IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2026) 16 (1): 606-621

UKJAES

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

Hammadi Ahmed Abbas & Saeed Raaed Hafed. The Impact of Transformational Leadership on the Quality of Public Policy Implementation – An Exploratory Study of Employees' Perspectives in the Abu Ghraib Civil Status Directorate. ***University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*** **(2026) 16 (1):606-621.**

The Impact of Transformational Leadership on the Quality of Public Policy Implementation – An Exploratory Study of Employees' Perspectives in the Abu Ghraib Civil Status Directorate

Ahmed Abbas Hammadi [1], Raaed Hafed Saeed [2]

[1] *University of Fallujah/College of Administration & Economic-Department of Business administration*
[2] *University of Fallujah/College of Administration & Economic-Department of public administration/graduate studies*

ahmedabbas@uofallujah.edu.iq [1]
Car.h26104@uofallujah.edu.iq [2]

Abstract: This study aims to examine the relationship and impact of transformational leadership on the quality of public policy implementation by testing the research hypotheses and addressing the existing gap in the application of transformational leadership within public institutions. The study also seeks to contribute to developing evidence-based approaches that enhance the effectiveness of transformational leadership in achieving the objectives of public policy implementation. To achieve the research objectives, the descriptive analytical method was adopted. The study sample consisted of employees from the Civil Status Directorate in Abu Ghraib, totaling 30 respondents. Data were collected through a structured questionnaire. The study employed the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.25) to analyze the data, using several statistical techniques including arithmetic mean, percentages, standard deviation, relative importance, Pearson correlation coefficient, simple regression analysis, and the T-test and F-test for hypothesis testing. The results revealed that the Civil Status Directorate in Abu Ghraib shows relatively weak attention to transformational leadership and its role in improving the quality of public policy implementation, particularly due to limited use of inspirational motivation and intellectual stimulation to encourage employees. However, the findings also indicate that leaders consider employees individual needs in order to maintain workflow and achieve organizational goals. The study recommends strengthening awareness of the importance of transformational leadership and encouraging employee participation in decision-making and brainstorming sessions to enhance service quality.

Keywords: Transformational leadership, quality of public policy implementation.

اثر القيادة التحويلية على جودة تنفيذ السياسات العامة–
دراسة استطلاعية لاراء موظفي دائرة الأحوال المدنية ابي غريب

IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2026) 16 (1): 606-621

أ.د. احمد عباس حمادي [١]، الباحث: رائد حافظ سعيد [٢]

[١] جامعة الفلوجة/كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال، الانبار، العراق
[٢] جامعة الفلوجة/كلية الإدارة والاقتصاد-قسم الإدارة العامة، الانبار، العراق

المستخلص: يهدف الباحث من خلال هذا البحث بيان العلاقة والتأثير للقيادة التحويلية على جودة تنفيذ السياسات العامة عن طريق اثبات فرضيات البحث، وسد الفجوة القائمة في القيادة التحويلية والمساهمة في صياغة مناهج قائمة على الأدلة التي تعمل على تعزيز فعالية القيادة التحويلية في تحقيق أهداف تنفيذ السياسات العامة. ونظراً إلى أهمية الموضوع وتأثيره الأساس في نشاطات وخدمات مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل البحث دراسة عينة من دائرة الأحوال المدنية في ابي غريب والبالغ عددهم (٣٠) مفردة، وقام الباحث بجمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان، و اعتمد البحث البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) مع اعتماد الأساليب الإحصائيات (الوسط الحسابي ، والنسب المئوية ، والانحراف المعياري ، والاهمية النسبية ، ومعامل الارتباط بيرسون ، ومعامل الانحدار البسيط ، واختبار Tو F) لاختبار الفرضيات، وقد توصل البحث الى نتائج عدة اهما ان دائرة الأحوال الشخصية ابي غريب تولي اهتمام ضعيف فيما يخص القيادة التحويلة وتأثيرها في تنفيذ السياسات العامة لاسيما عدم اتباعهم سياسات التحفيز الملهم والتحفيز الفكري للعاملين لتشجيعهم على تنفيذ السياسات عامة بجودة عالية، كما وتبين ان قادة الدائرة يراعون الاعتبارات الفردية للأفراد العاملين ويعملون على تلبيتها لغرض مراعاة سير العمل وتحقيق اهداف المنظمة. كما توصل البحث الى توصيات عدة أهمها تكثيف التوعية بأهمية تحقيق جودة تنفيذ السياسات العامة وذلك من خلال توافر قادة اكفاء يعملون على تحفيز الافراد العاملين وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات التي تسهم في تحسين جودة الخدمات وذلك عن طريق اشراكهم في عملية اتخاذ القرار وجلسات العصف الذهني التي تحفز تفكيرهم وتشعرهم بأهميتهم في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، جودة تنفيذ السياسات العامة.

Corresponding Author: E-mail: ahmedabbas@uofallujah.edu.iq

المقدمة

نظراً لبيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة بشكل مستمر، برز مفهوم القيادة التحويلية كعامل حاسم في نجاح المنظمات، فقد أصبحت نموذج بالغ الأهمية في إدارة المنظمة بطريقة ترفع القادة والعاملين إلى مستويات أعلى من التحفيز والأخلاق، اذ تعُد الأدوار القيادية والقيم والقدرات الفردية عوامل أساسية لنجاح العمليات وإنتاجية المنظمة. علاوة على ذلك، ارتبطت القيادة التحويلية بتعزيز الابتكار التنظيمي، وهو دافع أساسي لتحسين لأداء، وتشجيع القادة الذين يظُهرون سلوكيات تحويلية الموظفين على التفكير الإبداعي وتحدي الوضع الراهن، مما يهُيئ بيئة تزدهر فيها الابتكارات. وقد أثبتت الدراسات ان القيادة التحويلية لها تأثيراً ملحوظاً على الأداء التنظيمي في هيئات القطاع العام. كما ان السياسات العامة ظهرت كوسيلة لموازنة القضايا الاقتصادية والاجتماعية لتعزيز تنمية الدولة. وتنبع أهميتها كمجال معرفي أكاديمي، يرُكز على الخدمات والعمل الحكومي دون ربطه بالأسس النظرية لدور الدولة، فأن جودة تنفيذ السياسات العامة سوف تنعكس على صورة البلد بشكل عام والمنظمة على بشكل خاص، لذا يجب ان يحرص قادة المنظمات باعتماد أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق الجودة في تنفيذ السياسات العامة. ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا البحث مفهوم القيادة التحويلية وابعادها، فضلاً عن تناول مفهوم السياسات العامة وابعادها.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

اولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته:

يُعد تنفيذ السياسات العامة أمر معقد، كون ان بعض المنظمات تتبع السياسات العامة التقليدية في مجال عملها ولا تواكب التطورات والتغييرات البيئية مما يتطلب تحديث وتطوير هذه السياسات، كما انها تحتاج الى التخطيط الجيد والرقابة، لضمان تنفيذ السياسات وفق ما خطط لها، فضلاً ان احد الأسباب التي جعلت تنفيذها معقد هو اتباع المركزية في إدارة المنظمة وعدم تمكين العاملين لغرض المشاركة في وضعها مما سوف يحفزهم على تنفيذها بشكل امثل، ويمكن لعوامل اخرى عدة أن تعُيق ممارسة التنفيذ المثالية، ونظراً لطبيعة هذا المجال، من غير المرجح أن تطبق سيناريوهات التنفيذ في العالم الواقعي، اذ لم تحُقق محاولات فهم تنفيذ السياسات العامة بشكل أفضل في العديد من المنظمات. فتنفيذ السياسات العامة هي من المفاهيم التي نالت اهتمام ونقاش كبير في أبحاث الإدارة المعاصرة، لقدرتها على إلهام وتحفيز الافراد العاملين لتقديم أداء على نحو أفضل ومستويات أداء أعلى. وعلى الرغم من أهميتها في تحسين جودة تنفيذ السياسات العامة في المنظمات الا ان هناك بعض المنظمات تفتقر الى أسلوب القيادة الناجح الذي يسهم في إدارة وتنفيذ السياسات العامة على نحو افضل، وفق خطط معدة مسبقاً ومتابعة جيدة لضمان سلامة التنفيذ ، فلم تحظى السياسات العامة بالاهتمام الكافي والتنفيذ بجودة عالية من قبل دائرة الأحوال المدنية في قضاء ابي غريب، اذ من الواضح أن هناك ما يقُوضّ الأداء العام للسياسات، ومن اللافت للنظر أن العلاقة بين نمو السياسات وتنفيذها لم يعُالجَ حتى الآن، لذا ومن خلال هذه الدراسة سوف نركز على التحديات التي تواجه الدائرة عند تنفيذ السياسات العامة وكيف تتعامل الدائرة مع الإخفاقات المتكررة، ومن هذا المنطلق استند الباحث في تحديد مشكلة الدراسة من الدراسات السابقة، كما واستند من خلال ملاحظاته ان الدائرة لازالت تتبع أسلوب الإدارة المركزية وتفتقر الى استعمال أسلوب التحفيز وتشجيع الالتزام بين الافراد

العاملين. لذا تتبلور مشكلة الدراسة في دراسة واقع العمل في دائرة الأحوال المدنية في قضاء ابي غريب واستطلاع الآراء حول أسباب عدم اعتماد القيادة التحويلة في تنفيذ السياسات العامة وما الأسباب التي أدت الى اعتماد الهياكل البيروقراطية المعقدة، والقيود التنظيمية، وديناميكيات السياسية العامة الروتينية والمتأصلة فيها والتي شُكلت تحديات أمام تطبيق جودة تنفيذ السياسات العامة. لذا وفي ضوء ما تقدم وعن طريق الدراسة الحالية نحاول الإجابة على التساؤل الاتي:

١- ما العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة تنفيذ السياسات العامة من خلال أداء الموارد البشرية؟
٢- ما تأثير جودة تنفيذ السياسات العامة على تحسين الأداء والحد من البيروقراطية في العمل؟

ثانياً: أهمية البحث:

تبع أهمية البحث من خلال تناوله القيادة التحويلية والحاجة الماسة لفهم تأثيرها في تنفيذ السياسات العامة، ولفهم العوامل المرتبطة بشعور الافراد العاملين بالتحفيز والتشجيع في أداء المهام. لذا تكمن أهميتها في الاتي:

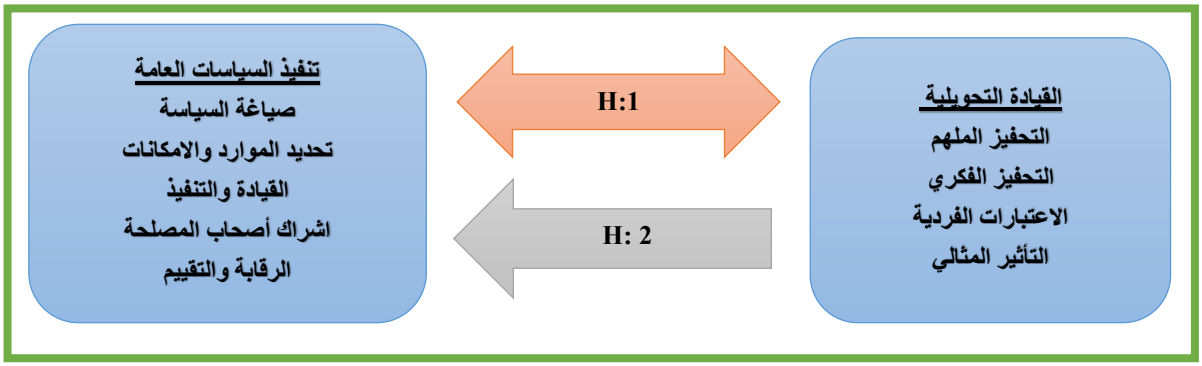
١- تسهم هذه الدراسة توعية الجهات العليا في الدائرة المبحوثة بأهمية تحسين الأساليب والطرق الخاصة بتنفيذ السياسات العامة واجراء الرقابة والتقييم للأداء وجودة التنفيذ، وفضلا عن توعية الافراد العاملين بأهمية الحفاظ على السياسات وتنفيذها بجودة وبدقة عالية.
٢- أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الآثار الإيجابية على الافراد العاملين في دائرة الأحوال المدنية في قضاء ابي غريب وتقديم حلول للقصور في تقديم الخدمات وتحسين جودة تنفيذ السياسات العامة وسوء إدارة الموارد البشرية بسبب القيادة غير الفعالة.
٣- الاسهام في تقديم توصيات تسهم في معالجة المشاكل التي تعاني منها دائرة الأحوال المدنية.
٤- التوعية بأهمية اعتماد سياسات واستراتيجيات القيادة التحويلية في إدارة الاعمال وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها من خلال تنفيذ السياسات العامة بجودة.
٥- تقترح هذه الدراسة نهج مبتكر لمعالجة هذه الفجوة البحثية في القيادة التحويلية وتأثيرها على جودة تنفيذ السياسات العامة، فبدلًا من التركيز على تنفيذ السياسات الفردية، تؤكد اتباع منظور تنظيمي يرصد مدى انتشار مشاكل التنفيذ في مجمل السياسات ضمن محفظة سياسات دائرة الأحوال المدنية.
٦- يقدم البحث بإيجاز أحدث التطورات ويحدد الثغرات السائدة في تنفيذ السياسات العامة.

ثالثاً: اهداف البحث:

١- يهدف هذا البحث الى بيان العلاقة والتأثير للقيادة التحويلية على جودة تنفيذ السياسات العامة عن طريق اثبات فرضيات البحث.
٢- تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة القائمة في القيادة التحويلية والمساهمة في صياغة مناهج قائمة على الأدلة تعمل على تعزيز فعالية القيادة التحويلية في تحقيق أهداف تنفيذ السياسات العامة.
٣- دراسة تأثير القيادة التحويلية على رفاهية الافراد العاملين في مكان العمل من خلال معالجة الفجوة.
٤- يهدف هذا البحث إلى تحديد التحديات الرئيسة التي تواجه تنفيذ السياسات العامة بجودة، ووضع حلول فعالّة لتحسين أدائها بما يحقق رفاهية الافراد العاملين والمجتمع.
٥- دراسة العمليات والآفاق والمشاكل المرتبطة بتنفيذ السياسات العامة فيما يتعلق بدوائر الدولة بشكل عام ودائرة الأحوال المدنية في قضاء ابي غريب على نحو خاص.
٦- تحديد الجهات الفاعلة الرئيسة في تنفيذ السياسة الناجحة، ودراسة القضايا الاستراتيجية والأدوار التي يلعبها القادة من أجل تنفيذ السياسة العامة بنجاح عن طريق تطبيق استراتيجيات القيادة التحويلية.

رابعاً: المخطط الفرضي:

يعكس المخطط طبيعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث، واتجاهاتها من خلال الاعتماد على فرضيات الدراسة، والتي حدد بموجبها المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، والمتغير المعتمد (جودة تنفيذ السياسات العامة)، وقد تضمن كل متغير من هذه المتغيرات الرئيسة عدة متغيرات فرعية يوضحها **الشكل (١)**:



الشكل (١): المخطط الفرضي
المصدر: من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الاولى: (ترتبط القيادة التحويلية مع جودة تنفيذ السياسات العامة ارتباطاً معنوياً) تنبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

١- يرتبط التحفيز الملهم مع جودة تنفيذ السياسات العامة وابعادها ارتباطاً معنويا
٢- يرتبط التحفيز الفكري مع جودة تنفيذ السياسات العامة وابعادها ارتباطاً معنويا
٣- ترتبط الاعتبارات الفردية مع جودة تنفيذ السياسات العامة وابعادها ارتباطاً معنويا
٤- يرتبط التأثير المثالي مع جودة تنفيذ السياسات العامة وابعادها ارتباطاً معنوياً

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية وابعادها (التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي) مجتمعة في جودة تنفيذ السياسات العامة وابعادها (صياغة السياسة، تحديد الموارد والإمكانات، القيادة والتنفيذ، اشراك أصحاب المصلحة، الرقابة والتقييم) تنبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

١- تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في صياغة السياسة تأثيراً معنويا
٢- تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تحديد الموارد والامكانات تأثيراً معنويا
٣- تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في القيادة والتنفيذ تأثيراً معنويا
٤- تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في اشراك أصحاب المصلحة تأثيراً معنويا
٥- تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الرقابة والتقييم تأثيراً معنويا

سادساً: أساليب التحليل المعالجات الإحصائية:

١- **الوسط الحسابي والانحراف المعياري:** من اجل معرفة مدى تشتت القيم عن الوسط الحسابي الخاص بها .
٢- **معامل الارتباط (بيرسون):** لتحديد قوة ونوعية العلاقة بين متغيرات البحث كافة .
٣- **تحليل الانحدار البسيط :** أحد الأساليب الإحصائية التي تستعمل لتوضيح التأثير بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل .
٤- **اختبار Test-F :** لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط او المتعدد .
٥- **اختبار Test-T :** لاختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع (المعتمد).

سابعاً: منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل اراء العينة والحصول على البيانات وتحويلها الى معلومات.

ثامناً: أساليب جمع البيانات:

الجانب النظري: أعتمد الباحث المراجع العلمية الأجنبية والعربية من كتب ورسائل وأطاريح وبحوث ومقالات.
الجانب التطبيقي: استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، اذ تضمنت الاستبانة قسمان غطى القسم الاول الفقرات المتعلقة بمتغير (**القيادة التحويلية**) والتي بلغ عددها (٢٠) فقرة، في حين غطى القسم الثاني الفقرات المتعلقة بمتغير (**تنفيذ السياسات العامة**) والتي بلغ عددها (٢٠) فقرة، والتي تم صياغتها وفق مقياس (Likert) خماسي الدرجة والذي يتراوح درجاته بين (1-5)، وكما في الملحق، (1) وكانت حركة المقياس لكل المتغيرات خماسي الاستجابة (Likert) وعلى النحو الاتي:

1	2	3	4	5
لا اتفق	لا اتفق نوعا ما	غير متأكد	اتفق نوعاً ما	اتفق

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته:

تتكون عينة البحث من مجموعة من الافراد العاملين في دائرة ابي غريب والذي بلغ عددهم (50) شخص. وقد وزع الباحث عليهم (50) استبانة معدة من مقاييس الدراسات السابقة.

عاشراً: الدراسات السابقة:

بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير القيادة التحويلية:

- (حسين واخرون، 2023) القيادة التحويلية وتأثيرها في الانغماس الوظيفي

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى دراسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) وأثرها على الانغماس الوظيفي بأبعاده (التفاني، النشاط، المشاركة، بيئة العمل). الانغماس الوظيفي ومدى وعي القيادة وحرصها على غرسه في نفوس العاملين للنهوض بواقع البيئة الداخلية للمنظمة. واستخدم الباحثين الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين في الشركة. وبلغت عينة الدراسة (155) مفردة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى اهم الاستنتاجات أن اختيار القيادة التحويلية بدقة وفعالية

سيؤدي إلى نجاح المنظمة، كما قدمت الدراسة اهم التوصيات ضرورة استثمار التكامل بين القيادة التحويلية والنجاح التنظيمي لتعزيز الانغماس الوظيفي.

- (Alfalih & Ragmoun,2025) تأثير القيادة التحويلية على رفاهية مكان العمل للموظفين ذوي الإعاقة: عملية الوساطة والاعتدال المتسلسلة

The impact of transformational leadership on the workplace well-being of employees with disabilities: series mediation and moderation process

هدفت هذه الدراسة البحث في تأثير القيادة التحويلية على رفاهية مكان العمل للموظفين ذوي الإعاقة من خلال دمج التكنولوجيا المساعدة (AT) وعواملها المؤثرة. وتم استخدام استبيان لجمع ردود من (٤٣٢) موظف من ذوي الإعاقة، وتم استخدام التحليل الوصفي للحصول على المعلومات. ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن القيادة التحويلية تُشجع على تطوير عوامل نفسية مثل الثقة بالنفس والكفاءة الذاتية كمحددات رئيسية للرفاهية، كما اوصت الدراسة بتوفير فهم دقيق للعلاقة بين القيادة التحويلية والتكنولوجيا المساعدة ورفاهية الموظفين ذوي الإعاقة، وتُقديم رؤى عملية شاملة للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين ممارساتها الشاملة ودعم الموظفين ذوي الإعاقة في تحقيق كامل إمكاناتهم في العمل.

بعض الدراسات السابقة الخاصة جودة تنفيذ السياسات العامة:

- (اوبعيش،2021) تنفيذ وتقييم السياسات العامة في الجزائر: الواقع والتحديات

هدف الدراسة إلى التعرف على واقع عمليتي تنفيذ وتقييم السياسات العامة في الجزائر، باعتبارهما من مراحل صنع السياسات العامة، حيث يعمل التنفيذ على تحويل السياسة العامة من حالتها الاعلانية إلى حالتها التطبيقية وذلك بتجسيد الأهداف المخطط لها، أما بالنسبة للتقييم فيعتبر آلية القياس الدقيق والكفء للسياسات ومخرجاتها وكيفية استخدامها كقاعدة في عملية صنع القرار مستقبل. واستخدمت الدراسة التحليل النظري، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن عملية صنع السياسات العامة بمختلف مراحلها تتسم بالتعقيد والتركيب، خاصة بعد دخول الدولة إلى مرحلة التعددية فعدم التحكم في الجوانب النظرية لكل من مرحلة التنفيذ والتقييم انعكس سلبا في الواقع. وقد طرحت الدراسة توصيات عدة أهمها يستلزم مراجعة الوضع والانطلاق من أسس علمية موضوعية مع الابتعاد عن كل ما هو ارتجالي بغية تلبية مطالب المواطنين المتزايدة والحد من العراقيل التي تواجه تنفيذ وتقييم السياسات العامة في الجزائر.

