

The impact of transformational leadership on the quality of work-life – An applied study in telecommunications companies -The Hashemite Kingdom of Jordan –

Maen Yousef Khasawneh

Abstract: This study aims to identify the impact of transformational leadership on the quality of work-life in telecommunications companies operating in the Hashemite Kingdom of Jordan. The researcher has employed the descriptive analytical approach to analyze the study data .the most important results reached in this study are: the overall average answers for the workers on transformational leadership comes high, with an arithmetic average (3.79) , while the quality of work life has come to a medium degree with an arithmetic average (3.17). The study recommended that leaders in telecommunications companies should be encouraged to continue practicing the transformational leadership style because of its characteristics and practices that have an impact on the effectiveness of the company and taking into account the social and humanitarian aspects of workers.

Keywords: Transformational Leadership; Quality of working Life; Telecom Companies in the Hashemite Kingdom of Jordan.

تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل – دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات - المملكة الأردنية الهاشمية –

معن يوسف خصاونة

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لتصورات العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية عن بُعد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79)، بينما جاءت متوسطة عن بعد جودة حياة العمل بمتوسط حسابي (3.17). وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة في شركات الاتصالات بالاستمرار في ممارسة تطبيق نمط القيادة التحويلية لما يتضمنه من خصائص وممارسات لها تأثيراً في فعالية الشركة ومراعاة للجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين .

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، جودة حياة العمل، شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية.

مقدمة.

يزداد الاهتمام بالعنصر البشري يوماً بعد يوم كونه يمثل أحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها المنظمة وتحسين إنتاجيتها مما يعزز تنافسيتها فكان لأبَد من تحقيق التوافق بين كفاءة الفرد والوظيفة التي يشغلها وظروفها، وهذا ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وجيدة للعاملين من خلال الإيفاء بالاحتياجات البشرية في بيئة العمل والتناغم بين واجبات العمل ومجموعة الاحتياجات الصحية والاجتماعية والتي

تؤدي إلى تحسين بيئة العمل، والأثر الإيجابي في تحسين الأداء وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة (Khosrowpour,2001,p65)، فكلما كانت بيئة العمل مقبولة لدى العاملين ساهم ذلك في التصاق الأفراد بوظائفهم بما يؤدي إلى نتائج إيجابية وأداء أفضل وأقدر على التغلب على المعوقات التي تواجه العاملين، ولتحقيق كل ذلك فلا بد من توفر قيادة متطورة مؤمن بأهمية ذلك ودورة في نجاح المنظمة وهذه القيادة لا بد من أن تعتمد على الدور التحفيزي والمهم للعاملين كالتحولات التحويلية بدلا من الأدوار القيادية التقليدية المعتمدة على الضبط والسيطرة والرقابة المحكمة.

مشكلة الدراسة:

تعد جودة حياة العمل من الأمور الأساسية في المنظمات في عصرنا هذا لما لها من دور مباشر وهام في تحقيق رضا العاملين عن منظماتهم وتحسين أدائهم (Usha & Rohini,2018,p787) وكما يعد عاملا مهما لتعزيز ودعم قدراتها التنافسية (الرميدي ومحمد، 2020، ص1)، ومن أجل تحقيق ذلك وتحقيق أعلى استثمار في مواردها البشرية فلا بد من تبني أساليب قيادية تكون قادرة على إدارة ذلك، وتحقيق أعلى النتائج والحفاظ على العاملين فيها، خاصة وأن العنصر البشري المؤهل والمدرّب والراضي عن بيئة عمله يعتبر من أندر أصول المنظمات، فعليه فإن تبني أساليب القيادة التحويلية في منظمات الأعمال أصبح ضرورة ملحة لما له من تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال وتعزيز جودة الحياة الوظيفية فيها (الشنطي، 2016، ص32)، والتي تكون قادرة على التأثير في بيئة العمل وتحسين جودتها في أن تخلق جو من إثارة الأفكار الإبداعية والتي تعد من أهم متطلبات نجاح هذا القطاع وتعزز فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أمام العاملين مما يساهم في تحقيق ذاتهم وكما تعمل هذه القيادة على تحفيز العاملين وخلق جو من العمل التعاوني والجماعي مع مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين، وهذا كله شأنه أن يساهم في تحسين جودة حياة العمل وتعزيز رضا العاملين، وأن عدم الاهتمام به من شأنه أن يخلق عدم الرضا داخل هذه الشركات ويؤدي إلى عرقلة سير العمل. وتتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في جودة حياة العمل لدى شركات الاتصالات الأردنية؟

أسئلة الدراسة:

تُحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي: ما مستوى تصورات العاملين في شركات الاتصالات الأردنية لتأثير تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في جودة حياة العمل؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تحسين جودة حياة العمل كما يتصورها العاملون في شركات الاتصالات الأردنية؟
2. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

1. الأهمية العلمية: تنبع أهمية الدراسة من ارتباطها بموضوعين رئيسيين لهما أهمية كبيرة في المنظمات وهما جودة حياة العمل والقيادة التحويلية، خاصة وأن المكتبة العربية تفتقر لمثل هذه المواضيع المعاصرة، لذا بادرت الدراسة الحالية اختبار أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل.

2. الأهمية العملية: تقدم هذه الدراسة للإدارة العليا في شركات الاتصالات الأردنية وملتخذي القرار إطارا علميا وعمليا لموضوع جودة حياة العمل ونمط القيادة التحويلية وكلها من المواضيع الإدارية الحديثة والتي تلاقي اهتماما من قبل المنظمات. كما وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال القطاع الذي تم تناوله وهو قطاع الاتصالات نظرا لأهميته والدور الهام الذي يلعبه هذا القطاع في إدارة الاتصالات وتوفير المعلومات لكافة القطاعات، إذ يعمل قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في توفير البنية التحتية والأساسية للاستثمار ويوفر فرص عمل للمواطنين تسهم في التخفيف من البطالة.

