الجدول (2) الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث.

جدول(2): الخصائص الشخصية لعينة البحث

العوامل الشخصية	المتغيرات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	66	67.34%
	انثى	34	34.69%
العمر	(30-26)	4	4.08%
	(35-31)	16	16.32%
	(40-36)	35	35.71%
	(45-41)	17	17.34%
	(-50/46)	26	26.53%
العنوان الوظيفي	رئيس شعبة	28	28.57%
	مدير وحدة	46	46.93%
	مدير قسم	24	24.48%
سنوات الخدمة	(10-5)	32	32.65%
	(15-11)	49	50%
	(20-16)	11	11.22%
	(-20 فأكثر)	8	8.16%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V26)

يتضح من الجدول (2) الآتي:

- 1- الجنس: أظهرت النتائج ان عدد الذكور يتفوق على عدد الاناث، حيث بلغ عددهم (67) أي مايعادل (67.43%) من افراد العينة المبحوثة، مما يشير ان الشريحة الأكبر لاشغال المناصب الإدارية في المديرية المبحوثة هم من الذكور وهذا طابع يغلب على اغلب الدوائر الحكومية في المجتمع العراقي وبكافة قطاعاته.
- 2- العمر: بينت النتائج أن الفئة العمرية (36-40) سنة والتي بلغ عددهم (35) أي مايعادل (35.71%) تتفوق على باقي الفئات العمرية من العينة المبحوثة، وهذا يعكس لنا ان المشاركين اغلبهم من الفئة العمرية المتوسطة والتي تعكس نظجهم الوظيفي والمهني.
- 3- العنوان الوظيفي: اظهرت النتائج أن عينة البحث من حيث العنوان الوظيفي يتفوق عدد الحاصلين على درجة (مدير وحدة) بأعلى نسبة اذ بلغت (46) أي مايعادل (46.93)، وهذا التوزيع يشير الى ان البحث الحالي اعتمد بدرجة كبيرة على آراء المديرين المباشرين في الوحدات، باعتبارهم الأكثر عدداً ومباشرةً في التعامل مع متغيرات العمل.
- 4- سنوات الخدمة: أظهرت النتائج ان سنوات الخدمة من (11-15) بلغ عددهم (49) أي مايعادل (50%) أي النصف، وهذا يعطي مصداقية أكبر لآرائهم بشأن القضايا التي يتم البحث فيها.

بشكل عام، تتكون العينة بشكل رئيسي من الذكور في منتصف العمر، مع تمثيل أكبر لمديري الوحدات وأصحاب الخبرة المهنية المتوسطة، مما يعكس لنا تنوعاً مناسباً ويعطي نتائج أكثر دقة وواقعية.

ثامناً: اساليب التحليل الاحصائي

- بعد الانتهاء من جمع استمارات الاستبيان المتعلقة بموضوع البحث، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v26) لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات، وقد شمل ذلك ما يأتي:
- 1- استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري في وصف وتشخيص متغيرات البحث.
 - 2- الانحدار الخطي البسيط، لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

تاسعاً: اختبار ثبات الاستبانة

تم استخدام مقياس (Cronbach's Alpha) للتحقق من صلاحية المقياس وثبات أداة الاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.635)، وهي قيمة تُعد مقبولة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة جيدة من الثبات في الاستبانة المستخدمة، مما يدعم إمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. (Kothari, 2004:94)

عاشراً: حدود الدراسة

- 1- الحدود الموضوعية: تمثلت في دور القيادة التحويلية في تحقيق التعافي الاستراتيجي.
- 2- الحدود البشرية: تمثلت بالمدرء العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى.
- 3- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى.
- 4- حدود الدراسة: الفترة التي تم اجراء هذا البحث من 2025/6/1 لغاية 2025/10/1.

المحور الثاني / الجانب النظري

اولاً: القيادة التحويلية

1- مفهوم القيادة التحويلية

القيادة التحويلية من المواضيع التي حظيت باهتمام الكُتّاب والباحثين والقيادات التنظيمية، إذ أصبحت قضيةً بالغة الأهمية، لا سيما في المنظمات الخدمية، نظراً لضرورة مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال الدولية والعالمية بمختلف جوانبها، والحاجة إلى التغيير الشامل وتفعيل العلاقات التفاعلية بين القادة والمرؤوسين، تُعبر القيادة التحويلية عن القدرة على إلهام وتحفيز وتمكين الموظفين من تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني سلوكيات إيجابية تُؤثر فيهم وتجعلهم يُنجزون أكثر من المتوقع، مما يسهم في تحقيق الأداء المطلوب، وتُشير القيادة التحويلية إلى العلاقات الإيجابية بين القادة والموظفين، والتي تُمكن القادة من خلالها المرؤوسين من تنمية إبداعهم وابتكارهم، والتغلب على التحديات الخارجية والداخلية بطرق جديدة، مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ومصداقيتهم، ويهتم باحتياجاتهم الشخصية ويلبي رغباتهم (Effendi et al, 2020,27).

وقد تعددت مفاهيم القيادة التحويلية من وجهة نظر العديد من الباحثين **والجدول (3)** يبين عدد من آراء الباحثين حول مفهوم القيادة التحويلية وعلى النحو الآتي:

جدول (3): مفاهيم القيادة التحويلية حسب عدد من الباحثين

ت	المصدر والسنة	المفهوم
1	(Brown,1913)	”قيادة تركز على الأهداف طويلة المدى، وتؤكد على بناء رؤية واضحة، وتحفيز وتشجيع العاملين على تنفيذ هذه الرؤية، وفي نفس الوقت تعمل على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتتنسق مع هذه الرؤية، مع الأخذ في الاعتبار تدريب المرؤوسين لتحمل أقصى قدر من المسؤولية عن التطوير والتقدم وتحقيق نتائج تفوق التوقعات“.
2	(Cardona &Lagomarsino,2003)	”هو أسلوب قائم على علاقة التبادل في العمل وان في هذه العلاقة يشجع القائد مرؤوسيه على الثبات والالتزام بالمنظمة من خلال منحهم مكافآت بناءً على دوافعهم الفعلية“.
3	(Cho et al., 2019)	”تشجيع الموظفين على التفكير في مصالح المنظمة من خلال مواءمة قيمهم مع قيم المنظمة، مما يزيد من معنوياتهم ويشجعهم على بذل أفضل ما لديهم من جهد“.
4	(Budur, 2020)	”القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وبناء المنظمات وتطويرها لتحقيق أهداف إنسانية سامية وتطلعات أخلاقية ويعتمد هذا الأسلوب القيادي على إدراك احتياجات المرؤوسين الظاهرة والخفية والسعي لإشباعها، فضلاً عن استثمار أقصى طاقاتهم في تحقيق النجاح“.
5	(Alkhudran, 2023)	أسلوب قيادي يحفز المرؤوسين على أداء ما يفوق التوقعات من خلال تنمية اهتماماتهم الشخصية وتحفيزهم وتنمية إمكاناتهم وقدراتهم وتشجيع مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة ومصالحها العامة.
6	(عبدالعزیز والقحطاني، 2025)	”نهج قيادي يركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم للسعي وراء رؤية مشتركة تتجاوز المصالح الشخصية و يبنى هذا النهج الثقة، ويعزز المشاركة، ويشجع الابتكار والتغيير الإيجابي داخل المنظمة و الهدف هو تحسين الأداء وتحقيق التنمية المستدامة“.

المصدر: من إعداد الباحثة

ومما سبق ترى الباحثة ان القيادة التحويلية تعني « عملية واعية وتفاعلية، يتبنى فيها القائد رؤية واضحة للمستقبل، ثم يستخدم مهاراته في التحفيز والإقناع والقدوة الحسنة لزيادة التفاعل والشعور بالانتماء بين الأفراد، ويؤدي هذا في نهاية المطاف إلى تغيير نوعي في الأداء الفردي والجماعي، ويضمن التنمية التنظيمية المستدامة، لذا، أستطيع القول إن القيادة التحويلية ليست مجرد ممارسة إدارية، بل هي فلسفة تغيير شاملة، قائمة على الإلهام والتمكين وبناء الثقة، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والابتكار”.

