

أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين
بالتطبيق على مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة
الرياض
(دراسة حالة)

أسم الطالب
بدر عبدالله الأنصاري
2021204842
مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
4	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
6	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
7	1.5. أهداف الدراسة
7	1.6. فرضيات الدراسة
8	1.7. نموذج الدراسة
9	1.8. منهجية الدراسة
9	1.9. الدراسة الميدانية
11	1.10. مخطط المشروع المقترح
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
13	2.1. المقدمة:
15	2.2. المتغير المستقل
19	2.3. المتغير التابع
24	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
26	2.5. الخاتمة
27	قائمة المراجع

Figure 1	8
Figure2	9
Figure3	11
Figure4	24
Figure5	25
Figure6	26

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

أداء الموظفين يُعتبر مؤشراً أساسياً لكفاءة وفعالية العمل داخل المؤسسات والشركات. يُفهم أداء الموظفين على أنه مجموعة الأداءات والنتائج التي يحققها الموظفون في محيط عملهم، وتشمل هذه النتائج المستوى العملي والإنتاجية والإبداع والتفاني في العمل. يتأثر أداء الموظفين بعدة عوامل، منها البيئة التنظيمية والقيادة الفعالة. ريتشارد ل. دافتون وفريد ل. إيسلر (2017)

تشير الدراسات السابقة إلى أن التدريب الفعّال يمكن أن يعزز أداء الموظفين بشكل كبير. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجريت في مؤسسة كبيرة أن برامج التدريب المستمرة أسهمت في تحسين مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين. (جون دو-2015)

معظم الدراسات التي تناولت تأثير التدريب على أداء الموظفين لم تعالج بشكل كافٍ دور القيادة الفعالة كعامل مؤثر. فالتركيز كان عادةً على البرامج التدريبية بدون استكشاف كيفية تأثير القيادة الفعالة على فعالية هذه البرامج. (بيتر سميث-2018)

مشكلة البحث تتمثل في ضرورة فهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على تعزيز فعالية برامج التدريب وبالتالي تحسين أداء الموظفين. يتطلب ذلك دراسة دقيقة لآليات وممارسات القيادة التي تعزز نجاح برامج التدريب وتحقيق أهدافها بشكل أفضل. (ديفيد غرين-2016).

يعتبر هذا البحث أساسياً نظراً لأهمية فهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم. من خلال هذا البحث، سيتمكن القادة والمديرين من تعزيز ممارسات القيادة التي تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين. (ماري كارتر-2019)

1.2. مشكلة الدراسة

مشكلة البحث تتمثل في ضرورة فهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على تعزيز فعالية برامج التدريب وبالتالي تحسين أداء الموظفين. يتطلب ذلك دراسة دقيقة لآليات وممارسات القيادة التي تعزز نجاح برامج التدريب وتحقيق أهدافها بشكل أفضل. (ديفيد غرين-2016).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

يفتقر البحث في تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين إلى النظريات المتكاملة التي تفسر كيفية عمل القيادة على مستوى الفرد والفرق والمؤسسة بشكل متكامل.

لم يتم التطرق بشكل كافٍ إلى كيفية تأثير السياق الثقافي على فعالية القيادة الفعالة وبالتالي على رضا الموظفين.

تفتقر الدراسات إلى فهم كيفية تأثير التكنولوجيا الحديثة على فعالية القيادة الفعالة ومدى تأثيرها على رضا الموظفين.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

يعاني البحث من قلة الدراسات التي تقدم نماذج نظرية مطبقة ومجربة في بيئات عمل واقعية.

تفتقر الدراسات إلى تحليل تأثير التحديات التنظيمية والهيكلية على قدرة القيادة الفعالة على تحقيق رضا الموظفين.

ينقص البحث التطبيقي الدراسات التي تحدد تأثير التحولات الاقتصادية والاجتماعية على فعالية القيادة الفعالة وبالتالي على رضا الموظفين.

سؤال البحث الرئيسي

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية؟"

1.3. أهمية الدراسة

يعتبر هذا البحث أساسياً نظراً لأهمية فهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم. من خلال هذا البحث، سيتمكن القادة والمديرين من تعزيز ممارسات القيادة التي تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين. (ماري كارتر-2019)

1.3.1. على المستوى النظري:

دراسة أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين تساهم في تعزيز الفهم النظري لتأثير القيادة على البيئات العملية. من خلال فحص النظريات المتكاملة والمعاصرة، يمكن تحديد العوامل التي تسهم في تحسين رضا الموظفين وتعزيز أداءهم.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

البحث يقدم فرصاً لتطبيق النتائج والنظريات في البيئات العملية الحقيقية، مما يمكن المنظمات من اعتماد ممارسات قيادية فعالة تحقق رضا الموظفين وتحسين أدائهم. بفضل الدراسات التطبيقية، يمكن تحديد الإجراءات الفعالة التي تعزز التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين.

1.4. أسئلة الدراسة

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض؟

و للإجابة على هذا السؤال لابد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو اثر الإتصال والتواصل كبعد من ابعاد القيادة الفعالة على رضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض؟
- ماهو اثر التمكين كبعد من ابعاد القيادة الفعالة على رضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض؟
- كيف يؤثر اتخاذ القرار كبعد من ابعاد القيادة الفعالة على رضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض؟
- ماهو اثر حل المشكلات كبعد من ابعاد القيادة الفعالة على رضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض؟
- ما مستوى تطبيق القيادة الفعالة في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض؟
- ما مدى رضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض؟

1.5. أهداف الدراسة

- تقييم العلاقة بين الادارة الفعالة ورضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.
- تحديد اثر الإتصال والتواصل على رضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.
- تحديد اثر التمكين على رضا الموظفين في مركز الملك فيصل ل للبحوث والدراسات الإسلامية.
- تحديد اثر اتخاذ القرار على رضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.
- تحديد اثر حل المشكلات على رضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.

1.6. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الفعالة ورضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض.
- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة احصائية بين الإتصال والتواصل كأحد ابعاد القيادة الفعالة ورضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض.
- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة احصائية بين التمكين كأحد ابعاد القيادة الفعالة ورضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض.
- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة احصائية بين اتخاذ القرار كأحد ابعاد القيادة الفعالة ورضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض.
- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة احصائية بين حل المشكلات كأحد ابعاد القيادة الفعالة ورضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض.

