



http://doi.org/10.36582/j.Alkuno.2023.07.07
Al-Kunooze University College
 Journal homepage: <http://journals.kunoozu.edu.iq/1/archive> &
[http:// www.iasj.net](http://www.iasj.net)



**تأثير القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في
 الشركة العامة لتوزيع كهرباء الجنوب فرع شمال البصرة**
**The impact of transformational leadership on job satisfaction An
 exploratory study of the opinions of a sample of workers in the
 General Company for Southern Electricity Distribution, North Basra
 Branch**

احمد عبد سعود المطوري^أ، علاء ناصر داود^ب، زيد صادق ماجد^ج
 أ،ب،ج: قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، محافظة البصرة، عراق
 Email: ahmed.abed@uobasrah.edu.iq

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى التأكد من اتباع نمط القيادة التحويلية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة مع التأكد من وجود علاقة اثر بين المتغيرين المستقل والمعتمد، من خلال طرح تساؤل مفاده (ما مدى توافر نمط القيادة التحويلية، وما مستوى الرضا الوظيفي، وهل هناك علاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة)، اعتمدت الدراسة الحالية على استمارة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت حدود الـ (45) فرد من الموظفين العاملين في مقر الشركة الرئيس، وقد تم تحليل البيانات لغرض اثبات او نفي الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS. v.26) توصلت الدراسة الى عدة استنتاجات كان اهمها وجود تأثير ايجابي لقيادة الشركة على موظفيهم مع تبنيهم مزيج من الانماط القيادية، مع وجود مستوى رضا وظيفي يوصف بالمعتدل، فضلاً عن وجود علاقة تأثير ايجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة، وقد اوصت الدراسة على تشجيع الموظفين على تبني روح التعاون والمبادرة لتبادل الافكار والخبرات، و ضرورة التركيز على نمط القيادة التحويلية المتمثلة باعتماد رؤية ورسالة واضحة للشركة.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، رضا وظيفي، استبيان، شركة توزيع الجنوب

Abstract

The current study aims to ensure that the transformational leadership method is followed, and to determine the level of job satisfaction in the company under study, while making sure that there is an influence relationship between the independent and dependent variables, by asking the question (what is the availability of the transformational leadership style, what is the level of job satisfaction, Is there a relationship between transformational leadership and job satisfaction in the company under study? The current study relied on a questionnaire to collect data from a study

* Corresponding author. Tel.: +0-000-000-0000 .

E-mail address: author@institute.xxx

Peer review under responsibility of . © 2020 . Hosting by Al-Kunooze Scientific Journal (KSJ). All rights reserved.

sample of (45) employees at the company's headquarters. The data was analyzed for the purpose of proving or denying hypotheses using the SPSS.v.26 program. And several conclusions, the most important of which is the existence of a positive impact of the company's leaders on their employees by relying on a combination of leadership styles, with a moderate level of job satisfaction, as well as the relationship, which is a positive effect between transformational leadership and job satisfaction in the research company, and the study recommended encouraging employees to adopt a spirit of cooperation and initiative To exchange ideas and experiences, and the need to adopt the transformational leadership style represented by adopting a clear vision and mission for the company.

Keywords: Transformational leadership, job satisfaction, questionnaire, Southern Distribution Company

المقدمة

في مواجهة العولمة ، تزداد أهمية وظيفة الموارد البشرية (HR) في أنشطة المنظمات ، سواء كانت عامة أو خاصة ، وطنية أو متعددة الجنسيات (Nur et al., 2019:465). من المحتمل أن يخلق الأداء الجيد ميزة تنافسية لأي منظمة (Holbert et al.,2021:1393). يتأثر تطوير القدرة التنافسية التنظيمية بعوامل تشمل نمط القيادة والرضا الوظيفي (Voon, Lo, Ngui, & Ayob, 2011:1). القيادة هي عملية التأثير بين القادة والمرؤوسين حيث يحاول القائد التأثير على سلوك المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية إذ يعتمد النجاح التنظيمي في تحقيق أهدافها وغاياتها على قادة المنظمة وأساليبهم القيادية من خلال تبني أساليب مناسبة يمكنهم التأثير على الرضا الوظيفي والالتزام والإنتاجية (Kebede & Demeke, 2017:166). ومن أجل تحديد ما إذا كانت المنظمة مكاناً ممتعاً وأمناً للعمل أم لا ، فإن تأثير القيادة على إنتاجية الموظف وثقافته أمر بالغ الأهمية إذ يتم الترويج لرؤية الشركة وإيصالها إلى المرؤوسين من قبل القادة لكنهم غير قادرين على إجبارهم على الاعتراف بالرؤية مما يجعل من المستحيل تغيير مواقفهم وسلوكهم في العمل (Surjiet al, 2014:150). بل بالأحرى تحفيز جميع الموظفين على تنفيذ الخطط التي من شأنها أن تسمح للشركة بالوفاء بمهمتها ورؤيتها بأمانة لذلك تستلزم القيادة التفاعل المنتظم مع الأفراد وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف والغايات الجماعية والتنظيمية (Okolie, al et 2021:278). وهنا تزداد احتمالية تحقيق الرضا الوظيفي مع زيادة فعالية القادة في التأثير على أتباعهم في اتجاه إيجابي على الرغم من أن المنظمات أو القادة المختلفين قد يستخدمون أدوات أو عناصر تحفيزية مختلفة للتأثير على الأشخاص فإنهم جميعاً يقررون بأن الموظفين لديهم احتياجات عاطفية يجب تلبيتها (Yates, 2011:2).

المحور الاول/ منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات الشائكة و المحورية بالنسبة لأي منظمة كانت فبدون تحقق المستوى المطلوب من الرضا لدى العاملين, فانه سينعكس سلباً على درجة الاداء بصورة عامة وحتى على العلاقات مع الزملاء, هذا لان المورد البشرية في هذا الموقف سيقوم بعمل موازنة بين كل ما يتلقاه من سلوكيات ومحفزات من القادة وزملاء العمل, وبين مستوى الاداء والالتزام الذي سيفقده للشركة , لذلك هنا لابد من البحث عن المسببات التي تخفض من مستوى الرضا الوظيفي وكيفية معالجتها.

اذ ينتج الرضا الوظيفي من المواقف الايجابية اتجاه الشركة والتي تكون محصلة لنتيجة تجارب الموظف في العمل , إذ ان مستويات الرضا المرتفعة ستؤدي حتماً الى مشاعر ايجابية نحو الشركة والعكس صحيح. (Barasa

102:Kariuki,2020) و بما ان الشركات هي عبارة عن نظام مفتوح وتتفاعل مع بيئتها فالمطلوب منها العمل وباستمرار على تحسين اوضاعها ابتداءً من المورد البشرية واحتوائه , من خلال بناء علاقة فعالة بين القائد والمرؤوس تصب في مصلحة القائد والموظف والشركة , لذلك يجب اتباع نمط قيادي قادر على تحقيق ذلك وهو القيادة التحويلية التي تعمل على الاهتمام بالاعتبارات الفردية للموظفين وتحفزهم وتحقق ذاتهم من خلال اتباع عدة ممارسات متعلقة بها (Soelistiyono& Wu,2020 : 1453)

ان توقعات الموظفين وادراكهم لمستوى الرضا الوظيفي الذي يحفزهم باتجاه العمل، اصبح من المشكلات الصعبة, حتى انه ما هو الشيء الذي يعتبر مرضي اليوم بالنسبة للموظف يعتبر غير مرضي له بمجرد مرور مدة من الزمن , لذلك تعد هذه المشكلة متجددة لا حصر لها بل يمكن علاجها والتغلب عليها ولو وقتياً من خلال تبني قيادة مناسبة , مثل القيادة التحويلية. التي تنص على ان التطبيق الصحيح لها سينتج عنه ادراك لدى الموظف لتغير وجهة نظرة حول العمل وتحقيق الاهداف من خلال الممارسات والعلاقات الجادة التي ستخلقها القيادة التحويلية (Saad&Abbas,2019:121). إذ اصبح من المهم جداً تقليل الاعتماد على منهج المحاولة والخطأ في حل المشكلات والتحديات التي تواجه الشركات من خلال اعتماد نهج قيادي يوجه الشركة وكوادرها بالشكل المطلوب للتغلب على الكثير من المشكلات سيما ان الشركات تعمل في بيئة ديناميكية (فوزي, 2022 : 84) ان ما حفز الباحثون على خوض غمار هذه المشكلة هو انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركة المبحوثة الذي تلمسه الباحثون من اللقاء بعدد من الموظفين وسؤالهم عن عدة امور تخص الرضا المتحقق لديهم مثل (مرونة العمل و العدالة وسلوكيات القادة وجودة بيئة العمل) ليس هذا فقط بل ان هناك عدد من الباحثون يشجعون على دراسة المتغيرين الحاليين في قطاعات مختلفة مثل دراسة (Barasa & Kariuki,2020) و(الخفاجي,2021) في الرضا الوظيفي ودراسة (Saad&Abbas,2019) في القيادة التحويلية مما تقدم صاغ الباحثون تساؤلات المشكلة بالاتي: (ما مدى توافر نمط القيادة التحويلية , وما مستوى الرضا الوظيفي , وهل هناك علاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة).

