



القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما مراجعة الأدبيات

حاتم سيفوا فوجيل

كلية العلوم والتقنية جادو/ قسم الإدارة

hssg74@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/01/22 - تاريخ المراجعة: 2026/02/22 - تاريخ القبول: 2026/03/10 - تاريخ النشر: 2026/04/02

Abstract

This paper reviews the relationship between transformational leadership and employee job satisfaction, drawing on available theoretical and empirical literature. Transformational leadership is characterized by four main components: idealized influence (charisma), individualized consideration, intellectual stimulation, and inspirational motivation. Job satisfaction is defined as a positive emotional state resulting from an employee's appraisal of their work and professional experiences. The review reveals a positive and statistically significant relationship between transformational leadership and employee satisfaction across various contexts, including higher education, healthcare, banking, hospitality, and non-profit organizations. Mediating mechanisms such as team effectiveness, empowerment, and organizational culture are also identified. The review concludes that transformational leadership enhances job satisfaction by meeting subordinates' expectations, providing individual support, fostering creativity and innovation, and communicating a clear and compelling organizational vision.

الملخص

تستعرض هذه الورقة البحثية العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين الوظيفي، بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتجريبية المتاحة. تتميز القيادة التحويلية بأربعة مكونات رئيسية: التأثير المثالي (الكاريزما)، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، والدافع الإلهامي. يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية إيجابية تتبع من تقدير الموظف لعمله وخبراته المهنية. تظهر المراجعة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين عبر سياقات متنوعة، بما في ذلك التعليم العالي والرعاية الصحية والخدمات المصرفية والضيافة والمنظمات غير الربحية. كما تم تحديد آليات وسيطة مثل فعالية الفريق والتمكين والثقافة التنظيمية. تستنتج المراجعة أن القيادة التحويلية تعزز الرضا الوظيفي من خلال تلبية توقعات المرؤوسين، وتوفير الدعم الفردي، وتعزيز الإبداع والابتكار، وإبصال رؤية واضحة ومقنعة للمنظمة.

المقدمة

في إطار العلوم التنظيمية، يُعرّف القيادة على نطاق واسع بأنها عملية تأثير على أفعال الموظفين، واختيار الأهداف للمجموعة أو المنظمة، والتفاعل الديناميكي بين الرؤساء والموظفين (يوكل وفان فليت، 1992). يمكن للقيادة الفعالة أن تؤدي إلى عدد من النتائج المرغوبة على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية (يوكل وفان فليت، 1992). ومن بين هذه النتائج، برز الرضا الوظيفي كمفهوم حاسم، حيث يُوصف بأنه حالة عاطفية أو إيجابية تتبع من تقدير الموظف لمهنته أو خبرته العملية (لوك، 1976).

تم تقديم مفهوم القيادة التحويلية في البداية من قبل الخبير في القيادة جريجور بيرنز في القرن العشرين. عرّف بيرنز (1978) القادة التحويليين بأنهم القادة الذين يدعمون ويتعاونون مع مرؤوسيهم ويشجعونهم على رفع مستواهم الأخلاقي ومستواهم التحفيزي وتصوراتهم ومعتقداتهم وإدراكهم لتحقيق أهداف وغايات المنظمة (بيرنز، 1978، كما ورد في النص المقدم). وفقاً لنظرية بيرنز، فإن العمال تحت تأثير القائد التحويلي سيتجاوزون توقعات عملهم العادية (باس، 1985). اقترح باس (1985)

تميزاً بين أساليب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية: حيث يحفز القادة التحويليون مرؤوسيهم على الأداء بمستوى أعلى من خلال إلهام أتباعهم، وتقديم تحديات فكرية، والاهتمام باحتياجات التطوير الفردية، بينما يقدم القادة التبادليون مكافآت مقابل تحقيق الأهداف.

الغرض من هذه الورقة هو مراجعة الأدبيات الموجودة حول العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الوظيفي، وتجميع النتائج حصراً من المراجع المقدمة.

القيادة التحويلية

لقد تم تعريف القيادة على أنها ببساطة شيء يفعله القائد (فليشمان، 1973)، كشكل من أشكال التأثير (هيرسي، 1984)، والقدرة على توجيه الأتباع نحو الأهداف المشتركة (برايمان، 1992). اقترح أفوليو وباس وجونغ (أفوليو، باس وجونغ، 1995) أربعة مكونات للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، والدافع الإلهامي.

