

القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية:  
دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية

## Transformational Leadership and its Impact on the Quality of Work Life: A Field Study at the Pharmaceutical Manufacturing Industries in Yemen

<https://aif-doi.org/AJHSS/119504>

د. نجيب محمد يحيى البشاري<sup>1</sup>  
هند يحيى محمد عبدالله الجرافي<sup>2</sup>

1 أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية العلوم الإدارية  
جامعة العلوم والتكنولوجيا  
2 ماجستير في إدارة الأعمال – كلية العلوم الإدارية  
جامعة العلوم والتكنولوجيا

### المُلخَص:

والدافع الإلهامي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في جودة الحياة الوظيفية، يليه بُعد الاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية بشكل متساوٍ في التأثير. كما أظهرت النتائج أن واقع تحقق جودة الحياة الوظيفية كان متوسطاً، حيث كان بُعد السلامة والصحة المهنية متوافراً بدرجة عالية، أما بقية أبعاد جودة الحياة الوظيفية فقد حصلت على درجات متوسطة، وأن مستوى ممارسة القيادة التحويلية متوفر بدرجة متوسطة بجميع أبعادها لدى مجتمع الدراسة. وبناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بأن على قيادة الشركات تبني نمط القيادة التحويلية، كونها من الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم في تحقيق جودة حياة وظيفية بشكل كبير.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية،

جودة الحياة الوظيفية، الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، والتعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وواقع جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير أداة الاستبانة لغرض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (2200) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بلغت (327) موظفاً، حيث تم توزيع (327) استبانة على عينة الدراسة استرجعت منها (302) استبانة، وبلغ عدد الصالح للتحليل منها (292) استبانة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بجميع أبعادها في جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي شركات مجتمع الدراسة، حيث كان بُعد التأثير المثالي

## Abstract:

The study aimed to identify the impact of Transformational Leadership (TL) on the Quality of Work Life (QWL), and to determine the practiced level of TL, and the certain level of QWL among employees of Yemeni pharmaceutical manufacturing companies. To achieve these objectives, the descriptive analytical method was adopted, and a questionnaire tool was developed as the tool of collecting primary data from the study population, which included (2200) employees. The questionnaire was distributed to a sample of (327) employees was selected using proportional stratified random sampling method, where (327) questionnaires were distributed, from which (302) questionnaires were retrieved, and (292) questionnaires were valid for analysis. The data were analyzed with the help of SPSS 21, and the study findings revealed that there is a statistically significant impact of TL in all of TL dimensions on the QWL among the employees of the study population, as the ideal influence and inspirational motivation dimensions of TL have the highest impact on the QWL, followed by intellectual stimulation and individual considerations dimensions with equal influence. The findings also showed that the certain level of QWL among the employees was moderate, as the level of occupational safety and health dimension was achieved with a high degree, while the rest of QWL dimensions have obtained medium scores. The study also revealed that the practiced level of TL was moderate in all of its dimensions at the study companies. Based on the findings, the study recommends the leaders of Yemeni pharmaceutical manufacturing companies to adopt the TL style, as it is one of the modern leadership styles that contributes to more achievement of QWL.

**Keywords:** Transformational Leadership, Quality of work life, Yemeni Pharmaceutical Manufacturing Companies.

## المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن تحديات عديدة لعل أبرزها تنمية وتطوير المورد البشري الذي يعد أهم أصول المنظمات، حيث يعتمد نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على المورد البشري ومهاراته وجدارته. ونظراً لما تعيشه المنظمات من حقبة جديدة من الإبداع والابتكار للوصول إلى التميز والاستمرارية في ظل المنافسة الشرسية فيما بينها، أصبح الاهتمام بالمورد البشري - الذي يُعد المصدر الأساس للتطوير ومسايرة التغيرات البيئية - ضرورة حتمية لنمو تلك المنظمات في عالمنا المعاصر في ظل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية المتزايدة في الوقت الحالي. لذلك يجب على المنظمات التركيز على جودة الحياة الوظيفية، لما لها من دور في تحسين رضا العنصر البشري لديها وتعزيز قدرتها التنافسية، ورفع مستوى الأداء في المنظمات، ومرتب على ضعف الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية حجب الأفكار الإبداعية عند العاملين وقلة الرضا والولاء لدى منتسبي هذه المنظمات، وبالتالي المعاناة من عدم الاستفادة من مزايا توافر جودة الحياة الوظيفية (شاوش والأشول، 2018، 27-26).

هذا وقد قامت العديد من المنظمات بتبني برامج جودة الحياة الوظيفية، للوصول إلى العديد من المزايا، ومن هذه المزايا تعزيز القدرة التنافسية، وزيادة ولاء العاملين ومرونتهم، وأيضا توفير بيئة عمل أفضل، ونجاح برامج جودة الحياة الوظيفية يتضمن إعطاء العاملين فرصه للمشاركة في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات وكذلك إشعارهم بالأمان والاستقرار الوظيفي، وهذا سوف ينعكس على أعمال العاملين إيجابياً داخل المنظمة، فتزيد إنتاجيتهم وأدائهم (المغربي، 2004، 251).

وعطفاً على ما ذكر أعلاه، هناك العديد من الأنماط الإدارية الحديثة التي ترفع من مستوى جودة الحياة الوظيفية، وتعد القيادة التحولية إحدى تلك المداخل التي تسعى المنظمات لتبنيها في إدارتها لاستمرارها وديمومتها بشكل فعال، ولتطبيق جودة حياة وظيفية مناسبة للعاملين فيها، فقد ظهرت القيادة التحولية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحولي يعمل على تمكين العاملين وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة، ويعزز لديهم الثقة بالنفس في سبيل مصلحة المنظمة وتطويرها واستمرارها. وتعد هذه ركائز أساسية تعمل على توفير بيئة عمل جيدة، مما يزيد من مستوى جودة الحياة الوظيفية. وبناءً على ما تم بيانه، استدعى ذلك الوقوف بدراسة علمية لمعرفة أثر القيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية في قطاع يُعد من أهم القطاعات الحيوية في الجمهورية اليمنية. حيث تُعد مصانع الأدوية بالجمهورية اليمنية أحد أهم القطاعات الحيوية التي حظيت باهتمام واسع من قبل الحكومة، حيث تم توفير المناخ الملائم لبناء صناعات دوائية وطنية قوية تضمن تحقيق الأمن الدوائي. حيث تغطي المنتجات المحلية ما نسبته 10 إلى 15 بالمائة من احتياجات السوق الدوائية، وانطلاقاً من أهمية هذا

القطاع وحيويته، بدأ الاهتمام بهذا القطاع الحيوي، إذ وصل عدد مصانع الأدوية المنتجة في اليمن إلى تسعة مصانع وهناك العديد من المصانع لا تزال قيد الإنشاء (الهيئة العليا للمستلزمات الطبية، 2021). ولذا فإن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمحور في معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

### مشكلة الدراسة

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، وفي ظل الضغوط التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية والبشرية التي تؤثر معظمها في العنصر البشري، فإن المنظمات اليوم تواجه العديد من المخاطر التي تتطلب منها أن تجد السياسات والاستراتيجيات لبناء الثقة بين المنظمات والعمال فيها، وبما يشجع العاملين، ويوجد الاطمئنان لديهم بعدم الاستغناء عنهم، سواء في الأمد الطويل أو القصير (جاد الرب، 2008، 24). وبما أن المورد البشري يعد الجوهر الأساس لموارد المنظمة، ومصدراً مهماً في تحقيق التميز والإبداع والابتكار للمنظمات في عصرنا الحالي، ولأن نجاح المنظمة نتيجة حتمية معتمدة على نجاح هذا المورد وفاعليته، فإن ذلك يحتم على المنظمات الاهتمام بالمورد البشري من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية بها، فجودة الحياة تعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي، وإيجاد بيئة عمل مناسبة و تنمية وتطوير أداء العاملين، كما توفر للعاملين الأمان الوظيفي والأجور والحوافز والمزايا المناسبة، وتضفي الطابع الإنساني على محيط العمل، وتوفر ظروف العمل الصحية والأمنة، وتوفر الفرص اللازمة لتطوير قدرات العاملين، وتضمن لهم فرص الترقى والاندماج الاجتماعي، وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن ذاتهم بحرية مما يحفز العاملين ويزيد من ولائهم ورضاهم، ويتراجع معدل دوران العمل والغياب للمساعدة في النهاية على زيادة الإنتاجية لكل عامل، ويحقق الكفاءة والفاعلية المتميزة للمنظمة (Zare, Haghgooyan & Asl, 2012). ولهذا فقد جاء الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية كمفهوم حديث لتحقيق أهداف العاملين ومصالحهم، وذلك بتوفير بيئة عمل صحية ومتكاملة من حيث الأمن والاستقرار الوظيفي، والتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، والتي تنعكس على تحقيق أهداف المنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، وهذا ما أكدته دراسة الهاشمي والعضايلة (2017، 29).

