

القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين

دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال عناية

Transformational Leadership and its Relationship to the Quality of Working Life
managerial workers

Field study at the Fertial Annaba Foundation

بركات أمينة^{1*} ، بوعطيط جلال الدين²¹ مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 02، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر) ،

a.barkat@univ-skikda.dz

² جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر) ، d.bouatit@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام : 2025-06-12؛ تاريخ القبول : 2025-08-02

ملخص : هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، الإثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي، التمكين) وجودة حياة العمل لدى عينة من العاملين الإداريين وذلك من خلال التعرض لحالة مؤسسة فرتيال -عناية- حيث تم توزيع (50) إستمارة على عينة الدراسة بمؤسسة البحث وقد تم إسترجاع (45) إستمارة صالحة للتحليل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي وبعد التحليل الإحصائي للبيانات تم التوصل إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل لدى عينة الدراسة، وعليه نوصي بضرورة تعزيز أساليب القيادة التحويلية داخل المؤسسة من خلال تكييف برامج التدريب والتطوير للقيادات الإدارية مع التركيز على أبعاد القيادة التحويلية الخمس لما لها من أثر ايجابي وفعال في الارتقاء بجودة حياة العمل.

الكلمات المفتاحية: قيادة ؛ قيادة تحويلية ؛ جودة حياة ؛ جودة حياة العمل .

Abstract : the study aimed to find out the nature of the relationship between transformational leadership in its five dimensions (ideal impact, intellectual arousal, individual considerations, inspirational motivation, empowerment) and the quality of working life among a sample of administrative workers through exposure to the case of the fertial-Annaba- Where (50) forms were distributed to the study sample at the research institution and (45) valid forms were retrieved for analysis .to achieve the objectives of the study, a descriptive approach was used and after statistical analysis of the data, a weak positive correlation was found between transformational leadership and the quality of work life in the study sample. therefore, we recommend the need to strengthen transformational leadership methods within the institution by adapting training and development programs for managerial leaders focusing on the five dimensions of transformational leadership because of its positive and effective impact on improving the quality of work life.

Keywords: Leadership; Transformational leadership; Quality of life; Quality of working life .

*بركات أمينة

1- مقدمة :

تسعى العديد من المنظمات اليوم إلى التغيير من نمط ممارستها التسيرية التقليدية وتبني اتجاهات حديثة تقوم على الإهتمام بالموارد البشري باعتباره أحد أهم الركائز التي تساهم في قدراتها التنافسية و الرقي بتجويد منتوجها ، ونظرا لأهمية تطبيق هذه الممارسات دعت العديد من الدراسات الحديثة للابتعاد عن الأساليب القيادية التقليدية التي تعتمد على تنفيذ الأوامر ، نظرا لمحدوديتها في تعزيز رضا العاملين وتحقيق التفاعل التنظيمي، والتوجه بدلا من ذلك نحو تبني أساليب قيادية حديثة أكثر توافقا مع متطلبات البيئة المعاصرة بما يوافق الرؤية المستقبلية لها ومواجهة التغيرات المحتملة .

وتعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية البارزة التي أثبتت فعاليتها في تحفيز المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأداء المتميز بما يسهم في بلوغ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، و لا يقتصر دورها على تحسين الأداء فقط، بل يتجاوز ذلك إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكيات العاملين من خلال ترسيخ القيم، وتعزيز الأخلاق، ودعم تحقيق الأهداف بعيدة المدى . و يعد القائد التحويلي عنصرا محوريا في قيادة التغيير ودعم بيئة العمل محفزة ، نظرا لقدرته على التكيف مع متطلبات التطوير المستمر، وتحقيق جودة حياة العمل، بما يضمن تجويد مخرجات العمل والتنظيم وفق التوجه الحالي لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية. وتتجلى ممارسة القيادة التحويلية في عدة جوانب رئيسية؛ إذ يظهر القائد التحويلي إهتماما فرديا باحتياجات العاملين، مما يعزز شعورهم بالدعم والاحترام كما يعتمد على التحفيز الإلهامي من خلال تشجيعه على التفكير الإبداعي للعاملين و مشاركتهم الفعالة في حل المشكلات، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى رضاهم الوظيفي كما يجسد القائد التحويلي بعد التأثير المثالي كونه قدوة يحتذى به حيث ينمي الثقة بين أعضاء الفريق ؛ يدعم بناء مناخ تنظيمي مشجع ومحفز، و كل هذه الأبعاد تتقاطع مباشرة مع أبعاد جودة حياة العمل التي تعد عنصرا محوريا في بيئة العمل المعاصرة، لما لها من دور فعال في تحقيق رضا العاملين واستقرارهم النفسي والاجتماعي الأمر الذي ينعكس إيجابا على أداء العاملين ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وضمان استقرارها التنظيمي ، وعليه يعتبر فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل من المحاور الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، لا سيما في ظل سعي المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي بما يتوافق مع متغيرات العصر وفي هذا السياق، تتضح أهمية دراسة طبيعة العلاقة القيادة التحويلية وجودة حياة العمل كاتجاه إستراتيجي يعكس وعي المنظمات بضرورة الاستثمار المتميز في مواردها البشرية، ليس فقط من خلال تحسين الأداء، بل أيضا بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية تلبي الاحتياجات النفسية والاجتماعية والمادية للعاملين.