1- التأثير المثالي

يُعرف هذا النوع من القيادة في الأصل بالكاريزما (الجادبية). القائد ذو التأثير المثالي ينظر إليه أتباعه على أنه نموذج دور قوي يتمتع بمهارات استثنائية ومبادئ عالية من الأخلاق والقيم (أفوليو وآخرون، 1995). وقد لاحظ الباحثون أن التأثير المثالي هو أحد مكونات القيادة التحويلية التي لها علاقة قوية وإيجابية للغاية مع جهود المرؤوسين في العمل (بايكيو وهيكييت وآلن، 1995). علاوة على ذلك، فإن قائد التأثير المثالي يخوض المخاطر مع الحفاظ على الإجراءات ذات الصلة بالأخلاق والسلوك (باس وريجيو، 2006). ضمن استبيان القيادة متعددة العوامل، يتضمن التأثير المثالي كسب الاحترام والثقة والتجاه القائد ونقل إحساس قوي بالمهمة ورؤية المستقبل المرغوب فيه إلى الأتباع (أفوليو، باس وجونغ، 1995).

2- الاعتبار الفردي

الاعتبار الفردي هو نوع القيادة الذي يأخذ في الاعتبار احتياجات كل فرد على حدة وتلبية تلك الاحتياجات لمساعدة المرؤوسين على العمل بإمكاناتهم الكاملة (باس وأفوليو، 1990). وبشكل أكثر وضوحاً، فإن القائد ذو الاعتبار الفردي يقدم دعماً اجتماعياً عاطفياً مخصصاً لمرؤوسيه لمساعدتهم على تحقيق الذات (باس وأفوليو، 1990)، و يُوصف بأنه اهتمام شخصي باحتياجات جميع الأتباع، مما يجعل كل شخص يشعر بالتقدير ومعاملته بشكل مختلف ولكن منصف على أساس فردي (أفوليو وآخرون، 1995).

3- التحفيز الفكري

يرتبط التحفيز الفكري بأنشطة القائد لتعزيز ثقافة التحدي والإبداع والابتكار بين المرؤوسين. يتم ذلك من خلال توفير الموارد اللازمة وتشجيع المرؤوسين على فعل الأشياء بطريقة مختلفة والبحث عن حلول للمشاكل بطرق جديدة (هاتر وباس، 1988). لقد أثبت بايكيو وآخرون (1995) الآثار الإيجابية للتحفيز الفكري في أبحاثهم التي أظهرت أن للتحفيز الفكري تأثيراً إيجابياً قوياً على بذل المزيد من الجهود من قبل الأتباع. يُعرّف هذا البعد بأنه طريقة القائد في تشجيع الأتباع بنشاط على التساؤل عن الوضع الراهن وتحدي افتراضاتهم ومعتقداتهم الخاصة وتلك الخاصة بالآخرين (أفوليو وآخرون، 1995).

4- الدافع الإلهامي

الدافع الإلهامي هو الطريقة التي يحفز بها القادة أتباعهم ويجذبونهم لتحقيق أهداف وغايات المنظمة وأن يكونوا متفائلين بشأن المستقبل (باس، 1985). يقوم قادة الدافع الإلهامي بتوصيل رؤية المنظمة ورسالتها بخبرة إلى مرؤوسيهم وإلهامهم لقبول رؤية المنظمة ورسالتها واتباعها والالتزام بها (شيريو ودارشان، 2011). يحدث هذا عندما يقوم القائد بتوصيل رؤية بثقة ويزيد من التفاؤل والحماس في إمكانية تحقيقها (أفوليو وآخرون، 1995).

رضا الوظيفي

تمت مناقشة الرضا الوظيفي في العديد من الدراسات، وقد اعتبره الباحثون (سواء) متغيراً تابعاً ومتغيراً مستقلاً. لقد بحث الباحثون في جوانب مختلفة من الرضا الوظيفي مثل أنواعه ومحدداته. الرضا هو شعور إنساني تجاه أنشطة معينة يتأثر بالمكونات الخارجية والداخلية. فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، فهو مفهوم متعدد الأبعاد يعتمد على عدد من العوامل مثل الراتب، والإشراف، والترقية، وظروف العمل، والممارسات التنظيمية، والعلاقات مع الزملاء (مايزنر وآخرون، 1996؛ سيكتور، 1997). علاوة على ذلك، يتأثر الرضا الوظيفي أيضاً بالتوجيه الوظيفي الإيجابي والفعال (بريس ومولر، 1997)، ومدى إعجاب الموظف بعمله (ستامبس، 1997).