ثانياً: اهمية البحث

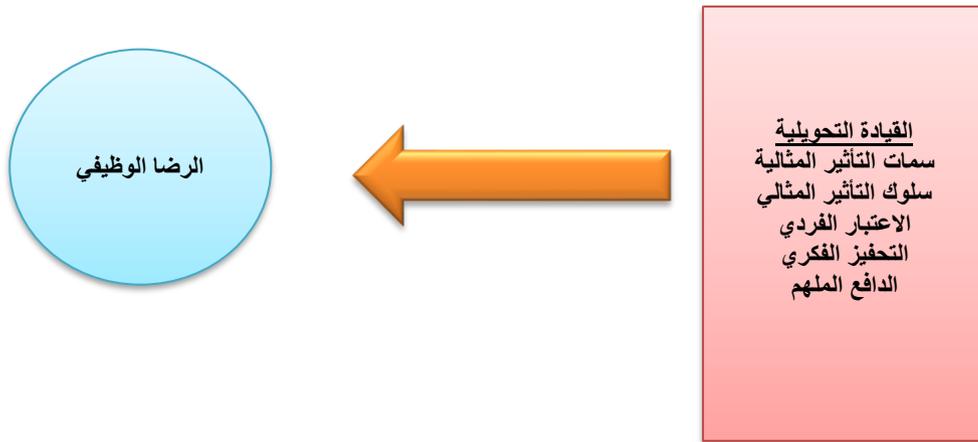
- 1- تبنى البحث دراسة موضوعان بالغي الاهمية بالنسبة للمورد البشري اذ يشكل الاول اساس في بناء علاقات التوجيه بين القائد والعضو , والثاني يعبر عن صورة شعورية للموظف على مدى رضاه والتزامه امام المنظمة .
- 2- دمج اثنين من الموضوعات الهامة في دراسة واحدة وهي ليست المرة الاولى في الدراسات العربية او الاجنبية حسب علم الباحثون , لكنها مفيدة اذ ان الموضوعان يحتاجان الى الكثير من الدراسة والتعمق لانهما يتطوران مع التحديات والتغيرات التي تصيب المنظمة.
- 3- ارتباط الموضوعان بالحالة السلوكية للموظف وبالتالي يؤثران على مستوى الاداء والابداع وتنافس المنظمة مع المنظمات الاخرى.
- 4- اخيراً تتبع الاهمية من مكان اجراء الدراسة كونه احدي المنظمات المسؤولة عن تقديم خدمة تمس حياة المواطنين بالدرجة الاولى.

ثالثاً: اهداف البحث

- 1- تحديد مدى اتباع المنظمة المبحوثة لنمط القيادة التحويلية.
- 2- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به عينة الدراسة.
- 3- التأكد من وجود علاقة اثر بين متغيري الدراسة.
- 4- تقديم بعض التوصيات التي تصب في صالح المنظمة المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي

يوضح المخطط الفرضي البحث طبيعة العلاقة بين المتغيرين القيادة التحويلية (Lavanya, 2021) والرضا الوظيفي (Al-Aon& Al-Dolaimi,2018) وكما يلي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضية البحث

تمت صياغة فرضية البحث الموضحة في شكل (1) والتي تبدأ بمحاولة معالجة القضايا التي أثرت في مشكلته وأهدافه وهي كالتالي: -

H1 الفرضية الرئيسية: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية ومعنوية للقيادة التحويلية (سمات التأثير المثالية, سلوك التأثير المثالي, الاعتبار الفردي, التحفيز الفكري, الدافع الملهم) في الرضا الوظيفي.

سادساً: حدود الدراسة

- 1- الحدود الزمانية: من تاريخ 12/15/2022 ول غاية 30 / 3 / 2023
- 2- الحدود المكانية: العراق الشركة العامة لتوزيع كهرباء الجنوب فرع شمال البصرة
- 3- الحدود البشرية: موظفي قسم الموارد البشرية الشركة العامة لتوزيع كهرباء الجنوب فرع شمال البصرة
- 4- الحدود الموضوعية: القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

سابعاً: اساليب جمع البيانات

1 – الجانب النظري: اعتمد الباحثون في تكوين الجانب النظري على ما متوفر من مصادر ورقية و إلكترونية تخص موضوع الدراسة سواء من المكتب او من شبكة المعلومات العالمية.

2 – الجانب العملي: اعتمد الباحثون على اداة الاستبانة كونها تعد من الادوات المهمة في جمع البيانات وذلك للقدرة في تشخيص متغيري البحث. إذ صممت الاستبانة وفق مقاييس جاهزة , وجرى تلائمها مع البيئة العراقية, إذ تتألف من (33) فقرة اشتملت على متغيرين رئيسيين متضمنة (5) ابعاد فرعية , وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المتضمن (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة), والجدول (1) يوضح تفاصيل المتغيرين:-

جدول(1) متغيرات وابعاد و فقرات ومصادر الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد	الفقرات	المقياس المعتمد
1	القيادة التحويلية	سمات التأثير المثالية	3-1	(Lavanya, 2021)
		سلوك التأثير المثالي	8-4	
		الدافع الملهم	11-9	
		الاعتبار الفردي	16-12	
		التحفيز الفكري	19-17	
2	الرضا الوظيفي		33-20	(Al-Aon& Al-Dolaimi,2018)

المصدر : من اعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر المذكورة أنفاً

ثامناً: الاساليب الاحصائية المستخدمة:

استخدمت البحث الحالي مجموعة من الاساليب الاحصائية في برنامج (SPSS. v.26) لتحليل البيانات منها اختبار التوزيع الطبيعي اختبار الالتواء والتفرطح, ومعامل الفا كورنباخ , الوسط الحسابي والانحراف المعياري,معامل الارتباط بيرسون , تحليل الانحدار.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تأسست الشركة العامة لتوزيع كهرباء الجنوب" عام 1993، في جمهورية العراق. وهي إحدى تشكيلات وزارة الكهرباء، وهذه الشركة مسؤولة عن توزيع الطاقة الكهربائية لعموم المشتركين وبمختلف الأصناف لمحافظات المنطقة الجنوبية البصرة، وذي قار وميسان والمثنى)، وتتولى الشركة استلام الطاقة الكهربائية من الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية للمنطقة الجنوبية ومن ثم إدخالها إلى المحطات الثانوية الخاصة بالشركة وتوزيعها على المشتركين. وتضم الشركة فروع في كل من: البصرة، وشمال البصرة، وذي قار، وشمال الناصرية، وميسان والمثنى. وتمثلت عينة الدراسة بموظفي مقر الشركة الكائنة في محافظة البصرة , ومن عينة قوامها (45) موظف.

عاشراً: بعض الدراسات السابقة

1- دراسة (فوزي , 2022)

أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالأبداع المنظمي: دراسة تحليلية في احدى شركات القطاع الصناعي تحاول الدراسة الحالية اختبار العلاقة والاثر بين ابعاد القيادة التحويلية و الابداع المنظمي , في الشركة العامة

للصناعات الكهربائية , وبهدف الاجابة على تساؤل مفاده ما هو نوع العلاقة بين القيادة التحولية والابداع المنظمي , ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على استمارة استبيان تكونت من 28 فقرة موزعة على متغيري الدراسة , وزعت على 40 فرد من مدراء الاقسام والشعب , وتوصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات كان اهمها وجود علاقة ارتباط معنوي بين القيادة التحولية بأبعادها والابداع المنظمي وعلى المستويين الاداري والفني , وهذا يعني ان القيادة التحولية تساهم فعلاً في تحقيق الابداع وخلق قيمة مضافة وميزة تنافسية , اما بالنسبة لأبداع الشريعة فقد كان بمستوى متوسط عموماً , وبالمقابل قدم الباحث عدة توصيات كان من بينها , تبني ابعاد القيادة التحولية كأساس لتطوير وتحفيز البيئة الابداعية للشركة , فضلاً عن اختيار القيادات الذين تتوافر بهم الخبرة والسمات الشخصية التي تؤثر بالمروسين , مع الاهتمام بالكوادر وتدريبهم لرفع مستويات الابداع بما يتلاءم مع مستوى الشركة وبما يضيف ميزة تنافسية مستدامة.