1.7. نموذج الدراسة

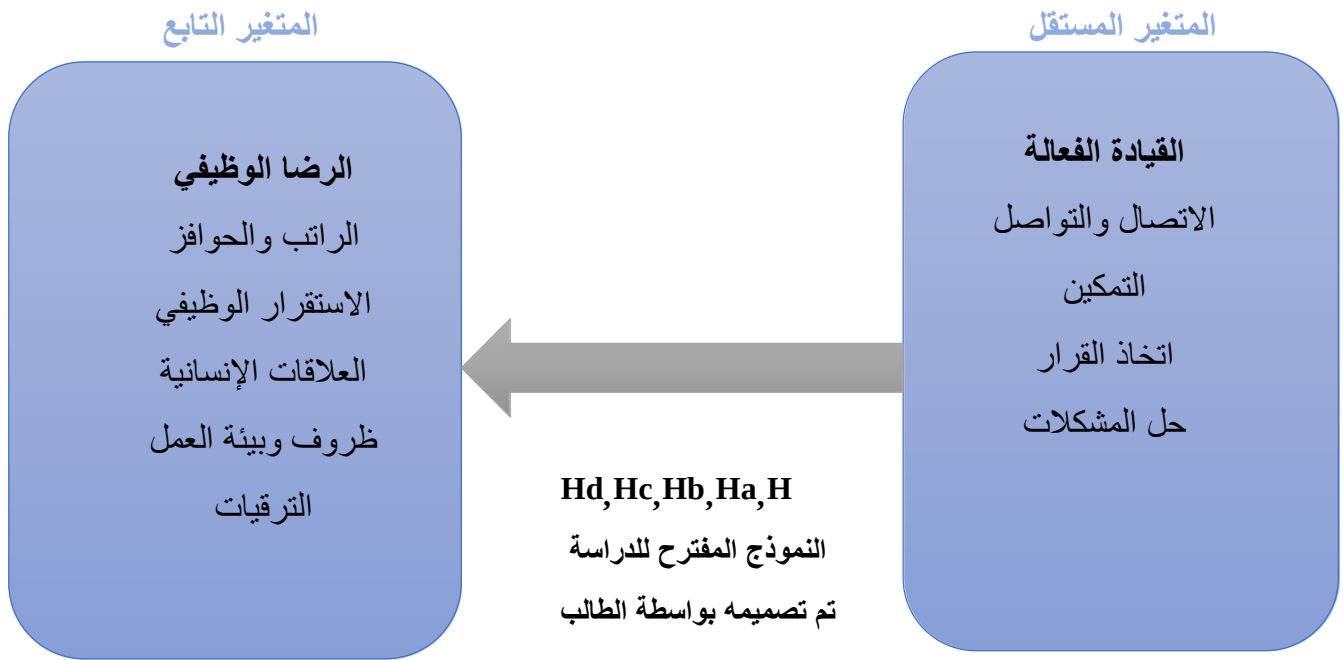
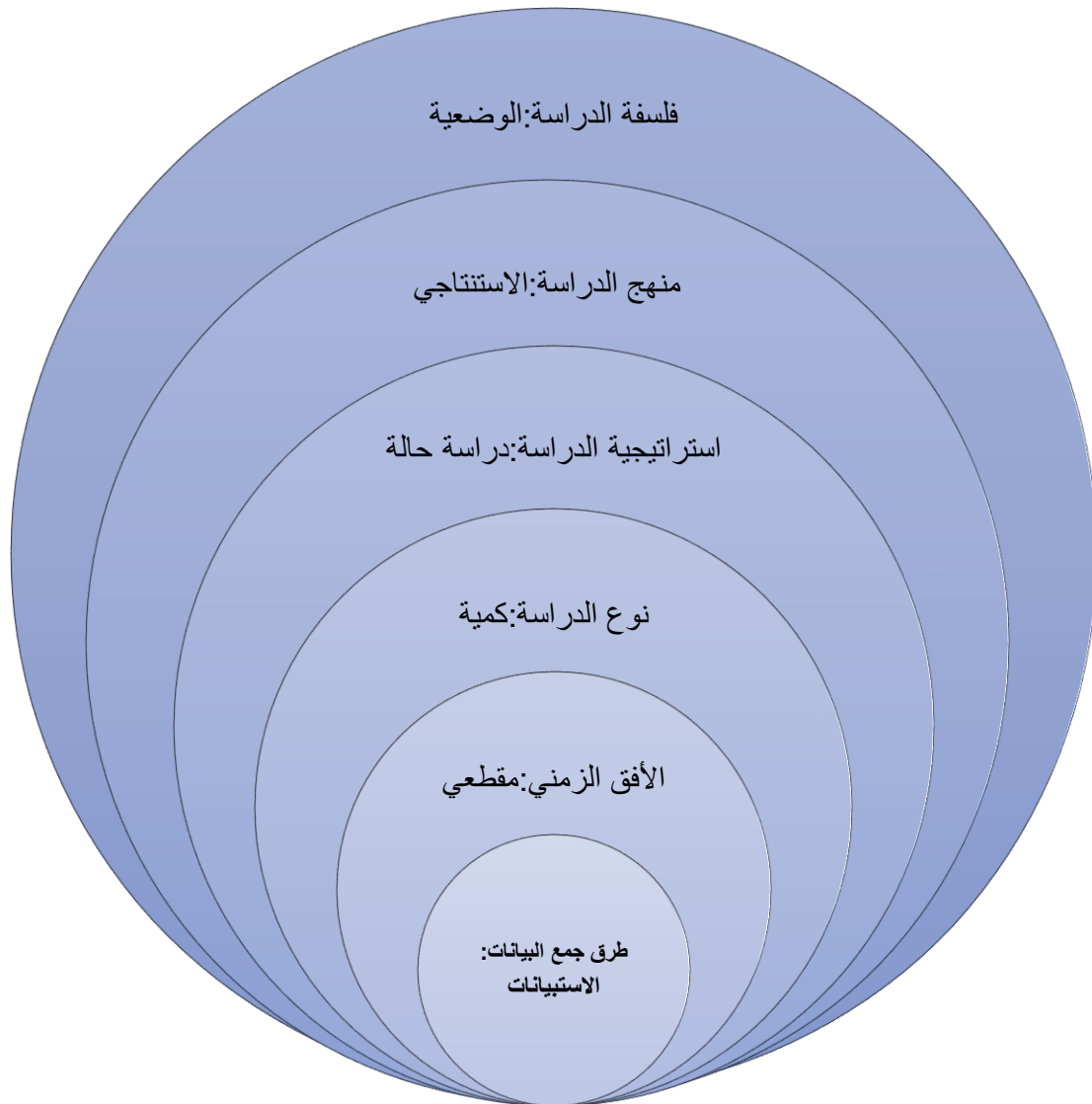


Figure 1

1.8. منهجية الدراسة



2 Figure

1.9. الدراسة الميدانية

مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية هو مؤسسة علمية بحثية رائدة تقع في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. يهدف المركز إلى تعزيز البحث العلمي والدراسات في مجال الإسلام، وتقديم إسهامات فكرية وثقافية تساهم في فهم الإسلام وتقديمه للعالم بشكل صحيح.

