

## تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين وأداء الفرق: دراسة حالة لشركة معينة

م.م. ثائر خاشع مصطفى

جامعة الفلوجة / كلية الطب

Thaer.k.mustafa@uofallujah.edu.iq

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين وأداء الفرق في بيئة العمل المعاصرة. تم إجراء دراسة حالة على شركة متعددة الجنسيات تضم 420 موظفاً في قطاع الخدمات المالية. استخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين البيانات الكمية والنوعية، حيث تم توزيع استبيان مهيكّل على عينة من 420 موظفاً، وحققت معدل استجابة بلغ 89.3%. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين ( $r = 0.742, p < 0.01$ )، بالإضافة إلى تأثير إيجابي معنوي على أداء الفرق ( $r = 0.689, p < 0.01$ ). كما كشفت الدراسة أن الدافعية الداخلية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية للقيادة لتعزيز ممارسات القيادة التحويلية في المنظمات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، رضا الموظفين، أداء الفرق، الدافعية الداخلية، فعالية المنظمة

## The Impact of Transformational Leadership on Employee Satisfaction and Team Performance: A Case Study of a Specific Company

A.L Thaer Khasha' Mustafa

University of Fallujah / College of Medicine

[Thaer.k.mustafa@uofallujah.edu.iq](mailto:Thaer.k.mustafa@uofallujah.edu.iq)

### Abstract

This study aims to examine the impact of transformational leadership on employee satisfaction and team performance in a contemporary work environment. A case study was conducted on a multinational company with 420 employees in the financial services sector. The study used a mixed-methods approach that combines quantitative and qualitative data. A structured questionnaire was administered to a sample of 420 employees, achieving a response rate of 89.3%. The results showed a strong positive relationship between transformational leadership and employee satisfaction ( $r = 0.742, p < 0.01$ ), as well as a statistically significant positive effect on team performance ( $r = 0.689, p < 0.01$ ). The study also revealed that intrinsic motivation plays a mediating role in this relationship. The study recommends developing leadership training programs to enhance transformational leadership practices in organizations.

**Keywords:** Transformational leadership, Employee satisfaction, Team performance, Intrinsic motivation, Organizational effectiveness.

### المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية تتطلب من المنظمات تبني أساليب قيادية فعالة لضمان النجاح والاستمرارية. تُعتبر القيادة التحويلية (Transformational Leadership) واحدة من أهم النظريات القيادية التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين والممارسين في العقود الأخيرة (1). فقد أصبحت القيادة التحويلية محوراً أساسياً في الدراسات التنظيمية نظراً لقدرتها على إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الموظفين وأداء المنظمات (2).

تُعرّف القيادة التحويلية كنمط قيادي يُلهم الأتباع ويحفزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من خلال تغيير معتقداتهم وقيمهم ودوافعهم، مما يمكنهم من تحقيق أداء يفوق التوقعات الأولية (3). تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد أساسية: التأثير المثالي (Idealized Influence)، والدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)، والتحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)، والاعتبار الفردي (Individualized Consideration) (4).

ويُشير البعد الأول، التأثير المثالي، إلى قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يُحتذى به من خلال إظهار السلوكيات الأخلاقية والثقة بالنفس (5). أما الدافعية الإلهامية فتتضمن قدرة القائد على خلق رؤية مُلهمة ومشاركة تحفز الأتباع على العمل بحماس نحو تحقيق الأهداف المشتركة (6). في حين يركز التحفيز الفكري على تشجيع الأتباع على التفكير النقدي والإبداعي وتحدي الافتراضات القائمة (7). أخيراً، يُعنى الاعتبار الفردي بمعاملة كل فرد كحالة خاصة والاهتمام بحاجاته التطويرية والشخصية (8).

## الإطار النظري

### مفهوم القيادة التحويلية

تشكل القيادة التحويلية نموذجاً قيادياً متطوراً يركز على إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات التقليدية. تعتمد هذه القيادة على بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة والاحترام العميق بين القائد ومروؤوسيه.

### الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية:

١. التأثير المثالي:  
يمثل قدرة القائد على أن يكون نموذجاً يُحتذى به من خلال التمتع بالصفات الأخلاقية العالية والمبادئ الراسخة. يتجلى هذا البعد في سلوكيات القائد التي تعكس النزاهة والصدق والشفافية، مما يولد الاحترام العميق والثقة بين أفراد الفريق.
٢. الدافعية الإلهامية:  
تركز على قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية ملهمة وإيصالها بفعالية للعاملين. يتميز القائد التحويليون بقدرتهم على تحفيز العاملين من خلال الخطابات الملهمة وخلق حماس جماعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
٣. التحفيز الفكري:  
يشجع هذا البعد القائد على تنمية التفكير النقدي والإبداعي لدى العاملين. يتضمن تحفيزهم لتحدي الافتراضات التقليدية والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات، والاستعداد لتجريب أساليب جديدة في العمل.
٤. الاعتبار الفردي:  
يركز على الاهتمام الفردي بكل عضو في الفريق، حيث يدرك القائد التحويلي الاحتياجات الفريدة لكل فرد ويسعى لتطوير قدراته الشخصية والمهنية. يتضمن هذا البعد تقديم الدعم المستمر والتوجيه الفردي.

## نظرية القيادة التحويلية:

تستند القيادة التحويلية إلى نظرية برنز (1978) التي طورها لاحقاً باس (1985). تفترض النظرية أن القادة التحويليين يعملون على تغيير قيم ومعتقدات المرؤوسين من خلال:

- رفع مستوى الوعي بالأهداف والغايات
- تحفيزهم لتجاوز المصالح الشخصية
- مساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة

## رضا الموظفين

يشكل رضا الموظفين مؤشراً حيوياً لصحة المنظمة وفعالية بيئة العمل فيها. يعكس هذا المفهوم المشاعر والإدراكات التي يكوّنها الموظف تجاه عمله وبيئة العمل المحيطة به.