2-دراسة (الخفاجي , 2021)

دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل نسيج الحلة تهتم الدراسة الحالية بتحديد علاقات الارتباط والاثر بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير معتمد في معمل نسيج الحلة , اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت بـ 51 فرد , وتوصلت الدراسة الى ان تحقيق العدالة التنظيمية يعد شرطاً اساسياً لتحقيق الرضا الوظيفي هذا بدلالة وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين اي انه كلما ازدادت العدالة كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين , كما واوصت بضرورة الانتباه الى موضوع العدالة ومحاولة ارساء قواعده بين العاملين كونه حافز اساسي للرضا ثم يدفعه لرفع مستويات الاداء عند شعورهم بالارتياح من يعملون , وتعزيز العدالة من خلال بناء الاجواء المناسبة للعمل لترسيخ القيم الاخلاقية والثقافية والالتزام بها.

3-دراسة (Saad&Abbas,2019)

The influence of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: An empirical case Study of Pakistan

اجريت هذه الدراسة في قطاع الصناعات التحولية في باكستان , بهدف فحص مقدار التأثير الذي ستخلقه القيادة التحولية في الاداء التنظيمي بتوظيف الابتكار التنظيمي كمتغير يتوسط العلاقة بين المتغيرين المستقل والمعتمد , اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة وفعالة في استحصاال البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من 150 فرد بعد ان تم توزيع 200 استمارة على العينة كان المسترد والصالح للتحليل هو ما مثل حجم العينة اعلاه , توصلت الدراسة الى ان القيادة التحولية لها تأثير ايجابي في الاداء التنظيمي ويزداد هذا التأثير بوجود متغير الابتكار التنظيمي , واوصت بضرورة احترام سلوكيات واء الافراد العاملين من قبل القادة مع منحهم مساحة لأبداء الرأي بما يخص العمل لغرض زيادة التزامهم امام المنظمة والعمل على تحقيق اهدافها.

4-دراسة (Inayat &Khan,2021)

A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الرضا الوظيفي في اداء العاملين , في قطاع الاعمال الخاصة في مدينة بيشاور , حيث اجريت الدراسة في ثلاثة قطاعات مختلفة منها المستشفيات والمصارف والجامعات وبعينة قوامها 60 فرد لكل قطاع اي بمجموع 180 فرد للقطاعات الثلاثة الذين وزعت عليهم استمارة الاستبيان , وهكذا فقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي بين الرضا الوظيفي واء العاملين بصورة عامة , مع عدم وجود تأثير بين الرضا الوظيفي والمؤهل العلمي للعاملين , كما ان نسبة الرضا لدى العاملات في قطاع المستشفيات كانت اكبر بكثير من العاملين في القطاعين الاخرين , وهذا يعني انه كلما ارتفع الرضا كلما شجع الموظف الى تقديم اداء افضل بكثير

وهذا سيساهم بالنهوض بالمنظمة التي يعملون بها وهو عكس الحالة عندما يكون الرضا الوظيفي منخفض. أخيراً أوصت الدراسة بوجود المحافظة على مستويات الرضا الوظيفي الحالي والعمل على زيادتها أكثر ما يمكن من خلال ادخال اساليب جديدة للعمل , اضافة الى انه على قسم ادارة الموارد البشرية اتباع استراتيجيات يمكن من خلال المحافظة على مستوى الرضا والعمل الى زيادته.

المحور الثاني الجانب النظري

اولاً: مفهوم القيادة والقيادة التحويلية

ظهرت كلمة "القيادة" لأول مرة في قاموس أكسفورد في وقت متأخر من عام (1800) اعتماداً على كيفية تحديد كل متخصص لواجبات القائد ، هناك عدة مفاهيم وتعريفات للقيادة. على سبيل المثال ، قد نذكر ما يلي: قدرة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق وانجاز الأهداف المشتركة بمعنى آخر ، القيادة هي عملية تفاعل بين المدير أو القائد وأعضاء فريقه ، حيث يتبادلون المعلومات والتعليمات ويعملون معاً لإكمال المهام المخصصة لهم (Jibola, 2020:2). والقائد هو الشخص الذي يشبه الكرز على الكعكة والذي يقود موظفي المنظمة نحو تطوير المنظمة (swathi, 2013:1). ومن هنا فان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ حيث انتشرت أفكار القيادة مع العديد من الأطر والتوجهات النظرية خلال مراحل نموها و القيادة هي العقل والقلب لجميع المنظمات وهي تتضمن أفعالاً وتفاعلات وتأثيرات على الآخرين وهي القدرة على معالجة الطبيعة البشرية أو التأثير على السلوك البشري من أجل توجيه مجموعة نحو أهداف مشتركة مع ضمان طاعتهم واحترامهم (Channing, 2020:143) وهناك ثلاث مصطلحات رئيسية مرتبطة بالقيادة وهي القوة والتأثير والسلطة (اما القوة القدرة على تشكيل سلوك الآخرين ، حيث ترتبط القوة عادة بالتحكم في الموارد الباهظة أو المحدودة واما التأثير يتجلى ذلك عندما يستخدم الشخص ، سواء بوعي أو بغير وعي ، سلطته للتأثير على سلوك ومواقف شخص آخر والسلطة يشار إليها هي الطاقة المولدة أو الممنوحة من قبل المنظمة) (Ali, 2012:76).

منذ أن ثبت أن الأفراد هم المورد التنظيمي الأكثر أهمية فقط وجب على منظماتهم إدارتهم بذكاء، ركزت الدراسات التنظيمية على طبيعة القيادة في المنظمات، ويبدو أن للقيادة أصول في عدد من الحقول المعرفية، مثل العلوم الاجتماعية، والعلوم الإنسانية ، والإدارة ، والدراسات التنظيمية. وهذا يعني ان موضوع القادة يرتبط بتخصصات متعددة (Yates, 2011:2). وان السمة المحددة للسلوك البشري المرتبط بسلوك المجموعة هي أنه إذا لم يكن هناك قائد في المجموعة، فسرعان ما يبدأ الناس في الجدل وخلق النزاعات، و السبب ذلك هو إدراكهم المختلف فهم يرون الأشياء بطرق مختلفة ويميلون نحو حلول مختلفة (Jibola, 2020:1). ومن هنا كان لزاماً على القيادة المعاصرة ان تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف بسبب التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال (Veleva, 2020:63).

وللتكيف مع حالة التغيرات المستمرة فقد أدرك القادة والباحثون وجود عدد من النظريات الإدارية الحديثة مثل إدارة التغيير، وإدارة المعرفة ، والمنظمات التعلمية، وإدارة المشاريع ، وإدارة الفوضى ، والإدارة عبر الثقافات ، والمسؤولية الاجتماعية للشركات ، وما إلى ذلك (Misbah, Sulaeman, & Bakhri, 2019:72). وعليه تعتبر القيادة محوراً حاسماً تُبنى عليه العديد من العمليات في كل من المؤسسات العامة والخاصة. في ضوء التوسع السريع للمنظمات، وحجمها الضخم، وتعقيد عملها ، هناك حاجة ملحة لتنفيذ التغيير والتطوير بطريقة تضمن استمراريتها وتميزها. وهذه مهمة لا يمكن إنجازها إلا من خلال قيادة إدارية واعية تتمتع بالصفات القيادية لتعبئة الجهود وتوجيه الطاقات للوصول إلى أعلى مستوى من النجاح (Khalil, Usman, & Ahmed, 2021:166). اما بالنسبة لمفهوم القيادة التحويلية فأنها شكل من أشكال القيادة إذ يتفاعل العاملين فيما بينهم ومع قائدهم ويخلقون علاقات تزيد من الحافز والأخلاق لدى القادة والأتباع. إذ أن التفاعل بين القائد الذي لديه أسلوب القيادة التحويلية ومرؤوسيه يتميز بحجم التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه للتغيير، ويميل القادة الذين يطبقون هذا النوع من القيادة التحويلية إلى تحفيز أتباعهم على إنتاج عمل يتجاوز ما هو متوقع، أي عن طريق تغيير الرؤية ، وأن يصحبوا