2 - الإطار العام للدراسة :

- الإشكالية :

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة، أصبحت المنظمات تواجه العديد من التحديات التي نجد من أبرزها السعي نحو تحقيق الجودة الشاملة، مواكبة التقدم التكنولوجي، والتوافق مع حدة المنافسة باختلاف طبيعة نشاطها. حيث فرضت هذه التحديات على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أساليبها القيادية ، بما يمكنها من تحقيق توافق أمثل مع المستجدات البيئية التي تنتمي إليها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ولقد إهتمت العديد من المنظمات بتبنيها لأساليب قيادية حديثة تتسم بالمرونة، قيادات مؤهلة قادرة على قيادة التغيير، وترسيخ الإستقرار التنظيمي في بيئات العمل الحديثة . خاصة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية التي أصبحت منهاجاً جيداً للإدارة الإستراتيجية فهي تمثل البوصلة التي تمكن القادة من استخدام أساليب مرنة لتعزيز البيئة الإيجابية في المنظمة ، فالقيادة التحويلية تهدف لترسيخ العمل الإيجابي ، كونها تتميز بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بعيدة المدى، إحداث التغيير، إضافة لتأثيرها الفعال على الأفراد من خلال قدرتها على الإستثارة الفكرية للعاملين، تنمية روح التحدي للتصدي للمشكلات وحلها بطرق جديدة إضافة لاهتمام القائد بالفروق الفردية والاختلافات بين العاملين والتعامل معها بطرق نموذجية بما يضمن تحقيق الأهداف.

وقد أصبح الاهتمام بتطبيق هذا النمط القيادي مطلباً أساسياً لمنظمات الأعمال في مجال القيادة الإستراتيجية باختلاف طبيعة نشاطها في ظل اتجاهها لتبني وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة حيث يتميز هذا الأخير بقدرته على تحفيز المرؤوسين، تنمية قدراتهم، وتعزيز تفاعلهم الإنساني من خلال تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، الابتكار ، الأمر الذي يجعل من القيادة التحويلية عاملاً إيجابياً لتعزيز التفاعل الإنساني داخل بيئة العمل و تحقيق جودة حياة العمل.

وفي هذا السياق، برز الاهتمام بمفهوم جودة حياة العمل كإحدى الآليات الحديثة التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من المنظمات. ويعود ذلك لاعتبارها من الأساليب الأساسية التي تتبناها المؤسسات في هذا السياق ، باعتبارها مجموعة من العمليات المتكاملة و المخطط لها بصورة مستمرة ، تهدف إلى تحسين ظروف العمل بما ينعكس إيجاباً على العاملين ويسهم في تحقيق رضا العاملين، ورفع مستويات ولائهم وانتماؤهم ، فضلاً عن دعم فاعليتهم، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء التنظيمي والاستراتيجي للمؤسسة مما يجعلها ركيزة أساسية في دعم التنافسية وضمان نجاح المنظمة.

و انطلاقاً مما سبق، تتضح أهمية دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل داخل السياق التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خصوصاً في ظل سعيها المتواصل لتحقيق التميز المؤسسي. وعليه نحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين في مؤسسة فرتيال بعنابة؟

- فرضيات الدراسة :

إنطلاقا من المشكلة الرئيسية السابقة تم وضع الفرضية العامة والفرضيات الجزئية التالية :

- الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال عناية .

- الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التأثير المثالي وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة البحث .

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الإستثارة الفكرية وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة البحث .

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الإعتبارات الفردية وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة البحث .

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الحفز الإلهامي وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة البحث .

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة البحث .

- **أهمية الدراسة:** تبرز أهمية هذه الدراسة من تناولها لمتغيرين أساسيين هما القيادة التحويلية وجودة حياة العمل ، اللذان يعدان من الإتجاهات الحديثة في الإدارة المعاصرة إذ يسهم كلا المتغيرين في تعزيز أداء المنظمات ، لاسيما في ظل بيئة تتسم بالتغير والتحديات المتزايدة . وفي هذا البحث سنحاول تسليط الضوء على موضوع القيادة التحويلية بأبعادها و المتمثلة في (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية ،الحفز الإلهامي، التمكين) وإبراز دورها في تحسين جودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال عناية. وتتجلى أهمية الدراسة أيضا من خلال تطبيقها بمؤسسة فرتيال باعتبارها من المؤسسات الإقتصادية الكبرى التي تولي اهتماما إستراتيجيا بجودة حياة العمل للعاملين الإداريين باعتبارها وسيلة فعالة لتحقيق الفعالية التنظيمية .

- **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومي القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة حياة العمل لدى العاملين بمؤسسة فرتيال عناية كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الكشف عن واقع السلوك القيادي التحويلي بمؤسسة فرتيال.

- تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية بأبعادها وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال - عناية-

- تقديم رؤية تطبيقية تسهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الجزائرية.

- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد صناع القرار والقادة بمؤسسة البحث على تطبيق القيادة التحويلية باعتبارها مدخلا يساهم في تحسين المناخ التنظيمي بما ينعكس إيجابا على مستوى رضا العمال الإداريين وتحسين من مستوى جودة حياتهم المهنية .
- **حدود الدراسة :**
 - **الحدود البشرية :** تم إجراء هذه الدراسة على العاملين الإداريين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة فرتيال عناية.
 - **الحدود المكانية :** شملت هذه الدراسة مديرية الموارد البشرية في مؤسسة فرتيال عناية .
 - **الحدود الزمانية :** طبقت هذه الدراسة من تاريخ 01 جانفي 2025 إلى 19 مارس 2025.
 - **الحدود الموضوعية :** إقتصرت الدراسة الحالية على معرفة علاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي، التمكين) وجودة حياة العمل التي قمنا بدراستها من خلال الأبعاد التالية : (الرواتب والأجور، جماعة العمل، الأمان والاستقرار، المشاركة في اتخاذ القرارات، أسلوب الإشراف، السلامة والصحة المهنية).
- **تحديد مفاهيم الدراسة :**
 - **القيادة التحويلية :** هي الأسلوب القيادي الذي يولي فيه القائد بمؤسسة فرتيال توجيه العاملين و تحفيزهم على نحو يؤدي بهم لتنمية إحساسهم بالمسؤولية في انجاز المهام و بناء رؤية مشتركة في تحقيق الأهداف مما يساهم في الرفع من مستوى أدائهم وتنميتهم قدراتهم ذاتيا .
 - **التأثير المثالي :** هو مدى إدراك العاملين الإداريين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة البحث لمدى قدرة قائدهم أن يكون قدوة يحتذى بها من خلال سلوكياته الأخلاقية وتقديم احتياجاتهم و مصلحة المؤسسة على احتياجاته الشخصية مما يزيد من إلتزامهم وإحترامهم للعمل .
 - **الإستشارة الفكرية :** قدرة القائد على تحسين وعي العاملين بمؤسسة فرتيال بالمشكلات التي تعترضهم في العمل وزيادة قدرتهم وتشجيعهم على حلها بطرق جديدة .
 - **الإعتبارات الفردية :** هي سلوك القائد الذي يولي فيه إهتماما خاصا لإحتياجات العاملين الإداريين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة فرتيال من خلال تقديمه للدعم و معرفته لجوانب القوة والضعف مع مراعاته للفروقات الفردية في أداء العاملين .
 - **الحفز الإلهامي :** هي قدرة القائد بمؤسسة فرتيال -عناية- على دفع العاملين الإداريين لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال تشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية .
 - **التمكين :** هي تلك العملية التي تتضمن منح العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال الثقة والمسؤولية والحرية في إنجاز مهامهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم مع تزويدهم بالصلاحيات والمعلومات اللازمة .
 - **جودة حياة العمل :** نقصد بها رضا العاملين الإداريين لمديرية الموارد البشرية بمؤسسة فرتيال عن بيئة عملهم المادية و المعنوية والتي سنتطلع عليها من خلال إستجابتهم نحو البنود التي تقيس أبعاد