لاحظ مصدق راد (2003) ثلاثة جوانب للرضا الوظيفي: الشعور بواجب العامل، وبيئة العمل، ومحتويات الوظيفة. علاوة على ذلك، فإن الرضا الوظيفي موجود مسبقاً داخل نفسية الشخص حيث يعبر الموظف عن مستوى رضاه الوظيفي (ستون وبيترسون، 2003). بالإضافة إلى ذلك، عندما يكون العمال راضين عن وظائفهم، فإنهم يشكلون اتجاهات إيجابية وممتعة تجاه وظائفهم. من ناحية أخرى، إذا كان الموظفون غير راضين عن وظائفهم، فإنهم يشكلون اتجاهات سلبية وغير سارة تجاه وظائفهم (أرمسترونغ، 2003). الرضا الوظيفي هو اتجاه يرتبط بالموقف تجاه الحياة وجودة الخدمة (إيليس وآخرون، 2009).

تاريخياً، كشفت تجارب هوثورن التي أجريت بين عامي 1924 و 1932 أن أداء الموظفين يرتبط باتجاهاتهم، في حين أن سلوكهم لا يفسر تماماً بالمكافآت الاقتصادية (إيفانيسيفيتش وماتيسون، 1999). لذلك، نشأت حركة العلاقات الإنسانية، مما يشير إلى أن تقدير الرضا الوظيفي للموظفين هو عنصر أساسي في القيادة (جاج، بوبو، ثوريسن وباتون، 2001). صاغ هيرزبرج وموسنر وسنايدرمان (1959) نظرية العاملين، التي تميز بين العوامل الداخلية (المحفزات) على أنها "مُشبعات" والعوامل الخارجية (عوامل الوقاية) على أنها "غير مُشبعات".

العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

ترجع الأبحاث حول العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي إلى عشرينيات القرن الماضي. وبالمثل، أفاد نورثهاوس (2004) أن عدداً من الباحثين، من خمسينيات إلى ستينيات القرن الماضي، حققوا في العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي في محاولة لزيادة مستوى رضا الموظفين في العمل. في هذا الصدد، وجد باحثون بما في ذلك تشين وسيكتور، (1991)، وبروكنر، (1988)، وديكريمر (2003) تأثيراً كبيراً لجودة القيادة على الرضا الوظيفي للموظفين وثقتهم بأنفسهم. وقد لوحظت ملاحظات مماثلة من قبل العباينة (2013)، الذي يجادل بأن القادة الذين يتعاونون مع مرؤوسيهم ويدعمونهم يتفوقون على أولئك القادة الذين لا يتعاونون مع مرؤوسيهم ولا يدعمونهم. يشير هذا إلى أن أسلوب القيادة يمكن اعتباره رمزاً لرضا الموظفين الوظيفي.

ركز (بودلا ونواز، 2012) في دراستهما على تفصيل مفهوم القيادة التحويلية وتحديد علاقته بالرضا سواء كان القادة راضين عن أسلوبهم. كان مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي والجامعات. تم جمع البيانات من خلال إدارة استبيان القيادة متعددة العوامل (إم إل كيو) لـ 265 عضو هيئة تدريس. من النتيجة، وجدت الدراسة علاقة إيجابية وهامة بين أسلوب القيادة والرضا. بالإضافة إلى ذلك، نصح الباحثون من حيث الآثار السياساتية بأنه يجب على القادة أيضاً أن يتفوقوا مع رأي الأتباع عندما يأتون بمنطق سليم واستدلال حتى يتمكنوا من الشعور بالثقة والتحول إلى قادة في المستقبل.