أبرز أنشطة المركز:

- **البحوث والدراسات:** يقوم المركز بإجراء بحوث ودراسات في شتى المجالات المتعلقة بالإسلام، مثل الفقه والتفسير والسيرة النبوية والتاريخ الإسلامي والفكر الإسلامي المعاصر.
- **النشر:** يصدر المركز العديد من الدوريات والمجلات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى الكتب والمؤلفات التي تغطي مختلف جوانب الدراسات الإسلامية.
- **المكتبة:** يضم المركز مكتبة ضخمة تحتوي على مجموعة واسعة من الكتب والمخطوطات والدوريات في شتى المجالات الإسلامية.
- **الندوات والمؤتمرات:** ينظم المركز بانتظام ندوات ومؤتمرات علمية لمناقشة القضايا المعاصرة المتعلقة بالإسلام.
- **التعاون الدولي:** يتعاون المركز مع العديد من المؤسسات العلمية والبحثية على مستوى العالم لتبادل الخبرات والمعرفة.

أهداف المركز:

- نشر الوعي بالثقافة الإسلامية.
- دعم البحث العلمي في مجال الدراسات الإسلامية.
- تعزيز الحوار بين الأديان والثقافات.
- المساهمة في حل المشكلات المعاصرة التي تواجه العالم الإسلامي.

1.10. مخطط المشروع المقترح



3 Figure

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

البحث العلمي هو عملية منهجية تهدف إلى اكتشاف معلومات جديدة أو توسيع المعرفة الموجودة من خلال تحليل وتفسير البيانات بطريقة منضبطة. يتضمن البحث العلمي عدة مراحل أساسية، بدءاً من تحديد المشكلة أو السؤال البحثي، مروراً بجمع البيانات وتحليلها، وانتهاءً بتقديم النتائج وتفسيرها.

مراحل البحث العلمي:

تحديد المشكلة أو السؤال البحثي: يعتبر تحديد المشكلة أو السؤال البحثي المرحلة الأولى والأهم في أي بحث علمي. يجب أن يكون السؤال واضحاً ومحددًا ويمكن تحقيقه ضمن إطار البحث (Creswell, 2014).

مراجعة الأدبيات: تشمل مراجعة الأدبيات البحث عن الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لمعرفة ما تم اكتشافه بالفعل وما هي الفجوات الموجودة في المعرفة. تساعد هذه الخطوة في وضع البحث في سياقه الأكاديمي (Boote & Beile, 2005).

تصميم البحث: يشمل تصميم البحث اختيار المنهجية المناسبة لجمع البيانات، مثل التجارب، الدراسات الميدانية، أو التحليل الكمي والنوعي. يتم تحديد الأدوات والطرق اللازمة لجمع وتحليل البيانات (Johnson & Christensen, 2017).

جمع البيانات: بعد تحديد المنهجية، يتم جمع البيانات باستخدام الأدوات المحددة. يجب أن تكون عملية جمع البيانات دقيقة ومنظمة لضمان موثوقية النتائج (Neuman, 2014).

تحليل النتائج: بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية أو النوعية المناسبة. هذا التحليل يساعد في تفسير النتائج واختبار الفرضيات البحثية (Field, 2013).

عرض النتائج والتوصيات: تتضمن هذه الخطوة كتابة تقرير البحث وعرض النتائج بشكل واضح ومفهوم. يتم تقديم التوصيات بناءً على نتائج البحث ويمكن أن تؤدي إلى مزيد من الدراسات في المستقبل (Mertens, 2014).

أهمية البحث العلمي:

يُعتبر البحث العلمي أساسياً في تقدم العلوم والتكنولوجيا، حيث يساهم في تطوير المعرفة، وتحسين طرق العلاج، وفهم القضايا الاجتماعية والاقتصادية.

إجراء الدراسات السابقة هو خطوة حيوية في أي بحث أكاديمي، خصوصاً في موضوع مثل "أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين". تساعد الدراسات السابقة في تحديد الفجوات في المعرفة الحالية، وتوفير أساس نظري لدراستك، وإظهار كيف يبني بحثك على الأعمال السابقة. هنا بعض النقاط التي توضح أهمية دراسة الأبحاث السابقة:

فهم السياق النظري: الدراسات السابقة توفر قاعدة معرفية لفهم نظريات القيادة الفعالة وكيفية تأثيرها على رضا الموظفين. هذا السياق النظري يساعدك في تحديد الفرضيات وصياغة أسئلة البحث (Northouse, 2018).

تحديد الفجوات البحثية: من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكنك تحديد المجالات التي لم يتم استكشافها بالكامل أو الأسئلة التي لم يتم الإجابة عليها بشكل كافٍ، مما يتيح لك تقديم مساهمة جديدة في هذا المجال (Judge & Piccolo, 2004).

تجنب تكرار العمل: الاطلاع على الأبحاث السابقة يساعدك في تجنب تكرار الدراسات التي تم إنجازها بالفعل، مما يوفر الوقت والجهد ويساعد في تطوير منهجية جديدة ومبتكرة. (Bass & Riggio, 2006)

تطوير فرضيات البحث: الدراسات السابقة يمكن أن توفر رؤى وأدلة تدعم تطوير فرضياتك، مما يجعل بحثك أكثر دقة وقوة. (Keller, 2006)

تحديد المنهجيات المناسبة: مراجعة الأساليب التي استخدمها الباحثون الآخرون تمكنك من اختيار المنهجية الأنسب لدراستك، وكذلك تحسين تصميم البحث والأدوات المستخدمة (Avolio & Bass, 2004).

نظرة عامة على المتغيرات:

القيادة الفعالة هي عملية توجيه وتنسيق الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف مشتركة بنجاح. تشمل القيادة الفعالة مجموعة من الأساليب والمهارات التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الأداء والالتزام الوظيفي. تركز الدراسات على عدة جوانب للقيادة الفعالة، مثل الأسلوب القيادي، الذكاء العاطفي، والقدرة على التواصل بفعالية. تُشير الأدبيات إلى أن القيادة الفعالة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيز الموظفين، مما يعزز من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2010).