جودة حياة العمل المتمثلة في : (الرواتب والأجور، جماعة العمل، الأمان والاستقرار، المشاركة في اتخاذ القرارات، أسلوب الإشراف، السلامة والصحة المهنية).

- الدراسات السابقة والتعقيب عليها: لقد وقع اختيارنا على بعض الدراسات ذات الصلة بطبيعة دراستنا والتي تناولت المتغيرين معا وهي كالتالي :

- دراسة محمود عبد الرحمان الشنطي (2016) بعنوان "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة حياة العمل " : سعت الدراسة لمعرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، كما هدفت للكشف عن أثر أبعاد القيادة التحويلية الأربعة على جودة الحياة الوظيفية. بالإضافة للبحث عن دور العدالة الإجرائية كعامل وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية. وقد توصلت الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية والقيادة التحويلية كان متوسطا ، كما بينت أن بعدي القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية) يؤثران بشكل كبير وإيجابي على جودة الحياة الوظيفية.

-دراسة معني يوسف خصاونة (2021) بعنوان " تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل " هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية بأبعادها في جودة حياة العمل لدى العاملين في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية وصت الدراسة بضرورة اعتماد أسلوب القيادة التحويلية، الذي يعزز تطبيق جودة حياة العمل من خلال إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات المناسبة، بما يتوافق مع طبيعة العمل المتغيرة وشدة المنافسة .

- دراسة رمضاني حمزة ، حمزة صغيري (2022) بعنوان : " القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية " : سعت هذه الدراسة لتوضيح مفهوم "القيادة التحويلية" و"جودة الحياة الوظيفية" من خلال دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد السلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء مؤسسة SONARIC وحدة فرجيو، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية.

- نجيب محمد يحيى البشاري ، هند يحيى محمد عبد الله الجرافي (2024) بعنوان : " القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية " : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية والتعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية ، وواقع جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركات اليمنية وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني نمط القيادة التحويلية كونها من الأنماط الحديثة التي تسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بشكل كبير .

- التعقيب عن الدراسات السابقة : تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري دراستنا الحالية " القيادة التحويلية " و"جودة حياة العمل" وفقا لترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث ، وتعتبر دراستنا مكملة للدراسات التي تم التطرق إليها حيث تضمنت غالبيتها دراسة العلاقة أو التأثير بين القيادة التحويلية و جودة حياة العمل ، ومن أوجه الاختلاف بين دراستنا الحالية و الدراسات التي تم عرضها ، حيث تعد من الدراسات القليلة التي تربط بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل في

المؤسسات الصناعية الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي الإستراتيجي ، كما أن عينة الدراسة من العمال الإداريين، كونهم يشكلون محورا أساسيا في تنفيذ السياسات الإدارية.

ثانيا : الإطار النظري للدراسة :

1- القيادة التحويلية

1-1 مفهوم القيادة التحويلية : تعد القيادة التحويلية مدخل معاصر يؤدي دور رئيسي نحو التغيرات التنظيمية للوصول إلى الهدف المنشود من خلال القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتعبير والتحسين وتعمل على تقييم أداء المرؤوسين وتحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال إشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة . (النباتة ، 2019، ص49)

وقد عرفها **BURNS** بأنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق " . (الزومان ، 2018، ص46)

أما **BELL** فيعرفها بأنها: " عملية قائمة على تحفيز الأتباع من أجل تجاوز المصالح الشخصية على حساب مصالح الفريق أو المنظمة " . (عميري، 2022، ص 98)

من خلال استعراضنا للتعريفات السابقة يمكننا القول أن القيادة التحويلية هي تلك العملية الإدارية التي تعمل على تحفيز المرؤوسين وتعميق مستوى إدراكهم ليجتازوا اهتماماتهم الذاتية لصالح أهداف المنظمة وذلك من خلال بناء علاقة تفاعلية مع القائد، وتعزيز إلهامهم للنمو الشخصي، والتشجيع على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز ولاءهم للعمل.

