

القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية

An article entitled: Transformational Leadership and its Relationship to Quality of Career

¹رمضاني حمزة ²حسين صغيري

¹ جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 (الجزائر) Hamza.ramdani@univ-constantine2.dz

² جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 (الجزائر) psychotravailg2@gmail.com

تاريخ الاستقبال: 2022/03/20؛ تاريخ القبول: 2022/09/13؛ تاريخ النشر: 2022/10/02

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لتوضيح مصطلح القيادة التحويلية وإبراز مفهوم جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال تفسير وتحليل طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية القائمة بين أبعاد السلوك القيادي التحويلي التي يتمتع بها رؤساء مؤسسة Sonaric ووحدة فرجيوة. ولقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، و الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث اشتملت أداة الدراسة على مقياس القيادة التحويلية الذي وضعه باس وأفوليو والذي يحتوي على (25) بنداً، للتعرف على مدى تطبيق الرؤساء لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين المرؤوسين، واشتملت أداة الدراسة على مقياس جودة الحياة الوظيفية والذي وضعه Walton ويشتمل على (21) بنداً، والتي وضعت لتقيس مستوى جودة الحياة الوظيفية، وطبقت هذه الأداة على عينة عشوائية بسيطة من (66) فرداً. كما استعان الباحثين بالعديد من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى : توجد علاقة ارتباطية بين بعد القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية.

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية (TL) ، جودة الحياة الوظيفية (QLW) ، مؤسسة Sonaric

Summary:

This study aimed to clarify the term transformational leadership and to highlight the concept of quality of work life through the interpretation and analysis of the nature and strength of the correlation existing between the dimensions of transformational leadership behavior enjoyed by the heads of the Sonaric Foundation and the Farjiwa.

The researchers relied on the descriptive analytical approach, and the use of the questionnaire as a tool for collecting information. The study tool included the transformational leadership scale developed by Bass and Avolio, which contains (25) items, to identify the extent to which superiors apply transformational leadership behaviors from the viewpoint of subordinate workers, and it included The study tool on the quality of work life scale developed by Walton and includes (21) items, which were developed to measure the level of quality of work life, and this tool was applied to a simple random sample of (66) individuals. The researcher also used many statistical methods based on the Statistical Packages Program (SPSS.). The study concluded: There is a correlation between the transformational leadership dimension and the quality of career.

Keywords: transformational leadership (TL), quality of work life (QLW), Sonaric .

1- الإشكالية :

يشهد العالم بصفة عامة والمنظمات - الخاصة منها والعامة - بصفة أدق في الآونة الأخيرة من الزمن تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال وتحولات كبيرة وجبارة في شتى مناحي الحياة، ونظرا للتحويلات المتزايدة الحاصلة تجذ المنظمات المعاصرة اليوم نفسها وجها لوجه في مواجهة تحديات كثيرة منها العولمة التي أدت إلى درجة عالية من التعقيد التي أدت إلى نشوب الثورة المعلوماتية، بالإضافة إلى زيادة في حدة المنافسة، فمن جهة نجد أن للإدارة دورا محوريا في جميع نشاطات المنظمات سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، إذ أنها تعتبر الأداة المسؤولة عن إدارة دفة التطور و التقدم لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو في سلوك العاملين الإداريين أو في الوسائل والأساليب الإدارية أوفي كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المنظمة سلبا أو إيجابا، و من جهة أخرى نجد أن التسارع الحاصل من ناحية التغيير التقني يفرض تحديات لا يمكن للإدارات التقليدية تجاهلها. وعليه فإنها لن تتمكن من البقاء في الوقت الراهن نظرا لما لها من عواقب وخيمة، فهي تنزع للعمال قدرته على التفكير والشعور بالاستقلالية في منصب عملهم، وهذا ما أوجب على القيادات الإدارية رصد هذه التحولات وتحديد تداعياتها وانعكاساتها على البيئة الداخلية للعمل، والعمل على إيجاد قيادة قادرة على إدارة التغييرات الحاصلة وضمان للمنظمة البقاء والاستمرارية في مجالها والتركيز على العنصر البشري كونه يعتبر جوهر العملية الإنتاجية داخل المنظمة.

وحسب العديد من الدراسات التجريبية (Empirical-studies) كدراسة Bass (1985) و Avolio, Bass, and Jung 1995 bycio Hackett, and Allen 1993 و Howell & Avalio 1993 و Bass 2001، اتضح أن اتباع نمط القيادة التحويلية من قبل قادة المنظمات هو الحل المناسب لقادة المنظمات "للاستجابة بسرعة وفاعلية للتغيرات التي تشهدها بيئتهم" وبالنظر لتلك التغييرات المتسارعة، والمواقف التي تجذ الإدارة نفسها في مواجهتها فقد برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية التي أضحت من أهم الأساليب الإدارية المعتمدة من قبل المنظمات لما لها من دور بارز في قيادة التغيير داخل المنظمة وزيادة قدرتها على التحسين المستمر وذلك عن طريق تنمية العاملين وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما ان للقيادة التحويلية خاصية تمكنها من التأثير على العمال من الناحية السلوكية و من ناحية قدراتهم في الوقت الراهن و في المستقبل، حيث أنها تثير الدوافع الكامنة لديهم و تدفعهم لخلق روح من الإبداع و الابتكار في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم في حياتهم المهنية اليومية داخل منصب عملهم.

وبالتالي فعلى القادة التحويليين - الذين يسعون للتقدم والتطور بمنظمتهم لمستويات أعلى - الاهتمام بالجانب الحياتي للعامل داخل المنظمة او ما يعرف بالحياة الوظيفية للعمال، و هاته الأخيرة بدأ الاهتمام بها في وسط المنظمات في أواخر القرن الماضي حيث أن العديد من الإدارات في المنظمات الكبيرة شرعت في تصميم برامج متكاملة لتحسين إنتاجية القوى العاملة والتخلص من العقبات التي تقف في وجه تقدمها وتطورها، وتعد جودة الحياة الوظيفية أهم داعم لإيجاد بيئة عمل آمنة ومناسبة، تتوفر فيها مشاركة العاملين في العمليات الإدارية من جهة، والاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى، تعمل على تحقيق التوازن بين بيئة العامل في العمل ومتطلباته العائلية. إضافة إلى أنها تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها، وإسعادهم، وزيادة شعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية والذي بدوره يساعد العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم بما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج.