مثالاً يحتذى به ، ويقدمون الدعم ، ويحفزون الرغبة في التغيير نحو الأفضل. لدى المتابعين ثقة وإعجاب وولاء واحترام لقائدهم، لذلك سوف يقومون بسهولة بعمل أكثر مما كان متوقعًا. يقوم القادة بتحويل وتحفيز الأتباع باستخدام

الكاريزما والفكر واضاف (Antonopoulos et al,2021:4)

وتهدف القيادة التحويلية إلى تحفيز العاملين والسعي لتلبية احتياجاتهم القصوى والالتزام الكامل بالتزامهم. حيث تظهر القيادة التحويلية، المرتبطة بالكاريزما والرؤية، باعتبارها النموذج الأنسب، إذ تركز بالتعريف على قضايا التغيير والتحول، وتطوير الموظفين له مساهمة كبيرة في التحفيز والغرض الرئيسي من ذلك ليس فقط تعزيز مهارات ومعرفة العاملين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ولكن أيضًا الاستعداد للاستمرار في تحقيق هذه الأهداف كسمات شخصية مثل الالتزام والقدرة والمرونة. واكد (Reed, 2019:11) ان القائد التحويلي هو الشخص الذي يمكنه بناء فريق متماسك ومكرس لمهمته ومنتج وهو يستفيد من جميع نقاط القوة في الموارد البشرية الموجودة تحت تصرفه ، مما يستلزم أن يحقق توازنًا بين الجوانب المختلفة للأفراد ، وعمق فهمه للمنظور النفسي للأشخاص الذين يديرهم ، ومراعاة الفروق الفردية بين الناس ، بالطبع ، لأسباب بيئية أو علمية مختلفة وذلك مطلوب منه النظر في أهداف الإدارة ونتائجها ، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نتائج مفيدة فجاح المدير تعتبر مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق .

وعرفت القيادة التحويلية تعريفات كثيرة نذكر منها تعريف (Givens,2008:5) بانها عملية يقوم من خلالها القادة بأحداث تغييرات كبيرة في تصرفات رؤوسهم , تؤدي الى التفاعل معهم بطريقة تجعل القائد والمؤوس يتفاعلون مع بعضهم البعض مما يؤدي الى رفع مستويات الاداء بواسطة التعاملات الاخلاقية والتحفيز فيما بينهم . وعرفها (Zaher&Hammad,2011:391) بأنها تلك القيادة التي تخلق تأثير كلي في سلوكيات المرؤوسين بهدف تحقيق نجاح الشركة. ايضاً عرفها (Alkadash., et al ,2020,257) على انها عملية تغيير المرؤوسين بالاتجاه الافضل بواسطة التأثير النوعي الذي يخلفه القادة على سلوكيات المرؤوسين والتي تسهم في تحقيق اهداف الشركة وتقدمها. بينما عرفها (عاجل ,2022, 82) بأنها نوع قيادة استباقية تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية بواسطة تطبيق أفكاره الحديثة التي يحقق من خلال المرؤوسون الاهداف و المثل العليا والقيم الاخلاقية والتحفيز والتشجيع وفي ضوء مصلحة المجموعة. كذلك الحال عرفها كل من (الفتلاوي و مهدي , 2023, 738) نمط قيادي يعمل على تشجيع المرؤوسين لتحقيق مستويات انجاز عالية.

ويعرفها الباحثون بأنها نمط قيادي يحدث حالة تغيير داخلية مستمرة لدى الأتباع من خلال السلوكيات التي يمارسها القائد معهم والمبنية على جملة من الاعتبارات الانسانية والقيم والمعتقدات الاخلاقية التي تخلق لديهم حب الاخرين وحافز يدفعهم باتجاه العمل بروح معنوية عالية.

ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية

تشير بعض ممارسات القائد التحويلي إلى الدعم الفردي والتحفيز الفكري ونمذجة القيم والأنماط السلوكية المناسبة. تجمع هذه الممارسات المحددة بين الأصول الوظيفية من التصنيف الإداري مثل الدعم والتطوير والتوجيه والاعتراف والمكافآت وأيضًا الأصول الشخصية مثل الاعتراف بالعمل الجيد والاستماع النشط وتقديم الملاحظات، إذ يقوم القادة التحويليون الناجحون بتقييم وتعزيز الرفاهية الشخصية والمهنية لزملائهم، وهناك جانب آخر من جوانب القيادة التحويلية يتعلق بإعادة بناء المنظمة فيما يتعلق بظروف العمل. وإنشاء ثقافة تعاونية وإدارة الصراع وبناء المجموعة والتفويض والاستشارة والتواصل (Antonopoulou et al,2021:4) . يحتاج كل مجتمع بشري إلى قائد يمكنه تنظيم حياة العاملين وإقامة العدل والعمل من أجل أهداف المجتمع والشعب. هناك العديد من الأسباب التي تجعل القيادة مهمة بما في ذلك هي كالتالي (Luthra, & Dahiya, 2015:44):

1- تعزيز روح القوى العاملة

يتأثر الموظفون بشكل كبير بالقيادة في العمل لأن القيادة الفعالة تقلل من إجهاد الموظفين وتوترهم، والقادة الذين يستمعون إلى موظفيهم، ويتفهمون مخاوفهم ، ويعملون على حل المشكلات معهم بشكل ودي ، يحتفظون بهم لفترة

طويلة. الموظف السعيد يؤدي أيضًا أداءً أفضل في العمل. على الجانب الآخر، عندما تكون القيادة ضعيفة موجودة في مجموعة أو شركة، فإنها تؤثر سلبًا على نفسية ومعنويات العمال، الذين يتعرضون بعد ذلك للإجهاد في العمل وحتى في حياتهم الشخصية (Ugoani, 2015:59):

2- الإنتاجية في العمل

تعتبر القيادة من أهم الواجبات الإدارية التي تساعد في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الموضوعية. بالإضافة إلى تقديم التوجيه والإشراف المطلوبين، تعمل القيادة على تعزيز مناخ الثقة بين أعضاء الفريق، كما تعمل القيادة الفعالة أيضًا على إنشاء مكان عمل منتج يدعم النمو السليم والمطرود للأعمال أو المنظمة. يتمثل دور القائد في إلهام الفريق والتأكد من أنهم يؤدون وظائفهم بأفضل ما لديهم من قدرات.

3- تحسين رضا العملاء

نتيجة لبناء فريق قوي وغرس الولاء فيه، يتم تحفيز الموظفين للتفاعل مع العملاء بطريقة تجذبهم وتسعى جاهدة لإرضائهم إلى أقصى حد ممكن. نتيجة لذلك، تحافظ الشركة على عملائها وتحقق المزيد من الإيرادات منهم نتيجة لاستراتيجية القيادة السليمة.

4- تحديد الرؤية المستقبلية

الرؤية المستقبلية هي واحدة من أهم سمات القيادة الفعالة. يتضمن وضع توقعات وإمكانيات للأحداث المستقبلية بناءً على أسس وأحداث تم البحث عنها، ووضع خطط تناسب هذه التوقعات للعمل بشكل مناسب عند حدوثها، والقيام بكل هذا بطريقة تفصل بين القائد عن الآخرين وتجعله أكثر نجاحًا من الآخرين. يمكن للقادة الناجحين زيادة ازدهار ونجاح المنظمة حيث يعملون

ثالثًا: ابعاد القيادة التحويلية

من المعتقد على نطاق واسع أن أداء المنظمات يتأثر بقيادة قادتها. يتم إحداث التغيير من قبل القادة من خلال تأثيرهم الشخصي وأعمالهم. أعلى مستوى من المديرين التنفيذيين هم أولئك الذين يديرون المنظمات افترض نفس الشيء. كثيرًا ما يتم استبدال القائد على أمل أن يتعامل القائد المعين حديثًا مع قضايا الأداء (Ahi, 2012:78). من هنا وضع الباحثون في مجال القيادة عدد كبير من النماذج والابعاد التي اطلع عليها الباحث من خلال المسح المكتبي والذي تم اعتماد الدراسة المقدمة (Lavonia, 2021) والتي تناول فيها وهي كما يلي (Lavanya, 2021:1383):

1- سمات التأثير المثالية

يُنظر إلى القائد على أنه واثق وقوي و يركز على المثل العليا والأخلاق و أنه شخصية جذابة وقوية وواثقة و المتابعون يرغبون في الارتباط به و تؤكد سمات التأثير المثالية أن القادة بحاجة إلى العمل كقادة، طالما أنهم يقودون بالقوة إذ يستلزم هذا أن القادة يحتاجون إلى تطبيق ما يعطون به رؤوسهم حتى يسعى الرؤوسون إلى محاكاة ما يرونه.