مبررات الدراسة:

- رغم بروز هذا الفكر الإداري الحديث بشكل واضح في الأدبيات والدراسات الأجنبية، إلا أن الدراسات والأدبيات العربية المتعلقة بدراسة تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل ما زالت تعاني من ندرة ونقص.
- لتسليط الضوء على أهمية الاهتمام بجودة حياة العمل للعاملين وأثرها على تحسين أداءهم وأن عدم الاهتمام بهذا البعد سيكون له آثار سلبية على معنوياتهم وأداءهم.
- للتأكيد على أهمية تبني نهج القيادة التحويلية في شركات الاتصالات والتي تمتاز أنها تعمل بقطاع متسارع التغيير والتطور.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى بيان أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في جودة حياة العمل، وكما تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مستوى توفر جودة حياة العمل بأبعدها بقطاع شركات الاتصالات الأردنية.
 - التعرف على مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية بأبعدها في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

فرضيات الدراسة

- (Ho: 1) الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعدها مجتمعها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية) في جودة حياة العمل بأبعدها مجتمعها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ظروف العمل، تحقيق الذات، وعلاقات العمل) لدى شركات الاتصالات الأردنية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- (Ho: 11) الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في جودة حياة العمل بأبعدها مجتمعها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ظروف العمل، تحقيق الذات، علاقات العمل) لدى شركات الاتصالات الأردنية.
- (Ho: 12) الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في جودة حياة العمل بأبعدها مجتمعها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ظروف العمل، تحقيق الذات، علاقات العمل) لدى شركات الاتصالات الأردنية.
- (Ho: 13) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي في جودة حياة العمل بأبعدها مجتمعها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ظروف العمل، تحقيق الذات، علاقات العمل) لدى شركات الاتصالات الأردنية.

- (Ho: 14) الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعه (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ظروف العمل، تحقيق الذات، علاقات العمل) لدى شركات الاتصالات الأردنية.

2- الإطار النظري لمتغيرات الدِّراسة والدِّراسات السابقة:

أولاً-القيادة التحويلية

يشير المفهوم العام للقيادة التحويلية إلى أنه نمط قيادي يركز فيه القائد على ممارسة السلطة بقدر ما يهتم بمنح القوة والتمكين للأتباع وتطويرهم، ويرى براون أن القيادة التحويلية هي التي تُدخل القادة في علاقة تفاعلية مع الأتباع وتجعل القادة أكثر نشاطاً وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة. (Brown,1993,p10)وكما اُضيف (Avey et al.,2008, p111) أن القيادة التحويلية تسعى إلى زيادة الولاء والثقة وتعزيز الترابط الاجتماعي بين العاملين والمنظمة من خلال ربط قيمهم مع بعض، والنهوض بكل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Saasongu, 2015, p25).

أبعاد القيادة التحويلية:

- التأثير المثالي (الجاببية): ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القائد كنمط أو رمز أو المنصب الذي يشغله، إذ ينظر العاملون إليه على أنه مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة، فإن سلوك القائد وممارساته والتي تجسد حرصه على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه (Judge & Piccolo,2004,p755)، ويعرّف (Bass & Avolio,2004,p72) التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته .
- التحفيز أو الإلهام: وهي العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولّد في التابعين حبّ التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass & Avolio,2004,p75) فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وكما يعد حماسه مثال على تحفيز العاملين حيث يولّد في نفوسهم روح الحماسة والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (Bass & Avolio,2004,p75).
- الاعتبار الفردي: ويمثل القادة اللذين يوفرّون المناخ المساند والاهتمام بعناية بحاجات الاتباع الفردية ويتصرفوا كمدرّبين ومساعدة الأفراد على أن يحققوا ذواتهم وكما يعني اهتمام القائد بمروسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية المختلفة بين الأفراد والتعامل مع كلّ واحد منهم بطريقة معيّنة تتناسب واهتمامه وقيمه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيدٍ من النّمّ والتطور (Bass & Riggio,2006,p70) والاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت التركيز على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين، فالفروق الفردية والاختلافات بين العاملين تحتاج لقائد لديه القدرة على فهمها بدقة ليتمّ التعامل معها بطريقة نموذجية وبما يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها (Weiping et al.,2017,p3).

- الاستثارة الفكرية: وتعني قدرة القائد على قيادة رؤوسه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الرؤيتية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها (Bass & Riggio, 2006, p75) أي إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم كما يتطلب منه تمكين العاملين من خلال تفويضهم الصلاحيات التي تساعدهم على حل المشكلات اليومية بكل سهولة وتشجيعهم على الابتكار وتحدي أنفسهم (Weiping et al. , 2017, p3). والبحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل (Elkins & Keller 2013, p595).

ثانياً- مفهوم جودة حياة العمل :

بدأ الاهتمام بجودة حياة العمل في أوائل السبعينيات وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول هذا الموضوع، وبدأت المنظمات ببذل جهود كبيرة لتحسين إنتاجية قوة العمل من خلال دراسة التأثيرات التنظيمية على جودة حياة العمل، وحيث يرى (Garg et al. , 2012, p233) جودة حياة العمل بأنها المدى الذي يكون فيه أعضاء المنظمة، قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المنظمة، وهي تغطي مشاعر العامل حول كل جانب من جوانب العمل، بما في ذلك المكافآت الاقتصادية والأمان، والفوائد، والعدالة الداخلية والخارجية وشروط العمل، والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية والتي جميعها لها معان كبيرة في حياة العاملين. وعرفها (جاد الرب، 2008، ص5) هي مجموعة من العمليات المتكاملة، والمخططة، والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، وتساهم بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها .

أبعاد جودة حياة العمل :

هناك اختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد أبعاد جودة حياة العمل، وأنه لغاية هذه الدراسة سيتم اختيار مجموعة من الأبعاد التي كانت مشتركة بين معظم الدراسات السابقة، وكذلك لملاءمتها مع البيئة الأردنية وقطاع شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بشكل خاص وهذه الأبعاد هي :

- التوازن بين الحياة الشخصية والعمل: لقد نشأ هذا المفهوم نتيجة الصراع بين واجبات العمل ومتطلبات العامل الشخصية، وعرف التوازن بين الحياة الشخصية والعمل على أنها عبارة عن الإجراءات والسياسات التي يتبعها الموظف بهدف الإيفاء بكامل مسؤوليات العمل ومسئوليات الحياة الشخصية، والتقليل من التداخل بينهما ما أمكن بما يضمن تحقيق مصلحة الموظف ومصلحة صاحب العمل (مرسي، 2015، ص24). فإن هذا التوازن له أثر إيجابي على الطرفين معاً، فهو يقلل من معدلات الدوران في العمل وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع على مستوى أداء العاملين وإنتاجهم (الرميدي ومحمد، 2020، ص4).
- ظروف العمل: وهي كل ما يحيط بالعامل من ظروف مادية وغير مادية وتؤثر في سلوكه وأدائه في بيئة العمل بالإضافة إلى التأثير في الميول التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتهي إليها (الشنواني، 2004). فهي تشير إلى البيئة المادية التي من المفترض أن تسهل النشاط المهني للعاملين وتؤثر على صحتهم، وكلما كانت هذه الظروف مواتية كأن تأثيرها كبيراً على أداء العاملين وتحفيزهم، وعكس ذلك يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وترك الوظيفة وزيادة نسبة الدوران في العمل. (RUSU, 2016, p490)