## أبعاد الرضا الوظيفي:

١. الرضا عن طبيعة العمل:  
يشمل مدى تناسب المهام مع قدرات الموظف وميوله المهنية، ومدى تنوع المهام وتحديها، وفرص الإبداع والابتكار المتاحة.
٢. الرضا عن الأجر والمكافآت:  
يتضمن العدالة في نظام الأجور والمرتبات، وملاءمة المكافآت مع الجهد المبذول، وشفافية نظام العلاوات والحوافز.
٣. الرضا عن فرص التقدم الوظيفي:  
يشمل وضوح مسارات التقدم الوظيفي، وعدالة نظام الترقيات، وفرص التدريب والتطوير المتاحة.
٤. الرضا عن بيئة العمل:  
يتضمن ظروف العمل المادية والاجتماعية، وطبيعة العلاقات مع الزملاء والرؤساء، وثقافة المنظمة السائدة.
٥. الرضا عن سياسات الإدارة:  
يشمل عدالة سياسات التوظيف والتقييم، ومرونة نظام العمل، وفعالية قنوات الاتصال.

## النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

١. نظرية التوقع (فروم 1964):  
تركز على العلاقة بين الجهد والأداء والمكافآت، حيث يعتمد الرضا على توقع الموظف أن جهوده ستؤدي إلى أداء جيد وأن هذا الأداء سيقابله مكافآت عادلة.
٢. نظرية العاملين (هيرزبرغ 1959):  
تميز بين العوامل الصحية (التي تمنع عدم الرضا) والعوامل المحفزة (التي تزيد الرضا). تشمل العوامل الصحية ظروف العمل والرواتب، بينما تشمل العوامل المحفزة الاعتراف بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

## ٣. نظرية المساواة (آدمز 1963):

ترى أن الرضا ينتج عن إدراك الموظف للعدالة في المعاملة مقارنة بالآخرين، حيث يقارن الموظف مدخلاته ومخرجاته مع زملائه.

## أداء الفرق

يمثل أداء الفرق مؤشراً حاسماً لفعالية المنظمات المعاصرة، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على العمل الجماعي في بيئات العمل الحديثة.

## مكونات أداء الفرق:

## ١. تحقيق الأهداف:

يقاس من خلال قدرة الفريق على تحقيق الأهداف المحددة ضمن الجدول الزمني والميزانية المقررة، وجودة المخرجات النهائية.

## ٢. جودة العمل الجماعي:

تشمل فعالية عمليات اتخاذ القرار الجماعي، وكفاءة تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق، وجودة التواصل الداخلي.

## ٣. الابتكار والتطوير:

يتضمن قدرة الفريق على توليد أفكار جديدة، وتطوير حلول مبتكرة، وتحسين العمليات القائمة.

## ٤. التعاون والتماسك:

يعكس مستوى الترابط بين أعضاء الفريق، وروح التعاون السائدة، وفعالية إدارة الخلافات داخل الفريق.

## عوامل تأثير أداء الفرق:

## ١. العوامل الهيكلية:

- وضوح أهداف الفريق
- مناسبة حجم الفريق
- كفاية الموارد المتاحة
- فعالية هيكل الاتصالات

## ٢. العوامل الإجرائية:

- جودة عمليات اتخاذ القرار
- فعالية التنسيق بين الأعضاء
- كفاءة إدارة الصراعات
- جودة نظام المتابعة والتقييم

## ٣. العوامل العلائقية:

- مستوى الثقة بين الأعضاء

- جودة التواصل
- روح التعاون
- الاحترام المتبادل

#### العلاقة بين المتغيرات:

تتفاعل متغيرات الدراسة في إطار نظري متكامل، حيث تؤثر القيادة التحويلية في رضا الموظفين من خلال:

- خلق بيئة عمل محفزة
- تعزيز الشعور بالانتماء
- تحقيق العدالة التنظيمية
- توفير فرص النمو والتطور
- كما تؤثر في أداء الفرق من خلال:
- تحفيز العمل الجماعي
- تعزيز الابتكار
- تحسين جودة القرارات
- تعزيز التماسك الفريقي

وتلعب الدافعية الداخلية دوراً بسيطاً في هذه العلاقات، حيث تعمل القيادة التحويلية على تعزيز الدوافع الذاتية للموظفين، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم وأدائهم.

#### الدراسات السابقة:

لقد أظهرت الدراسات الحديثة أن القيادة التحويلية تحقق تأثيرات إيجابية متوسطة إلى كبيرة على مجموعة واسعة من النتائج التنظيمية، مما يُبرهن على الصلة القوية والمتسقة بينها وبين النتائج الفردية والجماعية والتنظيمية (9). فقد وجدت دراسة حديثة أجراها لاي وزملاؤه (2020) على عينة من 507 ممرضة في 44 فريقاً أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على أداء المهام وسلوكيات المساعدة من خلال تعزيز مشاركة الموظفين في العمل (10).

كما تُظهر الأدبيات المعاصرة أن رضا الموظفين يُعتبر من أهم المؤشرات لقياس فعالية المنظمة وأداء القيادة (11). يُعرّف رضا الموظفين كحالة عاطفية إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته المهنية (12). ويُعتبر رضا الموظفين مؤشراً حيوياً لصحة المنظمة وقدرتها على الاحتفاظ بالموهب المتميزة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (13).

تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين. فقد أجرى خوصو وزملاؤه (2023) دراسة على 104 موظفين في شركة هندسية متعددة الجنسيات ووجدوا علاقة إيجابية معنوية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث بلغت قيمة متوسط رضا الموظفين 4.04 من أصل 5، مما يُشير إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي (14).

وفي دراسة أخرى أجراها الأبولناصر وزملاؤه (2023) على موظفي الفنادق في المملكة العربية السعودية بعد ذروة جائحة كوفيد-19، وجدوا أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر إيجابي على الرفاهية النفسية للموظفين، كما أن مشاركة الموظفين ورضا العمل يتوسطان هذه العلاقة بشكل تسلسلي.(15)

من ناحية أخرى، يُعتبر أداء الفرق عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات المعاصرة، خاصة في بيئة العمل التي تعتمد بشكل متزايد على العمل الجماعي والتعاون(16). يُعرّف أداء الفريق كالنتائج التي يحققها الفريق في الأنشطة الابتكارية، والتي تُعتبر حيوية لتطوير المنظمات وقدرتها التنافسية.(17)

أظهرت دراسة حديثة أجراها ماخ وزملاؤه (2022) على 690 لاعباً محترفاً في 59 فريقاً رياضياً محترفاً في إسبانيا أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الموضوعي للفريق من خلال الدور الوسيط لتماسك الفريق، وأن هذا التأثير غير المباشر يكون أكثر بروزاً عندما يكون مستوى الأداء السابق أعلى.(18)