- (Irawan,et al,2024) تأثير الاتصالات والموارد على تنفيذ السياسات: دراسة تجريبية من إندونيسيا

The Effect of Communication and Resource on Policy Implementation: Empirical Study from Indonesia

تهدف هذه الدراسة دراسة تأثير التواصل والموارد على تنفيذ السياسات، مع التركيز بشكل خاص على الدور المعتدل للموارد في العلاقة بين التواصل وتنفيذ السياسات. وقد استخدام الباحثين الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها من عينة حجمها (٣٢٤). كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى نتائج عدة أهمها أن للتواصل تأثيراً كبيراً وإيجابياً على تنفيذ السياسات، في حين أن الموارد ليس لها تأثير إيجابي كبير على تنفيذ السياسات. كما اقترح الباحثون توصيات عدة أهمها تطوير استراتيجيات تواصل أكثر فعالية، واستكشاف العوامل التي تعُزز الصلة بين التواصل والموارد، وإشراك أصحاب المصلحة المعنيين، وتعميق فهمنا لتخصيص الموارد وإدارتها.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

ان الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولها القيادة التحويلية وجودة تنفيذ السياسات العامة، تهدف الى بيان مدى تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات وما جودة تنفيذ السياسات العامة في المنظمات، فقد تناولت دراسة **(حسين واخرون، 2023)** طبيعة العلاقة والتأثير بين متغير القيادة التحويلية والانغماس الوظيفي، فالقيادة التحويلية هدفها الأساس هو تحفيز الافراد العاملين وتشجيعهم لتحقيق اهداف المنظمة، لذا فأن القيادة التحويلية بالتأكيد لها تأثير كبير على انغماس واندماج الافراد العاملين في العمل. اما دراسة **(Alfalih & Ragmoun,2025)** فقط تناولت ايضاً تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الرفاهية وجودة الحياة للموارد البشرية، ومن خلال دراسة ابعاد القيادة التحويلية سوف يتبين ان للقيادة التحويلية دور وتأثير كبير في تحقيق الرفاه الوظيفي للموارد البشرية وتحفيزهم.
كما ان دراسة **(اوبعيش،2021)** كان الهدف منها التعرف على واقع تنفيذ السياسات العامة في المنظمات الحكومية وهذا ما نحاول اثباته في دراستنا الحالية، فالمتعارف عليه ان السياسات العامة هي سياسات تضعها المنظمات والمؤسسات الحكومية والتي يجب ان تسير عليها باقي المنظمات الأخرى. كما تناولت دراسة **(Irawan,et al,2024)** أهمية الموارد والاتصالات في تنفيذ السياسات العامة، والمقصود بالموارد هي الموارد البشرية والتي لها دور كبير في تنفيذ السياسات العامة في الجهة التنفيذية في المنظمات ويقع على عاتقها تنفيذ الخطط والسياسات التي تقرها الإدارة العليا وفق ما تم التخطيط له، لذا هذه الدراسة تناولت دراسة تأثير الموارد على تنفيذ السياسات العامة.
ومن اوجه الإفادة من الدراسات السابقة التي استثمرها الباحث في القاء نظرة على القيادة التحويلية واثرها في تعزيز ادارة الاعمال، وجودة تنفيذ السياسات العامة في المنظمات، والاطلاع الى اخر ما توصلت اليه هذه الدراسات من نتائج وتوصيات

لمحاولة تقديم توصيات واليات جديدة واكثر حداثة، ومما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات هو تناولها العلاقة والتأثير لمتغير القيادة التحويلية على جودة تنفيذ السياسات العامة، كما وتم الإفادة من هذه الدراسات مقارنتها مع بيئة البحث الحالية كون انها طبقت في بيئات اجنبية وعربية، ومعرفة أوجه التشابه بين هذه البيئات وهل طبقت في منظمات القطاع العام ام القطاع الخاص، ومن خلال الاطلاع عليها تبين ان قسم منها طبق في المنظمات الحكومية وهناك بعض التشابه مع مجتمع الدراسة الحالي ولاسيما فيما يخص تنفيذ السياسات العامة.

المبحث الثاني: ادبيات البحث

اولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة في الوقت الحاضر برزت القيادة التحويلية كعامل حاسم في نجاح المنظمة. فمفهوم القيادة التحويلية يشير الى " قدرة الفرد على تحفيز المجموعة نحو تحقيق الأهداف" (Qalati,et al,2022:3). وعلى مدار الخمسة والعشرين عاماً الماضية، برزت القيادة التحويلية كنموذج بالغ الأهمية في المجال لأكاديمي، وأوضحت الدراسات أن القيادة التحويلية تنشأ عندما يتفاعل فرد أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والافراد العاملين يصلون إلى مستويات أعلى من التحفيز والأخلاق (Agazu, et al,2025:1). وكان اول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية سنة (1978) من قبل العالم السياسي الاميريكي (Burns) حيث اكد انها استراتيجية يجب ان تتبعها المنظمة لزيادة الرغبة ونشاط الافراد العاملين تجاه تحقيق الأهداف عن طريق رفع روحهم المعنوية وضمان وصولهم الى القيادة في المستقبل (الزبيدي واخرون،225:2022). فالقيادة عامل حاسم يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، ويشُكلّ تجارب الافراد العاملين في مكان العمل(Chua & Ayoko,2021:3) ، وتؤثر القيادة التحويلية على السلوكيات والمواقف المختلفة بشكل كبير وعلى تصورات العاملين لعملهم وزملائهم وثقافة المنظمة (Ahsan,2024:786)، وقد ارتبطت القيادة التحويلية باستمرار بمستوى أداء وظيفي مرتفع نظراً لتركيزها على التأثير المثالي، والتحفيز الملُهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي (Aldossari & Alanizan,2025:613). ويعُزز القادة التحويلين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الشعور بالهدف، وتشجيع التطوير الشخصي، وتمكين الأفراد، كما ويحُفز هؤلاء القادة مرؤوسيهم من خلال وضع معايير عالية بشكل استباقي، وتقديم ملاحظات بناءة، وتشجيع الإبداع (Alawneh,et al,2025:20).
حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير في البحث التنظيمي بسبب قدرتها على تعزيز الابتكار، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتحقيق النجاح التنظيمي الشامل (Abdul-Azeez & Ragmoun, 2025:3)، اذ يتميز هذا الأسلوب القيادي بالتأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي، وهو أمر معترف به على نطاق واسع لتأثيره الإيجابي على البيئة التنظيمية (Nasir,et al,2022:4). وتعرف القيادة التحويلية بانها " بأنها عملية قيادة مجموعة والتأثير عليهم من قبل قادة المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة "، اذ يمكن للقادة ذوي الذكاء العاطفي العالي التأثير إيجاباً على إنتاجية العاملين من خلال الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات (Alsayyed,2020:171). كما وتعرف القيادة التحويلية بانها " قدرة القائد على التشكيك في الافتراضات، وتشجيع الإبداع، وإلهام أتباعه بحل المشكلات بطريقة مبتكرة، بالتحفيز الفكري" (Chkheidze,2025:2) ويركز هذا التعريف على جانب القيادة التحويلية على خلق جو يتُيح للأفراد حرية التفكير بأنفسهم، وتجربة مفاهيم جديدة، وتحدي الوضع الراهن دون القلق من ردود الفعل السلبية (Messmann,et al,2022:33)، فضلاً عن تعزيز الابتكار والإبداع من خلال التشكيك في الأعراف المتعارف عليها. وتعرف ايضاً " بأنها قدرة القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم وتمكينهم لتحقيق الأداء الأمثل) (Elisabeth,et al,2024:1073). كما عرفاها (الزعابي والريامي ،115:2023) بانها " نمط من أنماط القيادة الذي يعتمد على استخدام أساليب القيادة الحديثة، والنظر في مصلحة افراد المنظمة واشراكهم في بعض القرارات وذلك لتحقيق اهداف المنظمة".
وبالإمكان تعريفها بأنها " هي مهارات يتمتع بها قادة المنظمات، تتضمن تحفيز وتشجيع الافراد العاملين لتحقيق اهداف المنظمة ".

ثانياً: ابعاد القيادة التحويلية:

استناداً الى الأبحاث والدراسات السابقة تبين ان ابعاد القيادة التحويلية هي (التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات المثالية، التأثير المثالي) فهذه هي الابعاد المتفق عليها، لذا ومن خلال بحثنا هذا تم اعتماد مقياس (Nasamu,et al,2025) كونه يمثل المقياس الأكثر حداثة، والذي اعتمد الابعاد نفسها.

١ـ التحفيز الملهم:

او الدافع الملهم هو البعد الأساس للقيادة التحويلية الذي يتضمن قدرة القائد على تحفيز الأتباع أو العاملين بطريقة تمكنهم من الأداء بما يتجاوز التوقعات (Abdul-Azeez,et al,2024:1895)، فقد وجُد أن التمكين النفسي يسُهم في توسط العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات الموظفين المتعلقة بالعمل، وتفُيد نظرية القيادة التحويلية لباس في تحفيز الموظفين على استثمار المزيد من وقتهم ومواردهم في أداء مهامهم الحالية بشكل كامل (Nasamu,et al,2025:176). لا يقتصر الدافع الملهم على توصيل التوقعات العالية واستخدام الرموز لتركيز الجهود وشرح الأهداف المهمة بطرق مباشرة، بل يتعلق أيضاً بكيفية تحفيز القادة لأتباعهم من خلال التأكيد على الأهداف الطموحة ونقل رؤية مثالية وطمأنة الأتباع بأن الرؤية قابلة للتحقيق (Hui & Long,2024:1348). فالدافع الملهم يعرف بأنه القادة الذين ينقلون رؤية مستقبلية مقنعة إلى مرؤوسيهم، ويظهرون الثقة في تحقيق النتائج المرجوة، ويبنون روح الفريق ويولدّون الحماس. بشكل عام، الدافع الملهم هو وصف للقادة الذين ينقلون التوقعات

العالية إلى أتباعهم، ويلهمونهم من خلال التحفيز ليصبحوا ملتزمين بالرؤية المشتركة للمنظمة ويكونوا جزءاً منها (Hilton,2023:4).

٢- التحفيز الفكري:

يشير مفهوم هذا البعد الى دور القادة وسماحهم لزيادة جهود أتباعهم في الابتكار من خلال التشكيك في الافتراضات وإعادة صياغة المشاكل المعروفة، وتطبيق الأطر والمنظورات الجديدة على المشاكل القديمة والراسخة المواقف والتحديات (McCleskey,2014:120). اذ يشجع القادة التحويليين أتباعهم على التفكير خارج الصندوق حتى يتمكنوا من الابتكار لحل المشكلات. فالتحفيز الفكري يتطلب الانفتاح من جانب القائد دون خوف من النقد وزيادة الثقة في نفسه، وحل المشكلات، ويعُهد إلى المتابعين بدراسة الموقف واتخاذ القرارات (Sinclair,2025:26). كما قدم كل من (Nasamu,et al,2025:177) حجة للقادة التحويليين لتحفيز جهود مرؤوسيهم على الابتكار والإبداع، ويتحقق ذلك من خلال التشكيك في توقعاتهم وإعادة صياغة تلك الأفكار الجديدة الصعبة والوشيكة، ويجب أن يكونوا قادرين على تحفيز عقولهم للتحسين في كل لحظة، فالتحفيز الفكري يتضمن قدرة القائد على تحفيز أتباعه على التفكير في القضايا والمشكلات، وتطوير قدراتهم.