2- أهمية القيادة التحويلية

تكمُن أهمية القيادة التحويلية كونها نهجٌ مناسب لإدارة التغيير في المنظمات في جميع القطاعات، فهي تعمل على تحفيز الموظفين بطريقة تغرس فيهم شعوراً بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة التي يعملون بها، وهي أداة فعّالة للقادة، لا سيما في مكافحة الفوضى في بيئة العمل، إذ تلعب دوراً هاماً في بناء مناخ أخلاقي من خلال التركيز على ضمان بيئة عمل خالية من الفوضى والصراع بين المرؤوسين (Ahmed, 2022: 669)، كما تساعد القيادة التحويلية على تحفيز المرؤوسين، وتكوين فرق عمل تعاونية وإبداعية، وتحقيق نتائج أفضل

(Alimo & Alban, 2001:27)

واتفق دراسة كل من (المري 2023 :11) و (القائد: 2022 :53) و(الغامدي، 2021: 14) و(سعید والصبح، 2025: 513) على ان أهمية

القيادة التحويلية تتمثل بالآتي:

- 1- تُحدد القيادة التحويلية رؤية واضحة للمنظمة، وتسعى جاهدةً لتطوير أنظمة جديدة تُلبي متطلبات المستقبل، يُهيئ القادة فرص النجاح والتغيير من خلال إطلاع المرؤوسين على التحديات التي يواجهونها.
- 2- تُركز على الأهداف الاستراتيجية المُستمددة من رؤية المنظمة والأنظمة المتطورة والمتحولة و تسعى جاهدةً لتفويض الصلاحيات، وتمكين الموظفين، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وقيادتهم، و تُحقق تغييراً جذرياً داخل المنظمة، مما يُساعد على الاستمرار والنمو.

- 3- تعمل على تحويل التركيز من تحفيز النتائج إلى تطوير وتحفيز المرؤوسين فكرياً وإبداعياً.
- 4- تُساهم في وضع معايير أداء المنظمة ضمن إطار متكامل ومترابط يُمكنها من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، ويُرسخ قيم المنظمة ويدعمها، ويُحرك التغيير في ثقافتها.
- 5- تُركز على التغيير، وتحقيق الميزة التنافسية، وتطبيقه بفعالية داخل المنظمات والأفراد.

يرى الباحثة أن أهميته تنبع من قدرته على إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة التقليدية، من خلال التركيز على الجوانب الإنسانية والتحفيزية للقيادة، فهو يمثل أسلوباً قيادياً يُساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تتسم بالثقة والتمكين والمشاركة الفاعلة، مما يؤثر إيجاباً على أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمة، كما تكمن أهميته في تعزيز الولاء التنظيمي وتشجيع الابتكار والتعلم المستمر، مما يجعله أداة استراتيجية فعالة في مواجهة التحديات المتغيرة لبيئة العمل الحديثة، وتحقيق التكيف التنظيمي واستقرار الأداء.

3- اهداف القيادة التحويلية

تهدف القيادة التحويلية إلى تمكين الأفراد من تحقيق كامل إمكاناتهم من خلال توفير الدعم اللازم لهم وتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء أعلى، كما تهدف إلى تحفيز الإبداع والابتكار كأساس لتحقيق التميز التشغيلي في ظل التغيرات المتسارعة، كما أنها تعزز الالتزام بقيم المنظمة، وتوجه الإجراءات نحو استراتيجيات طويلة المدى، كما أنها تعزز ثقافة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتقدير المتبادل، وتنمية الاستقلالية، مما يخلق بيئة مستدامة مواتية لتحقيق النجاح المستمر، (الغنام والصقر، 2025، 612)، كما وتسعى القيادة التحويلية إلى تحفيز المرؤوسين وتمكينهم لتحقيق أداء يفوق توقعاتهم من خلال بناء رؤية مستقبلية ملهمة تُعزز الدافعية الذاتية، كما تهدف إلى غرس القيم والمعتقدات التي تُعزز الإبداع والابتكار في بيئة العمل، مع تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد وأعضاء الفريق، كما تهدف القيادة التحويلية إلى تمكين الأفراد شخصياً ومهنياً من خلال تطوير كفاءاتهم وتوسيع آفاقهم وتشجيع التفكير النقدي واتخاذ القرارات باستقلالية، وبذلك، تُساهم في إحداث تغييرات إيجابية مستدامة تدعم نمو المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى (Bass & Riggio, 2006)، و تؤثر بشكل إيجابي مباشر على الرفاهية المهنية، بالإضافة إلى تأثيرها غير المباشر في إعادة تشكيل الوظيفة، مما يعكس آليات عملية تُساهم في تحسين الحالة النفسية والأداء المهني للعاملين (Sun, Luo, & Yoon, 2025).

بناءً على ماتقدم، يمكن تلخيص أهداف القيادة التحويلية في السعي لتحقيق تغييرات إيجابية عميقة في سلوك الأفراد وفعاليتها المنظمات، من خلال بناء رؤية مستقبلية محفزة، وتعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، كما تهدف هذه القيادة إلى تطوير الكفاءات الشخصية للأفراد، وتمكينهم من التفكير المستقل والمبادرة، مما يُساهم في زيادة المشاركة التنظيمية والتميز التنظيمي، ومن خلال تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، تسعى القيادة التحويلية إلى تهيئة بيئة عمل داعمة للتنمية المستدامة والنمو المهني والجماعي.

4- ابعاد القيادة التحويلية

تتفق الباحثة مع دراسة (Amin et al., 2021) (Gonfa, 2019) في اعتماد الابعاد الأربعة والتي اطلق عليها (Four Is) والتي تعد اكثر حداثة وشمولية. وهي كالآتي:

1- التأثير المثالي

يُعدّ التأثير المثالي عنصراً كاريزمياً في القيادة التحويلية، ويمكن تعريف الكاريزما بأنها القدرة على «إلهام الرؤية»، أي الطريقة التي يثق بها الموظفون بالقائد ويحفزونه بها، ويتبنون قيمه، ويلتزمون بتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، يسترشد القادة ذوو التأثير المثالي بمبادئ ديمقراطية وتشاركية وأخلاقية، بدلاً من مبادئ عشوائية وهم قادرون على تحفيز مرؤوسيهم لأداء المهام الموكلة إليهم بالمستوى المطلوب من الفعالية والكفاءة (Abum et al., 2020:359)، كما يعد هذا السلوك من القائد يكسب إعجاب مرؤوسيه وتقديرهم واحترامهم، فهو يتطلب منهم تقاسم المخاطر التي يواجهونها، ووضع احتياجات مرؤوسيهم فوق احتياجاتهم، والتصرف معهم بأخلاق (الظالمي، 2025: 26).

ويمكن إبراز مفهوم التأثير المثالي إجرائياً على أنه "يُعبّر عن قدرة القائد على أن يكون قدوة لمرؤوسيه من خلال تبنيهِ القيم السامية، والصدق، والنزاهة الأخلاقية، وسلوك القيادة المسؤول، والقائد الذي يمتلك هذه الصفات لا يفرض سلطته بالقوة، بل يكتسب احترام وتقدير الآخرين من خلال أفعاله ومبادئه، مما يُعزز الثقة والشعور بالانتماء داخل الفريق".

2- التحفيز الألهامي noitavitoM lanoitripsnI:

يُلهِم القادة التحويليون الموظفين ويحفزونهم، بعرض رؤيتهم وتأكيد قدرتهم على تحقيقها، كما يضعون توقعات عالية للموظفين ويشجعونهم على السعي لتحقيق أداء عالٍ، ويعني هذا في جوهره أن القائد يحفز الموظفين على التفكير باستقلالية في المشكلات والقضايا، مما يُبني قدراتهم الذاتية، ويمثل هذا أيضاً جهوداً لتنمية إبداع الموظفين وابتكارهم من خلال تحدي التوقعات، وإعادة النظر في التحديات، وطرح أفكار جديدة (Wiltshire et al, 2018:10)، وأساس القيادة التحويلية هو تعزيز رؤية ورسالة وقيم منسقة بين الموظفين، وهذا يتطلب أن تكون رؤية القادة التحويليين مقنعة لدرجة أنهم يدركون ما يتوقعونه من كل تفاعل، يوجه القادة الموظفين بتزويدهم بشعور بالهدف والتحدي، وبالعامل بحماس وتفاؤل (Uys & Webber-Youngman, 2021: 32)

ومما سبق يشير التحفيز الالهامي الى "قدرة القائد التحويلي على إثارة الحماسة الداخلية لدى الموظفين من خلال توجيههم نحو رؤية مستقبلية ذات مغزى، وتقديم معنى أعمق للمهام التي يؤديونها، ولا يقتصر على بث الثقة أو تحفيز الأداء المرتفع فحسب، بل يشمل أيضاً بناء حالة من الارتباط الوجداني والمعرفي مع الأهداف، وتدفع الأفراد إلى تجاوز الروتين، والتفكير بصورة نقدية ومبتكرة، واستكشاف إمكاناته الكامنة ومن خلال توليد بيئة تفاعلية تتسم بالتقدير والتحفيز الإيجابي.

