

The Impact of Transformational Leadership on the Quality of Work Life: A Field Study in Jordanian Insurance Companies

Safa Suliman Al-Olimat^{(1)*}

(1) Civil Engineering Department, Engineering Faculty, Al al-Bayt University, Mafrq - Jordan.

Received: 13/04/2025

Accepted: 01/06/2025

Published: 30/09/2025

* **Corresponding Author:**
Safasalolimat@aabu.edu.jo

DOI:<https://doi.org/10.59759/business.v4i3.1058>

Abstract

This study aimed to identify the impact of transformational leadership on the quality of work life in Jordanian insurance companies. The study sample consisted of (286) employees working in (20) Jordanian insurance companies. A proportional stratified random sampling method was used. The study adopted a quantitative approach and a questionnaire as its research tool. Data were analyzed via (Smart PLS4-SEM) to obtain results. The results showed a statistically significant impact of transformational leadership, with its dimensions (idealized influence, inspirational motivation, individual considerations, and intellectual stimulation), on the quality of work life, as measured by its dimensions (job design, capacity development, career advancement, compensation, and social integration) in Jordanian insurance companies. The study also indicated that the relative importance of the study variables and all their dimensions was high, which indicates that Jordanian insurance companies pay significant and clear attention to these variables and their dimensions and recognize their importance.

Keywords: Transformational Leadership, The Idealized Influence, Inspirational Motivation, The Quality of Work Life, Self Development, Social Integration, Jordanian Insurance Companies.

أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية

صفاء سليمان العليمات⁽¹⁾

(1) مدرس، كلية الهندسة، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.

ملخص

تكوّنت عينة الدراسة من (286) موظفًا يعملون في شركات التأمين الأردنية وعددها (20) شركة، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي والاستبانة أداة للدراسة. تم استخدام برنامج (Smart PLS4-SEM) للتوصل إلى النتائج. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) في جودة حياة العمل بأبعادها (تصميم الوظيفة، وتطوير القدرات، والتقدم الوظيفي، والتعويضات والتكامل الاجتماعي) في شركات التأمين الأردنية. كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها كلها جاءت بمستوى مرتفع، وهذا يدل على أن شركات التأمين الأردنية تولي اهتماماً كبيراً وواضحاً بهذه المتغيرات وأبعادها وتدرك أهميتها. **الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، جودة حياة العمل، تطوير القدرات، التكامل الاجتماعي، شركات التأمين الأردنية.

المقدمة.

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة وفي ظل الانفتاح التكنولوجي والمعرفي والاقتصادي الهائل تحولات وتغيرات سريعة في شتى مجالات الحياة، لا سيما الاقتصادية منها والإدارية. ولتتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ضمن بيئة العمل الديناميكية فإنها تحتاج إلى تبني أسلوب إداري فعّال، وتعتبر القيادة التحويلية من أهم المداخل والأساليب الإدارية الفعّالة لمواكبة هذه التحديات باعتباره مدخلاً إستراتيجياً مهماً لإحداث نقلة نوعية متكاملة في مختلف جوانب العمل، حيث تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في قيادة وظائف المنظمة بما يتناسب ورؤيتها المستقبلية وما يتبع ذلك من أهداف وبرامج تهتم بجودة حياة العمل وتعمل على تعزيز الروح المعنوية للعاملين وتحقيق مستويات أداء عالية تضمن ريادتها الاقتصادية.

تُعد جودة حياة العمل من المعايير المهمة والأساسية في تحسين وتطوير الحياة الوظيفية للأفراد؛ فهي أحد أهم مصادر رضا العاملين. فالتحسين المستمر في جودة حياة العمل يشكل ركيزة أساسية ومسؤولية أخلاقية للمنظمات. وانطلاقاً من أهمية العامل البشري في الأداء الكلي للمنظمة، باعتباره مصدر الإبداع والابتكار والتجديد الذي يشكل ميزة تنافسية للمنظمات ويزيد من حصتها السوقية ويرفع من قيمتها، برزت ضرورة الاهتمام بكل ما يتعلق بظروف العمل المختلفة، سواء كانت مادية أو معنوية، وضرورة سعي المنظمات لاستخدام أفضل الممارسات في تحسين بيئة العمل والمحافظة على الموارد البشرية والكفاءات المتميزة، وتحقيق طموحات وتطلعات العاملين والمنظمة على حد سواء.

إن القيادة التحويلية، باعتبارها نهجاً شاملاً، يمكن استخدامها لوصف نطاق واسع من أشكال القيادة، بدءاً من محاولات محددة للغاية للتأثير على المرؤوسين على المستوى الفردي، وصولاً إلى محاولات واسعة النطاق للتأثير على المنظمات بأكملها. وعلى الرغم من أن القائد التحويلي يلعب دوراً محورياً في تسريع التغيير، إلا أن المرؤوسين والقادة مرتبطون ارتباطاً وثيقاً بعملية التحول. فالقيادة التحويلية تركز بشدة على العلاقة بين القادة والمرؤوسين في المنظمات، وبالتالي على جودة حياة العمل فيها. وبما أن قطاع التأمين يُعتبر من ركائز الاقتصاد الأردني، جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تكمن مشكلة الدراسة في جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية، وبيان الأثر الذي قد تلعبه القيادة التحويلية في جودة حياة العمل في هذه الشركات. ففي ظل التغيرات والضغوط التكنولوجية والإنتاجية والتسويقية والبشرية، والتي لا بد أن تؤثر في العنصر البشري، أصبحت المنظمات تواجه مخاطر عديدة تتطلب منها تبني استراتيجيات لتشجيع العاملين وبناء الثقة بينهم وبين منظماتهم، فيولد لديهم شعور بالرضا والأمان بعدم الاستغناء عنهم سواء على المدى القصير أو الطويل (جاد الرب، 2008، 24).

وبما أن المورد البشري يُعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المنظمات ونجاحها، فإن الاهتمام بتوفير أفضل الظروف في بيئة العمل يُعزز من أداء المنظمة ويُسهم في تحقيق أهدافها؛ لذا كان

لزامًا على المنظمات العمل على توفير كافة المتطلبات التي من شأنها رفع مستوى رضا العاملين عن وظائفهم ورؤسائهم (البشاري والجرافي، 2024).

ومن هذا المنطلق، تعتبر القيادة التحويلية من العوامل المهمة لتحقيق جودة حياة العمل؛ فالقيادة التحويلية تُعنى بكيفية قدرة القادة على إلهام أتباعهم لتحقيق إنجازات عظيمة، ويؤكد هذا النهج من القيادة على ضرورة فهم القادة لاحتياجات ودوافع العاملين والتكيف معها لإشباعها، وهي عملية تُغيّر الناس وتحوّلهم، كما أنها تُعنى بالعواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة المدى، وتشمل تقييم دوافع العاملين، وتلبية احتياجاتهم، ومعاملتهم كبشر كاملين، وتتطوي بشكل استثنائي على أن التأثير يدفع المرؤوسين إلى إنجاز أكثر مما هو متوقع منهم عادةً، كونها عملية غالبًا ما تتضمن قيادة كاريزمية ورؤيوية (Northouse, 2021, 264-265). ويتم ذلك من خلال ممارسات متعددة تشمل التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية.

وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أنه لم يلقَ اهتمامًا كافيًا من الباحثين في بيئة الأعمال العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص، وبحسب اطلاع الباحثة، فإنه لا توجد دراسة واحدة تناولت القيادة التحويلية وأثرها في جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية.

ومن خلال ما سبق، ترى الباحثة أن مشكلة الدراسة تتمحور حول الأسئلة التالية:

1. ما أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية؟
2. ما مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية وأبعادها في شركات التأمين الأردنية؟
3. ما مستوى الأهمية النسبية لجودة حياة العمل وأبعادها في شركات التأمين الأردنية؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة في الآتي:

- **الأهمية العلمية:** تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي تناولتها، حيث يُعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم المعاصرة والمهمة والتي تستقطب اهتمام الباحثين والدارسين لما له من أهمية في عمل منظمات الأعمال وفي تحقيق أهدافها، كما أن مفهوم جودة حياة العمل من المفاهيم المعاصرة التي أصبحت الحاجة له أكثر إلحاحًا في ظل زيادة الوعي المجتمعي وضرورة قيام منظمات الأعمال بأنشطتها على أسس جديدة ومختلفة، لكل ذلك تسعى الباحثة

من وراء الخوض في هذه المفاهيم إلى الاطلاع على كل ما هو جديد ويلقى اهتمام الباحثين في هذا المجال وعرضه ضمن هذه الدراسة لكي يكون رافداً وموثلاً للباحثين والمهنيين، وبالتالي سد بعض النقص في المكتبة العربية حول هذه المفاهيم.

• **الأهمية التطبيقية:** تأتي أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في مدى استفادة الإدارات في شركات التأمين الأردنية من النتائج التي توصلت إليها، والتوصيات التي قدمتها لتجاوز النتائج السلبية وتعزيز النتائج الإيجابية فيما يتعلق بمفهوم القيادة التحويلية، وجودة حياة العمل في هذه الشركات.

كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي طبقت فيه، حيث يُعتبر قطاع التأمين من القطاعات الاقتصادية الرائدة في الأردن، من حيث إسهاماته في التنمية الاقتصادية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية.
2. التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية وأبعادها في شركات التأمين الأردنية.
3. التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لجودة حياة العمل وأبعادها في شركات التأمين الأردنية.

فرضيات الدراسة

بالاستناد إلى أسئلة الدراسة يمكن تحديد الفرضيات بالآتي:

- H₀₁:** لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) في جودة حياة العمل بأبعادها (تصميم الوظيفة، وتطوير القدرات، والنقد الوظيفي، والتعويضات والتكامل الاجتماعي) في شركات التأمين الأردنية.
- H₀₂:** لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) في تصميم الوظيفة في شركات التأمين الأردنية.
- H₀₃:** لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) في تطوير القدرات في شركات التأمين الأردنية.

H₀₄: لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية) في التقدم الوظيفي في شركات التأمين الأردنية.

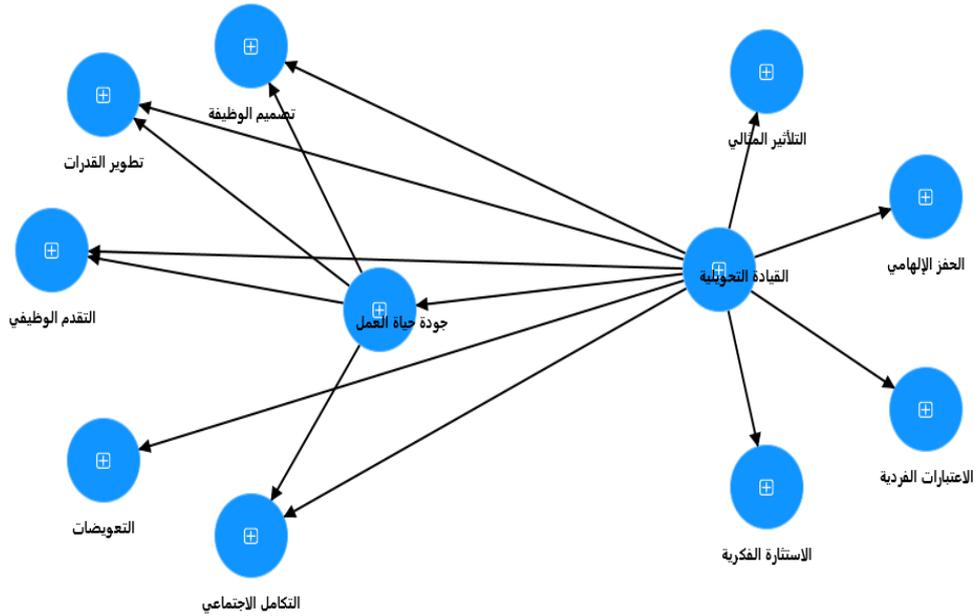
H₀₅: لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية) في التعويضات في شركات التأمين الأردنية.

H₀₆: لا يوجد أثر عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية) في التكامل الاجتماعي في شركات التأمين الأردنية.

أنموذج الدراسة

يشير الشكل (1) الى أنموذج الدراسة، إضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها.

شكل (1): أنموذج الدراسة



المصدر: تصميم الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

المتغير المستقل: (البشاري والجرافي، 2024؛ علي و طيباوي، 2021؛ تكروني و الشماسي، 2021؛ حماد، 2011؛ الزعبي، 2012؛ جرادات وآخرون، 2013؛ الزبيدي وآخرون، 2016؛ السيادة وآخرون، 2015؛ علي ورستم، 2021؛ Afsar & Umrani, 2019؛ Pierce & Park, 2020) المتغير التابع: (البشاري والجرافي، 2024؛ ماضي وبورديمة، 2021؛ السالم، 2014؛ عكر، 2020؛ الشمري، 2015؛ المغربي، 2009؛ حريم، 2013؛ بني حمدان وآخرون، 2013؛ ابو شيخة، 2018؛ Klein et al., 2019؛ Lam et al., 2011؛ Aswathappa, 2013)

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

القيادة التحويلية: هي مجموعة الأساليب والإجراءات التي يتبناها القادة في شركات التأمين الأردنية للتأثير في سلوك الموظفين من خلال بناء الرؤية المشتركة وتعزيز الاتصال والدوافع الذاتية لديهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية.

التأثير المثالي: هو سلوك القادة في شركات التأمين الأردنية والذي يحظى بإعجاب وتقدير المرؤوسين، ويؤثر في سلوكهم؛ فيراهم العاملين نماذجاً يُحتذى بها فيسعون لتقليدهم من أجل تحقيق أهداف وغايات ومصالح الشركات.

الحفز الإلهامي: هو قدرة القادة في شركات التأمين الأردنية على إثارة روح التحدي والحماس في نفوس المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، من خلال تحفيزهم على تقديم الاقتراحات والحلول للمشكلات بطرق إبداعية.

الاعتبارات الفردية: أي اهتمام القادة في شركات التأمين الأردنية باحتياجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم والاستجابة لها وعدم التغافل عن الفروقات الفردية بينهم والحرص على مراعاة تلك الفروقات والتعامل معهم بناءً على ذلك.

الاستثارة الفكرية: قدرة القادة في شركات التأمين الأردنية على استخراج الأفكار لدى العاملين وتطبيقها في العمل، من خلال تشجيعهم على تقديم الحلول والمقترحات والأفكار الجديدة التي من شأنها تحقيق أهداف الشركة وتطوير أدائها.

جودة حياة العمل: هي مجموعة العناصر المنسجمة والمتكاملة فيما بينها والتي تهدف إلى تحسين الجوانب المؤثرة في حياة العمل والحياة الشخصية لدى العاملين في شركات التأمين الأردنية، من خلال تصميم الوظيفة، وتطوير القدرات، والتقدم الوظيفي، والتعويضات، والتكامل الاجتماعي، وذلك لتحقيق أهداف وتطلعات الشركات.

تصميم الوظيفة: هي توفير شركات التأمين الأردنية معايير عمل واضحة ودقيقة ومفهومة للعاملين بحيث يستطيعوا إنجاز ما يُطلب منهم بسهولة؛ مما يجعلهم يشعرون بالراحة والرضا ويتطلعون لمواكبة طموحاتهم وتطلعاتهم، والذي ينعكس إيجاباً على أداء العاملين والشركة ككل.

تطوير القدرات: هو ما توفره شركات التأمين الأردنية من برامج للتدريب والتطوير للعاملين فيها؛ بهدف تحسين مهاراتهم وقدراتهم ورفع مستوى أدائهم وزيادة قدراتهم على تحمل مهام ومسؤوليات أكبر في المستقبل وبما يخدم أهداف الشركة.

التقدم الوظيفي: هو انتقال العاملين وترقيتهم في شركات التأمين الأردنية من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى، من خلال زيادة مسؤولياتهم وحدود سلطتهم مع زيادة ما يتلقونه من مزايأ مادية وغير مادية، وذلك برسم المسارات الوظيفية الواضحة وتعميمها على العاملين؛ مما يسهم في تقدم العمل وارتقائه، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة.

التعويضات: هي كل ما يحصل عليه العاملون في شركات التأمين الأردنية من مكافآت تتصف بالعدالة وتمتاز بالتنوع بين التعويضات المادية والتعويضات غير المادية، وتُعطى في الوقت المحدد مقابل ما يؤدون من وظائف ومهام.

التكامل الاجتماعي: هو العلاقات التي تنشأ بين اثنين أو أكثر في شركات التأمين الأردنية، سواء كانت هذه العلاقة بين العاملين أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث تمتاز هذه العلاقات بالاحترام المتبادل مما يُعزز من التآزر والتماسك بينهم؛ ويخلق مناخاً مشجعاً ومحفزاً للعمل لتحقيق أهداف الشركة.

الدراسات السابقة

أجرى البشاري والجرافي (2024) دراسة هدفت إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، كما توصلت إلى أنّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء

متوسطاً، وأن واقع تحقق جودة الحياة الوظيفية كان متوسطاً أيضاً في الشركات محل الدراسة. كما أجرى حسن وعطا (2024) دراسة بعنوان الاتصالات التنظيمية وتأثيرها في تحسين جودة حياة العمل في كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة العراقية، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية وتأثير بين الاتصالات التنظيمية وجودة حياة العمل، كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى جودة حياة العمل جاء متوسطاً. فيما قام حمزة وصغيري (2022) بدراسة بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، والتي هدفت لتوضيح هذه العلاقة في مؤسسة Sonaric في الجزائر، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية، وأن مستوى الأهمية النسبية لكل من القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية كان مرتفعاً في المؤسسة محل البحث.