وفي هذا السياق فإن الدراسة الحالية تسعى للتعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة التحويلية - المتبعة من قبل إدارة المؤسسة محل الدراسة - وجودة الحياة الوظيفية التي تحظى بها القوى العاملة في ذات المؤسسة، حيث يمكن أن يكون لهذا النمط من القيادة

المعروف بالقيادة التحويلية علاقة ذات ارتباط طردي مع جودة الحياة وهذا يعني أن كلما ارتفع معدل الاعتماد على القيادة التحويلية كلما ازدادت و تحسنت جودة الحياة الوظيفية ، وهذا بالنظر لكل الميزات التي توفرها القيادة التحويلية للقوى العاملة في المنظمة من استقلالية في اتخاذ القرارات وزيادة شعورهم بالثقة والاطمئنان في وظيفتهم إلى تحفيزهم من اجل تقديم أفضل ما يمتلكون من مهارات في منصب عملهم ، هذا من جهة ، أما من الجهة المقابلة فيحتمل أن يكون كلا من القيادة التحويلية من جهة و جودة الحياة الوظيفية من جهة أخرى على علاقة ذات ارتباط عكسي و يقصد بذلك أن كلما ارتفع معدل الاعتماد على القيادة التحويلية من قبل القياديين في المنظمة كلما انخفضت جودة الحياة المهنية في العمل وهذا قد يعود لكون القائد التحويلي غير كفؤ و غير ناجح و ضعف الاتصال المزدوج الصاعد و النازل و سوء فهم العمال لمتطلبات العولة و بالإضافة إلى عدم الاستعمال الجيد لهذه الخاصية من قبل العامل في منصبه كونه غير مؤهل ، و هذا ما دفعنا إلى الاهتمام بهذه الدراسة و يمكن تلخيص الإشكالية السابقة في طرح التساؤل المتمثل في : **ما طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية و جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات الجزائرية ؟**

2-1. فرضيات الدراسة

1- الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية داخل مؤسسة SONARIC.

2-2 الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية.

2- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية.

3- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الاستثارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية.

4- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية.

5- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها أهم المواضيع أو الإشكاليات المطروحة على المستوى الوطني عامة وعلى مستوى المؤسسات خاصة، إذ أنها تهدف إلى تبيان الدور الذي يقوم به القائد تحت ما يسمى بالقيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال توضيح أساليب العمل

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في حداستها وقلة البحوث التي تطرقت إلى موضوع العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات الجزائرية في خضم التطورات الاقتصادية الحاصلة في الوقت الراهن.

4- أهداف الدراسة:

إلقاء الضوء على مفاهيم القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي.

التطرق إلى شرح أبعاد القيادة التحويلية وخصائصها المختلفة على اعتبار أنها من المفاهيم الحديثة التي لا تزال تحتاج إلى البحث والدراسة على المستويين العربي والجزائري.

التعرف على مدى توفر سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى القادة والمسؤولين في المؤسسات الجزائرية

تحديد مفهوم واقع جودة الحياة الوظيفية كونها المسؤولة عن الجودة الشاملة.

التعرف على بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومعرفة مدى توافرها في المؤسسات الجزائرية.

الوصول إلى معرفة العلاقة القائمة بين بعض من مظاهر القيادة التحويلية وبعض من مؤشرات جودة الحياة الوظيفية.

5- مصطلحات الدراسة:

1-5 القيادة التحويلية:

هي تلك السلوكيات والعمليات التي يؤديها الرؤساء أو المديرين الذين يسعون من خلالها إلى التأثير على فعالية جماعات العمل داخل المنظمة بهدف تحقيق الوصول إلى هدف مشترك بين أعضاء الجماعة والمنظمة " ويقصد بالقيادة التحويلية في هذا البحث ممارسات المدراء والرؤساء والمشرفين في مؤسسة SONARIC ، القائمة على قوة الشخصية وتقدير العاملين واحترامهم وإشراكهم في الرؤية المؤسسية وحفزهم فكريًا وتقديم المساعدات اللازمة لهم ورفع مستوى توقعاتهم والاهتمام الفردي بواقعهم . وقياس مستوى القيادة التحويلية في هذا البحث من خلال العبارات التي تضمنتها أداة البحث.

2-5 جودة الحياة الوظيفية:

هي مجموعة البرامج والأساليب والأنظمة التي تسعى إلى تحسن والارتقاء بمختلف الجوانب المرتبطة بالموارد البشري والتي تؤثر في الحياة الوظيفية والبيئة الاجتماعية والثقافية والصحية بالمنظمة الشيء الذي ينعكس على كفاءة وفعالية هذا المورد وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والفرد داخلها وخارجها. ويمكن تعريف عام للجودة حياة المهنية بأنها توفير بيئة عمل مناسبة الأفراد العاملين من قبل أصحاب العمل والمساهمة في إشباع الحاجات الأساسية لهم للحصول على أفضل المستويات من هؤلاء العاملين والذي بدوره ينعكس إيجابيا الإبداع الإداري على إنتاجية ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لها المنظمة.

6- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات المشابهة حول القيادة التحويلية:

1) دراسة محمد زبيح حامد بن تويلى العازمي، (2006): مذكرة ماجستير، تحت عنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين كل من القيادة التحويلية والإبداع الإداري، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة في 300 موظف وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

✓ عينة مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدينة في وزارة الداخلية.

✓ عينة مجتمع البحث يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدينة في وزارة الداخلية.

(2) دراسة زايد (1999) تحت عنوان "تأثير القيادة التحويلية و التبادلية في تنمية العاملين" :

تطرق هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص الأنماط القيادية المطلوبة لمواجهة التغيرات البيئية الجديدة، وتأثير العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة التحويلية والتبادلية وبين الانتماء التنظيمي للعاملين، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وأجريت على عينة عشوائية بسيطة من العاملين وعددها (269) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ✓ وجود فروق واضحة بين ممارسات المدير وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي وقدرتهم على تطوير العمل
- ✓ وبالنسبة للعلاقة بين نمطي القيادة وبين القيادة وبين تطوير طرق العمل تشير نتائج الدراسة الى وضوح تفوق تأثير نمط القيادة التحويلية على نمط القيادة التبادلية من خلال التأثير في طرق العمل.

(3) دراسة عبد الكريم الغزالي (2012) تحت عنوان " أثر القيادة التحويلية عمى فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، حيث أجريت الدراسة على عينة متكونة من 489 وتمثلت في المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ✓ أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- ✓ أن مستوى توافر فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- ✓ أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

(4) دراسة الطاهر بن عبد الرحمن (2013): تحت عنوان: "القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية":

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار فعالية السلوك القيادي التحويلي والتبادلي في تحفيز وتنمية العاملين من وجهة نظر الدافعية للإنجاز، واعتمد الباحث على مقياس القيادة متعدد العوامل (LMQ) لقياس سلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية لدى الرؤساء، ومقياس دافعية الإنجاز (AMI) الذي يقيس مستوى دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين، حيث طبق الباحث هذين المقياسين على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 120 فرداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ✓ أن الرؤساء بمؤسسة البحث يتمتعون بمستوى مرتفع لسلوكيات القيادة التحويلية، ومستوى متوسط لسلوكيات القيادة التبادلية.
- ✓ وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى الرؤساء بمؤسسة البحث وجد نه متوسط.
- ✓ كما توصلت الدراسة إلى هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين.