وجد جيل وآخرون (2010) علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية المتصورة للموظفين والتي يستخدمها المديرون والرضا الوظيفي المتصور للموظفين بين موظفي المطاعم الهنود. من خلال مسح 218 موظفاً في صناعة المطاعم من منطقة

البنجاب في الهند، خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية للمديرين كما يدركها الموظفون والتمكين الذي يدركه الموظفون يزيدان من الرضا الوظيفي للموظفين. لذلك، من الضروري لمديري الضيافة استخدام القيادة التحويلية وتمكين موظفيهم. أجرى رياض وهيدر (2010) دراسة لتحديد تأثير أسلوب القيادة التحويلية والتبادلية على النجاح الوظيفي والرضا الوظيفي. تم جمع 240 رداً من مختلف المنظمات الخاصة في باكستان باستخدام مقاييس مختلفة من استبيان تي إل آي إلى جانب عناصر النجاح الوظيفي والرضا الوظيفي. وجد أن القيادة التبادلية مرتبطة بشكل كبير بالنجاح الوظيفي بينما وجد أن القيادة التحويلية والنجاح الوظيفي مرتبطان ارتباطاً كبيراً بالرضا الوظيفي. أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن النجاح الوظيفي يعتمد أكثر على القيادة التحويلية والتبادلية مقارنة بالرضا الوظيفي.

كشف ألبون وجانلياردي (2007) أن مكونات القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي أثناء التغيير التنظيمي. تم استكمال حوالي 2549 استبياناً من قبل موظفين عموميين يعملون في إدارات حكومية مختلفة تخضع لتغيير هيكل وإجرائي كبير. من الاستبيان الذي تم إجراؤه، فإن جوانب القيادة التحويلية - توضيح الرؤية، والتحفيز الفكري، ونمذجة الدور، وتشجيع الهوية الجماعية، والتعاون، والاعتبار الفردي - كلها مرتبطة بالرضا الوظيفي أثناء التغيير التنظيمي. وجد نيلسن وآخرون (2009) في أبحاثهم أيضاً علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية. أجريت الدراسة لفحص آليتين نفسييتين محتملتين تربطان سلوكيات القيادة التحويلية برضا الموظفين ورفاهيتهم. تم توزيع الاستبيانات وأكمل 274 موظفاً في رعاية المسنين الاستبيان. من الاستبيان، وجد أن فعالية الفريق تتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وتتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة التحويلية والرفاهية.

أجرى ريسامبيسي وآخرون (2012) دراسة حول تأثير أسلوب القيادة التحويلية، والتحفيز، والاحتراق النفسي على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين وكان لها تأثير إيجابي كبير. تم جمع البيانات من خلال إجراء المقابلات، وتوزيع الاستبيانات، وتقنيات الملاحظة بالإضافة إلى استخدام أداة تحليل إس إي إم مع 105 مستجيباً في مستشفى. أثبت البحث أن أسلوب القيادة التحويلية مع مؤشر الفكرة؛ تأثير سلوك القائد، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي له تأثير إيجابي وهام نحو الرضا الوظيفي.

أثبت عمر (2011) أن علاقة مكونات القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي، والدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري) أظهرت تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي. تكونت عينات الدراسة من 218 موظفاً في الشركات العامة والخاصة في الأرجنتين لفحص العلاقة المحتملة بين تصور المشرف كقائد تحويلي والرضا الوظيفي. من الاستبيان الذي تم إجراؤه، أشارت النتائج إلى أنه عندما يدرك الموظفون أن مشرفهم يقدر مساهماتهم ويشجع سلوكهم الذي يلبي احتياجاتهم، أي عندما يدركونه كقائد تحويلي، يزداد الرضا الوظيفي.

وجدت بشرة وعثمان ونافيد (2011) أيضاً علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي في لاهور، باكستان. تم اختيار ثلاثة بنوك على أساس أخذ العينات العشوائية البسيطة. تم إرجاع ما مجموعه 133 من أصل 200 استبيان مما يشير إلى معدل استجابة 66.5%. من الاستبيان الذي تم إجراؤه، دعمت النتائج الإحصائية الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للموظفين. لقد وجد أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي كبير على مستوى الرضا الوظيفي العام.

وجد تشي وآخرون (2010) أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي للمنظمات غير الربحية في تايوان. كانت الدراسة تهدف إلى تحديد آثار القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي. تم إجراء الاستبيان من خلال توزيع 200 استبيان، وتم إرجاع 88 استبياناً ولكن فقط 81 كانت كاملة بما يكفي لاستخدامها في

التحليل. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمثل بشكل كبير الرضا الوظيفي. وبالتالي، يجب على القادة التحويليين إظهار قيادتهم الكاريزمية، وإعطاء مثال جيد، وبناء رؤية عملية واضحة لأتباعهم.