٣- الاعتبارات الفردية:

تتضمن الاعتبارات الفردية عمل القائد كمدرب أو مرشد لمساعدة المتابعين تحقيق إمكاناتهم الكاملة كقادة وتوفير فرص التعلم والمناخ الداعم (McCleskey,2014:120). اذ يؤثر القادة بشكل عميق على أتباعهم عندما يدعمونهم ويمنحونهم الخطوات اللازمة للنمو والرعاية (حمادي، وخلف، 2016: 115)، كما يتطلب الاعتبار الفردي احترام القائد من قبل المتابعين (الافراد العاملين) وتقدير المساهمات التي يمكن أن يقدمها كل متابع للفريق مع مراعاة احتياجات كل شخص (Paganin,et al,2023:4). ويمكن للمنظمات الافادة من تركيز مواردها على تطوير القيادة التحويلية، بدلا من التركيز على أحدث التطورات كدعاية فقط (Adegbola,et al,2024:1735). كما ان لكل تابع احتياجات حيوية، ويجب التعامل معها على أنه مثل هؤلاء القادة التحويليين يحترمون ويقدرون أتباعهم (Sinclair,2025:26). ويجب أن يكون القادة التحويليون قادرين على إيلاء اهتمام خاص لكل حاجة إذا أرادوا النمو وتحقيق أهدافهم، كما يجب عليهم العمل كمدربين أو مرشدين، من المرجح أن يستثمر الموظف المنخرط كامل طاقاته المعرفية والعاطفية في تحقيق هدف ما لأن القائد قد اهتم بقدراته (Nasamu,et al,2025:177).

٤- التأثير المثالي:

يشير مفهوم التأثير المثالي الى الكاريزما، فهو مزيج من تأثير وإلهام، وتلعب الكاريزما دوراً حاسماً في نجاح القيادة التحويلية، اذ يعمل القادة على التأثير بشكل مثالي على (المتابعون) الافراد العاملين وتشجيعهم على تبني الرسالة والرؤية والأهداف، لذا يتبعون القائد الذي يتمتع بصفات معينة يرغبون في تقليدها، ثم يقوم القادة بإبهار أتباعهم من خلال سلوكياتهم (Sinclair,2025:25). فقد أشار (McCleskey,2014:120) أن الكاريزما تأتي في المعادلة التي يحاول فيها القادة نقل السلوكيات المرغوبة، فالقيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على مستوى رضا المعلمين عن وظائفهم. يشير هذا البعد إلى الطريقة والأسلوب الذي يتصرف به القائد كقدوة لأتباعه بفضل مهاراته وقدراته الاستثنائية، ويقدم القائد رؤية واضحة لشركته، ويكتسب بدوره احتراماً وثقة أكبر من أتباعه أو مرؤوسيه، فالتأثير المثالي ضروري في العلاقة بين قادة المنظمة وأتباعهم في مساعيهم لتحويل المنظمة (Nasamu,et al,2025:176).

ثالثاً: مفهوم تنفيذ السياسات العامة:

يشير مفهوم التنفيذ على عملية تحويل البرامج السياسية العامة إلى إجراءات ملموسة من قبل الجهات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ هذه السياسات العامة ومراقبتها والتحكم فيها وإنفاذها. وقد أثبتت الدراسات حول تنفيذ السياسات العامة، التي بدأها Pressman & Wildavsky ,1973) في سبعينيات القرن الماضي إمكانية حدوث انحرافات وتحولات كبيرة في الأهداف أثناء مرحلة التنفيذ (Christoph,et al,2024,326). وفي حين أصبح من المسلّم به أن التنفيذ السليم لأي سياسة ليس بالأمر الهيّن، فقد حددت الأبحاث العديد من العوامل المحددة المحتملة، بما في ذلك اختيار وتصميم أدوات السياسة والقنوات التي يتحكم من خلالها صانعو السياسات المركزيون في عملية التنفيذ، التصميم المؤسسي لهياكل التنفيذ، بالإضافة إلى القدرات (Limberg,et al,2022:576).
تتوفر دراسات تنفيذ السياسات منذ سبعينيات القرن الماضي والتي تركز بشكل أساسي على تحديد الفجوة بين نية السياسة العامة وتنفيذها، وقد وصفت دراسات الجيل الأول فشل التنفيذ من خلال تبني نهج من أعلى إلى أسفل وحدد العوامل التي تعزز فجوة التنفيذ من منظور صانعي السياسات في الحكومة المركزية، ومن الأمثلة على ذلك السياسة غير الواضحة، ونقص الموارد الكافية، وعدم امتثال المنفذين، ومعارضة السياسة من قبل المجتمعات، والظروف الاجتماعية والاقتصادية غير المواتية، فيما ظهر الجيل الثاني من باحثي تنفيذ السياسات في ثمانينيات القرن الماضي ويشار إليهم باسم "القاع - القمة" الذين يهتمون بالمنفذين المحليين والبيروقراطيين على مستوى الشارع وأكدوا على طبيعة المشكلات الاجتماعية التي تهدف السياسة إلى حلها. وظهر الجيل الثالث من أبحاث السياسات في النصف الأخير من ثمانينيات القرن الماضي والذي سعى إلى التوفيق بين النهجين من أعلى إلى أعلى من خلال تطوير نماذج وأطر عمل مركبة (Abdullahi & Othman,2020:2).
وصف باحثو تنفيذ السياسات العامة هذا المصطلح من وجهات نظر مختلفة، اذ يعُد التنفيذ مرحلة أساسية في عملية صنع السياسات العامة ويعني التنفيذ تنفيذ السياسات التي تتعاون فيها مختلف المنظمات وأصحاب المصلحة والإجراءات والتقنيات لوضع السياسات موضع التنفيذ لتحقيق أهدافها. ويتمثل المستقبل الرئيس لمعظم مفاهيم التنفيذ في الفرق بين غرض السياسة وأدائها (Adam,et

al,2019:1). وتظُهر تجارب التنفيذ تصور أداء السياسة العامة أو فشلها من خلال تحليل الظروف التي تؤثر عليها ويشجع على تحليل الآليات التي تؤثر على صانعي القرار العام والمنفذين والنتائج (Bonner,2019:2). فيما عرفها كلا من (Listiana,et al,2025:442). بانها " سلسلة من الإجراءات والقرارات التي تتخذها الحكومة لمعالجة المشكلات التي يواجهها المجتمع وتحسين الرفاه العام، وتغطي هذه السياسات مجالات متنوعة، كالاقتصاد والصحة والتعليم والبيئة وتطوير البنية التحتية ".
تنفيذ السياسات العامة هو" تطبيق سياسة خطُط لها أو حدُدت فيها قواعد ولوائح" ، ويعُد التنفيذ إحدى مراحلها، وتنفيذ السياسات العامة هو "سلسلة من العمليات المخططة والتدريجية التي تنفذها الجهة المنفذة بناء على سياسات وضعتها السلطات"، ويقُال إن: التنفيذ للسياسات العامة هو "تطبيق القرارات السياسية الأساسية، والتي عادة ما تكون في شكل قوانين، ولكن يمكن أن تتخذ أيضاً شكل أوامر تنفيذية أو استنتاجات حاسمة وعادة ما يكون القرار يحدد المشكلات التي يتعين تحقيقها والطرق المختلفة لتنظيم عملية التنفيذ" (Bahri,2020:538). وقد عرفها كل من (مسون وبوعلام، 2025: 267) بأنها "نتاج فكري قبل أن تصبح مشاريع تنفيذية تبين فهم صانع القرار لمطالب البيئة الداخلية والخارجية، ومدى فاعلية النظام السياسي للقيام بواجباته فتقوم الهيئات المكلفة بصنع السياسة العامة وباستشارة الفواعل الحكوميين والا حكوميين للسياسة، وذلك الاحاطة بالموضوع من كافة جوانبه، وبعد تحديد المشكلة وجمع المعلومات والاخذ برأي الكفاءات العلمية
والعملية، وبعدها تنفيذ البديل الافضل ومن ثم تقييم السياسات وتقويمها إذا لزم الامر، فيمكن اعتبار السياسة العامة مجموع الاعمال الحكومية التي تنبثق من المشاكل العامة والتي تصب حلولها ضمن إطار المصلحة العام ".
وبالإمكان تعريف تنفيذ السياسات العامة بأنها هي اللوائح والقوانين العامة التي تضعها المؤسسات الحكومية والتي يكون الهدف منها تحقيق الرفاهية للمجتمع، وتقديم خدمات ذات جودة عالية ".

رابعاً: ابعاد تنفيذ السياسات العامة:

اتفق اغلب الباحثين ان ابعاد تنفيذ السياسات العامة هي (صياغة السياسة، تحديد الموارد والإمكانات، القيادة والتنفيذ، اشراك أصحاب المصلحة، الرقابة والتقييم) فهذه هي الابعاد المتفق عليها، لذا ومن خلال بحثنا هذا تم اعتماد مقياس (Marume,2016) كونه يمثل المقياس الأكثر ملاءمة، والذي اعتمد الابعاد نفسها.

١ـ صياغة السياسة:

نقطة البداية لتقييم جودة تنفيذ السياسات العامة هي، بطبيعة الحال، السياسة نفسها، اذ يؤثر محتوى السياسة، وعملية صياغتها، ومدى انتشارها على مدى توافر المحتوى اللازم لدعم التنفيذ الفعال، وينبغي أن يحُدد محتوى السياسة العامة بوضوح مجال المشكلة الأساسية، وأهدافها وغاياتها، وأفراد المجتمع المستفيدين منها، بالإضافة إلى الإجراءات والاستراتيجيات العامة لمعالجة المشكلة (Marume,2016:90)، وتشمل العناصر الحاسمة الأخرى الآفاق الزمنية، والأساس المنطقي، ووضوح الهدف، وقد يكون عدم وضوح أو غموض أهداف أو إجراءات السياسة العامة أحد أسباب عدم تنفيذ بعض السياسات، فعملية الصياغة مهمة، وصياغة السياسات هي " ذلك الجزء من العملية الذي تصُاغ فيه الإجراءات المقترحة، وتنُاقش، وتصُاغ بلغة قانونية أو بيانات سياسية أخرى" (Mthethwa,2012:41). وتتضمن صياغة السياسات تحديد أهداف ونتائج السياسة أو السياسات، وتكون الأهداف والغايات عامة أو محددة، ولكن ينبغي أن تؤضح الأنشطة والمؤشرات ذات الصلة التي سيتم من خلالها تحقيقها وقياسها، ويمكن أن تشمل أهداف السياسة، على سبيل المثال، خلق المزيد من فرص العمل، وتحسين الوضع الصحي، أو زيادة فرص الحصول على الخدمات الصحية (Kurhayadi,2023:16).