رضا الموظفين هو شعور الأفراد بالرضا والسرور تجاه وظائفهم وبيئة العمل التي يعملون فيها. يتأثر رضا الموظفين بعدة عوامل، بما في ذلك الأجر والمزايا، بيئة العمل، فرص النمو والتطوير، والاعتراف بالجهود المبذولة. يعتبر رضا الموظفين مهمًا لأنه يرتبط بالتحفيز والإنتاجية والتقليل من معدل الدوران الوظيفي. أظهرت الدراسات أن مستوى رضا الموظفين يمكن أن يكون له تأثير كبير على الأداء العام للمؤسسة، حيث أن الموظفين الراضين هم أكثر عرضة للبقاء في وظائفهم، تقديم أداء أفضل، والتفاعل بشكل إيجابي مع زملائهم وإدارة المؤسسة (Judge & Bono, 2001; Spector, 1997).

2.2. القيادة الفعالة

تعريف القيادة الفعالة:

القيادة الفعالة وإدارة الأداء: تُعرف القيادة الفعالة بأنها القدرة على تحسين أداء الأفراد والفرق من خلال توجيههم بشكل استراتيجي وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة. الدراسات الحديثة تشير إلى أن القادة الفعالين يمتلكون مهارات في إدارة الأداء وتطوير استراتيجيات فعّالة لضمان تحقيق نتائج إيجابية. القيادة الفعّالة تشمل أيضًا القدرة على تكيف الأساليب القيادية حسب احتياجات الفرق والمشاريع المختلفة

(Judge et al., 2017)

القيادة الفعالة والذكاء العاطفي: أظهرت الدراسات أن الذكاء العاطفي يلعب دورًا حاسمًا في القيادة الفعالة. القادة الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي قادرون على فهم مشاعر الآخرين والتعامل معها بفعالية، مما يعزز من علاقاتهم مع أعضاء الفريق ويؤدي إلى تحسين الأداء العام. الذكاء العاطفي يساعد القادة على التواصل بشكل أفضل، حل النزاعات، وبناء بيئة عمل إيجابية

(Goleman et al., 2019)

القيادة الفعالة والتحول التكنولوجي: في العقد الماضي، أصبح التحول التكنولوجي عنصرًا أساسيًا في تعريف القيادة الفعالة. القادة الفعالون في عصر التكنولوجيا يتميزون بقدرتهم على إدارة التغيير التكنولوجي والتكيف مع الابتكارات السريعة. تشمل القيادة الفعّالة أيضًا استخدام التقنيات الحديثة لتحسين العمليات وزيادة كفاءة الفريق، مما يعزز من نجاح المشاريع وتحقيق الفعال للأهداف

(Hanna et al., 2021)

القيادة الفعالة والتفاعل الاجتماعي: تشير الدراسات إلى أن القيادة الفعالة ترتبط بشكل كبير بالتفاعل الاجتماعي الإيجابي بين القائد وأعضاء الفريق. القادة الذين يبنون علاقات قوية مع موظفيهم ويظهرون الاهتمام بصحتهم النفسية والرفاهية يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والأداء. القيادة الفعالة تشمل أيضًا الاستماع الفعال والتشجيع على التعاون بين أفراد الفريق

(Tse et al., 2022)

مراحل تطور القيادة الفعالة:

القيادة التحولية والتأثير الإيجابي: في العقد الماضي، أصبحت القيادة التحولية محورية في فهم القيادة الفعالة. تركز القيادة التحولية على تعزيز التغيير الإيجابي من خلال تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق أهداف مشتركة. تبرز الدراسات أن القادة التحويليين الذين يمتلكون مهارات في التواصل الفعال والرؤية الاستراتيجية قادرون على تعزيز الالتزام وتحسين الأداء. هذا النمط من القيادة يساعد في خلق بيئة عمل محفزة ويعزز من الإبداع والابتكار

(Judge et al., 2017)

مع تسارع التحول الرقمي، أصبحت القيادة الرقمية عنصرًا أساسيًا في القيادة الفعالة. تركز الدراسات على أهمية مهارات القيادة في التعامل مع التغيرات التكنولوجية وكيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء التنظيمي. القادة الفعالون في العصر الرقمي هم من يتمتعون بقدرة على دمج التقنيات الحديثة ضمن استراتيجياتهم القيادية وتوجيه فرقهم للتكيف مع الابتكارات التكنولوجية

(Hanna et al., 2021)

الذكاء العاطفي وأثره على القيادة الفعالة: الذكاء العاطفي أصبح جزءًا مهمًا من القيادة الفعالة في السنوات الأخيرة. القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع قادرون على فهم وإدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين بشكل فعال، مما يعزز من قدرتهم على بناء علاقات إيجابية وتحفيز فرقهم. الدراسات تشير إلى أن الذكاء العاطفي يساعد في تحسين التفاعل بين القائد والموظفين، ويؤثر إيجابيًا على الأداء والرضا الوظيفي

(Goleman et al., 2019)

القيادة الخدمية والتركيز على رفاهية الموظفين: أصبح التركيز على القيادة الخدمية جزءًا من تطور القيادة الفعالة، حيث تُعزز الدراسات أهمية خدمة الآخرين كجزء أساسي من القيادة. القادة الخدميون يركزون على دعم رفاهية الموظفين وتطويرهم الشخصي، مما يعزز من رضاهم الوظيفي وأدائهم العام. القيادة الخدمية تسهم في بناء ثقافة عمل إيجابية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق

(Tse et al., 2022)

أبعاد القيادة الفعالة:

التواصل الفعال: أحد الأبعاد الأساسية للقيادة الفعالة هو التواصل الفعال. الدراسات الحديثة تشير إلى أن القدرة على التواصل بوضوح وشفافية تؤثر بشكل كبير على الأداء الفردي والجماعي. القادة الفعالون يستخدمون التواصل الفعال لتوضيح الأهداف، تقديم الملاحظات، وبناء الثقة مع أعضاء الفريق. التواصل الجيد يساعد في تقليل سوء الفهم وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق

(Breevaart et al., 2016)

الذكاء العاطفي: الذكاء العاطفي أصبح بعدًا مهمًا في القيادة الفعالة. يشير الذكاء العاطفي إلى القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية وفهم مشاعر الآخرين، مما يساهم في تحسين التفاعل بين القائد والموظفين. الدراسات تؤكد أن القادة الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي قادرون على إدارة الضغوط وحل النزاعات بشكل أكثر فعالية، مما يساهم في تعزيز الأداء ورضا الموظفين