1-2 أبعاد للقيادة التحويلية : تقوم أبعاد القيادة التحويلية على خمسة أبعاد رئيسية وهي :

- **الإستثارة الفكرية (التحفيز الفكري) :** تعني إثارة العاملين والارتقاء بهم ، لجعلهم أكثر وعيا وإبداعا في التعامل مع المشاكل ، وخلق حلول إبداعية للمشكلات من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم . (البشاري، الجرافي، 2024، ص105)

- **الإعتبارات الفردية :** يشير هذا البعد لمجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها ان يعطي اهتماما شخصا لكل مرؤوس وذلك من خلال تحديد مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الاحتياجات . (السلمي ، شعبي ، 2024 ، ص05)

- **الحفز الإلهامي :** يمثل هذا البعد تصرفات وسلوكيات القائد في توضيح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير في المنظمة، وكذلك في أداء المهام بأعلى مستويات من الكفاءة، حيث يعمل القائد على إيضاح التوقعات بكل وضوح ، ويبدأ في إلتزامه بالأهداف المقررة، كما يقوم على تعزيز روح الفريق والتشجيع على التحدي المتمثل بتحقيق الأهداف، مما يساهم في تحفيز التابعين . (مرعي ، 2008)

- **التأثير المثالي :** يشير التأثير المثالي لقدرة القائد على تجسيد نموذج من الأخلاق والمبادئ والسلوكيات يحتذى به ، مما يكسب ثقة واحترام وتقدير التابعين . ليصبح نموذجا وقدوة حسنة لهم بدرجة تدفعهم إلى تقليد سلوكه والانصياع له طواعية، مما يساهم في ترسيخ سلوكيات أخلاقية قائمة على القيم العليا والمعايير السامية. كما يعزز هذا النمط القيادي ثقة الأفراد بأنفسهم ويزيد من كفاءتهم، مع تجنبهم لاستخدام القوة

لتحقيق مصالح شخصية، فالقائد ذو التأثير المثالي يبني علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يدعم بيئة عمل قائمة على التعاون بدلاً من السيطرة أو فرض السلطة. (Barbuto, 2016)

التمكين: هو قوة دفع وقوة تأثير التابعين من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم وتمكينهم من القيام بمهامهم وأعمالهم دون تدخل مباشر من القائد، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار ورسم سياسة العمل، مما يساعد على اكتشاف القيادات الواعدة وإعطائهم الفرصة لإثبات وجودهم وإطلاق القدرات الكامنة لديهم، فعندما يمكن القائد أتباعه فهو يدفعهم للعمل الجاد والإبداع فيه ويصبح كل فرد من المجموعة حريص على مصلحة المؤسسة ويعمل على تحقيق أهدافها وتجويد مخرجاتها مقدماً مصالحها على مصلحته الشخصية. (الغامدي، 1440هـ، ص 22)

1-3 أهداف القيادة التحويلية: تسعى القيادة التحويلية لتحقيق عدة أهداف التي تساهم في تطوير المنظمات والرفع من كفاءتها ومن أبرزها مايلي:

- رفع مستوى أداء المؤسسة من خلال الاستجابة الفاعلة للتغيرات التي تطرأ في بيئة العمل، مما يساعد على التكيف مع التحديات وتحقيق نتائج أفضل.

- تعزيز ثقة العاملين بالمؤسسة وإشعارهم بروح الانتماء، عبر بث الدافعية في نفوسهم اللازمة لتحقيق أداء فعال. (الحديثي، 2016)

- تحسين أداء المنظمة من خلال تعزيز التعلم والابتكار بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومبدعة. (Nguyen et al, 2023, 383)

- تعزيز الروابط بين الموظفين، مما يدعم تنمية الموارد البشرية ويشجع على تبني سلوكيات المواطنة الإيجابية من خلال تحفيز الإبداع الفردي والاستجابة لإحتياجات التابعين. (Desi et al, 2024)

و تبرز الأهداف المذكورة أعلاه الأهمية البالغة للقيادة التحويلية في بناء المنظمات تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات، فالقيادة التحويلية لا تكفي بمجرد التسيير التقليدي بل تتجاوز ذلك نحو تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ككل.

2- جودة حياة العمل :

ظهرت حركة جودة حياة العمل خلال عقدي الستينات والسبعينيات من القرن كلفة وأسلوب أكثر تأثيراً في حياة المنظمات، وكان الهدف الأساسي لظهور مسيرة المتغيرات البيئية والتنظيمية التي أصابت قطاعات الأعمال المختلفة وذلك لتخفيف من حدة حالات التوتر والقلق التي سادت بين العمال في المنظمات والشركات الغربية خوفاً من الاستغناء عنهم أو تخفيفاً للميزات والخدمات الاجتماعية المقدمة لهم أو تخفيفاً لمعدلات أجورهم، إلى جانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر في ولاء العمال لمنظماتهم. (الصرن، 2018 ص 84)

ورغم تعدد تعريفات جودة حياة العمل حسب الخلفيات العلمية للباحثين، إلا أن جميع التعريفات تتفق على مضمون أساسي الذي يركز على تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات وفي هذا السياق، يعرف

كاسكيو (CASIO) جودة حياة العمل بأنها "التصورات التي يمتلكها الموظفون حول رفايتهم الجسدية والنفسية في بيئة العمل. (Dhindayanti Zamralita, 2020)

كما عرفت جودة حياة العمل بأنها إدراك العاملين لمجموعة من الجوانب الإيجابية والسلبية المحيطة ببيئة العمل، حيث تزداد جودة هذه البيئة كلما سعت الإدارة لإزالة جميع المعوقات ، وتحسين بيئة العمل من خلال برامج فعالة، مع تعزيز ثقافة الاحترام والثقة، مما يساهم في بناء بيئة عمل محفزة ومناسبة. (النباتة، 2019) و أوضح الهاشمي والعضايلة (2017) أن جودة حياة العمل تعكس ما يدركه الموظفون من خصائص البيئة المادية والمعنوية في المنظمة. وتتمثل هذه البيئة في مجموعة من العوامل التي تؤثر على تجربة العمل أبرزها : (أنظمة الحوافز والمكافآت، المزايا المقدمة، مستوى الأمان الوظيفي، إتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرار، والرضا الوظيفي) باعتبارها مكونات جوهرية تسهم في تعزيز جودة الحياة داخل بيئة العمل.