٢ـ تحديد الموارد والإمكانات:

إن نقص الموارد لا يعيق صنع السياسات العامة فحسب، بل يحد أيضاً من تنفيذها بشكل فعال بغض النظر عن مدى وضوح أوامر التنفيذ، إذا كان الموظفون المسؤولون عن تنفيذ السياسات العامة يفتقرون إلى الموارد اللازمة للقيام بعمل فعال، فسوف يشعر صناع السياسات بخيبة أمل في النتائج. فبدون الموارد، قد يصبح تنفيذ السياسات، الذي يشُار إليه بالمرحلة الفعاّلة، مرحلة غير فعاّلة (Seraw & Lu,2020:115). علاوة على ذلك، لا يمُكن إعلان فعالية السياسات بحد ذاتها، ولا يمُكن تنفيذها بمجرد بيانها، أي أنها ليست ذاتية التنفيذ، دون وجود موظفين، وإمكانية الوصول إلى المعلومات، وسلطة. ويتطلب التنفيذ الفعال التخطيط وتعبئة الموارد الكافية، وحل ّالقرارات الصعبة التي كان من الممكن تجنبّها عند صياغة السياسات العامة عند وضع الخطط والمبادئ التوجيهية، وغالباً ما تشُكلّ خطط العمل الاستراتيجية القوية، وخطط العمل، والميزانيات، والتوجيهات التشغيلية، الحلقة المفقودة بين صياغة السياسات وتنفيذها الفعلي (Marume,2016:90). وبمجرد تحديد الاستراتيجيات، تحتاج منظمات التنفيذ إلى تقدير وتعبئة الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة لتنفيذ السياسة بفعالية. ونظراً لأن السياسات الجديدة غالباً ما تنطوي على استراتيجيات جديدة، فقد يطُلب من المنظمات تعديل الممارسات القديمة أو حتى التخلي عنها والقيام بأنشطة جديدة، وفي كثير من الحالات، يتطلب هذا تدريب المنفذين على محتوى السياسات والمهارات المطلوبة (Mthethwa,2012:43).

٣ـ القيادة والتنفيذ:

إشارات العديد من الدراسات إلى أن السياسات العامة لا تطُبقَّ ذاتياً، بل تحتاج إلى منُفذِين. وهذا يتوافق مع إسهامات cheminals, (Bayat, Waldt & Fox,1998) الذين اكدوا بوضوح أن: توافر التمويل، والموارد المادية، والبنية التحتية، والمعدات، والمباني، والتكنولوجيا، والمعلومات لا يعُوضَّ دون وجود قوة عاملة مدربة تدريباً جيداً وكفؤة وفعالة لتقديم الخدمات ذات للمجتمع. وينطبق هذا بشكل خاص على مؤسسات الخدمة العامة، حيث يتم تقديم السلع والخدمات العامة للمجتمع ككل في سياق

ندرة الموارد وتنافس المتطلبات. لذلك فإن الموظفين العموميين المدربين تدريباً جيداً والمتحمسين هم شرط أساسي للفعالية والكفاءة تقديم الخدمات ذات جودة عالية للمجتمع (Marume,2016:90).
القيادة ضرورية لتنفيذ السياسات بفعالية، اذ يمكن للجهات الفاعلة رفيعة المستوى والقادة المؤثرين التواصل بشأن مبررات السياسة العامة وآلياتها، ودعمها لضمان تنفيذها، الأمر الذي يتطلب التنسيق والتعاون، ويؤثر مستوى التوافق بين القادة وغيرهم من أصحاب المصلحة في السياسات على محتوى السياسة وضرورة تنفيذها على درجة وتوقيت تنفيذها. ومع ذلك، قد لا يتابع الأفراد أو المجموعات التي قادت صياغة السياسات العامة وتنفيذها، أو قد تكون مجموعات مختلفة مسؤولة عن تنفيذ توجيهات السياسات (Mthethwa,2012:41).

٤- اشراك أصحاب المصلحة:

تتطلب عمليات وضع السياسات العامة الناجحة مشاركة ديمقراطية عامة، حيث يتواصل صانعو السياسات والجمهور في حوار مستمر، ويدرسون العواقب المترتبة على القيم الأساسية، ويتشاركون الأعباء والمنافع. وعلى الصعيد الوطني، ينبغي إشراك مختلف أصحاب المصلحة لتخفيف الضغوط السياسية على الحكومة. ويشمل أصحاب المصلحة في السياسات المجموعات أو الأفراد المسؤولين عن التنفيذ، والأشخاص الذين قد يتأثرون إيجاباً أو سلباً بتنفيذ السياسة (أو عدم تنفيذها)، والمسؤولين والمهنيين المسؤولين عن تحقيق أهدافها. من شأن هذا النهج أن يسُهلّ إنشاء بنية تحتية حوكمة دقيقة بين الحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين، بما يسُهم في بناء مجتمع مدني فاعل (Mthethwa,2012:41).
تتأثر مشاركة أصحاب المصلحة في تنفيذ السياسات بمجموعة من العوامل، بما في ذلك السياق، ومحتوى السياسة، واحتياجات أصحاب المصلحة ومواردهم، ومستوى معرفتهم بالسياسة، وقوتهم النسبية وتأثيرهم، وقد تكون مشاركة أصحاب المصلحة في التنفيذ صعبة لأنها غالباً ما تتطلب إجراءات مشتركة استجابة لشراكات جديدة لم تكن موجودة سابقاً، وفي بعض الحالات، يجب على مجموعات ومنظمات أصحاب المصلحة التي قد لا تكون ذات صلة، أو لا تلتزم دائماً بنفس النتائج، التوصل إلى اتفاق لدعم التنفيذ. قد يدخل أصحاب المصلحة أيضاً في المعركة بطرق لم تخطط لها السياسة (Marume,2016:91). ومع تطور تنفيذ السياسة، قد يجد أصحاب مصلحة إضافيون أنفسهم متأثرين بالتغييرات وقد يسعون أيضاً إلى إشراك أنفسهم في العملية. ويعُدّ نجاح مشاركة مختلف الفئات في المجتمع، بما في ذلك المجتمع المدني والقطاع الخاص، أمراً بالغ الأهمية للتنفيذ، إذ يسُهم كل قطاع بمنظورات ومهارات وموارد فريدة (Seraw & Lu,2020:116).

٥- الرقابة والتقييم:

أن الرقابة والتقييم يشار إليها باسم المتابعة و (إجراءات التشغيل القياسية) وهي إجراءات ضرورية وهامة لمراقبة تنفيذ السياسات العامة، وقد يكون من الضروري وضع أساليب وإجراءات عمل، وقد يتطلب ذلك وضع لوائح وأدلة أو مدونات إجرائية، ووضع تدابير رقابية لضمان متابعة أهداف السياسة العامة بالفعل وتقييم النتائج (Marume,2016:91). ويتم التقييم من قبل جهات فاعلة أو المؤسسات داخل الحكومة التي لديها تفويض حكومي مشترك يتعلق بتقييم السياسات العامة. وقد تختلف مسؤولياتها الدقيقة من بلد لآخر، ولكنها غالباً ماتشمل تنسيق تقييمات السياسات العامة بين القطاعات، وتبادل أفضل الممارسات، لتعزيز جودتها واستخدامها (OECD, 2020:62). ويعُدّ تحديد وتوزيع المسؤوليات المؤسسية لإجراء تقييمات السياسات العامة واستخدامها أمراً أساسياً لضمان ترسيخ التقييم في عمل ومهام مختلف المؤسسات الحكومية، وتخصيص الوقت والموارد الكافية له، كما يعمل تقييم السياسات العامة على تقليلّ خطر التداخل، ويسُهم في معرفة المؤسسات لتوقيت وكيفية إجراء التقييمات، بحيث تسُهم نتائجها في صنع القرار (OECD,2025:10).

المبحث الثالث: الجانب العملي

يهدف هذا البحث التعرف على نوع وقوة واتجاه علاقة (**الارتباط والتأثير**) بين متغيري (القيادة التحويلية) و (تنفيذ السياسات العامة)، وبعد استقصاء آراء العينة (30) مفردة من العاملين في دائرة الأحوال المدنية ابي غريب، تم أجراء تحليل علاقة الارتباط والتأثير للمتغير المستقل وابعاده (التحفيز الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي) بشكل مجتمع، مع المتغير المعتمد وابعاده (صياغة السياسة، تحديد الموارد والإمكانات، القيادة والتنفيذ، اشراك أصحاب المصلحة، الرقابة والتقييم).

اولاً: التحقق من فرضية الارتباط:

١- **التحقق من الفرضية الفرعية الأولى:** حقق التحفيز الملهم علاقة ارتباط طردية (**0.278**) ضعيفة القوة مع جودة الحياة الوظيفية وبقيمة احتمالية (**0.003**)، اذ ان اي زيادة في الاهتمام تقدمها دائرة الأحوال المدنية ابي غريب في التحفيز الملهم لوحدةٍ واحدةٍ، ستؤدي بالضرورة الى اهتمامها بجودة تنفيذ السياسات العامة، وتكون مساوية لقيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح. وعلى مستوى علاقة التحفيز الملهم مع ابعاد تنفيذ السياسات العامة ، اذ لم يستطيع التحفيز الملهم من إيجاد علاقة ارتباط طردية مع صياغة السياسة نظراً لكون معامل الارتباط (**0.069**) وبقيمة احتمالية (**0.478**) ، وحقق التحفيز الملهم علاقة ارتباط مع تحديد الموارد والامكانات (**0.367**) متوسطة القوة وبقيمة احتمالية (**0.000**)، وحقق التحفيز الملهم علاقة ارتباط مع القيادة والتنفيذ وبقيمة (**0.285**) ضعيفة القوة وبقيمة احتمالية (**0.003**) ، وحقق التحفيز الملهم علاقة ارتباط مع اشراك أصحاب المصلحة (**0.260**) ضعيفة القوة وبقيمة احتمالية (**0.006**)، كما لم يستطع التحفيز الملهم من إيجاد علاقة ارتباط طردية مع الرقابة والتقييم نظراً لكون معامل الارتباط بينهما (**0.027**) وبقيمة احتمالية (**0.789**) تمكن

دائرة الأحوال المدنية في ابي غريب من توظيف التحفيز الملهم في تحسين مستوى تنفيذ السياسات العامة بشكل ضعيف، ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى (يرتبط التحفيز الملهم مع جودة تنفيذ السياسات العامة وابعادها ارتباطاً معنوياً).