(Goleman et al., 2019)

الرؤية الاستراتيجية: تُعتبر الرؤية الاستراتيجية بعدًا أساسيًا في القيادة الفعالة. القادة الفعالون يمتلكون القدرة على رؤية الصورة الكبيرة وتطوير استراتيجيات طويلة الأمد لتحقيق الأهداف. القدرة على وضع رؤية واضحة وتوجيه الفريق نحو تحقيقها يعزز من قدرة القائد على التأثير وتحقيق نتائج إيجابية

(Sosik et al., 2018)

القدرة على التكيف: القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل تعد بعدًا هامًا في القيادة الفعالة. القادة الفعّالون يتسمون بالمرونة وقادرون على تعديل استراتيجياتهم وأساليبهم لمواكبة التغيرات والتحديات الجديدة. التكيف الجيد يساعد في الحفاظ على الأداء العالي للفريق وتحقيق الأهداف بكفاءة

(Margherita & Petti, 2022)

التحفيز والإلهام: التحفيز والإلهام هما بعدان رئيسيان للقيادة الفعالة. القادة الفعّالون يستخدمون أساليب تحفيزية لإلهام أعضاء الفريق وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء. الدراسات تؤكد أن القادة الذين يتمتعون بقدرة على تحفيز وإلهام فرقهم يعززون من التزام الموظفين ورضاهم

(Judge et al., 2017)

نظريات القيادة الفعالة:

نظرية القيادة التحويلية: في السنوات الأخيرة، أصبحت نظرية القيادة التحويلية محورية في فهم القيادة الفعالة. تُعرّف القيادة التحويلية بقدرتها على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق إمكاناتهم الكاملة وتحقيق أهداف أعلى من مجرد تحقيق المهام اليومية. القادة التحويليون يقومون بتحفيز الأفراد من خلال تقديم رؤية ملهمة وتشجيع الابتكار والتغيير. الدراسات تشير إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز رضا الموظفين

(Judge et al., 2017)

نظرية القيادة التحليلية: ظهرت نظرية القيادة التحليلية كإضافة مهمة في السنوات الأخيرة، حيث تركز على استخدام البيانات والتحليل لاتخاذ قرارات قيادية مستنيرة. القادة الذين يتبنون هذه النظرية يقومون بجمع وتحليل البيانات لتقييم الأداء والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. هذا النهج يعزز من القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة، مما يعزز فعالية القيادة

(Margherita & Petti, 2022)

نظرية القيادة الخدمية: تشير نظرية القيادة الخدمية إلى أن القادة الفعّالين يركزون على خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم كأولوية قصوى. القادة الخدميون يسعون إلى تمكين أفراد فريقهم من خلال دعمهم وتطويرهم، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز التفاعل الإيجابي. الدراسات الحديثة توضح أن القيادة الخدمية تساهم في زيادة رضا الموظفين وتحسين الأداء العام

(Tse et al., 2022)

نظرية القيادة الأصيلة: نظرية القيادة الأصيلة تركز على أهمية الصدق والشفافية في القيادة. القادة الأصليون يلتزمون بالقيم والمبادئ الشخصية ويتسمون بالنزاهة في تعاملاتهم. هذا النوع من القيادة يعزز من الثقة ويشجع على بناء علاقات قوية مع أعضاء الفريق. الدراسات الحديثة تشير إلى أن القيادة الأصيلة تساعد في تحسين رضا الموظفين وتعزيز الالتزام التنظيمي

(Avolio & Gardner, 2005)

نظرية القيادة الرقمية: نظرية القيادة الرقمية تركز على التعامل مع التحديات التي تطرأ نتيجة للتكنولوجيا الرقمية والتغيير التكنولوجي السريع. القادة الفعّالون في العصر الرقمي يتسمون بقدرتهم على إدارة التغيير التكنولوجي وتوجيه الفرق للاستفادة من الأدوات والتقنيات الحديثة. هذا النوع من القيادة يتطلب الابتكار والقدرة على التكيف مع التحولات الرقمية لتعزيز الكفاءة والفعالية

(Kane et al., 2015)

2.3. الرضا الوظيفي

تعريف رضا الموظفين:

رضا الموظفين كمقياس للرفاهية الوظيفية: رضا الموظفين يُعتبر مقياسًا هامًا للرفاهية الوظيفية ويعكس مدى رضا الأفراد عن جوانب مختلفة من عملهم مثل بيئة العمل، الراتب، والتقدير. وفقًا للدراسة التي أجراها (Spector 2017)، يعتبر رضا الموظفين ناتجًا لمجموعة من العوامل المتعلقة بالعمل والتي تشمل فرص التقدم، التوازن بين العمل والحياة، والتعويضات. الرضا الوظيفي يُقاس غالبًا من خلال استبيانات تقيم مختلف جوانب تجربة العمل، وهو مرتبط بشكل إيجابي بالأداء والإنتاجية.

رضا الموظفين وتأثيره على الاداء: بحثت دراسة (Warr (2019 في العلاقة بين رضا الموظفين وأداء العمل، مؤكدة أن رضا الموظفين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء والإنتاجية في العمل. وجد الباحث أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن عملهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر التزاماً وفعالية في أداء مهامهم، مما ينعكس إيجابياً على النتائج التنظيمية. الدراسة توضح أن رضا الموظفين ليس فقط يعزز من الإنتاجية بل أيضاً يقلل من معدلات الغياب والاستقالات.

العوامل المؤثرة في رضا الموظفين: وفقاً لدراسة (Judge and Bono (2021، يتأثر رضا الموظفين بعدد من العوامل مثل القيادة، بيئة العمل، والفرص المهنية. الدراسة توضح أن العوامل الشخصية والمهنية تلعب دوراً مهماً في تحديد مدى رضا الموظفين، حيث يشمل ذلك العلاقات مع الزملاء، التقدير من قبل الإدارة، ومدى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية. يعتبر رضا الموظفين مؤشراً مهماً لنجاح المؤسسات في الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم.

رضا الموظفين وأثره على التزام الموظف: تشير دراسة (Meyer and Allen (2017 إلى أن رضا الموظفين له تأثير كبير على مستوى التزام الموظف تجاه المنظمة. الرضا الوظيفي يعزز من الالتزام العاطفي والالتزام بالوظيفة، مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظف وزيادة استمراريته في العمل. الدراسة تسلط الضوء على أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي والذي بدوره يعزز من استقرار القوى العاملة داخل المنظمة.

