

# العلاقة بين القيادة التحويلية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية (بالتطبيق على الأمانة العامة لديوان الزكاة – إقليم النيل الأزرق 2024م)

أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد  
والعلوم الإدارية - جامعة النيل الأزرق

د. عبد اللطيف عمر محمد طه

## المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) وجودة الحياة الوظيفية بأمانة ديوان الزكاة إقليم النيل الأزرق، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: هل يوجد أثر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية للعاملين بأمانة ديوان الزكاة - إقليم النيل الأزرق؟ وتتضمن أهمية الدراسة المساهمة في رد المعرفة والمكتبة الأكاديمية بدراسة نظرية من شأنها إثراء الجانب المعرفي، وافترضت الدراسة تأثير أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية والإعتبارات الفردية) على جودة الحياة لوظيفية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين بأمانة ديوان الزكاة إقليم النيل الأزرق حيث اعتمد الدارس على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيع عدد (100) استمارة عن طريق العينة العشوائية على العاملين في أمانة ديوان الزكاة، تم استرداد عدد (79) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت (79%) استمارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة (0.05%). وعلى ضوء هذه النتائج خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها: تشجيع المنظمات على تبني أسلوب القيادة لتحويلية وجعلها ثقافة راسخة في مؤسساتهم لضمان مواكبة التطور وتحقيق الفعالية الإنتاجية، الاهتمام بتحويل العاملين إلى فريق عمل حتى يسهم في تطبيق نمط القيادة التحويلية وتحقيق جودة الحياة الوظيفية، تقديم الحوافز المعنوية والمادية للعاملين في ديوان الزكاة لضمان جودة الأداء والإنتاجية العالية.

الكلمات المفتاحية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

## Transformational leadership and its impact On Quality of Work Life “A Case Study of Zakat Chamber- Blue Nile Region 2024”

Dr.Abed Altif Omar Mohammed

### Abstract:

The study aimed to identify the relationship between transformational leadership in its four dimensions (Ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal, individual considerations), and the work life quality in the Secretariat of the Zakat Chamber in the Blue Nile Region. The problem of the study is represented in the following questions: is there an impact of transformational leadership on Quality of work life for worker in the secretariat of the Zakat Chamber, Blue Nile Region? The importance of the study includes contributing to the supply of knowledge and the academic library with a theoretical study that will enrich the cognitive aspect. The study hypothesized that, transformational leadership. Through its dimensions: (ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal, and individual considerations) impact on the work life quality. The analytical and prescriptive method is used. The study population was selected among the employees of the Secretariat of the Zakat Chamber in the Blue Nile Region, where the student relied on the questionnaire as a main tool for data collection, and (100) questionnaire were distributed from a random sample of workers in the Secretariat of the Zakat Chamber, while (97) a valid form were retrieved for analysis, with response rate of (97 %). The study researched findings among them: (there is a statistically significant relationship between the ideal effect and the work life quality at the level of significance. (05 %) and the effect of inspired motivation on the level of significance 0.05 %. with these results, the study concluded with recommendations, including: encouraging organizations to adopt the transformational leadership style and making it a firm culture in their institutions to ensure keeping develops with development and achieving productive efficiency, interest in transforming the worker in order to contribute to the implementation of the transformational leadership style and achieve the work life quality, provide moral and material incentives for the employees of the Zakat Chamber to ensure the quality of performance and high productivity.

**Key Word:** Ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal, and individual considerations”

## المقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تم الاهتمام بها لدى كثير من المفكرين والباحثين منذ العصور القديمة وازداد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر؛ وذلك لزيادة حاجة المؤسسات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التحديات والتغيرات والتطورات التي تشهدها المنظمة. من هنا ظهر ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، ومنها القيادة التحويلية، فهي قادرة على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم وبناء ثقة واحترام بين الطرفين من أجل القدرة على التغلب على التحديات التي تواجههم.

تعد الإدارة في الجهة المسئولة عن النجاح أو الإخفاق في المنظمة وتحقيق الأهداف التي يسعى أي مجتمع إلى الوصول إليها، ويعود هذا النجاح إلى قدرة الإداريين القائمين على المنظمات في حسن استخدامهم للموارد بطريقة سليمة.

إن التغيرات التي أفرزتها العولمة وانتشار استخدامات الإنترنت أدت إلى ضرورة وجود قيادة واعية تستطيع مواجهة التغيرات في بيئة العمل والقدرة على التكيف معها والاعتماد على الحلول الإبداعية، وهنا يتبين لنا أهمية نمط القيادة التحويلية كونها أحد الأساليب التي تحقق التميز الإداري.

يعد وجود الحياة الوظيفية ذو ارتباط كبير مع القيادة الإدارية في المنظمة وله دور كبير في القدرة على التغلب على التحديات التي تواجهها من أجل ضمان المواظبة والتطور والاستمرارية.

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: هل يوجد أثر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في أمانة ديوان الزكاة؟ وتتفرع عدة أسئلة فرعية من السؤال الرئيسي تتمثل في:

- ما مدى العلاقة بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية للعاملين في أمانة ديوان الزكاة؟

- ما مستوى العلاقة بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية للعاملين في أمانة ديوان الزكاة؟

- ما طبيعة العلاقة بين الاستنارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين في أمانة ديوان الزكاة؟

- ما درجة العلاقة بين الاعتبارات الفردية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين في أمانة ديوان الزكاة؟

## أهداف الدراسة:

التعرف على المفاهيم والدراسات النظرية التي لها علاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية.

التعرف على مدى توافر أنماط القيادة التحويلية في أمانة ديوان الزكاة.

توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية.

بيان كيفية تطبيق القيادة التحويلية على أمانة ديوان الزكاة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية.

### أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تستمد الأهمية العلمية في القيادة التحويلية كونها أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين في هذا المجال، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات التي تحركها، وترسم خططها وسياساتها، بالإضافة إلى أن تناول المفاهيم الإدارية الحديثة يمكن أن يساهم في رفد المعرفة والمكتبة الأكاديمية بدراسة نظرية من شأنها إثراء الجانب المعرفي.

الأهمية العملية: وتتمثل الأهمية العملية في:

بيان كيفية تطبيق القيادة التحويلية في أمانة ديوان الزكاة.

ابتكار أساليب حديثة يمكن أن تساعد على جودة الحياة الوظيفية.

ج. قد تشكل الدراسة دافعاً جديداً للباحثين للقيام بدراسات مماثلة تجري على مجتمعات أخرى.

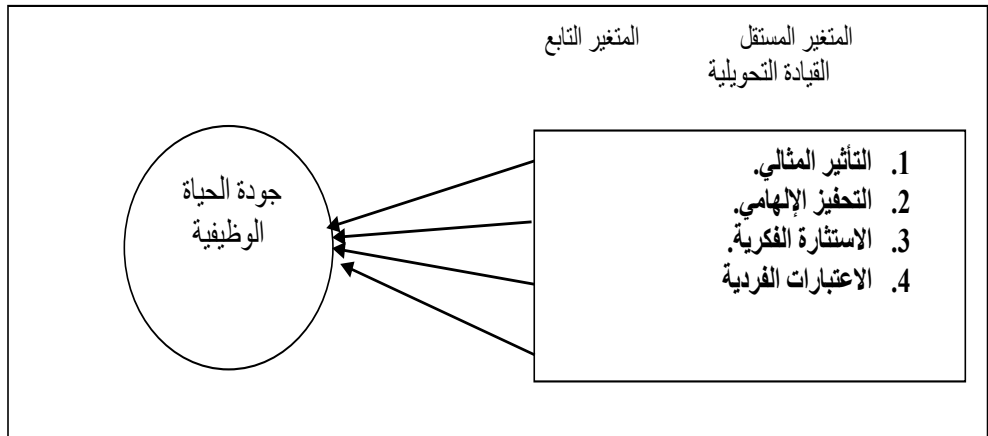
د. نتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف العاملين في ديوان الزكاة أهمية القيادة

التحويلية وأثرها في أدائهم الوظيفي، الأمر الذي يمكنهم من الوقوف على نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف ومعالجتها.

### نموذج الدراسة:

شكل (1)

نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الدارس من أدبيات الدراسة، 2024م.

## فرضيات الدراسة:

- يؤثر التأثير المثالي على جودة الحياة الوظيفية.
- يؤثر التحفيز الإلهامي على جودة الحياة الوظيفية.
- تؤثر الاستنارة الفكرية على جودة الحياة الوظيفية.
- تؤثر الاعتبارات الفردية على جودة الحياة الوظيفية.

## منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي، لكونهما أكثر المناهج استخداماً ويتناسبان مع موضوع الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بأمانة ديوان الزكاة - إقليم النيل الأزرق (المدراء والموظفون).

## حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أمانة ديوان الزكاة - إقليم النيل الأزرق.
- الحدود الزمانية: العام 2024م
- الحدود البشرية: العاملون بأمانة ديوان الزكاة - إقليم النيل الأزرق (المدراء - الموظفون).
- مصادر جمع البيانات:
- المصادر الأولية: الاستبيان.
- المصادر الثانوية: المراجع، الدوريات، السجلات، التقارير، البحوث العلمية والإنترنت.
- المحور الأول:
- الدراسات السابقة

## تمهيد:

وفقاً لموضوع الدراسة وأهدافها، يمكن أن نتناول الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع القيادة التحولية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية وذلك وفقاً لما يأتي:

### 1. دراسة المغربي (2004م):

بعنوان: (جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي)، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة التابعة لجامعة المنصورة، وتحديد أثر عوامل جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية، مجتمع الدراسة مكون من عدد (350) من جميع العاملين الدائمين من فئات الإداريين والأطباء والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، تمثلت نتائج الدراسة في الانخفاض النسبي لمستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة، عدم وجود اختلافات معنوية بين الفئات العاملة بتلك المراكز من الإداريين والأطباء والفنيين إلا في الأجور والمكافآت، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات لأهمها: ضرورة إعادة هيكلة نظام المكافآت والحوافز المادية بما يسمح للعاملين بالحصول

على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر حتى يساهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين.

## 2. دراسة الحراسي (2017م):

بعنوان: (القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم). هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وبلغت عينة الدراسة (370) معلماً ومعلمة، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي: ما مدى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان بالقيادة التحويلية بمدارسهم؟ وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجال الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي والمؤهل التعليمي)، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة الوظيفية، لصالح الفئة الأكثر خبرة (أكثر من عشر سنوات)، كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين بدرجة متوسطة بلغت (0.0462).

## 3. دراسة فيروز (2010م):

بعنوان: ( دور الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة، بإبراز أهميتها وأهدافها ودور كل من الفرد والمؤسسة في رفع الروح المعنوية للموظفين، طبقت هذه الدراسة على جميع العاملين بشركة ميامي للمشروبات الغازية بسطيف والبالغ عددهم (376) موظفاً، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين لشعورهم بالأمان في شأن تطوهم الوظيفي، وانخفاض درجة النزاعات والخلافات بين العاملين وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تحقيق رغباته وميوله وتنمية قدراته وتحقيق طموحاته في حدود الإمكانيات المتوفرة.