2- سلوك التأثير المثالي

يتبنى هذا السلوك الإجراءات الكاريزمية للقائد التي تركز على القيم والمعتقدات والشعور بالرسالة، حيث أن التأثير المثالي من حيث السلوك يشمل القادة الذين يتحدثون عن قيمهم ومعتقداتهم الأساسية، ويؤكدون على المهمة والهدف المشترك، وكذلك تأخذ الاعتبارات الأخلاقية في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. على أساس مصلحتهم الخاصة

1- الاعتبار الفردي

فإن هذه السمة تتعلق بعلاقة ثنائية بين التابع والقائد وتشمل الإشارة إلى التقدير والاهتمام بالاحتياجات الملزمة. بأن القادة يجب أن يظهروا عمليًا اهتمامًا حقيقيًا بمشاعر واحتياجات رؤوسهم ونظرًا لاختلاف المواهب والمعرفة، فإن مفتاح تحقيق هذه الممارسة هو التعامل مع كل رؤوس والاهتمام به بشكل مختلف لإبراز أكبر قدر من قدراتهم.

2- التحفيز الفكري

يعزز التحفيز الفكري وعي الموظفين بالعديد من التحديات التي يواجهونها في مكان العمل ويزودهم بوجهات نظر جديدة لمواجهة هذه التحديات

3- الدافع الملهم

يتم تحقيق ذلك من خلال توظيف هذه الجودة بالإضافة إلى العمل المتفاني والحيوي لتعزيز روح العمل الجماعي والالتزام بالعمل بما يتماشى مع ما ترغب المنظمة في تحقيقه.

خامساً: الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من اهم المواضيع التي حظيت بأهمية كبيرة في مجال علم الإدارة وذلك لصلته المباشرة بالعنصر البشري والذي يعد محور الاساسي في أية مؤسسة، ويرجع ايضاً إلى ارتباطه بظواهر تنظيمية مهمة ، مثل معدل الدوران والتغيب والفعالية التنظيمية ويمثل الدافع والرغبة في العمل. الأمر الذي دفع المؤسسات بالاهتمام بالرضا الوظيفي بوصفه أحد الأساليب التي تحقق ولاء العاملين بما يضمن تحقيق الاهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات بالكفاءة والفاعلية (Gkolia et al, 2014:322). وأشار (George & Jones, 2008:84) إن الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر والمعتقدات لدى الموظفين حول وظيفتهم الحالية، إذ يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً إيجابياً بالأداء الوظيفي ويميل الموظفون الذين هم أكثر رضا عن وظائفهم إلى أداء أفضل من أولئك الذين هم أقل رضا، ويمكن للموظفين أيضاً أن يكون لديهم مواقف وجوانب مختلفة من وظائفهم مثل نوع العمل الذي يقومون به ، أو زملائهم في العمل ، أو المشرفين أو المرؤوسين وأجورهم . وعرف (Graham,1982:68) الرضا الوظيفي هو قياس مشاعر الموظف ومواقفه تجاه وظيفته. وايضا عرفه (Spector,1997:2) بأنه يمكن اعتباره شعوراً عالمياً عن الوظيفة أو كمجموعة ذات صلة من المواقف حول مختلف الجوانب أو جوانب الوظيفة. و اضاف (Lythans,1988:176) أن الرضا هو حالة من المشاعر الإيجابية الناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته ومن إدراكه لدرجة ما تمنحه الوظيفة من أشياء مهمة حسب رأيه، وحدد ثلاثة أبعاد للرضا الوظيفي (البعد الأول يمثل البعد العاطفي، والبعد الثاني يتحدد بمدى التطابق بين معطيات العمل والتوقعات، أما البعد الثالث فينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه عدة اتجاهات مترابطة مع بعضها البعض). ويرى (Ivancevich et al,2002:121) هو موقف الموظفين من وظائفهم وهي ناتجة عن تصورهم لوظائفهم والدرجة التي تتطابق به تصورات الموظف مع المنظمة. و أكد (Wagner&Hollenbeck,2010:106) هو الشعور الجيد لدى الموظفين الناتج عن اعتقادهم بأن انجازهم لوظائفهم سيحقق رغباتهم وتطلعاتهم بما يستحقونه من تمييز لجهودهم من احترام وتقدير لجهودهم المبدولة . ويرى الباحثون " ان الرضا الوظيفي هو شعور ايجابي من قبل الموظف تجاه عمله الذي يقوم به وبما يضمن للمؤسسة تحقيق اهدافها".

سادساً: أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي ذات اهمية كبيرة لأنه يؤثر في مهارات العاملين وكفاءاتهم ويكون بمثابة مؤشر جيد فيما يتعلق بتغييرات الوحدة التنظيمية التي من شأنها تعزيز الأداء، إذ ان المؤسسة التي يتمتع موظفيها بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يكسبها السمعة الطيبة لاستقطاب الكفاءات والمهارات وخاصة النادرة منها، وكذلك يسهم زيادة حصة المؤسسة والمنافسة مع المنظمات الأخرى (Aziri., 2011:79). وأشار (Mustapha.,2013:121) ان الرضا الوظيفي يعد احد الاستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة الناجحة في تنمية الولاء والانتماء للموظفين وتخلق روح التعاون والعمل الجماعي وكذلك ادارة السلوكيات التي لا تتفق مع توجهات المؤسسة والإشاعات التي تضر وتهدد وجودها. و اضاف (Colquitt et al., 2014:101-103) ان الخصائص الوظيفية التي يمكن أن تخلق شعوراً بالرضا هي كالتالي :-

- 1- التنوع : ويقصد به الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة عددًا من الأنشطة المختلفة التي تنطوي على عدد من المهارات والمواهب المختلفة .

- 2- الهوية: ويقصد بها الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة إكمال عمل كامل ، يمكن تحديده ، من البداية إلى النهاية بنتيجة واضحة .
- 3- الأهمية: ويقصد بها الدرجة التي يكون فيها للوظيفة تأثير كبير على حياة الموظفين الآخرين.
- 4- الاستقلالية: ويقصد بها الدرجة التي توفر بها الوظيفة الحرية والاستقلالية والتقدير للموظف الذي يؤدي العمل. عندما توفر وظيفتك الاستقلالية، فإنك تنظر إلى نتائجها على أنها نتاج لجهودك , إذ تأتي الاستقلالية في أشكال متعددة ، بما في ذلك حرية التحكم في توقيت وجدولة وتسلسل أنشطة العمل ، بالإضافة إلى الإجراءات والأساليب المستخدمة لإكمالها العمل.
- 5- التغذية العكسية: ، ويقصد بها الدرجة التي يوفر بها تنفيذ الأنشطة التي تتطلبها الوظيفة للموظفين معلومات واضحة حول مدى حسن أدائهم. هذه الخاصية الأساسية تعكس التعليقات التي تم الحصول عليها مباشرة من الوظيفة بدلاً من التعليقات من زملاء العمل أو المشرفين. ويتلقى معظم الموظفين تقييمات أداء رسمية من رؤسائهم ، ولكن هذه الملاحظات تحدث مرة أو ربما مرتين في السنة.