5) دراسة لطرش زكرياء (2019): تحت عنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي":

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهومي القيادة التحويلية والتمائل التنظيمي، ومعرفة طبيعة العلاقة التي تربط بين المتغيرين السابقين، وذلك من خلال تحليل طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد السلوك القيادي التحويلي عند الرؤساء ومستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 171 فرد من المؤسسة الوطنية sanatic ووحدة ميله، المؤسسة المختلطة somat-elliebherr قسنطينة، و المؤسسة الخاصة Iris سطيف، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ✓ يرى العاملون بمؤسسات البحث ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من طرف الرؤساء بمؤسسات البحث، وهذا بدرجة متوسطة.
- ✓ يرى العاملون بمؤسسات البحث أنهم يتمتعون بدرجة بدرجة مرتفعة (فوق المتوسط) من مستوى التماثل التنظيمي
- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة طردية بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى التماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين.

ب- الدراسات السابقة المتعلقة ب: " القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية":**1/ دراسة فاطنة قهيري (2019): " أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية":**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، كما اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، كما أجرى الدراسة على عينة مكونة من 210 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى:

✓ مستوى إدراك القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطا.

✓ يوجد أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية.

2/ دراسة محمود عبد الرحمن الشنطي (2015): "أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية لقطاع غزة، بالإضافة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية، واعتمد الباحث في إجراء دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 370 من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بقطاع غزة، إذ أن الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

✓ القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية) تؤثر تأثيرا جوهريا وإيجابيا على جودة الحياة الوظيفية

✓ كما كشفت إلى أن العدالة الإجرائية تتوسط كلياً العلاقة بين التأثير الكاريزمي وجودة الحياة الوظيفية .

الخلفية النظرية للدراسة :

1- الإطار المفاهيم للقيادة التحويلية :

- القيادة والإدارة:

فمن خلال ما يمارسه المديرون والقادة يمكن توضيح العديد من الفروق بينهما، حيث يهتم المديرون بوضع هيكل تنظيمي يحدد السلطات لأفراد داخل التنظيم يحدد جميع العلاقات بين مختلف الإدارات وسعيهم لحل المشكلات والتخطيط والتنسيق ومتابعة الأفراد كما ينصب اهتمامهم أيضا على تحقيق نتائج قصيرة الأجل، أما القادة فيسعون إلى تطوير رؤية المنظمة المستقبلية بنظرة ملهمة وتطوير خطط لتحقيق رؤيتهم بالاشتراك مع جميع الأفراد كما يتصف القادة بقدرتهم على التأثير في الآخرين وعليه فإن الفرق الجوهرية بين القيادة والإدارة يكمن في القدرة على التأثير وقوة الشخصية والرؤية التي تتميز بها ممارسات القيادة في حين تعتمد الإدارة على قوة المركز. (خلود ، 2013 ، صفحة 271)

1- تعريف القيادة التحويلية

- ويرى "الهاوري" أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل . (الهاوري، 1996، ص31)

- إن كانت القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين من خلال عملية الاتصال لتحقيق أهداف مخططة مسبقا ، فالقيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطه أو تعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها مع توسيع مداركهم للنظر لما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية لأجل المصالح العامة للمنظمة (جمال حسن، 2005، ص15).

- في حين قال هاوس (house) عن القيادة التحويلية بأنها " العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف الطويلة الأجل، وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملاتهم بإنسانية." (هاوس، 2006، ص187)

2- أهمية القيادة التحويلية:

- يعتقد Bennis أنه قد آن الأوان لوضع حد لممارسة القيادة التقليدية الهرمية " من أعلى إلى أسفل"،

وتبني أشكال مختلفة من القيادة، تتلاءم مع عصر المعلومات والعولمة، ويشير إلى أن بيئة المنظمات

الحديثة تشهد تغيرات وتحولات على النحو التالي:

- بدأت أهمية القيادة تبرز كعنصر مهم في الاقتصاد المبني على المعرفة.

- هناك وعي واضح بالأهمية الحاسمة للثورة البشرية، سواء في شكل بناء المعرفة أو الابتكارات أو الاختراعات.

- هناك تغيرات كاسحة مصاحبة لعملية الانتقال من عالم الأجهزة القياسية والتناظرية إلى علم التقنية الرقمية الحديثة.

- وعليه فهو يرى أنه لم يعد بوسع المنظمات أن تبقى على نظام التسلسل الهرمي المتصلب، بل

أضحى عليها أن تتبنى صيغا تنظيمية أكثر مرونة، وفي هذا الإطار يجب على القائد أن يكون متشبعا

بالإيمان بالتوجه والمهمة المنتظرة وأن يتميز بخصائص معينة مثلا الطموح والبراعة والاستقامة.

(Bennis,2001, p13)

وبما أن القيادة التحويلية لاقت الاهتمام الكبير من قبل عدد الباحثين منذ القرن العشرين، إذ أنها أصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، بالرغم من وجود أكثر من (200 نموذج للقيادة)، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأتماط القيادة المعاصرة في وقتنا الحاضر، حيث أن العديد من الدراسات الحديثة أثبتت أن القادة التحويليين، هم أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد. وتبرز أهميتها في ما يلي:

- ✓ إن القيادة التحويلية لا ستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى التفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمده على نفسها ذاتيا.
- ✓ تدعم وتضع قيما للمنظمة، وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقدات، وتساهم في وضع معايير للأداء المنظم يضمن نسق متكامل مترابط ويجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية. (الزغبي، 2013، ص 19)
- ✓ تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمين والنتيجة سيجعل فاعل للتغيرات التي تحدث في المناخ عمل المنظمات .
- ✓ تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة ، .
- ✓ تحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصر فعال في التحفيز الأتباع للعمل الى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية . (سلامي، الشريف، 2018، ص 4)

3- خصائص القيادة التحويلية: إن ما يميز القيادة التحويلية هو الرؤية للمستقبل الواعد للمنظمة بحيث تدفع الأفراد وتجعلهم يفكرون بطرق جديدة حول أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها إضافة إلى أنها تحتاج إلى دقة في الإدراك من القادة ومهارات عالية ترتبط ارتباط وثيق بالاحترام والاهتمام بالآخرين وهي نتيجة للتحفيز والإبداع وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة اليوم في محيط إدارة الأعمال (أحمد بن سالم، 2001، صفحة 19).

