

## تأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية

نصر صالح عبده حسن الجرياني<sup>1</sup>، ميروك صالح السوداني<sup>1</sup>، راجح دحان الجرياني<sup>2</sup>

جامعة عمران- اليمن<sup>1</sup>، وزارة التعليم الفني-اليمن<sup>2</sup>

[nasr.hassan@amu.edu.ye](mailto:nasr.hassan@amu.edu.ye)

[alsosizm@gmail.com](mailto:alsosizm@gmail.com)-[mab.alsudi@amu.edu.ye](mailto:mab.alsudi@amu.edu.ye)-<https://www.rajeh377@gmail.com>

[rajeh377@gmail.com](mailto:rajeh377@gmail.com)

### المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير نمط القيادة التحويلية على 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 في الوزارة، وبواسطة برنامج (spss v.28)، أظهرت النتائج أن نمط القيادة التحويلية يُمارس بدرجة "متوسط" في المؤسسة المبحوثة من وجهة نظر كادرها الوظيفي، وأن جودة الحياة الوظيفية تتوافر لديهم بمستوى "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" على 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 يُعزز جودة الحياة الوظيفية لدى 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.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، اليمن.

### *The Impact of Transformational Leadership on the Quality of Work Life in the Ministry of Technical Education and Vocational Training in Yemen*

#### **Abstract**

*This study aimed to examine the impact of transformational leadership style on the quality of work life within the Ministry of Technical Education and Vocational Training in Yemen. The research adopted a descriptive-analytical methodology and utilized a questionnaire as a tool for data collection, targeting a simple random sample of 94 employees in the ministry. Using the SPSS software (version 28), the results indicated that transformational leadership is practiced at a "moderate" level within the institution, as perceived by its staff. Similarly, the quality of work life was also rated as "moderate". The study further revealed a statistically significant positive effect of transformational leadership and its dimensions idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration on the quality of work life at a significance level of 0.05. In conclusion, the study proposed practical recommendations supported by actionable measures to enhance the adoption of transformational leadership in the Ministry's headquarters, aiming to improve the quality of work life for its employees. Key recommendations included developing a reward and promotion system linked to transformational leadership practices, enhancing communication channels and engagement between leaders and employees, and establishing an integrated performance management and professional development system.*

**Keywords:** Transformational leadership, quality of work life, Ministry of Technical Education and Vocational Training, Yemen.

## المقدمة:

تمثل القيادة التحولية أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الحياة الوظيفية. من خلال تعزيز التحفيز والإلهام، تُسهّل هذه القيادة خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتفاعل القوي بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم وإنتاجيتهم.

وتعد جودة الحياة الوظيفية عاملاً مهماً في خلق بيئة عمل مثالية وأمنة. فمن المهم أن يشعر الموظفون بأن لهم دوراً في اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بحياتهم الشخصية. فكلما اهتمت الإدارة برفاهية العاملين وسعادتهم، زادت ثقتهم واطمئنانهم في وظائفهم. وهذا بدوره يمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل، مما ينتج عنه نتائج إيجابية تعود بالنفع على الجميع (حمزة، وصغيري، 2022، 23).

إذ تشير الدراسات التي أجراها كل من ( Shekarian et al., 2014) و(الشطني، 2016) إلى الفوائد الإيجابية الناجمة عن توفير جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات، حيث تُعتبر هذه الجودة محركاً أساسياً يعزز الرضا والالتزام، مما يساهم في زيادة إنتاجية العمل وتحسين الأداء. في هذا السياق، يُعتبر موضوع القيادة التحولية من المواضيع الحديثة والمهمة في مجالات الإدارة والتنظيم. وقد سلطت الأدبيات الإدارية الحديثة الضوء على أن القيادة التحولية تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في المؤسسات من خلال تحفيز العاملين ورفع أداءهم ودافعيتهم (Northouse, 2022).

كما تساعد القيادة التحولية في نمو المؤسسات وتقديمها، بفضل قدرتها على تهيئة بيئة ملائمة لتحقيق النجاح، من خلال اتباع أساليب متنوعة مثل التحفيز الإلهامي، والجاذبية، والاهتمام، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتحفيز الذهني (الخطوي، 2010). كما تُعتبر القيادة التحولية استجابة للتغيرات التي تواجهها المؤسسات الحالية، حيث تمثل تفاعلاً ديناميكياً بين القائد ومؤسساته، وتعتمد على رؤية واضحة وثاقبة، وتبني مبادئ التحول الجذري في ثقافة وممارسات المؤسسة لمواجهة التحديات البيئية، من خلال التأثير على سلوك الموظفين (الزهراني، 2016).

وتُعد جودة الحياة للموظفين من الأهداف الأساسية التي تسعى القيادة التحولية لتحقيقها، حيث ينعكس ذلك بشكل إيجابي على مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء التنظيمي (Bui et al., 2022). وفي هذا السياق، تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل تأثير القيادة التحولية على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، وذلك

بهدف تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز رفاهية الموظفين.

## مشكلة الدراسة:

تعاني المؤسسات الحكومية في اليمن، بما في ذلك وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، من تحديات متزايدة تتعلق بضعف جودة الحياة الوظيفية للموظفين، والتي تُعد مكوناً أساسياً لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز بيئة العمل. يرتبط هذا الضعف بعوامل متعددة، من أبرزها غياب الممارسات القيادية الفعالة، بما في ذلك القيادة التحولية، التي أظهرت الدراسات مثل: (العزاني، 2018)، (الحجي، 2017)، (قايد، 2016) أهميتها في تحسين رضا الموظفين وتحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم.

وفي هذا السياق، يُلاحظ محدودية تطبيق نمط القيادة التحولية في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، رغم ما يمكن أن تقدمه من حلول لتحسين جودة الحياة الوظيفية، مثل: توفير بيئة عمل محفزة، وتقليل الضغوط النفسية، وتعزيز الولاء الوظيفي. ويظهر ذلك من خلال شكاوى الموظفين من غياب الدعم الإداري الفعال، وضعف قنوات الاتصال، وندرة فرص التطوير المهني، مما ينعكس سلباً على مستوى الرضا والإنتاجية.

لذا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه المشكلة، من خلال تحليل مدى تأثير القيادة التحولية وأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في الوزارة. إذ تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة حول العلاقة بين المتغيرين واقتراح حلول عملية لتحسين جودة الحياة الوظيفية عبر تعزيز الممارسات القيادية التحولية. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: هل للقيادة التحولية تأثير إيجابي على جودة الحياة الوظيفية بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية؟، ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة نمط القيادة التحولية بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

2. ما مدى توافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

3. هل يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحولية بأبعادها: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على جودة الحياة الوظيفية بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى بيان تأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مدى ممارسة القيادة التحويلية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. تحديد مستوى توافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية من وجهة نظر العاملين فيها.
3. بيان تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على جودة الحياة الوظيفية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الاعتبارات الآتية:

### الأهمية النظرية:

- تضيف هذه الدراسة قيمة مضافة للأدبيات المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية، مع التركيز على الفجوات الموجودة في السياق اليمني.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية، مما يعزز المعرفة في هذا المجال.

### الأهمية التطبيقية:

- تساعد نتائج الدراسة صناعات القرار في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني على إدراك أهمية تبني أساليب القيادة التحويلية وأثرها الإيجابي على جودة الحياة الوظيفية للموظفين.

- تُعتبر هذه الدراسة من أوائل الأبحاث التي تربط بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في البيئة اليمنية، مما يسد الفجوة البحثية القائمة.

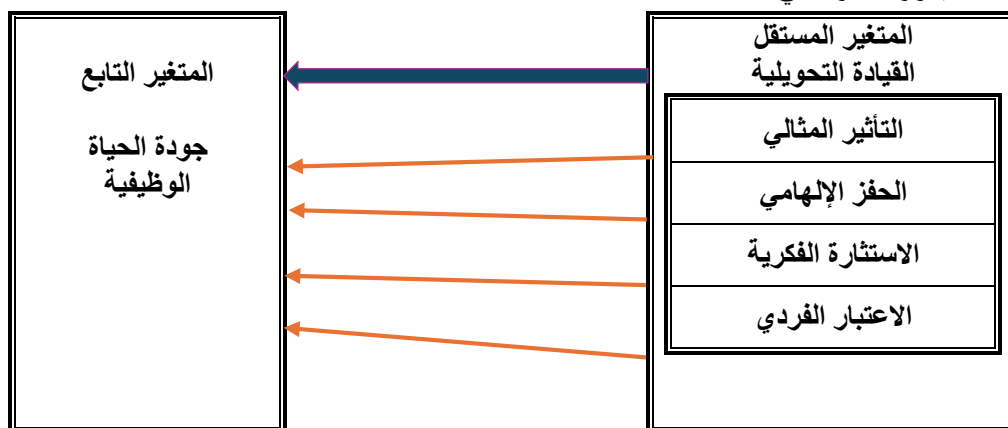
- توفر الدراسة رؤى قيمة للقائمين على إدارة وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، مما يساعدهم في تطوير ممارساتهم وسياساتهم الإدارية بما يتناسب مع تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

### النموذج المعرفي للدراسة

يشكل النموذج المعرفي في البحث توضيحاً لمتغيرات الدراسة: المستقل والتابع كما يأتي:

-**المتغير المستقل:** يتمثل المتغير المستقل في القيادة التحويلية ممثلة بأبعادها: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).

-**المتغير التابع:** جودة الحياة الوظيفية. والشكل الآتي يوضح ذلك:



شكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة

2. لا يوجد تأثير دال إحصائياً للحفز الإلهامي على جودة الحياة الوظيفية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية.
3. لا يوجد تأثير دال إحصائياً للاستشارة الذهنية على جودة الحياة الوظيفية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية.

4. لا يوجد تأثير دال إحصائياً للاعتبار الذاتي على جودة الحياة الوظيفية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية.

### حدود الدراسة

تحددت الدراسة في الحدود الآتية:

### فروض الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية الرئيسية الآتية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية. وينبثق منها الفروض الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير دال إحصائياً للتأثير المثالي على جودة الحياة الوظيفية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية.

### جودة الحياة الوظيفية:

جودة الحياة الوظيفية هي: "مجموعة من الممارسات والظروف التنظيمية التي تسهم في تحقيق رضا الموظفين، واستمرارية مشاركتهم في أداء المهام الوظيفية" (Al-Harbi et al., 2023, 5)، وتُعرّف أيضاً بأنها: "درجة تلبية بيئة العمل للاحتياجات الشخصية، والمهنية للموظفين" (Hassan & Hatmaker, 2023, 18).

ويُقصد بجودة الحياة الوظيفية إجرائياً أنها: مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تقوم بها القيادة الإدارية بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، بهدف تحسين مختلف الجوانب المتصلة بأعمال المرؤوسين بما يسهم في تحقيق أهدافهم، وإشباع حاجاتهم.

### أدبيات الدراسة

يتطرق هذا الجزء للإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:

### أولاً: الإطار النظري

فيما يأتي عرض موجز للخلفية النظرية المتعلقة بهذه الدراسة، مع التركيز على كيفية تأثير جودة الحياة الوظيفية بنمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الذاتي).

### القيادة التحويلية وأهميتها في المؤسسات الخدمية:

تحظى القيادة التحويلية بتأثير كبير على سير العمل وفاعلية الأفراد داخل المؤسسات الخدمية، حيث تسهم في توجيه العاملين نحو الأساليب المثلى لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. لا تقتصر أهمية هذه القيادة على تنظيم العمل، بل تمتد لتخفيف الضغوط والتوترات الناتجة عن التحديات المستمرة في بيئة العمل. وفقاً للثويني (2014)، تُعرف القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي تلهم المرؤوسين وتساعدهم في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، وتمتلك صفات القيادة التحويلية".

وفي هذا السياق، يشير (Bass & Riggio, 2023) إلى عدد من الجوانب المهمة للقيادة التحويلية، من أبرزها:

- تمثل حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوّراتها المستقبلية.
  - القدرة على السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط المناسبة لمعالجتها.
  - تنمية الأفراد ورعايتهم، إذ يعتبرون العنصر الأكثر قيمة في المؤسسة ومورداً رئيسياً.
  - مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم مصلحة المؤسسة ويدعم استراتيجياتها.
- ### أبعاد القيادة التحويلية:

**الحد الموضوعي:** دراسة وتحليل تأثير أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الذاتي)، على جودة الحياة الوظيفية.

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، الجمهورية اليمنية.

**الحد البشري:** تمثل الحد البشري للدراسة في الكادر الإداري العامل في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني.

**الحد الزمني:** طبقت أداة جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة في النصف الثاني من شهر مايو 2024م.

### مصطلحات الدراسة

#### القيادة التحويلية:

تُعرف القيادة التحويلية بأنها: "نمط قيادي يركز على تحفيز وإلهام المرؤوسين لتجاوز المصالح الذاتية من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (Alkahtani, 2023, 37)، وتُعرّف أيضاً بأنها: "نمط قيادي يركز على تطوير رؤية مستقبلية إلهامية تعزز الدوافع الداخلية للموظفين لتحقيق مستويات أداء عالية" (Zaid et al., 2023, 64).

وفي سياق هذه الدراسة تعرف القيادة التحويلية إجرائياً أنها: عملية تأثير تمارسها القيادة الإدارية بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية؛ بهدف إثارة دوافع المرؤوسين الذين يعملون تحت إدارتهم للوصول إلى تنشيطهم، والاستفادة من طاقاتهم، بما يسهم في تعزيز استقرارهم المهني، وتحسين رضاهم الوظيفي.

ويتضمن نهج القيادة التحويلية أربعة أبعاد رئيسية هي: Bass (47, 2023, Riggio & Bass), (112):

- **التأثير المثالي (الكاريزما):** يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة ومثالاً يُحتذى به؛ حيث يتصرف بطريقة أخلاقية، ويكتسب احترام وثقة مرؤوسيه، من خلال تجسيده للقيم والمعتقدات المشتركة.

- **الحفز الإلهامي:** يشير إلى قدرة القائد على تحفيز وإلهام المرؤوسين من خلال تطوير رؤية مستقبلية إيجابية وحماسية، والتواصل بطريقة تعزز التفاؤل والتحفيز لدى الأتباع.

- **الاستثارة الفكرية:** وتمثل في قدرة القائد على تحدي المرؤوسين لطرح الاقتراحات والمعتقدات التقليدية، واستكشاف طرق جديدة مبتكرة لحل المشكلات، مما يعزز قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

- **الاعتبار الذاتي:** ويتمثل في قدرة القائد على الاهتمام الفردي بمرؤوسيه، والتعامل معهم كأفراد لهم احتياجات، وقدرات فريدة، وتقديم الدعم والتوجيه الشخصي المناسب لكل منهم.

2. مشاركة الأفكار: تشجع جودة الحياة الوظيفية أعضاء العمل على تقديم أفكار بناءة تساهم في تحسين عمليات التصنيع وظروف العمل.

3. تعزيز الولاء والانتماء: تؤدي جودة الحياة الوظيفية إلى زيادة الولاء والطمأنينة لدى العاملين، مع تحقيق توازن بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

4. تحسين العلاقات الإنسانية: تعزز جودة الحياة الوظيفية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مما يدعم بيئة العمل الإيجابية.

5. تقليل معدل الغياب: تؤدي جودة الحياة الوظيفية إلى تقليل معدل غياب العاملين.

6. زيادة الكفاءة التنظيمية: يساهم تحسين جودة الحياة الوظيفية في زيادة الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة.

7. استثمار الموارد البشرية: يؤدي تطبيق مبادئ جودة الحياة الوظيفية إلى استثمار أفضل للموارد البشرية في المؤسسة (ماضي، 2014، 67).

#### أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تعددت آراء الباحثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ومن ضمن تلك الأبعاد:

- حدد (المغربي، 2010، 17) الأبعاد التالية:

- ظروف بيئة العمل المعنوية

- خصائص الوظيفة

- الأجور والمكافآت

- جماعة العمل

- أسلوب الرئيس في الإشراف

- المشاركة في اتخاذ القرارات

- كفاية الأجور وعدالتها

- ظروف عمل صحية وأمنة

- الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية

- الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي

بينما حدد (البريري، 2016، 7) الأبعاد التالية:

- الأمن والصحة المهنية

- الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة

- العلاقات الاجتماعية

- الأمان والاستقرار الوظيفي

- الأجور والرواتب

- الترقية والتقدم الوظيفي

ويرى (حنظل وآخرون، 2016، 90) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تشمل:

- ظروف العمل المادية

قام الباحثون بتطوير أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، والتي يُطلق عليها "Four Is"، وتتضمن:

1. الجاذبية والأثر: يُشير هذا البعد إلى الكاريزما التي يتمتع بها القائد، والتي تمكنه من صياغة رؤية واضحة وفعّالة، وتحويل رسالة المؤسسة إلى مفهوم يسهل على المرؤوسين استيعابه. كما يتضمن بناء الثقة والاحترام المتبادل بينهم. وقد وصف العديد من المفكرين هذا البعد بأنه يعكس سلوك القائد الذي يحظى بقبول وتقدير واحترام من قبل المرؤوسين، مما يتطلب منه التفاعل معهم بروح أخلاقية (Dhiman, 2014 & Marques).

2. التحفيز الإلهامي: يمثل هذا البعد مجموعة من السلوكيات والمهارات التي يمتلكها القائد، والتي تعمل على إثارة التحفيز والتحدى لدى المرؤوسين. يشتمل على القدرة على توضيح التوقعات وتحفيز الأفراد للالتزام بالأهداف التنظيمية وتعزيز روح الفريق من خلال الدعم والحماس (Bass & Avolio, 2023).

3. الاستشارة الفكرية: يعكس هذا البعد قدرة القيادة على ابتكار أفكار جديدة وتبني أساليب حديثة، مع التركيز على التحفيز الفكري. يسعى القائد إلى استثارة تفكير المرؤوسين للتعرف على المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتشجيعهم على اقتراح الحلول البديلة بطرق إبداعية. كما يُشدد على أهمية تحديد الأهداف الأساسية ونقاط القوة والضعف، وشرحها للمرؤوسين بوضوح (Hayes, 2014).

4. الاعتبار والاهتمام الفردي: يُعبر هذا البعد عن حرص القائد على مشاعر مرؤوسيه من خلال تشجيعهم، والإنصات إليهم، وتلبية احتياجاتهم، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالرضا والاهتمام. كما يتضمن تبني استراتيجيات وطرق للتقدير والإطراء، والعمل على التفاعل الإيجابي معهم (Bass & Avolio, 2023).

#### جودة الحياة الوظيفية وأهميتها:

تشير جودة الحياة الوظيفية إلى مجموعة من البرامج والأساليب والأنظمة التي تهدف إلى تحسين مختلف الجوانب المرتبطة بالمرور البشري في المنظمة، والتي تؤثر على الحياة المهنية والبيئة الاجتماعية والثقافية والصحية. وينعكس ذلك بالتالي على كفاءة وفعالية الأفراد في دورهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معاً (حمزة وصغيري، 2022، 27).

توجد آثار إيجابية فعالة لجودة الحياة الوظيفية، ومنها:

1. تقليل صراعات العمل: تساهم جودة الحياة الوظيفية في تقليل النزاعات بين العاملين والإدارة، من خلال خلق بيئة عمل منتجة وحل المظالم، مما يساعد في توفير مناخ مناسب للعمل.

### ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض موجز لمخلصات بعض الدراسات ذات الصلة بهذه الدراسة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

- في دراسة الحاج والسفاني (2024)، تم قياس تأثير القيادة التحويلية على الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأهلية اليمنية. باستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان، أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان مرتفعاً، كما كان مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بدرجة مرتفعة أيضاً. بالإضافة إلى ذلك، تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الارتباط الوظيفي. وكان لُبُعد الاستشارة الفكرية تأثير إيجابي، بينما لم يكن لبقية الأبعاد (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والاعتبارية الفردية) أثر واضح.

- أما دراسة Satwika و Simatupang (2024)، فقد استكشفت العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية وأثرها على ارتباط الموظفين في إندونيسيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت استبيانات مع تحليل الانحدار الخطي المتعدد لعينة من 60 موظفاً في شركة PT. Kalimantan Prima Persada. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية وأثرها المشترك على ارتباط الموظفين، مما يشير إلى أن تحسين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية يمكن أن يعزز مشاركة الموظفين.

- دراسة العريمي (2024) استكشفت دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الوظيفي للإداريين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان. باستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان، أظهرت النتائج أن جودة العمل الإداري تتطلب تزويد مدرّاء المدارس بدورات في القيادة التنظيمية، بالإضافة إلى ضرورة توزيع المهام وإعادة تشكيل أسس العمل الإداري، مع التأكيد على أهمية رفع سقف الاهتمام بالوظائف الإدارية المساعدة. كما تبين أن القيادة لها القدرة على خلق فريق مبتكر من خلال تعزيز الثقة في قرارات الأفراد وإمكانياتهم.

- وفي دراسة Rubel و Rimi و Kee (2023)، تم فحص العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ونتائج العمل، مع تقييم دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في بنغلاديش. باستخدام المنهج الوصفي واستبيانات موجهة لـ365 موظفاً في قطاع الملابس الجاهزة، وتحليل النتائج بناءً على نظرية التبادل الاجتماعي والنمذجة الهيكلية، توصلت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية تعزز الرضا الوظيفي والأداء والنوايا الإيجابية للاحتفاظ بالوظيفة. كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يُوسِّط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والنتائج الإيجابية للموظف بطريقة إيجابية.

- المكافآت والأجور

- المشاركة في اتخاذ القرارات

- الثقة التنظيمية

- ظروف العمل الاجتماعية

- التقدير المعنوي

- الالتزام الوظيفي

- فرص استغلال القدرات وتطويرها

تتضح من هذه الأبعاد الحاجة إلى بيئة عمل تدعم جودة الحياة الوظيفية، حيث تلعب دوراً محورياً في تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي بين الأفراد.

### تأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية

تؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على جودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال عدة جوانب رئيسية، تشمل:

1. زيادة الرضا الوظيفي: يعمل القادة التحويليون على خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاهتمام. هذا التقدير يعزز من شعورهم بالرضا عن وظائفهم، مما يساهم في تحسين تجربتهم العامة في العمل (Al-Harbi et al., 2019).

2. تحسين الأداء الوظيفي: تُشجع القيادة التحويلية الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الأداء الوظيفي. حيث يتحفز الأفراد لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق الأهداف المشتركة (Bass & Avolio, 2023).

3. تعزيز الالتزام التنظيمي: يشعر الموظفون الذين يعملون تحت قيادة تحويلية بأنهم جزء من منظومة أكبر، مما يعزز من شعورهم بالالتزام تجاه المنظمة. هذا الالتزام يعكس رغبتهم في المشاركة الفعالة في تحقيق النجاح المؤسسي (Bass & Avolio, 2023).

4. تقليل التوتر الوظيفي: يلعب القادة التحويليون دوراً مهماً في دعم موظفيهم خلال الأوقات الصعبة. يقدمون الدعم والتشجيع، مما يساعد الموظفين في القدرة على مواجهة التوتر وتحسين مزاجهم العام (Al-Harbi et al., 2019).

5. تحسين الصحة النفسية: تسهم القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الصحة النفسية للموظفين. حيث يشعر الأفراد بالأمان والتقدير، مما يساعدهم على الحفاظ على توازن صحي في حياتهم (Bass & Avolio, 2023).

بناءً على ما سبق، يمكن القول بأن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تعزيز جودة الحياة الوظيفية للعاملين. ذلك من خلال إسهاماتها المتنوعة، التي تتمثل في تحسين الرضا الوظيفي، الأداء، الالتزام التنظيمي، تخفيف التوتر، وتعزيز الصحة النفسية. لذا يلزم على المنظمات تبني أساليب القيادة التحويلية لتحقيق بيئة عمل أفضل وزيادة الإنتاجية والرفاهية للموظفين.

- في دراسة Lenka وNayak (2021)، تم إجراء مراجعة الأدبيات لتحديد العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية، مثل الرضا الوظيفي، الأمان الوظيفي، وبيئة العمل في الهند. من خلال تحليل بيانات ثانوية مستمدة من الكتب والمقالات والمقالات السابقة، خلصت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية مرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بمستوى الرضا والأداء. كما أظهرت النتائج أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى ولاء أعلى للموظفين وزيادة إنتاجية المؤسسة.

- أما دراسة قهيري (2019) فقد استهدفت التعرف على تأثير الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية، مع توسيط العدالة التنظيمية، في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، أظهرت النتائج أن مستوى إدراك العاملين للقيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية كان متوسطاً. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط.

من خلال استعراض الدراسات والأبحاث المذكورة، تُلاحظ ندرة الأبحاث التي تناولت العلاقة والتأثير بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في البيئة اليمنية بشكل عام، وديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بشكل خاص. وعلى الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، إلا أن هذه النتائج قد لا تتوافق مع الواقع التطبيقي في البيئة اليمنية، خاصة في ظل الظروف الحالية التي تمر بها وزارة التعليم الفني والتدريب المهني. وهذا يعكس أهمية دراسة العلاقة والتأثير بين المتغيرين من الناحية التطبيقية في الإطار اليمني، سعياً لسد الفجوة البحثية الحالية.

#### منهج الدراسة وإجراءاتها منهج الدراسة

اتبعت الدراسة اتباع المنهج الوصفي التحليلي في قياس واقع توافر متغيري الدراسة (القيادة التحويلية، وجودة الحياة الوظيفية)، وكذا بيان تأثير المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع بشكل عام، وصولاً إلى اقتراح خطوات تنفيذية تفيد في تحسين هذا الواقع مستقبلاً.

#### مجتمع الدراسة وعينته:

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية، والبالغ عددهم (156) مفردة، وفق إحصائية إدارة الموارد البشرية بالوزارة لعام 2024م. تم اختيار منهم عينة عشوائية بسيطة بلغت (94)

- في دراسة أجراها أرباب (2022)، تم استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية في الخرطوم، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية، بكل أبعادها: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، تمارس بمستوى مرتفع. كما وُجدت علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بمختلف أبعادها وأداء العاملين.

- بينما استهدفت دراسة Suci وMas وRisky (2022) دراسة دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين رضا الموظفين وأدائهم، مع اختبار الوساطة الجزئية للرضا الوظيفي، وذلك في مدينة "باتو" بإندونيسيا. تم جمع البيانات من 45 موظفاً باستخدام استبيانات وتحليلها عبر نماذج المعادلات الهيكلية (SEM-PLS). وخلصت النتائج إلى أن جودة الحياة الوظيفية المرتفعة تؤدي إلى تعزيز رضا الموظفين وتحسين أدائهم، كما أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي يعمل كمتغير وسيط جزئي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموظفين.

- كما سعت دراسة حمزة وصغيري (2022) إلى كشف علاقة القيادة التحويلية بجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الجزائرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية داخل مؤسسة SONARIC، وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة. كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية. وأخيراً، أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية.

- في دراسة Akter وAdnan وTang (2021)، تم التحقيق في تأثير القيادة التحويلية للمديرين على جودة الحياة الوظيفية للموظفين مع دراسة دور المناخ القائم على الثقة كمتغير وسيط في بنغلاديش. جُمعت البيانات من 186 موظفاً في فنادق ثلاث نجوم باستخدام استبيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS 3.0 لتطبيق النمذجة الهيكلية (PLS-SEM). وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر ومرتفع على جودة الحياة الوظيفية ( $\beta = 0.433$ )، وأن المناخ القائم على الثقة يلعب دوراً وسيطاً إيجابياً بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة  
صدق أداة الدراسة

عُرِضت الاستبانة على خمسة من ذوي الاختصاص في مجال العلوم الإدارية لاستطلاع آرائهم حول صلاحيتها لما صُممت من أجله، والاسترشاد بآرائهم لتجويد محتوى الأداة، كما أُجريت دراسة استطلاعية على عينة صغيرة للتأكد من وضوح بنود الأداة، وأيضاً لإيجاد قيمة الاتساق الداخلي للأداة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للأداة، والجدول (1) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها وفق مخرجات برنامج (SPSS v.28).

مفردة، بنسبة (60%) من المجتمع الأصلي، وهي نسبة مقبولة في الدراسات الإنسانية.  
أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة من أفراد عينة الدراسة؛ حيث أُعدت الاستبانة في ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، كدراسة الحاج، والسفياني (2024)، ودراسة أرباب (2022)، ودراسة حمزة وصغيري (2022)، وتكونت الاستبانة من قسمين هما: الإطار المفاهيمي، ومحوري الدراسة؛ حيث أهتم المحور الأول منها بقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بعدد (22) فقرة، في حين أهتم المحور الثاني بقياس المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) بعدد (18) فقرة.

جدول (1) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأداة

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	0.929**	11	0.940**	21	0.960**	31	0.956**
2	0.944**	12	0.954**	22	0.942**	32	0.976**
3	0.965**	13	0.956**	23	0.964**	33	0.975**
4	0.943**	14	0.975**	24	0.938**	34	0.953**
5	0.975**	15	0.904**	25	0.959**	35	0.923**
6	0.967**	16	0.970**	26	0.976**	36	0.938**
7	0.972**	17	0.963**	27	0.950**	37	0.944**
8	0.988**	18	0.954**	28	0.950**	38	0.972**
9	0.965**	19	0.940**	29	0.936**	39	0.972**
10	0.931**	20	0.940**	30	0.950**	40	0.988**

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم إيجاد قيمة اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس ثبات كل محور من محاور الأداة، بالإضافة إلى قياس درجة الثبات الكلي للأداة، وقد أظهرت النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي على عينة الدراسة، والجدول (2) يوضح قيم معامل ثبات أداة الدراسة.

يتضح من الجدول (1) أن جميع فقرات الأداة ترتبط بالدرجة الكلية للأداة؛ حيث حصلت جميع قيم معامل الارتباط لفقرات الأداة على درجة أكبر من (0.70) وجميعها دالة إحصائياً عن مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.  
ثبات أداة الدراسة

جدول (2) يوضح قيم معاملات ثبات أداة الدراسة بواسطة اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات	الابعاد	قيمة ألفا كرونباخ للأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ للمحور ككل
المستقل	التأثير المثالي	0.967**	0.993**
	الحفز الالهامي	0.973**	
	الاستنارة الفكرية	0.974**	
	الاعتبار الفردي	0.983**	
التابع	جودة الحياة الوظيفية	0.993**	
	القيمة الكلية لمعامل ثبات الأداة	0.996**	

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

وتدل هذه النتائج على توافر الثبات المطلوب لأداة الدراسة بجميع فقراتها.  
الأساليب الإحصائية

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل الثبات لمتغير القيادة التحويلية بلغت (0.993)، أما متغير جودة الحياة الوظيفية فبلغت قيمة معامل الثبات (0.993)، في حين بلغت معامل الثبات للأداة الكلية (0.996)،

ادخال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج، وتم إعطاء أوافق بشدة (5) درجات وهي أعلى درجة في سلم التصحيح على الفقرة، وأوافق (4) درجات، وأوافق إلى حد ما (3) درجات، ولا أوافق درجتان، ولا أوافق بشدة درجة واحدة وهي أدنى درجة في سلم التصحيح على الفقرة، كما تم تحديد مستويات الاستجابة على بدائل فقرات الاستبيان؛ من خلال حساب المدى بين البدائل الخمس، على النحو الآتي: المدى =  $(5-1) \div 5 = 0.8$ ، والجدول (3) يبين درجة التصحيح لبدائل الاستجابة، وحدود المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية، ومستوى الموافقة لكل بديل من بدائل الاستجابة.

لتحليل نتائج الدراسة الحالية تم استخدام برنامج ( IBM SPSS v.28) بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لوصف استجابات عينة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق الأداة، معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة، والاختبار التائي (T-test) لعينة واحدة لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية وذلك لبيان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. **طريقة تصحيح أداة الدراسة**

تم تقريع بيانات أداة الدراسة إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.28)؛ حيث تم

جدول (3) يبين مستويات الموافقة وفقاً لبدائل الاستجابة

مستوى الموافقة	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية				بدائل الاستجابة ودرجة التصحيح	
	النسبة %	الحد الأعلى	النسبة %	الحد الأدنى	درجة التصحيح	بديل الاستجابة
منخفض جداً	35.80%	1.79	20%	1	1	لا أوافق بشده
منخفض	51.82%	2.59	36%	1.80	2	لا أوافق
متوسط	67.80%	3.39	52%	2.60	3	أوافق إلى حد ما
مرتفع	83.80%	4.19	68%	3.40	4	أوافق
مرتفع جداً	100%	5	84%	4.20	5	أوافق بشده

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور القيادة التحويلية، وذلك كما يأتي: **إجابة السؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية من وجهة نظر الكادر الإداري العامل فيها؟**

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يأتي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن إجابات أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفروض المطروحة فيها. **- إجابة أسئلة الدراسة:**

جدول (4) يوضح مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية وفق استجابات أفراد العينة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات	النسبة المئوية	مستوى الممارسة	الترتيب
1	التأثير المثالي	3.07	1.05702	0.7234	61.45	متوسط	3
2	الحفز الالهامي	2.98	1.19214	0.1596	59.68	متوسط	4
3	الاستثارة الفكرية	3.17	0.96625	0.17376	63.48	متوسط	1
4	الاعتبار الفردي	3.09	1.05649	0.08723	61.74	متوسط	2
	المستوى العام لممارسة نمط القيادة التحويلية	3.08	1.05946	0.07930	61.58	متوسط	

#### المصدر/ إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

(966). لُبعد "الاستثارة الفكرية"، و(3.09)، (1.056) لُبعد "الاعتبار الفردي"، و(3.07)، (1.057) لُبعد "التأثير المثالي"، و(2.98)، (1.192) لُبعد "الحفز الالهامي". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة: حمزة وصغيري (2022)، ودراسة قهيري (2019) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات المبحوثة بتلك الدراسات كان متوسطاً.

يتضح من الجدول (4)، أن المستوى العام لممارسة القيادة التحويلية بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية كان بدرجة متوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي (3.079 من 5 درجات)، بانحراف معياري قدره (1.060). وأما على مستوى الأبعاد لمحور القيادة التحويلية فقد مورست جميعها بمستوى متوسط، بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية مرتبة تنازلياً كالتالي: (3.17)،

وجهة نظر الكادر الإداري العامل فيها، استخدم الباحثون المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول كل بعد من أبعاد محور القيادة التحويلية، وذلك كما يأتي

ومن ناحية أخرى، اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من: الحاج والسفياني (2024)، أرباب (2022)، التي بينت نتائجها أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات المبحوثة بتلك الدراسات كان مرتفعاً.

ولتحديد مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية (كل بُعد على حدة) بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية من

1- مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية (التأثير المثالي) وفق استجابات أفراد العينة:

جدول (5) يوضح مستوى توافر مؤشرات التأثير المثالي وفق استجابات أفراد العينة

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التوافر	الترتيب
1	يشجع القائد المرؤوسين لتبني رؤية التغيير والتطوير في الوزارة.	3.89	0.74007	0.78	مرتفع	1
2	يطلب القائد من المرؤوسين مهنية عالية.	3.34	0.94531	0.67	متوسط	2
3	يشجع القائد المرؤوسين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.	2.56	1.35645	0.51	منخفض	5
4	يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع.	2.88	1.20801	0.58	متوسط	3
5	يترفع القائد عن المصالح الشخصية ليحقق مصالح الجماعة.	2.68	1.25478	0.54	متوسط	4
	الدرجة الكلية للبعد	3.07	1.05702	0.61	متوسط	

رقم (2) ونصه (يطلب القائد من المرؤوسين مهنية عالية). كما يتضح توافر مؤشر واحد فقط بمستوى منخفض، بمتوسط حسابي (2.56) للمؤشر رقم (3) ونصه (يشجع القائد المرؤوسين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قهيري (2019) التي توصلت إلى مستوى ممارسة القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي). كما يُدركها العاملون بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كانت متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أرباب (2022)؛ حيث أظهرت النتائج أن شركة كويتي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تتميز بالتأثير المثالي بدرجة مرتفعة.

يتضح من الجدول (5)، أن المستوى العام لتوافر مؤشرات التأثير المثالي كان بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي (3.07) من 5 درجات)، بانحراف معياري قدره (1.057)، أما على مستوى مؤشرات بعد التأثير المثالي، فقد توافر مؤشر واحد فقط بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.89) للمؤشر رقم (1) ونصه (يشجع القائد المرؤوسين لتبني رؤية التغيير والتطوير في الوزارة)، كما توافرت (3) مؤشرات بمستوى متوسط، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.268) للمؤشر رقم (5) ونصه (يترفع القائد عن المصالح الشخصية ليحقق مصالح الجماعة)، و(3.34) للمؤشر

2- مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية (الحفز الإلهامي) وفق استجابات أفراد العينة:

جدول (6) يوضح مستوى توافر مؤشرات بُعد الحفز الإلهامي وفق استجابات أفراد العينة

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التوافر	الترتيب
1	يقدم القائد للمرؤوسين مقترحات تساعد في تأدية أعمالهم بفاعلية.	2.89	1.44779	0.58	متوسط	4
2	يعمل القائد بشكل جاد ومحفز للمرؤوسين.	2.79	1.14415	0.56	متوسط	5
3	يقدم القائد أفكاراً للمرؤوسين تساهم في تشكيل رؤية مستقبلية للوزارة.	2.56	1.26626	0.51	منخفض	6
4	يقدم القائد التسهيلات اللازمة لتنمية قدرات المرؤوسين وتطوير أدائهم المهني.	3.20	1.61698	0.64	متوسط	2
5	تؤثر رؤية القائد في تشكيل ثقافة المرؤوسين داخل الوزارة.	3.45	0.83752	0.69	مرتفع	1
6	يركز القائد على إنجاز المهام بروح العمل الجماعي.	3.01	1.15930	0.60	متوسط	3
	الدرجة الكلية للبعد	2.98	1.19214	0.60	متوسط	

للمؤشر رقم (3) ونصه (يقدم القائد أفكاراً للمرووسين تسهم في تشكيل رؤية مستقبلية الوزارة). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قهيري(2019)؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة إن مستوى ممارسة القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطاً. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أرباب (2022)؛ حيث أظهرت النتائج: أن شركة كوفتي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تتميز بالتحفيز الإلهامي بدرجة مرتفعة.

يتضح من الجدول (6)، أن المستوى العام لتوافر مؤشرات الحفز الإلهامي كان بدرجة (متوسط) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي (2.98) من 5 درجات)، بانحراف معياري قدره (1.192). أما على مستوى مؤشرات بعد الحفز الإلهامي، فقد توافر مؤشر واحد فقط بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.45) للمؤشر رقم (5) ونصه (تؤثر رؤية القائد في تشكيل ثقافة المرووسين داخل الوزارة)، كما توافرت (4) مؤشرات بمستوى متوسط، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.79) للمؤشر رقم (2) ونصه (يعمل القائد بشكل جاد ومحفز للمرووسين)، و(3.20) للمؤشر رقم (4) ونصه (يقدم القائد التسهيلات اللازمة لتنمية قدرات المرووسين وتطوير أدائهم المهني). كما يتضح توافر مؤشر واحد فقط بمستوى منخفض، بمتوسط حسابي (2.56)

3- مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية) وفق استجابات أفراد العينة:

جدول (7) يوضح مستوى توافر مؤشرات بُعد الاستشارة الفكرية وفق استجابات أفراد العينة

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التوافر	الترتيب
1	يتمكن القائد من إيصال المعلومات بشكل واضح إلى المرووسين.	3.34	1.05293	0.67	متوسط	3
2	يحفز القائد على العمل التعاوني بين المرووسين.	3.00	1.16398	0.60	متوسط	4
3	يشجع القائد المرووسين على المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرار.	2.90	0.89285	0.58	متوسط	5
4	يفوض القائد المرووسين للقيام ببعض الأعمال الروتينية.	3.46	0.95788	0.69	مرتفع	1
5	يسعى القائد لتطوير بيئة العمل لتلائم متطلبات التغيير والتطوير.	2.89	1.01036	0.58	متوسط	6
6	يطلب القائد من المرووسين المعلومات والمدخلات الضرورية لتحقيق الأهداف.	3.45	1.06374	0.69	مرتفع	2
	الدرجة الكلية للبعد	3.17	0.96625	0.63	متوسط	

كما توافرت (4) مؤشرات بمستوى متوسط، بمتوسطات حسابية قدرها (2.89) للمؤشر رقم (5) ونصه (يسعى القائد لتطوير بيئة العمل لتلائم متطلبات التغيير والتطوير)، و(3.34) للمؤشر رقم (1) ونصه (يتمكن القائد من إيصال المعلومات بشكل واضح إلى المرووسين). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قهيري (2019) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية (الاستشارة الفكرية) كانت بمستوى متوسط. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أرباب (2022)؛ حيث أظهرت النتائج: أن شركة كوفتي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تتميز بالتحفيز الإلهامي بدرجة مرتفعة.

يتضح من الجدول (7)، أن المستوى العام لتوافر مؤشرات الاستشارة الفكرية كان بدرجة (متوسط) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي (3.17) من 5 درجات)، بانحراف معياري قدره (0.966). أما على مستوى مؤشرات بعد الاستشارة الفكرية، فقد توافر مؤشران بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (3.46) للمؤشر رقم (4) ونصه (يفوض القائد المرووسين للقيام ببعض الأعمال الروتينية)، و(3.45) للمؤشر رقم (6) ونصه (يطلب القائد من المرووسين المعلومات والمدخلات الضرورية لتحقيق الأهداف).

4- مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية (الاعتبار الفردي) وفق استجابات أفراد العينة:

جدول (8) يوضح مستوى توافر مؤشرات بُعد الاعتبار الفردي وفق استجابات أفراد العينة

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التوافر	الترتيب
1	يبيد القائد الاحترام والتقدير للمرووسين.	3.34	1.05293	0.67	متوسط	1
2	يهتم القائد بحاجات المرووسين ومشاعرهم الشخصية.	3.11	1.11170	0.62	متوسط	2
3	يستمع القائد لأراء المرووسين ويسهل التواصل معهم.	3.11	1.11170	0.62	متوسط	2
4	يعزز القائد جهود المرووسين مما يشعرهم بأنهم موضع تقدير.	3.00	1.06761	0.60	متوسط	3
5	يتبنى القائد استراتيجية التقدير والتعزيز الإيجابي.	2.88	1.11545	0.58	متوسط	4

الدرجة الكلية للبعد	3.09	1.05649	0.62	متوسط
يتضح من الجدول (8)، أن المستوى العام لتوافر مؤشرات الاعتبار الفردي كان بدرجة (متوسط) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي (3.09) من 5 درجات)، بانحراف معياري قدره (1.056). أما على مستوى مؤشرات بعد الاعتبار الفردي، فقد حصلت جميع المؤشرات على مستوى متوسط، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.88) للمؤشر رقم (5) ونصه (يتبنى القائد استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي)، و(3.34) للمؤشر رقم (1) ونصه (بيدي القائد الاحترام والتقدير للمرؤوسين). وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أرباب (2022)؛ حيث أظهرت النتائج أن بها.	شركة كوفتي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تتميز بالاعتبار الفردي بدرجة مرتفعة.	إجابة السؤال الثاني للدراسة:	ينص السؤال الثاني على: ما مدى توافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية من وجهة نظر الكادر الإداري العامل فيها؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير، والجدول (9) يوضح النتائج التي تم التوصل إل	

جدول (9) يوضح مستوى توافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية وفق استجابات أفراد العينة

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التوافر	الترتيب
1	توفر القيادة إجراءات الوقاية والسلامة للمرؤوسين أثناء العمل.	2.89	1.29073	57.87	متوسط	5
2	توفر القيادة برامج (توعية/تدريب) حول الصحة والسلامة المهنية.	2.35	1.17049	47.02	منخفض	11
3	تقوم القيادة بدورها في التأمين الصحي لمواجهة الأمراض، والإصابات التي يتعرض لها المرؤوسين.	2.11	1.46990	42.13	منخفض	14
4	يحصل المرؤوسين على أجور (رواتب) جيدة نظير إنجاز لمهام المناطة بعملهم.	2.34	1.34846	46.81	منخفض	12
5	تلبية الأجور (الرواتب) احتياجات المرؤوسين ومتطلباتهم المعيشية.	2.00	1.43684	40.00	منخفض	15
6	تقدم القيادة حوافز تتناسب مع الجهود المبذولة في إنجاز مهام الأعمال المطلوبة.	2.00	1.43684	40.00	منخفض	15
7	تقدم القيادة مساعدة مالية مناسبة عندما يواجه مرؤوسيه ظروفًا طارئة في العمل.	2.34	1.49949	46.81	منخفض	13
8	تحفز القيادة المرؤوسين على إنجاز المتطلبات المتعلقة بترقية وضعهم الوظيفي.	2.00	1.43684	40.00	منخفض	15
9	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي بالوزارة على أسس ومعايير إدارية واضحة.	3.01	.95596	60.21	متوسط	4
10	تولي القيادة اهتماماً ببرامج التدريب المتعلقة بالتنمية المهنية للمرؤوسين فيها.	2.67	1.41716	53.40	متوسط	9
11	تشارك القيادة المرؤوسين في حل مشكلات العمل.	2.68	1.25478	53.62	متوسط	8
12	تشارك القيادة المرؤوسين عند اتخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم ومستقبلهم.	2.78	.79182	55.53	متوسط	7
13	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين جميع المرؤوسين بالوزارة بمختلف فئاتهم.	3.34	.82375	66.81	متوسط	1
14	تتوافر فرص التفاعل والاتصال بين المرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة.	3.13	.88274	62.55	متوسط	3
15	يشارك الرؤساء والزعماء في المناسبات الاجتماعية السارة والحزينة للمرؤوسين.	3.34	.94531	66.81	متوسط	2
16	تعامل القيادة المرؤوسين بعدالة وإنصاف في العمل أو المكافآت.	2.79	1.14415	55.74	متوسط	6
17	تقدم القيادة مميزات وتسهيلات للمرؤوسين معها.	2.79	1.14415	55.74	متوسط	6
18	تتوافر كافة الإمكانيات المادية والتقنية المساعدة على أداء الأعمال بصورة أفضل.	2.56	1.26626	51.28	منخفض	10
	المستوى العام لتوافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية	2.62	1.16072	52.4	متوسط	

وعشوائية في التوظيف وتطبيق القيادة التقليدية وتحديات في توفير الموارد اللازمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

• وجود نقص في المهارات والكفاءات اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، فهناك حاجة إلى تدريب الموظفين، وتنمية قدراتهم على فهم، وتنفيذ الأدوات، والمفاهيم الخاصة بالقيادة التحويلية.

• وجود نقص في الدعم المؤسسي من الحكومة أو الجهات المانحة فيما يتعمق بتطوير الأداء المؤسسي العام، فهناك قدر محدود من الموارد المتاحة لتعزيز القدرات المؤسسية، وممارسة القيادة التحويلية وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

#### إجابة السؤال الثالث للدراسة:

للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: هل يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية بأبعاده المختلفة على جودة الحياة الوظيفية بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية؟، تم الإجابة عنه من خلال التحقق من صحة فرضيات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### - نتائج الفرضية الرئيسية وتفرعاتها:

تنص الفرضية الرئيسية على: "لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للقيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية". ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط للبيانات لاختبار تأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاده المختلفة على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) بشكل عام. ويوضح الجدول (10) النتائج التي تم توصل إليها.

#### جدول (10) يوضح معامل الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية

المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)						ملخص النموذج		المتغير المستقل (القيادة التحويلية)
اختبار (T)		معامل الانحدار		ANOVA		R <sup>2</sup>	R	
الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	الدلالة	قيمة F	
دالة	0.000	52.343	0.984	0.021	1.078	0.000	2739.821	0.968
								0.984

وقبول الفرضية البديلة بوجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى الكادر الإداري العامل بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من: Simatupang & Satwika (2024)، حمزة وصغيري (2022)، Akter, Adnan, & Tang (2021)، التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة ذات دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (9)، أن المستوى العام لتوافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية كان بدرجة (متوسط) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي (2.62) من 5 درجات)، بانحراف معياري قدره (1.160). أما على مستوى مؤشرات محور جودة الحياة الوظيفية، فقد توافرت (10) مؤشرات بمستوى متوسط، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.6702) للمؤشر رقم (9) ونصه (تولي القيادة اهتماماً ببرامج التدريب المتعلقة بالتنمية المهنية للمرؤوسين فيها)، و(3.34) للمؤشر رقم (13) ونصه (تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين جميع المرؤوسين بالوزارة بمختلف فئاتهم).

كما يتضح توافر (8) مؤشرات بمستوى منخفض، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.00) للمؤشر رقم (5) ونصه (تلبى الأجرور (الرواتب) احتياجات المرؤوسين ومتطلباتهم المعيشية)، والمؤشر رقم (6) ونصه (تقدم القيادة حوافز تتناسب مع الجهود المبذولة في إنجاز مهام الأعمال المطلوبة)، و(2.56) للمؤشر رقم (18) ونصه (تتوافر كافة الإمكانيات المادية والتقنية المساعدة على أداء الأعمال بصورة أفضل). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قهيري (2019)؛ حيث توصلت إلى أن مستوى إدراك القيادة التحويلية، وجود الحياة الوظيفية، من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطاً.

ويعزو الباحثون توافر القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية بمستوى متوسط للعوامل التالية:

• تأثير الأوضاع السياسية والاقتصادية في اليمن، وانعكاساتها السلبية على القدرة التنظيمية، والمالية، فهناك قيود مالية،

أشارت البيانات الواردة في الجدول (10) وجود تأثير مرتفع جداً للمتغير المستقل "القيادة التحويلية" بأبعاده المختلفة، على المتغير التابع "جودة الحياة الوظيفية"؛ حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بشكل عام (0.984)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ((0.01) بمعنى أنه كلما سعت وزارة التعليم الفني والتدريب المهني إلى ممارسة القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة، كلما زادت معها فرص تحسين الحياة الوظيفية للعاملين في الوزارة. وبناءً على هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية

الفرضية الفرعية (3): لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لُبُعد الاستثارة الذهنية على جودة الحياة الوظيفية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية. الفرضية الفرعية (4): لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لُبُعد الاعتبار الذاتي على جودة الحياة الوظيفية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية. ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد للبيانات لاختبار تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) بشكل عام. ويوضح الجدول (11) النتائج التي توصل إليها.

جدول (11) يوضح معاملا الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية

المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)						نتائج اختبار التباين ANOVA		ملخص النموذج		أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)
اختبار (T)		معاملا الانحدار		اختبار التباين ANOVA		ملخص النموذج		R <sup>2</sup>	R	
الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	الدلالة	قيمة F			
دالة	0.000	56.444	0.986	0.019	1.083	0.000	3185.936	0.972	0.986	التأثير المثالي
دالة	0.000	35.267	0.965	0.027	0.940	0.000	1243.776	0.931	0.965	الحفز الإلهامي
دالة	0.000	64.044	0.989	0.019	1.188	0.000	4101.625	0.978	0.989	الاستثارة الفكرية
دالة	0.000	33.665	0.962	0.031	1.057	0.000	1133.318	0.925	0.962	الاعتبار الفردي

والتحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية. تُشير العلاقة الطردية المرتفعة والدالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وتحسين جودة الحياة الوظيفية التي توصلت إليها الدراسة الحالية، إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، كلما زادت فرص تحسين الحياة الوظيفية للعاملين في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني. وتعكس هذه العلاقة تكامل وتفاعل هذين المتغيرين بما يسهم في تعزيز الأداء والفعالية والجودة في هذه الوزارة والجهات التابعة لها. وهو ما أشارت إليه دراسة كل من: Simatupang & Satwika (2024)، حمزة وصغيري (2022)، Akter, Adnan, & Tang (2021) بأن ممارسة القيادة التحويلية تؤدي دوراً مؤثراً في جودة الحياة الوظيفية.

نتائج الدراسة بناءً على تحليل البيانات التي تم جمعها من وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، والنتائج التي تم التوصل إليها، خرج الباحثون بالاستنتاجات التالية:

بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة قهيري (2019) التي توصلت إلى وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية.

كما تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية (1): لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لُبُعد التأثير المثالي على جودة الحياة الوظيفية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية.

الفرضية الفرعية (2): لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لُبُعد الحفز الإلهامي على جودة الحياة الوظيفية في ديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية.

أشارت البيانات الواردة في الجدول (11) إلى وجود تأثير مرتفع ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لجميع أبعاد المتغير المستقل "القيادة التحويلية"، على المتغير التابع "جودة الحياة الوظيفية"، وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما سعت وزارة التعليم الفني والتدريب المهني إلى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية: التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، كلما زادت معها فرص تحسين الحياة الوظيفية للعاملين في الوزارة. وبناءً على هذه النتيجة يتم رفض الأربعة الفرضيات الصفرية الفرعية وقبول الفرضيات البديلة لها بوجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حمزة وصغيري (2022)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة مرتفعة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية، وتختلف عنها في وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي

على أن ممارسة نمط القيادة التحويلية بديوان الوزارة أصبح ضرورة ملحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

#### توصيات الدراسة

لتفعيل دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بوزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية، يقدم الباحثون عدة توصيات متضمنة إجراءات عملية لتنفيذها على أرض الواقع، كما هو موضح في الجدول (12).

● إن مستوى جودة الحياة الوظيفية بديوان وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية كان متوسطاً، مما يشير إلى ضرورة تجويد الحياة الوظيفية بدرجة أكبر مما هي عليه في الوقت الحاضر من خلال ممارسة نمط القيادة التحويلية.

● تبين نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تحسين جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني، مما يشير إلى أن تحسين وجود الحياة الوظيفية يتحقق من خلال تبني نمط القيادة التحويلية. وهذا يدل

#### جدول (12) توصيات الدراسة وإجراءاتها التنفيذية

التوصية	إجراءات التنفيذ
تبني نهج القيادة التحويلية في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	- إصدار قرار إداري من الوزارة بتبني نموذج القيادة التحويلية كنهج إداري رسمي. - تشكيل فريق عمل متخصص لتصميم خطة تنفيذية لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية. - عقد دورات تدريبية للقادة والمديرين في مجال القيادة التحويلية وتنمية المهارات القيادية.
تطوير نظام حوافز وترقيات مرتبط بممارسات القيادة التحويلية	- مراجعة سياسات الحوافز والترقيات الحالية في الوزارة. - وضع معايير أداء واضحة ترتبط بممارسات القيادة التحويلية للموظفين. - ربط الحوافز والترقيات بالأداء المتميز المرتبط بمبادئ القيادة التحويلية.
تحسين قنوات الاتصال والمشاركة بين القادة والموظفين	- إنشاء منصات تفاعلية (ندوات، ورش عمل) لتعزيز التواصل المفتوح بين القادة والموظفين. - تطبيق نظام للتغذية الراجعة من الموظفين حول أداء القادة وممارساتهم. - تشجيع مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار وتبني مقترحاتهم.
تطوير برامج التنمية المهنية المستدامة للموظفين	- إجراء تحليل احتياجات تدريبية للموظفين في مختلف المستويات الوظيفية. - تصميم برامج تدريبية متخصصة في المهارات الشخصية والقيادية. - تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ برامج التنمية المهنية المستدامة.
تحسين بيئة العمل وتوفير الموارد اللازمة للموظفين	- مراجعة الظروف المادية والمعنوية للموظفين وتحسينها بشكل مستمر. - توفير الموارد والتجهيزات اللازمة لتمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة. - تطبيق برامج رفاهية وأنشطة ترفيهية للموظفين لتعزيز جودة الحياة الوظيفية.
تطوير نظام متكامل لإدارة الأداء والتطوير المهني	- وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مستوى تطبيق ممارسات القيادة التحويلية. - تصميم خطط تطوير مهني شخصية للموظفين بناءً على احتياجاتهم التدريبية. - ربط نتائج تقييم الأداء بالحوافز والفرص الوظيفية المتاحة.
تعزيز التعاون والشراكات مع الجهات المعنية	- إنشاء لجنة استشارية تضم ممثلين من القطاعين العام والخاص. - تنظيم ورش عمل مشتركة لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة في القيادة التحويلية. - إبرام اتفاقيات تعاون مع مؤسسات تعليمية وتدريبية لتطوير برامج القيادة.
إنشاء نظام متابعة وتقييم مستمر لفاعلية التطبيق	- وضع خطة زمنية لمرحلة تنفيذ التوصيات والإجراءات. - تحديد مؤشرات قياس الأداء والنتائج المتوقعة من التطبيق. - إجراء تقييم دوري للتحسينات المحققة وتعديل الخطط عند الضرورة.

#### مراجع الدراسة

##### المراجع العربية:

الثويني، طارق. (2014). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، (44)، 147-165.

الحاج، عبد الملك خالد، والسفياني، عبد الرحمن محمد. (2024). تأثير القيادة التحويلية في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بمحافظة تعز، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، (2)، 616-654.

أرياب، نهى عثمان. (2022). تأثير القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية-الخرطوم. *المجلة العربية للنشر العلمي* AJSP، (45)، 105-129.

البربري، مروان حسن. (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.

ماضي، خليل. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.

المغربي، كامل محمد. (2010). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط(4)، دار الفكر والنشر والتوزيع، الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

- Akter, K. M., Adnan, Z., & Tang, S. M. (2021). Transformational leadership and quality of work life: A mediation model of trust climate. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 149–164. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.14)
- Al-Emadi, A. A., Schwabenland, C., & Qi, W. (2022). The impact of organizational culture on employee engagement in Qatar. *Personnel Review*, 41 (5), 590-605
- Al-Harbi, J. A., Alatawi, S. M., & Albeshar, A. (2019). The impact of transformational leadership on organizational performance. *The Journal of Applied Business Research*, 35 (2), 131-142.
- Al-Harbi, J., Alsubaie, A., & Jones, E. (2023). The impact of quality of work life on job satisfaction and organizational commitment among Saudi Arabian public sector employees. *International Journal of Public Administration*, 46 (1), 1-12.
- Alkahtani, A. H. (2023). The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 44 (1), 37-53.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2023). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 108 (1), 91-103.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2023). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2023). Transformational leadership (2nd ed.). Routledge.
- Bui, H. T., Zeng, Y., & Higgs, M. (2022). The role of person-organization fit in the relationship between

الحجي، لطف لطف. (2017). دور القيادة التحولية في هندسة التغيير في البنوك اليمنية، دراسة في إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء.

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

حنظل، قاسم، ومحمود، ناجي، وحمدان، أحمد. (2016). تشخيص مستوى جودة حياة العمل في المدارس الثانوية: دراسة تحليلية لعدد من المدارس الثانوية في محافظة أربيل، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(35).

الزهراني، عبد الله عطية. (2016). القيادة التحولية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التامين السعودي، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 33(3)، 1-23.

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

العريمي، يسرى. (2024). دور القيادة التحولية في تحقيق الجودة الوظيفية لدى إدارات المدارس الحكومية بسلطنة عمان، *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 4(4)، 136-148.

العزاني، ماريما محمد. (2018). القيادة التحولية ودورها في تنمية الإبداع الإداري للعاملين في شركة يمن موبايل، دراسة في إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء.

العطوي، محمد. (2010). دور أسلوب القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

قايد، منى مقبل. (2016). درجة ممارسة القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم اليمنية لإبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة في الإدارة والإشراف التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والتطبيقية، جامعة عدن، عدن.

قهيري، فاطنة. (2019). تأثير الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

sustainable performance: An empirical study. Journal of Cleaner Production, 262, 64-77.

transformational leadership and job satisfaction. Personnel Review, 46 (1), 108-126.

Hassan, S., & Hatmaker, D. M. (2023). Leadership and performance of public organizations: Testing the mediating role of public service motivation. Public Administration Review, 83 (1), 18-30.

Hayes, John (2014). The Theory and Practice of change management, (4th ed), UK. Palgrave Macmillan.

Helms, M.M. (2006) Encyclopedia of management, (5th ed), Farmington Hills, United States of America: Thomson Gale.

Marques, Joan & Dhiman, S. (2014). Leading spiritually: ten effective approaches to workplace spirituality, (1st ed.), U.S.A: Palgrave Macmillan.

Nayak, S., & Lenka, S. (2021). Quality of Work Life (QWL): A Literature Review. Siddhant - A Journal of Decision Making, 21(1), 31–40.

<https://doi.org/10.5958/2231-0657.2021.00007.0>

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.

Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., & Kee, D. M. H. (2023). Quality of work life and employee work outcomes: A hierarchical model with mediation analysis. International Journal of Business and Society, 24(1), 1–15.

<https://doi.org/10.33736/ijbs.5625.2023>

Simatupang, J., & Satwika, P. A. (2024). Houngan Antara Transformational Leadership dan Quality of Work Life Degnan Employee Engagement pada Generali Z. Suksma: Journal Psychology Universitas Sonata Dharma, 5(3), 72–83.

<https://doi.org/10.24071/suksma.v5i3.8789>

Suci, R. P., Risky, M., & Mas, N. (2022). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Quality of Work Life Effect on Employee Performance. Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura, 25 (2), 163–173.

<https://doi.org/10.14414/jebav.v25i2.3094>

Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2023). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on