من خلال ما سبق، يتبين أن جودة حياة العمل تمثل توجهها إداريا حديثا يركز على تعزيز رفاية العنصر البشري عبر تحسين بيئة عمله ، بما يلبي الاحتياجات المهنية والنفسية و يساهم في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، مما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي .

أبعاد جودة حياة العمل :

تتفق الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة مع ما ورد في العديد من الدراسات السابقة ، حيث تم تحديد ستة أبعاد رئيسية لجودة حياة العمل وهي : (الرواتب والأجور، جماعة العمل، الأمان والاستقرار الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات، أسلوب الإشراف، والسلامة والصحة المهنية) وتتقاطع هذه الأبعاد مع ما قدّمه والتون (Walton, 1973) الذي يعد من الأطر المرجعية لدراسة جودة حياة العمل، حيث حدد ثمانية أبعاد تمثلت في : (عدالة الأجور والتعويضات، ظروف عمل صحية وأمنة، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة ، التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة ، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل ، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة).

كما يظهر التقارب الواضح بين الأبعاد المعتمدة في دراستنا وتلك التي أوردها كل من المغربي (2004) والعوقلي (2018) اللذان ركزا على الأبعاد التالية : (ظروف بيئة العمل المعنوية ، خصائص الوظيفة ، الأجور والمكافآت ، جماعة العمل ، أسلوب الرئيس في الإشراف ، المشاركة في إتخاذ القرارات) ويعزز هذا التقارب دراسة بوعطيط وبوعظم (2023) التي تضمنت أبعادا مشابهة تمثلت في: (السلامة والصحة المهنية، الأمان الوظيفي والاستقرار المهني ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، العلاقات الاجتماعية، أسلوب الإشراف، الأجور والرواتب) وهي تتطابق إلى حد بعيد مع الأبعاد التي تم اعتمادها في دراستنا . و استنادا إلى ما سبق، فإن هذا التوافق مع ما طرحته الدراسات السابقة يؤكد على ملائمة الأبعاد التي تم اختيارها لقياس مفهوم جودة حياة العمل في هذه الدراسة .

- أهداف جودة حياة العمل :

تتمثل أهداف جودة حياة العمل في تحسينها لكل من الصحة النفسية والجسدية للعاملين ، مما يعزز من مشاعرهم الإيجابية، وكذلك تعزيز التعلم في بيئة العمل ، فضلا عن تكوين صورة أفضل للمنظمة للاحتفاظ بالعاملين، تحفيزهم وتحسين من إنتاجيتهم في العمل .(Reddy , Reddy 2010 ,p832) وتهدف حسب (المغربي ، 2004) لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، والرفع من كفاءتها في إستقطاب الموارد البشرية ذات كفاءة .

- توفير عاملين يتسمون بدرجة عالية من المرونة، الالتزام الوظيفي، والدافعية نحو الإنجاز، مع الحرص على توفير بيئة عمل تستجيب لتطلعات عاملها واحتياجاتهم المهنية .
- الإرتقاء بفعالية المؤسسة بما ينسجم مع تطلعات أصحابها .
- إحداث أثر إيجابي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في عدة مجالات : كالتدريب، وتشكيل واختيار فريق العمل، واستقطاب العاملين .

ثالثا : الدراسة الميدانية :

- منهج البحث: إنطلاقا من كون طبيعة دراستنا إرتباطية تهدف للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال عناية تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة .

- مجتمع الدراسة وعينته :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة فرتيال عناية الذي يبلغ عددهم (50) موظفا وقد قام الباحثان باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات الدراسة غير أنه تم إستبعاد خمس(05) إستبيانات كونها غير صالحة للمعالجة الإحصائية، وقد مثلت هذه العينة مختلف المستويات الوظيفية، ما يمكننا من التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل بكل موضوعية .

- أداة جمع البيانات : بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وبالإعتماد على أدبيات الدراسة الحالية ، تم تصميم إستبانة موجهة للعاملين الإداريين بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة فرتيال عناية ، وقد تكونت من محورين حيث تناول المحور الأول أبعاد القيادة التحويلية ويحتوي (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، الإعبارات الفردية ، الحفز الإلهامي ، التمكين) وتضمن المحور الثاني أبعاد جودة حياة العمل (الرواتب والأجور، جماعة العمل، الأمان والاستقرار، المشاركة في اتخاذ القرارات، أسلوب الإشراف، السلامة والصحة المهنية).

- الشروط السيكمترية لأداة الدراسة :

- الصدق : لاختبار صدق المقاييس التي تم إستخدامها في جمع البيانات تم حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون) بين كل بعد والمحور ككل ، وكانت النتائج كمايلي :

❖ صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة التحويلية :

الجدول (1) : يوضح معاملات الارتباط بين درجات أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية لها

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.64	0.05
الاستثارة الفكرية	0.85	0.05
الاعتبارات الفردية	0.63	0.05
الحفز الإلهامي	0.64	0.05
التمكين	0.64	0.05

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن هناك ارتباطاً قوياً بين درجات مقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية له، وتراوحت تلك الدرجات ما بين (0.63) و (0.85) وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهو ما يدل على صدق المقياس في قياس ما صمم من أجله .

❖ صدق الاتساق الداخلي لمحور جودة حياة العمل :

الجدول (2) : يوضح معاملات الارتباط بين درجات أبعاد جودة حياة العمل والدرجة الكلية لها

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرواتب والأجور	0.66	0.05
جماعة العمل	0.63	0.05
الأمان والاستقرار	0.73	0.05
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.66	0.05
أسلوب الإشراف	0.64	0.05
السلامة والصحة المهنية	0.56	0.05

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن هناك ارتباطاً قوياً بين درجات أبعاد مقياس جودة حياة العمل والدرجة الكلية له ، حيث تراوحت ما بين (0.56) و (0.73) وهي تدل على قوة المقياس عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهو ما يدل على صدق هذا المقياس أيضاً في قياس ما أسس لأجله .