المحور الثالث/ الجانب العملي

أولاً : التوزيع الطبيعي :

الأسلوب الإحصائي المستخدم لتحليل البيانات يتم اختياره وفق معرفة توزيع البيانات, فإذا كان توزيع البيانات طبيعياً ، فيتم استخدام أسلوب الاحصاء المعلمي , أما اذا كان توزيع البيانات غير طبيعي ، فيتم استخدام أسلوب الإحصاء اللامعلمي. (Field,2009:145). ولغرض الوصول الى طبيعة توزيع البيانات إذا كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً ام لا فتوجد عدت ادوات لهذا الاسلوب منها اسلوب الالتواء ولتفرطح، وان مستوى الثقة المستخدم هو (0.05) وليتوزع طبيعياً عندما تكون (Z) المحسوبة للالتواء ولتفرطح إذ تقع ضمن حدود (±1.96)، ويمكن استخراجها وفق تقسيم قيم الالتواء ولتفرطح على الخطأ المعياري لها (Hairetal,2019:95-96). والجدول (2) يوضح النتائج التالية:

جدول (2) التوزيع الطبيعي

التفرطح		الالتواء			
	الخطأ المعياري	Statistic	Z الالتواء	الخطأ المعياري	Statistic
Z التفرطح					
-1.015	.695	-.706	-.271	.354	-.096
					سمات التأثير المثالية
-.538	.695	-.374	-.983	.354	-.348
					سلوك التأثير المثالي
-.306	.695	-.213	-1.104	.354	-.391
					الدافع الملهم
-.684	.695	-.476	-.361	.354	-.128
					الاعتبار الفردي
-.874	.695	-.608	1.129	.354	.400
					التحفيز الفكري

		-0.665				
				0.354	0.190	القيادة التحويلية
-0.956	0.695		0.536			
		-0.440				
				0.354	0.151	الرضا الوظيفي
-0.633	0.695		0.426			

بعد اعادة تنظيمها (spss v.23) المصدر: مخرجات برنامج
وبالنظر الى الجدول المذكور انفاً أن القيم تقع ضمن حدود (1.96 ±) و عليه فان البيانات تتوزع طبيعياً.

ثانياً: ثبات المقياس

يمكن تحديد ثبات المقياس من خلال معرفة الاتساق الداخلي لفقراته باستعمال ألفا كرونباخ ، وكما يلي:
جدول (3) معامل الفا كورنباخ

معامل الفا كورنباخ	عدد الفقرات	المتغيرات والابعاد
0.862	3	سمات التأثير المثالية
0.852	5	سلوك التأثير المثالي
0.861	3	الدافع الملهم
0.860	5	الاعتبار الفردي
0.866	3	التحفيز الفكري
0.857		القيادة التحويلية
0.887	14	الرضا الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.23) بعد اعادة تنظيمها
وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010)، ان النتائج في الجدول المذكور انفاً تشير إلى إن معامل ألفا كورنباخ
لأبعاد ومتغيرات البحث هي أكبر من (0.70) وذلك يشير يشير الى توافر الاتساق الداخلي للمتغيرين و فقراته
وصلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي:

الإحصائي الوصفي يهتم بعرض نتائج الدراسة مع تحليلها وتفسيرها. إذ يتضمن هذا المبحث متغيرين ، الاول
المتغير المستقل (القيادة التحويلية) ، اما المتغير الثاني فيتعلق بمتغير المعتمد (الرضا الوظيفي) ، وقد اشتمل على
عرض كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة ، إذ أن مستوى الاجابة اعتمد على اساس
المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأية فئة. وأن الاستبانة اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق
بشدة - لا اتفق بشدة) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة بإيجاد طول المدى (-1=4)
5 ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4\5=0.80) ويضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح
من الحد الاعلى للمقياس (5) (Dewberry, 2004: 15) و كالآتي :-

جدول (4) فئات الوصف الاحصائي

مستوى الاجابة	الفئات	ت
(منخفض جدا)	1 – 1.80	1
(منخفض)	1.81 – 2.60	2
(معتدل)	2.61 – 3.40	3

(مرتفع)	3.41 – 4.20	4
(مرتفع جداً)	4.21 – 5.00	5

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى الاديبيات السابقة

1- المتغير المستقل (القيادة التحويلية):-

يحتوي متغير القيادة التحويلية على خمسة ابعاد (سمات التأثير المثالية ,سلوك التأثير المثالي ,الدافع الملهم ,الاعتبار الفردي ,التحفيز الفكري) وكما يلي:-

أ. سمات التأثير المثالية: يظهر الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة للفقرات طبقاً لإجابات عينة البحث تجاه بعد سمات التأثير المثالية، إذ يلاحظ في ان الفقرة (1) حصلت على اعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.991)، إذ يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة أن للقيادة يتمتعون بسلوك أخلاقي عالي ، وضمن مستوى اجابة (مرتفع) . في حين حصلت الفقرة (3). على ادنى وسط حسابي، إذ بلغ (3.35) وانحراف معياري بلغ (0.999)، وهذا يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه ان المديرين بالشركة لديهم القدرة في حل المشكلات ، وضمن مستوى اجابة (معتدل). مقابل ذلك حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.708) ، ومستوى اجابة (مرتفع) مما يشير الى قناعة العينة بوجود سمات تأثير عالية للقيادة.

جدول (5) الوصف الاحصائي لبعد سمات التأثير المثالية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	يتمتع المديرين بالشركة بسلوك أخلاقي عالي	3.87	.991	مرتفع
2	يعمل المديرين بالشركة على تلبية حاجات العاملين بالسرعة المطلوبة	3.30	.998	معتدل
3	تساعد خبرة المديرين بالشركة في حل المشكلات.	3.35	.999	معتدل
	بعد سمات التأثير المثالية	3.94	.708	مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.23) بعد اعادة ترتيبها

ب. سلوك التأثير المثالي: يظهر الجدول (6) ان الفقرة (2) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.714)، إذ يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة أن للقيادة لها دور كبير بجعل العاملين معهم يتمتعون بالفخر، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). في حين حصلت الفقرة (5). على ادنى وسط حسابي، إذ بلغ (2.50) وانحراف معياري بلغ (1.091)، إذ يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه هذه الفقرة، وهذا يتطلب على القادة ان تراعي مختلف التأثيرات الأخلاقية والمعنوية في كل قرار ، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). بينما حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.727). ومستوى اجابة (مرتفع) مما يشير الى قناعة الافراد عينة الدراسة بوجود سلوك تأثير مثالي.

جدول (6) الوصف الاحصائي لبعد سلوك التأثير المثالي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	يجعلنا نشعر بالفخر للعمل معه / معها.	3.90	.892	مرتفع

مرتفع	.714	4.11	يتصرف بطرق تبني الاحترام المتبادل.	2
معتدل	.963	3.34	يتحدث عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية بالنسبة لنا.	3
معتدل	.825	3.38	يجعلنا نتجاوز مصالحنا الذاتية للمجموعة.	4
منخفض	1.091	2.50	تراعي مختلف التأثيرات الأخلاقية والمعنوية في كل قرار.	5
مرتفع	.727	3.85	بعد سلوك التأثير المثالي	

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.23) بعد اعادة تنظيمها

ج. الدافع الملهم: يظهر الجدول (7) ان الفقرة (3) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (3.69) وبانحراف معياري (.848)، إذ يبين انسجام جيد في الاجابات وهذا يفسر بوجود بث روح الحماس بين العاملين بالشركة، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). في حين حصلت الفقرة (1). على ادنى وسط حسابي، إذ بلغ (2.58) وبانحراف معياري بلغ (1.356)، إذ يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه ان المديرين بالشركة يجب عليهم حث العاملين للعمل بروح الفريق، وضمن مستوى اجابة (منخفض). إذ حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (3.57) وبانحراف معياري بلغ (.768). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع) مما يشير الى قناعة الافراد عينة الدراسة عن وجود الدافع الملهم في الشركة

جدول (7) الوصف الاحصائي لبعد الدافع الملهم

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	الفريق. بروح العاملين للعمل بالشركة المديرين يحث	2.58	1.356	منخفض
2	واضحة. بصورة بالحوافز المعنوية بالشركة المديرين يهتم	3.67	.853	معتدل
3	يعمل المديرين على بث روح الحماس بين العاملين بالشركة.	3.69	.848	مرتفع
	بعد الدافع الملهم	3.57	.768	مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.23) بعد اعادة ترتيبها

د. بعد الاعتبار الفردي: يظهر الجدول (8) الفقرة التي تنص على (1) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (3.78) وبانحراف معياري (.850)، إذ يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه ان يلهم المرؤوسين بالحماس والالتزام والثقة، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). في حين حصلت الفقرة (3). على أدنى وسط حسابي، إذ بلغ (2.30) وبانحراف معياري بلغ (1.337)، إذ يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه ان على القادة العمل على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). بينما حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (3.76) وبانحراف معياري بلغ (.687). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع).