وفي قطاع الأعمال، وجدت دراسة أجراها وانغ وزملاؤه (2025) أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على أداء الابتكار الجماعي، والذي يتوسطه المرونة التنظيمية. وتصبح هذه العلاقة أكثر أهمية عندما يُنظر إلى عدم اليقين البيئي كمُعَدِّل في عملية الوساطة.(19)

تُظهر الأدبيات أيضاً أن الدافعية الداخلية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين القيادة التحويلية ونتائج العمل الإيجابية. فقد أجرى حسن وزملاؤه (2020) دراسة على 308 موظفين في قطاع الاتصالات ووجدوا أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي معنوي بالدافعية الداخلية ( $r = 0.29, p < 0.01$ ) ، والتي بدورها ترتبط بشكل إيجابي بأداء العمل.(20) ( $r = 0.30, p < 0.01$ )

إن فهم آليات تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين وأداء الفرق يكتسب أهمية خاصة في السياق العربي، حيث تواجه المنظمات تحديات فريدة تتعلق بالتنوع الثقافي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة(21). كما أن الدراسات في هذا المجال في المنطقة العربية ما زالت محدودة نسبياً مقارنة بالدراسات الغربية.(22)

تشير الدراسات أيضاً إلى أن فعالية القيادة التحويلية قد تتأثر بعوامل سياقية مختلفة مثل الثقافة التنظيمية، والبيئة الخارجية، وخصائص الأتباع(23). على سبيل المثال، وجدت دراسة حديثة أن تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين يختلف حسب جنس المرؤوسين، حيث كانت العلاقة أقوى للذكور منها للإناث.(24)

كما تُظهر البحوث الحديثة أن القيادة التحويلية تُحقق نتائج إيجابية متعددة تشمل تعزيز الالتزام التنظيمي، وزيادة مشاركة الموظفين، وتحسين الأداء الوظيفي، وتقليل نوايا ترك العمل(25). فقد وجدت دراسة حديثة أجراها غوي وزملاؤه (2022) على 845 موظف فندق في الصين أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي العاطفي والأداء الوظيفي، وأن مشاركة الموظفين تتوسط جزئياً هذه العلاقات.(26)

وفي سياق الرعاية الصحية، أظهرت دراسة حديثة أجراها الباحثون الإيطاليون (2024) على القادة التمريضيّين أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي والإتقان الشخصي، مما يُبرز أهمية هذا النمط القيادي في القطاعات الخدمية الحساسة.(27)

إن التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمات، مثل التطور التكنولوجي السريع، وتغير توقعات الموظفين، وزيادة المنافسة العالمية، تتطلب من القادة تبني أساليب قيادية تحويلية قادرة على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز(28). كما أن الجيل الجديد من الموظفين يسعى إلى إيجاد معنى في عملهم ويتطلع إلى قادة يُلهمونهم ويُطورون قدراتهم.(29)

تشير الدراسات أيضاً إلى أن القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تُعزز الرفاهية النفسية للموظفين وتُقلل من مستويات الإجهاد والإرهاق الوظيفي(30). فقد وجدت دراسة تحليلية شاملة (2022) أن القيادة التحويلية ترتبط بمستويات أقل من الإجهاد والرفاهية العاطفية الإيجابية لدى الموظفين.(31)

من منظور تطبيقي، تُعتبر هذه الدراسة مساهمة مهمة لممارسي إدارة الموارد البشرية والقادة التنظيميين، حيث تُقدم أدلة عملية حول كيفية تحسين رضا الموظفين وأداء الفرق من خلال تطوير ممارسات القيادة التحويلية(32). كما تُسلط الضوء على الآليات النفسية والتنظيمية التي تُفسر تأثير القيادة التحويلية على النتائج المرغوبة.(33)

وبناءً على المراجعة الشاملة للأدبيات، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية في السياق العربي من خلال فحص تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين وأداء الفرق في شركة معينة، مع التركيز على الدور الوسيط للدافعية الداخلية والعوامل المُعدّلة المحتملة.

### منهجية البحث

#### تصميم الدراسة

تم تبني منهج البحث المختلط (Mixed-Methods Research) الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لضمان الحصول على فهم شامل ومتعمق لموضوع الدراسة(34). يُعتبر هذا المنهج مناسباً لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى فحص العلاقات السببية بين المتغيرات بالإضافة إلى استكشاف التفسيرات العميقة لهذه العلاقات.(35)

تم اعتماد التصميم المستعرض (Cross-sectional Design) لجمع البيانات الكمية، حيث تم قياس جميع المتغيرات في نقطة زمنية واحدة. يُعتبر هذا التصميم مناسباً لفحص العلاقات الارتباطية بين المتغيرات وأقل تكلفة من التصميم الطولي(36). كما تم إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عينة مُختارة من المشاركين لتعزيز البيانات الكمية بالرؤى النوعية العميقة.

### الجانب العملي

#### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة للخدمات المالية (شركة خاصة)، والبالغ عددهم 420 موظفاً موزعين على مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية. تم اختيار هذه الشركة نظراً لكونها تُمثل نموذجاً للمنظمات المعاصرة التي تواجه تحديات قيادية وإدارية متنوعة في بيئة الأعمال الديناميكية.

تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع فئات الموظفين بطريقة متناسبة. تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات بناءً على المستوى الوظيفي (إدارة عليا، إدارة وسطى، موظفون تنفيذيون) والقسم الوظيفي (مالية، تسويق، عمليات، موارد بشرية، تكنولوجيا معلومات). تم تحديد حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan) عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، مما نتج عن حجم عينة مطلوب قدره 375 مشاركاً.

بلغ العدد الفعلي للمشاركين في الدراسة 376 موظفاً، محققين معدل استجابة قدره 89.3%. تراوحت أعمار المشاركين بين 24 و58 عاماً بمتوسط قدره 36.4 عاماً وانحراف معياري 8.7 عاماً. شكلت الإناث نسبة 42.3% من العينة بينما شكل الذكور 57.7%. أما من ناحية المؤهل العلمي، فقد حمل 67.8% من المشاركين درجة البكالوريوس، و23.4% درجة الماجستير، و8.8% درجات أخرى. تراوحت سنوات الخبرة بين سنة واحدة و25 سنة بمتوسط قدره 8.2 سنوات.