ومن هذا المنطلق، تعد القيادة التحويلية من العناصر الرئيسية والمهمة والمطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، كونها من الأنماط الإدارية الحديثة، حيث تعمل القيادة التحويلية على تغيير الأفراد، فهي تهتم بالمشاعر والقيم والمعايير للأهداف طويلة الأجل، وتتضمن تحديد دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم، وتلتزم بشكل استثنائي بالتأثير على تحركات العاملين وإنجازاتهم أكثر مما هو متوقع منهم، فهي عملية تدمج بين كاريزما القائد ورؤيته (Northouse, 2013, 185). وتساعدهم على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم، وتحقيق أفضل النتائج، ومن ثم

تحقيق أداء منظمي عالٍ، وذلك من خلال ممارسات متعددة منها (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي).

وبما أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية للمنظمات وللاستمرارها ونجاحها، فإن الاهتمام الكافي بتوفير ظروف بيئة عمل أفضل للعاملين يساهم في رفع أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها؛ لذلك أصبح لزاماً على المنظمات توفير كل المتطلبات اللازمة التي من شأنها ارضا العاملين عن وظائفهم ورؤسائهم.

وتأسيساً على ما ورد أعلاه، ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات، مثل دراسة الخصاونة (2021)، الشنطي (2016)، ودراسة الهبارنة (2020) التي تناولت هذا الموضوع، يتضح أنها مازالت قليلة ونادرة في بعض المجتمعات، ومنها اليمن، وهذا ما جعل الموضوع جديراً بالدراسة والاستقصاء، وخاصة في مجال صناعة الأدوية، حيث تم النزول الميداني لأكثر من شركة لصناعة الأدوية، ولوحظ وجود قصور في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، التي تعد القيادة التحويلية إحداها، حيث يؤثر النمط الإداري المتبع في الشركات والمنظمات في البيئة المحيطة بالعاملين ويعمل على تعزيز مستوى جودة الحياة الوظيفية لما لها من انعكاسات كبيرة على أداء العاملين، كل ذلك يؤكد أهمية البحث وإجراء دراسة تطبيقية معمقة في مجال القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية، للوقوف على المستوى الحقيقي لتطبيق هذه الأساليب الإدارية. وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، فإنه لم يلقَ الاهتمام الكافي من جانب الباحثين في بيئة الأعمال العربية واليمنية على وجه الخصوص، وبحسب علم الباحثين لا توجد دراسة تناولت القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية.

ومن خلال ما سبق، يمكن ابراز المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة في التساؤل الآتي: ما أثر القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية؟

#### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفه واقع جودة الحياة الوظيفية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
2. معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
3. تحديد أثر القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

#### أهمية الدراسة:

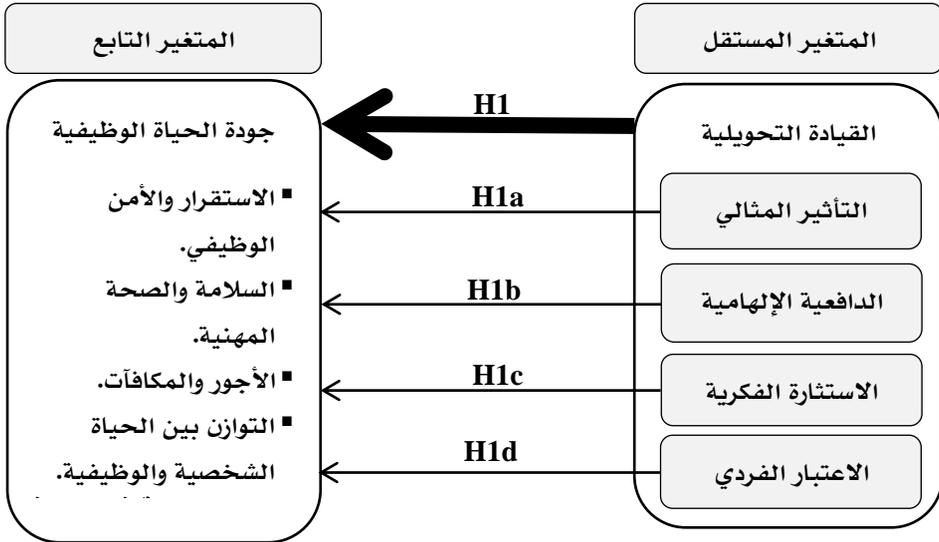
تنبع أهمية هذه الدراسة من الآتي:

1. أهمية متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية) كون هذين المتغيرين لهما دور كبير في ضمان البقاء والاستمرار للشركات.

2. تقدم الدراسة تأصيل نظري وعلمي لمفهوم القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية.
3. تشخيص واقع الشركات اليمنية المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية من حيث مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى جودة الحياة الوظيفية فيها.
4. من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة القيادات ومنتخذي القرار في الشركات محل الدراسة على اتخاذ مجموعة من القرارات التي من شأنها زيادة مستوى جودة الحياة الوظيفية في الشركات محل الدراسة ورفع مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وذلك في ضوء النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.
5. تتناول الدراسة قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني وهو قطاع الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.
6. تمثل إضافة جديدة للمكتبة اليمنية والعربية في موضوع الدراسة.

### أنموذج الدراسة

تم بناء النموذج المعرفي لهذه الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها بالإضافة إلى الاطلاع على عدد من النماذج المختلفة، وأيضاً على مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية منها بهدف الوصول إلى نموذج معرفي افتراضي للدراسة، يعبر عن اتجاه الأثر بين متغيري الدراسة، وبناءً على ذلك فقد توصلت الدراسة إلى النموذج المعرفي الافتراضي للدراسة بصورته النهائية والذي يتكون من متغيرين، هما (جودة الحياة الوظيفية) والذي يمثل المتغير التابع، و(القيادة التحويلية) والذي يمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة، كما يوضح ذلك الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية بأبعادها المختلفة في جودة الحياة الوظيفية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. (Ha) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.05$ ) للتأثير المثالي في جودة الحياة الوظيفية بالشركات محل الدراسة.
2. (Hb) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.05$ ) للدافعية الإلهامية في جودة الحياة الوظيفية بالشركات محل الدراسة.
3. (Hc) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.05$ ) للاستشارة الفكرية في جودة الحياة الوظيفية بالشركات محل الدراسة.
4. (Hd) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $p < 0.05$ ) للاعتبار الفردي في جودة الحياة الوظيفية بالشركات محل الدراسة.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تمثلت في موضوع القيادة التحولية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

**الحدود المكانية:** شملت الدراسة جميع الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية البالغ عددها تسع شركات.

**الحدود البشرية:** اقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على جميع موظفي الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

### الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة هي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي دراسة حديثة، وبناء على ذلك فإننا سنقوم بعرض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي سبق أن تناولت موضوع الدراسة أو بعض من جوانبه:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

دراسة العيزي (2024): هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعادها لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا متوسطة.

**دراسة طه وزايد (2022):** هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الريادية على جودة الحياة الوظيفية في وزارة التجارة والصناعة المصرية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية في جودة الحياة الوظيفية.

**دراسة سعد (2021):** هدفت الدراسة إلى دراسة واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين المجموع الكلي للاحتراق الوظيفي، والمجموع الكلي لجودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة.

**دراسة الوزير (2019):** هدفت الدراسة إلى قياس أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء المؤسسي من خلال الولاء التنظيمي في المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لجودة الحياة الوظيفية في الولاء التنظيمي وفي الأداء المؤسسي.

**دراسة العولقي والنظاري (2018):** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم.

**دراسة Swapna (2015):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة حياة العمل على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً لجودة حياة العمل في الرضا الوظيفي للعاملين.