- تحقيق الذات: هي حاجة الفرد للتعبير عن ذاته والوصول إلى ما يمكن تحقيقه من إمكانات وقدرات بهدف إشباع حاجاته، وإعادة حالة الاتزان التي تساعده في استخدام تلك الإمكانيات والقدرات في خدمة الفرد والمجتمع والقيام بأدواره وتحمل مسؤولياته وأداء واجباته المعتادة (ربيعه، 2017، ص25). ويتطلب تحقيق الذات توافر ظروف مناسبة تساعد على إبراز القدرات والإبداعات، وحتى تحقق للمنظمة هذا لا بد من الاعتماد على عدة وسائل وأساليب تؤثر إيجاباً على زيادة الولاء وتحسين الأداء وبالتالي تمتلك المنظمة قوى عاملة قادرة على تحقيق ذاتها كالإحساس بالاستقلالية والأصالة والتعبير عن الذات (Martela & Pessi,2018,p369)
- علاقات العمل: إن علاقات العمل من الركائز المهمة لنجاح العمل إذ تعكسه القيادة من خلال أسلوبها في التعامل مع الموظفين. (Ngari&Agusioma,2013,p187) فلا بد من التعامل مع الموظفين كافة بسواسية وعدالة وأنصاف (الشنطي، 2016، ص36)، والمؤسسات التي تقوم بتشغيل أفراد يرتبطون بعلاقات صداقة بينهم تحقق إنتاجاً أكثر من نظيراتها التي تكون أجواء العمل فيها مشحونة وفي هذا الحالة تولد المشاكل والنزاعات وتعرق سير العمل أو تسرب الموظفين منها (حمادنة، 2019، ص109).

ثالثاً-الدراسات السابقة:

1- الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

أ- الدراسات العربية التي تناولت القيادة التحويلية:

وفي دراسة قام بها الهديسي (2019) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وأظهرت النتائج أن درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بضرورة طرح دورات تدريبية من قبل وزارة التربية والتعليم للمديرات في مجال القيادة التحويلية.

وكما جاء في دراسة الرشيد (2018) التي هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية والأهلية، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن جميع أبعاد الإبداع التنظيمي تمارس بمستوى متوسط. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء وعمداء الكليات لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغييرات المعاصرة وتوافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم.

في حين بينت دراسة الشنطي (2017) والتي هدفت للكشف عن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وقياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بالإضافة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في عملية إدارة المعرفة. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً، ووجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (باستثناء بعد الدافع الإلهامي) في عمليات إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني رؤية واضحة وفلسفة إدارية وإجراءات تنظيمية تؤكد على ثقافة التعلم والبرامج التدريبية وتخصيص الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية من أجل دعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

وأضافت دراسة التوجري (2017) والمعنونة بالقيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية). حيث هدفت لمعرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في منطقة القصيم، وقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وأظهرت الدراسة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وأوصت الدراسة أن تقوم مكاتب التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لزيادة وعي القيادات بأسلوب القيادة التحويلية وبأبعادها وأهميتها في العمل الإداري.

ب- الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة التحويلية:

في دراسة قام بها (Arif & Akram, 2018) والتي هدفت للتعرف على تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي؛ بالدور الوسيط للابتكار التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع بياناتها، وكذلك استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت الدراسة إلى أن ه يوجد علاقة قوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، وأن الابتكار التنظيمي قد توسط تأثير كبير على الأداء التنظيمي في المنظمات الباكستانية. وأوصت الدراسة أنه ينبغي تزويد المديرين بالتدريب على كيفية تشجيع كل من التنوع والفردية في المجموعة والاعتراف بهما.

وفي دراسة قام بها (Nanjundeswara & Swamy, 2015) والتي هدفت للدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كان بدرجة ضعيفة، كما أن تطبيق نمط القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة، ووجود أثر للقيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية.

2- الدراسات التي تناولت جودة حياة العمل:

أ- الدراسات العربية التي تناولت جودة حياة العمل

ففي دراسة (الرميدي ومحمد، 2020) والتي هدفت إلى استكشاف أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين، وكذلك على الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز العلاقة بين جودة حياة العمل وأداء العاملين، وبين جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات السياحة المصرية بتعديل هيكل الأجور والمكافآت للعاملين داخلها بما يتناسب مع الظروف المعيشية للعاملين. وفي دراسة قام بها (حمادنة، 2019) والتي جاءت لتبين مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية كان كبيراً جداً. وقد أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في باقي الجامعات الأردنية وبمتغيرات مستقلة أخرى.

وفي دراسة قام بها مبارك (2018) والتي بينت تأثير جودة حياة العمل على دافعيه العاملين للإنجاز بمؤسسة) محبوبة (للعجائن، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير معنوية بين جودة حياة العمل ودافعية العاملين للإنجاز بالمؤسسة محل الدراسة،

بالإضافة إلى أن مستوى جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة في مؤسسة (محبوبة) للعجائن الغذائية كان متوسطاً. وأوصت الدراسة بضرورة أن يتم إشراك عدد أكبر من الفاعلين عند اتخاذ القرارات، مع منح العاملين هامش مناورة أكبر عند التنفيذ، وتطوير نظام الأجور والمكافآت الحالي، حتى يصبح مشجعاً على الإنجاز.

في دراسة قام بها الشنطي (2016) والتي هدفت للتعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة مع تأثير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، وأن القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والاعتبار الفردي) تؤثر تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية. وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالتركيز على إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي وكما أوصت بضرورة زيادة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، وتفعيل نظام الحوافز والتعويضات.

ب- الدراسات الأجنبية التي تناولت جودة حياة العمل:

وفي دراسة قام بها (Leitao et al. , 2019) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل والأداء التنظيمي، من خلال تصور رغبة العاملين لمدى مساهمتهم في دعم زيادة الإنتاجية التنظيمية أم لا. وكما استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وتوصلت الدراسة إلى أن ه عندما يشعرون العاملون بدعم المشرفين لهم، من خلال الاستماع لهم، والاستشعار لهمومهم، ومعاملتهم باحترام، ودمجهم في بيئة عمل جيدة، فان ذلك يؤثر بشكل إيجابي بالمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة إلى مزيد من العمل على المكونات الذاتية والسلوكية لما يسمى المنظمات الذكية والتعليمية، بدلاً من التركيز حصرياً على المكافأة كعامل يحفز الإنتاجية التنظيمية بناءً على مساهمة المتعاونين.

في حين بينت دراسة قام بها (Usha & Rohini, 2018) أثر جودة حياة العمل على نتائج العمل للعاملين في شركات السيارات في تشيناي. حيث استخدمت الدراسة الأساليب الاستكشافية والوصفية والتي أجريت من الدراسات الكمية والنوعية. توصلت الدراسة إلى أن حالة العمل الأمانة والصحية وخصائصها الوظيفية والأجور والمزايا، وفرصة تطوير الحافز، تؤثر على جودة حياة العمل والتي بدورها لها تأثير على أداء العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة على اهتمام إدارة شركات السيارات بجودة حياة العمل في الشركة هي إحدى الأسس لزيادة رضا الموظفين والتي بدورها ستؤدي إلى تحسين نتائج العمل.

وفي دراسة قام بها (Kelbiso et al. , 2017) هدفت إلى التعرف على محددات جودة حياة العمل من وجهة نظر الممرضات في المرافق الصحية العامة في مدينة هواسا، جنوب إثيوبيا. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن الممرضات غير راضيات عن رواتبهن رغم الأهمية النسبية لعمليهن. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تغييرات حازمة في أنظمة الحوافز والمكافآت، وترتيبات مكان العمل، ومنح المزيد من الفرص أمام العاملين في المراكز الصحية للتعليم والتطوير الوظيفي.

ما يميز الدراسة الحالية:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية فيتحسين جودة حياة العمل، وهذا ما لم يتم اختباره في الدراسات السابقة (العربية أو المحلية وحتى الأجنبية) في الأدب الإداري، فهي من الدراسة النادرة على حد علم الباحث التي درست أثر تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبار الفردي، الاستشارة

الفكرية) على جودة حياة العمل بأبعادها (ظروف العمل المادية وغير المادية، تحقيق الذات، علاقات العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والعمل).

كما تميّزت الدراسة أيضًا في تناولها لقطاع الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية وما يشكّله هذا القطاع من تطور مستمر وحاجة ملحة لنمط قيادي يكون قادر على الإلهام والتحفيز للعاملين وسعها المستمر لتحسين جودة حياة العمل للعاملين، لما لها من ارتباط في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء والذي يعدّ ذلك كأحد أدوات الاستمرارية ورفع القدرات التنافسية في سوق يمتاز بالمنافسة الشديدة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج البحث الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء مسح مكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم بناؤها وتوزيعها على أفراد العينة وتحلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل النتائج التي توصلت إليها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في شركات الاتصالات الأردنية (زين، اورنج، أمنية) حيث بلغ عددهم (4100) وفق المعلومات التي حصلنا عليها من إدارة الموارد البشرية في كل شركة. ونظرًا لكون مجتمع الدراسة غير متجانس، وكذلك نظرًا لاختلاف عدد العاملين في الشركات موضوع الدراسة، فقد تم اللجوء إلى استخدام عينة طبقية عشوائية من العاملين في شركات الاتصالات من مختلف المستويات الإدارية. حيث قام الباحث بتوزيع (400) استبانة، استرجع منها (355) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (88.8%)، وقد تم استبعاد (5) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الاستبانة الخاضعة للتحليل (350) استبانة تشكل ما نسبته (87.5%) من إجمالي الاستبانة الموزعة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لغايات هذه الدراسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: متغيرات الدراسة الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الجنسية، المستوى الوظيفي).
- الجزء الثاني: ويحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (القيادة التحويلية) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (السيادة وآخرون، 2015; Savovic, 2017, 98)، ويشمل الأبعاد الفرعية التالية: التأثير المثالي وتمثله الأسئلة (1-4)، التحفيز وتمثله الأسئلة (5-8)، الاعتبارية الفردية وتمثله الأسئلة (9-12) والاستثارة الفكرية وتمثله الأسئلة (13-16).
- الجزء الثالث: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (جودة حياة العمل)، وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة، (4) (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) ويشمل الأبعاد الفرعية التالية:

الياة: (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل وتمثله الأسئلة (17-20)، ظروف العمل وتمثله الأسئلة (21-24)، تحقيق الذات وتمثله الأسئلة (25-28)، علاقات العمل وتمثله الأسئلة (29-32).

صدق أداة الدِّراسة:

لقد تم قياس صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم (14) محكم للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملاحظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانة وفقراتها.

ثبات أداة الدِّراسة:

تم استخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقسيم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس المستخدم، وأن الحدود المقبولة ($0.70 \leq \alpha$) وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Sekaran & Bougie, 2013)، وتم تطبيق هذا الأسلوب على مقياس جودة حياة العمل، ومقياس القيادة التحويلية، وذلك بصورة إجمالية ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حده، ولقد أظهرت نتائج التحليل أن معامل ألفا لمقياس القيادة التحويلية تراوحت بين (0.80-0.88)، ولمقياس جودة حياة العمل تراوحت بين (0.79-0.83)، وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية والجدول رقم (1) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدِّراسة حسب الآتي:

جدول رقم (1) تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدِّراسة

الأسئلة	البُعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
4-1	التأثير المثالي	4	88.5
8-5	التحفيز	4	84.6
12-9	الاعتبارات الفردية	4	80.9
16-13	الاستثارة الفكرية	4	82.8
20-17	التوازن بين الحياة الشخصية والعمل	4	79.0
24-21	ظروف العمل المادية وغير المادية	4	83.0
28-25	تحقيق الذات	4	82.0
32-29	علاقات العمل	4	81.5

المصدر: نتائج الجداول إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدِّراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدِّراسة والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

المعالجات الإحصائية

تستخدم الدِّراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V. 25)، لقياس الأثر المباشر للمتغيرات المستقلة في التابع، ومعالجة البيانات والإجابة على أسئلة الدِّراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدِّراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدِّراسة.
- 2- حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدِّراسة، والمتغيرات المستقلة وأبعادها.
- 3- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.
- 4- معامل (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة الدِّراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها ودرجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبانة.
- 5- تحليل الانحدار المتعدد المندرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

- أولاً: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدِّراسة الجدول رقم (2) :

الجدول رقم (2) خصائص عينة الدِّراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	220	63%
	أنثى	130	37%
العمر	أقل من 30	100	29%
	30 وأقل من 40	130	37%
	40 وأقل من 50	70	20%
	أكثر من 50	50	14%
الحالة الاجتماعية	أعزب	130	37%
	متزوج	220	63%
المستوى التعليمي	دبلوم فما فوق	70	20%
	بكالوريوس	250	71%
	دراسات عليا	30	9%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	90	26%
	5 سنوات وأقل من 10	145	41%
	10 سنوات وأقل من 15	60	17%
	من 15 سنة فأكثر	55	16%
الجنسية	أردني	315	90%
	غير أردني	35	10%
المستوى الوظيفي	موظف إداري	140	40%
	فني	50	14.3%
	رئيس قسم /رئيس شعبة	120	34.3%
	مدير/نائب مدير	40	11.4%

وبقراءة الجدول رقم (2) يمكن تحديد أهم الخصائص الشخصية لعينة الدِّراسة وكما يلي:

النوع الاجتماعي: بلغت نسبة الذكور (63%) في مقابل (37%) للإناث، وربما يعود سبب زيادة عدد الذكور لكون طبيعة عمل شركات الاتصالات وخاصة في الجانب الفني والصيانة التي تحتاج إلى عمل ميداني خارج المكاتب وذا طبيعة خاصة تناسب الذكور أكثر من الإناث، وكما ويعتبر هذا التمثيل للذكور والإناث مقبولاً على اعتبار انخفاض مشاركة المرأة في قوى العمل في الأردن مقارنة مع الذكور.

العمر: في حين جاءت أعلى نسبة لمعدلات العمر تتمركز في الفئة العمرية من (30 سنة وأقل من 40)، حيث بلغت (37%)، وهذا يدل على أن فئة الشباب هي الأكثر داخل هذه الشركات، تلتها الفئة العمرية (أقل من 30)، بنسبة (29%)، وهذا يدل على أن ما نسبته (66%) من عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية المتوسطة، ثم تلت ذلك الفئة العمرية (40 سنة وأقل من 50) بنسبة (20%)، أما النسبة الأقل للمبحوثين فكانت للذين تفوق أعمارهم (50 سنة فأكثر) بنسبة (14%)، والملاحظ أن التنوع في الفئات العمرية يخلق لهذه الشركة ميزة تنافسية فمثلاً فئة الأعمار المتوسطة يميلون دائماً للمغامرة والتغيير وانفتاحهم في مجال التكنولوجيا والمعلومات أكثر من صغار السن (Carstensen&Hartel,2006; Mataetal., 2011)، مما يلعب دوراً هاماً في تطوير ونمو وتقديم هذه الشركات ويساهم في تطوير وتميز خدماتها. ولا ننسى دور الفئة الأكبر سناً فهم فئة الخبرة ومخزون المعرفة واندماج هذا التنوع العمري يؤدي ذلك إلى استفادة الأصغر سناً من الأكبر وهكذا، وكل ذلك في النهاية يصب في مصلحة الشركة. الحالة الاجتماعية: وبلغ عدد المتزوجين (220) فرداً، بنسبة (63%)، في بلغ عدد الغير متزوجين (130) فرداً، بنسبة (37%).

المستوى التعليمي: أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية فقد كانت موزعة على ثلاثة مؤهلات مختلفة، حيث بلغت النسبة الأكبر لمؤهل بكالوريوس حيث بلغت ما نسبته (71%)، تلاها مؤهل دبلوم بنسبة (20%)، وكانت أقل نسبة لمؤهل دراسات عليا حيث بلغت (9%)، ومن الملاحظ أن مؤهل بكالوريوس هو أعلى نسبة من عينة الدراسة وهذا منطقي إذ يفرضه حاجة الشركة لتعيين موظفين يحملون هذا المؤهل، وسبب قلة حملة الدراسات العليا أن هذه الشركات لا تحتاج إلى مؤهلات عالية لتنفيذ أعمالها إلى في مجالات وأنشطة معينة، خاصة وأن هذه الشركات تركز على تطوير العاملين لديها من خلال برامج تدريبية تلائم طبيعة أعمالهم.

الخبرة: هذا نلاحظ أن ما نسبته (41%) من أفراد عينة الدراسة كانت لفئة الخبرة (من 5 سنوات وأقل من 10) تلاها مباشرة فئة (أقل من خمس سنوات) بنسبة (26%) أي أن ما نسبته (67%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم في الفئة (أقل من عشر سنوات)، وهذا يعني أن الشركة تركز في تعييناتها على العناصر الجديدة، خاصة وأن هذا النوع من الشركات وهي خدمية تحتاج إلى موظفين ليسوا فقط ممن لديهم خبرة طويلة في مجال العمل، بل هم بحاجة أكثر لمن لديهم القدرة على الابتكار والإبداع والتميز خاصة وأن هذا النوع من الشركات يحتاج إلى موظفين قادرين على التفاني في خدمة العملاء وتقديم الخدمة بأسرع وقت ممكن للوصول إلى خدمة العملاء بطريقة مميزة. أما المرتبة الثالثة فكانت لفئة (10 سنوات وأقل من 15 سنة)، بنسبة (17%)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة (من 15 سنة فأكثر)، بنسبة (16%)، وهذا يدل على أن أصحاب الخبرة العالية كانت نسبتهم (32.8%) وهي نسبة جيدة، وهذه الفئة من العاملين يكون لديهم الخبرة الكافية في مجال التعليمات واللوائح والأنظمة الحاكمة للعمل والقوانين المعمول بها.

الجنسية: في حين بلغت نسبة ممن يحملون الجنسية الأردنية من عينة الدراسة (90%) بالمقابل (10%) من الجنسيات الأخرى، ويبرر هذه النتيجة أن هذه الشركات تعمل على الأراضي الأردنية وبكافة فروعها خاصة وأن بعض هذه الشركات كشركة اورنج كانت مملوكة للحكومة ولكن تم خصخصتها ضمن برنامج الخصخصة الذي انتهجته

المملكة لبعض القطاعات. كما أن ارتفاع نسبة البطالة في الأردن يُولد ضغطاً على هذه الشركات لتعيين العمالة المحلية.

المستوى الوظيفي: فقد كانت أعلى نسبة لمسمى (موظف إداري) حيث بلغت النسبة (40%)، تلاها مباشرة مسمى (رئيس قسم / شعبة) بنسبة (34.3%)، تلاها مباشرة موظف فني بنسبة (14.3%)، بينما كانت النسبة الأقل لفئة مدير عام ونوابه حيث بلغت (11.4%) وهذه النسب تعد طبيعة إلى حد ما، على اعتبار أن عدد المرؤوسين في أي منظمة أكبر من عدد المديرين ورؤساء الأقسام فيها.