2- الإطار المفاهيمي الخاص بجودة الحياة الوظيفية

1- تعريف جودة الحياة الوظيفية :

- كما يعرفها "العنزي" إن حياة العمل وجودته يتمثل في جانبيين أساسيين أولهما استخدام كل الإمكانيات البشرية لعرض زيادة الإنتاجية من خلال تطوير الأنظمة الإنسانية أكثر من الأنظمة الأخرى في بيئة العمل (العنزي وآخرون، 2014، ص 69)
- ولقد اعتبرت المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007) جودة حياة الوظيفية هو نسق تحاول المنشأة بموجبه إطلاق القوى الخلاقة الكامنة للأشخاص العاملين فيها، وذلك أحد أساليب التطوير بمشاركة في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية، وهي أيضا التنظيمي. (بدوي، 2013، ص 47)
- ويرى "ماضي" جودة حياة المهنية بأنها تواجد العناصر الأساسية المساعدة والمؤثرة في بناء التصورات الإيجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية وتقاس من خلال الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والضمان الوظيفي، والاستقلالية، والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على الأداء. (ماضي، 2014، ص 64).

2- أهمية جودة الحياة الوظيفية :

وقد حدد ماضي، بأن هناك تأثيرات إيجابية بناءة في العمل، وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها ما يأتي - :

- ✓ تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، وحل جميع المظالم وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.
- ✓ مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في أعضاء العمل بالعديد من الأفكار الجيدة والبناءة التي تساعد في عملية تحسين الأبعاد الخاصة بعمليات التصنيع وظروف العمل.
- ✓ زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بشكل عام.
- ✓ تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها .
- ✓ انخفاض معدل غياب العاملين في المؤسسة .
- ✓ زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة .
- ✓ استثمار أفضل و أمثل للموارد البشرية في المؤسسة (ماضي: 2014، ص 67)

3- أهداف جودة الحياة الوظيفية :

- فقد بين السالم أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل ما يأتي:
- 1- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة، و عدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى .
 - 2- زيادة انتماء العاملين، وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة و أهدافهم،
 - 3- تقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن .
 - 4- المساهمة في تعزيز الجودة، والتعلم، والإبداع. (السالم: 2009، ص 351)

3- الإجراءات المنهجية للدراسة :

1. منهج الدراسة :

وقد قام الباحثين للجوء إلى استخدام المنهج الوصفي في موضوع الدراسة لأنه الطريقة المنظمة لدراسة حقائق جديدة والتحقق من صحة حقائق قديمة ومدروسة سلفاً وآثارها والعلاقات التي تتصل بها عن طريق تفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.

2. عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من فئة العمال التنفيذيون بمؤسسة Sonaric، حيث تكونت من 66 عاملاً.

3. أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات وسيلة هامة تعتمد عليها كافة العلوم في جمع الحقائق .ويتوقف صدق ودقة النتائج المتحصل عليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها .وقصد الوصول إلى البيانات المستهدفة بأكثر دقة وموضوعية والإلمام بالظاهرة من جميع نواحيها،اعتمد الباحثين على مصدرين أساسيين لجمع البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة حيث تم الحصول على البيانات النظرية من المؤلفات العلمية المختلفة التي تطرقت إلى موضوع الدراسة، أما البيانات الأخرى، فقد تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي استعان بها الباحث بالأدوات التالية.

الملاحظة:

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة والتي يقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحليل الموضوعية."

وتعد الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات، يمكن تعريف الملاحظة بأن: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكونا المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهها وعلاقات، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظواهر وتوجيهها وقد تم تسجيل العديد من الملاحظات حول سلوكيات الأفراد داخل خدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته". التنظيم منها: مناخ العمل السائد، صرامة النظام الداخلي، علاقات العمل، مدى احترام الوقت، الاحترام والتعاون المتبادل بين القادة والمرؤوسين، مدى الحرص على جودة المنتجات، ومن خلال هذه الملاحظات استطعنا التأكد من إجابات العاملين والتي كانت تعكس الواقع العملي.

المقابلة:

وقد ارتى الباحثين إجراء المقابلة للاستفادة من المعلومات التي يمكن أن توفرها. تم استخدامها للحصول على المعلومات المتنوعة الخاصة بميدان الدراسة الميدانية (المجال الجغرافي، المجال البشري للمؤسسة، والوثائق اللازمة) وهذا بعدما أجرينا مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، ورئيسة مصلحة الشؤون الاجتماعية. كما تم اعتماد المقابلة كأداة مساعدة عند إجراء الدراسة الاستطلاعية، مع بعض العمال التنفيذيون البالغ عددهم 8 عامل. حيث قام الباحث بمقابلتهم وجها لوجه قصد شرح بنود الاستبيان، والتأكد من عدم وجود أي غموض في أي بند، وذلك بالاعتماد على المقابلة الفردية غير المقتنة قصد إعطاء هامش من الحرية للعمال من أجل التعبير على أنفسهم تعبيراً كاملاً وصادقاً، فهذا النوع من المقابلات يعد أداة قيمة في الدراسة الاستطلاعية من البحث أين يتم توجيه عدد قليل من الأسئلة الحرة دون وضع قيود كثيرة على استجابات العاملين. كما اعتمدنا بشكل بسيط على المقابلة التي تعرف بأنها: "أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، من الأسئلة يجب عليها المفحوص شفها في أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الباحث". وللمقابلة أنواع اعتمدنا على المقابلة المفتوحة التي تتميز بمنح الحرية المطلقة للمستجيب في الإجابة عن الأسئلة، حيث يقوم المقابل بطرح السؤال بأكثر من صيغة للحصول على المعلومات التي يرغب فيها، كما يتيح للمستجيب حرية طلب توضيحات إضافية حول الأسئلة، حيث تتميز هذه المقابلة بالمرونة والبعد عن القيود كما أن وقتها مفتوح، ويمكن تعديل أو تبديل أسئلتها حسب الظروف.

الاستبيان:

اعتمدنا على الاستبيان الذي يعد أداة رئيسية باعتبارها من أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات لأنه أكثر الأدوات صدقاً وأكثر دق، وتصدر الإشارة إلى أن الباحثين اعتمد في الدراسة النهائية على نفس الاستمارة المطبقة في الدراسة الاستطلاعية، أين تم الاحتفاظ بأبعاد كلا المحورين بكل البنود ال:46

المحور	عدد العبارات	النسبة المئوية %
القيادة التحويلية	25	54.35
جودة الحياة الوظيفية	21	45.65
المجموع	46	100%

جدول: توزيع عبارات الاستبيان على محاوره والنسب المئوية لعبارات كل محور

4. صدق وثبات أداة الدراسة:

لل صدق أداة الدراسة في نسختها الأصلية:

تؤكد الأبحاث على صدق مقياس القيادة التحويلية بأبعاده في مقياس القيادة متعدد العوامل MLQ، حيث يساوي صدق

الاتساق الداخلي لجميع أبعاد المقياس (0.80) وهي قيمة جيدة (Bass&Riggio,2006, p22)

صدق أداة الدراسة في نسختها الحالية:

(1) صدق المحكمين :

بعد انجاز أداة الدراسة في صورتها الأولية وللتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين في التخصص على مستوى الكلية كما هو موضح في (الملحق-2-)، حيث طلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مدى صحة الصياغة اللغوية، وكذا إعطاء أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف، وكذا مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، هذا بالإضافة إلى عرض هذه الاستبانة في نموذجها الأولي على مجموعة من أفراد عينة الدراسة قبل القيام بالتوزيع النهائي وذلك للتأكد من وضوح العبارات بالنسبة إليهم، وفي النهاية تم إعادة صياغة الاستبانة في شكلها النهائي.