٢- **التحقق من الفرضية الفرعية الثانية:** حقق بعد التحفيز الفكري علاقة ارتباط طردية (**0.485**) متوسطة القوة مع جودة تنفيذ السياسات العامة وبقيمة احتمالية (**0.000**)، وان اي زيادة اهتمام تقدمها دائرة الأحوال المدنية بالتحفيز الفكري لوحدة واحدة، ستؤدي بالضرورة الى اهتمامها بجودة تنفيذ السياسات العامة، وتكون مساوية لقيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح. وعلى مستوى علاقة التحفيز الفكري مع ابعاد جودة تنفيذ السياسات العامة ، اذ لم يستطع التحفيز الفكري من إيجاد علاقة ارتباط طردية مع صياغة السياسة نظراً لكون معامل الارتباط (**0.172**) وبقيمة احتمالية (**0.074**)، وحقق التحفيز الفكري علاقة ارتباط مع تحديد الموارد والامكانات (**0.349**) متوسطة القوة وبقيمة احتمالية (**0.000**)، وحققت التحفيز الفكري علاقة ارتباط مع القيادة والتنفيذ وبقيمة (**0.610**) قوية وبقيمة احتمالية (**0.000**) ، وحقق تفويض السلطة علاقة ارتباط مع اشراك أصحاب المصلحة (**0.455**) متوسطة القوة وبقيمة احتمالية (**0.000**)، كما لم يستطع التحفيز الفكري من إيجاد علاقة ارتباط مع الرقابة والتقييم نظراً لكون معامل الارتباط بينهما (**0.171**) وبقيمة احتمالية (**0.077**) ،أي تمكنت دائرة الأحوال المدنية في ابي غريب من توظيف التحفيز الفكري في تحسين مستوى جودة تنفيذ السياسات العامة بشكل متوسط، ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى (يرتبط التحفيز الفكري مع جودة تنفيذ السياسات العامة وابعادها ارتباطاً معنوياً).

٣- **التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة:** حقق بعد الاعتبارات الفردية علاقة ارتباط طردية (**0.696**) قوية مع تنفيذ السياسات العامة وبقيمة احتمالية (**0.000**)، وان اي زيادة اهتمام تقدمها دائرة الأحوال المدنية ابي اغريب في الاعتبارات الفردية لوحدة واحدة، فأن تلك الزيادة ستؤدي بالضرورة الى اهتمامها بجودة تنفيذ السياسات العامة، وتكون مساوية لقيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح. وعلى مستوى علاقة الاعتبارات الفردية مع ابعاد جودة تنفيذ السياسات العامة، فقد استطاعت الاعتبارات الفردية من إيجاد علاقة ارتباط طردية مع صياغة السياسة (**0.258**) ضعيفة القوة وبقيمة احتمالية (**0.006**) ، وحققت الاعتبارات الفردية علاقة ارتباط مع تحديد الموارد والامكانات قيمتها (**0.336**) متوسطة القوة وبقيمة احتمالية (**0.00**)، وحققت الاعتبارات الفردية علاقة ارتباط مع القيادة والتنفيذ وبقيمة (**0.709**) قوية وبقيمة احتمالية (**0.000**)، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط بين الاعتبارات الفردية اشراك أصحاب المصلحة مقدارها (**0.889**) قوية عند القيمة الاحتمالية (**0.000**)، ووجود علاقة ارتباط إيجابية للاعتبارات الفردية مع الرقابة والتقييم مقدارها (**0.335**) متوسطة القوة وبقيمة احتمالية (**0.000**) ، أي تمكنت دائرة الأحوال المدنية ابي غريب من توظيف الاعتبارات الفردية في تحسين مستوى جودة تنفيذ السياسات العامة بشكل قوي، ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى (ترتبط الاعتبارات الفردية مع جودة تنفيذ الساسات العامة وابعادها ارتباطاً معنوياً).

٤- **التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة:** حقق بعد التأثير المثالي علاقة ارتباط طردية (**0.667**) قوية مع تنفيذ السياسات العامة وبقيمة احتمالية (**0.000**)، وان اي زيادة اهتمام تقدمها دائرة الأحوال المدنية ابي اغريب في الاعتبارات الفردية لوحدة واحدة، فأن تلك الزيادة ستؤدي بالضرورة الى اهتمامها بجودة تنفيذ السياسات العامة، وتكون مساوية لقيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح. وعلى مستوى علاقة التأثير المثالي مع ابعاد جودة تنفيذ السياسات العامة، فقد استطاع التأثير المثالي من إيجاد علاقة ارتباط طردية مع صياغة السياسة (**0.265**) ضعيفة القوة وبقيمة احتمالية (**0.006**) ، وحقق التأثير المثالي علاقة ارتباط مع تحديد الموارد والامكانات قيمتها (**0.340**) متوسطة القوة وبقيمة احتمالية (**0.00**)، وحقق التأثير المثالي علاقة ارتباط مع القيادة والتنفيذ وبقيمة (**0.736**) قوية وبقيمة احتمالية (**0.000**) ، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط بين التأثير المثالي اشراك أصحاب المصلحة مقدارها (**0.860**) قوية عند القيمة الاحتمالية (**0.000**)، ووجود علاقة ارتباط إيجابية للتأثير المثالي مع الرقابة والتقييم مقدارها (**0.354**) متوسطة القوة وبقيمة احتمالية (**0.000**) ، أي تمكنت دائرة الأحوال المدنية ابي غريب من توظيف التأثير المثالي في تحسين مستوى جودة تنفيذ السياسات العامة بشكل قوي، ومما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى (يرتبط التأثير المثالي مع جودة تنفيذ الساسات العامة وابعادها ارتباطاً معنوياً).

٥- **التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى:** ومن اطلاع الباحث على نتائج الجدول (**1**) حققت القيادة التحويلية علاقة ارتباط طردية (**0.623**) قوية مع جودة تنفيذ الساسات العامة وبقيمة احتمالية (**0.000**) ، وان اي زيادة اهتمام تقدمها دائرة الأحوال المدنية ابي غريب بالقيادة الحويلية لوحدة واحدة، فأن تلك الزيادة ستؤدي بالضرورة الى اهتمامها بجودة تنفيذ السياسات العامة، وتكون مساوية لقيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح. وعلى مستوى علاقة القيادة االتحويلية مع ابعاد جودة تنفيذ السياسات العامة ، فقد استطاعت القيادة التحويلية من إيجاد علاقة ارتباط طردية مع صياغة السياسة (**0.214**) ضعيفة القوة وبقيمة احتمالية (**0.027**) ، وحققت القيادة التحويلية علاقة ارتباط مع تحديد الموارد والامكانات قيمتها (**0.444**) متوسطة القوة وبقيمة احتمالية (**0.000**)، وحققت القيادة التحويلية علاقة ارتباط مع القيادة والتنفيذ وبقيمة (**0.672**) قوية وبقيمة احتمالية (**0.000**) ، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية واشراك أصحاب المصلحة مقدارها (**0.688**) قوية عند القيمة الاحتمالية (**0.000**)، ووجود علاقة ارتباط إيجابية القيادة التحويلية مع الرقابة والتقييم مقدارها (**0.230**) ضعيفة القوة

وبقيمة احتمالية (**0.017**)،أي تمكنت دائرة الأحوال المدنية ابي غريب من توظيف القيادة التحويلية في تحسين مستوى جودة تنفيذ السياسات العامة بشكل قوي، صياغة السياسات، تحديد الموارد والإمكانات، القيادة والتنفيذ، اشراك أصحاب المصلحة، الرقابة والتقييم ، ومما سبق تقبل الفرضية الرئيسة الأولى (ترتبط القيادة التحويلية مع جودة تنفيذ السياسات العامة وابعادها ارتباطاً معنوياً).

الجدول (١): مصفوفة ارتباط القيادة التحويلية وابعادها مع جودة تنفذ السياسات العامة وابعادها

الابعاد	صياغة السياسة	تحديد الموارد والامكانات	القيادة والتنفيذ	اشراك أصحاب المصلحة	الرقابة والتقييم	جودة تنفيذ السياسات العامة
التحفيز الملهم	0.069	0.367**	0.285**	0.260**	0.027	0.278**
	0.478	0.000	0.003	0.006	0.789	0.003
التحفيز الفكري	0.172	0.349**	0.610**	0.455**	0.171	0.485**
	0.074	0.000	0.000	0.000	0.077	0.000
الاعتبارات الفردية	0.258**	0.336**	0.709**	0.889**	0.335**	0.696**
	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التأثير المثالي	0.265*	0.340**	0.736**	0.860**	0.354*	0.667**
	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القيادة التحويلية	0.214*	0.444**	0.672**	0.688**	0.230*	0.623**
	0.027	0.000	0.000	0.000	0.017	0.000

P**<0.01, P*<0.05 , n=30, DF=109, T=1.9825

ثانياً: اختبار تأثير القيادة التشاركية في جودة الحياة الوظيفية:

١- التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في صياغة السياسة تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (2) وجود معامل تفسير ضعيف مقداره (0.066) ، ومعامل تفسير معدل (0.059)، اذ استطاعت ابعاد (القيادة التحويلية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (6.7%) من التغيرات التي تطرأ على صياغة السياسة ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (93.3%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (7.788) التي تزيد عن قيمتها المجدولة (3.930) عند درجة الحرية (109) وبقيمة احتمالية (0.05) ، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في صياغة السياسة تأثيراً معنوياً)، بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الاعتبارات الفردية في صياغة السياسة مقداره (0.346) وبقيمة احتمالية (0.006)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.790)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعد (التحفيز الملهم والتحفيز الفكري والتأثير المثالي) في صياغة السياسة، فيما كانت معادلة تنبؤ صياغة السياسة بدلالة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة بحسب الاتي:

صياغة السياسة (Y)= (2.454) + 0.346 * (الاعتبارات الفردية)

الجدول (٢): تأثير ابعاد القيادة التحويلية في صياغة السياسة (n=30)

المتغير المستقل	صياغة السياسة						
	F	β	R²	A R²	T	P-V	α
التحفيز الملهم	7.788	0.038	0.066	0.059	0.383	0.701	2.454
التحفيز الفكري		0.050			0.470	0.638	
الاعتبارات الفردية		0.346			2.790	0.006	
التأثير المثالي		.770			0.390	0.722	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٢- التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تحديد الموارد والامكانات تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (3) وجود معامل تفسير (0.180) ، ومعامل تفسير معدل (0.169) ، اذ استطاعت ابعاد (القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة) من تفسير ما نسبته (17%) من التغيرات التي تطرأ على الاجور والمكافئات، فيما تُعزى النسبة المتبقية (83%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (11.860) التي تزيد عن قيمتها المجدولة (3.930) عند درجة الحرية (109) وبقيمة احتمالية (0.05) اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تحديد الموارد والامكانات تأثيراً معنوياً). بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد التحفيز الملهم في تحديد الموارد والامكانات مقداره (0.372) وبقيمة احتمالية (0.006)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.812) ، فضلاً عن وجود تأثير لبعد التحفيز الفكري مقداره (0.347) عند القيمة الاحتمالية (0.013) وبقيمة (T) المحسوبة