- الثبات : لقد تم اختبار ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام طريقتين : الطريقة الأولى معامل الثبات ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كالتالي :

- حساب الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ :

الجدول رقم (03) : معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

المتغير	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	25	0.82
جودة حياة العمل	31	0.81
الاستبيان ككل (القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة حياة العمل)	56	0.85

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المذكورة في الجدول رقم (03) نلاحظ وجود ثبات عالي لأداة الدراسة لكل من محور القيادة التحويلية الذي يساوي (0.82) و محور جودة حياة العمل الذي يساوي (0.81) وتشير القيمتين السابقتين إلى تمتع أداة البحث بدرجة عالية من مستوى الثبات .

- تقدير الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتغير القيادة التحويلية :

إعتمدنا في هذه الطريقة على حساب ثبات أداة الدراسة من خلال تقسيم بنود الاستبيان إلى نصفين متكافئين الجزء الأول ويشمل البنود الفردية والثاني يشمل البنود الزوجية ومن ثم حساب معامل الارتباط بين الجزأين وصحنا هذه الطريقة بمعادلة سبيرمان براون وأظهرت نتائج تحليل الثبات بطريقة التجزئة النصفية أن الأداة البحثية قدر قبل التصحيح معامل بيرسون ب (0.62) و ليصبح بعد إجراء التصحيح (0.77) وهو يدل على أن المقياس يتميز بنسبة ثبات مقبول .

الجدول رقم (04) : يوضح الثبات لمحوّر القيادة التحويلية عن طريق التجزئة النصفية

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التصحيح	الدالة الإحصائية
إستبيان القيادة التحويلية	0.62	0.77	0.05

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- تقدير الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتغير جودة حياة العمل :

الجدول رقم (05) : يوضح الثبات لمحوّر جودة حياة العمل عن طريق التجزئة النصفية

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التصحيح	الدالة الإحصائية
إستبيان جودة حياة العمل	0.60	0.75	0.05

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن معامل الثبات بالتجزئة النصفية قد بلغت قيمته (0.75) وذلك بعد تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان - بارون وهي قيمة دالة إحصائية وبالتالي يمكن القول إن الأداة المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات .

3- النتائج ومناقشتها :

الفرضية العامة : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين في مؤسسة البحث .

جدول رقم (06) : يوضح اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	sig
القيادة التحويلية وعلاقتها جودة حياة العمل	0.346	0.05	0.02

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت موجبة و ضعيفة وقدرت قيمتها ب (0.346) وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ومن هنا نستنتج وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال أي أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة البحث سيؤدي إلى رفع مستوى جودة حياة العمل لدى العاملين بها .

- الفرضيات الجزئية :

1- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين التأثير المثالي وجودة حياة العمل لدى العاملين بمؤسسة البحث :

جدول رقم (07) : يوضح اختبار العلاقة بين التأثير المثالي وجودة حياة العمل

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	sig
التأثير المثالي وعلاقته بجودة حياة العمل	0.327	0.05	0.028

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري التأثير المثالي وجودة حياة العمل لدى العمال قد بلغت (0.327) وهي قيمة تدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة وهذا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، ويمكن القول انه كلما تحلى القائد بسلوكيات المتعلقة بالتأثير المثالي (مثل القدوة الحسنة، التحفيز بالقيم، الاهتمام بالمصلحة العامة...) تؤثر بشكل إيجابي و ضعيف في زيادة

مستوى جودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال ، ولكن هذا التأثير ضعيفا، ما يشير لوجود عوامل أخرى مؤثرة بشكل أكبر تستدعي المزيد من الدراسة.

2- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الإستشارة الفكرية وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة البحث :

جدول رقم (08) : يوضح اختبار العلاقة الإستشارة الفكرية بين وجودة حياة العمل

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	sig
الإستشارة الفكرية وعلاقتها بجودة حياة العمل	0.136	0.05	0.373

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الإستشارة الفكرية وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال بلغت (0.13) وأن قيمة ($\text{sig}=0.37$) أكبر من القيمة المعنوية ($\alpha = 0.05$) فهي غير دالة إحصائيا وهو ما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الإستشارة الفكرية وجودة حياة العمل ومنه لم تتحقق الفرضية الجزئية الثانية .

3-توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الإعتبارات الفردية وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة البحث.

جدول رقم (09) : يوضح اختبار العلاقة بين الإعتبارات الفردية بين وجودة حياة العمل

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	sig
الإعتبارات الفردية وعلاقتها بجودة حياة العمل	0.392	0.05	0.008

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج التحليل الإحصائي للجدول رقم (09) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة و ضعيفة بين الإعتبارات الفردية للقائد وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة البحث ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.392) وهو ارتباط موجب وضعيف ، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بمعنى أنه كلما زادت ممارسة القائد للإعتبارات الفردية من خلال اهتمامه باحتياجات العاملين وتقديم الدعم الشخصي لهم في التعامل معهم كأفراد مميزين يزيد من مستوى جودة حياتهم العملية لكن بشكل ضعيف .

4- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الحفز الإلهامي وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة البحث.

جدول رقم (10) : يوضح اختبار العلاقة بين الحفز الإلهامي و جودة حياة العمل

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	sig
الحفز الإلهامي وعلاقته جودة حياة العمل	0.28	0.05	0.062

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الحفز الإلهامي وجودة حياة العمل لدى العاملين بمؤسسة فرتيال بلغت (0.28) وهو ارتباط موجب ضعيف ، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ضعيفة بين الحفز الإلهامي وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين ،أي أن الحفز الإلهامي يؤثر في جودة حياة العمل ولكن بشكل ضعيف .

5- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التمكين وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة البحث.