## أدوات جمع البيانات

### الاستبيان المهيكل

تم تطوير استبيان شامل يتكون من خمسة أقسام رئيسية لقياس متغيرات الدراسة:

**1- القيادة التحويلية:** تم استخدام النسخة المختصرة من مقياس القيادة متعدد العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ-6S) المطور من قبل أفوليو وباس (2004) (37). يتكون المقياس من 21 عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية: التأثير المثالي (6 عبارات)، والدافعية الإلهامية (6 عبارات)، والتحفيز الفكري (4 عبارات)، والاعتبار الفردي (5 عبارات). تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة).

**2- رضا الموظفين:** تم تطبيق النسخة المختصرة من مقياس مينيسوتا لرضا الموظفين (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ) والذي يتكون من 20 عبارة تقيس الرضا العام للموظف (38). يُعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً وموثوقية في قياس رضا الموظفين.

**3- أداء الفرق:** تم تطوير مقياس مُخصص لأداء الفرق بناءً على أدبيات إدارة الفرق، ويتكون من 15 عبارة تقيس أبعاد مختلفة لأداء الفريق منها: تحقيق الأهداف، جودة المخرجات، التعاون والتنسيق، والابتكار والإبداع (39).

**4- الدافعية الداخلية:** تم استخدام مقياس الدافعية الداخلية في العمل (Work Intrinsic Motivation Scale) المكون من 12 عبارة (40). يقيس هذا المقياس مدى انخراط الموظف في عمله بدافع داخلي وليس لأسباب خارجية.

**5- البيانات الديموغرافية:** شملت العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والقسم.

### المقابلات شبه المهيكلة

تم إجراء 25 مقابلة شبه مهيكلة مع مشاركين مُختارين بطريقة هادفة لتمثيل مختلف فئات الموظفين. استغرقت كل مقابلة ما بين 30-45 دقيقة وتم تسجيلها بعد الحصول على موافقة المشاركين. تركزت أسئلة المقابلة على فهم تجارب المشاركين مع القيادة التحويلية وتأثيرها على رضاهم الوظيفي وأداء فرقهم.

### إجراءات جمع البيانات

تم الحصول على الموافقات الأخلاقية اللازمة من إدارة الشركة ولجنة أخلاقيات البحث في الجامعة قبل بدء جمع البيانات. تم تطبيق الاستبيان إلكترونياً عبر منصة آمنة لضمان سرية البيانات وسهولة الوصول للمشاركين. أرسلت دعوات المشاركة عبر البريد الإلكتروني الداخلي للشركة مع شرح واضح لأهداف الدراسة وطبيعة المشاركة الطوعية.

تم جمع البيانات على مدى شهرين (سبتمبر - أكتوبر 2024) مع إرسال تذكيرات أسبوعية للمشاركين المحتملين. تم إجراء المقابلات في أماكن مريحة وسرية داخل مقر الشركة أو عبر منصات التواصل المرئي حسب تفضيل المشاركين.

## تحليل البيانات

### التحليل الكمي

تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28.0) وبرنامج AMOS 26.0 لتحليل البيانات الكمية. شملت مراحل التحليل:

1- **التحليل الوصفي:** حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.

2- **تحليل الموثوقية:** حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة.

3- **التحليل العاملي التوكيدي:** للتحقق من صحة النموذج القياسي للمتغيرات الكامنة.

4- **تحليل الارتباط:** لفحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

5- **نمذجة المعادلات الهيكلية:** لاختبار النموذج النظري المقترح وفحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

### التحليل النوعي

تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي (41) (Thematic Analysis) شملت مراحل التحليل: النسخ الحرفي للمقابلات، الترميز الأولي، تجميع الرموز في موضوعات فرعية، وأخيراً تطوير الموضوعات الرئيسية. تم استخدام برنامج NVivo 12 لتسهيل عملية تحليل البيانات النوعية.

### الصدق والموثوقية

تم اتخاذ عدة إجراءات لضمان صدق وموثوقية النتائج:

1- **صدق المحتوى:** تم مراجعة الاستبيان من قبل ثلاثة محكمين متخصصين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي.

2- **الصدق التقاربي والتمييزي:** تم التحقق منهما من خلال التحليل العاملي التوكيدي.

3- **الموثوقية:** تم حساب معاملات ألفا كرونباخ لجميع المقاييس والتي تراوحت بين 0.84 و 0.92.

4- **طريقة التحقق المتعددة:** تم استخدام البيانات النوعية للتحقق من النتائج الكمية وتعزيزها.

### الاعتبارات الأخلاقية

تم الالتزام بجميع المعايير الأخلاقية للبحث العلمي، بما في ذلك الحصول على الموافقة المطلعة من جميع المشاركين، وضمان سرية البيانات وعدم الكشف عن هوية المشاركين، وحق المشاركين في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون تبرير.

### النتائج

#### الخصائص الديموغرافية للعينة

يُوضح الجدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. شارك في الدراسة 376 موظفاً، منهم 217 ذكراً (57.7%) و159 أنثى (42.3%). تراوحت الأعمار بين 24-58 عاماً بمتوسط 36.4 عاماً (انحراف معياري = 8.7). من ناحية المؤهل العلمي، حمل 255 مشاركاً (67.8%) درجة البكالوريوس، و88 مشاركاً (23.4%) درجة الماجستير، بينما حمل 33 مشاركاً (8.8%) مؤهلات أخرى.

#### جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

| المتغير      | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|------------------|---------|----------------|
| الجنس        | ذكر              | 217     | 57.7%          |
|              | أنثى             | 159     | 42.3%          |
| العمر        | 24-30 سنة        | 142     | 37.8%          |
|              | 31-40 سنة        | 156     | 41.5%          |
|              | 41-50 سنة        | 58      | 15.4%          |
|              | أكثر من 50 سنة   | 20      | 5.3%           |
|              | المؤهل العلمي    | 255     | 67.8%          |
|              | ماجستير          | 88      | 23.4%          |
|              | أخرى             | 33      | 8.8%           |
| سنوات الخبرة | 1-5 سنوات        | 168     | 44.7%          |
|              | 6-10 سنوات       | 132     | 35.1%          |
|              | أكثر من 10 سنوات | 76      | 20.2%          |

#### الإحصاءات الوصفية ومعاملات الموثوقية

يُظهر الجدول رقم (2) الإحصاءات الوصفية ومعاملات الموثوقية لمتغيرات الدراسة. سجلت القيادة التحويلية متوسطاً حسابياً قدره 3.89 (انحراف معياري = 0.76) من أصل 5، مما يُشير إلى مستوى جيد من ممارسة القيادة التحويلية في الشركة محل الدراسة. كما سجل رضا الموظفين متوسطاً قدره 3.94 (انحراف معياري = 0.68)، وأداء الفرق 4.02 (انحراف معياري = 0.71)، والدافعية الداخلية 3.86 (انحراف معياري = 0.73).

