

Final Project 1

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات

أسم الطالبة
خلود محمد معروف امير

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي
19/12/2025 – الفصل الدراسي الثالث

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	(شكل 1)
10	نموذج بصلة البحث	(شكل 2)
12	مخطط المشروع البحثي المقترح	(شكل 3)

جدول المحتويات

2	قائمة الجداول
5	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي
8	1.4. أسئلة الدراسة
8	1.5. أهداف الدراسة
8	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة
16	2.2. المتغير المستقل
16	2.2.1. تعريف القيادة التحويلية
16	2.2.2. التطور التاريخي للقيادة التحويلية
17	2.2.3. الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية
17	2.2.4. النظريات المرتبطة بالقيادة التحويلية
17	2.3. المتغير التابع
18	2.3.1. تعريف رضا الموظفين
18	2.3.2. التطور التاريخي لمفهوم رضا الموظفين
18	2.3.3. الأبعاد الرئيسية لرضا الموظفين
18	2.3.4. النظريات المرتبطة برضا الموظفين
19	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
20	2.5. الخاتمة
21	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعدّ القيادة من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسات واستقرارها، إذ تمثل المحرك الرئيسي الذي يوجّه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ومع تطور بيئات العمل وازدياد التحديات المعاصرة، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على مواكبة التغيرات وتحفيز العاملين، ومن أبرزها القيادة التحويلية، التي تعتمد على الإلهام والتحفيز وتنمية القدرات الفردية وتعزيز روح الانتماء للمؤسسة.

من جهة أخرى، يُعد رضا الموظفين عنصرًا محوريًا في تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية، إذا إن الموظف الراضي يكون أكثر التزامًا وإبداعًا في أداء مهامه، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ككل.

أشارت دراسات سابقة إلى وجود علاقة وثيقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي. فقد بينت دراسة (Bass & Riggio, 2006) أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز رضا العاملين من خلال بناء الثقة والتحفيز المعنوي، في حين أوضحت دراسة (Judge & Piccolo, 2004) أن القادة الذين يتبعون الأسلوب التحويلي يحققون معدلات أعلى من الالتزام والانتماء الوظيفي. ومع ذلك، ركزت معظم هذه الدراسات على بيئات العمل الغربية، مع قلة في الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية والخليجية تحديدًا.

بناءً على ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في المؤسسات السعودية، وذلك لفهم مدى تأثير هذا النمط القيادي في تحسين بيئة العمل وتعزيز الالتزام التنظيمي. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين، وتوضيح كيف يمكن للقادة والمديرين الاستفادة من هذا النمط في رفع مستوى الأداء الوظيفي. كما تهدف الدراسة إلى تقديم تصور عملي يساعد المؤسسات على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية تساهم في تحقيق الرضا والولاء الوظيفي بين العاملين.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها القيادة في نجاح المؤسسات، ما زالت العديد من الجهات تواجه ضعفًا في مستوى رضا الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء وزيادة معدل دوران العمل. ويثير ذلك تساؤلًا حول مدى فعالية أنماط القيادة المطبقة حاليًا، وخاصة القيادة التحويلية، في تعزيز رضا العاملين وتحقيق بيئة عمل إيجابية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تظهر المراجعات السابقة وجود نقص في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في السياق المحلي، خصوصًا في بيئات العمل الخليجية. كما أن معظم الأبحاث ركزت على القيادة التقليدية أو الأوتوقراطية، دون التعمق في الأبعاد التحفيزية والتحويلية للقيادة

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، ما زالت بعض المؤسسات تفتقر إلى التطبيق الفعلي لممارسات القيادة التحويلية رغم إدراكها لأهميتها. كما يُنظر إلى رضا الموظفين في كثير من الأحيان على أنه مؤشر ثانوي، وليس كعامل استراتيجي مؤثر في الأداء العام للمؤسسة.

السؤال الرئيسي للدراسة

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في بيئة العمل؟

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد أهم الجوانب الإدارية الحديثة، وهو دور القيادة التحويلية في رفع مستوى رضا العاملين وتحسين الأداء المؤسسي.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية حول العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، من خلال تقديم إطار علمي يوضح أثر هذا النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي. كما تضيف بُعدًا جديدًا للأبحاث العربية في مجال القيادة الحديثة، بما يدعم الأدبيات الإدارية باللغة العربية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتيح نتائج الدراسة للقادة المؤسسات ومديرها فرصة لتبني ممارسات قيادية فعالة تركز على تحفيز الموظفين وتنمية قدراتهم مما ينعكس على تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الدوان الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى القادة في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؟

1.5. أهداف الدراسة

1. دراسة تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسة
2. التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في بيئة العمل محل الدراسة
3. تقييم مستوى رضا الموظفين عن جوانب بيئة العمل المختلفة
4. اقتراح ممارسات قيادية تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين
5. توليد رؤى علمية تساعد المؤسسات في تبني أساليب قيادة فعّالة تعزز الأداء والرضا الوظيفي

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية H1:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H2:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الاتجاهية H3:

تؤثر القيادة التحويلية تأثيرًا موجبًا على رضا الموظفين.