جدول (8) الوصف الاحصائي لبعد الاعتبار الفردي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	يلهم المرؤوسين بالحماس والالتزام والثقة.	3.78	.850	مرتفع
2	يهتم بالأشخاص الذين يعملون معهم، وليس فقط الوظيفة التي يقومون بها.	3.29	.843	معتدل
3	يشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.	2.30	1.337	منخفض

4	يركز على التعليم الذاتي المستمر.	3.33	.893	معتدل
5	يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.	3.75	.802	مرتفع
	بعد الاعتبار الفردي	3.76	.687	مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.23) بعد اعادة ترتيبها

هـ. **بعد التحفيز الفكري:** يظهر الجدول (9) الفقرة التي تنص على (2) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.757)، إذ يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه ان يشجع المديرين العاملين بالشركة على تقديم الافكار، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). في حين حصلت الفقرة (3) على ادنى وسط حسابي، إذ بلغ (2.49) وبانحراف معياري بلغ (1.753)، إذ يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه ان على المديرين بالشركة العمل على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). بينما حصل البعد ككل على وسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري بلغ (0.712). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة (مرتفع).

جدول (9) الوصف الاحصائي لبعد التحفيز الفكري

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	يقوم المديرين بوضع رؤية عامة للعمل دون تفاصيل.	3.69	.848	مرتفع
2	يشجع المديرين العاملين بالشركة على تقديم الافكار.	3.36	.767	معتدل
3	يعمل المديرين بالشركة على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل .	2.49	1.753	منخفض
	بعد التحفيز الفكري	3.64	.712	مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.23) بعد اعادة ترتيبها

2- **المتغير المعتمد (الرضا الوظيفي):** - يظهر الجدول (10) ان الفقرة (5) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (3.71) وبانحراف معياري (0.968)، إذ يبين انسجام جيد في اجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة أن ادارة الشركة تتبع نمط اشراف يتصف بالمرونة، وضمن مستوى اجابة (مرتفع). في حين حصلت الفقرة (14) على أدنى وسط حسابي، إذ بلغ (2.49) وبانحراف معياري بلغ (1.560)، إذ يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث تجاه أن تتعامل ادارة الشركة بعدالة وشفافية مع جميع العاملين، وضمن مستوى اجابة (منخفض). بينما حصل المتغير ككل على وسط حسابي بلغ (3.39) وبانحراف معياري بلغ (0.775). وبمستوى اجابة (معتدل) وهذا يدل على ان الشركة ان تعمل على زيادة دعمها للرضا الوظيفي.

جدول (10) الوصف الاحصائي لمتغير الرضا الوظيفي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	تمكن ادارة الشركة عاملها من صنع القرارات التي تتناسب مع عملهم.	3.67	.953	مرتفع
2	يسود الاحترام والتعاون على الجو العام في العمل بين العاملين.	3.30	.873	معتدل
3	تراعي ادارة الشركة الجوانب الانسانية لعاملها.	2.50	1.568	منخفض

4	يعتبر الراتب مجزياً قياسياً بالمهام الموكلة للعامل.	2.55	1.617	منخفض
5	تتبع ادارة الشركة نمط اشراف يتصف بالمرونة.	2.56	1.680	منخفض
6	يتماشى العمل مع القدرات التي يمتلكها العاملين.	3.34	.861	معتدل
7	تفوض ادارة الشركة صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز المهام الموكلة إليهم.	3.21	.885	معتدل
8	تحفز ادارة الشركة روح الابداع لدى العاملين.	3.35	.839	معتدل
9	تعمل ادارة الشركة على تنمية روح الابداع لدى عاملها.	3.40	.837	معتدل
10	تولي ادارة الشركة اهتماما بالغرباء ومقترحات العاملين.	3.31	.973	معتدل
11	يشعر الموظف بالأمان الوظيفي في عمله.	3.31	1.019	معتدل
12	توفر ادارة الشركة البرامج التدريبية للعاملين لتحسين ادائهم بصورة مستمرة.	2.55	1.562	منخفض
13	تتبع ادارة الشركة معايير لتقييم اداء العاملين تتسم بالثقة.	3.56	.967	مرتفع
14	تتعامل ادارة الشركة بعدالة وشفافية مع جميع العاملين.	2.49	1.560	منخفض
	المتغير الرضا الوظيفي	3.39	.775	معتدل

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.23) بعد اعادة ترتيبها

رابعاً : اختبار الفرضيات

1- فرضية الارتباط

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير المعتمد او التابع (الرضا). اذ يظهر الجدول مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين المتغيرين. ويستلزم الامر توضيح لبعض المفردات الواردة في الجداول ادناه، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

جدول (11) قوة علاقة الارتباط

ت	معامل الارتباط	مستوى الارتباط
1	اقل من 0.10	علاقة ارتباط منخفضة
2	بين 0.10-0.30	علاقة ارتباط معتدلة
3	اعلى من 0.30	علاقة ارتباط قوية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

يظهر الجدول (12) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير المعتمد (الرضا الوظيفي) اذ بلغ مقدار الارتباط (46.9%) وتؤشر هذه النسبة قوة العلاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية (1%) (R=.469)

($P < 0.01$)، وتوضح هذه العلاقة وجود ارتباط ضمن مستوى علاقة قوية بين متغيري الدراسة، مما يعني قبول الفرضية

جدول (12) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع

اسم المتغير	R قيمة
القيادة التحويلية والرضا الوظيفي	.469**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.26) بعد اعادة ترتيبها

2- فرضية التأثير:

اعتمد الباحثون في اختبار فرضية التأثير على استخدام الانحدار الخطي البسيط لبرنامج (Spss V.26) والهدف الاساسي من تحليل الانحدار للعلاقات بين متغيري الدراسة هو لتحديد إمكانية قبولها او رفضها. جدول (15) التباين (Anova) لفحص التأثير بين القيادة الاكاديمية والرضا الوظيفي

Sig	F	β	t	R Adjusted Square	R Square	R	الفرضية الرئيسية الثانية
.000	12.100	1.656	2.951	.201	.220	.469 ^a	

المصدر: مخرجات برنامج (spss.v.23)

ومن خلال الجدول (8) المذكور أنفاً نلاحظ ان قيمة (t) تبلغ (2.951) وهي قيمة معنوية بالاستناد الى قيمة (sig) المعنوية وهذا يفسر على وجود علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. وإن نتائج تحليل الانحدار البسيط يؤكد ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، مما يدل على قبول الفرضية.

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على ما تم عرضه من نتائج التحليل الإحصائي توصل البحث الى مجموعه من الاستنتاجات العملية المرتبطة بهدف البحث.

أولاً : الاستنتاجات:

- 1- توصل البحث ومن خلال اجابات افراد العينة الى ان شركة توزيع كهرباء الجنوب تمتلك قادة يتميزون بتأثير ايجابي على عمل موظفيهم، وذلك من خلال تبني انماط واساليب متنوعة في العمل في وضع رؤية واضحة، تمكن موظفيها من تحقيق الرضا في الشركة المبحوثة.
- 2- توصل البحث الى ان موظفي الشركة المبحوثة على مستوى معتدل من الرضا عن عملهم، من خلال ما يقدمونه من فرق العمل الجماعية التي تمثل اعمال واساليب مقصودة لغرض تحقيق اهداف الشركة.
- 3- توصل البحث الى وجود علاقة تأثير ايجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة.
- 4- توصل البحث ومن خلال اجابات افراد العينة الى ان ابعاد القيادة التحويلية المتمثلة بـ(سمات التأثير المثالية، سلوك التأثير المثالية، الدافع الملهم، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، القيادة التحويلية) لها تأثير ايجابي على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الشركة مجتمع البحث، إذ ان امتلاك الشركة لقادة ذات شخصية قوية تمنح الثقة لموظفيها وقادرة على تقديم رسالة الشركة بما يتلاءم مع عاداتهم ومعتقداتهم، وكسب ثقة مرؤسيهم

من خلال منحهم الصلاحيات في تقديم الحلول للمشكلات التي تواجههم في وظائفهم، وكذلك تعزيز روح العمل كفرق يتمتعون بروح المبادرة والتعاون في تبادل الخبرات والمهارات لتحقيق اهداف الشركة المبحوثة.