#### جدول (2): الإحصاءات الوصفية ومعاملات الموثوقية

| المتغير            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات |
|--------------------|-----------------|-------------------|--------------------|--------------|
| القيادة التحويلية  | 3.89            | 0.76              | 0.921              | 21           |
| التأثير المثالي    | 3.92            | 0.81              | 0.887              | 6            |
| الدافعية الإلهامية | 3.88            | 0.79              | 0.879              | 6            |
| التحفيز الفكري     | 3.85            | 0.84              | 0.856              | 4            |
| الاعتبار الفردي    | 3.91            | 0.83              | 0.872              | 5            |
| رضا الموظفين       | 3.94            | 0.68              | 0.909              | 20           |
| أداء الفرق         | 4.02            | 0.71              | 0.894              | 15           |
| الدافعية الداخلية  | 3.86            | 0.73              | 0.883              | 12           |

#### تحليل الارتباط

يُوضح الجدول رقم (3) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة. أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية إيجابية قوية ومعنوية إحصائياً بين جميع متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة ( $p < 0.01$ ) سجلت العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين أقوى معامل ارتباط ( $r = 0.742$ ) ، تليها العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الفرق ( $r = 0.689$ ) كما ارتبطت الدافعية الداخلية إيجابياً مع جميع المتغيرات الأخرى.

جدول (3): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المتغير              | 1       | 2       | 3       | 4 |
|----------------------|---------|---------|---------|---|
| 1- القيادة التحويلية | 1       |         |         |   |
| 2- رضا الموظفين      | 0.742** | 1       |         |   |
| 3- أداء الفرق        | 0.689** | 0.657** | 1       |   |
| 4- الدافعية الداخلية | 0.578** | 0.612** | 0.543** | 1 |

\*\*\*  $p < 0.01$  \*\*

### نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية

تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار النموذج النظري المقترح. أظهرت مؤشرات جودة النموذج قيماً مقبولة  $\chi^2/df = 2.847$  ،  $CFI = 0.942$  ،  $TLI = 0.937$  ،  $RMSEA = 0.069$  ،  $SRMR = 0.058$ . يُوضح الجدول رقم (4) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين متغيرات الدراسة.

جدول (4): نتائج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية

| مستوى الدلالة | التأثير الكلي | التأثير غير المباشر | التأثير المباشر | المسار                                |
|---------------|---------------|---------------------|-----------------|---------------------------------------|
| $p < 0.001$   | 0.723**       | 0.089*              | 0.634**         | القيادة التحويلية ← رضا الموظفين      |
| $p < 0.001$   | 0.588**       | 0.076*              | 0.512**         | القيادة التحويلية ← أداء الفرق        |
| $p < 0.001$   | 0.547**       | -                   | 0.547**         | القيادة التحويلية ← الدافعية الداخلية |
| $p < 0.05$    | 0.163*        | -                   | 0.163*          | الدافعية الداخلية ← رضا الموظفين      |
| $p < 0.05$    | 0.139*        | -                   | 0.139*          | الدافعية الداخلية ← أداء الفرق        |

\*\*\*  $p < 0.001$  , \*  $p < 0.05$  \*\*

### التحليل حسب المتغيرات الديموغرافية

أظهر تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق معنوية في مستويات القيادة التحويلية حسب المستوى الوظيفي ( $F = 8.642$  ,  $p < 0.001$ ) وسنوات الخبرة ( $F = 5.234$  ,  $p < 0.01$ ) سجل الموظفون في المستويات الإدارية العليا تقييمات أعلى للقيادة التحويلية مقارنة بالموظفين التنفيذيين. كما أظهر تحليل t-test عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في تقييم القيادة التحويلية ( $t = 1.423$  ,  $p > 0.05$ ).

جدول (5): الفروق في متغيرات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

| مستوى الدلالة | قيمة F/t    | الانحراف المعياري | المتوسط | الفئة          | المتغير           |
|---------------|-------------|-------------------|---------|----------------|-------------------|
| $p < 0.001$   | $F = 8.642$ | 0.68              | 4.23    | إدارة عليا     | القيادة التحويلية |
|               |             | 0.71              | 3.95    | إدارة وسطى     |                   |
|               |             | 0.79              | 3.74    | موظفو تنفيذيون |                   |

|              |      |      |      |           |          |
|--------------|------|------|------|-----------|----------|
| رضا الموظفين | ذكور | 3.97 | 0.66 | t = 1.125 | p > 0.05 |
|              | إناث | 3.89 | 0.71 |           |          |

## المناقشة

تُظهر نتائج هذه الدراسة أدلة قوية على التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على كل من رضا الموظفين وأداء الفرق، مما يتماشى مع الأدبيات النظرية الواسعة في هذا المجال. إن معامل الارتباط القوي بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين ( $r = 0.742, p < 0.01$ ) يؤكد ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أجراها خوصو وزملاؤه (2023) والتي وجدت علاقة إيجابية معنوية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية ورضا الموظفين (42). كما تُدعم هذه النتيجة ما أشار إليه تحليل جاززون لاسو وزملاؤه (2024) الذي أظهر أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر ومعنوي على رضا الموظفين وفعاليتهم (43).

من ناحية أخرى، تُبرز النتائج التأثير الكبير للقيادة التحويلية على أداء الفرق ( $r = 0.689, p < 0.01$ )، وهو ما يتفق مع دراسة ماخ وزملاؤه (2022) التي أجريت على الفرق الرياضية المحترفة والتي وجدت أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الموضوعي للفرق من خلال تماسك الفريق (44). كما تُدعم هذه النتيجة الدراسة الحديثة لوانغ وزملاؤه (2025) التي أظهرت أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على أداء الابتكار الجماعي (45).