جدول رقم (11) : يوضح اختبار العلاقة بين التمكين وجودة حياة العمل

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	sig
التمكين وعلاقته جودة حياة العمل	0.079	0.05	0.607

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين التمكين وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال بلغت (0.079) وأن قيمة ($\text{sig}=0.607$) هي أكبر من القيمة المعنوية ($\alpha=0.05$) فهي غير دالة إحصائية وهو ما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين التمكين وجودة حياة العمل ومنه لم تتحقق الفرضية الجزئية الخامسة .

مناقشة نتائج الدراسة : في ما يتعلق بالفرضية العامة التي تناولت العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل تم تسجيل وجود علاقة ارتباطية موجبة وضعيفة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ب (0.346) و هذا ما يعكس وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية و جودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال ،

ويمكن تفسير هذا الارتباط في ضوء **نظرية BASS** التي ترى أن القائد التحويلي يلعب دورا محوريا في تحفيز الأفراد من خلال التأثير في قيمهم وأهدافهم مما ينعكس إيجابا على تحسين أداء العاملين ورفاهيتهم في بيئة العمل ، غير أن ضعف العلاقة قد يعزى لخصوصية عينة الدراسة المتمثلة في العاملين الإداريين، الذين قد يكونون أكثر تأثرا بالأساليب القيادية التقليدية، نظرا لطبيعة مهامهم الإدارية التي تتسم بالالتزام بتطبيق التعليمات الإدارية، وهو ما يحد من فرص التفاعل مع تطبيق أسلوب القيادة التحويلية . كما تعكس هذه النتيجة خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة البحث، التي يغلب عليها الطابع الهرمي والتوجيه المباشر لتنفيذ المهام ، مما يحد من قدرة القائد على ممارسته للقيادة التحويلية .

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى تم التأكد من وجود علاقة ارتباطية ضعيفة موجبة بين التأثير المثالي للقائد وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.327) وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة **رمضاني وصغيري (2022)** ودراسة **خصاونة (2021)** من حيث طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ولكنها تختلف في قوتها ما يفسر أن مستوى ممارسة التأثير المثالي للقائد في مؤسسة فرتيال محدودا إلى حد ما . ورغم أن العلاقة بين المتغيرين إيجابية إلا أن الارتباط الضعيف يعكس التأثير غير الملحوظ بين التأثير المثالي للقائد وجودة حياة العمل عند العاملين ، و قد يعزى ضعف العلاقة بين المتغيرين لعوامل من أبرزها محدودية تطبيق ممارسة التأثير المثالي في مؤسسة البحث إضافة لوجود تحديات تنظيمية قد تحد من قدرة القائد على ممارسة التأثير المثالي أو لعوامل أخرى لم يتم قياسها في هذه الدراسة والتي قد يكون لها تأثير أكبر على جودة حياة العمل.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإستثارة الفكرية وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال، فقد أشارت نتائج التحليل إلى أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغت (0.13)، وهو ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينهما و تتعارض نتيجة دراستنا مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين كدراسة **الشنطي (2016)** التي توصلت إلى أن أساليب القيادة التحويلية، بما في ذلك الاستثارة الفكرية، تلعب دورا محوريا في تحسين جودة حياة العمل من خلال تعزيز مشاركة الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، وبناء على نتائج هذه الدراسة يمكننا الاستنتاج أنه رغم كون الإستثارة الفكرية عنصرا أساسيا في القيادة التحويلية، إلا أن أثرها في تحسين جودة حياة العمل في مؤسسة البحث لم يظهر بشكل ملموس ويعزى ذلك لضعف تطبيق الأساليب التحفيزية المرتبطة بهذا البعد كما أن طبيعة عينة الدراسة، التي اقتصر على العاملين الإداريين بمديرية الموارد البشرية الخاضعين لإجراءات تنظيمية صارمة، تجعل من الصعب ممارسة مهام تتطلب مرونة فكرية أو تشجع على الابتكار، ما يحد من فاعلية الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية إضافة إلى ذلك، فإن الطابع التنظيمي الصارم لهيكل مديرية الموارد البشرية قد لا يوفر بيئة مناسبة لتبني ممارسات الاستثارة الفكرية بشكل فعال، وهو ما قد يفسر عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين في هذه الدراسة، مقارنة بنتائج الدراسات السابقة التي تناولت بيئات تنظيمية أكثر مرونة .

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة فقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاعتبارات الفردية وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.392)، وتشير هذه القيمة أنه كلما زاد تطبيق القائد للممارسات التي تراعي الفروق الفردية بين العاملين واهتمامه بتقديم الدعم الشخصي والتوجيه الفردي، فإن ذلك يرتبط بتحسين في مستوى جودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة رمضان، صغيري (2022) والتي أكدت أن بعد الاعتبارات الفردية يعد من أبرز أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في تعزيز جودة حياة العمل خاصة في البيئات التي تتطلب تفاعلاً إنسانياً عالياً، كما بينت دراسة الشنطي (2016) أن القادة الذين يمارسون أساليب تعتمد على التواصل الإنساني والدعم الفردي يحققون مستويات أعلى من الرضا والاندماج الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على رضا العاملين وبالتالي، فإن هذه النتائج تبرز بعد الاعتبارات الفردية الذي هو أداة فعالة في الرفع من مستوى جودة حياة العمل لدى العاملين .

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة فقد أظهرت نتائج اختبارها وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة و ضعيفة بين الحفز الإلهامي وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة فرتيال، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.28) عند مستوى دلالة (0.05) وتفسر نتائج ضعف العلاقة لعدة عوامل أبرزها غياب المناخ التنظيمي الداعم الذي يساهم في فاعلية الحفز الإلهامي، إضافة لعدم إدراك العاملين لممارسات قائدهم التحويلي، وتتوافق نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة الشنطي (2016) والتي أوضحت أن ضعف التأثير يعود لغياب الثقة والفعالية الاتصالية بين القادة والعاملين في بعض المؤسسات الصحية، مما يقلل من أثر أبعاد القيادة التحويلية، وعلى رأسها الحفز الإلهامي وفي هذا السياق يلاحظ أن إختلاف بيئة العمل الدراسة الحالية والدراسات السابقة كان له دور مهم في تفسير تباين النتائج، قد يعود الاختلاف في الثقافة التنظيمية للمؤسسة ونمط العلاقات الوظيفية المتواجدة فيها، عن المؤسسات الأكاديمية أو الخدمية التي تناولتها دراسة كل من رمضان (2022) وخصاونة (2021)، والتي إتمت بمرونة تنظيمية .