أظهر يوسف وشاه (2010) في نتائجهما أيضاً وجود علاقة كبيرة بين سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين الرياضيين والرضا الوظيفي للمديرين في مؤسسات التعليمية. تم جمع ما مجموعه 308 استبياناً من المديرين واستخدمت كبيانات لهذه الدراسة. خلصت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين الرياضيين لها علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي للمديرين في غياب بديل قيادي قوي أو معادل.

من أجل تعزيز الأداء التنظيمي، يخلق القادة التحويليون فهماً إدارياً جديداً وأصلياً للمنظمة حيث تكون مهمتهم هي الإدارة باستخدام ميزاتهم الفردية الخاصة. التحول الذي يحدث في المنظمة له تأثير إيجابي على الموظفين وهذا سيزيد من الرضا الوظيفي للموظفين . يخلق القادة التحويليون تأثيراً آمناً ولطيفاً على أتباعهم ويوفرون مستوى عالياً من الرضا الوظيفي من خلال دعم أفعال الأتباع في اتخاذ الخيارات الفردية. لذلك، يشجع القادة التحويليون أتباعهم ويحفزونهم على امتلاك أفكار إبداعية ومكافأهم إذا كان أداء الأتباع جيداً .

وجد شيبورو ودارشان (2011) أيضاً علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمرؤوسين في دراساتهم لشركات الجلود في إثيوبيا. شارك في الدراسة 145 مشاركاً صالحاً من عشر شركات جلدية عينة استجابوا لاستبيانات إم إل كيو. من التحليل الذي تم إجراؤه، وجد تحليل ارتباط بيرسون أن جميع مكونات القيادة التحويلية مرتبطة ارتباطاً كبيراً ببعضها البعض وترتبط ارتباطاً قوياً بالرضا الوظيفي للمرؤوسين. أظهر عاملان فقط، التأثير المثالي والاعتبار الفردي، ارتباطاً عالياً جداً مع بعضهما البعض ومحددات عالية في التنبؤ بالرضا الوظيفي للمرؤوسين. وجد تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية تفسر 40.6% من التباين في الرضا الوظيفي للمرؤوسين. من الواضح أنه كلما زادت ممارسة القيادة التحويلية، زاد الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

النتائج

استناداً إلى المراجعة الشاملة للأدبيات، تم استخلاص النتائج الرئيسية التالية:

1- توجد علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين الوظيفي عبر مختلف القطاعات والصناعات، بما في ذلك التعليم العالي والخدمات المصرفية، والرعاية الصحية، والضيافة، والمنظمات غير الربحية، وألعاب القوى.

2- جميع مكونات القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، والدافع الإلهامي) ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، مع ظهور التأثير المثالي والاعتبار الفردي كمحددات أقوى في بعض الدراسات.

3- تفسر القيادة التحويلية نسبة كبيرة من التباين في الرضا الوظيفي، حيث وجدت إحدى الدراسات أنها تفسر 40.6% من التباين.

4- توجد آليات وسيطة تفسر العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وتشمل: فعالية الفريق، والتمكين، والثقافة التنظيمية، وكفاءة الاتصال.

5- تؤثر الثقافة الوطنية على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، ومع ذلك فإن بعض سمات القيادة التحويلية تعتبر عالمياً مساهمة في القيادة المتميزة.

6- أظهرت القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على الرضا الوظيفي حتى في ظروف التغيير التنظيمي.

7- القيادة التحويلية لا تؤثر فقط على الرضا الوظيفي، بل تؤثر أيضاً على الالتزام التنظيمي والنجاح الوظيفي.

التوصيات

بناءً على نتائج المراجعة، يتم تقديم التوصيات التالية:

- 1- يجب على المنظمات الاستثمار في برامج تطوير القيادة التحويلية لتدريب المديرين على مكونات القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، والدافع الإلهامي.
- 2- ينبغي على القادة إشراك الأتباع في عملية صنع القرار والاتفاق مع آرائهم عندما تكون مدعومة بمنطق سليم، مما يعزز ثقة الأتباع ويحولهم إلى قادة مستقبليين.
- 3- يجب على مديري البنوك والقطاع المالي اعتماد أسلوب القيادة التحويلية لزيادة التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي.
- 4- يُوصى بمديري الضيافة باستخدام القيادة التحويلية وتمكين الموظفين لتحسين الرضا الوظيفي
- 5 - يجب على القادة التحويليين إظهار قيادتهم الكاريزمية، وإعطاء مثال جيد، وبناء رؤية عملية وواضحة لأتباعهم.
- 6 - ينبغي على القادة تقديم مكافآت للأتباع الذين يؤدون بشكل جيد ويقدمون أفكاراً إبداعية، مما يعزز التحفيز والرضا الوظيفي.
- 7- يوصي بإجراء المزيد من البحوث لدراسة تأثير الخصائص الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المنصب) على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