إن الدور الوسيط المهم للدافعية الداخلية الذي كشفت عنه هذه الدراسة يُقدم مساهمة نظرية مهمة في فهم الآليات النفسية التي تُفسر تأثير القيادة التحويلية. فقد أظهرت النتائج أن الدافعية الداخلية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من رضا الموظفين وأداء الفرق. هذا يتماشى مع دراسة حسن وزملاؤه (2020) التي أجريت على 308 موظفين في قطاع الاتصالات ووجدت أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي معنوي بالدافعية الداخلية ( $r = 0.29, p < 0.01$ )، والتي بدورها ترتبط بأداء العمل (46).

تُشير هذه النتيجة إلى أن القادة التحويليين لا يُؤثرون على أتباعهم بشكل مباشر فحسب، بل يعملون على تنمية دوافعهم الداخلية للعمل والإنجاز. من خلال ممارسات التأثير المثالي والدافعية الإلهامية، يستطيع القادة التحويليون خلق بيئة عمل تُحفز الموظفين على الانخراط في مهامهم بدافع داخلي حقيقي وليس فقط استجابة للمكافآت الخارجية (47). هذا التفسير يتوافق مع نظرية التقرير الذاتي (Self-Determination Theory) التي تؤكد على أهمية الدافعية الداخلية في تحقيق الأداء المتميز والرضا النفسي (48).

من المُثير للاهتمام أن النتائج أظهرت عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في تقييم القيادة التحويلية، وهو ما يختلف عن بعض الدراسات السابقة التي وجدت فروقاً جنسية في فعالية القيادة التحويلية. على سبيل المثال، وجدت دراسة شو وزملاؤه (2021) أن العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين تكون أقوى للذكور منها للإناث (49). قد يُعزى هذا التباين إلى الاختلافات الثقافية أو طبيعة المنظمة محل الدراسة أو المنهجية المستخدمة.

تُظهر النتائج أيضاً أن الموظفين في المستويات الإدارية العليا يُقيّمون القيادة التحويلية بدرجة أعلى مقارنة بالموظفين التنفيذيين ( $F = 8.642, p < 0.001$ ). هذه النتيجة منطقية من منظور أن الموظفين في المستويات الإدارية العليا عادة ما يكون لديهم تفاعل أكبر ومباشر مع القيادة العليا، كما أنهم قد يكونون أكثر فهماً وتقديراً لممارسات القيادة التحويلية نظراً لخبرتهم الإدارية (50).

إن المستوى العالي نسبياً للقيادة التحويلية المُسجل في هذه الدراسة (متوسط = 3.89 من أصل 5) يُشير إلى وجود بيئة قيادية إيجابية في المنظمة محل الدراسة. هذا المستوى قابل للمقارنة مع النتائج التي

توصلت إليها دراسات أخرى في بيانات مشابهة. على سبيل المثال، سجلت دراسة خان وزملاؤه (2020) على القطاع المصرفي في الإمارات متوسطات مشابهة لأبعاد القيادة التحويلية. (51)

من ناحية التطبيق العملي، تُقدم هذه النتائج مؤشرات مهمة للممارسين وصانعي السياسات في المنظمات. أولاً، تؤكد أهمية الاستثمار في تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين والقادة في جميع المستويات التنظيمية. فالنتائج تُظهر بوضوح أن ممارسة القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسينات ملموسة في رضا الموظفين وأداء الفرق، وهما عاملان حاسمان في نجاح المنظمات المعاصرة. (52)

ثانياً، تُسلط النتائج الضوء على أهمية تركيز برامج التطوير القيادي على تنمية الدافعية الداخلية للموظفين كوسيلة فعالة لتحسين الأداء. القادة الذين يستطيعون إلهام موظفيهم وتحفيز دوافعهم الداخلية سيحققون نتائج أفضل من أولئك الذين يعتمدون فقط على الحوافز الخارجية (53). هذا يتطلب تطوير مهارات القادة في مجالات التواصل الإلهامي، وخلق الرؤى المشتركة، والاهتمام بالنمو الشخصي والمهني للموظفين.

ثالثاً، تُشير النتائج إلى ضرورة تطوير أنظمة قياس وتقييم شاملة تأخذ في الاعتبار ليس فقط الأداء الكمي، بل أيضاً العوامل النوعية مثل رضا الموظفين ومستوى دافعيتهم الداخلية. هذا النهج الشامل سيُمكن المنظمات من الحصول على صورة أكثر دقة عن صحتها التنظيمية وفعاليتها قيادتها. (54)

من منظور نظري، تُساهم هذه الدراسة في تعزيز فهمنا لآليات تأثير القيادة التحويلية في السياق العربي. فبينما تؤكد النتائج صحة نظرية القيادة التحويلية عبر الثقافات، إلا أنها تُظهر أيضاً خصوصيات مهمة تتعلق بالسياق الثقافي والتنظيمي للمنطقة العربية. على سبيل المثال، قد تكون القيم الثقافية العربية مثل الاحترام للسلطة والتركيز على العلاقات الشخصية عوامل مُساعدة في فعالية ممارسات القيادة التحويلية. (55)

إلا أن هذه الدراسة لا تخلو من بعض القيود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج. أولاً، الطبيعة المقطعية للدراسة تُحد من قدرتنا على استنتاج علاقات سببية قاطعة بين المتغيرات. فرغم أن النتائج تُظهر علاقات ارتباطية قوية، إلا أن التصميم التجريبي أو الطولي سيكون أكثر قدرة على إثبات السببية. (56)

ثانياً، الاعتماد على بيانات التقرير الذاتي قد يؤدي إلى تحيزات في الاستجابة مثل التحيز نحو الرغبة الاجتماعية أو تحيز الطريقة المشتركة. رغم أن تحليل هارمان للعامل الواحد أظهر عدم وجود مشكلة كبيرة في التحيز المشترك، إلا أن استخدام مصادر متعددة للبيانات (مثل تقييمات الأداء الموضوعية من المشرفين) كان سيُعزز من قوة النتائج. (57)