(2.495) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9823) بدرجة حرية (109) وبقيمة احتمالية (0.05)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعد (الاعتبارات الفردية والتأثير المثالي) في تحسين تحديد الموارد والامكانات ، فيما كتنت معادلة تنبؤ تحديد الموارد والامكانات بدلالة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة بحسب الاتي:

تحديد الموارد والامكانات (Y)= (0.976) + 0.347 * (التحفيز الفكري) + 0.372 * (التحفيز الملهم)

الجدول (٣): تأثير ابعاد القيادة التشاركية في الاجور والمكافئات (n=30)

المتغير المستقل	تحديد الموارد والامكانات						
	F	β	R²	A R²	T	P	α
التحفيز الملهم	11.860	0.372	0.180	0.169	2.182	0.006	0.976
التحفيز الفكري		0.347			2.495	0.013	
الاعتبارات الانسانية		0.156			1.505	0.136	
التأثير المثالي		.139٠			1.389	0.128	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٣- التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في القيادة والتنفيذ تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (٤) وجود معامل تفسير (0.584)، ومعامل تفسير معدل (0.576) ، اذ استطاعت ابعاد (القيادة التحويلية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (57.7%) من التغيرات التي تطرأ على القيادة والتنفيذ ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (42.3%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، اذ يعد انموذج التفسير انموذجاً مقبولاً احصائياً ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على القيادة والتنفيذ من تحسين يعزى للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة وهو انموذج قوي، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (75.267) التي تزيد عن قيمتها المجدولة (3.930) عند درجة الحرية (109) وبقيمة احتمالية (0.05) ، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في القيادة والتنفيذ تأثيراً معنوياً). بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد التحفيز الفكري في القيادة والتنفيذ مقداره (0.427) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.551)، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي طردي لبعد التأثير المثالي في القيادة والتنفيذ مقداره (0.439) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.651)، فضلاً عن وجود تأثير لبعد الاعتبارات الفردية في القيادة والتنفيذ مقداره (0.620) وبقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (7.413) التي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9825) بدرجة حرية (109)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعد التحفيز الملهم في تحسين القيادة والتنفيذ ، اذ لاحظ الباحث اعتماد دائرة الأحوال المدنية ابي غريب على ابعاد القيادة التحويلية (التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي) في تحسين القيادة والتنفيذ بشكل ايجابي ، فيما كانت معادلة تنبؤ القيادة والتنفيذ بدلالة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة بحسب الاتي:

القيادة والتنفيذ (Y)= (0.370) + 0.427 * (التحفيز الفكري) + 0.620 * (الاعتبارات الفردية) + 0.439 التأثير المثالي

الجدول (٤): تأثير ابعاد القيادة التحويلية في القيادة والتنفيذ (n=30)

المتغير المستقل	القيادة والتنفيذ						
	F	β	R²	A R²	T	P	α
التحفيز الملهم	75.267	0.075	0.584	0.576	1.084	0.279	0.370
التحفيز الفكري		0.427			4.551	0.000	
الاعتبارات الفردية		0.620			7.413	0.000	
التأثير المثالي		0.439			4.651	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٤-التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في اشراك أصحاب المصلحة تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (٥) وجود معامل تفسير قوي مقداره (0.800) ، ومعامل تفسير معدل (0.796)، اذ استطاعت ابعاد (القيادة التحويلية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (79.7%) من التغيرات التي تطرأ على اشراك أصحاب المصلحة ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (20.3%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (215.590) التي تزيد عن قيمتها المجدولة (3.930) عند درجة الحرية (109) وبقيمة احتمالية (0.05) ، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في اشراك اصحاب المصلحة تأثيراً معنوياً). بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الاعتبارات الفردية في اشراك أصحاب المصلحة مقداره (0.840) وبقيمة احتمالية (0.000)،

وبقيمة (T) المحسوبة (19.873)، مع وجود تأثير لبعد التحفيز الملهم مقداره (0.102) عند القيمة الاحتمالية (0.028) وبقيمة (T) المحسوبة (2.208)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعد (التحفيز الفكري والتأثير المثالي) في تحسين اشراك أصحاب المصلحة ، فيما كتنت معادلة تنبؤ اشراك أصحاب المصلحة بدلالة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة بحسب الاتي:

اشراك أصحاب المصلحة (Y)= (0.404) + 0.840 * (الاعتبارات الفردية) + 0.102 * (التحفيز الملهم)

الجدول (٥): تأثير ابعاد القيادة التحويلية في اشراك أصحاب المصلحة (n=30)

المتغير المستقل	اشراك أصحاب المصلحة						
	F	β	R²	A R²	T	P-V	α
التحفيز الملهم	215.590	0.102	0.800	0.796	2.208	0.028	0.404
التحفيز الفكري		0.022			0.441	0.659	
الاعتبارات الانسانية		0.840			19.873	0.000	
التأثير المثالي		0.019			0.389	0.609	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٥- التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الرقابة والتقييم تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (٦) وجود معامل تفسير ضعيف مقداره (0.112) ، ومعامل تفسير معدل (0.104)، اذ استطاعت ابعاد (القيادة التحويلية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (10.5%) من التغيرات التي تطرأ على الرقابة والتقييم ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (89.5%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (13.774) التي تزيد عن قيمتها المجدولة (3.930) عند درجة الحرية (109) وبقيمة احتمالية (0.05) ، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في الرقابة والتقييم تأثيراً معنوياً). بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الاعتبارات الفردية في الرقابة والتقييم مقداره (0.451) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.710)، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي طردي لبعد التأثير المثالي في الرقابة والتقييم مقداره (0.534) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.822)، فيما لم يظهر أي استثمار لبعد (التحفيز الملهم، والتحفيز الفكري) في الرقابة والتقييم، فيما كانت معادلة تنبؤ الرقابة والتقييم بدلالة القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة بحسب الاتي:

الرقابة والتقييم (Y)= (1.984) + 0.451* (الاعتبارات الفردية) + 0.534 (التأثير المثالي)

الجدول (٦): تأثير ابعاد القيادة التحويلية في الرقابة والتقييم (n=30)

المتغير المستقل	الرقابة والتقييم						
	F	β	R²	A R²	T	P-V	α
التحفيز الملهم	13.774	0.123	0.112	0.104	1.263	0.209	1.984
التحفيز الفكري		0.004			0.043	0.965	
الاعتبارات الفردية		0.451			3.710	0.000	
التأثير المثالي		0.534			3.822	.000٠	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

٦- التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في جودة تنفيذ السياسات العامة تأثيراً معنوياً: أظهرت نتائج الجدول (٧) وجود معامل تفسير (0.506) ، ومعامل تفسير معدل (0.497) ، اذ استطاعت ابعاد (القيادة التحويلية مجتمعة) من تفسير ما نسبته (49.8%) من التغيرات التي تطرأ على جودة تنفيذ السياسات العامة ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (50.2%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، اذ يعد انموذج التفسير انموذجاً قوياً يمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على جودة تنفيذ السياسات العامة من تحسين يعزى للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة ، لاسيما ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج (55.092) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.930) عند القيمة الاحتمالية (0.05). بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد التحفيز الفكري في جودة تنفيذ السياسات العامة مقداره (0.166) وبقيمة احتمالية (0.033)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.143)، فضلاً عن وجود تأثير لبعد الاعتبارات الفردية مقداره (0.533) بقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (7.697)،وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (1.9825) فيما لم يظهر أي استثمار لبعد التحفيز الملهم والتأثير المثالي في تحسين جودة تنفيذ السياسات العامة ، اذ لاحظ الباحث اعتماد دائرة الأحوال المدنية ابي غريب على ابعاد القيادة التحويلية (التحفيز الفكري ، الاعتبارات الفردية) في تحسين جودة تنفيذ السياسات العامة بشكل ايجابي ، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر ابعاد القيادة التحويلية مجتمعة في جودة تنفيذ السياسات العامة تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الاتية:

جودة تنفيذ السياسات العامة (Y)= (1.086) + 0.166 * (التحفيز الفكري) + 0.533 * (الاعتبارات الفردية)

الجدول (٧): تأثير ابعاد القيادة التحويلية في جودة تنفيذ السياسات العامة (n=30)

المتغير المستقل	جودة تنفيذ السياسات العامة						
	F	β	R^2	A R^2	T	P	α
التحفيز الملهم	55.092	0.034	0.506	0.497	0.460	0.645	1.086
التحفيز الفكري		0.166			2.143	0.033	
الاعتبارات الانسانية		0.533			7.697	0.000	
التأثير المثالي		0.066			0.501	0.677	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

ومن خلال ما تقدم اعلاه لاحظ الباحث لجوء دائرة الأحوال المدنية ابي غريب الى اعتماد سلسلة من عمليات القيادة التحويلية التي يمارسها القادة مع الافراد العاملين، من خلال اجابة (الافراد العاملين) مراعاة الاعتبارات الفردية للأفراد العاملين لغرض تشجيعهم على تحقيق اهداف الدائرة وتنفيذ السياسات العامة وبالاعتماد على إقامة العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادات وصولاً الى تحسين جودة تنفيذ السياسات العامة، وبشكل يجعلهم يسهمون بشكل ايجابي في تحقيق أداء عالي وانجاز اعمالهم ومهامهم ، فضلاً عن المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الاستنتاجات:

١. تبين ان دائرة الأحوال الشخصية ابي غريب تولي اهتمام ضعيف فيما يخص القيادة التحويلة وتأثيرها في تنفيذ السياسات العامة لاسيما عدم اتباعهم سياسات التحفيز الملهم والتحفيز الفكري للعاملين لتشجيعهم على تنفيذ السياسات عامة بجودة عالية، كما وتبين ان قادة الدائرة يراعون الاعتبارات الفردية للأفراد العاملين ويعملون على تلبيتها لغرض مراعاة سير العمل وتحقيق اهداف المنظمة عن طريق تقديم الدعم والرعاية.
٢. تبين ان هناك فجوة كبيرة في تنفيذ السياسات العامة، وعدم مراعاة واضيعها حاجات ورغبات المجتمع المحلي.
٣. اتباع البيروقراطية في العمل والروتين اليومي وعدم المشاركة في صياغة السياسات بشكل امثل يتلاءم مع حاجات المجتمع المتجددة وانما فقط تنفيذها كما هي.
٤. لا يوجد اعتراف باشراك أصحاب المصلحة من المجتمع او الجهات المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرار ووضع السياسات وفق وجهات نظر تخدم المجتمع بشكل عام.
٥. وجود رقابة وتقييم أداء على دور العاملين في تنفيذ السياسات العامة لضمان التنفيذ وفق الضوابط والقوانين.