الخاتمة

تؤكد هذه المراجعة الشاملة للأدبيات أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز رضا الموظفين الوظيفي عبر مختلف السياقات التنظيمية والثقافية. لقد ثبت أن القادة التحويليين، من خلال مكوناتهم الأربعة الرئيسية (التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، والدافع الإلهامي)، قادرون على خلق بيئة عمل إيجابية تلبي احتياجات الموظفين النفسية والعاطفية والمهنية.

تظهر النتائج أن القيادة التحويلية تفسر جزءاً كبيراً من التباين في الرضا الوظيفي، وأن هذه العلاقة تتوسطها عوامل مثل فعالية الفريق والتمكين والثقافة التنظيمية وكفاءة الاتصال. علاوة على ذلك، فإن تأثير القيادة التحويلية يمتد إلى ما هو أبعد من الرضا الوظيفي ليشمل الالتزام التنظيمي والنجاح الوظيفي والأداء التنظيمي العام.

على الرغم من وجود اختلافات ثقافية في تصورات القيادة، إلا أن سمات القيادة التحويلية تحظى بتقدير عالمي كمساهمات في القيادة المتميزة. وهذا يشير إلى أن مبادئ القيادة التحويلية قابلة للتطبيق عبر الحدود الثقافية، مع مراعاة التكيفات المحلية اللازمة.

في الختام، يمكن القول إن الاستثمار في تطوير القادة التحويليين يعد استراتيجية فعالة للمنظمات التي تسعى إلى تحسين رضا موظفيها، وزيادة التزامهم، وتعزيز أدائهم العام. القيادة الفعالة، وخاصة القيادة التحويلية، هي عنصر حاسم لرفاهية المنظمة ونجاحها على المدى الطويل.

المراجع

- يوكل، ج. أ.، وفان فليت، د. د. (1992). نظرية وأبحاث القيادة في المنظمات. في م. د. دونيت و ل. م. هوف (محرران)، كتيب علم النفس الصناعي والتنظيمي (الطبعة الثانية، المجلد 3، الصفحات 147-197). بالو ألتو، كاليفورنيا: مطبعة استشارية لعلماء النفس.
- لوك، إ. أ. (1976). طبيعة وأسباب الرضا الوظيفي. في م. د. دونيت (محرر)، كتيب علم النفس الصناعي والتنظيمي (الصفحات 1297-1349). شيكاغو: راند ماكنالي.