(2) صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من صدق المحتوى، قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة استطلاعية تكونت من 8 عمال تنفيذيين وتم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة.

استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية لمحورها، والجدول التالي تلخص معاملات الارتباط بين البنود ومحاورها .

لل ثبات الدراسة :

ومن أجل قياس مدى ثبات درجات الاستبيان، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha والذي يعبر عن درجة الاتساق الداخلي للاستبيان وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدولين التاليين:

معامل الثبات Cronbach's Alpha لأداة الدراسة:

Cronbach's Alpha	المحور
0.96	القيادة التحويلية
0.94	جودة الحياة الوظيفية

جدول معامل الثبات Cronbach's Alpha لأداة الدراسة

من خلال الجدول السابق نجد أن مقياس القيادة التحويلية يتمتع بثبات قوي (0.96) في نسخته العربية، كذلك بالنسبة إلى مقياس جودة الحياة الوظيفية التي كانت قيمته (0.94) في نسخته العربية، وهذا ما يزيد من مصداقية وإمكانية الاعتماد عليه في نسخته الحالية عند إجراء التطبيق الميداني.

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إن جميع البيانات عن طريق استبانة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الاطلاع عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وتم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS).

4- عرض وتحليل النتائج :

القيادة التحويلية (TL) إجمالاً:

الابعاد الخمسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
التأثير المثالي	3.67	1.12	1	مرتفعة
التحفيز الإلهامي	3.37	1.18	4	متوسطة
الاستشارة الفكرية	3.41	1.09	2	مرتفعة
الاعتبارية الفردية	3.35	1.18	5	متوسطة
التمكين	3.39	1.08	3	متوسطة
القيادة التحويلية إجمالاً	3.43	1.13		مرتفعة

الجدول رقم: القيادة التحويلية لدى الرؤساء من وجهة نظر العاملين

يتضح من خلال نتائج الجدول رقمان درجة ممارسة الرؤساء للقيادة التحويلية في مؤسسة SONARIC مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.43) وانحراف معياري (1.13)، وقد كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية ممارسة في مؤسسة SONARIC هو بعد التأثير المثالي، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري قدره (1.12)، وجاء بعدي الاستشارة الفكرية والتمكين في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي وبدرجات متقاربة، حيث بلغ متوسط الاستشارة الفكرية (3.41) وانحراف معياري (1.09)، وبلغ متوسط بعد التمكين (3.39) وانحراف معياري (1.08)، يليهما بعدي التحفيز الإلهامي والاعتبارية الفردية في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي وبدرجات متقاربة، حيث جاء بعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري (1.18)، وجاء بعد الاعتبارية الفردية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (1.18).

جودة الحياة الوظيفية (QWL) إجمالاً:

الابعاد الخمسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
كفاية الراتب عدالته	3.49	1.11	2	مرتفعة
صحية ظروف العمل	3.41	1.10	6	مرتفعة
فرص استغلال القدرات وتطويرها	3.51	1.12	1	مرتفعة
فرص النمو الوظيفي	3.45	1.16	4	مرتفعة
التكامل الاجتماعي	3.39	1.13	7	متوسطة
التمسك بمبادئ العمل التنظيمي	3.47	1.20	3	مرتفعة
الموازنة بين العمل والحياة	3.43	1.19	5	مرتفعة
جودة الحياة الوظيفية إجمالاً	3.45	1.14		مرتفعة

الجدول رقم: جودة الحياة الوظيفية (QWL) إجمالاً من وجهة نظر العاملين

يتضح من خلال نتائج الجدول رقمان مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة SONARIC مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وانحراف معياري (1.14)، وقد كان أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة SONARIC هو بعد فرص استغلال القدرات وتطويرها، حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري قدره (1.12)، وجاء بعدي كفاية الراتب عدالته والتمسك بمبدئية العمل التنظيمي في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي وبدرجات متقاربة، حيث بلغ متوسط كفاية الراتب عدالته (3.49) وانحراف معياري (1.11)، وبلغ متوسط بعد التمسك بمبدئية العمل التنظيمي (3.47) وانحراف معياري (1.20)، يليهما بعدي فرص النمو الوظيفي والموازنة بين العمل والحياة في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي وبدرجات متقاربة، حيث جاء بعد فرص النمو الوظيفي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري (1.16)، وجاء بعد الموازنة بين العمل والحياة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (1.19)، أما بعد صحة ظروف العمل فقد احتل المرتبة السادسة وذلك بمتوسط حسابي قَدَّرَ بـ (3.41) وانحراف معياري قدره (1.10)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التكامل الاجتماعي بمتوسط حسابي قَدَّرَ بـ (3.39) وانحراف معياري قدره (1.13)

2- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- عرض ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الأولى.

والتي مضمونها" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التأثير المثالي وإجاباتهم على متغير جودة الحياة الوظيفية والجدول رقم يوضح ذلك.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة α	تفسير العلاقة
التأثير المثالي	**0.62	0.01	موجبة متوسطة
جودة الحياة الوظيفية			

كلمة مناقشة وتفسير النتائج

يتضح من خلال الجدول السابق أنها توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بُعد التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العمال في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.62)، فإن هذا يدل على أنه كلما تحلى القادة والرؤساء في مؤسسة SONARIC بمواصفات وسلوكيات التأثير المثالي كلما زاد ذلك من مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العمال التنفيذيين داخل المؤسسة.

فمن خلال عرضنا للنتائج السابقة وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بُعد التأثير المثالي، -الذي يعتبر سمة من سمات السلوك القيادي التحويلي في مؤسسة مجال البحث- مع مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توفر مجموعة الممارسات التي يقوم بها القائد التحويلي والخصائص التي يتميز بها، والتي تجعل منه قدوة ونموذج يحتذى به، ويحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين في مجال العمل، كما أنه تتوفر لديه القدرة على إقناع العاملين حينما يريد أن يتخذ أي قرار، بالإضافة إلى تقديمه احتياجات و المصلحة العامة على مصلحته الشخصية، ذلك ما يؤثر في شخصيتهم إيجاباً، كما أن القائد التحويلي يؤثر على مرؤوسيه

إيجابيا من خلال تركيزه على توفير الحماس الجماعي عند إنجاز المهام الموكلة إليهم، كلما ساهم ذلك في زيادة مستوى جودة الحياة الوظيفية للعمال داخل المؤسسة.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة عبد الكريم الغزالي (2012) فيما يتعلق تأثير نمط القيادة التحويلية من خلال تأثير في طرق العمل ، فحين تعارضت الدراسة الحالية مع دراسة الطاهر بن عبد الرحمان (2013) ، أن لا الوجود لممارسات وتأثير هذه الممارسات القيادية في انتماء العاملين وتحقيق جودة حياة مهنية .