ثالثاً، تركيز الدراسة على شركة واحدة في قطاع الخدمات المالية قد يُحد من قابلية تعميم النتائج على قطاعات أو منظمات أخرى. فخصائص هذا القطاع والثقافة التنظيمية للشركة المحددة قد تؤثر على النتائج. لذلك، هناك حاجة لإجراء دراسات مماثلة في قطاعات وبيئات تنظيمية متنوعة للتأكد من قابلية تعميم النتائج. (58)

رابعاً، لم تتناول الدراسة الحالية جميع العوامل السياقية التي قد تؤثر على فعالية القيادة التحويلية. فعوامل مثل الثقافة التنظيمية، وحجم المنظمة، ودرجة عدم اليقين البيئي قد تلعب أدواراً مُعدّلة مهمة في هذه العلاقات. الدراسات المستقبلية قد تستفيد من دراسة هذه العوامل السياقية بشكل أعمق. (59)

خامساً، في حين أن الدراسة ركزت على الدافعية الداخلية كمتغير وسيط، إلا أن هناك متغيرات وسيطة أخرى مُحتملة لم يتم فحصها مثل الثقة في القائد، والهوية التنظيمية، ومناخ الإبداع. فحص هذه المتغيرات قد يُقدم فهماً أعمق لآليات تأثير القيادة التحويلية. (60)

بناءً على هذه النتائج والقيود، يُمكن اقتراح عدة توجهات للبحوث المستقبلية. أولاً، إجراء دراسات طويلة تتبّع تطور ممارسات القيادة التحويلية وتأثيراتها على المتغيرات التابعة عبر الزمن. هذا سيُمكن من فهم أفضل للعلاقات السببية والتغيرات الديناميكية في هذه العلاقات. (61)

ثانياً، توسيع نطاق الدراسات لتشمل قطاعات متنوعة مثل الرعاية الصحية، والتعليم، والصناعة، والتكنولوجيا. هذا سيساعد في فهم كيفية تأثير خصائص القطاع على فعالية القيادة التحويلية. (62)

ثالثاً، دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على فعالية القيادة التحويلية في السياق العربي. فهم هذه العوامل سيساعد في تطوير نماذج قيادية أكثر ملاءمة للبيئة العربية. (63)

رابعاً، استخدام منهجيات بحثية متقدمة مثل التحليل متعدد المستويات (Multilevel Analysis) لفهم تأثيرات القيادة التحويلية على المستويين الفردي والجماعي بشكل متزامن. (64)

### الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة على الدور المحوري والإيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين وتحسين أداء الفرق في بيئة العمل المعاصرة. فقد أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية قوية ومعنوية إحصائياً بين القيادة التحويلية وكل من رضا الموظفين ( $r = 0.742, p < 0.01$ ) وأداء الفرق ( $r = 0.689, p < 0.01$ )، مما يدعم الفرضيات النظرية ويُقدم أدلة تطبيقية مهمة للممارسين في المنظمات.

إن الكشف عن الدور الوسيط للدافعية الداخلية في هذه العلاقات يُقدم مساهمة نظرية مهمة في فهم الآليات النفسية التي تُفسر تأثير القيادة التحويلية. فالقادة التحويليون لا يُؤثرون على الأداء والرضا بشكل مباشر فحسب، بل يعملون على تنمية الدوافع الداخلية للموظفين، مما يؤدي إلى نتائج أكثر استدامة وعمقاً. هذا الفهم يُشير إلى أن فعالية القيادة التحويلية تكمن في قدرتها على تحويل الموظفين من أفراد يعملون استجابة للحوافز الخارجية إلى أفراد مُلهمين يعملون بدافع داخلي حقيقي.

من الناحية التطبيقية، تُقدم النتائج مؤشرات واضحة للمنظمات حول أهمية الاستثمار في تطوير القيادة التحويلية. فالمنظمات التي تسعى لتحسين رضا موظفيها وأداء فرقها عليها التركيز على تطوير مهارات قادتها في مجالات التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. كما أن تركيز برامج التطوير على تنمية قدرة القادة على إلهام وتحفيز الدوافع الداخلية للموظفين سيُحقق نتائج أكثر فعالية من الاعتماد على الحوافز الخارجية التقليدية فقط.

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة التحويلية، حيث تُقدم دليلاً تجريبياً على صحة وفعالية نظرية القيادة التحويلية في السياق العربي. كما تُظهر أن المبادئ والممارسات الأساسية للقيادة التحويلية قابلة للتطبيق والفعالية عبر الثقافات المختلفة، مع مراعاة الخصوصيات السياقية والثقافية.

إن النتائج المُتحققة من هذه الدراسة تؤكد على أن القيادة التحويلية ليست مجرد نظرية أكاديمية، بل نهج قيادي عملي وفعال يُمكن أن يُحدث تأثيرات إيجابية ملموسة على الأداء التنظيمي. في عالم يتزايد فيه التعقيد والتغيير، تحتاج المنظمات إلى قادة قادرين على إلهام وتحفيز موظفيهم لتجاوز التوقعات وتحقيق التميز.

أخيراً، تُوصي الدراسة بضرورة إجراء بحوث مستقبلية تتناول العوامل السياقية والثقافية التي قد تؤثر على فعالية القيادة التحويلية، بالإضافة إلى استخدام تصاميم بحثية طويلة لفهم التأثيرات طويلة المدى لهذا النمط القيادي. كما تؤكد على أهمية تطوير برامج تدريبية متخصصة تُركز على الجوانب العملية لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية في بيئة العمل العربية.

### المراجع

1. Bass BM, Avolio BJ. Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto: Consulting Psychologists Press; 1990.
2. Burns JM. Leadership. New York: Harper & Row; 1978.
3. Bass BM. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press; 1985.
4. Bass BM. Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1999;8(1):9-32.
5. Avolio BJ, Bass BM. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. The Leadership Quarterly. 1995;6(2):199-218.
6. Shamir B, House RJ, Arthur MB. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science. 1993;4(4):577-594.
7. Bass BM. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics. 1990;18(3):19-31.
8. Avolio BJ, Zhu W, Koh W, Bhatia P. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Journal of Organizational Behavior. 2004;25(8):951-968.
9. Judge TA, Piccolo RF. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology. 2004;89(5):755-768.
10. Lai FY, Tang HC, Lu SC, Lee YC, Lin CC. Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. SAGE Open. 2020;10(1):2158244019899085.
11. Locke EA. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette MD, editor. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally; 1976. p. 1297-1349.
12. Smith PC, Kendall LM, Hulin CL. The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally; 1969.
13. Spector PE. Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks: Sage Publications; 1997.