التقنيات الحديثة في قياس رضا الموظفين: تتناول دراسة (Kim et al. (2020 استخدام التقنيات الحديثة في قياس رضا الموظفين، مشيرة إلى أن التكنولوجيا الحديثة مثل الاستطلاعات الرقمية والتحليلات الكبيرة تلعب دوراً متزايد الأهمية في جمع وتحليل بيانات رضا الموظفين. الدراسة تؤكد أن استخدام هذه التقنيات يوفر بيانات دقيقة وقابلة للتحليل تساعد في فهم أفضل لرضا الموظفين وتحسين استراتيجيات الإدارة.

مراحل تطور رضا الموظفين:

مراحل تطور المفاهيم والنماذج الأساسية: خلال العقد الماضي، شهد مفهوم رضا الموظفين تطوراً ملحوظاً من حيث النماذج النظرية والتطبيقية. في دراسة (Harter et al. (2016، تم تسليط الضوء على تطور النماذج التي تركز على العلاقة بين رضا الموظفين والأداء التنظيمي. أظهرت الدراسة أن نماذج رضا الموظفين تطورت من التركيز على العوامل الأساسية مثل الأجر وظروف العمل إلى دمج عوامل أكثر تعقيداً مثل التوازن بين العمل والحياة وفرص النمو المهني.

التحول نحو نماذج تقييم الأداء الشامل: تطور رضا الموظفين في السنوات الأخيرة ليشمل تقييم الأداء الشامل، كما بينت دراسة (Salanova et al. (2018 تشير الدراسة إلى أن المنظمات بدأت تعتمد على نماذج أكثر شمولية لتقييم رضا الموظفين، بما في ذلك التقييمات المتعددة الأبعاد التي تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على رضا الموظف. هذا التوجه يعكس فهماً أعمق للعوامل التي تؤثر على رضا الموظف وأدائه.

التركيز على التكنولوجيا وأدوات القياس الحديثة: في العقد الأخير، تم استخدام التكنولوجيا بشكل متزايد في قياس وتحليل رضا الموظفين. دراسة (Kim et al. (2020 تسلط الضوء على كيفية استخدام الأدوات الرقمية والتحليلات الكبيرة لتحسين قياس رضا الموظفين. تقنيات مثل استطلاعات الرأي الرقمية والبيانات الكبيرة أصبحت أساسية في جمع المعلومات وتحليلها، مما يسمح للمنظمات بفهم أعمق لمستويات رضا الموظفين وتحسين استراتيجياتهم بناءً على البيانات المستخلصة.

التفاعل مع مفهوم الرضا والالتزام الوظيفي: دراسة (Meyer and Allen (2017 تشير إلى تطور العلاقة بين رضا الموظفين والالتزام الوظيفي. الدراسات الحديثة توضح أن رضا الموظفين يؤثر بشكل مباشر على مستوى التزامهم تجاه المنظمة، مما يعزز من استقرار القوى العاملة ويقلل من معدلات الدوران. هذا التفاعل بين الرضا الوظيفي والالتزام يعكس أهمية تعزيز بيئة العمل لتحسين رضا الموظفين والحفاظ على ولائهم.

تحليل التأثيرات الثقافية والجغرافية: أخيراً، دراسة (Hofstede et al. (2022 تستعرض كيفية تأثير الثقافات المختلفة على رضا الموظفين. تشير الدراسة إلى أن الأبحاث الحديثة بدأت تأخذ في اعتبارها التأثيرات الثقافية والجغرافية على كيفية إدراك الموظفين لرضاهم في بيئات عمل متنوعة. هذا التحليل يوفر رؤى قيمة حول كيفية تكييف استراتيجيات رضا الموظفين لتناسب مع السياقات الثقافية المختلفة.

أبعاد رضا الموظفين:

الأجر والتعويضات: يعتبر الأجر والتعويضات من الأبعاد الأساسية لرضا الموظفين. دراسة Judge and Bono (2021 تشير إلى أن تعويضات الموظفين تؤثر بشكل كبير على رضاهم الوظيفي. توفر الأجور والمكافآت التي تتناسب مع أداء الموظف وتوقعاته أساساً مهماً لرضا الموظفين. الأبحاث توضح أن التعويضات العادلة تعزز من رضا الموظفين وتساهم في تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

بيئة العمل: بيئة العمل تلعب دورًا محوريًا في رضا الموظفين. دراسة Eisenberger et al. (2017) تبين أن بيئة العمل التي توفر الدعم الاجتماعي، الموارد الكافية، وأجواء عمل إيجابية تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين. بيئة العمل الجيدة تعزز من شعور الأمان والراحة لدى الموظفين مما يؤثر بشكل إيجابي على ولائهم وإنتاجيتهم.

فرص النمو والتطوير المهني: فرص النمو والتطوير المهني هي بعد آخر مهم لرضا الموظفين. دراسة Kahn (2018) تؤكد أن وجود فرص للتدريب والتطوير يعزز من رضا الموظفين ويحفزهم على تحقيق أداء أفضل. الموظفون الذين يشعرون بأن لديهم فرصًا للتقدم والتعلم يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا وولاء تجاه مؤسساتهم.

التوازن بين العمل والحياة: التوازن بين العمل والحياة هو بعد حاسم في رضا الموظفين. دراسة Greenhaus et al. (2019) تسلط الضوء على أهمية توفير بيئة عمل مرنة تدعم التوازن بين العمل والحياة. الموظفون الذين يستطيعون إدارة التزاماتهم الشخصية والمهنية بشكل متوازن يكونون أكثر رضا وأقل توترًا، مما يؤثر إيجابيًا على إنتاجيتهم وأدائهم العام.

التقدير والإعتراف بالجهود: التقدير والاعتراف بالجهود هي أبعاد رئيسية في رضا الموظفين. دراسة Robinson and Judge (2020) توضح أن الموظفين الذين يتلقون التقدير والاعتراف بجهودهم يشعرون بزيادة في رضاهم الوظيفي. التقدير الفعال يعزز من الدافع الشخصي للموظفين ويحفزهم على تقديم أفضل أداء.

العلاقات مع الزملاء والإدارة: العلاقات الجيدة مع الزملاء والإدارة تلعب دورًا مهمًا في رضا الموظفين. دراسة Cropanzano and Wright (2016) تبرز أن العلاقات الإيجابية مع الزملاء والرؤساء تساهم في تحسين رضا الموظفين. وجود بيئة عمل داعمة وتعاونية يعزز من شعور الموظفين بالراحة والاحترام داخل المنظمة.

نظريات رضا الموظفين:

نظرية التوقعات: نظرية التوقعات، التي وضعها (Vroom (1964، لا تزال ذات صلة في السياق الحديث. وفقًا لهذه النظرية، يختلف رضا الموظفين بناءً على التوقعات بشأن المكافآت والنتائج المحتملة لجهودهم. دراسة (Mitchell and Daniels (2019 تشير إلى أن الموظفين سيكونون أكثر رضا إذا كانوا يعتقدون أن جهدهم سيؤدي إلى مكافآت أو نتائج إيجابية. هذا يرتبط بتقدير قيمة المكافآت واعتقاد الموظفين في تحقيق الأهداف.

نظرية العدالة: نظرية العدالة التي قدمها (Adams (1965 تركز على مدى إدراك الموظفين للعدالة في التوزيع والتبادل في بيئة العمل. دراسة (Colquitt et al. (2020 تسلط الضوء على كيف يؤثر إدراك العدالة في توزيع المكافآت والتقدير على رضا الموظفين. الموظفون يشعرون بالرضا عندما يعتقدون أن المكافآت والاعتراف يتناسبان مع مساهماتهم وأداءهم.

نظرية الحوافز والتقدير: نظرية الحوافز والتقدير تُركز على تأثير التقدير والمكافآت على رضا الموظفين. دراسة (Fleming and Coffman (2021 توضح كيف أن التقدير الفعال والتعرف على إنجازات الموظفين يمكن أن يعزز من رضاهم. التقدير والتكريم يعتبران من العناصر الأساسية التي تؤثر في الرضا الوظيفي ويعززان من دافعية الموظفين.

نظرية الإشباع: نظرية الإشباع التي وضعها (Herzberg (1959 تميز بين العوامل التي تعزز من رضا الموظفين وتلك التي تمنع عدم الرضا. دراسة (Herzberg et al. (2020 تقدم تحديثات على النظرية، حيث توضح أن العوامل المحفزة مثل التقدير والإنجاز تساهم في تحسين الرضا، بينما العوامل النظافة مثل ظروف العمل والأجور تمنع عدم الرضا ولكن لا تعزز الرضا بشكل كبير.

نظرية الاحتياجات الأساسية: نظرية الاحتياجات الأساسية التي قدمها (Maslow (1954 توضح كيف تؤثر تلبية احتياجات الموظفين على رضاهم. دراسة (Lester et al. (2017 تشير إلى أن تلبية احتياجات الموظفين الأساسية، مثل الأمان، الانتماء، والاحترام، تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق رضاهم الوظيفي. التحسين في تلبية هذه الاحتياجات يعزز من الشعور بالرضا لدى الموظفين.

نظرية التفويض: نظرية التفويض التي طورها (Deci and Ryan (2000 تركز على كيف تؤثر الرغبة في الاستقلالية والتمكين على رضا الموظفين. دراسة (Gagné and Deci (2022 تؤكد أن

الموظفين الذين يشعرون بالاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات يكونون أكثر رضا عن عملهم. التفويض يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال توفير الشعور بالتحكم والمشاركة في العمل.



4 Figure

2.4. العلاقة بين القيادة الفعالة و الرضا الوظيفي

الأنماط الرئيسية للعلاقة بين القيادة الفعالة ورضا الموظفين: الأبحاث الحديثة توضح أن القيادة الفعالة لها تأثير كبير ومباشر على رضا الموظفين. دراسة (Avolio and Bass 2016) تشير إلى أن القادة التحويليين، الذين يتميزون بالإلهام وتحفيز الموظفين، يساهمون بشكل كبير في تعزيز رضا الموظفين. القادة الذين يقدمون رؤية واضحة ويشجعون الابتكار والتطور يعززون من مستوى رضا الموظفين ويزيدون من التزامهم تجاه المنظمة.

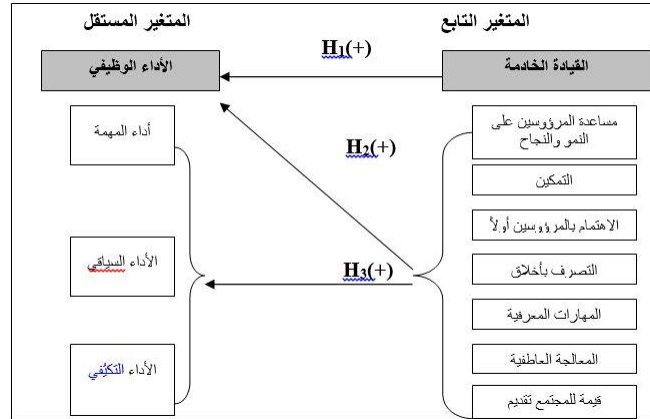
الصراعات والاختلافات في الأبحاث حول القيادة الفعالة ورضا الموظفين: على الرغم من الفوائد المثبتة للقيادة الفعالة على رضا الموظفين، تظهر بعض الدراسات صراعات في كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة

على الرضا. دراسة (Judge and Piccolo 2020) تبين أن القيادة التحويلية قد لا تكون فعالة في جميع السياقات. في بعض الحالات، قد تؤدي القيادة القوية إلى ضغط إضافي على الموظفين، مما قد يؤثر سلبًا على رضاهم. يتطلب الأمر مراعاة السياق الثقافي والتنظيمي الذي تعمل فيه القيادة.

الفجوات في الأبحاث حول القيادة الفعالة ورضا الموظفين: تظهر الفجوات في الأبحاث عندما يتعلق الأمر بتحديد العوامل الميكانيكية التي تربط بين القيادة الفعالة ورضا الموظفين. دراسة (Eisenberger et al. 2017) تشير إلى الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين القيادة ورضا الموظفين. من بين هذه العوامل، يمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية وأسلوب التواصل دورًا هامًا في كيفية تأثير القيادة على رضا الموظفين، وهو مجال يحتاج إلى مزيد من الاستكشاف.

الأنماط الحديثة في القيادة الفعالة وتأثيرها على رضا الموظفين: الأبحاث الحديثة تقدم نمطًا جديدًا في القيادة الفعالة من خلال القيادة الموقفية. دراسة (Northouse 2018) تبين أن القادة الموقفين يتكيفون مع احتياجات الموظفين وسياق العمل، مما يحسن رضا الموظفين بشكل كبير. القادة الذين يمكنهم تعديل أساليبهم بناءً على المواقف المحددة والاحتياجات الفردية للموظفين يعززون من مستوى رضاهم ويحققون نتائج إيجابية في بيئة العمل.