كما أجرى Mukti et al. (2022) دراسة أكدت على أن القيادة التحويلية تؤثر في جودة حياة العمل والانضباط الوظيفي والالتزام التنظيمي. في حين قام تكروني والشماسي (2021) بدراسة هدفت الى اختبار أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية، خلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء مرتفعاً، وأن هناك أثر دال احصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها في أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة. كما قام ماضي وبورديمة (2021) بدراسة هدفت الى اختبار أثر جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين التمكين والإبداع الإداري للعاملين في شركة مطاحن عمر بن عمر الخاصة الرائدة في مجال الصناعات الغذائية الواقعة في ولاية قالمه في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى توسط جودة حياة العمل في العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري في بعدين من أبعاد التمكين والتمثلة في تفويض السلطات والاتصال الفعال.

كذلك أجرى الهبارنة وآخرون (2020) دراسة هدفت إلى توضيح أثر القيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي من خلال الدور المعدل لجودة حياة العمل في دائرة الجمارك الأردنية، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي من خلال جودة حياة العمل، كما أشارت إلى أن مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية جاء مرتفعاً في دائرة الجمارك الأردنية. أما دراسة Klein et al. (2019) فقد هدفت إلى تحليل معايير جودة حياة العمل بأبعادها (ظروف العمل وعلاقات العمل الاجتماعية والمهنية والترابط الاجتماعي) وتقييمها في

المؤسسات العامة وتصور الموظفين فيما يتعلق بهذه العوامل في جامعة بورتو أليغري في البرازيل، وقد بينت الدراسة أن معايير جودة حياة العمل وتقييمها يُنظر إليها بشكل مختلف عندما يتم تجميعها في مجموعات ذات خصائص مختلفة.

مما سبق يتبين أن هذه الدراسة تميزت عن غيرها من الدراسات التي تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها من حيث المتغيرات التي تناولتها، حيث لا توجد دراسة سبق وأن جمعت بين متغيراتها وبنفس الأبعاد وهي: القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعادها المتمثلة بالتأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، وجودة حياة العمل كمتغير تابع بأبعادها المتمثلة بتصميم الوظيفة، وتطوير القدرات، والتقدم الوظيفي، والتعويضات والتكامل الاجتماعي. كما تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها طبقت على قطاع التأمين والذي يعتبر من القطاعات الرائدة في الأردن.

الإطار النظري

القيادة التحويلية

نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل، وأهداف محددة وواضحة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، كما يسعى لإحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف مع التطورات والتغيرات المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها لتحقيق أهداف المنظمة (حماد، 2011). وتعتقد الشمري (2025) أن القيادة التحويلية تتمحور حول احتياجات العاملين، والعمل على تحويلها إلى دوافع داخلية ذات قيم عليا، تحفزهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف، من خلال الارتقاء بهم واستثمار ما هو متاح من الفرص.

يرى الزعبي (2012) أن القيادة التحويلية تؤدي إلى نجاح المنظمات من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين بإحداث تغييرات إيجابية في العمل وتشجيع الولاء والانتماء لديهم والحث على تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية، وأيضاً من خلال الأفكار الإبداعية الجديدة في أساليب وإجراءات العمل، حيث أن القيادة التحويلية تستند على ثلاثة عناصر رئيسية وهي: التغيير

الذي يعني التطوير والتجديد التنظيمي لجعل المنظمة أكثر فاعلية، والإبداع والذي يكون من خلال توفير البيئة المناسبة للابتكار، ثم المخاطرة والتي تعني قدرة القائد على المغامرة وقبول مختلف التحديات. وتعتقد كل من العليان ودعّاس (2025) أن القائد التحويلي يتميز بسعيه الدؤوب نحو التطوير والتغيير وتنمية الإمكانيات والقدرات المختلفة، إضافة إلى قدرته على التعامل مع مختلف المواقف الصعبة والمعقدة والتأقلم معها ومع مختلف الظروف، فضلاً عن مساعدته الأفراد على تحقيق خططهم وطموحاتهم ورؤاهم المستقبلية بأساليب واقعية وفعّالة.

ترى الباحثة أنّ القيادة التحويلية هي نمط إداري فعّال يتمثل بمجموعة من الأساليب والإجراءات التي يتبنّاها القادة في منظمات الأعمال للتأثير في سلوك الموظفين من خلال بناء الرؤية المشتركة وتعزيز الاتصال والدوافع الذاتية لديهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية.

أبعاد القيادة التحويلية

1- التأثير الإلهامي

يرى جرادات وآخرون (2013، 298) أن التأثير الإلهامي يركز على سلوكيات القائد وأخلاقه ومبادئه، بحيث يراه أفراد المنظمة أنموذجاً يُحتذى به، فيحظى بإعجابهم ويعزز ثقتهم بأنفسهم ويشجع روح المشاركة والتعاون لديهم، مما يصنع منه صورة مثالية، ويسعى الأفراد لتقليده من أجل تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها ومصالحها. إن التأثير الإلهامي يبيّن قدرة القائد على بناء نموذج أخلاقي وسلوكي محبوب لدى أفراد المنظمة، فيجعلهم يشعرون بالفخر بالعمل معه ومشاركته، ويستطيع من خلال ذلك التأثير فيهم لتحقيق مصالح المنظمة واتخاذ قرارات تساهم في إيجاد حلول مثالية لمختلف المشكلات والتحديات والمخاطر التي قد تواجه المنظمة (برهوم وآخرون، 2017).

ترى الباحثة أنّ التأثير المثالي هو سلوك القادة في منظمات الأعمال بطريقة تثير إعجاب وتقدير المرؤوسين، وتؤثر في سلوكهم؛ فيراهم العاملون نماذجاً مثالية يُحتذى بها، فيسعون لتقليدهم من أجل تحقيق أهداف وغايات ومصالح المنظمات.

2- الحفز الإلهامي

هو ان يعمل القائد على تشجيع أفراد المنظمة على الابداع والابتكار ودعمهم لتقديم كل ما هو جديد من خلال تحفيزهم على التعبير وتقديم الاقتراحات للمساعدة في اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة المنظمة، وايضا من خلال تمكين العاملين وتدريبهم وتوفير كل ما يحتاجونه من معلومات ومعينات العمل اللازمة لتشجيع الابداع لديهم (الزبيدي وآخرون، 2016، 291). ويرى السبايدة وآخرون (2015) أن القائد التحويلي لديه القدرة أن يُلهم افراد المنظمة ويعزز روح الحماس والتحدي لديهم ويسمح لهم بالمشاركة في صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها، ويعزز العمل الجماعي ويشجع على الانجاز لتصبح رؤية المنظمة وأهدافها ومستقبلها هي شغلهم الشاغل.

ترى الباحثة أنّ الحفز الإلهامي هو قدرة القادة في منظمات الأعمال على إثارة روح التحدي والحماس في نفوس المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، من خلال تحفيزهم وإلهامهم لتقديم الاقتراحات والحلول للمشكلات بطرق إبداعية ومبتكرة.

3- الاعتبارات الفردية

تُعنى الاعتبارات الفردية بالفروقات الفردية بين الأفراد العاملين في المنظمة ومراعاة ذلك عند التعامل معهم، وذلك يتضمن جانبين: الأول بأن يكون القائد على دراية تامة وشاملة للسمات الشخصية لكل فرد في المنظمة بحيث يتعامل مع كل فرد بأسلوب مختلف عن الآخر ويتناسب وسمات الفرد الشخصية، أما الجانب الثاني فيتمثل في قرب القائد التحويلي من أفراد المنظمة بحيث يلامس احتياجاتهم ويستكشف رغباتهم وتوجهاتهم وظروفهم المختلفة ليعمل على الاستجابة لهذه الاحتياجات؛ فيبني صلة قوية بين الرئيس والمرؤوس ليتمكن من خلال ذلك أن يحسن أداء الأفراد ويوجههم لخدمة أهداف المنظمة ومصالحها وتحقيق خططها واستراتيجياتها (Afsar & Umrani, 2019). ويرى مشمش (2023) أن الاعتبارات الفردية هي أن يركز القائد على حاجات مرؤوسيه ويستجيب لها، وأن ينصت لهم بعناية ويوزع المهام بناءً على قدراتهم، ويسعى إلى تدريبهم ولا يتغافل عن الفروقات الفردية بينهم بل يراعيها ويتعامل معهم وفقاً لها.

ترى الباحثة أنّ الاعتبارات الفردية تُعنى باهتمام القادة في منظمات الأعمال باحتياجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم والاستجابة لها وعدم التغافل عنها، والحرص على مراعاة الفروقات الفردية بينهم والتعامل معهم بناءً على ذلك.

4- الاستثارة الفكرية

تعكس الاستثارة الفكرية قدرة القائد على إخراج واستنباط الأفكار لدى أفراد المنظمة وتطبيقها على أرض الواقع من خلال التأثير على توجهاتهم ليصبح لديهم إيمان بالتطوير والتجديد، حيث يعمل القائد على حث العاملين على إدراك المشاكل والتحديات المختلفة التي تواجه المنظمة وتقديم مقترحات وحلول لها من خلال استثارة مشاعرهم وعواطفهم لتحفيزهم على اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها (علي ورستم، 2021). والاستثارة الفكرية تعني إثارة العاملين من خلال توعيتهم بالمشكلات التي تعترض تحقيق أداء يفوق التوقعات، والاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم مختلف المشاعر والأحاسيس، وتشجيعهم على البحث عن الأفكار الجديدة لحل المشكلات بطرق إبداعية وخلاقة (Jiang, 2017).