## 4. دراسة عبد العزيز (2011م):

بعنوان: (أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية)، سعت الدراسة إلى التعرف على القيادة التبادلية ونظريات القيادة والعلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: هل يوجد أثر للقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت؟ هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية بدولة الكويت، وتمثلت أهمية الدراسة في أثر تطبيق نمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف الصناعات النفطية بدولة الكويت، ومدى تأثيرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذا القطاع، واختبرت الدراسة الفرضية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية بدولة الكويت، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة في

تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع الصناعات في دولة الكويت، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين العاملين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت والبالغ عددهم (500) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها الاهتمام بتحويل العاملين إلى فريق عمل ذو معرفة يساهم في رسم إستراتيجية الشركة.

### 1. دراسة البليبيسي (2012م):

بعنوان: (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، ومدى تأثيرها بتطبيق منهج جودة الحياة الوظيفية من عدمه، واستهدفت الدراسة عدد (265) من العاملين في المنظمات غير الحكومية، من عدد (53) منظمة غير حكومية، وتمثلت فرضيات الدراسة في: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لجودة الحياة الوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تتمتع بجودة حياة وظيفية جيدة، كما أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية يمتاز بالكفاءة العالية والمستوى الراقى، وتمثلت توصيات الدراسة في: ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية من خلال التركيز على الأمان الوظيفي، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بإصدار تقارير الأداء بصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل على وجه السرعة.

### 2. دراسة الغزالي، حافظ (2012م):

بعنوان: (أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وتم توزيع عدد (489) استبانة على (28) شركة، من شركات التأمين الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إلى أن مستوى توافر القيادة بأبعادها الأربعة، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الاعتبارات الفردية في شركات التأمين الأردنية (كان مرتفعاً)، كما أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار كان أيضاً مرتفعاً.

### 3. دراسة ماضي (2014م):

بعنوان: (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء، وبلغت العينة (344)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت فرضيات الدراسة في: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود تأثير مهم ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن من أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في الرقي والتقدم الوظيفي والعلاقات الاجتماعية والاستقرار والأمان

الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات وبرامج التدريب والتعلم والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة من خلال تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا والمرؤوسين في الجامعات، وتوفير ترتيبات وجدول عمل مرنة في أداء المهام الوظيفية لمختلف الفئات من العاملين في الجامعات، وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين.

#### 4. دراسة البربري, (2016م):

بعنوان: (دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني)، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وقياس مستوى الاحتراق الوظيفي، لتحقيق أهداف الدراسة استخدام الدارس المنهج الوصفي التحليلي وأيضاً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، وتكونت عينة الدراسة من (210) موظفاً من العاملين بشبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توجد علاقة عكسية ضعيفة بين (-0.242) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة، كانت متوسطة وبوزن نسبي (61.33%)، وأهم توصيات الدراسة تكمن في ضرورة تعزيز توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أجل التقليل من الشعور بالاحتراق الوظيفي، أهمية تبني فلسفة إدارية تؤكد على ثقافة العمل الجماعي والتوفيق بين أعباء العمل وقدرات العاملين والتخفيف من حدة الروتين لما لها من دور في تحسين الثقة والراحة النفسية.

#### 5. دراسة عباس (2010م):

بعنوان: (سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، والتعرف على الاختلاف في تصور العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية لسلوكيات القيادة التحويلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، تم اختيار عينة من (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: هل لسلوكيات القيادة التحويلية أثر على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية؟ أما فرضيات الدراسة فقد تمثلت في: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً، إن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان متوسطاً.

#### 6. دراسة محمد (2019م):

بعنوان: (القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي في شركات السياحة المصرية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي،

التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) والأمان الوظيفي، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية والأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية بالقاهرة؟ واختبرت الدراسة الفرضية التالية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(a = 0.05)$ . بين القيادة التحويلية والأمان الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية الفئة (أ) بالقاهرة، واستخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة العاملين في شركة السياحة المصرية الفئة (أ) بالقاهرة، وكانت عينة الدراسة على عدد (415) استمارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هنالك علاقة ارتباط معنوية وطرديّة بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية وبين شعور العاملين بشركات السياحة الفئة (أ) بالأمان الوظيفي، كما يؤثر نمط القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً وإيجابياً على مستوى الأمان الوظيفي للعاملين بشركات السياحة الفئة (أ) بالقاهرة، وبنسبة بلغت (57.6%).

### التعقيب على الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على التعرف على الموضوع تحت الدراسة وبيان أهميته وأثره على المنظمات والأفراد، كما اهتمت الدراسات السابقة بالأبعاد بالنسبة للقيادة التحويلية والحياة الوظيفية، كما ركزت أيضاً الدراسات السابقة على ممارسة القيادة التحويلية والحياة الوظيفية في المجتمعات التي طبقت فيها عينات الدراسة، كما اتفقت أكثر الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي لكنها اختلفت في عدد العينات والمجتمعات وتاريخ الدراسة، وخلصت أكثر الدراسات السابقة بمجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية وتحويل العاملين إلى فريق عمل ذو معرفة والاهتمام بالعنصر البشري والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري والمنهجي ومجتمعات الدراسة والتوصيات والنتائج.

### المحور الثاني: القيادة التحويلية:

#### نشأة القيادة التحويلية:

في العام 1879م ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز Burns ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرتز من قبل العديد من الباحثين والعلماء، ففي العام 1985م قدّم Bass نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة (الغامدي، 2102م، ص33).

أمّ في بداية العام 1991م قام Bass Avolid بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة كاملة المدى، يحتوي على أربعة عناصر للقيادة التحويلية) التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي(وثلاثة عناصر لقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل)، وفي العام 1994م صنفها إلى صنفين:

صنف فعال: ويشمل القيادة التحويلية بعناصر الأربعة: (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي).

صنف غير فعال، حيث يشتمل القيادة التبادلية والتي تحتوي على عنصرين هما: (الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل)

أما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين الصنفين وطبقاً لـ Hartong فإن نظرية Bass اعتمدت على دمج الأفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف الربيعية، (0102م، ص 03).

### تعريف القيادة التحويلية:

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات تحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات مستقبلية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود، ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويلها إلى آمال وتوقعات ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدارك وتحقيق الذات في حياتهم العملية (عبد الواحد، 2009م، ص 27).

### هناك عدة تعريفات للقيادة التحويلية، منها (عبدالرحيم، 2009م، ص 29):

تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل.

وتعرف أيضاً بأنها استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من حجم التطلعات ويحول النظم والأفراد لا، ما ط من الأداء ذات مستوى عالٍ، فالقيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر في الأفراد ليقدموا عطاءات تفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل الأمانة والاستقامة الشخصية ووضع اعتباره لقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها واحترام الفرد والتفاهم مع الآخرين، فالقائد التحويلي يملك الرؤية والجاذبية والقدرة والتمكين والتحفيز والاستقامة (قاسم، 1995م، ص 276).

### أهمية القيادة التحويلية:

تُعد القيادة بمفهومها العام ضرورة لا بد منه لأي مجتمع و منظمة وهي أكثر أدوات التوجيه فعالية، وتظهر أهميتها في نجاح المنظمات أو فشلها، فالمنظمة الناجحة هي التي تتوفر لها قيادة سليمة لكونها تعزز ثقة العاملين بأنفسهم، وفي قائدهم وتدفعهم للعمل والإنجاز فوق المتوقع (مدحت، 2009م، ص 23).

تعمل القيادة التحويلية إلى الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل: الحرية، العدالة، المساواة، والإنسانية، سعياً منها في النهوض بشعور التابعين، كما يهتم القائد التحويلي بالأمر المرتبطة بحاجات تطوير قدرات المرؤوسين فيجعل اهتمامهم شاملاً يراعي ظروف العاملين الشخصية ويسهم في جعل العاملين منتجين فوق التوقعات. (عطا، 2013م، ص 19-20).

تعتبر القيادة التحويلية أكثر أمط القيادة فاعلية بالمقارنة مع أمط القيادة الأخرى،

وترجع أهميتها إلى قدرتها على التكيف ومعالجة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل التي تتسم بشدة بصورة مستمرة وتشجعهم على العمل الجماعي والتقليل من شعورهم بالعزلة الوظيفية (الغزالي، 2012م، ص8).

### أهداف القيادة التحويلية:

تشمل سلوكيات القيادة التحويلية عند (Bass) على أربعة عناصر وهي (بيتر، 5002م، ص391):

التأثير الكرزماطيكي أو الجاذبية القيادية: يسلك القائد وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذج يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة من يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارهم على حاجتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالملكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطاء التي يتعرض لها الإبتاع وأن يكونوا متوافقين وليسو متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكون بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت فيه هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر، فيعملون بأقصى طاقاتهم. الدفع والإلهام أو التحفيز: يتصرف القادة التحويليين بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به رؤوسهم وتغيب روح الجماعة وظهار الحماس والتفاؤل وتحفيز التابعين على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة وكذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.

التشجيع الإبداعي: يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وزيادة وزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة. الاهتمام الفردي أو مراعاة شعور الأفراد: وفقاً لهذه السمة والارتقاء بمستوى أدائه وموه، فيهمل دوره كمدرّب وناصح وصديق وموجه يهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويعم على خلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم رؤوسين أو عمال، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

### وظائف القيادة التحويلية:

هنالك بعض الوظائف الهامة عملية القيادة التحويلية وهي كالآتي (بزيع، 2006م، ص34):  
إدارة التنافس: ويتمثل ذلك في الالتزام بجمع المعلومات الحديثة والصحيحة واستخدام تلك المعلومات في مواجهة المنافسة وزيادة الميزة التنافسية.

إدارة التعقيد: يقوم القارئ بالتعامل مع كثرة المتغيرات بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.

تكيف المؤسسة مع التوجه العامي: ولتحقيق ذلك يتوجب على القائد وضع رؤية مستقبلية واضحة تمكن المؤسسة من التعايش مع المتغيرات المحيطة في ظل تحديد رسالة واضحة تعكس ذلك التوجه.

إدارة فرق العمل العالمية: يضع القائد فريق عمل قادر على التواصل في كافة التخصصات والمستويات الإدارية.

إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القائد هنا أن يضع له عدة مخارج للطوارئ والخطط المساندة يكون من خلالها قادر على قيادة دقة المؤسسة في حالة حدوث الطوارئ والمفاجآت التي من الممكن حدوثها في أي وقت بسبب ذلك التطور والتغير السريع.

إدارة التعليم والتدريب المستمر: بمجرد، القائد يؤمن بعملية التغيير فلا بد أن يوجد نظام تعليمي وتدريب مستمر من أجل مواجهة التغيرات والتطورات السريعة المحيطة بالمؤسسة.

### **مبادئ القيادة التحويلية:**

هناك ثمانية مبادئ للقيادة التحويلية وذلك على النحو التالي (الغامدي، 2011م، ص17):  
اعتبار المنظمة كنظام يشمل عدة عناصر متفاعلة مع الأفراد ومتراطة فيما بينها، وهنا ينبغي على القائد التحويلي العمل على تبني وتطوير نظم إدارية فاعلة لتحسين عملياته الإدارية. إيجاد خطة للمنظمة وإبلاغ الآخرين بها، وذلك بتبني إستراتيجية معينة لاستغلال الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.  
إيجاد نظام إداري للمنظمة لكونها نظاماً موحداً، مما ينبغي في هذا الشأن استبعاد الأساليب الإدارية القائمة.

- تدريب وتطوير كل العاملين في المنظمة.

- التمكين لأفراد ومجموعات العمل في المنظمة.

- التقييم المستمر للعمليات الإدارية.

- مكافأة العاملين على التحسين المستمر.

تشجيع التغيير المستمر فمن مسؤوليات القائد التحويلي، بث روح التغيير والتطوير بشكل مستمر حفاظاً على إنجازات المنظمة.

### **خصائص القيادة التحويلية:**

يتسم القائد التحويلي بالخصائص الآتية (آل سعود، 2013م، ص11):  
الرؤية المستقبلية: يخاطب ويوجه الأفراد وفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية وخلفيته الثقافية.

المصدقية: يتمتع بالنزاهة، ويؤمن الأتباع بنزاهته واستقامته فيجتهدون من أجل إتباع رؤية القائد الملهم.

قدرة القائد على إقناع الأعضاء بالقدرة والثقة بالنفس لكونه عون لهم على النجاح في ضوء معايير الأداء المناسبة لقدراتهم.  
يركز كل من القائد والتابعين في القيادة التحويلية على علاقات العمل المتبادلة والأهداف العامة بشكل أكبر من التركيز على السلطة.  
تدرك المنظمة في ظل القيادة التحويلية الحاجة للتغيير، كما تدرك مخاطر التغيير، وتمضي قدماً نحو مستقبل أكثر أمناً وتقدماً.

### أبعاد القيادة التحويلية:

قدّم باس وأفوليو نموذجاً للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد، وهي (الرشيدي، 2018م، ص39-11):

التأثير المثالي: وهو أعلى مستوى من مستويات القيادة التحويلية ويشير إلى امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي برسالة الشركة، والقدرة على غرس روح افخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، كما إنه يفض مصلحة الجماعة على مصلحته الذاتية، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس.  
التحفيز الإلهامي: هو تشجيع القائد بشكل مستمر للمرؤوسين من أجل أداء الأعمال بشكل جيد، والعمل من أجل تحقيق أهداف الشركة، بالإضافة إلى قدرته على نقل أفكاره مرؤوسيه بطريقة سهلة وبسيطة، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد وتصرفاته التي تثير في المرؤوسين حب التحدي واستثارة روح الفريق وإذكاء الحماس لديهم نحو الانجاز (الروسان، 2017م، ص181-166).  
الاستنارة الفكرية: يقصد بالاستنارة الفكرية تشجيع المرؤوسين على فهم أفضل لأي مشاك قد تواجههم وأن يكونوا قادرين على حل المشكلات بطريقة جديدة (جودة، 2016م، ص691-665).  
الاعتبارات الفردية: يقصد بالاعتبارات الفردية مجموعة السلوكيات التي يقوم القائمين خلالها بالاهتمام الشخصي بالمرؤوسين والاستجابة لهم (منصور، 2016م، ص200-177).

### معوقات تطبيق القيادة التحويلية:

- هنالك عدة معوقات تواجه تطبيق القيادة التحويلية منها (البرادعي، 2010م، ص29):
- البناء التنظيمي اهرمي، وشدة المركزية في اتخاذ القرارات.
- خشية الإدارة العليا من فقد سلطتها خشية الإدارة الوسطى من فقد السلطة.
- عدم الرغبة في التعبير وخوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- ضعف التشجيع على المبادرة والابتكار.
- ضعف نظام التحفيز.
- ضعف التدريب.
- التعارض بين أهداف السلعة وأهداف العاملين.

### مفهوم القيادة الإدارية:

ويعني مجموع الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجه والإشراف ومساعدة مرؤوسيه في

تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين، وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم (مكاوي، 2012م، ص12).

### المحور الثالث: جودة الحياة الوظيفية:

#### الجودة لغة:

تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة، وسوف نتناول أدناه أهم التعاريف (العزاوي، 2005م، ص31-41):

#### الجودة اصطلاحاً:

تعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها: (كلمة مشتقة من كلمة Quality)، ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية والشركات الكبرى وازدياد حدة المنافسة حيث أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشابهة ومتشعبة، وتشير الجودة إلى القدرة على مقابلة توقعات العميل وإشباع حاجاته (رشيد، 2009م، ص14).

#### مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

هنالك عدة تعريفات لجودة الحياة الوظيفية، منها (محمد، 2008م، ص7):

العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، وهي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعامين معها.

فيما يرى آخرون أن جودة الحياة الوظيفية تعني ظروف عمل جيدة وإشرافاً جيداً ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدرًا من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع على استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرصاً أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل (المغربي، 2004م، ص6).

#### فوائد وأهداف الحياة الوظيفية:

أشار Unnt بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى الآتي (محمد، 2008م، ص10):

زيادة ثقة العاملين.

المشاركة في حل المشاكل.

زيادة الرضا الوظيفي.

زيادة الفاعلية التنظيمية.

#### أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

اقترح الباحثون أبعاد متعددة تشكل مفهوم جودة الحياة الوظيفية من اتجاهات مختلفة تقوم على الأساس الذي قدمت من أجله كل دراسة وفيما يلي نبين الأبعاد الأكثر شيوعاً، والتي انفقت عليها معظم الدراسات وهي كما يلي:

الأمن والصحة المهنية: يؤثر الأمن والصحة المهنية في العم تأثيراً مباشراً على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أبنائهم بصفة عامة، وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين بيئة العمل أمر لا يمكن تجاهله، وبالتالي هي مسؤولة شامة لأقسام المنظمة جميعها، وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفاعلية الأداء وكفاءته، وتكمن أهمية الأمن والصحة المهنية في الآتي (السالم، 2009م، ص352):

- تقليل تكاليف العمل.

- توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر.

- تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

العلاقات الاجتماعية: تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية مثل: الاحترام المتبادل، التعاون، الانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية) والتي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعاً، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء، ويمكن تحديد العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل بالمستويات الآتية (سالم، 2009م، ص352):

- العلاقات بين المرؤوسين.

- العلاقات بين الرؤساء.

- العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

وبالتالي فإن العلاقات الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعاً لحاجته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينها، لذلك فإن المنظمة التي تنتج للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، فإن الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي لهم سيكون مرتفعاً والعكس هو الصحيح.

الأجور والرواتب: تمثل الأجور والرواتب أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين والعاملين وتوجيه هذا الأداء، وبالتالي توجه دافعية العاملين في اتجاه معين، حيث أن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج ت

يؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقصور هذه الأجور عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السليم للأداء مما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المنظمة، لذا فإنه وكلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء، حيث تمثل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد، وذلك لأسباب عدة من أهمها (إسماعيل، 2004م، ص93):

يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد وأسرهم خاصة في دول العالم الثالث، حيث ترتفع نسبة الإعالة مما يجعل الأمر المحدد الرئيس للمستوى المعيشي للأفراد وأسرهم.

يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه، وذلك من خلال ما يؤمنه من حاجات.

يلعب الأجر دوراً مهماً في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد.

يمثل الأجر مقياساً لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها.

الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ مبدأ المشاركة فيصنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، هو أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعزز انتماءهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقي وفي صنع القرار داخل المنظمة، ويتطلب النمط التشاركي توافر شرطين ضروريين: توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة وتوفر مستوى عالي من القناعة. الأمان والاستقرار الوظيفي: يُعد الاستقرار والأمان الوظيفي أمر حيوي للعاملين في المنظمات كافة، فهو من أهم ركائز النجاح في أي منظمة، لأنه يخلق جو من الطمأنينة والانتماء مما يدفع العاملين إلى الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الترقية والتقدم الوظيفي: تُعد الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين ومعنوياتهم، داخل الفئات الوظيفية المختلفة لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي، ويمكن إجمالي أهمية الترقية فيما يلي (الرفاعي، 2009م، ص14):  
توفر الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل.

الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل.

اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها، مما يجعل لها الاستمرارية.

تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها، أ، تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة يتعلم فيها العامل العمل الجديد كل يوم مولا يشعر بالملل، أو النهائية لطموحاته أو لقدراته.

### تحسين جودة الحياة الوظيفية:

ويتركز في المحاور الآتية (عدون، 1998م، ص348):

تحسين أداء الموظف: يعتبر من أكثر مداخل تحسين الأداء صعوبة لارتباطه المباشر بالموارد البشرية، فهو يركز في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على تلك العوامل البشرية المتعلقة برغبة الموظفين في العمل وقدرتهم على أدائه وما يرتبط بها من إشباع حاجاتهم الإنسانية الموجودة من وراء العمل، لهذا تعتبر المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب ركائز أساسية تحدد مدى إيجابية تلك العوامل البشرية في تأثيرها على أداء الموظف، وأداء المؤسسة ككل، كما تعتمد كفاءة الأداء البشري على مقدار العمل الذي تستطيع الموارد البشرية انجازه في الظروف العادية وعلى مقدار ما أنجزته الموارد البشرية فعلاً.

تحسين مهام الوظيفة: تحتاج العملية الإنتاجية رهين بمدى تطور وسائل الإنتاج من جهة، ومن جهة أخرى فالأداء الناجح للموارد البشرية رهين بمدى جودة ومناسبة تلك الوسائل للموارد البشرية أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية.

تحسين المناخ الوظيفي: يتضمن نوعين من العوامل الأول: العوامل الثقافية الذاتية، والتي يتحدد على ضوءها سلوك الموارد البشرية، ومدى جديتها وتفانيها في العمل، وقدرتها على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل في وقته المحدد (عبد اللطيف، 2001م، ص60).

والثاني: العوامل الثقافية التنظيمية، ويتحدد على ضوءها ثقافة المؤسسة بكل أبعادها المادية والفنية والتنظيمية، والتي لها أثر واضح على مستوى الأداء البشري، وأداء الموارد البشرية يكون منسجماً ومنسجماً مع قيمها الشخصية، ولهذا تكون القيم الشخصية شبيهة بالقيم السائدة في المكان الذي تعمل فيه، يدفعها ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرق إيجابية تؤدي في النهاية لتحسين أدائها مما يؤول للوصول إلى مستوى الأداء البشري الناجح (منهل، 191م، ص22).

### طرق قياس وممارسات جودة الحياة الوظيفية:

قياس جودة الحياة الوظيفية: اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال. بينما توصل جاد الرب إلى وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها، ويعظم من المعايير المرغوب فيها، وهذه المعايير تتمثل في الآتي:

- معدلات حوادث العمل.

- معدلات الشكاوى.

- معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.

- معدلات الغياب والتغيب.

- معدلات دوران العمل.

- معدلات الجزاءات.

- معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي.

طرق وممارسات جودة الحياة الوظيفية: وتتمثل في الآتي:

أظهر ما هو متوقع: يجب أن يفهم كل عضو في المؤسسة ما هو متوقع منهم؟ وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح لهم وللمنظمة؟ فكل موظف له الحق في معرفة المتطلبات اللازمة للعمليات والموظفين والمعدات، لذلك يجب تعريف هذه التوقعات بدقة وتوصيلها بموضوع ويجب أن يشترك الموظف في تحديد هذه المتطلبات

شارك الموظفين: يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكثر في إيجاد الحلول فإشراك الموظفين بجميع مستوياتهم في المؤسسة أو التنظيم يساعد في التغلب على المعوقات. اعتماد نهج طويل الأجل: الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأي منظمة، كما أن الخطة طويلة الأجل هامة لإحداث النجاح المطلوب.

ابدأ صغيراً: في البداية تبدأ رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية صغيرة فيجب على الإدارة البحث عن المكاسب الصغيرة والبدء بها، والنظر إلى التحسينات الصغيرة والتركيز عليها لضمان بعد ذلك نجاح المنظمة ككل.

ركز على عمل الفريق: يعتقد كثير من المدراء أن لديهم فريقاً عندما يكونون مجموعة أو قوى عمل معاً، ومن السهل أن تحضر وتكون مجموعة ولكن من الصعوبة بمكان أن تبني فريقاً فعم الفريق يجب أن يدخل عبر جميع الخطوط التنظيمية ومن المهم أن يعم الموظفون كفريق عمل من الأقسام المختلفة.

أمنح تدريباً: فلتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر مهم بقاء المنظمة، والتدريب يجب أن يأخذ الاتجاه العلمي، بغض النظر عما إذا كان يعبر عن كيفية تركيب آلة أو كيفية أداء عم، أو كيفية تشغيل حاسوب، أو طرق إحصائية، فمن الضروري تحديد الاحتياجات الوظيفية التي يجب على الموظف التمتع بها من أجل تحقيق النجاح.

اتصل وتواصل: يحتاج الموظفون معرفة ما يجري حتى يكونوا فعالين مؤثرين، كما أن إدارة المنظمة يجب أن تعرف ماذا يجري حتى تكون إدارة فعالة، وبالتالي فإن كلاً من العملاء والمساهمين يجب إشراكهم فيما يجري، ويمكن تمثيل ذلك مبرع يشمل: العملاء، المساهمين، الموظفون، وإدارة المنظمة.

شجع الموظفون: القائد الجيد يعتمد على تشجيع الموظفون بالمنظمة والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها، وأن يكون فعالاً من خلال توجيه الأسئلة الإيجابية وليس السلبية لضمان تحسين جودة العمل في المنظمة.

### الأهمية التطبيقية لبرامج جودة الحياة الوظيفية:

أظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، فإن هناك تأثيرات إيجابية بناءً على توافر وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ومن أهمها ما يلي (السالم، 2009م، ص35):

تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية وتسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشكلات. مشاركة أكبر عدد من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.

- زيادة انتماء العاملين وولاءهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.

- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.

- زيادة درجة الرضا الوظيفي.

- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة.

- انخفاض معدلات الغياب في المنظمة.

- تدني معدل دوران العمل في منظمات الأعمال.

- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة.

- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

### المحور الرابع: الدراسة الميدانية:

يتناول الدارس خلال ما يأتي وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

## مجتمع وعينة الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الدارس أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مدراء وموظفي الأمانة العامة لديوان الزكاة بإقليم النيل الأزرق بالمحافظات.

أما عينة الدراسة فقد اختار الدارس عينة قصدية حيث قام بتوزيع عدد (100) استمارة استبيان على المستهدفين على النحو التالي (35) أمانة ديوان الزكاة (15) محافظة الدمازين (12) محافظة الرصيرص (5) محافظة ود الماحي (10) محافظة باو (5) محافظة الكرمك (5) محافظة قيسان، (13) محافظة التضامن، من موظفي الأمانة العامة لديوان الزكاة بالأمانة والمحليات بإقليم النيل الأزرق، واستجاب عدد (97) مبحوث بنسبة استجابة بلغت (97 %).

## أداة الدراسة:

من أجل جمع البيانات استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات والبيانات إذ يعد من الوسائل المعتادة في مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك لتحديد أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية، وتحتوي الاستبانة على قسمين، القسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية، القسم الثاني يحتوي على متغيرات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (1)

وصف أداة الدراسة

عدد العبارات	المتغير المستقل (القيادة التحويلية) المحاور
5	التأثير المثالي.
4	التحفيز الإلهامي.
4	الاستنارة الفكرية.
3	الاعتبارات الفردية.
عدد العبارات	المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) - المحاور
3	الأمن والصحة المهنية
3	العلاقات الاجتماعية.
3	الأجور والرواتب.
3	الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة
3	الأمان والاستقرار الوظيفي.
3	الترقية والتقدم الوظيفي

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

## مقياس ليكرت:

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات الاستجابة وذلك على النحو

التالي:

جدول (2)

مقياس ليكرت الخماسي

1	2	3	4	5
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

الوسط الحسابي المرجح:

لتحديد المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت الخماسي، وبما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل البرنامج تعبر عن الأوزان (5 = أوافق بشدة، 4 = أوافق، 3 = محايد، 2 = لا أوافق، 1 = لا أوافق بشدة) نحسب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة 4/5 ويكون الناتج (80) وبالتالي يصبح الوسط المرجح على النحو التالي:

جدول (3)

الوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الوسط المرجح
لا أوافق بشدة	1 إلى 1.79
لا أوافق	1.80 إلى 2.59
محايد	2.60 إلى 3.39
أوافق	3.40 إلى 91.4
أوافق بشدة	4.20 إلى 5

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

صدق وثبات الأداة:

الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة النيل الأزرق، وعدد (3) وقد استجاب الدارس لآراء ومقترحات السادة المحكمين وقام بالتعديلات اللازمة.

ثبات أداة الدراسة: لإجراء اختبار الثبات استخدم الدارس معامل كرنباخ ألفا، ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، والجدول رقم (4) التالي يوضح ذلك.

جدول (4)

معامل الصدق والثبات

معامل الصدق الجذر التربيعي للثبات	معامل الثبات (ألفا كرنباخ)	عدد العبارات	المحور
0.862	0.744	5	التأثير المثالي.
0.852	0.727	4	التحفيز الإلهامي.
0.816	0.666	4	الاستنارة الفكرية.
0.816	0.667	3	الاعتبارات الفردية.
0.933	0.871	3	الأمن والصحة المهنية
0.848	0.720	3	العلاقات الاجتماعية.
0.837	0.701	3	الأجور والرواتب.
0.844	0.714	3	الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة
0.661	0.445	3	الأمان والاستقرار الوظيفي.
0.819	0.671	3	الترقية والتقدم الوظيفي
0.945	0.894	34	إجمالي المحاور

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

تدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة على ثبات عالٍ والقدرة على

تحقيق أغراض الدراسة.

### صدق الاتساق الداخلي للأداة:

لمعرفة مدى التجانس الداخلي للاستبيان فقد استخدمت الدراسة معاملات الارتباط لعبارات

كل محور من محاور الاستبيان يوضح ذلك الجداول التالية:

### أولاً: الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل:

أ/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول:

جدول (5)

الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور الأول
0.000	**0.662	تهتم الإدارة العليا بغرس روح الفخر والإعزاز في نفوس العاملين.
0.000	**0.629	يوجد فهم مشترك لدى العاملين بالديوان لأهدافه المراد تحقيقها.
0.000	**0.751	تحرص الإدارة العليا في تقديم مصلحة الجماعة على المصلحة الذاتية.
0.000	**0.694	تحرص إدارة الديوان على اتخاذ القرارات المناسبة
0.000	**0.744	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات للعاملين بطريقة واضحة
0.000		

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

يوضح الجدول (5) أعلاه، معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.  
ب/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني: (التحفيز الإلهامي):

جدول (6)

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور الثاني
0.000	**0.755	يتم مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف.
0.000	**0.778	تحرص إدارة الديوان على رفع مستويات الأداء لتحقيق الأهداف.
0.000	**0.714	تهتم الإدارة العليا بالديوان على إحداث التغييرات الإيجابية بالمؤسسة.
0.000	**0.728	تهتم الإدارة العليا بالديوان على توصيل الأفكار والتوجيهات بطريقة سهلة وميسورة.
0.000	0.744	

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

يوضح الجدول (6) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.

جدول (7)

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث

عبارات المحور الثالث	معامل الارتباط	القوة الاحتمالية
يتم وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه العاملين.	**0.789	0.000
توحيد مشاركة العاملين في وضع الحلول لمشاكل العمل.	**0.827	0.000
أرى أن العمل بالديوان يساعد في تحقيق آمال وتطلعات العاملين فيه.	**0.605	0.000
يتم تنفيذ العمل وفق خطط وسياسات عمل واضحة.	**0.580	0.000

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

يوضح الجدول (7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.

جدول (8)

الصدق الداخلي لعبارات المحور الرابع

عبارات المحور الرابع	معامل الارتباط	القوة الاحتمالية
تساهم إدارة الديوان إلى حد بعيد في تحقيق رغبات واحتياجات العاملين	**0.797	0.000
تحتزم الإدارة العليا بالديوان آراء العاملين.	**0.721	0.000
تقوم الإدارة العليا بالديوان بتفويض جزء من الصلاحيات للعاملين بطريقة علمية.	**0.804	0.000

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

يوضح الجدول (8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.

## ثانياً: الثبات الداخلي لمحاور المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية): أ/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول: (الأمن والصحة المهنية):

جدول (9)

الصدق الداخلي لعبارات محور الأمن والصحة المهنية

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور
0.000	**0.872	تتوفر بالديوان وسائل السلامة والأمن للعاملين
0.000	**0.905	هنالك بيئة عمل آمنة في مكان عملي.
0.000	**0.889	يوجد اهتمام بإعداد برامج تدريبية خاصة بالسالمة والصحة المهنية.

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

يوضح الجدول (9) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.

ب/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني: (العلاقات الاجتماعية):

جدول (10)

الصدق الداخلي لعبارات محور العلاقات الاجتماعية

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور الثاني
0.000	**0.761	أشعر أن هناك احترام متبادل بين العاملين بالديوان
0.000	**0.793	تلعب الإدارة العليا بالديوان دوراً كبيراً في غرس روح الانتماء للجماعة في المؤسسة.
0.000	**0.857	يحرص العاملون بالديوان على تحقيق المصلحة العامة والتجرد من حب الذات.

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

يوضح الجدول (10) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.

جدول (11)

الصدق الداخلي لعبارات محور الأجور والرواتب

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور الثالث
0.000	**0.845	الأجور والرواتب التي يتقاضاها العاملون تحقق الرضا الوظيفي.
0.000	**0.677	يتم تصميم نظام الأجور وفقاً للكفاءات والمهارات
0.000	**0.848	تُلبى الأجور احتياجات وطلبات العاملين.

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

يوضح الجدول (11) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.  
د/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الرابع: (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة):

جدول (12)

الصدق الداخلي لعبارات المحور الرابع

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور الرابع
0.000	**0.824	تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
0.000	**0.763	توجد جسور من الثقة بين العاملين والإدارة.
0.000	**0.808	تتسم القيادة بالتشاركية في مؤسسة ديوان الزكاة.

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

يوضح الجدول (21) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.  
ه/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور الخامس: (الأمان والاستقرار الوظيفي):

جدول (13)

الصدق الداخلي لعبارات المحور الخامس

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور الخامس
0.000	**0.707	تهتم الإدارة برفع الروح المعنوية للعاملين لتجويد الأداء.
0.000	**0.656	أرى أن العاملين بالديوان لديهم المقدرة على تحمل ضغط العمل.
0.000	**0.709	تحقيق مسؤولية تحقيق الأهداف تكمن على الجميع

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

يوضح الجدول (31) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.

### و/ نتائج الاتساق الداخلي للمحور السادس: (الترقية والتقدم الوظيفي):

جدول (14)

الصدق الداخلي لعبارات المحور السادس

القوة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور السادس
0.000	**0.768	تتوافق القدرات العملية مع المؤهل العلمي للعاملين بالديوان.
0.000	**0.835	تعتمد الترقية على أسس ومعايير إدارية واضحة.
0.000	**0.727	تعتمد الإدارة التدريب كأساس لبناء قدرات ومهارات العاملين.

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

يوضح الجدول (41) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات.

### تطبيق الأداة:

بعد التحقق من صدق وثبات الأداة تم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (001)

فرد، على النحو التالي:

جدول (15)

عدد الاستبانة الموزعة

نسبة الاستبانة الموزعة	نسبة الاستبانة المستردة	نسبة الاسترداد	الاستبانة الغير صالحة للتحليل	نسبة الاستبانة الغير صالحة للتحليل	الاستبانة الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانة الغير صالحة للتحليل
100	97	97%	2	2%	95	95%

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل معالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة استخدم الدارس البرنامج الإحصائي

Spss والأساليب الإحصائية التالية:

معامل ألفا كرنباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

معامل ارتباط بيرسون: لمعرفة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

التكرارات والنسب المئوية: لحساب تكرار ونسبة المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة الاستجابة على أسئلة الاستبيان.  
اختبار (ت) للعينه الواحدة: لمقارنة متوسط الإجابات مع الوسط الفرضي.  
تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: لمعرفة درجة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، والاعتماد على معامل التحديد ( $r^2$ ) لمعرفة قدرة النموذج على تفسير العلاقات بين المتغيرات واستخدام اختبار (ف) للتعرف على معنوية العلاقات بين المتغيرات.  
وصف المتغيرات الديمغرافية:

بهدف تحليل المتغيرات الشخصية لعيينة الدراسة لمعرفة مدى تمثيل إجابات المبحوثين لمجتمع الدراسة وتقديم إحصاء وصفيًا للبيانات الشخصية، فقد تم تلخيص هذه البيانات في شكل جداول وأشكال على النحو التالي:

#### 1/ التوزيع التكراري لمتغير النوع:

جدول (16)

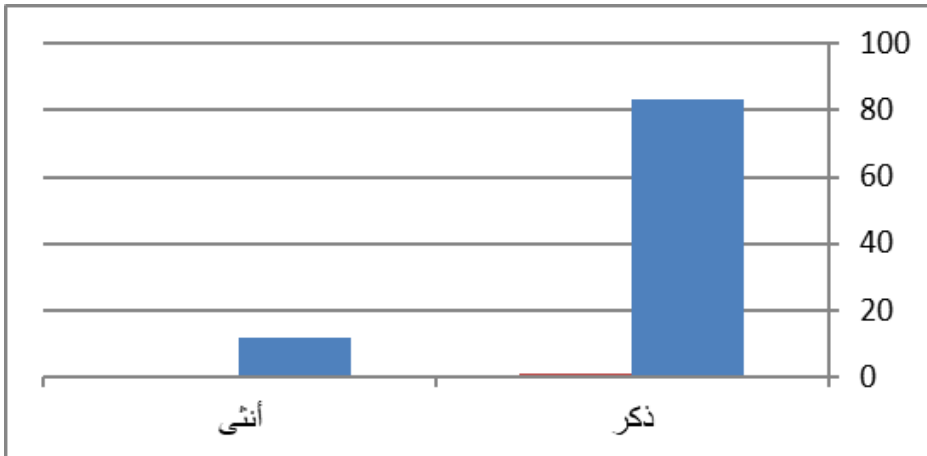
التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع

النسبة	التكرار	النوع
%87	83	ذكر
%12.6	12	أنثى
%100	95	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

شكل (1)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع



المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

يتضح من الجدول (16) والشكل (1) أن النسبة الأكبر من الذكور حيث بلغت 87.4 %، أما الإناث فنسبتهم 12.6 %.

2/ التوزيع التكراري لمتغير العمر:

جدول (17)

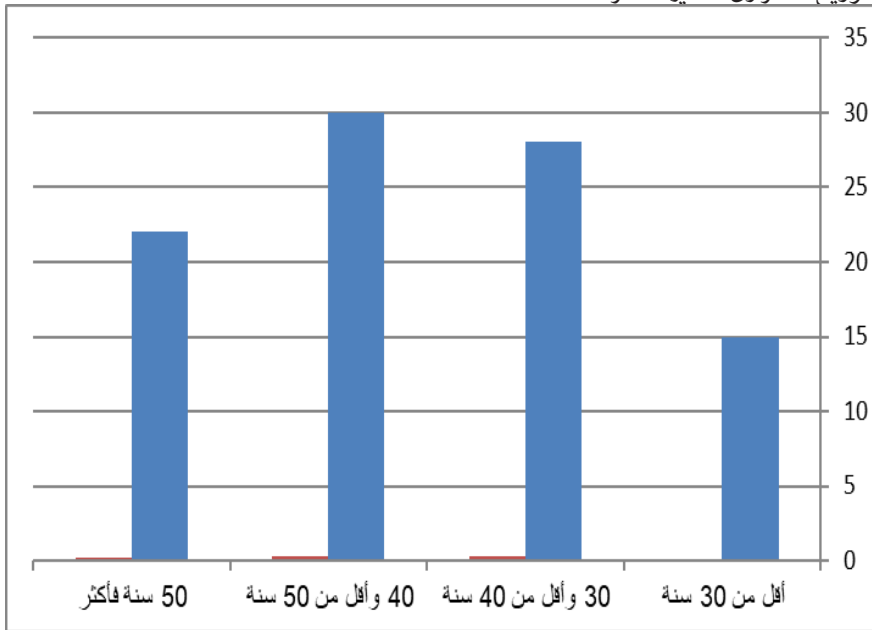
التوزيع التكراري لمتغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
% 15.8	15	أقل من 30 سنة
% 29.5	28	30 وأقل من 40 سنة
% 31.6	30	40 وأقل من 50 سنة
% 23.1	22	50 سنة فأكثر
% 001	59	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

شكل (2)

التوزيع التكراري لمتغير العمر



المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

يتضح من الجدول (17) والشكل (2) أن غالبية أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة العمرية ما بين (40-50) سنة بنسبة 31.6 %، و (30-40) بنسبة (29.5 %).

3/ التوزيع التكراري لمتغير الحالة الاجتماعية:

جدول (18)

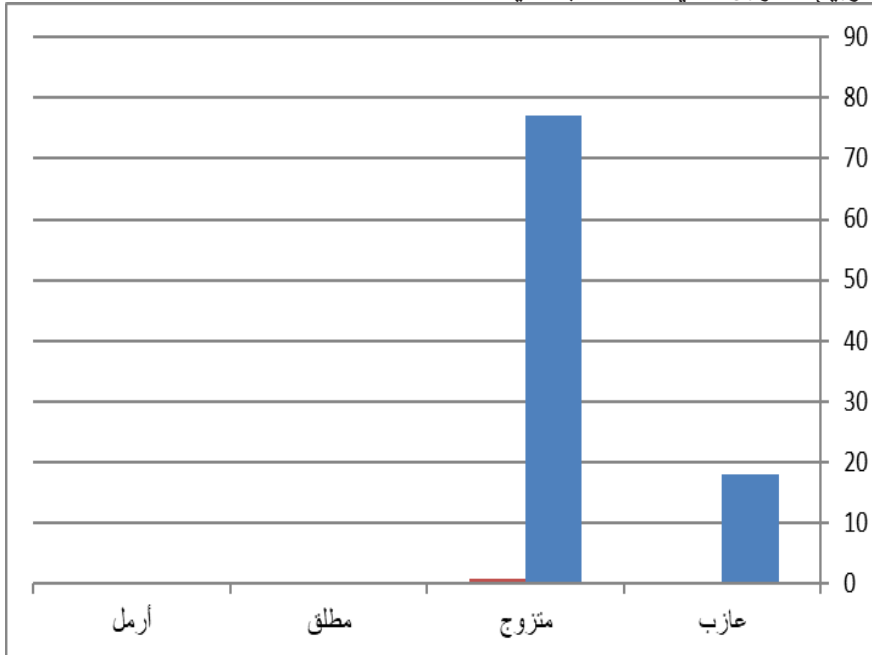
التوزيع التكراري لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
% 18.9	18	عازب
% 81.1	77	متزوج
% 0	0	مطلق
% 0	0	أرمل
% 100	95	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

شكل (3)

التوزيع التكراري لمتغير الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

يتضح من الجدول (18) والشكل (3) أن النسبة الأكبر من المتزوجين (77)، أي بنسبة

(77.81%) والعازبين (18) بنسبة (18.9%) والمطلقين لا يوجد، والأرامل لا يوجد.