• ثانياً: النتائج المتعلقة بتساؤلات الدِّراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق جودة حياة العمل بأبعادها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ظروف العمل، تحقيق الذات، علاقات العمل) في شركات الاتصالات الأردنية ؟
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدِّراسة عن مجال جودة حياة العمل بأبعادها كما يتصورها العاملون في شركات الاتصالات الأردنية، وكما هي موضحة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين على مجالات جودة حياة العمل

ت	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	التوازن بين الحياة الشخصية والعمل	3.03	1.39	4	متوسط
2	ظروف العمل	3.19	1.46	3	متوسط
3	تحقيق الذات	3.23	1.43	2	متوسط
4	علاقات العمل	3.24	1.31	1	متوسط
المتوسط الكلي		17.3	1.40		

يظهر من الجدول (3) أن المتوسط الكلي لتصورات العاملين في شركات الاتصالات عن بعد جودة حياة العمل بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.17) وانحراف معياري (1.40)، والذي يشير إلى أن مستوى تطبيق جودة حياة العمل في شركات الاتصالات محل الدِّراسة من وجهة نظر المبحوثين كأن متوسطاً، وقد احتل بعد (علاقات العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري (1.31) وعليه ترى الدِّراسة أن علاقات العمل السائدة في الشركات محل الدِّراسة في وضع تحتاج في إلى المزيد من العمل الجماعي والجهود المثمرة من إدارة الشركات على تعزيز مفهوم العمل التعاوني والعمل بروح الفريق الواحد وإشاعة المحبة والمشاركة في المناسبات والزيارات الخاصة بين العاملين مما يخلق جو من المودة والمحبة فيما بينهم. وجاء بعد (تحقيق الذات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.43) وعليه ترى الدِّراسة إلى أن الشركات محل الدِّراسة أنها بحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف بما يلبي احتياجات وطموحات العاملين ويحقق ذاتهم، وكما يجب على إدارة هذه الشركات أن توفر المزيد من الفرص أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات واعتماد معايير عادلة لأنظمة الترقية والتطوير الوظيفي. وفيما جاء بعد (ظروف العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.46) وترى الدِّراسة أن الظروف المادية التي يعيشها العاملون ظروف متواضعة نوعاً ما وبحاجة إلى التحسين وتوفير كل المتطلبات المادية من استراحات ومطاعم وكافة المستلزمات والتجهيزات الأزمنة للعمل

بالكمية والكيفية المناسبين والكافيتين. في حين جاء بعد (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري (1.39) وترى الدِّراسة أن مستوى التوازن بين العمل ومتطلباته وحياة العاملين الشخصية ليس بالمستوى الكافي وأن على الشركات المبحوثة أن تسعى إلى تحقيق هذا التوازن بشكل أكبر وأن تعلم أن هذا التوازن له آثار مباشرة على تحقيق مستويات مرتفعة رضا العاملين مما يحسن من أدائهم.

● السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق القِيادة التَّحويليَّة في شركات الاتصالات من وجهة نظر أفراد عينة الدِّراسة؟ وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين على فقرات هذا المجال موضحة في جدول رقم (4).

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتصورات المبحوثين لأبعاد القِيادة التَّحويليَّة.

التسلسل	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	التأثير المثالي.	70.3	37.1	4	مرتفع
2	التحفيز.	80.3	95.0	2	مرتفع
3	الاعتبارات الفردية.	92.3	91.0	1	مرتفع
4	الاستشارة الفكرية.	76.3	87.0	3	مرتفع
	المتوسط الكلي	79.3	02.1		

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط الكلي لتصورات العاملين في شركات الاتصالات عن بعد القِيادة التَّحويليَّة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.79) وانحراف معياري (1.02) والذي يشير إلى أن مستوى القِيادة التَّحويليَّة في شركات الاتصالات محل الدِّراسة من وجهة نظر المبحوثين كأن مرتفعاً، وقد احتل بعد (الاعتبارات الفردية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.91) وترى الدِّراسة أن إدارة الشركات المبحوثة تراعي وبشكل مميز الفروقات الفردية بين العاملين ومعرفة جوانب الضَّعف والقوَّة في أداء العاملين، فالفروق الفرديَّة والاختلافات بين العاملين تحتاج من إدارة الشركات المبحوثة أن يكون لديها القدرة على فهمها بدقة ليتَّمَّ التعامل معها بطريقة نموذجيَّة وبما يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها. وفيما جاء بعد (التحفيز) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.95) وكما ترى الدِّراسة أنه هناك اهتمام واضح بهذا البعد وتُسعى الشركات محل الدِّراسة إلى إيجاد طرق التحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحديِّ الصُّعوبات والسَّعي المستمرِّ لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، مما يولِّد في نفوسهم روح الحماسة والرَّغبة في تحقيق أهداف المنظمة وتعزز تنافسيتها. وكما جاء بعد (الاستشارة الفكرية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.87) وترى الدِّراسة أن الشركات محل الدِّراسة تمارس هذا البعد بدرجة ممتازة وتُسعى إلى استشارة العاملين وجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي قد تعترضهم في تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم من خلال البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حلِّ المشاكل بطريقة إبداعية. في حين جاء بعد (التأثير المثالي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (1.37) وترى الدِّراسة أن هذا البعد كذلك احتل مراتب عالية ومتقدمة في ممارسات إدارة الشركات محل الدِّراسة وتمثلت في قدرتها على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير العاملين واعتبارها المثل الأعلى لهم بحيث يقومون بتقليد هذه الإدارة والانصياع برغبة لكل مطالبها، ويعزز من مشاعر الإعجاب والاحترام والثَّقة بين الجميع.

اختبار فرضيات الدِّراسة:

قبل اختبار الفرضيات تم التأكد من عدم وجود مشكلة الترادف الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال قياس معامل التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدِّراسة المستقلة الجدول رقم (5). نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.142-1.770)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.783-0.879)، ولذلك يمكن القول إنه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت معاملات Skewness منخفضة جداً ولم تتجاوز في حدها الأعلى (0.540).

جدول رقم (5) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء للمتغيرات المستقلة

الأسئلة	البُعد	قيمة VIF	Skewness	قيمة Tolerance
4-1	التأثير المثالي	1.267	0.540	0.789
5-8	التحفيز	1.142	0.239	0.879
9-12	الاعتبار الفردي	1.277	0.289	0.783
13-16	الاستثارة الفكرية	1.159	0.450	0.863

المصدر: نتائج الجداول إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز، والاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية) في جودة حياة العمل بأبعادها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ظروف العمل، تحقيق الذات، علاقات العمل) لدى شركات الاتصالات الأردنية. وتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدِّراسة والجدول رقم (6) يوضح ذلك: جدول رقم (6) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية اختبار الفرضيات.