5- رغم تواجد قادة تحويليون في الشركة المبحوثة وظهورها بمستوى (مرتفع) كحالة عامة، الا ان مستوى الرضا الوظيفي كان (معتدل) وهذا يرجع الى عدة اسباب منها، انخفاض مستوى ممارسة القيادة التحويلة في اربعة جوانب مثل، حث الموظفين على العمل بروح الفريق، وعدم الشجيع على المشاركة في القرارات او التأثير بها من قبل الموظفين، عدم ايلاء جانب التفكير الابداعي الالهية المطلوبة

ثانياً: التوصيات: -

لغرض استكمال متطلبات البحث الحالي وتحقيق اهدافه سيتم الاعتماد على مجموعة من التوصيات التي نأمل ان تقدم حل لمجموعة من المشاكل التي تواجهها جامعاتنا والقدرة على تقليل نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لديها ومن هذه التوصيات يمكن توضيحها كما يلي:

- 1- توفير الدعم الكافي والملائم مع طبيعة عمل الشركة المبحوثة، وذلك من خلال منحهم الثقة والامكانيات اللازمة لتطوير عمل الموظفين وبالتالي تحقيق رضاهم.
- 2- تشجيع موظفي الشركة على تبني روح التعاون والمبادرة لتبادل الافكار والخبرات بما يحقق اهداف الشركة واهدافهم، وذلك من خلال اقامة العديد من الورش والندوات والدورات التدريبية داخل وخارج الشركة التي تلبي مهاراتهم وقدراتهم في العمل.
- 3- ضرورة تبني الشركة المبحوثة انماط القيادة التحويلية بكافة تفاصيلها والتركيز على رؤية ورسالة واضحة للشركة يستطيع ابسط موظفي الشركة فهمها والمشاركة في تنفيذها وتوفير الدعم لموظفيهم لغرض تقديم أفضل ما لديهم وبالتالي تحقيق رضاهم داخل الشركة.
- 4- ضرورة تبني الشركة المبحوثة لشخصيات قوية قادرة على ادارة الموظفين بثقة وجدارة وجعلهم يشعرون بأريحية في وظائفهم، وذلك من خلال عرضهم على مجموعة من الاختبارات والمواقف الجديدة في العمل وتقييمهم باستمرار لمعرفة ما مدى امتلاكهم لمهارات القيادة التحويلية داخل الشركة المبحوثة.
- 5- تركيز قيادة الشركة على جميع ابعاد القيادة التحويلية والتعامل معها بدرجة اهمية واحدة وتفعيل خصائصها السلوكية الاساسية، لغرض زيادة مستوى الرضا الوظيفي أكثر ما أمكن.

المصادر:

المصادر العربية:

- القتلاوي، ميثاق هاتف، المهدي، بيبي عزيز (2023). دور القيادة التحويلية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي بحث تحليلي لأراء عينة من مديرية تربية بابل. مجلة أهل البيت الصادرة عن جامعة أهل البيت. المجلد 1، العدد 32، الصفحات 732-752.
- الخفاجي، ياسمين قاسم. (2021). دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل نسيج الحلة. مجلة وارث العلمية، 3 (6).
- عاجل، بلقيس ناجي. (2022). سلوكيات القيادة وتحولها وأثرها في تحسين الإبداع المستدام في دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات. مجلة كلية العلوم بجامعة الرافدين (طباعة ISSN: 1681-6870، ISSN: 2790-2293، Online: 2790-2293)، (2)، 80-94.
- فوزي، علي فاضل. (2022). أبعاد القيادة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي (دراسة تحليلية في شركة في القطاع الصناعي). مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية. (68).

- George, J.M., & Jones, G.R. (2008). *Understanding and managing Organizational Behavior* (Fifth Edition). Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Wagner, J. A. and Hollenbeck, J. R. (2010), *Organizational Behavior Securing Competitive Advantage*, (1th ed), New York: Routledge
- Lythans, F., (1989), *Organizational Behavior*, 5th ed. (New York Mc-Graw-Hill Co.).
- Ivancevich, John, M. & Matteson, Michael. (2002) "organizational behavior and management " 6th ed which it is sold by McGraw-Hill.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- المجلات والدوريات
- Gkolia, A., Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Teacher's job satisfaction and selfefficacy: A review. *European Scientific Journal*, 10(22).
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Bull, I. H. F. (2005). *The relationship between job satisfaction and organisational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the Western Cape* (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).
- Graham, G. H. (1982). *Understanding human relations. The individual, organizations, and management*. Science Research Associates. *Chicago, U S Inc*, 68.
- Mustapha, N., & Zakaria, Z. C. (2013). Measuring job satisfaction from the perspective of interpersonal relationship and faculty workload among academic staff at public universities in Kelantan, Malaysia.
- Al-Aon, S., & Al-Dolaimi, S. N. (2018). The Impact of Organizational Culture in Job satisfaction of Employees at the Jordanian Public Universities of the North Territory. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 10(21).
- Ali, A. (2012). Leadership and its influence in organizations—a review of intellections. *International journal of learning and development*, 2(6), 73-85
- Channing, J. (2020). How Can Leadership Be Taught? Implications for Leadership Educators. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 15(1), 134-148
- Holbert, J., Madhakomala, R., Saparuddin, S., & Timotius, E. (2021). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in

- Indonesia. *Management Science Letters*, 11(4), 1393-1398
- Jibola, A. N. (2020). Ethical leadership and staff innovative behaviour in nigeria. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 59(1).
- Kebede, A. M., & Demeke, G. W. (2017). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in Ethiopian public universities. *Contemporary Management Research*, 13(3).
- Luthra, A., & Dahiya, R. (2015). Effective leadership is all about communicating effectively: Connecting leadership and communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 43-48.
- Lavanya, K. (2021). Review Of Literature For Leadership Attributes In Various Industry. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(2), 1383-1386.
- Misbah, M., Sulaeman, S., & Bakhri, S. (2019). Role of Leadership in Organizational Change: A Case Study at Attaqwa Putra Islamic Boarding School Bekasi-Indonesia. *Asian Journal of Contemporary Education*, 3(1), 72-84
- Nur, I., & Widhi, L. (2019). The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari. *African Journal of Business Management*, 13(14), 465-473.
- Okolie, U. C., Omole, O. G., & Yakubu, A. (2021). Leadership and Effective Human Resource Management in Organization. *RUDN Journal of Public Administration*, 8(3), 277-296
- Reed, G. L. (2019). *Leadership Strategies for Improving Employee Engagement in the Information Technology Industry* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Rubens, A., Schoenfeld, G. A., Schaffer, B. S., & Leah, J. S. (2018). Self-awareness and leadership: Developing an individual strategic professional development plan in an MBA leadership course. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 1-13.
- Surji, K. M., & Rrt, H. (2014). The positive affect of leadership on employee performance and its impact on improving workplace environment in addition to organizational culture. *European journal of business and management*, 6(25), 105-161.
- Ugoani, J. (2015). KICS: A model of motivational leadership in organizations. *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, 6(3).
- Veleva, M. (2020). Best practices as opportunities for leadership soft skills improvement in human resource management in Bulgarian tourism organizations: The Four Season hotels example. *Известия на Съюза на учените-Варна. Серия Икономически науки*, 9(3), 63-71.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in

- Malaysia. *International journal of business, management and social sciences*, 2(1), 24-32
- Yates, L. (2011). Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic. *Emerging science journal*, 5(1), 1-15.
- Zaher, Tayseer & Hammad, Iyad (2011)The impact of transformational leadership on managing organizational change A field study on the Red Crescent Hospital, Damascus, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences – Vol. (27), Issue No. (4).
- Alkadash, Tamer M.& Almaamari, Qais& Al-Absy, Mujeeb Saif& Raju, Valliappan (2020), Theory of Transformational Leadership towards Employee Performance as Sequence of Supply Chain Model: The Mediating Effect of Job Autonomy in Palestine Banks during COVID-19 Pandemic, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 9(, No. (5)
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1).
- Barasa, B. L., & Kariuki, A. (2020). Transformation leadership style and employee job satisfaction in county government of Kakamega, Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 9(5), 100-108.
- Saad, G. B., & Abbas, M. (2019). The influence of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: An empirical case study of Pakistan. *Amazonia Investiga*, 8(21), 117-129.
- Inayat, W., & Jahanzeb Khan, M. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, Peshawar. *Education Research International*, 2021, 1-9.
- Soelistiyono, A., & Wu, M. C. (2020, December). A Study on Transformational Leadership Manners and Attitudes of Leaders in Elite Communities of University and Polytechnic. In *International Joint Conference on Arts and Humanities (IJCAH 2020)* (pp. 1453-1459). Atlantis Press.