#### 4/ التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (19)

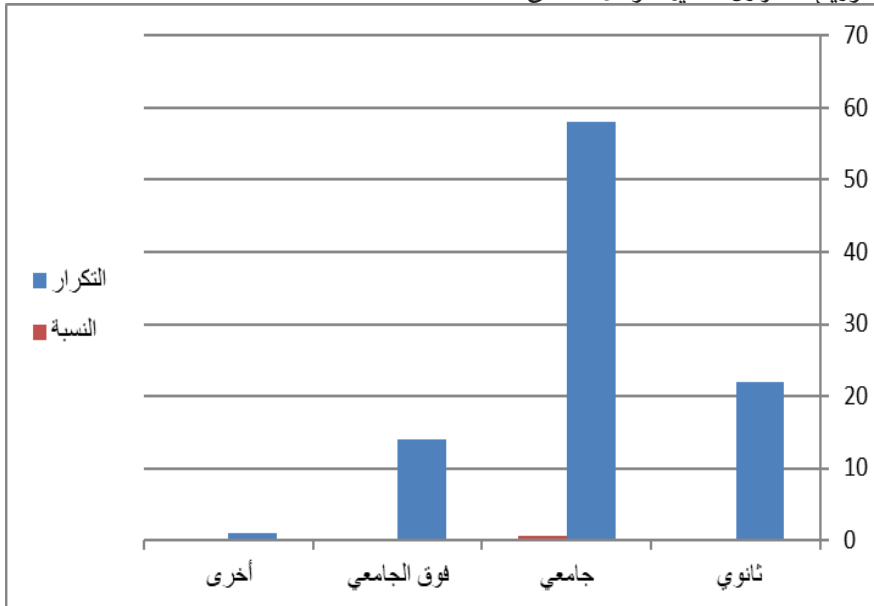
التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
% 23.2	22	ثانوي
% 61.1	58	جامعي
% 14.7	14	فوق الجامعي
% 1.1	1	أخرى
% 100	95	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

شكل (4)

التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

يتضح من الجدول (91) والشكل (4) أن النسبة الأكبر من الجامعيين (85)، أي: بنسبة (1.16%)، حملة الشهادة الثانوية (22) بنسبة (2.32%) وفوق الجامعية (41) بنسبة (7.41%)، والأخرى (1) بنسبة (1.1%).

## 5/ التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (20)

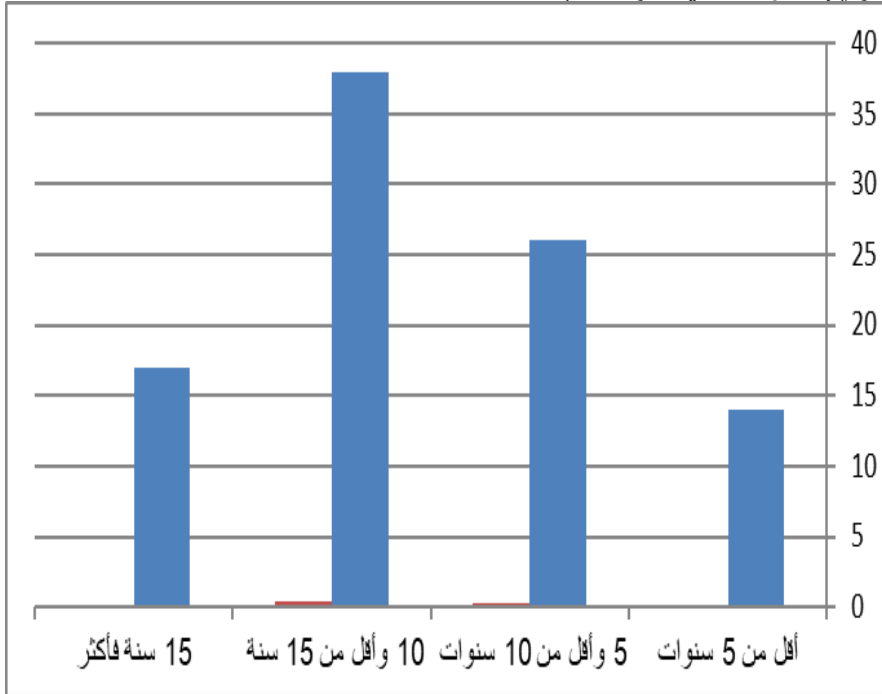
التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
14.7 %	14	أقل من 5 سنوات
27.4 %	26	5 وأقل من 10 سنوات
40 %	38	10 وأقل من 15 سنة
17.9 %	17	15 سنة فأكثر
100 %	95	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

شكل (5)

التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

يتضح من الجدول (20) والشكل (5) نجد أن الذين تبلغ سنوات خبرتهم أقل من سنوات (14) بنسبة (14.7%) و (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (27.4%) و (من 10-15 سنة) بنسبة (38) بنسبة (40%) و (15 سنة فأكثر، (17) بنسبة (17.9%).

## 6/ متغير المسمى الوظيفي:

جدول (21)

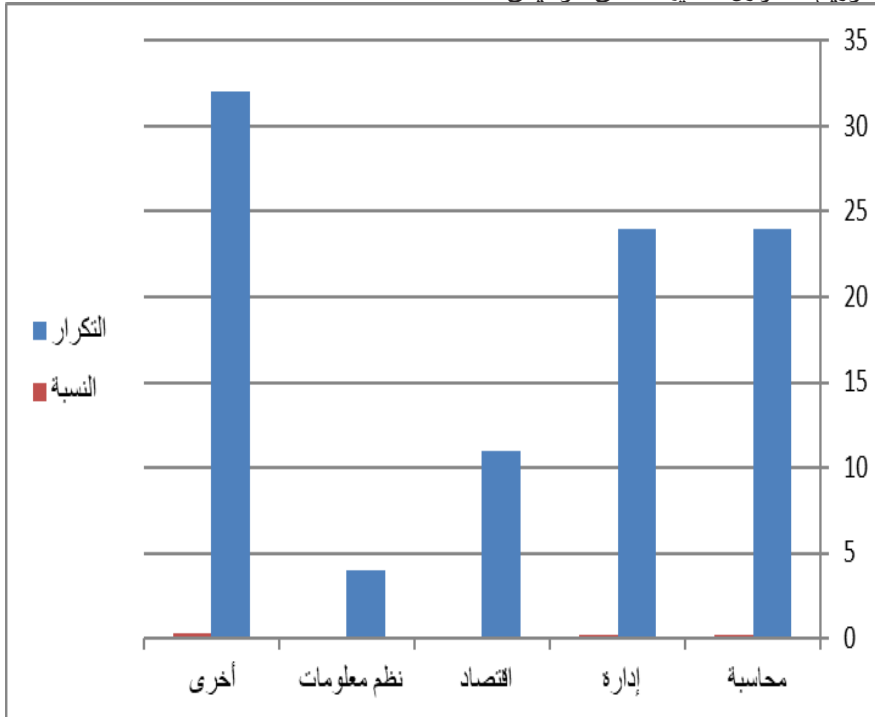
التوزيع التكراري لمتغير المسمى الوظيفي

توزيع النسبة	تكرار	مسمى الوظيفة
7.4 %	7	مساعد إداري
12.6 %	12	مساعد
21.1 %	20	مساعد سكرتير
56.8 %	54	موظف
2.1 %	2	مدير
100 %	95	إجمالي

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

شكل (6)

التوزيع التكراري لمتغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

يتضح من الجدول (21) والشكل (6) نجد أن الموظفين يمثلون النسبة الأكبر (54) بنسبة

(56.4%) والمدراء العميين (7) بنسبة (7.4%).

## 7/ التوزيع التكراري لمتغير التخصص:

جدول (22)

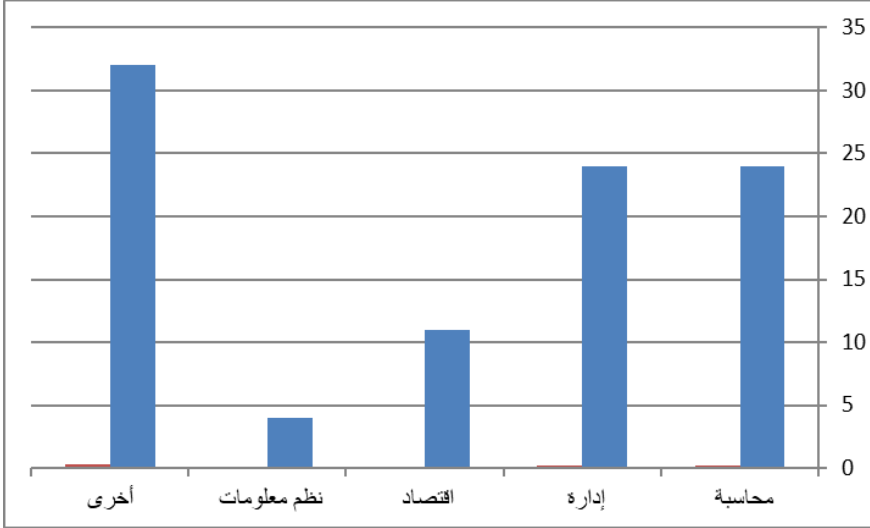
التوزيع التكراري لمتغير التخصص العلمي

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
25.3 %	24	محاسبة
25.3 %	24	إدارة
11.6 %	11	اقتصاد
4.2 %	4	نظم معلومات
33.7 %	32	أخرى
100 %	95	المجموع

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

شكل (7)

التوزيع التكراري لمتغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 2024م.

يتضح من الجدول (22) والشكل (7) يتضح أن التخصصات الأخرى تمثل النسبة الأكبر بنسبة (33.7%)، ثم المحاسبة والإدارة بنسبة (25.3%) والاقتصاد بنسبة (11.6%) ونظم المعلومات بنسبة (4.2%).

### اختبار الفرضيات:

يتناول هذا المبحث عرض نتائج محاور الدراسة ومناقشتها، وذلك لمعرفة آراء الموظفين حولها، واختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

## تحليل نتائج المتغير المستقل (القيادة التحويلية):

المحور الأول (التأثير المثالي):

جدول (23)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التأثير المثالي

الترتيب	درجة الموافقة	قيم (ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور الأول
الثانية	أوافق	42.35	0.000	0.927	4.03	تهتم الإدارة العليا بغرس روح الفخر والإعزاز في نفوس العاملين .
الأولى	أوافق	44.80	0.000	0.906	4.16	يوجد فهم مشترك لدى العاملين بالديوان لأهدافه المراد تحقيقها.
الثالثة	أوافق	38.30	0.000	1.02	4.03	تحرص الإدارة العليا في تقديم مصلحة الجماعة على المصلحة الذاتية.
الرابعة	أوافق	45.41	0.000	0.849	3.95	تحرص إدارة الديوان في اتخاذ القرارات المناسبة.
الخامسة	أوافق	36.41	0.000	1.03	3.85	يتم تحديد الإدارة والمسؤوليات للعاملين بطريقة واضحة.
	أوافق	58.45	0.000	0.068	4.00	متوسط المحور

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98) 05.

يتبين من تحليل عبارات محول الهيكل التنظيمي أن عبارة : (يسمح الهيكل التنظيمي الحالي بالمشاركة في اتخاذ القرارات: جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (1.4)، وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (906.) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: (يهتم تحديد الإدارة والمسؤوليات للعاملين بطريقة واضحة) بمتوسط (58.3) حسابي وانحراف معياري (068.) مما يعني موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور.