الفرضية غير الاتجاهية H4:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي دون تحديد اتجاه التأثير فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

يوضح شكل نموذج الدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، حيث يتكون النموذج من متغير مستقل ومتغير تابع. ويمثل المتغير المستقل القيادة التحويلية، والتي تتضمن عدة أبعاد رئيسية هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي بالموظفين. ويتجه سهم من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، بما يعكس تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين داخل المؤسسات.

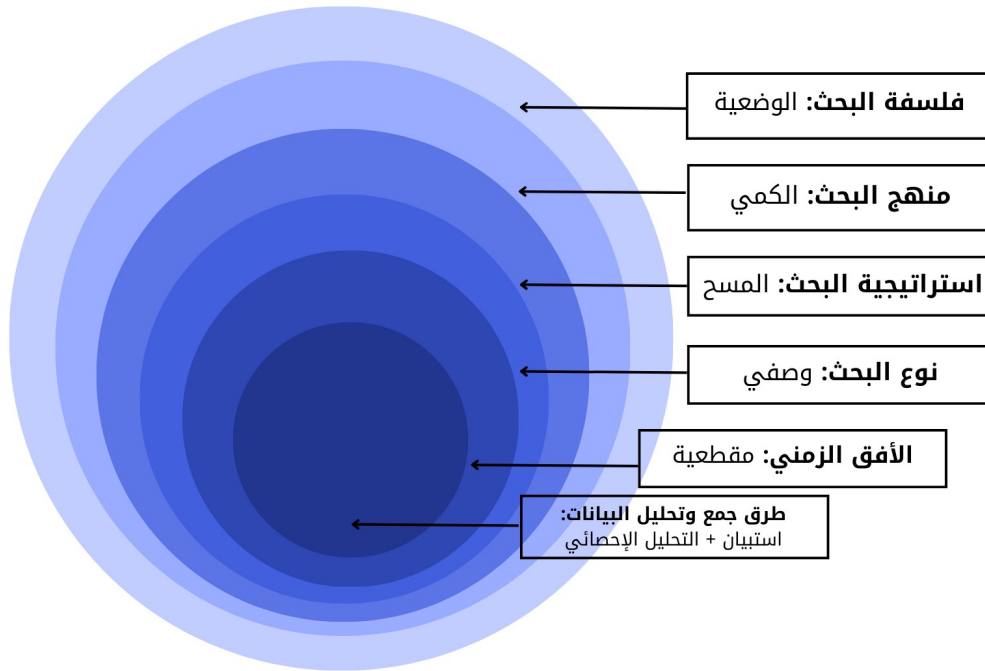
ويعبر المتغير التابع عن مستوى رضا الموظفين تجاه بيئة العمل، وأسلوب القيادة، وطبيعة المهام، والعلاقات التنظيمية، وفرص التطور الوظيفي. ويُظهر النموذج افتراض الدراسة بوجود علاقة تأثير إيجابية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث يسهم تطبيق هذا النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل المؤسسية.



الشكل رقم 1

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية (الإيجابية).
- منهج البحث: المنهج الكمي.
- استراتيجية البحث: استراتيجية المسح باستخدام الاستبيان.
- نوع البحث: وصفي تفسيري.
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية.
- طرق جمع وتحليل البيانات: تم جمع البيانات باستخدام استبيان، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.



الشكل رقم 2

1.9. الدراسة الميدانية

تستند هذه الدراسة إلى جمع بيانات ميدانية من عينة من الموظفين العاملين في إحدى المؤسسات السعودية، وذلك بهدف قياس مستوى القيادة التحويلية وتحديد مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل. تم تصميم استبانة تحتوي على مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وتم توزيعها إلكترونياً لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين.

وقد اعتمدت الدراسة على عدد من الدراسات الميدانية السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، مثل دراسة السلمي (2024)، ودراسة الدهوي والوائلي (2023)، والتي أكدت وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التحويلية ورضا الموظفين.

وتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في بناء المقياس وتحديد أدوات التحليل

1.10. مخطط المشروع المقترح

يعرض المخطط البحثي الهيكل العام للدراسة ويوضح المراحل المختلفة التي تتبعها الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة. يبين المخطط ترابط الفصول الرئيسية، بدءًا من الفصل الأول (المقدمة)، مرورًا بـ الفصل الثاني (الإطار النظري) والفصل الثالث (المنهجية)، وصولًا إلى الفصل الرابع (التحليل الإحصائي للبيانات) والفصل الخامس (المناقشة والاستنتاجات والتوصيات).

ويظهر المخطط بشكل بصري تسلسل خطوات البحث، مما يساعد القارئ على فهم عملية الدراسة والعلاقة بين مكوناتها المختلفة، ويجعل الهيكل العام للدراسة أكثر وضوحًا وسهولة في المتابعة.

الفصل الأول - المقدمة

الفصل الثاني - الإطار النظري

الفصل الثالث - منهجية البحث

الفصل الرابع - التحليل الإحصائي

الفصل الخامس - مناقشة النتائج

الشكل رقم 3

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات من المراحل الأساسية في البحث العلمي، إذ تسهم في بناء الإطار النظري للدراسة، وتساعد الباحث على فهم طبيعة الموضوع محل الدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسية، والكشف عن الاتجاهات البحثية الحديثة، إضافة إلى تجنب التكرار غير المبرر للأبحاث السابقة.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات والأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وذلك من خلال تقديم عرض منظم للدراسات السابقة، وتحليل نتائجها، وإبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها، بما يخدم أهداف الدراسة الحالية.

كما تكمن أهمية مراجعة الأدبيات في تمكين الباحث من تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، الأمر الذي يسهم في تعزيز القيمة العلمية للدراسة الحالية، وربطها بالسياق النظري والتطبيقي المعاصر.

وتتناول هذا الفصل كذلك بعض الأدبيات العامة ذات الصلة بالقيادة والرضا الوظيفي، وذلك بهدف دعم الخلفية النظرية للدراسة وزيادة عدد المراجع العلمية المعتمدة، بما يسهم في إثراء البحث وتعميق فهم العلاقة بين متغيراته.

2.2. المتغير المستقل

2.2.1 تعريف القيادة التحويلية

- تُعرّف القيادة التحويلية بأنها أسلوب قيادي يهدف إلى إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال التأثير على قيمهم واتجاهاتهم، وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة. ويعمل القائد التحويلي على إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الموظفين وتحفيزهم نحو التطوير الذاتي والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة (Burns, 1978; Bass, 1985؛ الحربي، 2019).
- تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على خلق بيئة عمل محفزة، تشجع على الابتكار والمبادرة، وتدعم التواصل الفعال بين القائد والفريق، مما يعزز الدافعية والانتماء التنظيمي لدى الموظفين (Al-Asmari & Susanto et al., 2023؛ Alshehri, 2024).

2.2.2 التطور التاريخي للقيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة مع أعمال Burns (1978)، الذي ركز على التمييز بين القيادة التحويلية والقيادة التقليدية. ومن ثم طور Bass (1985) المفهوم وربطه بالأداء التنظيمي والرضا الوظيفي، موضحاً أن القادة التحويليين يرفعون مستوى التوقعات ويشجعون على الابتكار والتطوير المستمر. وقد تبنت العديد من الدراسات الحديثة هذا النموذج ووسعته ليشمل الأبعاد النفسية والسلوكية للموظفين (Bass & Avolio, 1994؛ Al-Hussami, 2014).

2.2.3 الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية

- تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية، وهي:
- التأثير المثالي (**Idealized Influence**): يمثل قدرة القائد على أن يكون قدوة للموظفين في السلوك والقيم.
- التحفيز الإلهامي (**Inspirational Motivation**): قدرة القائد على تحفيز الموظفين لتبني رؤية مشتركة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- الاستثارة الفكرية (**Intellectual Stimulation**): تشجيع القائد للموظفين على التفكير النقدي والابتكار وحل المشكلات بطرق جديدة.
- الاعتبار الفردي (**Individualized Consideration**): الاهتمام الفردي باحتياجات الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (Judge & Piccolo, 2004؛ الحربي، 2019).
- تسهم هذه الأبعاد مجتمعة في بناء علاقة إيجابية بين القائد والموظفين، وتعزز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، كما أنها تشكل أساساً لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

2.2.4 النظريات المرتبطة بالقيادة التحويلية

- ترتبط القيادة التحويلية بعدد من النظريات الإدارية، مثل:
- نظرية القيادة الكاريزمية (**Charismatic Leadership Theory**): تشير إلى تأثير القائد في إلهام الأتباع.
- نظرية التحفيز (**Motivation Theory**): توضح كيف يحفز القائد الموظفين لتحقيق الأهداف.
- نظرية السلوك التنظيمي (**Organizational Behavior Theory**): تربط بين أسلوب القيادة وسلوك الموظفين ورضاهم الوظيفي (House, 1977; Robbins & Judge, 2009؛ الحربي، 2019).