التوصيات:

١. تكثيف التوعية بأهمية تحقيق جودة تنفيذ السياسات العامة وذلك من خلال توافر قادة اكفاء يعملون على تحفيز الافراد العاملين وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات التي تسهم في تحسين جودة الخدمات وذلك عن طريق اشراكهم في عملية اتخاذ القرار وجلسات العصف الذهني التي تحفز تفكيرهم وتشعرهم بأهميتهم في المنظمة.
٢. تنفيذ السياسات العامة والمشاركة في صياغتها لتحسين اثارها على المجتمع المحلي، وذلك من خلال تطوير مهارات القادة وزيادة قدراتهم في صياغة السياسات وتطويرها بما يتلائم وحاجات المجتمع.
٣. عدم اتباع البيروقراطية والروتين في العمل، وتنفيذ السياسات العامة على نحو امثل وبشكل مبتكر دون الحاجة الى الروتين والحلقات الكثيرة التي يمر بها المواطن.
٤. السعي الجاد لاشراك أصحاب المصلحة قبل وضع وصياغة السياسات العامة لضمان ملائمتها مع رغبات وحاجات المجتمع المحلي وضمان تحقيق الرفاهية والحياة ذات الجودة لهم.
٥. تكثيف جهود الرقابة والتقييم على تنفيذ السياسات العامة من قبل القادة او من قبل الافراد العاملين وتقييم أداء العاملين بشكل مستمر لضمان تنفيذها دون حدوث خلل او مشكلة ما.

المصادر

اولاً: المصادر العربية:

١- اوبعيش، هجيرة (2021)، تنفيذ وتقييم السياسات العامة في الجزائر: الواقع والتحديات، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد ٠٥، العدد ٠٢.
٢- حسين، سعد مهدي، وعبد، روئ قاسم، وضيغم سرى (2023)، القيادة التحويلية وتأثيرها في الانغماس الوظيفي، https://www.researchgate.net/publication/367525452
٣- حمادي، احمد عباس وخلف، ياسر لطيف، (2016)، التمكين الاداري وعالقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي/ الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، جملة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٨، عدد ١٦.
٤- الزبيدي، حمزة بن ذاكر، الفايدي، احمد بن سليمان والمهداوي، عبدالله احمد محمد (2022)، اثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث، مجلة فنون الادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد (68).
٥- الزعابي، خولة سعيد والريامي، راشد مسلم (2023)، استكشاف مدى ممارسة قادة نطاق 1.4 للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة أداء القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر الأكاديمي، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد (30).
٦- مسون، توفيق وحمو بوعلام (2025): دور الوظيفة الاستشارية في حوكمة السياسة العامة: دراسة حالة المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئي CNESE في الجزائر، مخبر السياسات التنموية والانتقال الطاقوي في الجزائر- جامعة عبد الحميد إبن باديس مستغانم (الجزائر) .

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

1- Al-Zaabi, Khawla Saeed, and Al-Riyami, Rashid Muslim (2023), Exploring the Extent of Practice of Transformational Leadership by Leaders in Domain 1.4 and its Relationship to the Quality of School Leadership Performance from the Perspective of Academic Staff, Journal of Educational and Human Sciences, Issue. (30)
2- Al-Zubaidi, Hamza bin Dhakir, Al-Faydi, Ahmed bin Sulaiman, and Al-Mahdawi, Abdullah Ahmed Mohammed (2022), The Impact of Transformational Leadership by School Principals on Developing Teachers' Professional Performance in the Al-Layth Education Office, Journal of Arts, Literature, Humanities, and Social Sciences, Issue (68).
3- Hammadi, Ahmed Abbas, and Khalaf, Yasser Latif (2016), Administrative Empowerment and its Relationship to Job Satisfaction: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers Working in the Ministry of Planning and Development Cooperation/Central Organization for Standardization and Quality Control, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 8, Issue 16.
4- Hussein, Saad Mahdi, Abd, Ru'a Qasim, and Dhaigham Sari (2023), Transformational Leadership and its Impact on Job Engagement, https://www.researchgate.net/publication/367525452
5- Masoun, Tawfiq, and Hamou Boualam (2025): The Role of the Advisory Function in Public Policy Governance: A Case Study of the National Economic, Social, and Environmental Council (CNESE) in Algeria, Laboratory of Development Policies and Energy Transition in Algeria - Abdelhamid Ibn Badis University of Mostaganem (Algeria).
6- Oubaich, Hajira (2021), Implementation and Evaluation of Public Policies in Algeria: Reality and Challenges, Al-Ustadh Al-Bahith Journal for Legal and Political Studies, Volume 5, Issue 2.

ثالثاً: المصادر الأجنبية:

1- Abdul-Azeez O, Ihechere AO, Idemudia C. (2024).Transformational leadership in SMEs: driving innovation, employee engagement, and business success. World J Adv Res Rev. 22:1894–905. doi: 10.30574/wjarr.2024.22.3.1888
2- Adam, C., Hurka, S., Knill, C., Peters, B. G. and Steinebach, Y. (2019) „Introducing Vertical Policy Coordination to Comparative Policy Analysis: The Missing Link between Policy Production and Implementation", Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice. Routledge, 21(5), pp. 499–517.
3- Adegbola, A. E., Adegbola, M. D., Amajuoyi, P., Benjamin, L. B., & Adeusi, K. B. (2024). Fostering product development efficiency through cross-functional team leadership:Insights and strategies from industry experts. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 6(5), 1733-1753
4- Agazu B.G., Kero,C.A. & Debela,K.L.(2025), Transformational leadership and form performance: a systematic literature review ,Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14:29. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x
5- Ahsan MJ.(2024) Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. Soc Resp J. 20:783–803. doi: 10.1108/SRJ-06-2023-0332
6- Alawneh,O.M. , AlOqaily A.N. & Tawalbeh J. (2025), The Impact of Digital Transformational Leadership on Job Performance and the Mediating Role of Organizational Ambidexterity, posthumanism, Volume: 5, No: 3, pp. 19–32. DOI: https://doi.org/10.63332/joph.v5i3.704
7- Aldossari,F. & Alanizan S.(2025), The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment, Edelweiss Applied Science and Technology, Vol. 9, No. 6, 609-625. DOI: 10.55214/25768484.v9i6.7860
8- Alfalih A & Ragmoun W (2025) The impact of transformational leadership on the workplace well-being of employees with disabilities: series mediation and moderation process.Front. Public Health 13:1506257.doi: 10.3389/fpubh.2025.1506257

9- Alsayyed,N.M., Suifan T.S. & Sweis R.J.(2020), The impact of transformational leadership on organisational performance case study: the University of Jordan, Int. J. Business Excellence, Vol. 20, No. 2.
10- Bahri S., Effendy, K., Ngadisah, Lukman S.(2020), Public Policy Implementation in Efforts to Improve Public Service Quality in Tangerang City, International Journal of Science and Society, Volume 2, Issue 4.
11- Bonner, C., Fajardo, M. A., Doust, J., McCaffery, K. and Trevena, L. (2019) „Implementing cardiovascular disease prevention guidelines to translate evidence-based medicine and shared decision making into general practice: Theory-based intervention development, qualitative piloting and quantitative feasibility", Implementation Science. Implementation Science, 14(1), pp. 1–14.
12- Chkheidze, Salome (2025), Transformational Leadership in Change Management in Educational Organizations, Int J Teach Learn Sci, 2(1):100110 . DOI: 10.71010/IJTLS.2025.e110
13- Christoph Knill, Yves Steinebach & Dionys Zink (2024) How policy growthaffects policy implementation: bureaucratic overload and policy triage, Journal of European Public Policy, 31:2, 324-351, DOI: 10.1080/13501763.2022.2158208
14- Chua J. & Ayoko OB.(2021), Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. J Manag Organ. (2021) 27:523–43. doi: 10.1017/jmo.2018.74
15- Elisabeth,D.R., Wardhani P.S. & Rohman M.F. (2025), The effect of transformational leadership style on employee performance through job satisfaction as a mediating variable, World Journal of Advanced Research and Reviews, 2025, 25(01), 1072-1078. DOI:https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0172
16- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction. Management Research Review, 46(1), 1–19. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152.
17- Hui, Zhang & Long, Choi Sang (2024), The Impact of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction: A Conceptual Model, INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES, Vol. 1 4 , No. 2.
18- Irawan B., Roesminingsih M.V., Widodo B.S. & Roesminingsih E.(2024), The Effect of Communication and Resource on Policy Implementation: Empirical Study from Indonesia,Volume: 21, No: 4, pp. 88-97
19- Kurhayadi,(2023),Public Policy Implementation: A Theoretical Review , Jurnal Birokrasi & Pemerintahan Daerah Volume 5. No. 1.
20- Limberg, J., Knill, C., & Steinebach, Y. (2022). Condemned to complexity? Growing state activity and complex policy systems. Governance. 10.1111/gove.12684
21- Listiana Y.D., Yumame J. & Pugu M.R.(2025); PUBLIC POLICY IMPLEMENTATION: CHALLENGES AND SOLUTIONS IN ACHIEVING PEOPLE'S WELFARE, Multidisciplinary Output Research For Actual and International Issue(MORFAI Journal) ISSN (e): 2808-6635 ,Volumes 5 No. 1.
22- Marume S. B. M., Mutongi C. & Madziyire N.C (2016), An Analysis of Public Policy Implementation, IOSR Journal of Business and Management, Volume 18, Issue 4 .Ver.1.
23- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. Journal of Business Studies Quarterly, 5(4).
24- Messmann G, Evers A, Kreijns K.(2022), The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. Hum Resour Dev Q.,33:29–45. doi: 10.1002/hrdq.21451
25- Mthethwa R. M. (2012), Critical dimensions for policy implementation, African Journal of Public Affairs, Volume 5 number 2.
26- Nasamu ,I., Adejoh, E, Tukura, T.P, Yahaya, E.S, Okpanachi, A.U, & Edah, F.J.(2025), THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS IN NIGERIA: A REVIEW, International Journal of Global Affairs , Research and Development (IJGARD) Vol.3, No.1, 2025,172-189.
27- Nasir J, Ibrahim RM, Sarwar MA, Sarwar B, Al-Rahmi WM, Alturise F, et al. The effects of transformational leadership, organizational innovation, work stressors, and creativity on employee performance in SMEs. Front Psychol. (2022) 13:772104. doi: 10.3389/fpsyg.2022.772104
28- OECD,(2020), Policy Framework on Sound Public Governance, : Baseline Features of Governments that Work Well, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/c03e01b3-en
29- OECD,(2025), Public Policy Evaluation Implementation Toolkit, OECD Publishing, Paris (France).
30- Paganin, G., Avanzi, L., Guglielmi, D., Alcover, C.-M., & Mazzetti, G. (2023). How emotional contagion among teachers affects the relationship between transformational leadership and team cohesion. Behavioral Sciences, 13(8), 685. https://doi.org/10.3390/bs13080685
31- Qalati SA, Zafar Z, Fan M, Limón MLS, Khaskheli MB. (2022), Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: a mediated model. Heliyon, 8:e11374. doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e11374
32- Seraw, Wubalem & Lu, Xinhai ,(2020). Review on Concepts and Theoretical Approaches of Policy Implementation, International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR) ISSN: 2643-9670 Vol. 4 Issue 11, November.
33- Sinclair, Joshua (2025).The Impact of Transformational Leadership on Teacher Burnout and School Culture ,Thesis, University of the Cumberlands.