#### دراسة Chinomona & Dhurup (2014):

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير جودة حياة العمل على موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جنوب أفريقيا، وبالتحديد (زيمبابوي)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لجودة حياة العمل على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية:

**دراسة محمود وآخرون (2022):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة درنة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تسهم بشكل فعال أخلاقياً في تحقيق الالتزام التنظيمي بين الإداريين.

**دراسة تكروني والشماسي (2021):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً إيجابياً للقيادة التحويلية بأبعادها على أداء العلاقات العامة الرقمية.

**دراسة (2021) Rasheed & Shahzad:** هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق من تأثير القيادة التحولية على ابتكار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحولية تؤثر بشكل إيجابي على كل من العملية والمنتج والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وسلوك صوت الموظف يتوسط بين هذه العلاقات.

**دراسة القحفة (2019):** هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحولية في فاعلية القرارات الإدارية من خلال التمكين الإداري في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحولية في فاعلية القرارات الإدارية من خلال التمكين الإداري.

**دراسة Amin (2016):** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحولية في الأداء التنظيمي في البنك الوطني الكيني، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدافع المهم كان له تأثير كبير على أداء البنك، يليه الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري.

**ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً:**

**دراسة رضاني وصغيري (2022):** هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحولي التي يتمتع بها رؤساء مؤسسة (Sonaric) وحدة فرجية في الجزائر وجودة الحياة الوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحولية وجودة الحياة الوظيفية.

**دراسة Mukti et al. (2022):** هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحولية على الانضباط الوظيفي وجودة حياة العمل والالتزام التنظيمي في أداء الممرضات في المستشفى العام للدكتور سيف أنور في مدينة مالانج، - اندونيسيا، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحولية تؤثر على الانضباط الوظيفي، وجودة حياة العمل، والالتزام التنظيمي.

**دراسة الهبارنة وآخرون (2020):** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحولية في الأداء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية على الأداء الاستراتيجي من خلال جودة حياة العمل.

**دراسة Gillet et al. (2013):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحولية تؤثر إيجابياً في الحياة الوظيفية، وأن العدالة التوزيعية والتعاملية تتوسط العلاقة بين القيادة التحولية وجودة الحياة الوظيفية، وأظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجابياً في مستوى الاستغراق في العمل.

**التعليق على الدراسات السابقة**

اتفقت هذه الدراسة مع كثير من الدراسات السابقة في تناولها للقيادة التحولية كمتغير مستقل وفي الأبعاد التي تناولتها في هذا المتغير وكذلك اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام

المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات واتفقت مع بعض الدراسات في أهمية أثر القيادة التحولية على جودة الحياة الوظيفية في خلق بيئة عمل مناسبة ومستقرة للموظفين. وتميزت الدراسة الحالية بأنها الوحيدة حتى الآن – التي ربطت بين متغيري القيادة التحولية ومتغير جودة الحياة الوظيفية في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية. حسب علم الباحثين وبالرجوع إلى المركز الوطني للمعلومات.

## جودة الحياة الوظيفية

### مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يقصد بجودة الحياة الوظيفية بأنها: توفير وخلق الظروف وبيئة العمل المناسبة التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي، والأمن الوظيفي، وفرص النمو المهني للعاملين، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة في الأجور والمكافآت، فضلاً عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي الي إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وبما يحقق ردود فعل إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية، Gayathiri et al (2013، 4). وترى صالح (2013، 164) أن جودة الحياة هي تلك الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة؛ لتحسين كفاءة التنظيم، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين. وعرفها Kumar & Shani (2013، 2) بأنها: درجة التميز التي أوجدت في العمل وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته مضافاً إليها البعد الإنساني والتي تسهم بمجمعلها في الرضا العام، وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى أداء المؤسسة ككل. وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية بأنها: عبارة عن بيئة تتسم بمجموعة من الإجراءات والسياسات تسعى المنظمة من خلالها إلى إرضاء العاملين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم لتحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

### أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول ماهية وعدد أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن خلال الرجوع إلى أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تناولتها الدراسات السابقة، ولأغراض هذه الدراسة، اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الآتية: (الاستقرار والأمان الوظيفي، والصحة والسلامة المهنية، والأجور والمكافآت، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرار) يمكن توضيح أبعاد جودة الحياة الوظيفية على النحو الآتي:

### أولاً: الاستقرار والأمان الوظيفي:

يُعد الاستقرار والأمان الوظيفي من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، إذ يعبر عن ضمان بقاء العاملين بوظائفهم في نفس المؤسسة بدون انتقاص من الأقدمية أو الأجر أو المعاش، فرفع درجة الطمأنينة

لدى العاملين على مستقبلهم الوظيفي، وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل ينتج عنه شعورهم بالراحة والاستقرار النفسي بما يرفع من معنوياتهم وينعكس إيجاباً على أدائهم (قريشي وبديسي، 2016، 222). وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى خلق بيئة عمل غير آمنة بشكل مقصود من خلال فرض مطالب إضافية، وممارسة ضغوط على العاملين لأداء أعمال أكثر، أو التهديد بفقدان الوظيفية اعتقاداً منها أن ذلك سيحفز الأداء، ومن مظاهر ذلك أن تقوم بعض المؤسسات بعدم تدريب وتأهيل العاملين أو بعدم تمكينهم من الحصول على ترقيات لصعود السلم الوظيفي، وذلك بدلاً من إعادة تدريبهم وتأهيلهم، مما يؤدي إلى نتائج عكسية حيث يفقد العاملون شعورهم بالالتزام والثقة في مكان العمل. ويعد الأمن والاستقرار الوظيفي من أهم أبعاد جودة الحياة والعمل، فهو محدد مهم لصحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، ويمكن القول إن الاستقرار والأمان الوظيفي هو: أحد العناصر المهمة في خلق بيئة عمل مناسبة مستقرة، وبالتالي تحقيق الاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

#### ثانياً: الصحة والسلامة المهنية:

تعد الصحة والسلامة المهنية مجالاً حديثاً يستدعي الاهتمام والدراسة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية والصناعية الراهنة، التي أولت العنصر البشري عناية كبيرة، فوجود العامل في بيئة عمل معينة لأداء مهامه قد ينجم عنه مجموعة من المخاطر قد تؤثر سلباً، سواءً على العامل نفسه، أو على عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، لهذا تم اعتبار الصحة والسلامة المهنية مسؤولية اجتماعية واقتصادية وأخلاقية يلتزم بها كل فرد في المؤسسة وحتى خارجها.

وأكدت عجرمة (2016، 13) أن الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية في أية منظمة يعد من أهم مؤشرات الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية لإشباع غريزة الأمان الإنساني لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، كما يعد مظهراً من مظاهر التطور الإداري والتخطيط الاقتصادي الناجح، وانعكاساً للوعي العام ودور المنظمات في الارتقاء بأحوال العمل. حيث تعرف الصحة المهنية بأنها: "حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية. وقد عرفها ماضي والخطيب (2010، 98) بأنها: "توفير ظروف عمل آمنة ومناسبة لكل من العامل وأداة العمل؛ ولذا، تعد الصحة والسلامة المهنية من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، فمن خلال تهيئة بيئة العمل المناسبة، وتوفير الرعاية الكاملة للعاملين فإنه يمكنهم الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة.

#### ثالثاً: الأجور والمكافآت:

ذكر القحطاني (2008، 259) أن شعور العاملين بعدالة ما يتلقونه من أجر، أو راتب، أو حافز يعمل على رفع معنوياتهم وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية، وإيجاد نوع من الرضا والالتزام لديهم، وذلك على عكس شعورهم بعدم الإنصاف، أو كفاية أو إشباع الراتب، أو الأجر، أو الحافز

لاحتياجاتهم الأساسية، فإن ذلك يترتب عليه شعورهم بإحباط شديد وعدم رضا ينعكس سلباً في أدائهم.

وقد ذكر ناصر (2004، 18) أن المسميات التي تستخدم في الدول بالنسبة لما يدفع للعاملين إزاء عملهم في المنظمات متعددة، فكثير من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين هما: (مصطلح الأجور ومصطلح الرواتب)، فمصطلح الأجور هو: عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر، ويطلق عليهم اسم (العمال)، أما الراتب فهو: عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية، ويطلق عليهم (موظفين)، (Mathis et al., 2007, 364).