حوصلة:

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: " توجد علاقة ارتباطية بين بعد التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية" قد تحققت.

2- عرض ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الثانية.

والتي مضمونها " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التأثير المثالي وإجاباتهم على متغير جودة الحياة الوظيفية والجدول رقم يوضح ذلك:

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة α	تفسير العلاقة
التحفيز الإلهامي	0.63**	0.01	موجبة متوسطة
جودة الحياة الوظيفية			

مناقشة وتفسير النتائج:

يتضح من خلال الجدول السابق أنها توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بُعد التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العمال في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.63)، فإن هذا يدل على أنه كلما زاد مستوى التحفيز الإلهامي لدى القادة والرؤساء في مؤسسة SONARIC أدى ذلك إلى زيادة في مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العمال التنفيذيين داخل المؤسسة.

فمن خلال عرضنا للنتائج السابقة وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بُعد التحفيز الإلهامي، -الذي يعتبر سمة من سمات السلوك القيادي التحويلي في مؤسسة مجال البحث- مع مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين، وتفسير ذلك أنه كلما زاد توفر صفات وسلوكيات التحفيز الإلهامي في القادة والرؤساء التي تثير في المرؤوسين حب التحدي والمنافسة، بالإضافة إلى تشجيعهم على السعي لتحقيق الأهداف المرجوة في العمل، وإلهامهم على إنجاز مهامهم بروح الفريق والعمل الجماعي فيما بينهم، كما لا ننسى اهتمامهم وضع مكافأة لكل من فأم بإنجاز عمل مميز، وتمتع القادة والرؤساء في المؤسسة بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمؤسسة مما يؤثر ذلك في نفسية المرؤوسين بالإيجاب، كلما ساهم ذلك في زيادة مستوى جودة الحياة الوظيفية للعمال داخل المؤسسة.

تتفق الفرضية مع دراسة محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي (2006) في القول بأنه توجد علاقة إيجابية بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية التي تساهم في تنمية قدرات العاملين والتوازن في الحياة الوظيفية والحياة الشخصية. في حين تتعارض مع دراسة زايد (1999) التي ترى ان التحفيز الإلهامي ليس له دور في تنمية وتطوير العاملين وتقديمهم في المجال الوظيفي.

• حوصلة:

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية بين بعد التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية" قد تحققت.

3- عرض ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الثالثة

والتي مضمونها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستشارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التأثير المثالي وإجاباتهم على متغير جودة الحياة الوظيفية والجدول رقم يوضح ذلك:

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة α	تفسير العلاقة
الاستشارة الفكرية	**0.89	0.01	موجبة قوية
جودة الحياة الوظيفية			

ك مناقشة وتفسير النتائج:

يتضح من خلال الجدول السابق أنها توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بُعد الاستشارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العمال في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.89)، فإن هذا يدل على أنه كلما زاد مستوى الاستشارة الفكرية لدى القادة والرؤساء في مؤسسة SONARIC أدى ذلك إلى زيادة في مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العمال التنفيذيين داخل المؤسسة. فمن خلال عرضنا للنتائج السابقة وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بُعد الاستشارة الفكرية، -الذي يعتبر سمة من سمات السلوك القيادي التحويلي في مؤسسة مجال البحث- مع مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين، وتفسير ذلك أنه كلما زاد مستوى هذا البعد كسلوك يمارسه القادة والرؤساء، ذلك من خلال تشجيعهم للمرؤوسين على إيجاد حل للمشكلات التي تعيقهم بطرق مبتكرة، واهتمامهم بإرغابهم بالمشاركة في عملية صناعة أي قرار يعود بالمنفعة عليهم، كما أن القائد التحويلي في المؤسسة يسعى لمناقشة أفكاره الجديدة مع العمال، هذا ما يشجعهم على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم من أجل تحسين أدائهم وتحسين منتجات المؤسسة في ظل البيئة التنافسية والتغيرات المتسارعة التي تعمل فيها مؤسسة SONARIC، بالإضافة إلى حثهم على روح الابداع والتجديد في مكان العمل، وذلك في الحالات التي يكون فيها أغلب العمال من المتعلمين تعليماً عالياً، كلما ساهم ذلك في زيادة مستوى جودة الحياة الوظيفية للعمال داخل المؤسسة.

وهنا نرى إن تحقيق الفرضية الموسومة بالاستشارة الفكرية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية وتتفق مع دراسة لطرش زكريا (2019) الذي استخلص في نتائج دراسته للاستشارة الفكرية دور كبير في تحقيق النمو في المجال المهني واكتساب المهارات بشكل سريع في حين نجد دراسة بوديسة مُجد (2015) نقيضه له فهو يرى إن التدريب والاتصال هما الرئيسيان في تطوير كل فرد في المنظمة .

• حوصلة:

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاستشارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية" قد تحققت.

4- عرض ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

والتي مضمونها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التأثير المثالي وإجاباتهم على متغير جودة الحياة الوظيفية والجدول رقم يوضح ذلك

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة α	تفسير العلاقة
الاعتبارية الفردية	**0.77	0.01	موجبة قوية
جودة الحياة الوظيفية			

مناقشة وتفسير النتائج:

يتضح من خلال الجدول السابق أنها توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بُعد الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العمال في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77)، فإن هذا يدل على أنه كلما زاد مستوى الاعتبارية الفردية لدى القادة والرؤساء في مؤسسة SONARIC، أدى ذلك إلى زيادة في مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العمال التنفيذيين داخل المؤسسة.

فمن خلال عرضنا للنتائج السابقة وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بُعد الاعتبارية الفردية، -الذي يعتبر سمة من سمات السلوك القيادي التحويلي في مؤسسة مجال البحث- مع مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين، وتفسير ذلك أنه كلما زاد مستوى هذا البعد كسلوك يمارسه القادة والرؤساء، ذلك من خلال مساعدتهم لمؤسسيهم على إيجاد حل لمشكلاتهم الشخصية باعتباره فرد مهم لديهم ومحاولتهم لتطوير وتنمية نقاط القوة لدى المرؤوسين التي قد تكون مخفية عندهم، وبالرغم من أولية العمل وضغط الإنجاز إلا أن الرؤساء يسعون إلى الاستماع باهتمام إلى جل انشغالات العمال الذين يرأسهم، بالإضافة إلى أن الرؤساء يعاملون العامل أفراد مستقلين وليس فقط كأعضاء في مجموعة عمل، ويعبرون عن تقديرهم للعمال عند إنجازهم الجيد للعمل الموكّل إليهم مما يؤثر ذلك إيجاباً في نفسية العمال، كلما ساهم ذلك في زيادة مستوى جودة الحياة الوظيفية للعمال داخل المؤسسة.