المصدر	درجات الحرية	قيمة (R ²)	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة * (F)	مستوى الدلالة
الانحدار الخطأ الكلي	2.1023	0.630	60.123	12.025	*136.699	0.000
			274.35	088.0		
			397.95			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: نتائج الجداول إعداد الباحث بالاعتماد على

مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول (6) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدِّراسة الرئيسية الأولى، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والتي بلغت قيمة (F) المحسوبة (136.699)، وأن مستوى دلالة (F) بلغت (0.000)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.630$) وهذه النتيجة تدل على أن ما مقداره (63%) من التباين في جودة حياة العمل قد تم تفسيره من المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وبناءً عليه تم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز، والاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية) في جودة حياة العمل بأبعادها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ظروف العمل، تحقيق الذات، علاقات العمل) لدى شركات الاتصالات الأردنية.

وللتحقق من أثر للقيادة التحويلية بدلالة أبعادها في جودة حياة العمل بدلالة أبعادها، تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، الجدول رقم (7) :

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في جودة حياة العمل

أبعاد القيادة التحويلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة *	مستوى دلالة t
التأثير المثالي	0.136	0.039	0.163	*3.640	0.001
التحفيز	0.080	0.032	0.080	*5.043	0.000
الاعتبار الفردي	0.141	0.042	0.141	*3.281	0.000
الاستثارة الفكرية	0.113	0.030	0.113	*3.788	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ المصدر: نتائج الجداول إعداد الباحث بالاعتماد على

مخرجات برنامج spss

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_01)، يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن بُعد التأثير المثالي له أثر في جودة حياة العمل بأبعادها، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (3.640)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى (H_01)، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتأثير المثالي في جودة حياة العمل بأبعادها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ظروف العمل، تحقيق الذات، علاقات العمل) لدى شركات الاتصالات الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_02)، كما أظهرت نتائج الجدول (7) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في جودة حياة العمل بأبعادها لدى شركات الاتصالات الأردنية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.043)، وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية (H_02)، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحفيز في جودة حياة العمل بأبعادها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ظروف العمل، تحقيق الذات، علاقات العمل) لدى شركات الاتصالات الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_03)، حيث دلت النتائج بحسب الجدول (7) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في جودة حياة العمل بأبعادها لدى شركة الاتصالات الأردنية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.281) وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة (H_03)، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاعتبار الفردي في جودة حياة العمل بأبعادها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ظروف العمل، تحقيق الذات، علاقات العمل) لدى شركات الاتصالات الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_04)، إذ يظهر الجدول (7) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستثارة الفكرية في جودة حياة العمل بأبعادها في شركات الاتصالات الأردنية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.788) وهي معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة (H_04)، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاستثارة الفكرية في جودة

حياة العمل بأبعادها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ظروف العمل، تحقيق الذات، علاقات العمل) لدى شركات الاتصالات الأردنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل بُعد مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل القيادة التحويلية بأبعادها في جودة حياة العمل لدى شركات الاتصالات الأردنية، والجدول رقم (8) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد القيادة التحويلية في جودة حياة العمل.

البعد المستقل	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دالة t
الاعتبار الفردي	0.530	*16.962	0.000
التحفيز	0.589	*3.281	0.000
التأثير المثالي	0.611	*3.640	0.000
الاستثارة الفكرية	0.626	*3.788	0.001

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: نتائج الجداول إعداد الباحث بالاعتماد على

مخرجات برنامج spss

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8) إلى أن بُعد (الاعتبار الفردي) فسر ما مقداره (53%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (التحفيز) وقد فسر مع البُعد السابق ما مقداره (58.9%)، من التباين في المتغير التابع، تلاه بُعد (التأثير المثالي) وقد فسر مع البُعدين السابقين ما مقداره (61.1%)، أما بُعد (الاستثارة الفكرية) فقد فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (62.6%) من التباين في جودة حياة العمل لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية بوصفه متغيراً تابعاً.

5-النتائج والتوصيات:

أولاً-النتائج:

1. ودلّت النتائج على أن المتوسط العام لتصورات العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية عن بُعد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلّ بُعد (الاعتبار الفردي) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (التأثير المثالي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير، وتفسّر هذه النتيجة أن الشركات محلّ الدّراسة تعي أهمية القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والتي تعتبر من إحدى الأدوات الهامة لتحقيق رضا العاملين من خلال تمكينهم في العمل بإعطائهم صلاحيات لحلّ المشكلات اليومية التي تواجههم وتوفير ثقة واحترام متبادل بين القيادة والعاملين واحترام الجهود التي يبذلها العاملون وتقديرهم على ذلك وتحفيزهم. واتفقت بذلك مع دراسة (الرشيدى، 2018، ودراسة الهديسي، 2019، ودراسة التويجري، 2017) بأن مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان مرتفعاً، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشّنطي، 2017 ودراسة Nanjundeswara & Swamy، 2015) بأن مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً.

2. ودلّت النتائج على أن المستوى العام لتصورات العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية لجودة حياة العمل جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتلّ بُعد (علاقات العمل) المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البُعد. وتفسّر هذه النتيجة أهمية

جودة حياة العمل من خلال اهتمام شركات الاتصالات لتوفير كل متطلبات العاملين في بيئة العمل المادية مثل توفير المعدات والمباني ذات الظروف الصحية الجيدة والأمنة بالإضافة للمتطلبات المعنوية مثل تعزيز إقامة العلاقات الجيدة بين العاملين وتحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية ومتطلبات العمل، بالإضافة إلى استخدام الطرق الحديثة بالإدارة كالتمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات وبما يحقق ذاتهم مما يساعد تطوير الخدمات وتحسين مستوياتها وصولاً لإرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم، والتقت بذلك مع دراسة كل من (مباركي، 2018) ودراسة (الشنطي، 2016) بأن مستوى جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة في المؤسسات محل الدراسة كان متوسطاً، واختلفت مع دراسة (حمادنة، 2019) بأن مستوى جودة حياة العمل كان مرتفعاً، ودراسة (Nanjundeswara & Swamy, 2015) بأن مستوى جودة حياة العمل كان منخفضاً.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية في شركات الاتصالات محل الدراسة وجودة حياة العمل، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (63%) من التباين في جودة حياة العمل، وهذا يعني أن شركات الاتصالات محل الدراسة يمكنها تجويد حياة العمل للعاملين من خلال تطبيق بمبادئ القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) وكل بُعد من هذه الأبعاد يهدف إلى تحسين علاقات العمل واستثارة الأفكار الجديدة ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين، مما يحقق للمنظمة الزيادة والتقدم وتحسين بيئة العمل مما يحقق مستويات عالية من الرضا وولاء العاملين لها، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشنطي، 2016) أن القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والاعتبار الفردي) تؤثر تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على جودة حياة العمل واختلفت معها جزئياً بعدم وجود أثر للاستثارة الفكرية على جودة حياة العمل، وكذلك اتفقت مع دراسة (Nanjundeswara & Swamy, 2015) بوجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية في جودة حياة العمل من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأن نمط القيادة التحويلية يساهم بشكل كبير في تحقيق جودة حياة العمل بأبعادها وذلك من خلال التأثير المباشرة للقادة بذلك عن طريق توفير بيئة العمل الملائمة واستخدام أساليب التحفيز للعاملين.