#### رابعاً: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:

يقصد بالتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية بأنها: عملية إشباع حاجات البيت وحاجات العمل بحسن انسياب في ظل أقل مستوى من الصراع بينهما (كلارك، 2005، 1). بينما أكد الباحثان (سيكمان ومارشنتون) أن مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تم نقده من العديد من الباحثين، وقد أشارا في دراستهما إلى أن مصطلح الموازنة بين الحياة العملية والخاصة يشير إلى عملية الفصل التامة بين العمل مدفوع الأجر وبين باقي الالتزامات ومجالات الحياة دون أي تداخل بين الحقلين (حلاوة، 2015، 46). وقد أكد ماضي (2014، 94) أن موضوع التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية نال حظاً وافراً من الأبحاث والدراسات التي أكدت على أن هذا التوازن ينعكس إيجاباً على النتائج المطلوبة من مستوى الأداء للموظفين، من خلال تجلي عدة مظاهر، منها تخفيض الغياب، والحفاظ على ولاء الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وهذا لن يأتي إلا من خلال إدارة محترفة، يقودها مديرون على درجة راقية جداً من المهارة والمسؤولية والكفاءة، حيث إن توازن الحياة الوظيفية والشخصية يعد من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث جاء بعد توازن الحياة الوظيفية والشخصية في الترتيب الأقوى والأفضل بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تأثيرها على أداء العاملين وإنتاجيتهم.

لذا يمكن القول إن التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين وعلى أداء المنظمة بشكل عام، حيث إن التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية يسهم في تحقيق رضا الأفراد الوظيفي، وزيادة الالتزام في العمل مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

#### خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار:

ذكر حريم (2004، 235) أن موضوع مشاركة الموظفين في صنع القرارات حظي ولايزال يحظى باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وقد حث العديد منهم على أهمية مشاركة الموظفين في صناعة القرارات في المنظمات لما له من أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي. وتعد عملية اتخاذ القرارات للعديد من الجهود المشتركة التي تظهر وجهات النظر المختلفة من الآراء والأفكار والتحليلات التي يقوم بها العديد من الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك نتيجة لتعدد

وتتعد الأدوار التي يقوم بها المديرون في المنظمات المعاصرة، بحيث يصعب إدارة تلك المنظمات من خلال فرد واحد، فلا بد من التعاون بين المدير ومرؤوسيه عند ممارسة المهام المختلفة (عواد، 2013، 113). ومما سبق يمكن القول: إن عملية المشاركة في اتخاذ القرار داخل الشركات لها تأثير فعال ومردود عالٍ داخل نفوس العاملين، وذلك من خلال زيادة رغبة العاملين بالشركات في أداء أكثر مما هو مطلوب أو متوقع منهم، بهدف تحقيق النجاح والتميز للشركات التي يعملون بها، وذلك لأنهم يعملون على ربط نجاحهم بنجاح الشركات.

### القيادة التحويلية:

#### مفهوم القيادة التحويلية:

تعددت الأبحاث والمفاهيم في موضوع القيادة التحويلية، إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد وشامل لهذا المصطلح نظراً لحدائته، ولكن كان هناك اتفاق للباحثين في المفهوم العام لهذا المصطلح الذي شمل جوانب عديدة، منها التحفيز والتشجيع، والمشاركة للأفراد المرؤوسين، وذلك من خلال خصائص يمتلكها القائد التحويلي منها: الكاريزما، والإلهام، والتوجه نحو التغيير. لذلك يرى الحاج (2020، 41) أن القيادة التحويلية هي: قدرة القائد على التأثير في سلوك العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال كاريزما القائد واستثارة أفكار العاملين وإلهامهم ومراعاة اعتباراتهم الفردية. كما عرفها (عودة) بأنها: "العملية الإدارية التي تدعو إلى التغيير والتطوير الدائم في المنظمة لمواجهة المتغيرات المستقبلية" (ناصر وبيدوي، 2018، 92). وبحسب وجهة نظر أخرى، فإن القيادة التحويلية هي: "القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير على سلوك التابعين، وذلك من خلال إحداث القائد لتغييرات إيجابية في أداء عملهم، وحثهم بأهمية عملهم وزيادة الولاء والانتماء لديهم، وجعل المصلحة العامة للمنظمة قبل مصالحهم الشخصية، وكذلك من خلال إيجاد مناخ يساهم في إيجاد أفكار إبداعية جديدة في أسلوب العمل" (الزعبي والبطاينة، 2014، 79): لذا يمكن أن تعرف القيادة التحويلية بأنها: "نمط من أنماط القيادة الإدارية الحديثة يمتلك قائدها مجموعة من القدرات والتوجهات والسلوكيات، والتي من خلالها يقوم بعملية التأثير على المرؤوسين بهدف تحقيق التغير المنشود، وتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم، وتتم عملية التأثير من خلال التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي".

## أبعاد القيادة التحولية:

بالاستناد لكتابات الباحثين وآراء الكتاب المتخصصين في مجال السلوك التنظيمي والقيادة التحولية، فإن الأغلبية يتفقون مع نموذج Bass و Avolio الذي تم وضعه عام 1994م بأن هناك أربعة أبعاد رئيسية، ويمكن توضيح كل بعد من هذه الأبعاد، على النحو الآتي:

### أولاً: التأثير الكاريزمي (التأثير المثالي):

يقصد بالتأثير المثالي انه: "ذلك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القائد كأنموذج للعطاء، ويتمثل جوهر القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، حيث إن القادة التحوليين يتصرفون بطريقة تجعلهم قدوة لمرؤوسيهم، ويتم احترامهم والثقة فيهم والإعجاب بهم، والمرؤوسون يحاولون تقليد القادة الذين يظهرون أمامهم كما لو أنهم يملكون قدرات غير عادية وأن لديهم القدرة على تحطى المخاطر، وينظر إليهم على أنهم يفعلون الأشياء الصحيحة وأن لديهم أعلى المعايير الأخلاقية" (عبد العظيم وآخرون، 2020، 50).

كما أشار ماجد ويدرأوي (2013، 63) إلى أن التأثير قد يحصل بالتصريحات التي يقدمها القائد لمرؤوسيه بوصفها جزءاً عاطفياً وأساسياً من تأثير القيادة التحولية بواسطة مخاطبة القائد مستخدماً عبارات مؤثرة فيهم، وسلوك يمكن القائد من كسب إعجاب المرؤوسين وثقتهم واحترامهم، مع غرس روح الفخر والتسامي فيهم، والاستمرارية والعزم الكبير في السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وإظهار مستوى عالٍ من الأخلاق.

### ثانياً: الحافز الإلهامي:

يقصد بالحافز الإلهامي بأنها: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركييز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة؛ أي أن الحفز الإلهامي يهدف إلى تحفيز الموظفين وإشعال رغبتهم في التفوق وتحقيق النجاح، وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الفريق وتحقيق النتائج الممتازة" (طعيمان، 2021، 44). ويعرف البنا (2019، 16) الحافز الإلهامي بأنه: "العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي، وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية".

### ثالثاً: الاستشارة الفكرية:

أورد القحفة (2019، 63) أن الاستشارة الفكرية تعنى إثارة العاملين والارتقاء بهم، لجعلهم أكثر وعياً وإبداعاً وابتكاراً في التعامل مع المشاكل، وخلق حلول إبداعية للمشكلات من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم. كما يشير الكساسبة وآخرون

(2009، 29) إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل، وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف للمنظمة، وتنمية (توليد) التعبير لها، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلول عالية الجودة، وتنفيذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين، فالقادة التحويليون يثيرون الأفكار الجديدة، ويشجعون على حل المشكلات بطريقة خلاقة من قبل التابعين، ويدعمون المداخل الخلاقة في إنجاز العمل. وذكر الحسن والبلاجي (2016) أن القادة التحويليين يشجعون أتباعهم على تجريب مناهج جديدة، وإعادة النظر، وتحدي الافتراضات الحالية، وإعادة تشكيل المشكلات لإيجاد حلول جديدة.