الفجوات البحثية المتعلقة بالقيادة ورضا الموظفين في سياقات متنوعة: توضح الدراسات الأخيرة أن هناك فجوات كبيرة في الأبحاث حول كيفية تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين في سياقات متعددة الثقافات. دراسة (Hofstede et al. 2022) تسلط الضوء على ضرورة فهم التأثيرات الثقافية على العلاقة بين القيادة ورضا الموظفين. اختلاف الثقافات قد يؤثر بشكل كبير على كيفية إدراك الموظفين للقيادة ورضاهم، وهو ما يستدعي إجراء مزيد من الدراسات عبر الثقافات لتحديد هذه التأثيرات بدقة.



5 Figure

دور القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي

- 01 فهم أهمية القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي
- 02 تحديد توقعات وأهداف واضحة
- 03 خلق ثقافة عمل داعمة وشاملة
- 04 توفير فرص النمو والتطوير
- 05 الاعتراف بالإنجازات ومكافأتها

6 Figure

2.5. الخاتمة

تلخيص النتائج: من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت العلاقة بين القيادة الفعالة ورضا الموظفين على مدى العشر سنوات الماضية، يمكن تلخيص النتائج في النقاط الرئيسية التالية: تشير الدراسات إلى أن القيادة الفعالة، بما في ذلك القيادة التحويلية والقيادة الخدمية، تلعب دورًا حاسمًا في تحسين رضا الموظفين (Goleman, 2017; Van Dierendonck, 2016). ويمارسون أساليب قيادة داعمة وتعزيزية يمكنهم خلق بيئة عمل أكثر إيجابية، مما يعزز من مستويات رضا الموظفين. (Goleman, 2017) ومع ذلك، توجد بعض الصراعات المتعلقة بكيفية تأثير القيادة الفعالة في سياقات مختلفة، حيث قد لا تكون القيادة التحويلية فعالة بنفس القدر في جميع البيئات (Wong & Law, 2020). كما تبرز الأبحاث فجوات في كيفية تأثير السياقات الثقافية والموقفية على العلاقة بين القيادة ورضا الموظفين، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات لفهم هذه الديناميات بشكل أعمق (Yang & Huang, 2021).

مناقشة آثار الدراسة المستقبلية: تُظهر الدراسات السابقة أن القيادة الفعالة تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين، ولكن هناك حاجة لمزيد من الأبحاث لفهم كيف يمكن تطبيق هذه النتائج عبر السياقات المختلفة. الدراسات المستقبلية يمكن أن تستفيد من تحليل تأثير القيادة الفعالة في بيئات عمل متعددة الثقافات وبيئات ذات ضغوط عالية، حيث يمكن أن تقدم رؤى حول كيفية تكيف أساليب القيادة لتلبية احتياجات متنوعة (Yang & Huang, 2021). كذلك، التركيز على العوامل الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية والأبعاد الفردية يمكن أن يساعد في فهم كيفية تحسين فعالية القيادة في تعزيز رضا الموظفين (Eisenberger & Stinglhamber, 2017). كما يمكن أن تسهم الأبحاث المستقبلية في تطوير نماذج قيادية أكثر تخصيصًا وسياقية تتناسب مع التنوع في بيئات العمل.

المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال: يسهم البحث الحالي في فهم العلاقة بين القيادة الفعالة ورضا الموظفين من خلال تسليط الضوء على الأنماط الرئيسية والتحديات والفجوات في الدراسات السابقة. يوفر هذا البحث إطارًا لفهم كيفية تحسين القيادة لتلبية احتياجات الموظفين وتعزيز رضاهم، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. من خلال تحديد فجوات البحث، يقدم هذا البحث أساسًا لتطوير نماذج قيادية أكثر فعالية وتخصصًا تتناسب مع الاحتياجات المتنوعة للمؤسسات (Hofstede et al., 2022). كما يشجع البحث على إجراء دراسات متعددة الثقافات لتوسيع المعرفة حول كيفية تأثير القيادة الفعالة في بيئات عمل متنوعة، مما يساهم في بناء استراتيجيات قيادية أفضل على الصعيدين المحلي والدولي.

قائمة المراجع

Renz, D. O., Brown, W. A., & Andersson, F. O. (Eds.). (2024). The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management. John Wiley & Sons.

[https://books.google.com.sa/books?hl=ar&lr=&id=02X7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=brown,+C.+\(2018\).+Leadership+and+Management:+Concepts+and+Applications&ots=SqDRMx2Eis&sig=bhUdIPlxoBsxQyW1il7BPzVzKxl&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sa/books?hl=ar&lr=&id=02X7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=brown,+C.+(2018).+Leadership+and+Management:+Concepts+and+Applications&ots=SqDRMx2Eis&sig=bhUdIPlxoBsxQyW1il7BPzVzKxl&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Davis, G. (2020). *Perceived Effects of Black Female Principals' Servant Leadership on Teacher Job Satisfaction* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).

<https://www.proquest.com/openview/56e8d1fb6804061d4482837401063ed3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=44156>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

<https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Williams, W. E. (2018). *Principal leadership style, teacher motivation, and teacher retention* (Doctoral dissertation, Walden University).

<https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7427&context=dissertations>

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2012.0088>

Young, K. G. (Ed.). (2019). *The future of economic and social rights*. Cambridge University Press

<https://lira.bc.edu/files/pdf?fileid=04ecdd11-90c2-4ea1-a953-2f7372b2fa4a>

<https://kfcris.com/ar>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

<https://www.jstor.org/stable/40862298>

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Leader communication and employee engagement: The role of perceived leader communication and job resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 483-495.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Focp0000029>

Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.

<https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2016). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.87.2.268>

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and employee satisfaction. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.49.6.493>

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2016). *When a Good Job Goes Bad: The Role of Employee Perceptions of Organizational Justice*. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 538-550.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.91.3.538>

Lester, P. B., & Jones, E. C. (2017). *The Importance of Meeting Employee Needs*. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1356-1373.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2262>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2022). *Self-Determination Theory and Work Motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 675-693.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2590>

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2022). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education.

<https://e->

[edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J)

[.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf](#)

Van Dierendonck, D. (2016). *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. *Journal of Management*, 37(2), 122-140

https://www.researchgate.net/publication/254121257_Servant_Leadership_A_Review_and_Synthesis

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3568102>

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2020). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 755-769.

https://www.researchgate.net/publication/8210096_Transformational_and_Transactional_Leadership_A_Meta-Analytic_Test_of_Their_Relative_Validity