وتؤكد هذه النظريات على الدور الفعال للقائد التحويلي في تحسين سلوك الموظفين، وتعزيز دافعية العمل، وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يجعل القيادة التحويلية عنصراً أساسياً لدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي في المؤسسات.

2.3. المتغير التابع

2.3.1 تعريف رضا الموظفين

يُعرف رضا الموظفين بأنه الشعور الإيجابي الذي يتكوّن لدى الفرد نتيجة تقييمه لبيئة العمل، وظروفه الوظيفية، والعلاقات التنظيمية، والمكافآت التي يحصل عليها، بالإضافة إلى مستوى الإشباع الذي يشعر به من أداء عمله. ويُعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم المؤشرات على جودة بيئة العمل، حيث يرتبط مباشرة بالأداء، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي للموظفين (Herzberg et al., 1959; Al-Hussami, 2014; الحربي، 2019).

2.3.2 التطور التاريخي لمفهوم رضا الموظفين

بدأ الاهتمام برضا الموظفين منذ بدايات القرن العشرين، خاصة مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أكدت على أهمية الشعور بالرضا النفسي والاجتماعي للموظفين في رفع مستوى الإنتاجية. فيما بعد، تطور المفهوم ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية، مع التركيز على العلاقة بين البيئة التنظيمية ورضا الموظفين، وتأثير ذلك على الالتزام والأداء (Warr, 2007; Robbins & Judge, 2009).

2.3.3 الأبعاد الرئيسية لرضا الموظفين

يشمل رضا الموظفين عدة أبعاد رئيسية تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين واستقرارهم الوظيفي، ومن أبرزها:

1. الرضا عن طبيعة العمل: مدى ملاءمة المهام الوظيفية لمهارات الموظف وقدراته.
2. الرضا عن القيادة: تقدير الموظف لدور القائد في توجيهه وتحفيزه ودعمه.
3. الرضا عن بيئة العمل: جودة العلاقات التنظيمية، وبيئة التعاون، والمناخ العام للعمل.
4. الرضا عن الحوافز والمكافآت: مستوى الأجر، المكافآت، والتقدير الممنوح للموظف (Herzberg et al., 1959; الزهراني، 2016).

تساهم هذه الأبعاد مجتمعة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، وتؤثر في الانتماء التنظيمي، والاستقرار الوظيفي، والتحفيز على الأداء المتميز.

2.3.4 النظريات المرتبطة برضا الموظفين

يرتبط رضا الموظفين بعدد من النظريات الإدارية والنفسية التي توضح أهميته وتأثيره، من أبرزها:

- نظرية ماسلو للحاجات: تشير إلى أن إشباع الاحتياجات الأساسية والمتقدمة يعزز الرضا والتحفيز.
- نظرية هيرزبرغ للعوامل الثنائية: تفرق بين العوامل المحفزة (مثل الإنجاز والتقدير) والعوامل الصحية (مثل الراتب وظروف العمل).
- نظرية العدالة التنظيمية: تؤكد أن الشعور بالعدالة والمساواة في المعاملة يزيد من الرضا الوظيفي (Herzberg et al., 1959; Warr, 2007; الشمري، 2014).

توضح هذه النظريات أن رضا الموظفين ليس مجرد شعور شخصي، بل نتاج تفاعل عوامل بيئية ونفسية وإدارية، وهو مرتبط بشكل وثيق بكفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث يسهم هذا الأسلوب القيادي في تعزيز الثقة بين القائد والموظفين، وتحفيز العاملين، وتحسين التواصل داخل المؤسسة. ويعتبر القائد التحويلي عنصراً محورياً في خلق بيئة عمل مشجعة، تشجع على المبادرة والابتكار، وتعزز الانتماء التنظيمي، مما ينعكس على زيادة مستويات الرضا الوظيفي (Al-Asmari & Alshehri, 2024; Susanto et al., 2023).

وقد أظهرت الدراسات التطبيقية أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالذين يعملون تحت أساليب قيادية تقليدية، حيث تساهم أبعاد القيادة التحويلية الأربعة —التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي— في رفع دافعية الموظفين وتحسين شعورهم بالإنجاز والاعتراف بمجهودهم (Judge & Piccolo, 2004; الحربي، 2019).

من جهة أخرى، كشفت بعض الدراسات عن وجود تباین في قوة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، خاصة في البيئات التنظيمية المختلفة، مما يشير إلى أن عوامل مثل ثقافة المؤسسة، طبيعة القطاع، حجم المنظمة، وخصائص الموظفين يمكن أن تؤثر على هذه العلاقة (Alotaibi, 2019; الزهراني، 2016). هذا التباين يعكس وجود فجوات بحثية مهمة، تدعو إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في سياقات محلية محددة، مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، لتحديد مدى تأثير هذا النمط القيادي على الرضا الوظيفي في هذه البيئات.

وتُعد هذه الفجوات البحثية الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الحالية، حيث تسعى إلى تقييم أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في مؤسسة معينة، مع التركيز على تحديد مدى تطبيق أساليب القيادة التحويلية وفحص تأثيرها على مستوى رضا الموظفين، مما يوفر إطاراً علمياً يمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل.

2.5. الخاتمة

وتشير هذه النتائج إلى أهمية إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تركز على تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات العربية، وقياس أثرها على الرضا الوظيفي باستخدام نماذج وأساليب بحثية متنوعة. كما تسهم الدراسة الحالية في تقديم إضافة علمية من خلال دمج الجانب النظري بالتطبيقي، وتعزيز الفهم الشامل للعلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين

وتشير هذه النتائج إلى أهمية إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تركز على تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات العربية، وقياس أثرها على الرضا الوظيفي باستخدام نماذج وأساليب بحثية متنوعة. كما تسهم الدراسة الحالية في تقديم إضافة علمية من خلال دمج الجانب النظري بالتطبيقي، وتعزيز الفهم الشامل للعلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين

قائمة المراجع

1. **Al-Asmari, T. A.-A., & Alshehri, K. (2024).** Transformational Leadership and Its Relationship To Job Satisfaction Among Educational Supervisors At The General Directorate of Education in the Eastern Province. *Migration Letters*, 21(S11), 92–110. Retrieved from <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/10642>.
2. **Susanto, B., Tukiran, M., & Wiguna, W. (2023).** The Relationship Between Transformational Leadership and Job Satisfaction: A Literature Review. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*, 3(2), 542–552. <https://doi.org/10.53067/ije3.v3i2.177>
3. **1. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959).** The motivation to work. New York: Wiley.
4. **2. Burns, J. M. (1978).** Leadership. New York: Harper & Row.
5. **3. House, R. J. (1977).** A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
6. **4. Bass, B. M. (1985).** Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
7. العجمي، محمد بن سعد. (2000). القيادة التربوية المعاصرة. الرياض: دار الفكر.
8. القحطاني، سالم بن سعيد. (2001). القيادة الإدارية: المفهوم والنظريات والتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
9. حريم، حسين. (2003). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. عمان: دار الحامد.
10. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
12. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
13. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
14. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
15. House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
16. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
17. العجمي، محمد بن سعد. (2000). القيادة التربوية المعاصرة. الرياض: دار الفكر.
18. القحطاني، سالم بن سعيد. (2001). القيادة الإدارية: المفهوم والنظريات والتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
19. حريم، حسين. (2003). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. عمان: دار الحامد.
20. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
21. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
22. الجابري، عبد الله بن محمد. (2010). أنماط القيادة الإدارية الحديثة. جدة: دار الشروق.
23. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
24. حمدان، محمد بن عبد الرحمن. (2012). القيادة التحويلية في المنظمات المعاصرة. عمان: دار صفاء.
25. Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
26. الشمري، ناصر بن سعد. (2014). الرضا الوظيفي وأثره على الالتزام التنظيمي. الرياض: مكتبة العبيكان.
27. Al-Hussami, M. (2014). A study of nurses' job satisfaction and leadership styles. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286–295.

28. الزهراني، خالد بن حسين. (2016). أثر القيادة التحويلية في تحسين الرضا الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، 2(36)، 68-45.
29. Luthans, F. (2020). *Organizational behavior* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
30. Alotaibi, S. M. (2019). The relationship between transformational leadership and job satisfaction. *Journal of Human Resource Management*, 7(2), 45-54.
31. Yukl, G. (2021). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
32. الحربي، محمد بن أحمد. (2019). القيادة التحويلية وتأثيرها في الرضا الوظيفي لدى العاملين. مجلة التربية والإدارة، 3(11)، 98-77.