#### رابعاً: الاعتبار الفردي:

يقصد بالاعتبار الفردي أنه: مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها إعطاء اهتمام شخصي لكل مرؤوس، والتعرف على مستوى حاجاته ورغباته، مع مراعاة الفروق بين المرؤوسين عند إشباع هذه الرغبات، وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، فالقائد يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتبأ بها، ويعمل على الاستجابة لهم، وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم ووفقاً لاستعداداتهم الشخصية، ويشمل هذا النوع من القيادة إعطاء اهتمام للحاجات التنموية والتطويرية للمرؤوسين فيعمل على تدريبهم، وإرشادهم فهو يقوم بدور المعلم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، (الشنطي، 2016). ويرى حافظ وعباس، (2016، 61). الاعتبار الفردي بأنها: صفة تظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كونه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية، كما تم جمع المعلومات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، الذين يبلغ عددهم فيها (2200) موظفاً، موزعين على (9) شركات بالجمهورية اليمنية. والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

### جدول (1): المجتمع الكلي للدراسة

م	اسم الشركة	عدد العاملين (مجتمع الدراسة)
1	الشركة اليمنية لصناعه وتجارة الأدوية	148
2	شركه سبأ فارما لصناعة الأدوية	431
3	الشركة الدولية لصناعة الأدوية	168
4	شركه شفاكو لصناعات الدوائية	161
5	الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية	350
6	شركه بيو فارم للصناعات الدوائية	249
7	العالمية الحديثة لصناعة الأدوية	350
8	الشركة اليمنية المصرية للصناعة الدوائية	249
9	رفا للصناعات الدوائية	94
الإجمالي		2200

المصدر: (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، صنعاء، 2021)

### عينه الدراسة:

تم تحديد حجم عينة الدراسة بالاعتماد على جدول حجم العينات لـ Krejcie & Morgan (1970، 608)، حيث يعد آلية ثابتة ومتعارف عليها من قبل الباحثين ومعمد إحصائياً. وقد بلغ حجم المجتمع الكلي لمجتمع الدراسة (2200)، وبناءً عليه بلغ حجم العينة (327) مفردة، وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية لجميع تلك الشركات لتحقيق أهداف الدراسة، والجدول (2) يوضح حجم العينة.

### جدول (2): توزيع وحجم عينة الدراسة

م	اسم الشركة	عدد العاملين (مجتمع الدراسة)	حجم عينة الدراسة	النسبة
1	الشركة اليمنية لصناعه وتجارة الأدوية	148	22	7%
2	شركه سبأ فارما لصناعة الأدوية	431	64	20%
3	الشركة الدولية لصناعة الأدوية	168	25	8%
4	شركه شفاكو لصناعات الدوائية	161	24	7%
5	الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية	350	52	16%

6	شركه بيو فارم للصناعات الدوائية	249	37	11%
7	العالمية الحديثة لصناعة الأدوية	350	52	16%
8	الشركة اليمنية المصرية للصناعة الدوائية	249	37	11%
9	رفا للصناعات الدوائية	94	14	4%
	<b>الإجمالي</b>	<b>2200</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

وقد تم توزيع (327) استبانة، واسترجاع (302) استبانة، وبعد الفحص تم استبعاد (10) استبانات غير صالحة للتحليل، وتم تحليل (292) استبانة إحصائياً بنسبة (89%).

### وحدة التحليل

تتمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة بالفرد، كون متغيراتها هي متغيرات سلوكية وترتبط بالفرد بشكل أساسي.

مصادر جمع المعلومات: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة على مصدرين هما على النحو الآتي:

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الأولية التي تم جمعها من الشركات بواسطة الاستبانة التي توزعت على العينة.

المصادر الثانوية: وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من الأدبيات المتاحة ذات العلاقة والمتمثلة في: الكتب والدراسات السابقة، والدوريات، والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، إضافة إلى مواقع الإنترنت ذات الصلة.

### أداة الدراسة

لقد تم بناء وتطوير استبانة لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها في ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة وكذلك استناداً إلى العديد من الدراسات السابقة، وتم اختبار الصدق الظاهري من قبل عشرة دكاترة في تخصص الإدارة والاحصاء قاموا بتحكيم هذه الاستبانة، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ملحوظاتهم، وأصبحت بشكلها النهائي تتكون من جزئين كالآتي:

- الجزء الأول: يتمثل معلومات شخصية وديموغرافية تتعلق بالمجيب وعددها خمسة ممثلة في (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة).
- الجزء الثاني: يتضمن فقرات متغيري الدراسة، بواقع (52) فقرة، (30) فقرة للمتغير التابع، و (22) فقرة للمتغير المستقل. وقد بنيت الاستبانة في ضوء مقياس ليكرت الخماسي، (أتفق بشدة، أنفق،

غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، حيث أعطيت أتفق بشدة (5) درجات، وأتفق (4) درجات، وغير متأكد (3) درجات، ولا أتفق درجتان، ولا أتفق بشدة درجة واحدة كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي على مستوى كل فقرة ومدى ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه، وقد تبين أنه يوجد ارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي على مستوى كل بعد ومدى ارتباطه بالمتغير الذي ينتمي إليه، وقد تبين أنه يوجد ارتباط بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، حيث تراوحت درجات الصدق للأبعاد من (0.852) إلى (0.919)، ما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3): الصدق البنائي لأبعاد متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.861**	0.000
	الحفز الإلهامي	0.872**	0.000
	الاستثارة الفكرية	0.919**	0.000
	الاعتبارات الفردية	0.909**	0.000
جودة الحياة الوظيفية	الاستقرار والأمن الوظيفي	0.852**	0.000
	السلامة والصحة المهنية	0.763**	0.000
	الأجور والمكافآت	0.912**	0.000
	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	0.857**	0.000
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.869**	0.000

وقد تم قياس ثبات أداة الدراسة بواسطة ألفا كرونباخ لقياس التجانس الداخلي للأداة وقد تراوحت درجة الثبات من (69.3%) إلى (94.3%) الأمر الذي يعني أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات مرتفعة وتشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لاختبار ثبات أبعاد متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغيرات	عدد الفقرات	درجة الثبات ALPHA	درجة المصادقية $\frac{3}{4}ALPHA$
القيادة التحولية	التأثير المثالي	5	%.84.9	%92.1
	الحافز الإلهامي	5	%.69.3	%83.3
	الاستشارة الفكرية	6	%.91.9	%95.9
	الاعتبار الفردي	6	%.92.2	%96.0
جودة الحياة الوظيفية	الاستقرار والأمن الوظيفي	5	%.83.2	%91.2
	السلامة والصحة المهنية	6	%.88.9	%94.3
	الأجور والمكافآت	6	%.94.3	%97.1
	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	6	%.82.7	%90.9
	المشاركة في اتخاذ القرار	7	%.92.3	%96.1

الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة المتمثلة في موظفي شركات صناعة الأدوية اليمنية، تم معالجة البيانات إحصائياً واختبار الفرضيات من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس الأهداف واختبار الفرضيات.

### خصائص عينة الدراسة:

معرفة خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية والمنظمية فقد تم استخدام

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للحصول على نتائج خصائص عينة الدراسة بحسب

متغير النوع، والجدول (5) يوضح ذلك.

المتغير	العدد	النسبة المئوية %	
النوع	الذكور	188	64.4%
	الإناث	104	35.6%
	<b>الإجمالي</b>	<b>292</b>	<b>100.0%</b>
العمر	من 20 إلى 30 سنة	123	42.1%
	من 31 إلى 40 سنة	131	44.9%
	من 41 إلى 50 سنة	34	11.6%
	أكثر من 50 سنة	4	1.4%
	<b>الإجمالي</b>	<b>292</b>	<b>100.0%</b>
المؤهل العلمي	ماجستير	15	5.1%
	بكالوريوس	208	71.2%
	دبلوم بعد الثانوية	47	16.1%
	ثانوية عامة وما دونها	22	7.5%
	<b>الإجمالي</b>	<b>292</b>	<b>100.0%</b>
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	28	9.6%
	رئيس قسم	44	15.1%
	مختص	127	43.5%
	فني	57	19.5%
	عامل	36	12.3%
	<b>الإجمالي</b>	<b>292</b>	<b>100.0%</b>
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	118	40.4%
	من 5 إلى 10 سنوات	78	26.7%
	من 11 إلى 15 سنة	62	21.2%
	أكثر من 15 سنة	34	11.6%
	<b>الإجمالي</b>	<b>292</b>	<b>100.0%</b>

يتضح من الجدول (5) أن أعلى نسبة بحسب النوع فكانت أعلى نسبة من الذكور، حيث بلغت (64.4%) كما أن أعلى نسبة بحسب العمر كانت للفئة العمرية التي يتراوح بين (من 31 إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتها (44.9%)، وكانت أعلى نسبة بحسب المؤهل التعليمي كانت لحملة البكالوريوس، حيث بلغت النسبة (71.2%)، وقد جاءت أعلى نسبة للمستوى الوظيفي فئة المختصين، بنسبة (43.5%)، وكانت أعلى نسبة بحسب سنوات الخدمة لفئة العاملين الذين لديهم سنوات خدمة أقل من خمس سنوات وبنسبة (40.4%)، وهذه النسب تدل على أن البيانات تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً، مما يعني قابلية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة:

أولاً: تحليل نتائج مستوى تحقق جودة الحياة الوظيفية:

لقياس الهدف الأول من أهداف الدراسة المتمثل في: التعرف على مستوى تحقق جودة الحياة الوظيفية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): نتائج تحقق أبعاد جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التحقق
1	السلامة والصحة المهنية	3.630	.80854	72.6%	عالٍ
2	الاستقرار والأمن الوظيفي	3.383	.89018	67.7%	متوسط
3	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	3.347	.86685	66.9%	متوسط
4	المشاركة في اتخاذ القرار	3.150	.91359	63.0%	متوسط
5	الأجور والمكافآت	2.891	1.0906	57.8%	متوسط
	متوسط تحقق جودة الحياة الوظيفية	3.280	.78115	65.6%	متوسط

يتضح من الجدول (6) أن مستوى تحقق جودة الحياة الوظيفية بجميع أبعاده جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية (3.280)، والانحراف المعياري (0.78115)، وبنسبة (65.6%)، وبدرجة متوسطة، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى متوسط على تحقق جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة.

كما يتضح من الجدول (6) أن بعد السلامة والصحة المهنية جاء في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.630)، وانحراف معياري (.80854)، ونسبة (72.6%) وبدرجة عالية، يليه بُعد الاستقرار والأمن الوظيفي بمتوسط (3.383)، وانحراف معياري (0.89018)، ونسبة (67.7%)، وبدرجة متوسطة أيضاً، ثم بُعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية بمتوسط (3.347) وانحراف معياري (0.86685)، ونسبة (66.9%) وبدرجة متوسطة، وجاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط (3.150)، وانحراف معياري (0.91359)، ونسبة (63%) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الأجور والمكافآت بمتوسط حسابي (2.891)، وانحراف معياري (1.090683)، ونسبة (57.8%)، وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتائج إلى وجود قصور من قبل الشركات أدى إلى عدم رضا عن الأجور والمكافآت، وفي فرص المشاركة في اتخاذ القرار؛ والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية وبعد الاستقرار والأمن الوظيفي، من قبل العاملين في الشركات محل الدراسة، مما أدى إلى وجود قصور في الاستقرار والأمن الوظيفي وهذا يؤكد الاستنتاج الذي توصلت إليه الدراسة عند مناقشة نتائج خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة من أن معدل الدوران الوظيفي في الشركات محل الدراسة كان عالياً نسبياً.

#### ثانياً: تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة التحولية

لقياس الهدف الثاني من أهداف الدراسة المتمثل في التعرف على مستوى توفر القيادة التحولية في الشركات اليمينية المصنعة للأدوية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7): نتائج التحليل الوصفي لمعرفة مستوى ممارسة القيادة التحولية بأبعادها المختلفة

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة
1	التأثير المثالي	3.556	.79019	71.1%	عالية
2	الدافع الإلهامي	3.397	1.14002	67.9%	عالية
3	الاستثارة الفكرية	3.283	.94017	65.7%	متوسطة
4	الاعتبارات الفردية	3.199	.98835	64.0%	متوسطة
	متوسط ممارسة القيادة التحولية	3.358	.85914	67.2%	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن مستوى ممارسة القيادة التحولية بجميع أبعادها جاء متوسطاً، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.358)، والانحراف المعياري (0.85914)، ونسبة (67.2%)، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى متوسط على ممارسة القادة للقيادة التحولية بأبعادها

المختلفة، وهذا يدل على أن شركات الأدوية تحتاج إلى ممارسة أبعاد القيادة التحولية بشكل أوسع بما يعزز ويرفع مستوى جودة الحياة الوظيفية للموظفين من خلال بيئة عمل مناسبة. ويتضح من الجدول (7) أن بُعد التأثير المتالي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.556)، وانحراف معياري (0.79019)، ونسبة (71.1%)، وكان بُعد الحفز الإلهامي بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.397)، وانحراف معياري (1.14002)، ونسبة (67.9%)، وبدرجة عالية أيضاً، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.283)، وانحراف معياري (0.94017)، ونسبة (65.7%)، وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاء بُعد الاعتبار الفردي بمتوسط (3.199)، وانحراف معياري (0.98835)، ونسبة (64%). وقد تعزى هذه النتائج إلى اهتمام قيادات الشركات محل الدراسة بممارسة الصفات التي تجعلهم محل إعجاب وتقدير وثقة المرؤوسين، وأن لدى أولئك القادة كاريزما القادة الذين تتوافر لديهم قدرات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حولهم ويتأثرون بهم، في حين تعزى النتائج المتوسطة التي حصل عليها بُعداً الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية إلى طبيعة الشركات محل الدراسة والتي هي شركات صناعية تهتم بالجودة والانضباط العالي، وتطبيق الإجراءات المنصوص عليها بدقة عالية وبدون مراعاة للفروق الفردية للعاملين أو الأخذ بأرائهم.

#### اختبار الفرضيات:

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية في شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية". واختبار هذه الفرضية والفرضيات المنبثقة منها، فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (8).

#### جدول (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	الارتباط $R$	معامل التحديد $R^2$	قيمة $F$ المحسوبة	مستوى دلالة $F$	معامل الانحدار $\beta$	قيمة $T$ المحسوبة	مستوى دلالة $T$
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية.	0.855	0.731	786.772	0.000	0.777	28.049	0.000

يوضح الجدول (8) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.731$ )، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (القيادة التحولية) يفسر ما نسبته (73.1%) من التباين في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (73.1%) من جودة الحياة الوظيفية في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة هو ناتج عن التغير للقيادة التحولية، وأن (36.9%) من التغير في جودة الحياة الوظيفية تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما يوضح الجدول (8) أن قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) أو درجة التأثير (0.777)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في (القيادة التحولية) تزيد جودة الحياة الوظيفية بدرجة (0.777)، ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة، التي بلغت (786.772)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية"، وهذه النتيجة تظهر أنه كلما كانت القيادة التحولية مطبقة وممارسة بكل أبعادها من قبل القيادات الإدارية والفنية في الشركات محل الدراسة من قبل القادة ارتفعت نسبة جودة الحياة الوظيفية المدركة من قبل الموظفين. حيث كانت نسبة القيادة التحولية المتحققة في شركات مجتمع البحث متوسطة، ولهذا كان مستوى تحقق جودة الحياة الوظيفية متوسطاً في الشركات محل الدراسة، وذلك دليل على انعكاس مستوى ممارسة القيادة التحولية على جودة الحياة الوظيفية في الشركات محل الدراسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: Mukti et al. (2022، 89) والخصاونة (2021، 197) والشنطي (2016، 31) و Nanjundeswaraswamy & Swamy (2015، 65) و Gillet et al. (2013) التي بينت أن هناك أثراً وارتباطاً إحصائياً للقيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية.

#### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التأثير المثالي في جودة الحياة الوظيفية في الشركات محل الدراسة". كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الانحدار $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التأثير المثالي في جودة الحياة الوظيفية	0.713	0.508	299.600	0.000	0.705	17.309	0.000

يوضح الجدول (9) وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.508$ )، ويعني ذلك أن ممارسات التأثير المثالي تفسر ما نسبته (50.8%) من التباين في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (50.8%) من جودة الحياة الوظيفية في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة هو ناتج عن ممارسات التأثير المثالي، وأن (49.2%) من التغير في جودة الحياة الوظيفية تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

كما يوضح الجدول (9) أن قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) أو درجة التأثير بلغت (0.705)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في (ممارسات التأثير المثالي) قد يؤدي ذلك إلى زيادة جودة الحياة الوظيفية بدرجة (0.705)، ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (299.600)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات التأثير المثالي في جودة الحياة الوظيفية". وتدل هذه النتيجة على أهمية ممارسة قادة الشركات محل الدراسة للتأثير المثالي من خلال اتصاف وتحلي القادة بمجموعة من الصفات، وتكون محل إعجاب وتقدير وثقة من قبل العاملين في الشركات محل الدراسة، مما يؤثر بشكل إيجابي في جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الشركات محل الدراسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من: الخصاونة (2021)، (195) والشنطي (2016، 47) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في جودة حياة العمل في الشركات المبحوثة.

#### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافع الإلهامي في جودة الحياة الوظيفية في الشركات محل الدراسة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (10).

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	الارتباط R	الفرضية
0.000	15.391	0.459	0.000	236.874	0.450	0.671	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافع الإلهامي في جودة الحياة الوظيفية

يوضح الجدول (10) وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين توفر الدافع الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية، حيث كان معامل الارتباط ( $R=0.671$ )، وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.450$ )، ويعني ذلك أن الدافع الإلهامي يفسر نسبة (45.0%) من التباين في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (45.0%) من جودة الحياة الوظيفية في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة هو ناتج توفر الدافع الإلهامي، وأن (45.0%) من التغير في جودة الحياة الوظيفية تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

كما يوضح الجدول (10) أن قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) أو درجة التأثير بلغت (0.459)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في (الدافع الإلهامي) تزيد جودة الحياة الوظيفية بدرجة (0.459)، ويؤكد هذا الأثر قيمة ( $F$ ) المحسوبة التي بلغت (236.874)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية للدافع الإلهامي في جودة الحياة الوظيفية". وتدل هذه النتيجة على أن ممارسة قادة الشركات محل الدراسة لبعُد الدافع الإلهامي من أبعاد القيادة التحويلية من خلال قدرة القادة على تحفيز العاملين إلى الوصول إلى مستوى الأداء الأعلى، وذلك عن طريق توصيل الرؤية المستقبلية للمنظمة، وزرع الثقة لديهم بأن الأهداف سوف تتحقق بزرع التحدي والحماس لدى العاملين، مما يؤثر بدوره إيجابياً في جودة الحياة الوظيفية للعاملين. وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الخصاونة (2021، 195) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الدافع الإلهامي (التحفيز) في جودة حياة العمل في شركات الاتصالات الأردنية.

### ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في جودة الحياة الوظيفية في الشركات محل الدراسة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى دلالة $T$	قيمة $T$ المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	مستوى دلالة $F$	قيمة $F$ المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	الارتباط $R$	الفرضية
0.000	23.773	0.675	0.000	565.135	0.661	0.813	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في جودة الحياة الوظيفية

يوضح الجدول (11) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستثارة الفكرية في جودة الحياة الوظيفية، حيث كان معامل الارتباط ( $R=0.813$ )، وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.661$ )، ويعني ذلك أن الاستثارة الفكرية تفسر نسبة (66.1%) من التباين في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (66.1%) من جودة الحياة الوظيفية في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة هو ناتج عن الاستثارة الفكرية، وأن (33.9%) من التغير في جودة الحياة الوظيفية تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة..

ويوضح الجدول (11) كذلك أن قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) أو درجة التأثير بلغت (0.675)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في (الاستثارة الفكرية) تزيد جودة الحياة الوظيفية بدرجة (0.675)، ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (565.135)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في جودة الحياة الوظيفية". وتدل هذه النتيجة على ممارسة قادة الشركات محل الدراسة لبُعد الاستثارة الفكرية من أبعاد القيادة التحويلية من خلال ممارسة القادة في الشركات محل الدراسة لسلوكيات تساعد على تشجيع العاملين لاستخراج الأفكار الإبداعية والابتكارية لحل المشكلات، وتعمل على تعزيز الذكاء لدى الموظفين بالمعرفة والتعلم والابتكار، مما يؤثر بشكل إيجابي في جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الشركات محل الدراسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الخصاونة (2021، 195) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في جودة حياة العمل في شركات الاتصالات الأردنية. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشنطي (2016، 47) التي توصلت إلى أن بعد الاستثارة الفكرية لا يؤثر في جودة الحياة الوظيفية للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

#### رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في جودة الحياة الوظيفية في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (12).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار $\beta$	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	الفرضية
0.000	28.144	0.676	0.000	792.074	0.732	0.856	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في جودة الحياة الوظيفية.

يوضح الجدول (12) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في جودة الحياة الوظيفية، حيث كان معامل الارتباط ( $R=0.856$ )، وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.732$ )، ويعني ذلك أن الاعتبار الفردي يفسر نسبة (73.2%) من التباين في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (73.2%) من جودة الحياة الوظيفية في شركات صناعة الأدوية محل الدراسة هو ناتج عن الاعتبار الفردي، وأن (26.8%) من التغير في جودة الحياة الوظيفية تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة..

كما يوضح الجدول (12) أن قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) أو درجة التأثير بلغت (0.676)، وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت بقية المتغيرات فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في (الاعتبار الفردي) تزيد جودة الحياة الوظيفية بدرجة (0.676)، ويؤكد هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (792.074)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد لنا قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبار الفردي في جودة الحياة الوظيفية". وتدل هذه النتيجة على إن ممارسة قادة الشركات لبعدها الاعتبار الفردي من خلال تعاملهم مع موظفيهم كل على حدة بطرق مناسبة لاهتماماتهم واحتياجاتهم ومراعات الفروق الفردية، يؤدي إلى خلق بيئة مريحة للعاملين، ويؤثر بدوره في جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الشركات محل الدراسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من: الخصاونة (2021، 195) والشنطي (2016، 48) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في جودة حياة العمل.

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### أولاً: الاستنتاجات

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها ومن خلال تحليل النتائج ومناقشتها فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وذلك على النحو الآتي:

1. تولي الشركات محل الدراسة اهتماماً بتحقيق جودة الحياة الوظيفية.
2. وجود اختلاف في مستوى تحقق أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الشركات محل الدراسة، حيث جاء بعد السلامة والصحة المهنية في المرتبة الأولى، فيما جاء بعد الأجور والمكافآت في المرتبة الأخيرة، كما أنه يوجد تفاوت في تحقيق تلك الأبعاد.
3. وجود قصور في تحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في: (الاستقرار والأمن الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والأجور والمكافآت) حيث جاءت بدرجة متوسطة في الشركات محل الدراسة

4. وجود فعلى لجودة الحياة الوظيفية في الشركات محل الدراسة من خلال اتباع أساليب إدارية حديثة منها القيادة التحولية.
5. سعي قادة المصانع لتوفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة للعمل وذلك لإدراكهم لأهمية العنصر البشري.
6. يوجد قصور في ممارسة شركات الأدوية لسياسة الاعتبارات الفردية رغم أنه واحد من أكثر أبعاد القيادة التحولية تأثيراً في توفر جودة الحياة الوظيفية، وتوفير بيئة عمل مناسبة.
7. تفاوت مستوى ممارسة الشركات محل الدراسة لأبعاد القيادة التحولية، حيث كان أكثر الأبعاد ممارسة هو بُعد التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، ويليه بُعد الاستثارة الفكرية، ويليه بُعد الاعتبارات الفردية.
8. توفر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة بمستوى متوسط، لكنها تظل في حاجة إلى التطوير والتحسين بصورة مستمرة.
9. وجود تقارب في مستوى القيادة التحولية ومستوى جودة الحياة الوظيفية بالشركات محل الدراسة، حيث كان مستواها متوسطاً.
10. غياب الفعاليات التكريرية للموظفين، والتشجيع المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا.
11. تلعب القيادة التحولية دور مهماً ومحورياً في بناء جودة الحياة الوظيفية، حيث كان للقيادة التحولية أثر في جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة.
12. للقيادة التحولية أثر واضح ومباشر في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بالشركات محل الدراسة، ويختلف هذا الأثر من بُعد إلى آخر.
13. حصل بعد التأثير المثالي وبعد الدافع الإلهامي على الترتيب الأول من بين أبعاد القيادة التحولية في التأثير في جودة الحياة الوظيفية، وجاء بعد الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في الترتيب الثاني من حيث التأثير.