ثانيا-التوصيات والمقترحات.

بناء على النتائج، يوصي الباحث ويقترح بما يلي:

1. حث القادة في شركات الاتصالات بالاستمرار في ممارسة تطبيق نمط القيادة التحويلية لما يتضمنه من خصائص وممارسات لها تأثيراً في فعالية الشركة ومراعاة للجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين.
2. ضرورة اهتمام شركات الاتصالات بجودة حياة العمل وتعزيزها فهي إحدى المرتكزات الأساسية لزيادة رضا الموظفين وتحسين نتائج العمل.
3. تبني نمط القيادة التحويلية والتي تدعم تطبيق جودة حياة العمل من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتفويضهم الصلاحيات الكافية نظراً لطبيعة أعمالها المتجددة والمنافسة العالية.
4. العمل بروح الفريق الواحد وأن يسود التعاون بينهم من أجل تحقيق مزيد من الاستقرار الوظيفي.
5. تشجيع العاملين بشكل أكبر على الإبداع والابتكار من خلال طرح الآراء والأفكار التي تساعد في تطوير العمل بتلك الشركات وتساهم في زيادة فعالية الأداء.
6. العمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين في شركات الاتصالات من خلال نظام إجازات مناسب لاحتياجات العاملين، ويراعي الظروف الإنسانية والطارئة لهم.

7. بناء علاقات إنسانية بين العاملين بعضهم مع بعض ومع الإدارة كذلك، تكون قائمة على الاحترام المتبادل والمحبة والتعاون، من خلال إقامة برامج ترفيهية ورحلات مشتركة ومشاركة العاملين في مناسباتهم الخاصة.

قائمة المراجع

- التويجري، هيلة منديل محمد (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية) ، مجلة العلوم التربوية والنفسية: 3 (18)، 611-647.
- جاد الرب، سيد (2003). إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، مصر، الاسماعيلية: مطبعة العشري.
- حمادنة، همام سعيد (2019) "مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: 12 (39).
- ربيعة، علاونة (2017). الانتماء وعلاقته بتحقيق الذات لدى الطالب الجامعي -دراسة ميدانية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: العدد 30، 23-40.
- الرشيد، علي ضبيان (2018). "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض"، المجلة العربية للدراسات الأمنية، 33 (71)، 3-40.
- الريميدي، بسام سمير، ومحمد، رضا أبو زيد (2020). "أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط"، مجلة كلية السياحة والفنادق: المجلد 4، العدد 1.
- السيايدة، نوال حسين جميل ؛ مساعده، رائد (محمد تيسير) ؛ الزعبي، زعي محمد (2015). "القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 11 (1)، 211-242.
- الشنطي، محمود (2017). "دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 13 (3)، 435-459.
- الشنطي، محمود (2016). "أثر ممارسة القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية في وزارة الصحة الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 2 (1)، 31-57.
- الشنواني، صلاح (2004). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- مباركي، صفاء (2018). "أثر جودة حياة العمل على دافعيه العاملين للإنجاز-دراسة ميدانية بمؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية - عنابة - (الجزائر)"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث: العدد (1)، 209-231.
- مرسي، مرفت محمد (2013). أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط -دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 9 (1)، 22-40.
- الهدريسي، مازن محمد (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، المجلة العربية للنشر العلمي: العدد 14، 288-319.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Arif,S& Akram, A (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance The Mediating Role of Organizational Innovation, SEISENSE Journal of Management: Vol. 1 (3), 59-75.
- Avey, J. , Hughes, L. , Norman, S. , Luthans, K. (2008). Using positivity transformational leadership and empowerment to combat employee negativity, Leadership & Organization Development Journal: 29 (2) ,

110-126.

- Bass, B. & Avolio, B. (2004) , Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, United states, London: Pearson Prentice-Hall.
- Bass, B, & Riggio, R. (2006). Transformational leadership. USA: Psychology Press.
- Brown, J. (1993). Leadership for improvement", Emergency Librarian: Vol. (20) , No (3). PP 13 – 8.
- Elkins, T. , & Keller R. T. (2003). "Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. Leadership Quarterly: Vol. 14, 587–606.
- Garg. C, Neetu M, Preeti, B & Akshay K (2012). "Quality of work life-an overview", International Journal of Physical and Social Sciences: Vol. 2, (3) 231-242.
- Leitao, J , Dina, P & Angela, G (2019) , "Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity", International Journal of Environmental Research and Public Health: 2-18.
- Judge, T. & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity", Journal of Applied Psychology: , Vol 5 (4) , 755-768.
- Kelbiso, Lolemo, Belay , Admasu & Woldie , Mirkuzie, (2017) , "Determinants of Quality of Work Life among Nurses Working in Hawassa Town Public Health Facilities, South Ethiopia: A Cross-Sectional Study", Nursing Research and Practice: Volume 2017, 1-11.
- Khosrowpour, M. (2001). Managing information technology in a global economy, USA: Idea Group Publishing (IGP).
- Martela, F & Pessi, A. (2018). "Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work", Frontiers in Psychology: Vol (9) , 363-380.
- Nanjundeswaraswamy T. & Swamy D (2015). "Leadership styles", Advances In Management journal: Vol. 7 (2) , 57-62.
- Ngari, J & Agusioma, N (2013) ". Influence Of Employee Relations On Organization Performance Of Private Universities In Kenya", International Journal of Innovative Research and Studies: Vol. 2 (8). 184-210.
- Rusu, R (2016). "The Influence Of Quality Of Work Life On Work Performance", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business: Vol. 22 (2). 490-495.
- Saasongu, N (2015). "Effects of Leadership Style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises (SMES) in Nigeria", International Journal of Research in Management & Business Studies: Vol. 2 (2) ,. 23-30.
- Sekaran, U. , & Bougie, R. (2013). Research methods for business: A skill building approach (6th ed.). UK , West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Usha ,S and Rohini ,V. (2018) " Impact of Quality of Work Life on Work Outcome of Employees in Automobile Companies in Chennai" International journal of pure and applied mathematics: Vol, 118) 20 (.

- Weiping, J; Xianbo, Z and Jiongbn. N (2017). "The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior", Sustainability Journal: Vol, 9 (9) , 1-17.