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة فاطمة قهيري (2019) التي ترى ان للفروق الفردية دور كبير لتحقيق جودة حياة مهنية وان للمنظمة دور كبير في تحقيق جودة الحياة الوظيفية عبر تلبية حاجات الأفراد حسب احتياجاتهم وقدراتهم في حين نجد عكس ذلك في دراسة نجاد عبد الرحمان الشنطي (2016) التي ان تلبية هذه الحاجات تستنزف طاقة ومورد المنظمة وعليها استغلال العمال بصورة موضوعية غير ذاتية.

• حوصلة:

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الرابعة والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية" قد تحققت.

5- عرض ومناقشة النتائج الفرضية الجزئية الخامسة.

والتي مضمونها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التمكين وجودة الحياة الوظيفية. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التأثير المثالي وإجاباتهم على متغير جودة الحياة الوظيفية والجدول رقم يوضح ذلك:

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة α	تفسير العلاقة
التمكين	**0.37	0.01	موجبة ضعيفة
جودة الحياة الوظيفية			

كلمة مناقشة وتفسير النتائج:

يتضح من خلال الجدول السابق أنها توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بُعد التمكين وجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العمال في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.37)، فإن هذا يدل على أنه كلما زاد مستوى التمكين لدى القادة والرؤساء في مؤسسة SONARIC، أدى ذلك إلى زيادة في مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العمال التنفيذيين داخل المؤسسة.

فمن خلال عرضنا للنتائج السابقة وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بُعد التمكين، -الذي يعتبر سمة من سمات السلوك القيادي التحويلي في مؤسسة مجال البحث- مع مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين، وتفسير ذلك أن القائد التحويلي من خلال هذا البعد، يعمل على تفويض ودعم المرؤوسين وتفويض بعض صلاحياته لهم، وهو ما ينعكس على معنوياتهم مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم، ويشجعهم على أداء الأعمال بثقة أكبر والإبداع في اختيار الأساليب المناسبة التي تناسبهم لإتمام إنجاز العمل، كما يسعى لتوفير جميع الفرص للمرؤوسين في اتخاذ أي قرار الذي من شأنه ضمان جودة عالية في مناصب عملهم، بالإضافة إلى تشجيعه للمرؤوسين على تحمل المسؤولية والذي يؤثر على معنوياتهم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم مما يجعلهم أكثر إقبالا على العمل، كلما ساهم ذلك في زيادة مستوى جودة الحياة الوظيفية للعمال داخل المؤسسة.

تتفق هذه الدراسة مع عدة دراسات لعل أهمها دراسة محمود عبد الرحمان الشنطي (2015) الذي ابرز دور التمكين في تنمية وتطوير الموارد البشرية الذي يساهم التمكين بدور كبير تأهيلهم الى الاشتغال في مناصب عليا ومهمة في المنظمة، اما على النقيض نجد دراسات أخرى مثل دراسة عادل محمد بن عبد الرحمان (2013) وعبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2004) ان إعطاء وتمكين العمال سيؤدي بالمنظمة بالخروج عن مسارها او أهدافها الحقيقية لتوزيع مستويات القرار في جميع أنحاء المنظمة مما يؤدي اضمحلالها في ظل المنافسة وتزايدها .

• حوصلة:

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية الجزئية الخامسة والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية بين بعد التمكين وجودة الحياة الوظيفية" قد تحققت.

6- عرض ومناقشة النتائج الفرضية العامة.

والتي مضمونها "توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التأثير المثالي وإجاباتهم على متغير جودة الحياة الوظيفية والجدول رقم يوضح ذلك:

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة α	تفسير العلاقة
القيادة التحويلية	0.73**	0.01	موجبة قوية
جودة الحياة الوظيفية			

كلمة مناقشة وتفسير النتائج

يتضح من خلال الجدول السابق أنها توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العمال في المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.73)، فإن هذا يدل على أنه كلما توفرت لدى القادة والرؤساء في مؤسسة SONARIC سمات القائد التحويلي، أدى ذلك إلى زيادة في مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العمال التنفيذيين داخل المؤسسة.

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى مميزات نمط القيادة التحويلية في أنها تتمتع برؤية واضحة، حيث يستطيع القائد التحويلي أن يقوم بطرح الأفكار والتطلعات التي قد تبدو كأحلام بعيدة المنال للآخرين، ويشارك الآخرين في تلك الأحلام والتطلعات، ولا يتردد القائد التحويلي في المخاطر والاستعداد للتضحية في سبيل تحقيق تلك التطلعات والرؤى، مما يؤثر إيجابيا على المرؤوسين من خلال الارتقاء بهم إلى الأفضل، بدافع من الرغبة في الإنجاز والتطوير الذاتي، وتنمية قدراتهم مما يسهم بشكل كبير في رفع قدراتهم الأدائية في مكان العمل، وهو ما يمكن أن يفسر المستوى المرتفع لجودة الحياة الوظيفية في مؤسسة SONARIC التي يمارس فيها القادة نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة.

فالقائد التحويلي يتمتع بخصائص تمكنه من خلالها التأثير على المرؤوسين وتحويل معتقداتهم وأفكارهم إلى أفكار إيجابية إبداعية تساهم في نمو وتطوير منظماتهم، والنهوض والارتقاء بهم إلى مستويات عليا من الأداء ومستويات عالية من جودة الحياة الوظيفية، من خلال طاقاته الإيجابية التي يوجهها إلى المرؤوسين وعدالته في التعامل معهم، وتوفير أحسن الظروف المادية والمعنوية في مكان العمل، والإلمام بمختلف مشكلاتهم ورفع انشغالهم إلى الإدارة والمساهمة في حلها، مما يدفع الأتباع إلى بذل المزيد من الجهود للمساهمة في حل المشاكل التي تواجههم، من خلال تقديم أفكار إبداعية أو اقتراح أساليب عمل جديدة، مما يساهم ذلك في زيادة مستوى جودة الحياة الوظيفية للعمال داخل المؤسسة.

• حوصلة:

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن الفرضية العامة والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية موجبة بين بعد القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية" قد تحققت.

✍ الاستنتاج العام:

من خلال عرض الباحث لنتائج هذه الدراسة الميدانية وفي محاولة منه لمعرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية للرؤساء ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العمال، وذلك من خلال مقياس القيادة التحويلية (MLQ) الذي أعده Bass & Avolio والذي قام بتعديله Bass بعد ذلك بإضافة بعد خامس إلا وهو بعد التمكين، ومقياس جودة الحياة الوظيفية (QWL) والذي أعده Walton عام 1973، وبعد إتباع كل الخطوات المنهجية الضرورية واللازمة لإجراء البحث والقيام بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لذلك تم التوصل إلى النتائج التالية:

👉 توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية داخل مؤسسة

SONARIC من وجهة نظر العمال أفراد عينة الدراسة

👉 توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية

👉 توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية

👉 توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية

👉 توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية

👉 توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية

و النموذج الموضح في الشكل رقم يقدم حوصلة عما توصلت إليه الدراسة الميدانية بمؤسسة البحث في الإطار المنهجي للدراسة

(الفرضيات):

الخلاصة:

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتي كانت تحت عنوان بـ " القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية"، والتي ستكون كمساهمة عملية في ميدان علم النفس العمل والتنظيم وهذا بالنظر للأهمية التي يتميز بها الموضوع، وتمكنا من خلال هذه الدراسة من توضيح طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرين على أرض الواقعة في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة بالأخص وحدة فرجيو المتخصصة في تصنيع أجهزة التدفئة وتركيب مكيفات الهواء، حيث توصلنا إلى نتيجة مفادها وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة التحويلية و جودة الحياة الوظيفية.