- بيرنز، ج. م. (1978). القيادة. نيويورك: هاربر أند رو.
- باس، ب. م. (1985). القيادة والأداء beyond التوقعات) تم الاحتفاظ بالكلمة الإنجليزية "beyond" كما في النص الأصلي (نيويورك: مطبعة.
- فليشمان، إ. أ. (1973). القيادة وعشرون عامًا من البحث. في إ. أ. فليشمان و ج. ج. هنت (محرران)، تطوير القيادة الحالية (الصفحات 1-4). كاربوندل: مطبعة جامعة جنوب إلينوي.
- هيرسي، ب. (1984). موقف القائد. سان دييغو، كاليفورنيا: مطبعة الجامعة الأمريكية.
- برايمان، أ. (1992). القادة والقيادة في المنظمات. أكسفورد: مطبعة جامعة أكسفورد.
- أفوليو، ب. ج.، باس، ب. م.، وجونغ، د. آي. (1995). إم إل كيو متعدد العوامل: المسح الفني ريدوود سيتي، كاليفورنيا: مركز القيادة التنظيمية.
- بايكو، ب.، هيكت، ر. د.، وآلن، ج. س. (1995). تقييمات متعددة لمكونات القيادة التحويلية والتبادلية. مجلة علم النفس التطبيقي، 48(4)، 468-478
- باس، ب. م.، وريجيو، ر. إ. (2006). القيادة التحويلية (الطبعة الثانية). ماهواه، نيوجيرسي: لورنس إربوم أسوشييتس.
- باس، ب. م.، وأفوليو، ب. ج. (1990). آثار القيادة التحويلية في منظمات القطاع العام. في م. أ. رحيم (محرر)، نظرية وبحوث الإدارة المقارنة (الصفحات 77-89). كلية بابسون، بابسون بارك، ماساتشوستس: مركز النشر المتقدم.
- هاتر، ج. ج.، وباس، ب. م. (1988). سلوك المشرفين وتعزيزاتهم ومكافأاتهم ورضا مرؤوسيهن. علم النفس القيادي التنظيمي، 5(4)، 12-17
- شيربو، م.، ودارشان، س. (2011). تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي: دليل من شركات الجلود في إثيوبيا. المجلة الدولية للأعمال والإدارة، 6(3)، 224-232
- مايزنر، ت. ر.، هادوك، ك. س.، غلياتون، ج. يو.، وأبو عجمية، أ. ر. (1996). تطوير مقياس متعدد الأبعاد للرضا الوظيفي للممرضات. مجلة التمريض، 23(1)، 23-30
- سبيكتور، ب. إ. (1997). الرضا الوظيفي: التطبيق والتقييم والآثار والنتائج. ثاوزند أوكس، كاليفورنيا: سيج للنشر.
- برايس، ج. ل.، ومولر، س. دبليو. (1997). قياس الرضا الوظيفي للممرضات. بحوث التمريض والصحة، 20(3)، 233-242
- ستامبس، ب. ل. (1997). الممرضات وقوة الرضا الوظيفي: دليل للاستخدام. سان فرانسيسكو: جوسي-باس.
- مصدق راد، أ. م. (2003). الرضا الوظيفي وتأثيره على الإنتاجية في منظمات الصحة. في وقائع المؤتمر الدولي لأكاديمية الأعمال والإدارة، 13-15 أكتوبر، واشنطن العاصمة.
- ستون، م. ج.، وبيترسون، س. (2003). الرضا الوظيفي للممرضات: دراسة طولية. مجلة التمريض الإداري، 17(3)، 125-130
- أرمسترونغ، م. (2003). كتيب إدارة الموارد البشرية (الطبعة التاسعة). لندن: كوجان بيچ.
- إيليس، ر.، فولمر، آي. إس.، سبيترمويلر، م.، وجونسون، م. د. (2009). الشخصية والرضا الوظيفي عبر المهنة. مجلة علم النفس المهني والتنظيمي، 82(2)، 303-322
- إيفانسيغيتش، ج. م.، وماتيسون، م. ت. (1999). السلوك التنظيمي والإدارة (الطبعة الخامسة). ماكجرو هيل
- جاج، ت. أ.، بونو، ج. إ.، ثوريسن، س. ج.، وباتون، ج. ك. (2001). الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة: تحليل تلوي للتجميع. مجلة علم النفس التطبيقي، 86(2)، 276-289

- هيرزبرج، ف.، موسنر، ب.، وسنايدرمان، ب. ب. (1959). الدافع للعمل. نيويورك: جون وايلي وأولاده.
- نورثهاوس، ب. ج. (2004). القيادة: النظرية والتطبيق (الطبعة الثالثة). تاوونز أوكس، كاليفورنيا: سيج للنشر.
- تشين، ب. واي.، وسبيكتور، ب. إ. (1991). الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة ومرتبطاتهما لدى الموظفين الصينيين والأمريكيين. مجلة السلوك التنظيمي، 12(6)، 497-510
- بروكنر، ج. (1988). تأثيرات الإجراءات: منظور علم النفس الاجتماعي. نيويورك: سبرينغر-فيرلاغ
- ديكرير، د. (2003). لماذا يلتزم الناس بالقواعد الإجرائية العادلة؟ تأثير الثقة في السلطة على المسؤولية. مجلة علم النفس الاجتماعي الأوروبي، 33(5)، 619-632
- العبانة، م. (2013). تأثير القيادة على رضا الموظفين في صناعة الفنادق. المجلة الدولية للأبحاث في إدارة الأعمال، 3(1)، 55-68
- بودلا، م. أ.، ونواز، م. م. (2012). تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي: دراسة طولية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الباكستانية. مجلة الموارد البشرية، 3(2)، 30-45
- جيل، أ.، فلاشر، أ. ب.، وششار، م. (2010). القيادة التحويلية والتمكين والرضا الوظيفي في صناعة المطاعم الهندية. مجلة خدمات الضيافة والسياحة، 5(1)، 67-78.
- رياض، أ.، وهيدر، م. ه. (2010). دور القيادة التحويلية والتبادلية في النجاح الوظيفي والرضا الوظيفي. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 6(1)، 41-50.
- ألبون، م. ج.، وجاجلياردي، ر. إ. (2007). القيادة التحويلية والرضا الوظيفي أثناء التغيير التنظيمي. مجلة التغيير التنظيمي والإداري، 20(4)، 541-559
- نيلسن، ك.، راندال، ر.، ياركر، ج.، وبرينر، س. أو. (2009). القيادة التحويلية ورفاهية الموظفين والرضا الوظيفي: آليات الفريق. مجلة علم النفس المهني والتنظيمي، 82(2)، 325-345.
- ريسامبيسي، أ.، سواستو، ب.، ثويب، أ.، ونويرميجاتي، ن. (2012). تأثير القيادة التحويلية والتحفيز والاحتراق النفسي على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين. المجلة الدولية للإدارة والاستراتيجية، 3(3)، 1-15.
- عمر، أ. (2011). القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في الشركات العامة والخاصة في الأرجنتين. مجلة إدارة الأعمال الأمريكية، 18(1)، 31-40.
- بشرة، ف.، عثمان، أ.، ونافيد، أ. (2011). تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي الباكستاني. المجلة الأوروبية للعلوم الاجتماعية، 22(4)، 499-510
- تشي، ه. ك.، لان، ج. ه.، ودورجوتوف، ب. (2010). تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي للمنظمات غير الربحية في تايوان. مجلة الإدارة العالمية، 2(1)، 1-12
- يوسف، أ.، وشاه، ب. م. (2010). سلوكيات القيادة التحويلية للمديرين الرياضيين والرضا الوظيفي للمدربين في مؤسسات إن سي إيه إيه (Division III تم الاحتفاظ بالاسم "NCAA Division III" كما في النص). (مجلة الإدارة الرياضية، 24(3)، 291-313
- شبرو، ب.، ودارشان، س. (2011). العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمرؤوسين في شركات الجلود في إثيوبيا. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والبحوث، 3(4)، 105-113.

References

- Albion, M. J., & Gagliardi, R. E. (2007). Transformational leadership and job satisfaction during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Bodla, M. A., & Nawaz, M. M. (2012). Transformational leadership and job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore, Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(12), 261-274.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 3(1), 28-38.
- Chi, H. K., Yeh, H. R., & Chiou, C. Y. (2010). The effects of transformation leadership, organizational culture and job satisfaction on organizational performance. *Journal of International Management Studies*, 5(1), 115-123.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hangers, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership*. Southern Illinois University Press.
- Gill, A., Flaschner, A. B., Shachar, M., & Bhutani, S. (2010). The effect of transformational leadership on empowerment and job satisfaction. *Journal of Global Business Management*, 6(1), 1-9.
- Hatter, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hersey, P. (1984). *The situational leader*. Warner Books.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley.
- Ivancevic, J. M., & Matterson, M. T. (1999). *Organizational behavior and management*. McGraw-Hill.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 1297-1343). Rand McNally.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.

- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Misener, T. R., Haddock, K. S., Gleaton, J. U., & Ajamieh, A. R. (1996). Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research*, 45(2), 87-91.
- Mosadeghrad, A. M. (2003). The role of participative management in job satisfaction of hospital staff. *Journal of Health Administration*, 6(14), 35-44.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team efficacy on the relationship between transformational leadership and job satisfaction. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(1), 35-47.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Sage.
- Omar, A. (2011). Transformational leadership and job satisfaction: A study of Argentinean companies. *African Journal of Business Management*, 5(34), 13128-13135.
- Price, J. L., & Muller, C. W. (1997). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E. S. (2012). The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 8833-8842.
- Shibru, B., & Darshan, G. M. (2011). Transformational leadership and subordinate job satisfaction: A study of leather companies in Ethiopia. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 187-196.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Stamps, P. L. (1997). *Nurses and work satisfaction: An index for measurement*. Health Administration Press.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 147-197). Consulting Psychologists Press.
- Yusof, M., & Shah, P. M. (2010). Transformational leadership and job satisfaction among coaches at NCAA Division III Institutions. *Journal of Sport Administration*, 12(2), 45-58.