ترى الباحثة أنّ الاستثارة الفكرية هي قدرة القادة في منظمات الأعمال على استخراج الأفكار لدى العاملين وحثهم على تطبيقها في العمل، من خلال تشجيعهم على تقديم الحلول والمقترحات الجديدة والأفكار الإبداعية والخلاقة التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمات وتطوير أدائها.

جودة حياة العمل

يشير مصطلح جودة حياة العمل إلى مجموعة الجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يدركها أفراد المنظمة العاملون فيها، وتستطيع المنظمة بناء وتكوين بيئة عمل ذات جودة عالية من خلال التعامل على أساس الاحترام المتبادل والثقة، وإزالة كافة المعوقات والمشاكل ووضع البرامج التي تكفل توفير وتحسين ظروف العمل (السالم، 2014، 350). عرّفت عكر (2020) بيئة العمل بأنها مجموعة متغيرات وأحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة أو الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر وأكيد، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى. وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير بها.

يرى الشمري (2015) أن لجودة حياة العمل تأثير على الدافعية، والأداء، والرضا الوظيفي، بسبب ما يدركه العاملون من طبيعة بيئة العمل وما ينتج عن ذلك من عوائد تعود عليهم اقتصادياً

واجتماعياً ونفسياً، ففي المؤسسات التي يشعر العاملون فيها بمناخ داعم ومشجع لهم، يحقق العاملون إنتاجية أكثر ومستوى عالٍ من الإبداع، ولذا يُعد الاهتمام ببيئة العمل والتعرف على واقعها والعمل على تحسينه أمرًا في غاية الضرورة، ويُساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى تحقيق أهداف العاملين وأهداف المؤسسة. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن جودة حياة العمل مصطلح يحمل الكثير من المضامين، فعلى سبيل المثال يرى (Aswathappa 2013, 358) أن جودة حياة العمل تختلف من شخص لآخر داخل المنظمة الواحدة؛ فالعاملون الجدد يرون أن جودة حياة العمل ترتبط بالمستقبل، والمسار الوظيفي والترقية، والتدريب وتطوير المهارات، والأمان والاستقرار الوظيفي، بينما يراها العاملون في خطوط الإنتاج أنها ترتبط بالأجور العادلة، وظروف العمل الآمنة، والتعامل باحترام بينهم وبين الإدارة. كما تؤكد العبدى (2024) على أن مفهوم جودة حياة العمل يعتبر مفهومًا متعدد الفروع والأبعاد، وأنه امتداد لجودة الحياة ويعد فرعًا مهمًا من فروعها؛ نظرًا لأهمية العمل في حياة الفرد، وضرورة أن يحقق الأفراد الرضا والشعور بالرفاه وأن يتمتعوا بتلبية احتياجاتهم النفسية والبيولوجية والاجتماعية من خلال الوظائف التي يمتنونها، وأن يشعروا بأهميتهم ودورهم في المنظمات التي ينتمون إليها.

ترى الباحثة أن جودة حياة العمل هي مجموعة العناصر المنسجمة والمتكاملة فيما بينها والتي تهدف إلى تحسين الجوانب المؤثرة في حياة العمل والحياة الشخصية لدى العاملين في منظمات الأعمال، من خلال تصميم الوظيفة، وتطوير القدرات، والتقدم الوظيفي، والتعويضات، والتكامل الاجتماعي، وذلك لتحقيق الأهداف والتطلعات المستقبلية للمنظمات.

أبعاد جودة حياة العمل

1. تصميم الوظيفة

يعتبر تصميم الوظائف بمثابة حجر الأساس لخلق حياة عمل جيدة؛ لارتباطها بمعظم وظائف الموارد البشرية من الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة والتعيين والتدريب وحتى تقييم الأداء؛ لذا لا بد للإدارة من جمع كافة المعلومات المتعلقة بالوظيفة ومختلف جوانبها، وكل ذلك يتحقق من خلال التحليل الجيد الكامل والمتكامل للوظائف، وصولاً إلى تصميم واضح ودقيق لمعايير الوظيفة، وبما يسهم في تعزيز فهم ما هو مطلوب من الموظف لأدائه ومن ثم تقييمه على أساس هذا الأداء

(ديسلر، 2014/2015، 195). وقد عرف المغربي (2009، 79) تصميم الوظيفة على أنه أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يتم من خلالها معرفة كيفية تأدية العمل، وتحديد الأنشطة التي يجب على الموظف أن يقوم بها، وحجم المسؤوليات التي تقع على عاتقه، والأدوات والمعدات ومعينات العمل المختلفة، إضافة لتحديد كافة ظروف العمل المحيطة وطبيعة العلاقات في الوظيفة. يعد تصميم الوظائف من أهم الوسائل المستخدمة لتحسين جودة حياة العمل؛ فالوظيفة المصممة جيداً تجعل الموظف يشعر بالراحة والرضا عند إنجازها، لذا كان لا بد من الاهتمام الجيد بتصميم الوظيفة، حيث أن التصميم التقليدي للوظيفة لم يعد كافياً لإشباع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فهم لا ينظرون إلى الوظيفة على أساس أنها مجرد وسيلة لكسب الرزق فحسب، إنما هي فرصة لتحقيق الذات؛ فظهرت عدة أساليب حديثة ومتطورة لتصميم الوظائف تتوافق مع استراتيجيات المنظمة وتتميز بالمرونة لتشجيع الإبداع والابتكار ومواكبة طموحات وتطلعات الأفراد (حريم، 2010، 203). ترى الباحثة أن تصميم الوظيفة هو توفير معايير عمل واضحة ودقيقة ومفهومة للعاملين، بحيث يستطيعون إنجاز ما يُطلب منهم بسهولة؛ مما يجعلهم يشعرون بالراحة والرضا ويتطلعون لمواكبة طموحاتهم وتطلعاتهم، والذي ينعكس إيجاباً على أداء العاملين والمنظمات ككل.

2. تطوير القدرات

يرى بني حمدان وآخرون (2013) أن تطوير القدرات أصبح ضرورة ملحة خاصة في ظل ما يشهده العالم من تطورات سريعة في التكنولوجيا وأساليب العمل، وذلك لتطوير قدرات ومهارات العاملين وتجنب تقادم معارفهم؛ فالمنظمات التي تسعى للتفوق والنجاح تضع خططا لرفع مستوى أداء العاملين ورغبتهم في إشباع حاجاتهم لتحقيق الذات ومختلف الطموحات، مما يمكن العاملين من ابتكار أساليب عمل جديدة ومميزة وبالتالي رفع قيمة المنظمة وقوة تنافسيتها مع غيرها من المنظمات. إن تطوير القدرات يُوجب ضمناً على المنظمة أن توفر للعاملين فرصاً للتطوير الشخصي والنمو، من خلال تنظيم برامج مناسبة للتدريب والتطوير من وقتٍ إلى آخر؛ لزيادة قدراتهم على تحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل (حسن وآخرون، 2023). ترى الباحثة أن تطوير القدرات هو ما توفره المنظمات من برامج للتدريب والتطوير للعاملين فيها؛ بهدف تحسين مهاراتهم وقدراتهم ورفع مستوى أدائهم وزيادة قدراتهم على تحمل مهام ومسؤوليات

أكبر في المستقبل وبما يخدم أهدافها ومصالحها.

3. التقدم الوظيفي

يتم تعريف التقدم الوظيفي أو الترقية على أنه انتقال العاملين من وظيفة إلى وظيفة أعلى، أو من درجة إلى درجة أعلى، وبمسؤوليات وسلطات أكبر، ويرتبط المفهوم أيضاً بارتفاع الأجور والمزايا المالية، فيشعر الموظف بالرضا عن المنظمة التي يعمل بها باعتباره تم تقدير جهوده المبذولة من خلال تقدمه الوظيفي وترقيته (أبو شيخة، 2018، 209). إن فرص التقدم الوظيفي عبارة عن عملية استراتيجية تتبعها المنظمة للحفاظ على الكفاءات وتعزيز قدرات الأفراد، مما يُحسن من مستويات الأداء؛ لذا على المنظمة أن تدير سياسات التقدم الوظيفي بكل شفافية، الأمر الذي يتطلب رسم مسارات وظيفية واضحة وتعميمها على جميع العاملين، ليتمكنوا بذلك من معرفة الفرص المتاحة للترقية في الهرم الوظيفي ومتطلبات الوصول إليها. (Lam et al., 2011)

وترى الباحثة أن التقدم الوظيفي هو انتقال العاملين وترقيتهم في منظمات الأعمال من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى، من خلال زيادة مسؤولياتهم وحدود سلطتهم، مع زيادة ما يتلقونه من تعويضات ومزايا مادية وغير مادية، وذلك برسم المسارات الوظيفية الواضحة وتعميمها على العاملين؛ مما يسهم في تقدم العمل وارتقائه، وبالتالي تحقيق أهداف وغايات المنظمات.

4. التعويضات

تشير كلمة التعويضات إلى كل أنواع الأجور التي يحصل عليها الأفراد العاملون نظير اشتغالهم بوظيفة معينة. وتشمل هذه التعويضات المدفوعات المالية المباشرة كالرواتب والعمولات والمكافآت، والمدفوعات غير المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر (ديسلر، 2014/2015، 538). يُعتبر نظام التعويضات من أهم الأنظمة الواجب إيلاء اهتمام كبير بها؛ لتأثيره على كل من الأفراد العاملين وعلى المنظمة نفسها، فالأفراد يهتمون بالتعويضات أكثر من اهتمامهم بغيرها من الجوانب كونها هي التي تحدد مستواهم المعيشي بالدرجة الأولى، في حين ترى المنظمة التعويضات من أهم الأدوات التي تعتمد عليها في الحفاظ على مواردها البشرية، وجذب الكفاءات المميزة والمبدعة، والمساعدة في تحقيق استراتيجيتها وأهدافها، وتحسين أداء الوظائف ككل (حريم، 2013، 292).

وترى الباحثة أنّ التعويضات هي كل ما يحصل عليه العاملون في المنظمات من مكافآت تتصف بالعدالة وتمتاز بالتنوع بين التعويضات المادية وغير المادية، وتُعطى في الوقت المحدد مقابل ما يؤدون من وظائف ومهام، وبما يخدم المنظمة ويُحقق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

5. التكامل الاجتماعي

إنّ التكامل الاجتماعي أحد المفاهيم التي أصبحت تستخدم بشكل واسع ضمن السياسات التطويرية في منظمات الأعمال، وذلك لإيجاد منظمات مستقرة خالية من الصراعات من خلال الثقة المتبادلة، والمشاركة في الأفكار، والمساواة في الفرص؛ سعياً لتكوين رأس مال اجتماعي يُعزز التآزر والتعاقد والتماسك الاجتماعي بين أفراد المنظمة، وكذلك يُعزز ثقافة احترام الاختلاف والتباين في الأفكار والآراء ووجهات النظر (العمرى واليافي، 2017). يرى الشوملي (2017، 242) أنّ العلاقات الإنسانية في العمل أحد أهم الجوانب التي تهدف إلى التكامل بين الأفراد في بيئة العمل وتدفعهم وتحثهم على العمل بكفاءة وإنتاجية عالية، وفي نفس الوقت تلبي حاجاتهم الإنسانية والنفسية، وهذا يؤدي لخلق مناخ مُحفّز ومُشجّع للعاملين ويسوده المودة والثقة. ترى الباحثة أنّ التكامل الاجتماعي يُعبّر عن العلاقات التي تنشأ بين اثنين أو أكثر من العاملين في منظمات الأعمال، سواء كانت هذه العلاقة بين العاملين أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث تمتاز هذه العلاقات بالاحترام المتبادل؛ مما يُعزز من التآزر والتماسك بينهم؛ ويخلق مناخاً مشجعاً ومحفزاً للعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

منهجية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من حيث الطبيعة تطبيقية، ومن حيث الغرض ايضاحية، ومن حيث التخطيط والضبط غير مخططة، ومن حيث الزمن الأفقي مقطعية (النجار وآخرون، 2020، 55-56). وهي دراسة كمية من حيث الآلية والإجراءات (Saunders et al., 2016, 166). وتم اعتماد استراتيجية المعاينة، حيث تم سحب عينة عشوائية طبقية تناسبية ممثلة لمجتمع الدراسة. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart PLS4-SEM) في إجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المختلفة للتوصل إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات التأمين الأردنية وعددهم (2826) عاملاً، يعملون في (20) شركة متخصصة في خدمات التأمين التي تقدم للأفراد والمنظمات (الاتحاد الأردني لشركات التأمين الأردنية، 2023). اعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لتحديد العينة من مجتمع الدراسة، حيث تم سحب عينة من الموظفين في كل شركة من شركات التأمين الأردنية، وذلك لاختلاف الشركات من حيث الحجم (عدد الموظفين العاملين في كل شركة)، وصولاً إلى تمثيل كل شركة في عينة الدراسة، وعليه فإن حجم العينة الممثلة للمجتمع والبالغ (2826) هو (338) موظفاً (Sekaran & Bougie, 2016, 263). تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة وتم الحصول على (286) ردّاً جميعها كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطويرها بما يتوافق مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها، واحتوت الاستبانة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: تضمن المتغيرات الديموغرافية للموظفين عينة الدراسة وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: تضمن الفقرات التي تقيس المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة التحويلية في شركات التأمين الأردنية، والذي ضم الأبعاد التالية: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية.

الجزء الثالث: تضمن الفقرات التي تقيس المتغير التابع والمتمثل بجودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية، والذي ضم الأبعاد التالية: تصميم الوظيفة، وتطوير القدرات، والتقدم الوظيفي، والتعويضات، والتكامل الاجتماعي.

النتائج

الخصائص الديموغرافية

يوضح الجدول (1) أن 69.6% من المشاركين في الاستبانة كانوا ذكوراً و30.4% كانوا إناثاً، ويُظهر توزيع المؤهل العلمي أن معظم المشاركين حاصلون على درجة البكالوريوس بنسبة 65.7%، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة 26.2%. أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، فقد تبين أن 28.3% من المشاركين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، و21.3% لديهم خبرة 20 سنة فأكثر.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية

النسبة	العدد	المتغير	
69.6	199	ذكر	الجنس
30.4	87	أنثى	
4.2	12	أقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
65.7	188	بكالوريوس	
26.2	75	ماجستير	
3.8	11	دكتوراة	عدد سنوات الخبرة
28.3	81	أقل من 5 سنوات	
17.8	51	5 – أقل من 10 سنوات	
19.9	57	10 – أقل من 15 سنة	
12.6	36	15 – أقل من 20 سنة	
21.3	61	20 سنة فأكثر	

نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

لتحديد مستوى متغيرات الدراسة تم الاعتماد على قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات، من خلال الاعتماد على المقياس النسبي التالي: من الدرجة (1) إلى أقل من (2.34) يعتبر المستوى منخفضاً، ومن الدرجة (2.34) إلى أقل من (3.67) يعتبر المستوى متوسطاً، ومن

الدرجة (3.67) فأكثر يعتبر المستوى مرتفعاً. يوضح جدول (2) أن مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها كلها جاءت بمستوى مرتفع، حيث بلغت الأوساط الحسابية (4.03) للقيادة التحويلية، و(3.96) لجودة حياة العمل، وهذا يدل على أن شركات التأمين الأردنية تولي اهتماماً كبيراً وواضحاً بهذه المتغيرات وأبعادها وتدرك أهميتها.

جدول (2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
التأثير المثالي	4.16	0.71	1	مرتفع
الحفز الإلهامي	3.94	0.76	4	مرتفع
الاعتبارات الفردية	4.01	0.74	3	مرتفع
الاستثارة الفكرية	4.01	0.70	2	مرتفع
القيادة التحويلية	4.03			مرتفع
تصميم الوظيفة	4.02	0.68	1	مرتفع
تطوير القدرات	4.02	0.73	2	مرتفع
التقدم الوظيفي	3.93	0.79	4	مرتفع
التعويضات	3.91	0.8427	5	مرتفع
التكامل الاجتماعي	3.95	0.7905	3	مرتفع
جودة حياة العمل	3.96			مرتفع

نتائج تقييم واختبار نموذج القياس

يبين الجدول (3) تقييم الثبات والصدق التقاربي بين أبعاد كل متغير وفقراته، حيث أنه وبحسب (hair et al., 2022, 118-121) فإن النموذج يتمتع بالثبات والصدق التقاربي؛ وذلك لأن جميع معاملات التحميل الخارجي للفقرات كانت أكبر من (0.7)، ومعامل كرونباخ ألفا كان أكبر من (0.7) وأقل من (0.95)، وأن معامل الثبات المركب جاء أكبر من (0.6)، كما أن متوسط التباين المستخرج جاء أكبر من (0.5) وذلك لجميع أبعاد متغيرات الدراسة. كما ويبين الشكل (2) الأحمال الخارجية لفقرات أداة الدراسة (Outer Loadings) والتي تحقق المعيار.

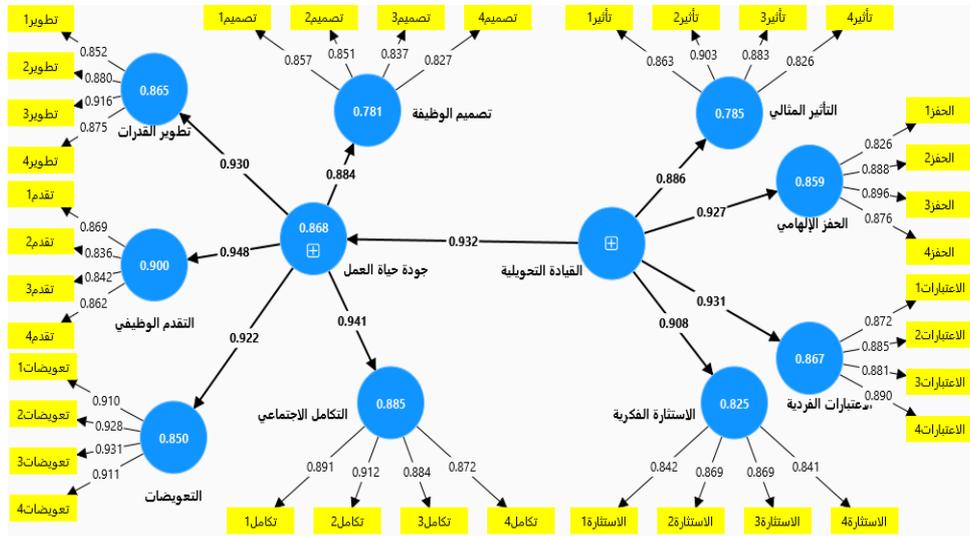
جدول (3) نتائج تقييم الثبات والصدق التقاربي بين أبعاد كل متغير وفقراته

المتغير	البعد	الفقرات	التحميل الخارجي Outer loading	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha	الثبات المركب Composite Reliability (CR)	متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	التأثير 1	0.863	0.892	0.894	0.755
		التأثير 2	0.903			
		التأثير 3	0.883			
		التأثير 4	0.826			
الحفز الإلهامي	الحفز	الحفز 1	0.826	0.895	0.895	0.760
		الحفز 2	0.888			
		الحفز 3	0.896			
		الحفز 4	0.876			
الاعتبارات الفردية	الاعتبارات	الاعتبارات 1	0.872	0.905	0.905	0.778
		الاعتبارات 2	0.885			
		الاعتبارات 3	0.881			
		الاعتبارات 4	0.890			
الاستثارة الفكرية	الاستثارة	الاستثارة 1	0.842	0.878	0.878	0.732
		الاستثارة 2	0.869			
		الاستثارة 3	0.869			
		الاستثارة 4	0.841			
جودة حياة العمل	تصميم الوظيفة	تصميم 1	0.857	0.864	0.865	0.711
		تصميم 2	0.851			
		تصميم 3	0.837			
		تصميم 4	0.827			
تطوير القدرات	تطوير	تطوير 1	0.852	0.904	0.904	0.776
		تطوير 2	0.880			
		تطوير 3	0.916			
		تطوير 4	0.875			
التقدم الوظيفي	التقدم	التقدم 1	0.869	0.874	0.875	0.727
		التقدم 2	0.836			

المتغير	البعد	الفقرات	التحميل الخارجي Outer loading	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha	الثبات المركب Composite Reliability (CR)	متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE)
		التقدم 3	0.842	0.940	0.940	0.847
		التقدم 4	0.862			
		التعويضات 1	0.910			
		التعويضات 2	0.928			
		التعويضات 3	0.931	0.912	0.912	0.792
		التعويضات 4	0.911			
		التكامل 1	0.891			
		التكامل 2	0.912			
		التكامل 3	0.884	0.912	0.912	0.792
		التكامل 4	0.872			

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام Smart PLS4-SEM

الشكل (2) الأحمال الخارجية لفقرات أداة الدراسة (Outer Loadings)



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام Smart PLS4-SEM

الجدول (4) نتائج الصدق التمييزي باستخدام تحليل (Fornell-Larcker) بين أبعاد متغيرات الدراسة

حفز	تكمال	تقدم	تعويضات	تطوير	تصميم	تأثير	اعتبارات	استشارة	
								0.855	استشارة
							0.882	0.791	اعتبارات
						0.869	0.748	0.754	تأثير
					0.843	0.75	0.792	0.989	تصميم
				0.881	0.838	0.746	0.865	0.843	تطوير
			0.92	0.789	0.723	0.671	0.791	0.715	تعويضات
		0.852	0.856	0.858	0.797	0.733	0.822	0.798	تقدم
	0.89	0.879	0.876	0.823	0.761	0.697	0.816	0.766	تكمال
0.872	0.796	0.809	0.772	0.829	0.77	0.747	0.851	0.779	حفز

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام Smart PLS4-SEM

يبين الجدول (4) نتائج الصدق التمييزي باستخدام تحليل (Fornell-Larcker) بين أبعاد متغيرات الدراسة، حيث أنه وبحسب (Hair et al., 2017, 139) فإن النموذج يتمتع بالصدق التمييزي؛ وذلك لأن الجذر التربيعي لكل متغير (AVE) أعلى من أكبر ارتباط له بأي متغير آخر، وهذا ما يؤكد الجدول السابق، حيث أن جميع معاملات الصدق التمييزي مقبولة إحصائياً؛ وهذا يدل على أن أنموذج الدراسة حقق تمييزاً حقيقياً بين أبعاد الدراسة. وبالتالي وبناءً على ما سبق فإن أنموذج الدراسة يتمتع بالصدق التقاربي والصدق التمييزي.

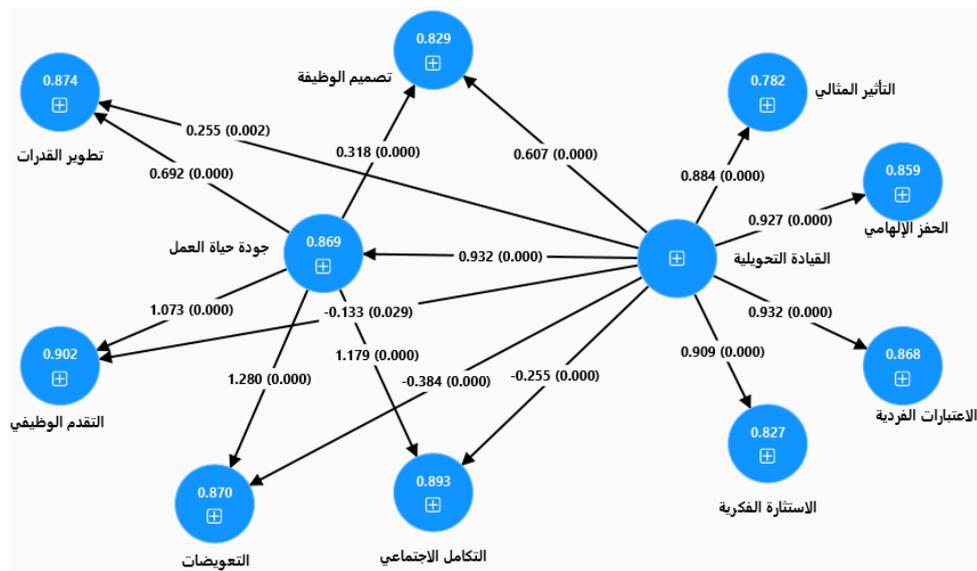
نتائج اختبار فرضيات الدراسة

جدول (5) نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	المسار	Path coefficient (β)	R^2	t-Value	p-value	Sig p \leq 0.05
H ₀	القيادة التحويلية -> جودة حياة العمل	0.932	0.868	92.980	0.000	معنوي
H ₀₁	القيادة التحويلية -> تصميم الوظيفة	0.607	0.781	8.046	0.000	معنوي
H ₀₂	القيادة التحويلية -> تطوير القدرات	0.255	0.865	3.134	0.002	معنوي
H ₀₃	القيادة التحويلية -> التقدم الوظيفي	-0.133	0.900	2.190	0.029	معنوي
H ₀₄	القيادة التحويلية -> التعويضات	-0.384	0.850	5.114	0.000	معنوي
H ₀₅	القيادة التحويلية -> التكامل الاجتماعي	-0.255	0.885	4.139	0.000	معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات التحليل الإحصائي باستخدام Smart PLS4-SEM

شكل (3) تقديرات النموذج الهيكلي (Path Coefficient and p-values)



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام Smart PLS4-SEM

من الجدول (5) والشكل (3) يتضح الآتي:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستنارة الفكرية) في جودة حياة العمل بأبعادها (تصميم الوظيفة، وتطوير القدرات، والتقدم الوظيفي، والتعويضات، والتكامل الاجتماعي) في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.932) ومستوى معنوية (p-value) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05)، كما تبين النتائج أن قيمة (t-value) قد بلغت (92.98)، وهي أكبر من القيمة المرجعية (1.96) كما حددها Hair et al. (2017, 206) بأنها القيمة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية مقدارها (0.05). كما تبين النتائج أيضاً أن قيمة (Beta) بلغت (0.932)، مما يدل على أن القيادة التحويلية تساهم بنسبة (93.2%) في جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية. كما يتضح من النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.868) لجودة حياة العمل، وهذا يعني أن القيادة التحويلية استطاعت تفسير ما نسبته (86.8%) من التباين في جودة حياة العمل، في حين أن ما نسبته (13.2%) من التباين في جودة حياة العمل يعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تدخل في بناء نموذج الدراسة الحالية.
2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها في تصميم الوظيفة في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغت قيمة (Beta) (0.607) مما يدل على وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية بأبعادها في تصميم الوظيفة، كما أشارت النتائج أن قيمة (t-value) بلغت (8.046)، وهي أكبر من القيمة المرجعية (1.96)، وأن مستوى المعنوية (p-value) بلغ (0.000) وهو دال إحصائياً كونها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)؛ وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في تصميم الوظيفة في شركات التأمين الأردنية.
3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها في تطوير القدرات في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغت قيمة (Beta) (0.255) ، مما يدل

على وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية بأبعادها في تطوير القدرات، كما أشارت النتائج أن قيمة (t-value) بلغت (3.134)، وهي أكبر من القيمة المرجعية (1.96)، وأن مستوى المعنوية (p-value) بلغ (0.002) وهو دال إحصائياً؛ وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في تطوير القدرات.

4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها في التقدم الوظيفي في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغت قيمة (Beta) (-0.133)، كما أشارت النتائج أن قيمة (t-value) بلغت (2.190)، وهي أكبر من القيمة المرجعية (1.96)، وأن مستوى المعنوية (p-value) بلغ (0.029) وهو دال إحصائياً؛ وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في التقدم الوظيفي.

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها في التعويضات في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغت قيمة (Beta) (-0.384)، كما أشارت النتائج أن قيمة (t-value) بلغت (5.114)، وهي أكبر من القيمة المرجعية (1.96)، وأن مستوى المعنوية (p-value) بلغ (0.000) وهو دال إحصائياً؛ وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في التعويضات.

6. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها في التكامل الاجتماعي في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغت قيمة (Beta) (-0.255)، كما أشارت النتائج أن قيمة (t-value) بلغت (4.139)، وهي أكبر من القيمة المرجعية (1.96)، وأن مستوى المعنوية (p-value) بلغ (0.000) وهو دال إحصائياً؛ وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في التكامل الاجتماعي في شركات التأمين الأردنية.

المناقشة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أنّ مستوى الأهمية النسبية للمتغير المستقل المتمثل بالقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) كان مرتفعاً في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغ المعدل العام قيمة (4.03)، وقد كانت قيم الأوساط الحسابية مرتفعة لكافة أبعاد القيادة التحويلية. وتدل هذه النتيجة على أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الشركات المبحوثة مرتفع؛ وهذا يشير إلى أنّ هذه الشركات لديها منهج وسلوك واضح وجهود ملموسة لتبني أبعاد القيادة التحويلية فيها، فهي تولي التأثير المثالي اهتماماً كبيراً من خلال حرصها على تمتع القادة فيها بقدره عالية على التأثير في العاملين؛ فيرونهم قدوة لهم ويحاولون تقليدهم، إضافةً لامتلاك القادة لديهم رؤيا واضحة لمستقبل الشركات، فيسعون لاستثارة العاملين فكرياً من خلال تشجيعهم على الإبداع والتغيير والتطوير، واقتراح أساليب وطرق غير تقليدية لحل مشكلات العمل. هذا بالإضافة إلى حرصهم على الحفز الإلهامي؛ فيتحدث القادة بحماس شديد حول المهام الواجب على العاملين إنجازها، ويحفزون روح المنافسة لديهم ويشجعونهم على تحقيق الأهداف، كما أنهم يراعون الاعتبارات الفردية والفروقات بين العاملين بشكل كبير، ويهتمون بتوفير احتياجات العاملين كلاً حسب حاجته، ويحفزونهم بطرق مختلفة حسب ميولهم ورغباتهم.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الهبارنة وآخرون (2020) التي بينت أن مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية جاء مرتفعاً، ودراسة تكروني والشماسي (2021) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء مرتفعاً في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة، وأيضاً دراسة حمزة وصغيري (2022) التي توصلت إلى أنّ مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعاً في مؤسسة Sonarc في الجزائر. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة البشاري والجرافي (2024) التي أشارت لمستوى متوسط من ممارسة القيادة التحويلية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الأهمية النسبية للمتغير التابع المتمثل بجودة حياة العمل بأبعادها (تصميم الوظيفة، وتطوير القدرات، والتقدم الوظيفي، والتعويضات، والتكامل الاجتماعي) كان مرتفعاً في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغ المعدل العام قيمة (3.96)، وقد كانت قيم الأوساط الحسابية

مرتفعة لكافة أبعاد جودة حياة العمل. وتدلل هذه النتيجة على أن مستوى توافر جودة حياة العمل في الشركات المبحوثة مرتفع؛ وهذا يشير إلى أن هذه الشركات تهتم بجودة حياة العمل فيها، فهي تولي تصميم الوظيفة اهتمامًا كبيرًا من خلال جعل الوظائف في الشركة ذات مهام ومعايير واضحة، وتصميمها بحيث تُمكن الموظفين من أداء المهام بسهولة، وتعزز لديهم الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات. كما أنها تحرص على تطوير قدرات العاملين وتدريبهم بحسب احتياجات الشركة من خلال تقديم برامج تدريبية متنوعة لتمكين العاملين من اكتساب مهارات جديدة وتطبيقها في العمل، إضافة إلى اهتمامها بتحقيق التكامل الاجتماعي من خلال الاهتمام بعلاقة الموظفين مع بعضهم البعض وعلاقة الموظفين مع الرئيس المباشر بأن تكون العلاقة علاقة احترام متبادل، وتشجع العمل الجماعي وفرق العمل في أداء الوظائف، كما أنها تسعى إلى أن تكون التعويضات التي يحصل عليها العاملون في الشركة عادلة ومتنوعة بين المادية والمعنوية، وكذلك تحرص على الاهتمام بالتقدم الوظيفي للعاملين وتوفير مسارات مهنية واضحة لهم، ومنحهم الترقيات وفقًا لمعايير واضحة وبكل عدالة وشفافية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة العبدى (2024) التي أشارت إلى أن مستوى جودة حياة العمل كان مرتفعًا لدى أعوان الحماية المدنية، وتتوافق كذلك مع دراسة حمزة وصغيري (2022) التي توصلت إلى أن مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية كان مرتفعًا في مؤسسة Sonarc في الجزائر. وتختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة حسن وعطا (2024) بأن مستوى جودة حياة العمل في كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة العراقية جاء متوسطًا، وتختلف أيضًا مع دراسة البشاري والجرافي (2024) التي أشارت لمستوى متوسط من واقع تحقق جودة الحياة الوظيفية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

أما فيما يتعلق بفرضيات الدراسة، فقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية؛ مما يعني أن زيادة الاهتمام بالقيادة التحويلية بأبعادها يُعزز من جودة حياة العمل بأبعادها في الشركات المبحوثة، حيث أن تمتع القادة في هذه الشركات بالقدرة العالية على التأثير في العاملين، وتوفير مناخ يشعرهم بالراحة أثناء تأدية وظائفهم، وتحفيزهم لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ومراعاة الفروقات الفردية بينهم، وتشجيعهم على الإبداع والتجديد واستنارة الأفكار الخلاقة لديهم لحل مشكلات العمل المختلفة، يُحسن من جودة حياة العمل ويعززها بشكل إيجابي.

تتوافق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة البشاري والجرافي (2024) التي أشارت لوجود أثر معنوي للقيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، وأيضاً دراسة حمزة وصغيري (2022) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية، وكذلك دراسة الهبارنة وآخرون (2020) التي خلصت إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الأداء الاستراتيجي من خلال جودة حياة العمل، كما وتتسجم مع نتائج دراسة Mukti et al. (2022) التي أكدت على أن القيادة التحويلية تؤثر في جودة حياة العمل والانضباط الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات التي تم الاطلاع عليها، وترى الباحثة أن هذا يدل على الدور الكبير والأثر الواضح للقيادة التحويلية في جودة حياة العمل على اختلاف القطاع الذي تعمل فيه الشركة.

كما بينت النتائج وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها في البعد الأول من أبعاد جودة حياة العمل المتمثل بتصميم الوظيفة، حيث أنّ القادة في شركات التأمين الأردنية يعملون على تصميم الوظائف بحيث يكون لكل وظيفة دور في تحقيق الأهداف؛ فكل وظيفة تتضمن مهام ومعايير واضحة تُعزز شعور الموظف بالإنتاج وتحقيق الذات وتمنحه صلاحيات واسعة تُمكنه من أداء المهام بسهولة.

بينت النتائج كذلك وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها في البعد الثاني من أبعاد جودة حياة العمل المتمثل بتطوير القدرات، حيث أنّ القادة في شركات التأمين الأردنية يحرصون على تدريب العاملين حسب احتياجات الشركة، فيقدمون برامج تدريبية متنوعة لتمكينهم من اكتساب مهارات جديدة ويشجعونهم على تطبيق ما تعلموه في تلك الدورات، كما يشجعونهم على الحصول على درجات علمية أعلى.

إضافة إلى ذلك، توصلت النتائج إلى وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها في البعد الثالث من أبعاد جودة حياة العمل المتمثل بالتقدم الوظيفي؛ فالقادة في شركات التأمين الأردنية يوفرّون مسارات مهنية واضحة لجميع العاملين فيها، ويمنحون الترقيات وفقاً لمعايير واضحة وبكل شفافية وعدالة، كما يسمحون للعاملين لديهم بالوصول إلى المناصب الإدارية العليا.

كذلك أظهرت النتائج وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها في البعد الرابع من أبعاد جودة حياة العمل المتمثل بالتعويضات، فالقادة في الشركات المبحوثة يحرصون على توفير التعويضات التي

تُمنح للعاملين في الوقت المحدد، ويسعون للتنوع فيها بين المادية والمعنوية بما يحقق العدالة بينهم ويشبع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة.

كما توصلت النتائج أيضاً إلى وجود أثر للقيادة التحويلية بأبعادها في البُعد الخامس من أبعاد جودة حياة العمل المتمثل بالتكامل الاجتماعي، وذلك من خلال سعي القادة في شركات التأمين إلى توطيد العلاقات بين العاملين فيها بحيث تتصف بالاحترام المتبادل بين العاملين مع بعضهم البعض وبين العاملين ورؤسائهم، كما يشجعون على أداء الوظائف من خلال العمل الجماعي وفرق العمل، مما يعزز العلاقات الإنسانية ويُحسنها.

وترى الباحثة أنّ هذه النتيجة ما هي إلا دلالة على اهتمام شركات التأمين الأردنية بتبني أبعاد القيادة التحويلية، والذي يزيد من جودة حياة العمل فيها. وبشكل عام، فإنّ للقيادة التحويلية دور كبير وأثر واضح في جودة حياة العمل ككل، ودور وأثر للقيادة التحويلية في كل بُعد من أبعاد جودة حياة العمل في الشركات المبحوثة.

التوصيات

- استناداً إلى نتائج الدراسة، تقترح الباحثة عدداً من التوصيات وآليات لتنفيذها، من أهمها:
1. تعميق تبني شركات التأمين الأردنية للقيادة التحويلية؛ باعتبارها نمطاً حديثاً من أنماط القيادة التي تساهم بشكل كبير في جودة حياة العمل، والذي بينته نتائج هذه الدراسة وأكدته الدراسات السابقة، وذلك من خلال الآليات التالية:
 - توفير مناخ يشعر العاملين بالراحة أثناء تأدية عملهم، ومشاركتهم في بناء الرؤى المستقبلية، وتطوير الخطط الإستراتيجية.
 - العمل على تطوير قدرات العاملين، من خلال عقد الدورات التدريبية، والمؤتمرات والورش.
 - تشجيع روح المنافسة لدى العاملين، وتحفيزهم على الإبداع واقتراح أساليب وطرق غير تقليدية لحل مشكلات العمل.
 - مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين، وتوفير احتياجاتهم كلاً حسب حاجته، وتحفيزهم بطرق مختلفة حسب ميولهم ورغباتهم.
 2. الاستمرار في التركيز على التأثير المثالي كونه البُعد الأكثر تطبيقاً بين أبعاد القيادة التحويلية؛

- لما له من أثر في تحسين جودة حياة العمل، وذلك من خلال الآليات التالية:
- تعزيز قدرة قادة الشركات على التأثير في العاملين بأن يكونوا قدوة لهم فيسعون لتقليدهم.
 - امتلاك القادة رؤيا واضحة لمستقبل الشركة، والاهتمام بمشاركة العاملين في بنائها.
 - العمل على توحيد جهود العاملين وتكاتفهم لتحقيق الرؤى المستقبلية.
3. الحفاظ على المستوى المتحقق من جودة حياة العمل في شركات التأمين الأردنية والحرص على تعزيز مستواه باستمرار من خلال الآليات التالية:
- تصميم الوظائف بطريقة تعزز شعور الموظف بالإنجاز وتحقيق الذات، بأن تكون ذات مهام ومعايير واضحة، وتمكن الموظفين من أدائها بسهولة.
 - تقديم برامج تدريبية متنوعة للعاملين لتمكينهم من اكتساب مهارات جديدة وتطبيقها في العمل.
 - توفير مسارات مهنية واضحة لجميع العاملين، والسماح لهم بالوصول إلى المناصب الإدارية العليا في الشركات التي يعملون فيها.
 - العمل على التحديث المستمر لنظام تعويضات العاملين، بحيث يتم التنويع فيها بين المادية والمعنوية وبما يشبع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة.
 - تشجيع التواصل الفعال والعلاقات الإنسانية بين العاملين.
 - تشجيع العمل الجماعي، والتعاون الفعال بين فرق العمل لإنجاز المهام.

الدراسات المستقبلية المقترحة

- استناداً إلى هذه الدراسة وبعد الاطلاع على الأدب النظري لمتغيراتها، تقترح الباحثة بعضاً من الآفاق المستقبلية للبحث والدراسة، منها:
- تطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى صناعية أو خدمية.
 - أثر الأنماط القيادة الأخرى (كالقيادة الرؤيوية، والقيادة التحفيزية، والقيادة الأخلاقية) في جودة حياة العمل.
 - أثر القيادة التحويلية على التميز المنظمي.
 - إدخال متغير وسيط بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل كالمرونة المنظمة.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- الاتحاد الأردني لشركات التأمين الأردنية (2023). www.joif.org.
- برهوم، أديب، الشيخ، فداء، وسعيد، رشا (2017). أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على المشافي العامة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث، 39(23)، 161-197.
- البشاري، نجيب محمد، والجرافي، هند يحيى (2024). القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 95(11)، 92-126.
- تكروني، دنيا عبد الرحمن، الشماسي، أريج عبد الرحمن (2021). أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 185-208.
- جاد الرب، سيد محمد (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. جامعة قناة السويس.
- جرادات، ناصر، المعاني، أحمد، وعريقات، أحمد (2013). إدارة التغيير والتطوير. دار إثراء للنشر.
- حريم، حسين (2010). مبادئ الإدارة الحديثة (ط2). دار الحامد للنشر.
- حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية (مدخل متكامل). دار الحامد للنشر.
- حسن، أحمد محمد، وبشرى، صمويل تامر، وأبو زيد، خضر مخيمر، وعبد المحسن، علي صلاح (2023). العلاج التحليلي العقلي بالحرية النفسية لصمويل بشرى لتحسين جودة الحياة لدى معلمي التربية الفكرية دراسة حالة. مجلة كلية التربية، 39(10)، 187-217.
- حسن، مروان، وعطا، خالدية (2024). الاتصالات التنظيمية وتأثيرها في تحسين جودة حياة العمل. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 5(1)، 10-42.
- حماد، إياد (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(4)، 383-403.

- بني حمدان، خالد محمد طلال، القطب، محيي الدين، والخشالي، شاكِر جاراالله (2013). أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفيات عمان الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 15(1)، 79-97.
- حمزة، رضائي، وصغيري، حسين (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 10(3)، 23-41.
- ديسلر، جاري (2015). إدارة الموارد البشرية. (ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال). دار المريخ للنشر. (سنة النشر الأصلية 2014).
- الزبيدي، غنى، الزبيدي، ناظم، وعباس، حسين (2016). إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الزعبي، محمد عمر (2012). متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(2)، 327-352.
- السالم، مؤيد سعيد (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي (ط3). إثناء للنشر والتوزيع.
- السبايدة، نوال، ومساعدة، رائد، والزعبي، محمد (2015). القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(1)، 23-57.
- الشمري، عادل عايد (2015). واقع المناخ التنظيمي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 16(1)، 143-175.
- الشمري، هيا عايد صالح عبد الله (2025). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 45(45)، 1059-1098.
- الشوملي، سهير (2017). الاستثمار في القوى العاملة. دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع.
- أبو شيخة، نادر احمد (2018). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر.

- العبدى، فاطمة الزهراء (2024). جودة حياة العمل لدى أعوان الحماية المدنية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 10(3)، 115-124.
- عكر، منى (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الإداري. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 1(11)، 25-34.
- علي، نيفين عزت، ورستم، دعاء محمد (2021). أثر القيادة التحويلية على إبداع العاملين الدور الوسيط للأمان النفسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(1)، 262-317.
- العليان، فاطمة جروان، ودعّاس، أحمد عبد الله (2025). دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الأسرية لدى عينة من الأمهات والآباء في مدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 41(1)، 297-325.
- عليلي، نادية، وطياوي، أحمد (2021). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14(1)، 251-266.
- العمري، محمد بنى سعيد، واليافي، رندة سلامة (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(1)، 65-94.
- ماضي، سارة، وبورديمة، سعيدة (2021). جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري. مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، 5(1)، 102-120.
- مشمش، أشرف محمد (2023). تنمية رأس المال البشري في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل القيادة التحويلية دراسة حالة: بلدية غزة. المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، 5(1)، 1-21.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009). الاتجاهات الحديثة في دراسات ممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي (2020). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط5). دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الهبارنة، أحمد، والصوالحة، 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.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Aswathapp, K (2013). *Human resource management* (7th ed). Mc-Graw Hill Education.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, Ch., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, Ch., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1-17.
- Klein, L. L., Pereira, B. A., & Lemos, R. B. (2019). Quality of working life: Parameters and evaluation in the public service. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3), 1-34, <http://doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190134>
- Lam, N, Dyke, L. & Duxbury, L. (2011). Career development in best practices organizations: Critical success factors. *Journal of Public Sector Management*, 29(4), 22-30.
- 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. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications, Inc
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108, 104624, <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2019.104624>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson Education.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.