ويرى الباحثين أن هذه العلاقة ترجع في الأساس إلى دور القائد التحويلي كونه عنصر مهم وفعال لما يحمله من قدرات ومهارات إبداعية، وامتلاكه لصفات وكاريزما قيادية ملهمة وموجهة للأتباع، والتي من خلالها يستطيع القائد التحويلي التأثير على سلوكيات مرؤوسيهم تأثيرا مباشرا نتيجة احتكاكه المتواصل بهم، وما يتميز به من سلوكيات محفزة على التطوير والإبداع والابتكار التي يستطيع من خلالها تعزيز روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين معه، ومن خلال ما تم استخلاصه من أدبيات البحث والنتائج المتوصل إليها حول موضوع جودة الحياة الوظيفية توصلنا إلى أن الأفراد العاملين داخل المنظمة تتوفر لهم جل الشروط و العوامل اللازمة لتوفر جودة في الحياة داخل منصب عملهم، والتي يعمل القادة التحويليين على تعزيز هذه العوامل داخل بيئة العمل.

كما توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى توفر جودة الحياة الوظيفية مرتفعة جدا في المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة بالأخص وحدة فرجيو المتخصصة في تصنيع أجهزة التدفئة وتركيب مكيفات الهواء "SONARIC"، من وجهة نظر الأفراد العاملين في المؤسسة، فالقيادات في مؤسسة "SONARIC" على وعي بأهمية ممارسة الأساليب القيادية الحديثة، والتي تتجسد في سلوكيات نمط القيادة التحويلية، وذلك من أجل مسايرة المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من البقاء في ظل بيئة تنافسية وانفتاح الأسواق، كما أن من أهم العوامل التي ساعدت مؤسسة "SONARIC" في التميز في سوق المنتجات الإلكترونية هو الاهتمام بمدى توفر العوامل اللازمة التي من خلالها تتوفر جودة حياة وظيفية للعمال داخل المؤسسة وفي منصب عملهم و هذا ما يعكسه الواقع العملي لأن المؤسسة دائما في حالة تطور لمواجهة المنافسة، من خلال قدرتها على طرح منتجات جديدة ذات تكنولوجيا عالية.

واستخلصنا من خلال دراستنا هذه وما توصلنا إليه من نتائج حول جودة الحياة الوظيفية، بأن القادة داخل مؤسسة "SONARIC" يعملون وفق المعايير التي وضعها "WALTON" عام 1973، ويسعون لتوفيرها والعمل بها من أجل تحسين جودتها داخل المؤسسة ومن أجل توفير الجو الملائم للعاملين بالمؤسس من أجل تقديم أفضل وأحسن جودة للمنتج من أجل ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

إن القيادة التحويلية باعتبارها مهتمة بتطابق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية، والتي تعمل على غرس القيم التنظيمية لدى الأتباع وذلك من خلال أبعادها التي وضعها "BASS & AVOLIO" وفق نموذج القيادة كامل المدى (FRLM)، فهي ترتبط بعلاقة متداخلة مع جودة الحياة الوظيفية التي بدورها تهتم بمدى أريحية الأفراد العاملين بالمؤسسة لجودة الحياة الراهنة وكذلك تهتم بدرجة توفر العوامل التي من خلالها تحقق جودة الحياة اللازمة للعمال داخل المؤسسة من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة.

إن النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هذه جاءت لتعزيز وتؤكد ما تم التطرق إليه في الإطار النظري والدراسات السابقة في هذا المجال، وتمكنا من خلالها استنتاج أهمية النمط القيادة التحويلية وما ينطوي على مميزات ونقاط قوة عديدة يمكن الاستفادة منه في تحقيق نقلة نوعية وتحويل منظمتنا إلى وضع أفضل، خاصة في ظل المتغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تعمل في إطارها المنظمات، وهو ما يتطلب قيادات تحويلية قادرة على إدارة هذه المتغيرات والتكيف معها، بالإضافة إلى أهمية

جودة الحياة الوظيفية التي أصبحت من المؤشرات الهامة التي يعمل القادة في جميع أنواع المؤسسات على تحقيقها من أجل ضمان جودة المنتج أو الخدمات للزبائن، بالإضافة لكونها مؤشرا يستدل به على مدى نجاح المنظمات المعاصرة.

ضمن هذا السياق تأتي هذه الدراسة لفتح الآفاق والمجال لدراسات أكثر عمقا وتوسعا في مختلف المؤسسات ومختلف القطاعات، وذلك من أجل الوقوف على واقع القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في منظماتنا، والتعرف على أهم معوقات ممارستها، وإبراز أهمية هذين المتغيرين في ضمان نمو المنظمات وتطويرها وبقائها واستمراريتها.

قائمة المراجع :

- 1- (خلود فواز الزغيبي)، (2013)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمال العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر. العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط،
- 2- الهواري، سيد (1996) ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، الطبعة 2، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
- 3- جمال حسن غنيم (2005). القيادة التحويلية مفهوم جديد لتغيير، مجلة إدارة الأعمال، جمعية. إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد 109
- 4- بيتر ج. نورث هاوس، (2006) القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض،
- 5- Bennis, W.G. et al. (Eds), (2001). Leadership: Successful Leaders. San Francisco: Jossey-Bass.
- 6- وردة سلامي، نادية نصر الشريف (2018)، أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماستر أكاديمي جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر
- 7- أحمد بن سالم العامري، (2001) القيادة التحويلية في المؤسسات العامة- دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود-الرياض- المملكة العربية السعودية .
- 8- العنزي، سامي بن سالم بن كسار (2014) سياسات وبرامج الحماية والرعاية للموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي: دراسة مقارنة بين شركة زين للاتصالات وبين شركة المياه الوطنية، رسالة دكتوراه ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض: كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
- 9- بدوي ، شرين شريف .(2013) نموذج مقترح الأثر التوافق بين التزامات الإدارة والتزامات العاملين ، على جودة حياة العمل - دراسة تطبيقية على شركات خدمات الهاتف المحمول المصرية المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، مصر
- 10- ماضي ، خليل إسماعيل.(2014) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية . رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس مصر .
- 11- السالم، مؤيد سعيد. (2009) إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي. ط1. عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع.