



Transformational Leadership and its Relationship to the Quality of Work Life among Employees at the Zakat Chamber in the Blue Nile Region

Abed Altif Omar Mohamed Taha¹, Mhassen Suliman Amer Suliman^{2*}

^{1,2} Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Blue Nile University, Sudan

القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بديوان الزكاة بإقليم النيل الأزرق

د. عبد اللطيف عمر محمد طه¹، د. محاسن سليمان عامر سليمان^{2*}
^{2,1} أستاذ مساعد، قسم لإدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة النيل الأزرق، السودان

*Corresponding author: massuod5858@gmail.com

Received: January 05, 2026

Accepted: February 28, 2026

Published: March 11, 2026

Abstract: This study aimed to identify the impact of transformational leadership, through its four dimensions (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration), on the Quality of Work Life (QWL) at the General Secretariat of the Zakat Chamber in the Blue Nile Region. The research problem was centered on the following primary question: "Is there a statistically significant impact of transformational leadership on the quality of work life among the employees in the study population?" The significance of the study lies in enriching the academic library with a theoretical and field framework that enhances knowledge in modern management. The study adopted a descriptive-analytical approach and tested a main hypothesis suggesting a significant impact of transformational leadership dimensions on the quality of work life. The study population included all employees at the General Secretariat of the Zakat Chamber in the region. The researcher utilized a questionnaire as the primary data collection tool, distributing 100 forms using a simple random sampling method. Out of these, 97 valid forms were retrieved for statistical analysis, representing a response rate of 97%. The study reached several findings, most notably: the existence of a statistically significant correlation between the dimensions of transformational leadership (particularly Idealized Influence) and the quality of work life at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$). Consequently, the study recommended that organizations should adopt transformational leadership as an established institutional culture to keep pace with administrative developments, foster teamwork, and focus on material and moral incentive systems to ensure the sustainability of performance quality and productivity.

Keywords: Transformational Leadership, Quality of Work Life (QWL), Idealized Influence, Intellectual Stimulation, Zakat Chamber.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في جودة الحياة الوظيفية بالأمانة العامة لديوان الزكاة في إقليم النيل الأزرق. تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية للعاملين بمجتمع الدراسة؟". تبرز أهمية الدراسة في رفق المكتبة الأكاديمية بإطار نظري وميداني يثري الجانب المعرفي في الإدارة

الحديثة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختبرت فرضية رئيسية مفادها وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالأمانة العامة لديوان الزكاة بالإقليم، حيث اعتمد الباحث على الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات، ووزع (100) استمارة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، استرد منها (97) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (97%). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (لاسيما التأثير المثالي) وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة α (≤ 0.05). أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنمط القيادة التحويلية كثقافة مؤسسية راسخة لمواكبة التطورات الإدارية، وتعزيز العمل بروح الفريق، بالإضافة إلى الاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لضمان استدامة جودة الأداء والإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، ديوان الزكاة. 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 المسؤولة 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 الاستشارة 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:

1. التعرف على المفاهيم والدراسات النظرية التي لها علاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية.
2. التعرف على مدى توافر أنماط القيادة التحويلية في أمانة ديوان الزكاة.
3. توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية.
4. بيان كيفية تطبيق القيادة التحويلية على أمانة ديوان الزكاة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية.

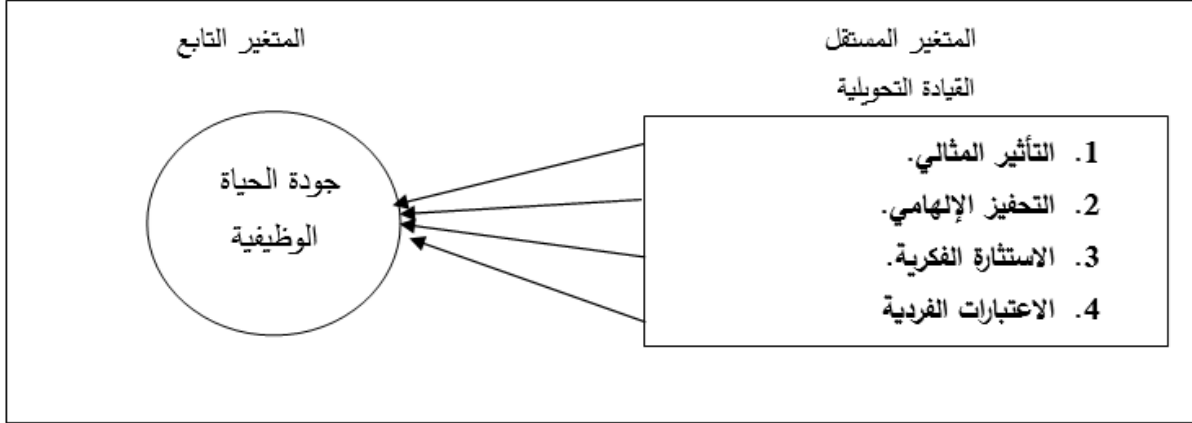
أهمية الدراسة:

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 يسهم في رفد المعرفة والمكتبة الأكاديمية بدراسة نظرية من شأنها إثراء الجانب المعرفي.

الأهمية العملية: وتتمثل الأهمية العملية في:

- أ- بيان كيفية تطبيق القيادة التحويلية في أمانة ديوان الزكاة.
- ب- ابتكار أساليب حديثة يمكن أن تساعد على جودة الحياة الوظيفية.
- ت- 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.

شكل (1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة، 2026م

فرضيات الدراسة:

1. يؤثر التأثير المثالي على جودة الحياة الوظيفية.
2. يؤثر التحفيز الإلهامي على جودة الحياة الوظيفية.
3. تؤثر الاستشارة الفكرية على جودة الحياة الوظيفية.
4. تؤثر الاعترافات 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 (المدرء والموظفون).

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أمانة ديوان الزكاة – إقليم النيل الأزرق.
- الحدود الزمانية: العام 2026م
- الحدود البشرية: العاملون بأمانة ديوان الزكاة – إقليم النيل الأزرق (المدرء – الموظفون).

مصادر جمع البيانات:

1. المصادر الأولية: الاستبيان.
2. المصادر الثانوية: المراجع، الدوريات، السجلات، التقارير، البحوث العلمية والإنترنت.

محاور الدراسة:

- تتكون الدراسة من أربعة محاور رئيسية:
- المحور الأول: الدراسات السابقة.
 - المحور الثاني: القيادة التحويلية.
 - المحور الثالث: جودة الحياة الوظيفية.
 - المحور الرابع: الدراسة الميدانية.

المحور الأول:

الدراسات السابقة

- 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، الاستشارة الفكرية، الاعترافات 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 ($\alpha = 0.05$). 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%).

- **دراسة سماح، حمزاوي، بو العيش آية (2023)** بعنوان دور تبديل التبدل في تحسين جودة الحياة الوظيفية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة العملية لموظفي بلدية أميرة أراس، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي صمم استبيان لجمع البيانات وزع على موظفي المؤسسة قيد الدراسة، باستخدام أسلوب العينة العشوائية تم عرض البيانات وحللت باستخدام برنامج SPSS الإحصائي كما هدفت إلى تحديد مدي توافر أبعاد القيادة التحويلية في بلدية أميرة أراس وقياس مستوى جودة الحياة العملية بين الموظفين وخلصت إلى نتائج أظهرت النتائج أن بعد القيادة التحويلية متوفر بمستوي متوسط حسابي قدره 3.00 في بلدية أميرة أراس، وأن بعد جودة الحياة متوفر بمستوي متوسط أي بمتوسط حسابي قدره 3.16 إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq$ بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة الحياة العملية لموظفي بلدية أميرة أراس.

- **دراسة نصر صالح عبده حسن، ومبروك صالح السوادي، وراجح دحان الجرباني (2025)** بعنوان تأثير القيادة التحويلية علي جودة الحياة الوظيفية في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير نمط القيادة التحويلية علي جودة الحياة الوظيفية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (94) موظفاً حللت بواسطة برنامج (SPSS v.28) أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية يمارس بدرجة متوسط في المؤسسة المبحوثة من وجهة نظر كادرها الوظيفي، وأن جودة الحياة الوظيفية تتوافر لديهم بمستوي متوسط أيضاً كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية وأبعادها الآتية: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الذاتي) علي جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة المبحوثة، وختاماً اقترحت الدراسة توصيات عملية معززة بإجراءات تنفيذية لتفعيل نمط القيادة التحويلية في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بما يعزز جودة الحياة الوظيفية لدي كادرها الوظيفي ومن أبرز الجوانب التي ركزت عليها هذه التوصيات: تطوير نظام حوافز وترقيات مرتبط بممارسات القيادة التحويلية، تحسين قنوات الاتصال والمشاركة بين القادة والموظفين، تطوير نظام متكامل لإدارة الأداء والتطوير المهني.

- **دراسة علي حسن الشهري (2026)**

بعنوان القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام هدفت الدراسة إلى التعرف علي تأثير القيادة التحويلية علي كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كما اعتمدت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدي العاملين في المؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة جاءت بدرجة عالية، كما أن واقع كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات القطاع البيئي العام جاءت بدرجة عالية جداً، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- الاستثارة الفكرية – الاعتبار الفردية) في كفاءة الأداء المؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت الدراسة بالعمل علي نشر الوعي بأهمية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية من خلال ورش العمل والندوات بوصفها أداة فاعلة لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للقادة الحاليين والمستقبليين في مؤسسات القطاع البيئي العام لتعزيز في مجال القيادة التحويلية.

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:

تعريف القيادة التحويلية:

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة 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 بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية (عبد الواحد، 2009م، ص72).

هناك عدة تعريفات للقيادة التحويلية، منها:- تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل (عبد الرحيم، 2009م، ص92)

وتعرف أيضاً بأنها استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من حجم التطلعات وبحول النظم والأفراد لا، ما ط من الأداء ذات مستوى عال، فالقيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر في الأفراد ليقدموا عطاءات تفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغييرات 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، ص276).

يمكن تعريف القيادة التحويلية في ظل التغييرات الاجتماعية والتكنولوجية السريعة يعرف القيادة التحويلية على أنها إطار قيادي حديث يتجاوز الأساليب التقليدية، ويعتمد على قدرة القائد ليس فقط على إدارة التغيير، بل على إحداث تحول حقيقي في سلوك والأداء لدي الأفراد والمنظمات وأن القيادة التحويلية تتطلب رؤية واضحة، ومرونة عالية، ومهارات تواصل وتحفيز قوية، وذلك لتمكين الأفراد من التفاعل مع التحديات الجديدة وتحقيق أداء يفوق التوقعات، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي. (Pawel Poszytek 2025)

أهمية القيادة التحويلية:

تعد 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، ص23).

تعمل القيادة التحويلية على 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 ص19-20) تعتبر القيادة التحويلية أكثر أنماط القيادة فاعلية بالمقارنة مع أنماط القيادة الأخرى، وترجع أهميتها إلى قدرتها على التكيف ومعالجة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل التي تتسم بشدة بصورة مستمرة وتشجيعهم 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، 2005م، ص193):

1. التأثير الكرزماتيكي 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 بالمكاسب 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.
2. الدفع والإلهام أو التحفيز: يتصرف القادة التحويليين بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسيهم وتغيب روح الجماعة وظهار الحماس والتفائل وتحفيز التابعين على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة وكذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.
3. التشجيع الإبداعي: يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وزيادة بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة.
4. الاهتمام الفردي أو مراعاة شعور الأفراد: وفقاً لهذه السمة والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، 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 و رغباتهم والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم

مرؤسين 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:

1. هنالك بعض الوظائف الهامة لعملية القيادة التحويلية وهي كالاتي (بزيع، 2006م، ص34):
إدارة التنافس: ويتمثل ذلك في الالتزام بجمع المعلومات الحديثة والصحيحة واستخدام تلك المعلومات في مواجهة المنافسة وزيادة الميزة التنافسية.
2. إدارة التعقيد: يقوم القارئ بالتعامل مع كثرة المتغيرات بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف.
3. 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.
4. إدارة فرق العمل العالمية: يضع القائد فريق عمل قادر على التواصل في كافة التخصصات والمستويات الإدارية.
5. 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.
6. 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:

1. هنالك ثمانية مبادئ للقيادة التحويلية وذلك على النحو التالي (الغامدي، 2011م، ص17):
اعتبار المنظمة كنظام يشمل عدة عناصر متفاعلة مع الأفراد ومترابطة فيما بينها، وهنا ينبغي على القائد التحويلي العمل على تبني وتطوير نظم إدارية فاعلة لتحسين عملياته الإدارية.
2. إيجاد خطة للمنظمة وإبلاغ الآخرين بها، وذلك بتبني إستراتيجية معينة لاستغلال الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.
3. إيجاد نظام إداري للمنظمة لكونها نظاماً موحداً، مما ينبغي في هذا الشأن استبعاد الأساليب الإدارية القائمة.
4. تدريب وتطوير كل العاملين في المنظمة.
5. التمكين لأفراد ومجموعات العمل في المنظمة.
6. التقييم المستمر للعمليات الإدارية.
7. مكافأة العاملين على التحسين المستمر.
8. تشجيع التغيير المستمر فمن مسؤوليات القائد التحويلي، بث روح التغيير والتطوير بشكل مستمر حفاظاً على انجازات المنظمة.

خصائص القيادة التحويلية:

1. يتسم القائد التحويلي بالخصائص الآتية (آل سعود، 2013م، ص11):
الرؤية المستقبلية: يخاطب ويوجه الأفراد وفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية وخلفيته الثقافية.
2. المصداقية: يتمتع بالنزاهة، ويؤمن الأتباع بنزاهته واستقامته فيجتهدون من أجل إتباع رؤية القائد الملهم.
3. قدرة القائد على إقناع الأعضاء بالقدرة والثقة بالنفس لكونه عون لهم على النجاح في ضوء معايير الأداء المناسبة لقدراتهم.
4. يركز كل من القائد والتابعين في القيادة التحويلية على علاقات العمل المتبادلة والأهداف العامة بشكل أكبر من التركيز على السلطة.
5. تدرك المنظمة في ظل القيادة التحويلية الحاجة للتغيير، كما تدرك مخاطر التغيير، وتمضي قدماً نحو مستقبل أكثر أمناً وتقدماً.

معوقات تطبيق القيادة التحويلية:

1. هنالك عدة معوقات تواجه تطبيق القيادة التحويلية منها (البرادعي، 2010م، ص29):
البناء التنظيمي اهرمي، وشدة المركزية في اتخاذ القرارات.
2. خشية الإدارة العليا من فقد سلطتها خشية الإدارة الوسطى من فقد السلطة.
3. عدم الرغبة في التعبير وخوف العاملين من تحمل المسؤولية.
4. ضعف التشجيع على المبادرة والابتكار.
5. ضعف نظام التحفيز.
6. ضعف التدريب.
7. 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 رؤوسيه 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، ص13-14):

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، ص41).

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، وقدرراً من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتتحقق 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):

1. زيادة ثقة العاملين.
2. المشاركة في حل المشاكل.
3. زيادة الرضا الوظيفي.
4. 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 اتفقت عليها معظم الدراسات وهي كما يلي: (السالم، 2009م، ص352):

1. 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 المسؤولة 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:

أ. تقليل تكاليف العمل.

ب. توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر.

ج. تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

2. 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:

أ. العلاقات بين المرؤوسين.

ب. العلاقات بين الرؤساء.

ج. 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.

3. 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 مرضية.
4. يؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فمما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المنظمة، لذا فإنه وكما 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:
 - أ. يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد وأسره خاصة في دول العالم الثالث، حيث ترتفع نسبة الإعالة مما يجعل الأمر المحدد الرئيس للمستوى المعيشي للأفراد وأسره.
 - ب. يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه، وذلك من خلال ما يؤمنه من حاجات.
 - ج. يلعب الأجر دوراً مهماً في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد.
 - د. يمثل الأجر مقياساً لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها.
5. الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ 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.
6. 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 الاستراتيجية للمنظمة.
7. الترقيّة والتقدم الوظيفي: تُعد الترقيّة 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 إجمال أهمية الترقية فيما يلي (الرفاعي، 2009م، ص14):
 - أ. توفر الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل.
 - ب. الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل.
 - ج. اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها، مما يجعل لها الاستمرارية.
 - د. تعتبر وسيلة تنقيفية يمكن من خلالها، أن 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):

1. 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.
2. 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.
3. 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).

طرق قياس وممارسات جودة الحياة الوظيفية:

- أ. 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:

1. معدلات حوادث العمل.
 2. معدلات الشكاوى.
 3. معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.
 4. معدلات الغياب والتغيب.
 5. معدلات دوران العمل.
 6. معدلات الجزاءات.
 7. معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي.
- ب. طرق وممارسات جودة الحياة الوظيفية: وتتمثل في الآتي:
1. أظهر ما هو متوقع: يجب أن يفهم كل عضو في المؤسسة ما هو متوقع منهم؟ وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح لهم والمنظمة؟ 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.
 2. شارك الموظفين: يتحمل الموظفون المشتركين في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكثر في إيجاد الحلول فإشراك الموظفين بجميع مستوياتهم في المؤسسة أو التنظيم يساعد في التغلب على المعوقات.
 3. اعتماد نهج طويل الأجل: الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأي منظمة، كما أن الخطة طويلة الأجل هامة لإحداث النجاح المطلوب.
 4. 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.
 5. 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 فعمل الفريق يجب أن يدخل عبر جميع الخطوط التنظيمية ومن المهم أن يعم الموظفون كفريق عمل من الأقسام المختلفة.
 6. أمتح 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.
 7. 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 بمربع يشمل: العملاء، المساهمين، الموظفين، وإدارة المنظمة.
 8. شجع الموظفين: فالقائد الجيد يعتمد على تشجيعي الموظفين 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):

1. 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.
2. مشاركة أكبر عدد من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.
3. زيادة انتماء العاملين وولاءهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.
4. المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.
5. زيادة درجة الرضا الوظيفي.
6. تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
7. انخفاض معدلات الغياب في المنظمة.
8. تدني معدل دوران العمل في منظمات الأعمال.
9. زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة.
10. 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 قصديه 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، (10) 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 الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

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 الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

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 5/4 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 4.19
أوافق بشدة	4.20 إلى 5

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

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 لأراء ومقترحات السادة المحكمين وقام بالتعديلات اللازمة.
- ثبات أداة الدراسة: لإجراء اختبار الثبات استخدم الدارس معامل كرنباخ ألفا، ومعامل الثبات يأخذ قيمة 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	- الاعترافات 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 الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

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 الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

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 الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

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

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

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

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

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

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

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 بالسلامة والصحة المهنية.

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

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 الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

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 الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

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 الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

يوضح الجدول (12) 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.

هـ/ 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 مسئولية تحقيق الأهداف تكمن على الجميع

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

يوضح الجدول (13) 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 الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

يوضح الجدول (14) 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.

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) للعينة 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 الديموغرافية:

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

1/ التوزيع التكراري لمتغير النوع:

جدول (15)

التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع

النسبة	التكرار	النوع
%88	85	ذكر
%12	12	أنثى
%100	97	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

يتضح من الجدول (15) أن النسبة الأكبر من الذكور حيث بلغت %88، أما الإناث فنسبتهم %12.

2/ التوزيع التكراري لمتغير العمر:

جدول (16)
التوزيع التكراري لمتغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
15%	15	أقل من 30 سنة
47%	45	30 وأقل من 40 سنة
26%	25	40 وأقل من 50 سنة
12%	12	50 سنة فأكثر
100%	97	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

يتضح من الجدول (16) أن غالبية أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة العمرية ما بين (30-40) سنة بنسبة 47%، و (40-50) بنسبة 26%.

3/ التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (17)
التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
23%	22	ثانوي
62%	60	جامعي
14%	14	فوق الجامعي
1%	1	أخرى
100%	97	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

يتضح من الجدول (17) وأن النسبة الأكبر من الجامعيين (60) بنسبة (62%)، حملة الشهادة الثانوية (22) بنسبة (23%) وفوق الجامعية (14) بنسبة (14%)، والأخرى (1) بنسبة (1%).

5/ التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (18)
التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
14%	14	أقل من 5 سنوات
30%	29	5 وأقل من 10 سنوات
40%	38	10 وأقل من 15 سنة
16%	16	15 سنة فأكثر
100%	97	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

يتضح من الجدول (18) نجد أن الذين تبلغ سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات (14) بنسبة (14%) و (من 5 إلى 10 سنوات (29) بنسبة (30%) ومن (10-15) سنة (38) بنسبة (40%) و (15) سنة فأكثر، (16) بنسبة (16%).

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 (19)

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 الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) يتبين من تحليل عبارات محول الهيكل التنظيمي أن عبارة: (يسمح الهيكل التنظيمي الحالي بالمشاركة في اتخاذ القرارات: جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.1)، وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (0.906). بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: (يهتم تحديد الإدارة والمسؤوليات للعاملين بطريقة واضحة) بمتوسط (3.85) حسابي وانحراف معياري (0.068). مما يعني موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور.

المحور الثاني: التحفيز الإلهامي:

جدول (20)

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 الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) يتبين من تحليل عبارات محور التأثير المثالي أن عبارة: (يتم مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف) جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.2)، وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (0.984)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: (تهتم الإدارة العليا بالديوان على توصيل الأفكار والتوجيهات بطريقة سهلة بمتوسط (0.3.8) حسابي وهو أقل من متوسط المحور وانحراف معياري (656)، مما يعني موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور.

المحور الثالث: (الاستنارة الفكرية):

جدول (21) 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	3.07	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	43.52	0.000	0.823	3.9	يتم تنفيذ العمل وفق خطط وسياسات عمل واضحة.
	أوافق	54.53	0.000	0.656	3.7	متوسط المحور

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) يتبين من تحليل عبارات محور الهيكل التنظيمي أن عبارة: (يتم تنفيذ العمل وفق خطط وسياسات عمل واضحة، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.9)، 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 (3.6) حسابي وانحراف معياري (1.08) مما يعني موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور.

المحور الرابع: الاعتبارات الفردية:

جدول (22)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات 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	تحتترم الإدارة العليا بالديوان آراء العاملين.
الأولى	أوافق	35.96	0.000	1.00	3.7	تقوم الإدارة العليا بالديوان بتفويض جزء من الصلاحيات للعاملين بطريقة علمية.
	أوافق	48.22	0.000	0.736	3.6	متوسط المحور

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) يتبين 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 (23)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأمن والصحة المهنية

الترتيب	درجة الموافقة	قيم (ت)	معنوية التقدير	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني
الثالثة	محايد	24.56	0.000	1.26	3.1	تتوفر بالديوان وسائل السلامة والأمن للعاملين
الثانية	محايد	26.16	0.000	1.24	3.3	هنالك بيئة عمل آمنة في مكان عملي.
الأولى	محايد	24.50	0.000	1.22	3.0	يوجد اهتمام بإعداد برامج تدريبية خاصة بالسلامة والصحة المهنية.
	محايد	48.22	0.000	1.10	3.2	متوسط المحور

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) 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 (1.24) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: (يوجد اهتمام إحصائياً ببرامج تدريبية خاصة بالسلامة والصحة المهنية بمتوسط (3) حسابي وانحراف معياري (1.22) مما يعني أن أفراد العينة محايدون في الإجابة على جميع عبارات هذا المحور.

المحور الثاني: العلاقات الاجتماعية:

جدول (24)

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	34.45	1.13	1.22	4.01	يحرص العاملون بالديوان في تحقيق المصلحة العامة والتجرد من حب الذات.
	أوافق	52.79	0.761		4.1	متوسط المحور

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) يتبين من تحليل عبارات محور التدريب، أن عبارة: (أشعر أن هنالك احترام متبادل بين العاملين بالديوان، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.3) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (0.811) 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 (0.671) مما يعني موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور.

المحور الثاني: الأجور والرواتب:

جدول (25)

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	24.85	0.000	1.18	3.0	تلبى الأجور احتياجات وطلبات العاملين
	محايد	34.12	0.000	0.936	3.2	متوسط المحور

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) يتبين من تحليل عبارات محور الأجور التي يتقاضاها العاملون تحقق الرضا الوظيفي، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.4) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور، وانحراف معياري (1.20) بينما جاءت في المرتبة الأولى عبارة: تلبى الأجور احتياجات وطلبات العاملين بمتوسط (3.0) حسابي وهو أقل من الوسط الحسابي العام.

المحور الرابع: (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة):

جدول (26)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات 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	تتم 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	41.87	0.000	0.834	3.5	متوسط المحور

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) يتبين من تحليل عبارات محور عبارات الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.7) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور، وانحراف معياري (1.03) 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 (27)

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 بالديوان لديهم القدرة على ضغط العمل.

تضمن مسؤولية تحقيق الأهداف على الجميع.	4.2	0.853	0.000	48.70	أوافق بشدة	الثانية
متوسط المحور	4.1	0.649	0.000	62.07	أوافق	

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) يتبين من تحليل عبارات المحور الخامس، أن عبارة أرى أن العاملين بالديوان لديهم القدرة على ضغط العمل، جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.4) وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (0.941) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: تحقيق مسؤولية الأهداف تضمن على الجميع بمتوسط (3.7) حسابي وهو أقل من الوسط الحسابي. المحور السادس: (الترقية والتقدم الوظيفي):

جدول (28)

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	1.16	3.6	تعتمد الإدارة التدريب لبناء قدرات ومهارات العاملين.
	أوافق	38.18	0.000	0.904	3.5	متوسط المحور

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) يتبين من تحليل عبارات المحور السادس: (تعتمد الإدارة التدريب لبناء قدرات ومهارات العاملين) جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.6)، وهي أكبر من الوسط الحسابي للمحور وانحراف معياري (1.16) بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة: تعتمد الترقية على أسس ومعايير إدارية واضحة، بمتوسط (3.3)، حسابي، وهو أقل من الوسط الحسابي العام للمحور. اختبار الفرضيات:

تستند الدراسة على فرضية رئيسية وتنبثق منها أربع 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 (30) أدناه يوضح نتائج هذه الفرضية.

جدول (29)

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 الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) يوضح الجدول (30) أعلاه، دور أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي معامل الارتباط الخطي بين هذه الأبعاد وجودة الحياة الوظيفية البالغ (0.684) ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع بمعامل تحديد (69%) 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 (30) 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	$Y = 1.134 + 0.574X$					

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) يوضح الجدول (31) 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 وجود 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 وجود الحياة الوظيفية عند مستوى الثقة (95%).
 - فرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وجود الحياة الوظيفية عند مستوى الثقة (95%).
- من تحليل الانحدار الخطي نحصل على النتائج المعروضة في الجدول رقم (32) أدناه:

جدول (31) نتيجة اختبار الانحدار لأثر التحفيز الإلهامي

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

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) من الجدول (32) 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 وجود 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 (32)

نتيجة اختبار الانحدار لأثر الاستنارة الفكرية

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

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

قيمة (ت) الجدولية عند $\alpha \geq 0.05$ (1.98) من الجدول (33) 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 (33)

نتيجة اختبار الانحدار لأثر الاعتبارات الفكرية

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

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية 2026

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.

النتائج:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة (0.5%).
2. التحفيز الإلهامي يؤثر على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة (0.5%).
3. توجد دلالة ذات علاقة إحصائية بين الاستنارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة (0.5%).
4. تؤثر الاعتبارات الفردية على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة (0.5%).

التوصيات:

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

المصادر:

1. السالم، مؤيد سعيد، (2009م)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، (مدخل إستراتيجي تكاملي)، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
2. عبد الرحيم، خاتم، (2009م)، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
3. العزاري، محمد عبد الوهاب، (2005م)، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. عطا، حماد عدي، (2013م)، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجيات التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. قبايت، عمر محمود، (2009م)، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
6. محمد، جاد الرب سيد، (2008م)، جودة الحياة الوظيفية، دار الفكر العربي للنشر.
7. محمد، جاسم، (2001م)، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
8. مدحت أبو النصر، (2009م)، قيادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
9. وحيد، أحمد عبداللطيف، (2001م)، علم النفس الاجتماعي، عمان، الأردن، دار المسيرة.
10. محمد محمود السيد إمام، القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الأمان الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية (2019) مجلة الاقتصاد والقانون، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهرام الجزائر .
11. سماح حمزاوي، بو العيش آية (2023)، دور تبديل التبدل في تحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفي بلدية أميرة أراس.
12. نصر صالح عبده حسن، ومبروك صالح السوادي، وراجح دحانا لحرمانى (2025)، تأثير القيادة التحويلية علي جودة الحياة الوظيفية في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية.
13. علي حسن الشهري (2026)، القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.

14. Pawel Poszytek، Transformational Leadership and Organizational Maturity in the Digital Era: Theories ،Models،and Practices