#### ثانياً: التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات السابقة التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. ضرورة تبني نمط القيادة التحولية من قبل الشركات المصنعة للأدوية، كونها من الأنماط القيادية الحديثة التي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بشكل كبير.
  2. السعي المستمر لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للموظفين من خلال تحقيق أبعادها بدرجة أعلى.
  3. ضرورة أن تدرك إدارة الشركات أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرار والمراعاة الفردية لكسب ثقة المرؤوسين فيها، وزيادة الشعور لديهم بالانتماء في عملهم لما له من أثر في أدائهم.

4. ضرورة أن تعي إدارة الشركات أن اهتماماتها الإنسانية بالفرد لا تعني القدرة على التأثير في المرؤوسين فقط، وإنما امتلاك الشخصية المؤثرة القادرة على التأثير على صعيد العمل والعلاقات.
  5. المحافظة على المستوى المتحقق من القيادة التحويلية والعمل على تعزيز مستواه باستمرار.
  6. اطلاع العاملين على رسالة الشركات والأهداف المراد تحقيقها، لوضوح الرؤية لديهم، والعمل على تحقيق تلك الأهداف بما يتلاءم ورؤية الإدارة العليا للشركات، الذي يسهم بدوره في توفير بيئة عمل ملائمة للعمل.
  7. التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية لتمكين القيادات الإدارية من الوصول إلى التحسين المستمر في المنتجات والخدمات المقدمة.
  8. السعي لتوليد الأفكار المبدعة لدى العاملين من خلال الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم بشأن مستقبل الشركة من منطلق أنهم أكثر قرباً من الواقع العملي.
  9. مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، والعمل على تلبية حاجاتهم الشخصية في ظروف العمل، وتشجيعهم على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية بصورة أكبر.
  10. تصميم نظام حوافز فعال يعتمد على معرفة احتياجات وتطلعات الموظفين.
  11. تأهيل قيادات الشركات محل الدراسة حول ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.
- تحديث نظام الأجور والمكافآت بصورة مستمرة بما يضمن تحقيق العدالة لجميع العاملين.

#### المقترحات

- من خلال ما تم تناوله من متغيرات وأبعاد في الدراسة الحالية، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تقترح الدراسة الحالية إجراء مجموعة من الدراسات المستقبلية حول كل من:
1. أثر القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية في بيئة أخرى.
  2. أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.
  3. أثر الأنماط الإدارية القيادية الأخرى في جودة الحياة الوظيفية.

## المراجع

- جاد الرب، سيد محمد (2008). *جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية*، القاهرة مصر: مراجع إدارة الأعمال جامعة قناة السويس.
- حافظ، عبد الناصر علك، وعباس، حسين (2016). *الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة (ط1)*، عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الحسيني، سوسن، والبلتاجي، أبراهيم (2016). *القيادة التحولية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق*، بغداد، العراق: مركز البيان للدراسات والتخطيط.
- الزعبي، محمد عمر، والبطاينة، محمد تركي (2014). *القيادة الإدارية*، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- القحطاني، سالم سعيد (2008). *القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي (ط2)*، الرياض، السعودية: مكتبة العبيكان للنشر.
- كلارك، رون (2005). *كتاب التنمية البشرية (ط1)*، مكتبة الرمحي أحمد.
- ماضي، خالد فتحي، والخطيب، أحمد (2010). *السلامة المهنية العامة*، عمان الأردن: دار كنوز المعرفة.
- طعيمان، طعيمان جعيل (2021). *أثر القيادة التحولية على إدارة الأزمات (ط1)*، عمان، الأردن: شركة الآن ناشرون وموزعون.
- عبد العظيم، ياسر، السيد، محمد، إمام، محمد، وعثمان، محمود (2020). *القيادة التحولية وضغوط العمل في المجال الرياضي (ط1)*، القاهرة، مصر: دار ماستر للنشر والتوزيع.
- (أ) *المجلات والدوريات العلمية:*

تكروني، دنيا عبدالرحمن، والشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر (2021). أثر القيادة التحولية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (2)29، 185-208.

الخصاونة، معن يوسف، والشرايري، معتصم عبدالله (2021). أثر القيادة التحولية في تنوع الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: الجامعة الإسلامية بغزة، (1)29، 164-194.

رمضاني، حمزة، وصغيري، حسين (2022). القيادة التحولية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 10(3)، 23-41.

سعد، أمنية خير توفيق (2021). واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات: جامعة القاهرة - كلية الآداب - قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، 3(5)، 193-254.

الشاوش، زايد ناجي، والأشول، محمد عبد الله أحمد (2018). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا-اليمن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(12)، 26-41.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2016). ممارسة أساليب القيادة التحولية في جودة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 12(1)، 31-57.

صالح، أماني عبدالنواب (2013). واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة سلمان بن عبدالعزيز، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (2/39)، 158-189.

طه، حسنين السيد، وزايد، حسني جليشاني عبد المقصود (2022). تأثير القيادة الريادية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، 242-278.

عجربة، فاطمة (2016). أثر تأمين بيئة العمل على جودة الحياة الوظيفية بمواقع مشروعات التشييد المصرية بين التفعيل والمسؤولية التشريعية والتعاقدية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، (3)2، 12-36.

العولقي عبد الله أحمد، والنظاري، فواز أحمد (2018). أثر جودة حياة العمل في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة الدراسات والبحوث، 24(2)، 87-121.

قريشي، هاجر، وبديسي، فهيمة (2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، مجلة دراسات اقتصادية، (3)، 211-254.

الكساسبة، محمد مفضي عثمان، عبد الله، كفاية محمد طه، والفاعوري، عبير حمود (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (1)5، 19-45.

محمود، سليم عبدربه، العوكلي، زكريا عبد الله، وعلي، حسن عياد (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة، مجلة المختار للعلوم الإنسانية، 2(40)، 263-296.

المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية: جامعة الزقازيق، 2(2)، 251-318.

ناصر، خلف لطيف، وبدوي، نسرین عبد الله (2018). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(2)، 85-114.

الهاشمي، رياض بن حسين، والعضايلة، علي بن محمد عمر (2017). أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(1)، 1-30.

الهبارنة، أحمد، الصوالحة، أيوب أحمد، وأبو عرابي، مروان محمد (2020). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل: دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(1)، 153-165.

### (ب) الرسائل والأطروحات العلمية:

البناء، عباس (2019). تأثير القيادة التحويلية المعدل في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

حلاوة، عماد منصور أحمد (2015). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحاج، الحسن بن علي (2020). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية في محافظة إب (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

القحفة، عبد الكريم (2019). أثر القيادة التحويلية في فاعلية القرارات الإدارية من خلال التمكين الإداري (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قناة السويس، مصر.

ناصر، سومر أديب (2004). أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

الوزير، مفضل (2019). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء المؤسسي من خلال الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2021). التقرير السنوي النهائي، صنعاء، الجمهورية اليمنية، استرجع بتاريخ 18 يوليو 2022م من:

<https://drive.google.com/file/d/1Z2W5wvtUVGpumFiLhIR3qrrisX2dAfch/view>

Amin, D. (2016). The role of transformational leadership on Organizational performance in Kenya: a case study of National Bank of Kenya (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

Chinomona, R., & Dhurup, M. (2014). The influence of the quality of working life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the

SME sector in Zimbabwe. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(4), 363-378.

- Gayathiri, R., Ramakrishnan, L., Babatunde, S. A., Banerjee, A., & Islam, M. Z. (2013). Quality of work life-Linkage with job satisfaction and performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 1-8.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 50(10), 1359-1367.
- Kumar, M., & Shani, N. (2013). A Study on Quality of work life Among the Employees at Metro Engineering private limited. *International Journal of management*, 4(1), 01-05.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2007). *Human Resource Management*, Cengage Learning.
- Mukti, L., Suci, R. P., & Hermawati, A. (2022). Analyzing the Impact of Transformational Leadership on Job Discipline, Quality of Work Life, and Organizational Commitment That Implicates to Nurse Performance at the Public Hospital of dr. Saiful Anwar Malang. *Asia Pacific Journal of Business Economics and Technology*, 2(02), 81-92.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications, New Delhi, India.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., & Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation & Management Review*, 18(1), 69-89.
- Swapna, M. (2014). Quality of work life metrics as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: A study with special reference to information technology industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3 S2), 170-170.
- Zare, H., Haghgooyan, Z., & Asl, Z. K. (2012). Determining and prioritizing the criteria and scales of Quality of work life (QWF) by AHP method. *European Journal of Social Science*.