3- الاستثارة الفكرية n noitalumitS lautcellelnI:

هو قدرة القائد على تحفيز التفكير الإبداعي لدى مرؤوسيه من خلال طرح أفكار مبتكرة تحفزهم على إعادة النظر في المشكلات من منظور جديد، يشجع القائد الفريق على تحليل التحديات من وجهات نظر مختلفة والبحث عن حلول غير تقليدية، مما يعزز الإمكانيات الابتكارية للمنظمة، يعكس الاهتمام الفردي التزام القائد بفهم الاحتياجات الشخصية والمهنية لكل مرؤوس، مع مراعاة الفروق الفردية في المهارات والتطلعات، يتجلى هذا البعد في إظهار الاهتمام الشخصي بكل فرد، مما يعزز شعوره بالتقدير والأهمية داخل المنظمة، يدمج القائد التحويلي الفعال هذين البعدين، محفزاً التفكير الإبداعي مع الحفاظ على علاقات شخصية إيجابية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة وإنجازاتها المتميزة (فرج وبشير، 2025، 248).

وعليه فالاستثارة الفكرية من وجهة نظر الباحثة تعني دور القائد في تعزيز التفكير النقدي والتأملي لدى الموظفين من خلال تشجيعهم على طرح الأسئلة، وإعادة النظر في الافتراضات السائدة، وتبني وجهات نظر جديدة بشأن المشكلات والتحديات، إذ يتجاوز الاستثارة الفكرية مجرد نقل المعرفة أو إصدار التعليمات؛ فهو يعزز بيئة عمل تُقدّر الحوار، وترحب بالتجريب، وتشجع على كسر الأنماط التقليدية في التفكير والسلوك.

4- الاعتبارات الفردية noitaredisnoC lauidvidnI::

يُعرّف الاهتمام الفردي بأنه مدى الدعم والتشجيع والتدريب الذي يقدمه القادة للموظفين، ويُعدّ الاهتمام الفردي سمةً إنسانيةً وديمقراطيةً للقيادة التحويلية، إذ يُدرك الفروق الفردية في احتياجات ورغبات الموظفين ويُوليها الاهتمام المناسب، خاصةً عند تلبية احتياجات كل موظف على حدة (Nuel et al., 2021: 173).

ويعرف اجرائياً «إلى مدى إدراك القائد للفروق الفردية بين أعضاء فريقه، والتزامهم بتلبية احتياجاتهم الخاصة، المهنية والشخصية، و ينعكس ذلك في سلوك القائد من خلال دعمه المستمر للأفراد، وتقدير تفردهم، وتوفير بيئة تُمكنهم من التطور والنمو في ضوء إمكاناتهم وقدراتهم.

ثانياً: التعافي الاستراتيجي

1- مفهوم التعافي الاستراتيجي

تُستخدم كلمة «التعافي» في سياق الخدمات، وقد صاغت الخطوط الجوية البريطانية هذا المصطلح كجزء من حملتها «الركاب أولاً» (Kanousi, 2005:58)، وعندما تسمع كلمة «تعافي»، أول ما يتبادر إلى ذهنك هو ارتباطها بالطب - وجود مرض وعلاج تم التغلب عليهما، وينطبق هذا على جسم الإنسان وجميع الكائنات الحية، ويمكن تطبيقه أيضاً على المستوى التنظيمي، حيث يمكن للمنظمات التعافي من الأزمات، سواءً كانت تسويقية أو إنتاجية أو مالية، وقد انتشر هذا المصطلح على نطاق واسع نتيجة الأزمات التي مرت بها المنظمات في محاولتها استعادة مكانتها قبل الأزمة بسبب خسائر مالية أو فقدان حصتها السوقية (العقابي، 2020، 71)، بالإضافة الى ان الأزمة الاقتصادية التي بدأت عام 2008 أدت إلى ركود اقتصادي في العديد من الدول، حيث واجهت المنظمات ظروفًا تجارية صعبة، شكّلت في بعض الحالات تهديداً مباشراً لبقائها، وقد أدى ذلك بدوره إلى التركيز على التعافي الاستراتيجي، وتحويل الأعمال، وإعادة البناء، حيث تسعى المنظمات إلى تحسين أدائها في

حال حدوث تباطؤ اقتصادي، وتهيئة نفسها للاستفادة من الانتعاش الاقتصادي (Schoenberg et al., 2013:2)، ويمكن ان ينظر للتعافي من عدة زوايا منها المنظور الاستراتيجي والجدول (4) يوضح مفاهيم التعافي الاستراتيجي لاراء عدد من الكتاب والباحثين وكالاتي:

جدول (4): مفاهيم التعافي الاستراتيجي

ت	المصدر والسنة	المفهوم
1	(Kanousi,2005)	“هي قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل والاحداث التي تمر بها وتستطيع معرفة التعافي منها من خلال رؤية الفشل ليس كمشكلة وانما فرصة لخلق زبائن راضين”.
2	(العامري, 2018)	“إنها ميزة تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال ضمان امتلاكها جميع الخيارات اللازمة للتعامل مع المواقف الحرجة التي قد تنشأ في مكان العمل، مما يضمن استمراريتها واستمرارية أعمالها”.
3	(Sciarelli et al, 2017)	“هي إحدى الاستراتيجيات والتكتيكات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة كالمبادرة والاستجابة السريعة للأعطال في الخدمة المقدمة الناتجة عن الأخطاء والعمل على إعادة مستوى الرضا إلى المستوى السابق بهدف تحقيق رضا الزبائن وولائهم”.
4	(Rego, 2022: 596)	“قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي تواجهها بسرعة وفعالية، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع الأحداث والتغيرات والكوارث التي قد تنشأ وينبع هذا التوجه الفكري من قدرة النظام المرن على استيعاب التهديدات المعروفة والمجهولة، وإيجاد الحلول المناسبة لمواجهةها وإدارتها والتكيف معها، مما يضمن استمرارية عمليات المنظمة واستدامة هيكلها”.
5	(حسين وعبدالحسن, 2020)	“سلسلة من الخطوات التي تتخذها المنظمة، بما في ذلك تقليص الحجم، والعودة إلى العمل، والمساعدة في حل استياء الزبائن الناتج عن استخدام منتجاتها، من أجل الحفاظ على حصة السوق وزيادة الميزة التنافسية في القطاع الذي تعمل فيه”.
6	(Nguyenet et al., 2021)	“إنها عملية تحديد أخطاء الخدمة وحل المشكلات بشكل فعال وجمع البيانات واقتراح الحلول لتقييم وتحسين نظام الخدمة”.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات المذكورة في المصادر المشار اليها اعلاه

2- أهمية التعافي الاستراتيجي

تتجلى أهمية التعافي الاستراتيجي للزبائن في أن تكلفة اكتساب زبائن جدد أعلى بكثير من تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، مما يجعل الحفاظ على الزبائن وانقطاع الخدمة أمراً بالغ الأهمية للمنظمات (Chebat, 2020:2)، إن انقطاع الخدمات المقدمة المتكرر دون استراتيجية فعالة لاستعادة الزبائن قد يؤدي إلى ضغوط عمل حتى بالنسبة لأفضل الموظفين، بالإضافة إلى انخفاض معنوياتهم وزيادة استنزافهم (eitham et al.;2018,182)، تؤثر إجراءات استعادة الزبائن على رضاهم، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بهم على المدى الطويل، بل وحتى إلى ولائهم المطلق، علاوة على ذلك، يؤثر الاحتفاظ بالزبون على الأداء المالي، مما يؤدي إلى افتراض أن رضا الزبون يؤثر بشكل غير مباشر على الأداء (Özaydin, 2016:13)

وذكر كل من (رمضان و جثير، 2020، 62) و (Ferri, & Ricci, 2021, 114) وأهمية التعافي الاستراتيجي وكالاتي:

- 1- ضمان استمرارية الأعمال: يُساعد المنظمات على الحفاظ على العمليات الحيوية حتى أثناء الأزمات أو الانقطاعات، مما يُقلل من وقت التوقف ويُقلل من الخسائر المالية والتشغيلية.
- 2- حماية الأصول والبيانات الحيوية: في الأزمات، غالباً ما تكون الأولوية القصوى هي حماية البيانات الحساسة والملكية الفكرية والسمعة وغيرها من الأصول التي يُمكن فقدانها بسهولة دون تخطيط استراتيجي للتعافي.
- 3- تقليل وقت التوقف والخسائر: يُساعد وجود خطة استراتيجية للتعافي على تقليل وقت التوقف، وتقليل الخسائر المالية والفرص الضائعة، وتمكين العودة السريعة إلى العمليات الطبيعية.
- 4- زيادة مرونة المنظمة: تُمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات والتهديدات المفاجئة، مما يزيد من مقاومتها للضغوط الداخلية والخارجية.
- 5- الحفاظ على الثقة والسمعة: تُعزز الاستجابة السريعة والمنظمة للأزمات ثقة الزبائن والشركاء والمستفيدين. تُظهر إجراءات التعافي الاستباقية الجدية والمسؤولية، مما يحمي صورة المنظمة.

- 6- الامتثال والمتطلبات القانونية والتنظيمية: في العديد من القطاعات، يُطلب من المنظمات وضع سياسات وخطط للتعافي من الكوارث، وحماية البيانات، والإخطارات التنظيمية، وغيرها. يُسهم التخطيط الاستراتيجي في الامتثال لهذه المتطلبات.
- 7- اتخاذ قرارات أفضل تحت الضغط: يُوفر إطار عمل استراتيجي للتعافي خطياً واضحة ومعالم تنفيذية، مما يُسهل اتخاذ قرارات سليمة في اللحظات الحرجة، ويمنع الاستجابات غير المدروسة.
- 8- يُعزز مكانة المنظمة في السوق.
- 9- يزيد من فرص تعزيز علاقات الزبائن بعد الكوارث.
- 10- يُعدّ استرداد البيانات ركيزةً أساسيةً ومؤشراً على تميز المنظمة ونجاحها المُتجدد بعد الكوارث أو النكسات.

بناءً على ما سبق، ترى الباحثة أن أهمية التعافي الاستراتيجي تكمن في دوره كأحد الركائز الأساسية لاستقرار المنظمات والمنظمات، لا سيما في ظل بيئة أعمال غير مستقرة وما تواجهه من أزمات متكررة، فهو لا يقتصر على مجرد استعادة النشاط التشغيلي بعد الأزمات، بل يشمل استعادة التوازن التنظيمي وإعادة توجيه المسار التنظيمي نحو تحقيق الأهداف بعقلانية ومرونة، كما له قدرة على تحويل الأزمات إلى فرص للنمو من خلال مراجعة الاستراتيجيات القائمة واستخلاص الدروس المستفادة وإعادة بناء الإمكانيات التنظيمية والبشرية لزيادة قدرة المنظمة على الصمود في وجه التحديات المستقبلية، كما يُسهم في الحفاظ على الثقة بين أصحاب المصلحة، وتعزيز استمرارية العمل في مواجهة التغيرات المفاجئة، مما يجعله خياراً استراتيجياً أساسياً في إطار الحوكمة الرشيدة والتخطيط طويل المدى.

3- اهداف التعافي الاستراتيجي

يُعد تحديد الأهداف للتعافي الاستراتيجي من المحاور المهمة لإدارة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، ومع ذلك، يتجاوز تأثير هذه الأهداف هذا النطاق، ليشمل مختلف الوحدات الإدارية التي قد تتأثر في حالة وقوع أزمة أو عطل فني، لذلك، تتطلب صياغة أهداف فعّالة للتعافي من الكوارث نهجاً تعاونياً يدمج إدارة تكنولوجيا المعلومات والإدارات المتضررة، مما يضمن عملية اتخاذ قرارات متماسكة، ويحقق الاتساق بين التخطيط والقدرات التنظيمية المتاحة (Ejiobi, 2022: 57)

يتطلب تحقيق هذه الأهداف مواءمة دقيقة للموارد البشرية والتقنية والمالية المتاحة من جهة، مع التغيرات البيئية المتوقعة أو المفاجئة من جهة أخرى، وهذا يُمكن المنظمة من اغتنام الفرص وتجنب التهديدات أو التخفيف من آثارها السلبية (جاسم، 2023: 118)، وتكمن أهمية هذا النهج الاستراتيجي في تأثيره المباشر على استمرارية الأعمال، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف والصمود في مواجهة الأزمات، وقد حدد عدد من الباحثين، من بينهم العلي (2016: 60) والجميلي (2023: 104)، مجموعة من الأهداف التي تُشكل الإطار المرجعي لعمليات التعافي الاستراتيجي، ومن أبرزها:

- 1- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، مما يُسهم بشكل مباشر في زيادة الربحية وتحقيق أهداف المنظمة.
- 2- صياغة خطة شاملة لاستعادة الخدمات، تتضمن الخطة العامة والخطط الفرعية ذات الصلة، لضمان التكامل والجاهزية التامة.
- 3- وضع إطار عمل لتقييم الوضع الراهن باستخدام أدوات قياس دقيقة تُمكن من تشخيص وتحديد أولويات التدخلات.
- 4- تحسين تدفق المعلومات والبيانات بين مختلف الإدارات، بما يضمن الشفافية ويساهم في اتخاذ قرارات مدروسة.
- 5- تحسين جودة الخدمة المُقدمة للزبائن من خلال التركيز على سرعة الاستجابة ووفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الزبائن.
- 6- إجراء مراجعات دورية لخطة التعافي ضمن أطر زمنية محددة لضمان استمرار تطويرها وملاءمتها للتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية.

ومن خلال هذه الأهداف، ومن منظور الباحثة، لا يُصبح التعافي الاستراتيجي مجرد استجابة مؤقتة للأزمات، بل إطاراً مستداماً ومنهجياً يُعزز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار في مواجهة التحديات.

4- ابعاد التعافي الاستراتيجي

ستعتمد الباحثة في تحديد ابعاد التعافي الاستراتيجي على دراستين حديثتين وهما كل من دراسة (Kadhem & Hafedh, 2021) و(الجميلي، 2023) كونهما تلامهان الميدان المدروس وكالاتي:

1- الاعتذار:

يُعدّ الاعتذار للزبون عن سوء الخدمة استراتيجيةً مهمةً لاستعادة العلاقات، إذ يُعزز التفاعل والتواصل الشخصي مع الآخرين، مما يؤدي إلى اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم، واستعادة الثقة المفقودة في المنظمة، وجعل الزبائن يشعرون بالرضا عن معاملتهم بإنصاف (Kruger, 2016:175)، والاعتذار أفضل من عدم التعليق أو الإنكار أو التبرير، وله تأثيرٌ أكبر على رضا الزبائن من التعويض (صالح وصادق، 2022: 8)، إذ تُعد هذه استراتيجيةً بالغة الأهمية لاستعادة الثقة التي تضررت من سوء الخدمة، لأن أي استراتيجية تعافي سليمة يجب أن تبدأ بالاعتذار، وهو عاملٌ رئيسيٌّ في التعويض المعنوي عن الضرر الذي لحق بالمنظمة ويُعدّ الاعتراف بالذنب الخطوة الأولى في الاعتذار، والذي يجب أن يتبعه التعاطف وإظهار الاهتمام واللباقة في التعامل مع الزبائن (كريم وفراج، 2023: 202).

مما سبق، يُعرّف الاعتذار بأنه «بعد يُركّز على اعتراف المنظمة أو المنظمة بوضوح وصراحة بالأخطاء أو أوجه القصور التي أدت إلى الأزمة، وعلى تقديم اعتذار رسمي وصادق للمتضررين منها (الزبائن، الجمهور، الشركاء)، مما يُعزز الثقة ويستعيد مصداقية المنظمة، ويُعتبر هذا البُعد خطوةً أساسيةً في عملية التعافي الاستراتيجي، إذ يُهدّد الطريق لمعالجة الوضع وتخفيف حدة الغضب أو فقدان الثقة الذي قد يحدث بعد الأزمة».

2- التعويض:

يعد تقديم التعويض استراتيجيةً أفضل للتعامل مع حالات فشل الخدمة، إذ يبدو أكثر فعاليةً في تقليل مشاعر خيبة الأمل التي يشعر بها الزبائن بوضوح بعد فشل الخدمة، وما يترتب عليه من إجراءات التعافي الاستراتيجي، ويرتبط التعويض ارتباطاً وثيقاً باستعادة المشاعر الإيجابية المرتبطة بالتعافي الاستراتيجي، ويُعتقد أيضاً أن هذه النتيجة هي المفتاح النهائي للتعافي الاستراتيجي، إذ تُمثّل استراتيجيةً أفضل للتعامل مع حالات فشل الخدمة، إذ يبدو أكثر فعاليةً في تقليل شعور خيبة الأمل الذي يشعر به الزبائن، تُعد هذه استراتيجيةً أفضل للتعامل مع حالات فشل الخدمة، إذ تبدو أكثر فعاليةً في تقليل مشاعر خيبة الأمل التي يشعر بها الزبائن بوضوح عقب فشل الخدمة، وما ينتج عنه من إجراءات تصحيحية استراتيجية (Dickinger, 2017: 538)، وتُعرّف بأنها «استراتيجية تُستخدم لاستعادة حقوق الملكية في علاقة تبادل عندما يتضرر أحد الطرفين من الآخر» (Gao et al., 2022:2).

لذلك، يُمكن تعريف التعويض بأنه «التركيز على اتخاذ المنظمة إجراءات عملية وملموسة لمعالجة الأضرار الناتجة عن أزمة أو فشل، من خلال توفير تعويضات مالية أو خدمات بديلة أو حلول تعافي للأطراف المتضررة، مما يُعيد التوازن في العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، ويُعتبر هذا البُعد خطوةً متقدمة في عملية التعافي الاستراتيجي، إذ يُحوّل الاعتذار من مجرد التزام أخلاقي إلى إجراء واقعي يُجسّد المسؤولية التنظيمية»

3- سرعة الاستجابة:

تبدأ مرحلة التعافي مع أول لقاء بين مُقدّم الخدمة والذبون، ويجب أن تكون هناك استجابة سريعة للأعطال المُحتملة، والتي تنتهي بتحقيق مستوى مُرضٍ من التعافي ورضا الزبائن، أو تنتهي عندما يتخلى الزبائن عن جهود التعافي بسبب عدم استجابة المنظمة باتخاذ الإجراءات المناسبة، لذلك، تُعدّ سرعة اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق التعافي أمراً بالغ الأهمية (6: Van Vaerenbergh et al., 2019)، لذا، تُعدّ المساعدة السريعة جزءاً أساسياً من الحصول على جودة خدمات الإصلاح، إلى جانب الثقة والوعد وكفاءات الموظفين والملمسة الشخصية، على سبيل المثال، إذا كانت الاستجابة السريعة تطلعية، ولم تقتصر على الاستجابة للمشاكل فحسب، فإنها تُسهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، مع تحسين جودة خدمات الإصلاح، مما يُعزز آمالهم، وهذا يؤدي إلى حوار إيجابي يُسهم في سعادة الزبائن واستمرار ولائهم، وتُعرّف سرعة الاستجابة «بمدى سرعة استجابة مُقدّم الخدمة بعد اكتشاف المشكلة» (Mathew et al., 2020: 1955).

ويشير مفهوم سرعة الاستجابة إلى «قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، وتنفيذ إجراءات حاسمة في وقت قياسي، استجابةً مباشرة للأزمات أو التغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية أو الخارجية». وتمثل هذه القدرة أحد الأبعاد الأساسية للتعافي الاستراتيجي، إذ تساعد المنظمة على تضييق الفجوة بين الآثار السلبية للأزمة وتحديد المسارات البديلة مبكراً، مما يساهم في الحفاظ على استمرارية الأداء وتقليل المخاطر». ومن وجهة نظر الباحثة تعكس سرعة الاستجابة مزيجاً من مرونة المنظمة، ونضج أنظمة تكنولوجيا المعلومات لديها، وفعالية آليات اتخاذ القرار، كما تشير إلى جاهزية المنظمة للتعامل مع حالة عدم اليقين، ومستوى التنسيق بين مختلف وحداتها، كلما كانت الاستجابة أسرع، زادت قدرة المنظمة على استيعاب الصدمة والتعافي منها بشكل أسرع وأكثر استدامة.

المحور الثالث/ الجانب العملي

يُعد وصف وتشخيص عينة البحث مطلباً أساسياً لمعرفة مدى توافر كل بُعد من ابعاد المتغيرات المبحوثة في المديرية موضوع البحث وكالاتي:

وصف مُتغير (القيادة التحويلية) وتشخيصها:

تُشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة بالفقرات (x1- x18)، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام (69.81) من افراد عينة البحث مع هذا المتغير مقابل (13) غير متفقين مع هذا المتغير، و(20.65) للمتفقين إلى حد ما ومؤشر كلي للوسط الحسابي بلغت نسبته (3.97) وانحراف معياري (0.73)، وتجدد الإشارة إلى أن بُعد التأثير المثالي هو الأكثر اسهاماً في تشكيل هذا المتغير، إذ بلغ الوسط الحسابي ما مقداره (4.22) وانحراف معياري (0.72)، ومن ابرز الفقرات التي اسهمت في إغناء هذا البُعد كان التزام مدراء المديرية بالقيم المثلى في سلوكهم (x2)، في حين حصل بُعد الاستثارة الفكرية على ادنى وسط حسابي بلغ قدره (3.66) وانحراف معياري (0.71)، بينما تراوحت الاوساط الحسابية لبقية الابعاد بين هذين الحدين، إذ حصلت ابعاد (التحفيز الالهامي، الاعتبارات الفردية) على اوساط حسابية (3.99) (4.01) على التوالي وبانحراف معياري (0.62) (0.89) على التوالي، مما يدل على أن القيادة في المديرية تُركز بشكل أساسي على تجسيد القيم والمثل الأخلاقية، في المقابل، تُظهر أبعاد القيادة الأخرى، كالتحفيز الإلهامي والاعتبارات الفكرية، تأثيراً متوسطاً، مما يُشير إلى ضرورة تعزيز هذه الأبعاد ضمن السياق التنظيمي لتحقيق استقرار أكبر في فعالية القيادة وتحفيز الابتكار والتغيير الإيجابي داخل المديرية.

جدول (5): النسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الافراد المبحوثين حول متغير (القيادة التحويلية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق تماماً		الفقرة المتغيرات	الابعاد
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
7710.	4.23	0.9	1	—	—	13.0	14	39.8	43	37.0	40	X1	التأثير المثالي
7490.	4.30	—	—	—	—	10.2	11	38.0	41	40.9	44	X2	
6970.	4.22	—	—	—	—	13.9	15	42.6	46	34.3	37	X3	
7280.	4.16	—	—	—	—	17.6	19	40.7	44	32.4	35	X4	
6680.	4.19	—	—	—	—	13.0	14	47.2	51	30.6	33	X5	
0.72	4.22											المعدل العام	
7610.	4.09	—	—	—	—	22.2	24	38.0	41	30.6	33	X6	التحفيز الالهامي
7710.	4.06	—	—	1.9	2	18.5	20	42.6	46	27.8	30	X7	
8190.	3.78	—	—	2.8	3	34.3	37	34.3	37	2.8	21	X8	
6690.	4.16	—	—	—	—	13.9	15	48.1	52	28.7	31	X9	
8200.	3.87	—	—	3.7	4	52.9	28	39.8	43	21.3	23	X10	
0.62	3.99											المعدل العام	
7130.	3.92	—	—	—	—	26.9	29	44.4	48	19.4	21	X11	الاستثارة الفكرية
7990.	3.98	—	—	0.9	1	26.9	29	36.1	39	26.9	29	X12	
6110.	4.35	—	—	—	—	6.5	7	46.3	50	38.0	41	X13	
7280.	4.08	—	—	—	—	20.4	22	42.6	46	27.8	30	X14	
0.71	3.66											المعدل العام	
7730.	3.86	—	—	—	—	31.5	34	42.6	46	15.7	17	X15	الاعتبارات الفكرية
7730.	4.02	—	—	1.9	2	20.4	22	42.6	46	25.9	28	X16	
6940.	4.05	—	—	0.9	1	16.7	18	50.0	54	23.1	25	X17	
6360.	4.13	—	—	—	—	13.0	14	52.8	57	25.0	27	X18	
0.89	4.01											المعدل العام	
0.73	3.97			12.1		20.65		42.69		27.12		المعدل الكلي	

N= 98

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS V26)

وصف مُتغير (التعافي الاستراتيجي) وتشخيصها:

تُشير معطيات الجدول (6) الى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد التعافي الاستراتيجية والمتمثلة بالفقرات (y18- y29)، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام (71.11) من افراد عينة البحث مع هذا المتغير مقابل (0.918) غير متفقين مع هذا المتغير و(18.672) للمتفقين الى حد ما مؤشّر كلي للوسط الحسابي بلغت نسبته (4.11) وانحراف معياري (0.749)، وتجدر الاشارة الى أن بُعد سرعة الاستجابة هو الأكثر اسهاماً في تشكيل هذا المتغير، إذ بلغ الوسط الحسابي ما مقداره (4.11) وانحراف معياري (0.53)، ومن ابرز الفقرات التي اسهمت في إغناء هذا البُعد هو امتلاك إدارة المديرية اساليب متنوعة لإيجاد حلول سريعة للمشكلات التي تواجهها (y29)، في حين حصل بُعد التعويض على ادنى وسط حسابي بلغ قدره (4.2) وانحراف معياري (0.731)، بينما حصل بعد الاعتذار على وسط حسابي (4.04) (0.76) إذ توسط بين البعدين مما يعكس مستوى متوسطاً من الاهتمام بمعالجة عواقب الأخطاء.

وتشير النتائج السابقة، أن المديرية العامة لرتبية نينوى تُظهر قدرةً فعّالةً على التكيف السريع مع التحديات والأزمات ويتجلى ذلك بوضوح في بُعد الاستجابة السريعة مما يعكس قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة لحل القضايا الملحة في المقابل، أظهر بُعد التعويض عن الإخفاقات تأثيراً أقل، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين استراتيجيات التعويض والتأقلم

جدول (6): النسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الافراد المبحوثين حول متغير (التعافي الاستراتيجي)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق تماماً		الفقرة المتغيرات	الابعاد
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
7020.	3.96	-	-	0.9	1	21.3	23	49.1	53	19.4	21	X19	الاعتراض
7180.	4.02	-	-	0.9	1	19.4	21	47.2	51	23.1	25	Y20	
7030.	3.98	-	-	-	-	23.1	25	46.3	50	21.3	23	Y21	
6420.	4.20	-	-	0.9	1	8.3	9	52.8	57	28.7	31	Y22	
0.765	4.04											المعدل العام	
7280.	4.08	-	-	0.9	1	17.6	19	45.4	49	26.9	29	Y23	التعويض
6920.	4.07	-	-	0.9	1	15.7	17	50.0	54	24.1	26	Y24	
7740.	3.91	-	-	-	-	31.5	34	36.1	39	23.1	25	Y25	
0.731	4.2											المعدل العام	
6810.	4.10	-	-	-	-	16.7	18	48.1	52	25.9	28	Y26	سرعة الاستجابة
8540.	4.05	-	-	3.7	4	19.4	21	36.1	39	31.5	34	Y27	
7360.	4.07	-	-	1.9	2	15.7	17	47.2	51	25.9	28	Y28	
7430.	4.23	-	-	-	-	16.7	18	36.1	39	38.0	41	Y29	
0.753	4.11											المعدل العام	
0.749	4.116			0.918		18.672		44.94		26.172		المعدل العام	

N= 98

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS V26)

اختبار علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي

ولاختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على (لايوجد علاقة ارتباط معنوية للقيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي في المديرية المبحوثة)، تم تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرين اعتماداً على معامل (pearson)، وبالنظر الى الجدول (7) نجد ان قيمة الارتباط بين المتغيرين بلغت قيمتها (0.556) عند مستوى معنوية (>0.05) مما يؤشر معنويتها لأنها تدل على قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي. وهذا

يدعو لرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية للقيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي في المديرية المبحوثة)

جدول (7): تحليل الارتباط بين القيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي

المتغير المستقل	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	قيمة الارتباط
القيادة التحويلية	<-->	التعافي الاستراتيجي	0.368 **

P <0.05, N=98

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS 26).

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المبنثقة منها. والتي نصت على أنه (لا يوجد علاقة ارتباط معنوي للقيادة التحويلية في ابعاد التعافي الاستراتيجي منفردة في المديرية المبحوثة)

إذ تشير القيم في الجدول (8) وبالاعتماد على معامل (pearson) لتحليل علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وكل بعد من ابعاد التعافي الاستراتيجي ان هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين القيادة التحويلية وبين كل بعد من ابعاد التعافي الاستراتيجي في المديرية المبحوثة من خلال قيمة (sig) والتي ظهرت قيمها لجميع الابعاد بمستوى معنوية اقل من (0.05) وقيم ارتباطها كانت قوية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد (التعويض) اعلى مستوى ارتباط مقارنة بالابعاد الاخرى، إذ بلغت قيمتها (0.81) وبمستوى معنوية اقل من (0.05) ذات دلالة .sig=(0.000)

اما فيما يخص ادنى مستوى لعلاقة الارتباط فتمثلت في بعد (الاعتذار)، إذ بلغت قيمتها (0.61) وبمستوى معنوية اقل من (0.05) ذات دلالة .sig=(0.000)

الجدول (8): قيم معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية وابعاد التعافي الاستراتيجي

المتغير المستقل	اتجاه العلاقة	المتغير المعتمد	قيمة الارتباط	Sig
	<-->	الاعتذار	0.61**	0.000
القيادة التحويلية	<-->	التعويض	0.81***	0.000
	<-->	سرعة الاستجابة	0.69**	0.003

P <0.05 N=98

المصدر: اعداد الباحثة باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS V26).

اختبارعلاقة التأثير بين القيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي

ولاختبارالفرضية الرئيسة الثالثة: (لايوجد تأثير معنوي بين القيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي على المستوى الكلي في المديرية المبحوثة).

تشير القيم في الجدول (9) وبالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط الى ان هناك تأثير طردي ومعنوي ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التعافي الاستراتيجي في المديرية المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (B) بينهما (0.453) وهذا الأثر معنوي بدلالة (Sig) والتي بلغت (0.000) وهي اقل من (0.05)، وتدل قيمة معامل التحديد (R2) وبالباغلة (0.374) والتي تعني أن القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (37.4%) من التغييرات الحاصلة في التعافي الاستراتيجي والنسبة المتبقية والبالغة (62.6%) هي متغيرات عشوائية او متغيرات لم تضمن في امودج الانحدار، وعبر اختبار (F) تبين ان قيمة (F) بلغت (28.744) ذات دلالة (sig=0.000) ومستوى معنوية اقل من (0.05)، وفسرت قيمة (T) (1.57) ذات دلالة (sig=0.000) ومستوى معنوية اقل من (0.05)، ونستدل من النتائج اعلاه وجود اثر معنوي ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي، وبذلك تُرفض الفرضية الرئيسة الثالثة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على « يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية في التعافي الاستراتيجي في المديرية المبحوثة».

جدول (9): تحليل الانحدار للقيادة التحويلية في التعافي الاستراتيجي

التعافي الاستراتيجي					المتغير المعتمد	المتغير المستقل
Sig	F	T	R2	B	القيادة التحويلية	
(0.000)	28.744	1.57	معامل التحديد 0.374	0.453		

N=98 P ≤ 0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS V26)

ولاختبار الفرضية الرابعة: والتي نصت على أنه (لا يوجد تأثير معنوي للقيادة التحويلية في ابعاد التعافي الاستراتيجي منفردة في المديرية المبحوثة).

يبين الجدول (10) التأثير المعنوي الموجب للقيادة التحويلية كونها متغيراً مستقلاً في كل بعد من ابعاد التعافي الاستراتيجي بوصفها متغيراً معتمداً، ويدعم هذا التأثير معامل التحديد (R2) لبعده (سرعة الاستجابة) والبالغ (0.396) وهو الأعلى بين الابعاد، فيما جاء قيمة معامل التأثير لبعده (الرؤية) الاقل مقارنة بالابعاد الاخرى والذي بلغ (0.233)، وهذا ما تؤكدُه قيم معاملات (B) المرافقة لقيم معاملات التحديد (R2)، ومن قيم دلالة (F) نستدل لوجود اثر معنوي بين القيادة التحويلية وكل بعد من الابعاد الاربعة منفردة، إذ اشارت قيمة (F) وقيمة (T) وبدلالة احصائية اقل من (0.05) لكل الابعاد والذي بموجبه نستدل على وجود اثريين للقيادة التحويلية وابعاد التعافي الاستراتيجي، وبذلك ترفض الفرضيات المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد اثر معنوي للقيادة التحويلية في ابعاد التعافي الاستراتيجي منفردة في المديرية المبحوثة)

جدول (10): تحليل الانحدار للقيادة التحويلية في ابعاد التعافي الاستراتيجي

القيادة التحويلية					المتغير المستقل	المتغير المعتمد
Sig	F	T	R2	B	الابعاد	
(0.000)	57.300	7.571	معامل التحديد 0.374	0.067	الاعتذار	
(0.001)	29.101	5.08	0.233	0.415	التعويض	
(0.000)	63.66	5.08	0.396	0.520	سرعة الاستجابة	

96-P<0.05 N=98 df=1

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS V26)

المحور الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

- ويمكننا أن نعرض مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي توصلت اليها الباحثة والتي تساهم في تعزيز محتوى البحث الحالي وتقديمها للقائمين في المديرية محل الدراسة عن المنظمة محل الدراسة، وعلى النحو التالي:
- 1- أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تحظى بقبول كبير في المديرية العامة للتربية في نينوى، وكان بُعد (التأثير المثالي) هو الأهم، موضحةً أن القادة يجسدون بسهولة القيم الرفيعة والنزاهة الأخلاقية، ويقدمون قدوة حسنة لمرؤوسيهم، ويعززون الثقة والشعور بالانتماء، وعلى الرغم من أن بُعد (الاعتبارات الفردية) كان مقبولاً، إلا أن هذا يُفسر استعداد القادة لمراعاة الفروق الفردية وتلبية احتياجات الموظفين، مما يُهيئ بيئة عمل أكثر دعماً واستقراراً.
 - 2- بينت نتائج الوصف والتشخيص إلى أن التعافي الاستراتيجي داخل فريق الإدارة قد تحقق بشكل جيد، حيث احتل بُعد (الاستجابة السريعة) المرتبة الأولى، وهذا يُفسر قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات عاجلة وتقديم حلول عملية لإدارة الأزمات بفعالي، كما ثبت أن بُعد

- (الاعتذار) كان متوسطاً، مما يُفسر استعداد الإدارة للاعتراف بالأخطاء والتعامل معها بشفافية، ومع ذلك، لبناء الثقة، يجب أن يصبح هذا ممارسة منتظمة أكثر عمقاً، كما وُجد أن بُعد (التعويض) أقل من الأبعاد الأخرى، وهذا يُفسر أن الاستجابة للإخفاقات والتعويض عن عواقبها لا يزال محدوداً، مما يتطلب استراتيجية تعويض مُعززة لتجنب الآثار التراكمية للإخفاقات في المستقبل.
- 3- كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي، مما يفسر أن القادة التحويليين، من خلال نماذجهم الأخلاقية والإلهام الذي يقدمونه لموظفيهم، يساهمون في قدرة المديرية على التعافي والتكيف مع الأزمات، وأظهرت النتائج أيضاً أن أقوى أشكال هذه العلاقة ظهرت في بُعد (التعويض)، مما يشير إلى أن القيادة التي تُلهم الثقة والتمكين قادرة على تحويل الإخفاقات إلى فرص للتعلم والنمو. وظهر أقل ارتباط في بُعد (الاعتذار)، مما يشير إلى أن مجرد الاعتراف بالأخطاء لا يكفي لتحقيق التعافي الكامل ما لم يقترن بإجراءات عملية من حيث التعويض والاستجابة السريعة.
- 4- اشترت نتائج تحليل التأثير عن وجود تأثير معنوي بين القيادة التحويلية والتعافي الاستراتيجي إذ ظهر هذا التأثير متفاوتاً في نسب التأثير وذلك عن طريق مُعامل التحديد والذي تبين ان لكل بعد من ابعاد التعافي الاستراتيجي قد تأثر بالقيادة التحويلية.

ثانياً: المقترحات:

- 1- ضرورة قيام المديرية العامة لتربية نينوى بتعزيز ثقافة القدوة الأخلاقية عن طريق تطوير برامج تدريبية للقادة تُحاكي مواقف قيادية واقعية، تُمكنهم من ممارسة النزاهة عملياً مع الموظفين. آلية التنفيذ: تنظيم ورش عمل تفاعلية شهرية تُحاكي مواقف أخلاقية واقعية، مع تقييم جماعي لأفضل أسلوب قيادي ليصبح القادة قدوات عملية لفرقهم.
- 2- ضرورة تطوير آليات أكثر تخصصاً لدعم الموظفين، كبرامج الإرشاد الفردية أو خطط للتطوير الذاتي. آلية التنفيذ: استحداث نظام «المُرشد الوظيفي» بحيث يُخصص لكل قائد مجموعة موظفين يتابع احتياجاتهم، مع تدوين الملاحظات بشكل دوري يتم استخدامها لتطوير بيئة العمل وتحقيق العدالة التنظيمية.
- 3- المديرية بحاجة إلى تحويل قوة استجابتها السريعة إلى نظام دائم في عملها واجراءاتها. آلية التنفيذ: إنشاء «غرفة طوارئ إدارية» بحيث تعمل كفريق يقوم بالاستجابة السريعة للازمات والحالات التي تحتاج الى اتخاذ مواقف سريعة للعمل، وتكون مجهزة بوسائل تواصل فورية لاتخاذ القرارات في فترة زمنية قصيرة.
- 4- يستلزم من إدارة المديرية المبحوثة تعزيز ثقافة «الاعتراف بالأخطاء» على مستوى المنظمة ككل. آلية التنفيذ: إطلاق «بند الاعتذار التنظيمي» الذي يلزم كافة الإدارات المختلفة بنشر تقارير دورية حول كافة الأخطاء التي وقعت فيها المنظمات المشابهة مرفق معها الإجراءات التصحيحية مما يعزز الثقة والشفافية داخل المنظمة.
- 5- يجب ان تعتمد المديرية استراتيجيات تعويض فعّالة من اجل حماية سمعة المديرية وتقليل الأضرار طويلة الأمد. آلية التنفيذ: إستحداث «صندوق التعويضات الداخلي» لدعم المبادرات التصحيحية وإعادة التوازن، مثل إعادة توزيع الموارد أو توفير حلول تعليمية بديلة سريعة لأولئك الذين يواجهون صعوبات، من شأنه أن يساعد في استعادة ثقة المستفيدين، على المديرية محل الدراسة تعزيز قدرتها لتحويل الإخفاقات والفجوات الى فرص للنمو والتعلم عن طريق توظيف نمط القيادة التحويلية في إدارة أزمات المنظمة.
- 6- حاجة المديرية محل الدراسة إقران الاعتراف بالخطأ بإجراءات عملية. آلية التنفيذ: إلزام أن يكون كل اعتذار رسمي مصحوباً بخطة عمل مكتوبة تتضمن خطوات واضحة للتعويض أو استجابة سريعة، بحيث لا يكون الاعتذار مجرد كلام فارغ، بل بداية عمل ملموس.
- 7- على المديرية العامة لتربية نينوى اعتماد برامج تطويرية متوجهة نحو اتباع أنماط القيادة التحويلية. آلية التنفيذ: تصميم «برنامج القيادة من أجل التحول والتعافي» ليجمع بين التدريب على مهارات القيادة التحويلية، وإدارة الأزمات، والتفكير الإبداعي، لضمان توازن أكبر في تأثير القيادة على مختلف الأصعدة.

الموافقة الأخلاقية

لا ينطبق على هذه الدراسة

تضارب المصالح

لا يوجد تضارب في المصالح مع اي جهة

توفر البيانات

البيانات تم الحصول عليها من خلال استمارة استبيان وهي متوفرة لدى الباحث وبالإمكان تقديمها عند الطلب

بيانات التمويل

لم تتلقى الدراسة اي تمويل من اي جهة

المصادر

باللغة العربية

- جاسم، كاظم جواد، (2023)، تأثير تبني القيادة الرقمية في التعافي الاستراتيجي بتوسيط الاستشراف الاستراتيجي بحث تحليلي لعينة من الإدارات الوسطى في مصرف الرافدين، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- الجميلي، جنان غازي، (2023)، تأثير القدرات اللوجستية العكسية في اليقظة التسويقية: الدور الوسيط للتعافي الاستراتيجي للخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.
- حسين، حسين و عبد الحسن، بتول، (2020)، دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الادارة العليا، *Journal of Al-Rafidain University College For Sciences* (Print ISSN: 1681-6870, Online ISSN: 2790-2293), (2), 16-30.
- الخفاجي، عدنان هاشم عطشان والعامري، سارة علي سعيد، (2024)، اثر المقدرات الجوهرية في التعافي الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد(19)، 116-136، Iss 69.
- خلف، محمد كريم حسني، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بالابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- رمضان، حاتم علي وجثير، سعدون حمود (2020)، دور التعافي التسويقي في تحسين سمعة المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 124، المجلد 126.
- سعيد، عبدالرحمن سعيد عبده والصبح، عبد الرحمن احمد مانع، (2025)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة في امانة العاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد (4)، العدد(6)، 502-536.
- صالح، شفان نوزت، و صادق، درمان سليمان، 2022 أبعاد القدرات التسويقية الديناميكية وانعكاسها في التعافي التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري عدد من المصارف الخاصة في اقليم كردستان العراق جامعة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 25 العدد(2)، 339-356.
- الظالمي، محمد جبار هادي، (2025)، اثر القيادة التحويلية في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد(17)، العدد(3)، 19-42.
- العامري، هدى هادي (2018) المرؤية المالية وانعكاسياتها في تحقيق التعافي المالي: دراسة تحليلية في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- عبدالعزیز، محمود عبدالعزیز احمد والقحطاني، نايف سعد عبدالله، (2025)، اثر القيادة التحويلية على الرضاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة ترفل لتأجير السيارات بالمملكة السعودية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد(4)، العدد(13)، 2044-2072.
- العقابي، حاتم علي رمضان، (2020)، تأثير ممارسات التسويق الرشيق في تحسين سمعة المنظمة من خلال التعافي التسويقي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- الغامدي، محمد بن فوزي، (2021)، القيادة التحويلية، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام.
- الغنام، نورة بنت محمد بن حسن والصقر، عبد العزيز بن محمد بن علي (2025)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي - جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز (نموذج)، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية المنظمة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 9 (48)، 603-658.
- فرج، محمد صالح وبشير وعبدالواحد محمد، (2025)، القيادة التحويلية واثرها على الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على المصارف التجارية بمدينة ترهونة، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(4)، العدد(3)، 245-257.
- كريم، ههوار فتاح وفرج، كاوه محمد، (2023)، دور التعافي الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في عينة من المدارس الخاصة في اقليم كردستان/ العراق، مجلة جامعة السليمانية، DOI: <https://doi.org/10.54809/jkss.vi11.362>
- المري، معجبة عبدالله، (2023)، أثر القيادة التحويلية على التنمية المهنية الذاتية للمعلمين في المدارس الحكومية بدولة قطر، رسالة ماجستير، جامعة قطر، قطر.

ب-اللغة الإنكليزية:

Alimo- Metcalfe., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The Development of a new Transformational leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational psychology* Vol.74, pp1-27.

- Alkhudran, A. M. (2023). The role of transformational leadership in promoting social responsibility: An applied study on the Directorate of Health Affairs in Aseer, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(10S), 1836. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K0409232023>.
- Ahmed, Ebtesam, Saeed, (2022) "Transformational leadership and its relationship to social and self-intelligence among kindergarten principals" *Eshraaqat Development Magazine*, Issue 33.
- Abum, Damianus & Basilio, Gladys Jean Q. & Magallanes, Theogenia & Quadra, Maricel B. & Encarnacion, Mary Joy, (2020): "Transformational leadership style of Supervisors/Heads as Perceived by the Employees and the attitude of employees toward the School", *Technium Social Sciences Journal*, Vol. 13, Issue 1, pp.(357–375)
- Brown, J. (1913), Leadership for improvement", *Emergency Librarian*, Vol (20), (3), Pp 13–8.
- Budur, T. (2020). Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 7(3), 119–129.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- Cardona, P. & Lagomarsino, R. M., (2003). Relationships among leadership, organizational commitment, and ocb in uruguayan health institutions.
- Cho, Youngsam, Mannsoo, Shin, Tejinder, K. Billing, Rabi, Bhagat (2019), "Transformational leadership transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts", *Asian Business & Management*, Vol. 12, pp.(187–210).
- Chebat, E., Roth, Y., & Chebat, J. C., (2020). How Culture Moderates the Effects of Justice in Service Recovery. *Journal Review of Marketing Science*, Vol. 18, Is. 1, PP.21–41, <https://doi.org/10.1515/roms-2019-0043>.
- Dickinger, Astrid, Lidija Lalicic (2017) Management Responses on Third-Party Review Websites: A Focus on Emotions and Service Recovery 22. Diddi, Sonali.
- Ejjobi, J. C. (2022). Aligning Recovery Objectives with Organizational Capabilities, Doctoral dissertation, Dakota State University.
- Effendi, Yulius Rustan, Bafadal, Ibrahim, Degeng, Nyoman Sudana, Arifin, Imron, (2020), "Work Life Balance Of Women Employees In The Information Technology Industry", *Malaysian Online Journal Of Educational Management*, Vol. 8, Issue 4, pp.(64–73.).
- Ferri, S., & Ricci, F. (2021). The Recovery Plan as a Strategic Informative Tool Between Needs and Opportunities. *Financial Strategies for Distressed Companies* (pp. 107–136).
- Gonfa, Berhanu Debela (2019). Review on Components of Transformational Leadership. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 9 (3) pp 2–5.
- Kruger, L. (2016). Personality dimensions and service failure severity: A cross-sectional study in the cellular industry. *Southern African Business Review*, 20(1), 159–182.
- Kothari, C.R., 2004, Research Methodology Methods and Techniques, New Age International (P) Ltd, New Delhi.
- Kanousi, Argyro, (2005), "An empirical investigation of the role of culture on service recovery expectations", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 15 Iss 1 pp. 57–69.
- Kanousi, A. (2005). An empirical investigation of the role of culture on service recovery expectations. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Mathew, S., Jose, A., Rejikumar, G., & Chacko, D. P. (2020). Examining the relationship between e-service recovery quality and e-service recovery satisfaction moderated by perceived justice in the banking context. *Benchmarking: An International Journal*.
- Nuel, Okoli Ifeanyi E., K.Nnabuife, Ezimma, Nnenne, Adani Ifechi, Ifeoma, Ugbo Emmanuella, (2021), "Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions", *Journal of Economics and Business*, Vol. 4, Issue 1, pp. (170–182).
- Nguyen, Q. N., Huynh, V. T., & Mai, V. N. (2021). The relationships among service failure, service recovery, customer satisfaction and trust at international hospitals: A Case in Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, Vol. 9, No. 4, PP. 887–896, DOI: 10.5267/j.uscm.2021.7.013.
- Özaydin, N. G. G. (2016). The service failure and recovery strategies in logistics service sector. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2.).
- Schoenberg, Richard., Collier, Nardine., & Bowman, Cliff., (2013), "Strategies for Business Turnaround and Recovery: A Review and Synthesis", *European Business Review*, Volume 25, Issue 3.
- Sun, T. Y., Luo, Y., & Yoon, M. (2025). The impact of presidents' transformational leadership on faculty.
- Sciarelli, M., Nagm, A. A, Dakrory, M. I., Tani, M. & Khashan, M. A. (2017). Mediating service recovery satisfaction in the relationship between internet service recovery and customer loyalty, *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 10.

- U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. *International Journal of Leadership in Education*, 1-11.
- Uys, Johann & Webber-Youngman, Ronny (2021). *The Anatomy of Leadership in Industry*. KR Publishing Wang, C. J. (2022). Exploring the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Creativity, and Performance in Hospitality: The Mediating Role of Affective Organizational Commitment. *Behavioral Sciences*, 12(10), 406.
- Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The service recovery journey: Conceptualization, integration, and directions for future research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103-119.
- Wiltshire, K. W., Malhotra, A., & Axelsen, M. (1 Eds.). (2018). *Transformational leadership and not for profits and social enterprises*. Routledge.
- Wieczorek-Kosmala, M. (2022). A study of the tourism industry's cash-driven resilience capabilities for responding to the COVID-19 shock. *Tourism Management*, 88, 104396. 504.
- Zeithaml, V. A., Jo Bitner, M., Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm*. 7th Ed, McGraw-Hill Education, ISBN978811210--07-0.