14. Khoso RA, Mangi RA, Ghumro IA. A study on impact of transformational leadership on employee job satisfaction. *International Journal of Applied Research*. 2023;9(1):120-126.
15. Abolnasser MSA, Abdou AH, Hassan TH, Salem AE. Transformational leadership, employee engagement, job satisfaction, and psychological well-being among hotel employees after the height of the COVID-19 pandemic: A serial mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023;20(4):3609.
16. Kozlowski SWJ, Ilgen DR. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*. 2006;7(3):77-124.
17. Wang X, Li Y, Zhang R. Transformational leadership, organizational resilience, and team innovation performance: A model for testing moderation and mediation effects. *Behavioral Sciences*. 2025;15(1):10.
18. Mach M, Ferreira AI, Martinez-Moreno E, Lisowskaia A, Pontes AI. Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model. *Applied Psychology*. 2022;71(2):675-704.
19. Wang X, Li Y, Zhang R. Transformational leadership, organizational resilience, and team innovation performance: A model for testing moderation and mediation effects. *Behavioral Sciences*. 2025;15(1):10.
20. Hassan MU, Malik AA, Hasnain A, Faiz MA, Abbas J. Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*. 2020;6(1):43.
21. Hofstede G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications; 2001.
22. Al-Swidi AK, Nawawi MK, Al-Hosam A. Is the relationship between employees' psychological empowerment and employees' job satisfaction contingent on the transformational leadership? A study on the ICT sector in Yemen. *Asian Academy of Management Journal*. 2012;17(2):139-158.
23. Antonakis J, Avolio BJ, Sivasubramaniam N. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*. 2003;14(3):261-295.
24. Shou Y, Hu W, Li S. Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022;19(1):355.

25. Northouse PG. Leadership: Theory and practice. 8th ed. Thousand Oaks: Sage Publications; 2019.
26. Gui C, Luo A, Zhang P, Deng A. The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*. 2022;13:831060.
27. Cardillo S, Zaniboni S, Ferretti MS, Sili A. Transformational leadership and its impact on job satisfaction and personal mastery for nursing leaders in healthcare organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2024;21(11):1587.
28. Kotter JP. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 1995;73(2):59-67.
29. Twenge JM, Campbell SM, Hoffman BJ, Lance CE. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*. 2010;36(5):1117-1142.
30. Gottfredson RK, Wright SL, Heaphy ED. A critique of the leader-member exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*. 2020;31(6):101385.
31. Montano D, Reeske A, Franke F, Hüffmeier J. Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 2017;38(3):327-350.
32. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th ed. London: Kogan Page; 2020.
33. Bass BM, Riggio RE. Transformational leadership. 2nd ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates; 2006.
34. Creswell JW, Plano Clark VL. Designing and conducting mixed methods research. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications; 2017.
35. Tashakkori A, Teddlie C. Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications; 2010.
36. Bryman A, Bell E. Business research methods. 5th ed. Oxford: Oxford University Press; 2019.
37. Avolio BJ, Bass BM. Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. 3rd ed. Redwood City: Mind Garden; 2004.

38. Weiss DJ, Dawis RV, England GW, Lofquist LH. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota; 1967.
39. Hackman JR. Leading teams: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business Review Press; 2002.
40. Ryan RM, Deci EL. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology. 2000;25(1):54-67.
41. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology. 2006;3(2):77-101.
42. Khoso RA, Mangi RA, Ghumro IA. A study on impact of transformational leadership on employee job satisfaction. International Journal of Applied Research. 2023;9(1):120-126.
43. Garzón-Lasso F, Serrano-Malebrán J, Arenas-Arango S, Molina C. Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: An empirical study. Frontiers in Psychology. 2024;15:1380935.
44. Mach M, Ferreira AI, Martinez-Moreno E, Lisowskaia A, Pontes AI. Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model. Applied Psychology. 2022;71(2):675-704.
45. Wang X, Li Y, Zhang R. Transformational leadership, organizational resilience, and team innovation performance: A model for testing moderation and mediation effects. Behavioral Sciences. 2025;15(1):10.
46. Hassan MU, Malik AA, Hasnain A, Faiz MA, Abbas J. Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. Future Business Journal. 2020;6(1):43.
47. Deci EL, Ryan RM. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry. 2000;11(4):227-268.
48. Ryan RM, Deci EL. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist. 2000;55(1):68-78.
49. Shou Y, Hu W, Li S. Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2022;19(1):355.
50. Yukl G. Leadership in organizations. 8th ed. Boston: Pearson; 2013.

51. Eliyana A, Ma'arif S, Muzakki Z. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*. 2019;25(3):144-150.
52. Shou Y, Hu W, Li S. Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022;19(1):355.
53. Kim M, Beehr TA. Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2020;27(4):385-401.
54. Manzoor F, Wei L, Nurunnabi M, Subhan QA, Shah SIA, Fallatah S. The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability*. 2019;11(2):436.
55. Wardiansyah M, Yuliantini T, Suharto S. The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business & Social Science*. 2024;13(1):220-231.
56. Yeşiltaş M, Çeken H, Sormaz Ü. Etik liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 2012;23(1):59-74.
57. Ye H, Liu Y, Tan K. Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. *Frontiers in Psychology*. 2022;13:1022377.
58. Steinmann B, Klug HJP, Maier GW. The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*. 2018;9:2338.
59. Zhang X, Zhou J. Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2014;124(2):150-164.
60. Bakotić D. Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2016;29(1):118-130.

61. Amoatema AS, Kyeremeh DD. Making sense of research on transformational leadership in Sub-Saharan Africa. Management Research Review. 2022;45(4):482-502.
62. Kim W, Khan GF, Wood J, Mahmood MT. Employee engagement for sustainable organizations: keyword analysis using social network analysis and LIWC. Sustainability. 2020;12(2):561.
63. Sarwar A, Imran MK, Zaheer A. Personal and job outcomes of ethical leadership: mediating role of organizational identification. Ethics & Behavior. 2020;30(3):191-217.
64. Song X, Khosa MA, Ahmed Z, Faqera AFO, Nguyen NT, Rehman SU, He Y. Linking transformational and despotic leadership to employee engagement: Unfolding the role of psychological distress as a mediator. Sustainability. 2022;14(14):8851.