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الخامسة فقد أظهرت نتائج اختبارها عدم وجود علاقة ارتباطية بين التمكين وجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.079) عند مستوى دلالة (0.05) وهي قيمة ضعيفة جداً، تكاد تكون منعدمة وهذا يشير إلى أن العلاقة بين شعور العاملين بالتمكين وإدراكهم لجودة حياتهم المهنية غير قوية داخل المؤسسة كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.607) وهي أكبر بكثير من القيمة المعنوية المعتمدة في البحث ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن النتيجة غير دالة إحصائياً، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة بين المتغيرين ومنه لم تتحقق هذه الفرضية، وقد تشير نتائج هذه الفرضية إلى أن التمكين غير مطبق بالشكل الصحيح أو أنه لا يصاحب بمناخ تنظيمي داعم. أو أن هناك عوامل تنظيمية أخرى تؤثر على جودة حياة العمل كضغط العمل، نمط الاتصال وغيره مما يضعف أثر التمكين إذا وجد ويفسر غياب العلاقة الإحصائية بين التمكين وجودة حياة العمل .

4- خاتمة : في ختام دراستنا حول القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة حياة العمل لدى العاملين الإداريين بمؤسسة فرتيال عناية ، يتضح جليا من خلال نتائج الدراسة أن العلاقة بين المتغيرين موجودة ولكنها ضعيفة ، كما أن بعض أبعاد القيادة التحويلية كان لها تأثير أكبر من غيرها، في حين لم تحقق بعض الأبعاد الأخرى ، وهو ما يعكس تباين تطبيق القيادة التحويلية داخل مؤسسة البحث وعليه توصي هذه الدراسة إلى :

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه باعتباره ركيزة أساسية لاستدامة الأداء التنظيمي، وذلك من خلال تبني القيادة التحويلية بأبعادها لما لها من دور فاعل في تعزيز جودة حياة العمل.
- توجيه القيادات لضرورة تبني أسلوب القيادة التحويلية بأبعادها وذلك من خلال تدريبهم للاهتمام بممارستها كأسلوب حديث وفعال كأحد أهم المداخل الناجحة في رفع من مستوى جودة حياة العمل وتحقيق الرفاهية في بيئة العمل .
- تعزيز آليات التواصل الداخلي بما يعزز الثقة بين القائد والعاملين ويزيد من إدراكهم لممارسات القيادة التحويلية بأبعادها .
- توسيع نطاق الدراسات ليشمل فئات أخرى داخل المؤسسة وهذا لمقارنة النتائج وفهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل كما نقترح دراسة متغيرات أخرى قد تفسر العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل مثل المرونة التنظيمية ، الثقة التنظيمية ..
- **المراجع :**
- البشاري، محمد يحيى، الجرافي، هند يحيى محمد عبد الله. (2024). القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفي دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية*، المجلد إحدى عشر ، العدد خمسة وتسعون ، ص.ص 92-126 .
- الحديثي، حسام مظهر. (2016). دراسة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة) جامعة مؤتة ،الأردن.
- خصاونة، معني يوسف. (2021). تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* ، المجلد 5، العدد الرابع ، ص.ص 180-200.
- رمضان، حمزة ، صغيري، حمزة. (2022) . القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، المجلد العاشر ، العدد الثالث ، ص.ص 23-41.
- السلمي ،محمد خالد محمد ، شعبي، فيصل أحمد عابد. (2024) . دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة غزة ، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* ، المجلد الثامن ، العدد السابع ، ص.ص 1-20.

- الصرن، رعد. (2018). دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل و إنهماك العمال في المستشفيات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 34، العدد الأول ، ص.ص 79-108 .
- الشنطي، محمود عبد الرحمان.(2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة حياة العمل .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 12 ، العدد الأول ، ص.ص 31-57 .
- عبد الفتاح المغربي .(2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي : دراسة ميدانية «مجلة الدراسات والبحوث التجارية» ،المجلد ستة وعشرون ، العدد الثاني ، ص.ص 253-318
- عميري، محمد. (2022). تأثير أنماط القيادة الإدارية في تعزيز التمكين العنصر البشري (دراسة عينة من الهيئات الإدارية الجزائرية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة) ، جامعة البليدة .
- النابطة، بسمة إسماعيل.(2019). أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل :المرونة المنظمية كمتغير وسيط في الخطوط الجوية الملكية الأردنية والشركات التابعة لها ،رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ،عمان .
- مرعي، كائكان فواز . (2008). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية ،أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (غير منشورة) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان .
- الغامدي، سعيد عبد الله.(1440هـ) . إستراتيجيات القيادة التحويلية. الطبعة الأولى، جدة المملكة العربية السعودية : كنوز المعرفة.
- الزومان ، موزي بنت محمد .(2018). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية . الطبعة 1 ،الرياض : معهد الإدارة العامة .
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51–64.
- Desi, T. K., & Meily, M. (2024). Transformational leadership, quality of work life, and organizational citizenship behavior: Work motivation as mediation. *Journal Manajemen Maranatha*, 24(1), 45–60.
- Dhindayanti, P., Zamralita, Z., & Idulfilastri, R. M. (2020). The role of personality trait and quality of work life on job performance with work engagement as a mediator. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 478, 45–59.
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator. *International Journal of Business and Society*, 12(4), 571–590.
- Reddy, L.M. and Reddy, M.P. (2010) Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions. *Asian Journal of Management Research*, 1, 827-839.