## المحور الثاني: التحفيز الإلهامي:

جدول (24)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التحفيز الإلهامي

الترتيب	درجة الموافقة	قيم (ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
الأولى	أوافق بشدة	41.56	0.000	0.984	4.2	يتم مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف.
الثانية	أوافق	48.72	0.000	0.823	4.1	تحرص إدارة الديوان على رفع مستويات الأداء في العمل لتحقيق الأهداف.
الثالثة	أوافق	43.14	0.000	0.898	3.9	تهتم الإدارة العليا بالديوان على إحداث التغييرات الإيجابية بالمؤسسة .
الرابعة	أوافق	45.98	0.000	0.823	3.8	تهتم الإدارة العليا بالديوان على توصيل الأفكار والتوجيهات بطريقة سهلة.
	أوافق	60.06	0.000	0.656	4.0	متوسط المحور

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98) 05.

يتبين من تحليل عبارات محور التأثير المثالي أن عبارة: (يتم مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف) جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (2.4)، وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (489.0)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: (تهتم الإدارة العليا بالديوان على توصيل الأفكار والتوجيهات بطريقة سهلة بمتوسط (8.3.0) حسابي وهو أقل من متوسط المحور وانحراف معياري (656)، مما يعني موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور.

### المحور الثالث: (الاستنارة الفكرية):

جدول (25)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور

الترتيب	درجة الموافقة	قيم (ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
الثالثة	أوافق	36.72	0.000	0.984	307	يتم وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه العاملين.
الرابعة	أوافق	32.31	0.000	0.823	3.6	توحيد مشاركة العاملين في وضع الحلول لمشاكل العمل.
الثانية	أوافق	44.47	0.000	0.898	3.8	أرى أن العمل بالديوان يساعد في تحقيق آمال وتطلعات العاملين فيه.
الأولى	أوافق	25.34	000.0	328.0	3.9	يتم تنفيذ العمل وفق خطط وسياسات عمل واضحة.
	أوافق	35.45	000.0	656.0	7.3	متوسط المحور

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98). 05.

يتبين من تحليل عبارات محور الهيكل التنظيمي أن عبارة: (يتم تنفيذ العمل وفق خطط وسياسات عمل واضحة، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (9.3)، وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (0.886) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: توحيد مشاركة العاملين في وضع الحلول لمشاكل العمل، بمتوسط (6.3) حسابي وانحراف معياري (80.1) مما يعني موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور.

### المحور الرابع: الاعتبارات الفردية:

جدول (26)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات الاعتبارات الفردية

الترتيب	درجة الموافقة	قيم (ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
الثالثة	أوافق	36.36	0.000	0.916	3.5	تساهم إدارة الديوان إلى حد بعيد في تحقيق رغبات واحتياجات العاملين فيه.
الثانية	أوافق	40.22	0.000	0.877	3.6	تحترم الإدارة العليا بالديوان آراء العاملين.

عبارات المحور الثاني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معنوية التقدير	قيم (ت)	درجة الموافقة	الترتيب
تقوم الإدارة العليا بالديوان بتفويض جزء من الصلاحيات للعاملين بطريقة علمية .	3.7	1.00	0.000	35.96	أوافق	الأولى
متوسط المحور	6.3	637.0	000.0	22.84	أوافق	

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98) 05.

ي تبين من تحليل عبارات محور التدريب أن عبارة: (تقوم الإدارة العليا بتفويض جزء من الصلاحيات للعاملين بطريقة علمية، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.7) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (1.00) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: (تساهم إدارة الديوان إلى حد بعيد في تحقيق احتياجات العاملين) بمتوسط (3.5) حسابي، وهو أقل من متوسط المحور وانحراف معياري (0.916) ( مما يعني موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور.

### تحليل نتائج المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية): المحور الأول (الأمن والصحة المهنية):

جدول (27)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأمن والصحة المهنية

عبارات المحور الثاني	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معنوية التقدير	قيم (ت)	درجة الموافقة	الترتيب
تتوفر بالديوان وسائل السلامة والأمن للعاملين	3.1	1.26	0.000	24.56	محايد	الثالثة
هنالك بيئة عمل آمنة في مكان عملي.	3.3	1.24	0.000	26.16	محايد	الثانية
يوجد اهتمام بإعداد برامج تدريبية خاصة بالسلامة والصحة المهنية.	0.3	22.1	000.0	05.42	محايد	الأولى
متوسط المحور	2.3	01.1	000.0	22.84	محايد	

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98) 05.

يتبين من تحليل عبارات محور الهيكل التنظيمي أن عبارة: (هنالك بيئة عمل آمنة في مكان عملي، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.3) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (42.1) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: (يوجد اهتمام إحصائياً ببرامج تدريبية خاصة بالسلامة والصحة المهنية بمتوسط (3) حسابي وانحراف معياري (22.1) مما يعني أن أفراد العينة محايدون في الإجابة على جميع عبارات هذا المحور.

المحور الثاني: العلاقات الاجتماعية:

جدول (28)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات العلاقات الاجتماعية

الترتيب	درجة الموافقة	قيم (ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
الأولى	أوافق بشدة	52.37	0.811	0.26	4.3	أشعر أن هنالك احترام متبادل بين العاملين بالديوان.
الثالثة	أوافق	44.54	0.875	1.24	4.0	تلعب الإدارة العليا بالديوان دوراً كبيراً في غرس روح الانتماء للجماعة في المؤسسة.
الثانية	أوافق	54.43	31.1	22.1	10.4	يحرص العاملون بالديوان في تحقيق المصلحة العامة والتجرد من حب الذات.
	أوافق	97.25	167.0		1.4	متوسط المحور

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98). 05.

يتبين من تحليل عبارات محور التدريب، أن عبارة: (أشعر أن هنالك احترام متبادل بين العاملين بالديوان، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.4) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (118.0) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: (تلعب الإدارة العليا بالديوان دوراً كبيراً في غرس روح الانتماء للجماعة في المؤسسة بمتوسط (4) حسابي وهو أقل من متوسط المحور وانحراف معياري (176.0) مما يعني موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور.

## المحور الثاني: الأجور والرواتب:

جدول (29)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأجور والرواتب

الترتيب	درجة الموافقة	قيم (ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
الأولى	أوافق	28.26	0.000	1.20	3.4	الأجور التي يتقاضاها العاملون تحقق الرضا الوظيفي.
الثانية	محايد	27.90	0.000	1.16	3.3	يتم تصميمي نظام الأجور وفقاً للكفاءات والمهارات.
الثالثة	محايد	58.42	000.0	81.1	3.0	تلبى الأجور احتياجات وطلبات العاملين
	محايد	21.43	000.0	639.0	2.3	متوسط المحور

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98) 05.

يتبين من تحليل عبارات محور الأجور التي يتقاضاها العاملون تحقق الرضا الوظيفي، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.3) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور، وانحراف معياري (0.21) بينما جاءت في المرتبة الأولى عبارة: تلبى الأجور احتياجات وطلبات العاملين بمتوسط (0.3) حسابي وهو أقل من الوسط الحسابي العام.

## المحور الرابع: (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة):

جدول (30)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة

الترتيب	درجة الموافقة	قيم (ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
الثالثة	أوافق	29.60	0.000	1.11	3.3	تم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
الأولى	أوافق	34.88	0.000	1.03	3.7	توجد جسور من الثقة بين العاملين والإدارة
الثانية	أوافق	36.24	0.000	0.985	3.6	تتسم القيادة بالتشاركية في مؤسسة ديوان الزكاة
	أوافق	٧٨,١٤	٠٠٠,٠	٤٣٨,٠	٥,٣	متوسط المحور

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98). 05.

يتبين من تحليل عبارات محور لعبارات الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (7.3) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور، وانحراف معياري (30.1) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة، عبارة تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمتوسط (3.3) حسابي، وهو أقل من الوسط الحسابي.

### المحور الخامس: (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة):

جدول (31)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأمان والاستقرار الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	قيم (ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
الثالثة	أوافق	35.23	0.000	1.02	3.7	تهتم الإدارة برفع الروح المعنوية للعاملين لتجويد الأداء.
الأولى	أوافق بشدة	45.88	0.000	1.941	4.4	أرى أن العاملين بالديون لديهم القدرة على ضغط العمل.
الثانية	أوافق بشدة	07.84	000.0	358.0	2.4	تضمن مسؤولية تحقيق الأهداف على الجميع.
	أوافق	70.26	000.0	946.0	1.4	متوسط المحور

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98). 05.

يتبين من تحليل عبارات المحور الخامس، أن عبارة أرى أن العاملين بالديون لديهم القدرة على ضغط العمل، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.4) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (149.0) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: تحقيق مسؤولية الأهداف تكمن على الجميع بمتوسط (7.3) حسابي وهو أقل من الوسط الحسابي.

## المحور السادس: (الترقية والتقدم الوظيفي):

جدول (32)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الترقية والتقدم الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	قيم (ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
الثانية	أوافق بشدة	33.29	0.000	1.04	3.5	تتوافق القدرات العملية مع المؤهل العلمي للعاملين.
الثالثة	أوافق	25.86	0.000	1.27	3.3	تعتمد الترقية على أسس ومعايير إدارية واضحة.
الأولى	أوافق	3.081	0.000	61.1	6.3	تعتمد الإدارة التدريب لبناء قدرات ومهارات العاملين.
	أوافق	38.18	0.000	0.904	5.3	متوسط المحور

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98). 05.

يتبين من تحليل عبارات المحور السادس: (تعتمد الإدارة التدريب لبناء قدرات ومهارات العاملين) جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (6.3)، وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (61.1) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: (تعتمد الترقية على أسس ومعايير إدارية واضحة، بمتوسط (3.3)، حسابي، وهو أقل من الوسط الحسابي للعام للمحور.

### اختبار الفرضيات:

تستند الدراسة على فرضية رئيسة وتنبثق منها أربعة فرضيات فرعية على النحو التالي: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

وتنص هذه الفرضية على أنه: (توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستنارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، وجودة الحياة الوظيفية، والجدول رقم (33) أدناه يوضح نتائج هذه الفرضية.

جدول (33)

الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الأثر	قيمة (ف)	معنوية الاختبار
التأثير المثالي	0.684	0.697	0.123	51.788	0.000
الاستنارة الفكرية.			0.103		
التحفيز الإلهامي			0.295		
الاعتبارات الفردية			0.395		

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98). 05.

يوضح الجدول (33) أعلاه، دور أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الارتباط الخطي بين هذه الأبعاد وجودة الحياة الوظيفية البالغ (486.0) ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد (96 %) كما أظهر تحليل التباين معنوية الانحدار، حيث بلغت قيم (F) (51.788) مما يؤكد وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

### اختبار الفرضية الأولى:

لاختبار هذه الفرضية نقوم بإعادة صياغتها على النحو التالي:  
فرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى الثقة (95 %).

فرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى الثقة (95 %).

من تحليل الانحدار الخطي نحصل على النتائج المعروضة في الجدول.

جدول (34)

نتيجة اختبار الانحدار لأثر التأثير المثالي

عبارات المحور الثاني	R الارتباط	R2 معامل التحديد	تحليل التباين	درجة الحرية	معامل انحدار B	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.614	0.37	56.30	94	0.574	0.000
معادلة الانحدار	Y = 1.134 + 0.574 X					

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98). 05.

يوضح الجدول (43) أعلاه، نجد أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.5 نرفض فرض العدم نقبل الفرضية البديلة وجود علاقة بني التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية.

### اختبار الفرضية الثانية:

التحفيز الإلهامي يؤدي إلى جودة الحياة الوظيفية:

لاختبار هذه الفرضية نقوم بإعادة صياغتها على النحو الآتي:

فرض العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى الثقة (95 %).

فرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى الثقة (95 %).

من تحليل الانحدار الخطي نحصل على النتائج المعروضة في الجدول رقم (35) أدناه:  
جدول (35)

نتيجة اختبار الانحدار لأثر التحفيز الإلهامي

مستوى الدلالة	معامل انحدار B	درجة الحرية	تحليل التباين	R2 معامل التحديد	R الارتباط	عبارات المحور الثاني
0.000	0.589	94	57.73	0.38	0.619	التأثير المثالي
Y = 1.126 + 0.589 X						معادلة الانحدار

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98) 05.

من الجدول (53) أعلاه، نجد أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.5 نرفض فرض العدم نقبل الفرضية البديلة، وجود علاقة بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية.

اختبار الفرضية الثالثة:

تؤثر الاستنارة الفكرية على جودة الحياة الوظيفية.

لاختبار هذه الفرضية نقوم بإعادة صياغتها على النحو التالي:

فرض العدم: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاستنارة الفكرية على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى الثقة (95%).

فرض البديل: توجد علاقة أثر ذي دلالة إحصائية للاستنارة الفكرية على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى الثقة (95%).

من تحليل الانحدار الخطي نحصل على النتائج المعروضة في الجدول

جدول (36)

نتيجة اختبار الانحدار لأثر الاستنارة الفكرية

مستوى الدلالة	معامل انحدار B	درجة الحرية	تحليل التباين	R2 معامل التحديد	R الارتباط	عبارات المحور الثاني
0.000	0.675	94	105.3	0.53	0.729	التأثير المثالي
Y = 1.09 + 0.675 X						معادلة الانحدار

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

قيمة (ت) الجدولية عند (1.98) 05.

من الجدول (63) أعلاه، نجد أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.5 نرفض فرض العدم نقبل الفرضية البديلة، وجود أثر للاستنارة الفكرية على جودة الحياة الوظيفية.

### اختبار الفرضية الرابعة:

تؤدي الاعتبارات الفردية إلى جودة الحياة الوظيفية.  
لاختبار هذه الفرضية نقوم بإعادة صياغتها على النحو التالي:  
فرض العدم: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفكرية على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى الثقة (95%).  
فرض البديل: يوجد علاقة أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفكرية على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى الثقة (95%). من تحليل الانحدار الخطي نحصل النتائج المعروضة في الجدول.

جدول (37)

نتيجة اختبار الانحدار لأثر الاعتبارات الفكرية

عبارات المحور الثاني	R	R2	تحليل التباين	درجة الحرية	معامل انحدار B	مستوى الدلالة
الاعتبارات الفكرية	0.749	0.56	119.06	94	0.636	0.000
معادلة الانحدار	$Y = 1.32 + 0.636 X$					

المصدر: إعداد الدارس من واقع الدراسة الميدانية 4202م.

من الجدول أعلاه، نجد أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 نرفض فرض العدم ونقبل الفرضية البديلة وجود أثر للاعتبارات الفكرية على جودة الحياة الوظيفية.

### الخاتمة:

تناولت هذه الورقة موضوع العلاقة بين القيادة التحويلية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، وذلك بالتطبيق على الأمانة العامة لديوان الزكاة - إقليم النيل الأزرق خلال العام 2024م، وذلك من خلال أربعة محاور جاءت على النحو الآتي: المحور الأول: الدراسات السابقة، المحور الثاني: القيادة التحويلية، المحور الثالث: جودة الحياة الوظيفية. المحور الرابع: الدراسة الميدانية، وقد خلصت الورقة لنتائج وتوصيات وذلك على النحو الآتي:

### النتائج:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وجوده الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة (0.5%).

التحفيز الإلهامي يؤثر على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة (0.5%).

توجد دلالة ذات علاقة إحصائية بين الاستنارة الفكرية وجوده الحياة الوظيفية عند

مستوى دلالة (0.5%).

تؤثر الاعتبارات الفردية على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة (0.5%).

## التوصيات:

- تشجيع المنظمات على تبني القيادة التحويلية وجعلها ثقافة راسخة في مؤسساتهم لضمان مواكبة التطور وتحقيق الفعالية الإنتاجية.
- الاهتمام بتحويل العاملين إلى فريق عمل حتى يسهم ذلك في تطبيق نمط القيادة التحويلية.
- تقديم الحوافز المعنوية والمادة للعاملين في المنظمات لضمان جودة الأداء والإنتاجية العالية.
- ضرورة الاهتمام بتوفير مناخ صحي وآمن لكل العاملين في المنظمة من أجل الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية.
- توفير دورات تدريبية لكل العاملين في ديوان الزكاة من أجل تحسين مستوى أدائهم الوظيفي وتحقيق جودة وظيفية عالية.

## الهوامش:

- (1) البرادعي، بسيوني، (2010م)، تنمية مهارات المديرين للوصول إلى العالمية، القاهرة، دار إيزاك للطباعة والنشر والتوزيع.
- (2) بيرتر، نورث هاوس، (2005م)، القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة السعودية، الرياض.
- (3) جلاب، إحاسن، دهش، (2010م)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، دار الفضاء للنشر.
- (4) جود، شوقي ناجي، (2010م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (5) السالم، مؤيد سعيد، (2009م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، (مدخل إستراتيجي تكاملي)، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- (6) السكارنة، بالخلف، (2010م)، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (7) شماع وحمود، خليل محمد خضر كاظم، (2000م)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن.
- (8) الطالب، هشام يحيى، (1995م)، دليل التدريب القيادي، سلسلة التنمية البشرية.
- (9) عبد الرحيم، خاتم، (2009م)، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- (10) العزازي، محمد عبد الوهاب، (2005م)، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (11) عطا، حماد عدي، (2013م)، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجيات التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (12) العلاق، بشير، (2010م)، القيادة الإدارية، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر.
- (13) الغامدي، عبد الله بن عبد الواحد، (2009م)، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الدمام.
- (14) قاسم ضرار، (1995م)، تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي، ط2، الرياض.
- (15) قبايت، عمر محمود، (2009م)، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- (16) مارك، ووليام وجوردان، ترجمة محمد حسين، (1981م)، قيم الموظفين في مجتمع متغير، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- (17) محمد، جاد الرب سيد، (2008م)، جودة الحياة الوظيفية، دار الفكر العربي للنشر.

- (18) محمد، جاسم، (2001م)، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- (19) المخلاقي، محمد سرحان، (2017م)، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة فلاح للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- (20) مدحت أبوالنصر، (2009م)، قيادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (21) ناصر، دادي أدون، (1998م)، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- (22) هاشم زكي محمود، (1975م)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الكتاب، الجامعة التوفيقية، القاهرة.
- (23) هايتز، ماريون، ترجمة: محمود مرسي، وأمير الصباغ، (1988م)، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- (24) الهواري، سيد، (2005م)، خصائص منظمة القرن، (21)، دار الجيل للطباعة، القاهرة.
- (25) وحيد، أحمد عبداللطيف، (2001م)، علم النفس الاجتماعي، عمان، الأردن، دار المسيرة.
- (26) ثانياً: المجلات العلمية:
- (27) آل سعود، عبدالعزيز بن عبد الرحمن، (2013م)، القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات التعليم السعودية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- (28) جودة، خشبة، عبد المحسن، محمد علي ناجي، (2016م)، علاقة نمط القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل، بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر.
- (29) الرشدي، علي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمني، السعودية.
- (30) الروسان، عصمان، (2017م)، القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجموعة الدولية، للاستشارات والتدريب.
- (31) شين، فيروز، (2014م)، أهمية ممارسة القيادة في الذاكر العاطفي في العمل، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التيسير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- (32) محمد، محمود السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، (2019م)، مجلة الاقتصاد والقانون، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهرام الجزائر.

- (33) مساعدة، ماجد عبد المهدي، الأتماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية، جامعة الزرقاء، (2011م)، مجلة الزرقاء، الأردن.
- (34) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2004م)، جودة حياة العمل، وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق.
- (35) منصور والقانوع، منصور، وعبد اللطيف، (2016م)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإستراتيجية الفلسطينية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد (10).
- (36) رابعاً: الرسائل والأطروحات:
- (37) ابن سفر، نواف، (1200هـ)، الأتماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- (38) أبوشماله، سهى محمد يحيى، (2016م)، دور أتماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.
- (39) أسامة زياد يوسف البليس، (2012م)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- (40) إسماعيل ماضي خليل، (2004م)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- (41) بريع، العازمي محمد، (2006م)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف السعودية.
- (42) بوزورين، فيروز، (2010م)، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (43) بوطرفة، صورة، (2015م)، القيادة التحويلية ودورها في إطار التقييم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، بسكرة، الجزائر.
- (44) الحراسي، حارب محمد بن علين، (2017م)، القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوي، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية.
- (45) الربيع، صالح بن محمد، (2010م)، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدرء التعليم العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

- (46) رشيد محمد عبد الاله، (2009م)، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال.
- (47) الرفاعي، محمد، (2019م) الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ساند كليمانت، بريطانيا.
- (48) شريف، أحمد حسن عباس، (2010م)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط والدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
- (49) الشمري، أحمد مطر، (2012م)، درجة ممارسة الأوار القيادية لدى عمداء الكليات، جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (50) شين، فيروز، (2013م)، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التيسير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- (51) العابدي، عز الدين أحمد، (2015م)، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع غير الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (52) الغامدي، جمعان بن خلف جمعان، (2012م)، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- (53) الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله (2011م)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس لحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير للعلوم الإدارية، جامعة نايف، السعودية.
- (54) الغزالي، حافظ، (2012م)، أثر القيادة التحويلية في فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (55) ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.
- (56) مروان حسن على البربري، (2016م)، دور جودة، الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاختراق الوظيفي لدى العاملين بشبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير غير منشورة في برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياحة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.

- (57) المطيري، عبد العزيز محمد، (2011م)، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- (58) المكاوي، عاطف عبد الله، (2012م)، القيادة الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.