



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة موظفي بلدية اعميرة آراس

المشرف	اعداد الطلبة	
أ/ نمديلي أسماء	سماح حمزاوي	1
	آية بوالعيش	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة	علي موسى امال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة	نمديلي أسماء
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة	براهم نور الهناء

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ

مَخْرَجًا ﴿٢﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا

يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ

فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ

جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ﴿٣﴾

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
"اللهم إن نشهدك أننا سلكننا طريقاً نبتغي فيه علماً فسهل لنا ربنا طريقاً إلى
الجنة".

نتقدم بعبارات الشكر والتقدير إلى من ساعدتنا طيلة فترة إنجاز هذا العمل
الأستاذة المشرفة الدكتورة "أسماء نمديلي".
كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ "ذيب معاد" الذي لم يبخل بتقديم المساعدة.
والشكر موصول أيضاً للأساتذة الحكيمين للاستبيان، ونشكر كل موظفي بلدية
أعميرة أراس على حسن الاستقبال وتعبئة الاستمارة.
ونشكر الأساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة
وخالص الشكر إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمينا من بداية مشوارنا
الدراسي إلى غاية هذه المرحلة.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لبلوغ هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية وألهمنا الصبر والقوة للإعداد هذه المذكرة.

أما بعد أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى:

من قال فيهما عز وجل "وصاحبهما في الدنيا معروفا" لقمان -15-

"وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا" الاسراء -24-

إلى من علمني حب العلم فخري واعتزازي أبي الغالي مسعود حمزاوي

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلي وروتني من نبع حنانها وسقتني عطفها أُمي الغالية أمال بن عميرة أطال الله عمرهما وأدخلهما جنة الفردوس الأعلى.

إلى سندي في الحياة إخوتي أخواتي سامي، سناء، سهيل، سلسيل، حفظكم الله ورعاكم.

إلى خطيبي رفيق دربي زهير بلفار أطال الله في عمره وإلى والديه الكريمين خرباش فضيلة

ونورالدين بلفار حفظهم الله ورعاهم ولا أنسى عمي وزوجته الباهي حمزاوي ودمبري مديحة أطال الله في عمرهما.

إلى كل الأهل والأقارب وإلى كل عزيز لم يذكر اسمه في هذا الإهداء، دون أن أنسى صديقتي رفيقة دربي في هذا العمل آية بوالعيش.

وإلى كافة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- وخاصة قسم علوم التسيير وإدارة الأعمال

دفعة 2023.

وفي الأخير أهدي هذا العمل إلى نفسي وأحمد الله وأشكره على عونه لإتمام هذه المذكرة.

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والدي وان أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

سماح

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لبلوغ هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح أما بعد:

أهدي هذا البحث:

* إلى التي وهبني فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء والتي كانت سندي في الشدائد وشاركتني أفراحي وآسأتي، تتبعتني خطوة بخطوة في حياتي إلى أروع امرأة في

العالم أُمِّي (جميلة)

وجزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

* إلى من وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل

قوة إلى مدرستي الأولى في الحياة إلى أعز وأعلى رجل أبي الغالي (عبد الباقي) أطال الله

في عمره.

* إلى إخوتي الذين عرفوا معنى الأخوة وتقاسموا معي عبي الحياة (أيوب، عادل، أماني)

* إلى رفيق دربي وصديق الأيام بجلوها ومرها إلى من كان الأول دائما في مساندي وتشجيعي لأحقق

طموحي زوجي الغالي (نصر الدين) حفظه الله ورعاه.

* إلى زوجة أخي (غادة) وابن أخي (عبد الجبار) أجمل هدية من الله عز وجل والذي أضاف البهجة

والسرور لأسرتنا.

* إلى من جمعتني بها الصدف صديقتي (هالة).

* إلى عائلتي الكبيرة وعائلة زوجي فردا فردا كل باسمه ومن بينهم حبيبتي (سمية).

* إلى صديقتي ومن بينهم (سماح حمزاوي) والتي كانت رفيقتي في هذا العمل.

* إلى كل من أحبهم القلب ونسيهم القلم.

آية

المخلص

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بلدية أميرة أراس، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، حيث تم تصميم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات التي وزعت على موظفي المؤسسة معتمدين بذلك طريقة العينة العشوائية، وعرض وتحليل البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي spss.

كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية في بلدية أميرة أراس، والكشف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفين مع الخروج بنتائج الدراسة. كشفت نتائج الدراسة عن توفر محور القيادة التحويلية بمستوى متوسط، أي بمتوسط حسابي قدره 3.00 في بلدية أميرة أراس، وتوفر محور جودة الحياة الوظيفية بمستوى متوسط، إي بمتوسط حسابي قدره 3.16، وتم التوصل إلى وجود علاقة بمعدل ارتباط $R=0.74$ وهو ارتباط قوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية لدى موظفي بلدية أميرة أراس.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، الموظفين، بلدية أميرة أراس

Abstract:

This study aimed to identify the role of transformational leadership in improving the quality of work life of the employees of the municipality of Amira Aras, and the descriptive analytical approach was relied on for this study, where the questionnaire was designed as a means of collecting data that was distributed to the employees of the institution under study, using the data that was distributed to the employees of the institution. The subject of the study, using the random sampling method, and displaying and analyzing the data using the spss statistical program.

This study also aimed to identify the availability of the dimensions of transformational leadership in the municipality of Amira Aras and to detect the level of quality of work life among employees, with the conclusion of the results of the study.

The results of the study revealed the availability of the transformational leadership axis at an average level, that is, with an arithmetic mean of 3.00 in the municipality of Amira Aras, and the availability of the quality of work life axis at an average level, that is, with an arithmetic mean of 3.16. Statistical at a significant level $\alpha \leq 0.05$ between the dimensions of transformational leadership and the quality of work life for the employees of the municipality of Amira Aras.

Keywords: transformational leadership, quality of work life, employees, municipality of Amira Aras.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	الشكر والتقدير
III	الإهداء
VI	ملخص الدراسة
IX	فهرس المحتويات
XIV	فهرس الجداول والأشكال
XVII	فهرس الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية	
2	تمهيد.
3	المبحث الأول: مدخل للقيادة.
3	المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة ومفهومها.
3	الفرع الأول: التطور التاريخي للقيادة
4	الفرع الثاني: مفهوم القيادة
5	المطلب الثاني: أهمية وأنواع القيادة.
5	الفرع الأول: أهمية القيادة.
6	الفرع الثاني: أنواع القيادة.
7	المطلب الثالث: نظريات وأنماط القيادة.
7	الفرع الأول: نظريات القيادة.
9	الفرع الثاني: أنماط القيادة
10	المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة للقيادة
11	المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
12	المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة التحويلية ومفهومها.
12	الفرع الأول: التطور التاريخي للقيادة التحويلية.
12	الفرع الثاني: مفهوم القيادة التحويلية.
13	المطلب الثاني: خصائص وأهداف القيادة التحويلية
13	الفرع الأول: خصائص القيادة التحويلية.

14	الفرع الثاني: أهداف القيادة التحويلية.
15	المطلب الثالث: أبعاد ومزايا القيادة التحويلية.
15	الفرع الأول: أبعاد القيادة التحويلية.
16	الفرع الثاني: مزايا القيادة التحويلية.
16	المطلب الرابع: مبادئ وأنماط القيادة التحويلية.
16	الفرع الأول: مبادئ القيادة التحويلية.
17	الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية.
18	المبحث الثالث: أساسيات عن القائد التحويلي.
18	المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي.
19	المطلب الثاني: سمات القائد التحويلي.
20	المطلب الثالث: وظيفة ومهام القائد التحويلي.
20	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي.
22	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية.	
24	تمهيد.
25	المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية.
25	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جودة الحياة الوظيفية.
26	المطلب الثاني: مفهوم جودة الحياة الوظيفية..
26	الفرع الأول: مفهوم الجودة.
26	الفرع الثاني: مفهوم جودة الحياة الوظيفية.
27	المطلب الثالث: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية.
27	الفرع الأول: أهمية جودة الحياة الوظيفية.
28	الفرع الثاني: أهداف جودة الحياة الوظيفية.
28	المطلب الرابع: علاقة جودة الحياة الوظيفية ببعض المتغيرات.
31	المبحث الثاني: أساسيات عن جودة الحياة الوظيفية.
31	المطلب الأول: عناصر وأبعاد جودة الحياة الوظيفية.
31	الفرع الأول: عناصر جودة الحياة الوظيفية.
33	الفرع الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية.
34	المطلب الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية.
35	المطلب الثالث: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية.

35	المطلب الرابع: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية ومعوقاتهما.
35	الفرع الأول: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية.
36	الفرع الثاني: معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.
37	المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بجودة الحياة الوظيفية.
37	المطلب الأول: دور التأثير المثالي للقائد التحويلي في تحسين جودة الحياة الوظيفية
37	المطلب الثاني: دور التحفيز الإلهامي للقائد التحويلي في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
37	المطلب الثالث: دور الاستثارة الفكرية للقائد التحويلي في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
38	المطلب الرابع: دور الاعتبارية الفردية للقائد التحويلي في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
40	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بلدية أعميرة آراس	
42	تمهيد.
43	المبحث الأول: عرض عام لبلدية اعميرة آراس.
43	المطلب الأول: نشأة بلدية اعميرة آراس.
43	المطلب الثاني: تعريف بلدية اعميرة آراس.
44	المطلب الثالث: مهام بلدية اعميرة آراس.
44	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبلدية اعميرة آراس.
46	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
46	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينته.
46	الفرع الأول: مجتمع الدراسة.
46	الفرع الثاني: عينة الدراسة.
47	المطلب الثاني: مجالات الدراسة.
47	المطلب الثالث: منهج الدراسة وأدواتها.
47	الفرع الأول: منهج الدراسة.
47	الفرع الثاني: أدوات الدراسة.
48	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.
49	المبحث الثالث: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج.
49	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة.
49	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية.
55	الفرع الثاني: ثبات وصدق الاستبيان.
63	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان.

63	الفرع الأول: التحليل الإحصائي لمحور القيادة التحويلية.
65	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمحور جودة الحياة الوظيفية.
67	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض نتائج الدراسة.
73	خلاصة الفصل الثالث
75	الخاتمة
78	قائمة المراجع
83	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	مجتمع الدراسة	1
46	الاستثمارات الموزعة في مجتمع العينة	2
48	مقياس الاجابات على العبارات (ليكارت الخماسي)	3
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	5
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	6
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	7
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	8
55	معامل ألفا كرونياخ لقياس ثبات أداة الدراسة	9
56	معامل الارتباط لسبيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة	10
56	معامل الصدق الذاتي لقياس ثبات أداة الدراسة	11
57	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التأثير المثالي	12
58	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز الالهامي	13
58	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستثارة الفكرية	14
59	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاعتبارية الفردية	15
59	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستقرار والأمان الوظيفي	16
60	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد علاقات العمل	17
60	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأجور والمكافآت	18
61	الصدق البنائي لمحاول الدراسة	19
61	إختبار التوزيع الطبيعي	20
62	مقياس ليكارت الخماسي	21
62	سلم الاجابات حسب مقياس ليكارت	22
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول	23
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	24
67	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	25
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	26
69	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	27
69	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	28
70	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	29

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	1
16	أبعاد القيادة التحويلية	2
30	جودة الحياة الوظيفية أساس فعال للنجاح إدارة الجودة الشاملة	3
34	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	4
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	5
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	6
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	7
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	8
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	9

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
83	استمارة الدراسة	1
88	قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة	2
89	مخرجات SPSS	3

مقدمة

مقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة الحاصلة في بيئتها فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة هذه التحديات، وإلى قيادة فعالة تقود الأفراد ليكونوا قادرين على القيام بمهامهم بدقة كافية وإخلاص.

تعتبر القيادة عنصراً ضرورياً لنجاح المنظمات حيث تتصف بالمرونة والحيوية لكي تستطيع أن ترتقي بنشاطها إلى مستوى التطورات الحاصلة، والتأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي، فالقيادة مهمة ليست بالسهلة فهي سلاح ذو حدين إما أن تشجع أو أن تحبط المرؤوسين إلى أنه لوحظ بأن القيادة التحويلية هي من الأساليب الحديثة التي برزت مع هذا التقدم إذ تتميز بإتباع طرق وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات وتعزيز قدراتهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة لذلك فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وبهذا يمكن أن تؤثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية.

يهتم موضوع جودة الحياة الوظيفية بدراسة وتحليل المكونات و الأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، حيث اهتمت العديد من الدراسات في العالم خلال السنوات الأخيرة بمقياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمات تحت أبعاد متعددة وتحديات جديدة متعلقة بالتزام الموظفين والمشاركة في تحقيق الأهداف، فوجود الحياة الوظيفية تساهم في تسهيل فرص التدريب للموظفين ورفع درجة الرضا الوظيفي وإيجاد بيئة عمل آمنة وأداء للعاملين بالإضافة إلى تنمية الأداء الكلي للمنظمة.

واستناداً إلى ذلك فإن الدراسة الحالية تسعى إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

1/ إشكالية الدراسة:

إن القيادة التحويلية في المنظمات تعتبر مؤشر ذو علاقة بفاعلية المنظمات وذلك من خلال تحقيق أهداف وتحسين مستوى أدائها وكفاءتها وإن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية والبيئية يشكل مسؤولية، اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمة والتي تعتبر عن درجة التميز التي وجدت في العملية وتهدف إلى تحديد العلاقة بين العامل وبيئته.

السؤال الرئيسي:

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية اميرة اراس، عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ؟

الاسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية في بلدية عميرة اراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أميرة أراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية عميرة أراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أميرة أراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؟

2/ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أميرة أراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أميرة أراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية في بلدية عميرة أراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية عميرة أراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أميرة أراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

3/ أهداف الدراسة:

- التعرف على مختلف المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية.
- التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأبعادها.
- التعرف على سمات القائد التحويلي.
- التعرف على القيادة بمختلف نظرياتها واتجاهاتها.
- التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية في بلدية أميرة أراس.
- التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية داخل بلدية أميرة أراس.
- إبراز العلاقة الموجودة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية.
- الوصول إلى نتائج ميدانية تعطي صورة واقعية لدور القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي بلدية أميرة أراس.

4/ أهمية الدراسة:

تتبنى أهمية الموضوع من أهمية القيادة التحويلية كمحرك للعمل في أي منظمة فالسلوك الفردي للعامل له تأثير كبير على كفاءة فعالية المنظمة وتثري لأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تعالج موضوع القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية وهو من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال والتي نالت اهتمام الكثير من الباحثين. أما الأهمية التطبيقية تكمن في إمكانية الاستفادة من النتائج المتوصل إليها.

5/ منهج الدراسة:

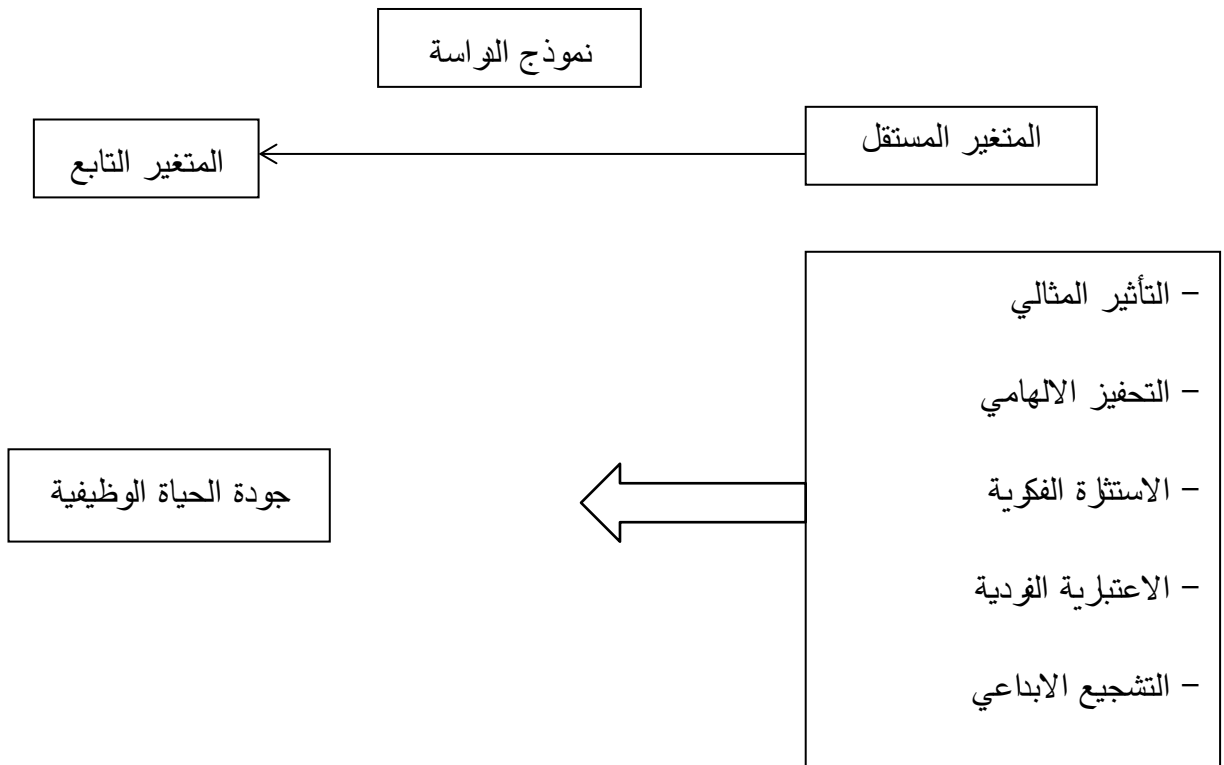
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من أجل توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع محل الدراسة.

6/ أسباب اختيار الموضوع:

- إثراء الرصيد المعرفي بخصوص موضوع القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية.
- الرغبة الشخصية في محاولة التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

7/ نموذج الدراسة:

شكل رقم 01: نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

8/ هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة ثم تقسيمها إلى ثلاثة فصول، فصلين في الجانب النظري والفصل الثالث في الجانب التطبيقي، مفصلة كما يلي:

الفصل الأول: يتضمن هذا الفصل الإطار النظري للقيادة التحويلية، حيث قسم إلى ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول مدخل للقيادة، أما المبحث الثاني فخصص لماهية القيادة التحويلية، في حين يتضمن المبحث الثالث أساسيات القائد التحويلي.

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية حيث قسم إلى ثلاث مباحث، الأول يتضمن ماهية جودة الحياة الوظيفية أما الثاني خصص لتوضيح أساسيات جودة الحياة الوظيفية في حين يتطرق المبحث الثالث إلى علاقة القيادة التحويلية بجودة الحياة الوظيفية.

الفصل الثالث: خصص لدراسة الميدانية، ومعرفة دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي بلدية أميرة أراس، حيث يتم تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم شرح الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وصولاً إلى عرض وتحليل النتائج واختيار الفرضيات.

9/ الدراسات السابقة:

- الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

- دراسة (العازمي 2006): بعنوان: «القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع»: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الابداع الاداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين وديوان وزارة الداخلية وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية المتوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية.

- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الادارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك رؤوسها لمهارات وقدرات ابداعية.

- وجود فروق ذات دلالات احصائية حول امتلاك القيادات وخصائص القيادة التحويلية أصحاب المؤهلات العملية دون المستوى وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا.

ويوصي الباحث بأن تقوم الجهات المؤولة بكل ما هو شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص.

- دراسة العمري 2004: بعنوان: "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة": هدفت هذه الدراسة على التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة واعتماد الباحث في جميع البيانات على استجابة طورها بنفسه.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- ان المستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى مستوى المأمول كما توصل إلى أن هناك علاقة قوية وإجابيه، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات إجابيه قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

- كما أشارت نتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمررتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

- دراسة العامري، 2002: بعنوان: "دراسة حول السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية": هدفت هذه الدراسة إلى دراسة السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية واعتمد الباحث على الاستبانة فيجمع البيانات، وتك اختيار مفردات الدراسة بأسلوب المفردات غير الاحتمالية الهادفة" ، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (600) موظف في مختلف الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة متدن في هذه الأجهزة كما توصل إلى أن السلوك القيادي التحويلي لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

10/ دراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية:

- أسامة زياد يوسف البليسي، 2012 جودة الحياة الوظيفية وأثارها على الأداء الوظيفي للعاملين ، لنيل شهادة الماستر إدارة أعمال الجامعة الاسلامية غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية وأثارها على الأداء الوظيفي للعاملين وتوصل من خلال ذه الرسالة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إجابيه بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جودة الحياة الوظيفية وأثارها على الأداء الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية 0.05 بين جودة الحياة الوظيفية و أثارها على الأداء الوظيفي

تعزي إلى العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة.

- خرجت الدراسة بالتوصيات التالية: مساعدة العاملين بتطوير ذاتهم والارتقاء بمستواهم العلمي من

التدريب وتوفير المنح التعليمية والبعثات إلى الخارج للارتقاء بالعاملين وتحسين أدايمهم.

- دراسة خليل اسماعيل ابراهيم ماضي، 2014، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه، بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي

للموظفين الجامعات الفلسطينية وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث تمثلت فيما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للموظفين.
- يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية للأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في:

المشاركة في إتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعليم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

أهم التوصيات:

وضع معايير فعالة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين، بحيث يتلاءم مع المهام التي يقوم بها العاملون، مع وضع تفاصيل لهذه المهام التي يقوم بها العاملون، مع وضع تفاصيل العمل على ربطها بالأجور والمكافآت والترقيات الاستثنائية في الجامعة.

- دراسة وبطالبي جهيد، نجمي عيسى أثر الجودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرف دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. تهدف هذه الدراسة لاختبار طبيعة جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، حيث تم الاعتماد الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 35 أستاذ والتي حددت بطريقة العينة الغير عشوائية الهدفية. توصلت نتائج الدراسة التطبيقية أنه لجودة الحياة الوظيفية أثر إيجابي في التشارك المعرفي لدى أساتذة الكلية راجع لتأثير التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، كما توصلت الدراسة أنه ليس لكل العدالة التنظيمية والتمكين والأمان الوظيفي أثر في التشارك المعرفي.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة

التحويلية

تمهيد

أصبحت القيادة محورا هاما ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها ولايزال عند مطلع التسعينات من القرن الماضي، وذلك لما واجهته هذه الأخيرة من تحولات.

فالعامل الإداري بحاجة لقيادات من نوع خاص تتوفر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية الهامية تحويلية، ومن هنا ظهر ما يعرف بالاتجاهات الحديثة للقيادة ومنها القيادة التحويلية. فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال اظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين .

فالقائد التحويلي هو الحل الأمثل للمنظمات الطموحة لمواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال تأثيره على سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة.

وللأهمية البالغة التي أصبح يحظى بها موضوع القيادة التحويلية سنحاول معالجة الإطار النظري للدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وبناء على ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث وفق التقسيم الآتي :

المبحث الأول: مدخل للقيادة

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

المبحث الثالث: اساسيات عن القائد التحويلي

المبحث الأول: مدخل للقيادة

إن القيادة من أهم المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين والعلماء، وذلك راجع إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري داخل المنظمة، والذي يبرز من خلاله مسؤولية القائد في تحقيق التكامل والترابط بين الجوانب الإنسانية والتطبيقية لتحقيق الأهداف المرجوة الوصول إليها. لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة وأهميتها وأنواعها، وكذا التطرق إلى أنماط ونظريات والاتجاهات الحديثة لها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة ومفهومها

الفرع الأول: التطور التاريخي للقيادة

لقد مر التطور التاريخي للقيادة بعدة مراحل نذكر منها ما يلي: (حافظ، 2016، الصفحات 14-21)

- 1) **المرحلة الأولى القيادة سلوك فطري:** ظهرت في هذه المرحلة القيادة كسلوك دون الإشارة إليها كمصطلح صريح، أو دون أن تتم دراستها كحقل علمي مستقل، ففي الحقبة الأولى من هذه المرحلة تمارس كسلوك غريزي أو فطري، كما هو الحال في القبائل البدائية والمجتمعات الإنسانية الأولى، إذ كان أفراد التجمع الواحد يلجؤون إلى من هو أقواهم أو أكثرهم حكمة أو أكبرهم سناً ليقودهم وليوجههم.
- 2) **المرحلة الثانية من القبيلة إلى الدولة:** بنمو الأسرة إلى قبائل وتطوير القبائل إلى تجمعات تطلب هذا التحول ظهور نماذج أكثر تعقيداً من القيادة، إذ بدأت الحياة تصبح أكثر تنظيماً وتعقيداً والتي كان يوجد فيها تقسيم طبقات المجتمع و أعلى درجات القيادة فيها كانت القيادة السياسية و القيادة الدينية، فالقيادة السياسية كانت تكتسب بالقوة و تورث في حين ان القيادة الدينية كانت تكتسب بالحكمة ولا تورث.
- 3) **المرحلة الثالثة أسس القيادة في الكتب السماوية الأولى:** لا ينكر أحد ما للشرائع السماوية من تأثير كبير على تطوير الحياة الإنسانية، كما هي الحال في كل نواحي الحياة، إذ ان الأمر ينطبق كذلك على موضوع القيادة، فأول إشارة إلى موضوع القيادة كان في عهد النبي موسى في التوراة والانجيل والقران الكريم وهذا يدل على أهمية القيادة في المجتمع الإنساني.
- 4) **المرحلة الرابعة القيادة في صدر الإسلام:** ويمكن قول ان ظهور الإسلام غير الكثير من المفاهيم المتعلقة بالقيادة الا ان عدم ورود إشارة صريحة لمفرد القيادة في القران الكريم ولا في السنة النبوية وإنما ظهرت تسميات أخرى في قوله تعالى " ولكل امة رسول " وفي الحديث الشريف " كلكم راعي وكلكم مسؤول عن رعيته " ليصبح الايمان والاخلاق هي اهم سمات القائد.
- 5) **المرحلة الخامسة السمات القيادية في عصر النهضة الإسلامية:** مما لا يخفى على أحد ان العرب والمسلمين كانوا حملة مشاعل العلم والمعرفة في القرون التي تلت ظهور الإسلام وانتشاره، في حين كان بقية العالم يغرق في بحور الجهل والتخلف، فقد ركز العلماء وفلاسفة العرب على تحديد صفات وسمات القيادة في كثير من المؤلفات والكتب.

(6) المرحلة السادسة ظهور المصطلح: في المراحل اللاحقة استمر التركيز على تحديد سمات القائد، والتي كانت تطبق على الامراء والولاة والملوك، حيث كان المسلمين الشرقيين يبحثون في سمات القائد والغربيين في ظهور مصطلح القائد فقد أشار الظهور الأول لمصطلح القائد في القرن الثالث عشر ميلادي ولم يظهر كمصطلح في القواميس العربية الا في بداية القرن العشرين وبعد ترجمة القواميس الخاصة باللغة الإنجليزية.

(7) المرحلة السابعة الظاهرة الميكا فيلية: جرت تسمية هذه المرحلة بالميكافيلية، نظرا الى ما احتواه كتاب الأمير الميكا فيلي، من أفكار ونظريات والذي وضع من خلاله استراتيجية عامة لكل قائد او حاكم يستطيع من خلالها ان يحصل على السلطة ويحافظ عليها.

(8) المرحلة الثامنة التنظير في حقل القيادة: من المثير للاهتمام ان مصطلح القيادة لم يظهر الا في أواخر القرن السابع عشر ميلادي، ويصف الكثير من الباحثين والدارسين هذا التأخر في بروز المصطلح عل انه خلل كبير في الفكر الإنساني الا ان اول الدراسات العلمية في مجال القيادة لم تظهر الا في نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين.

الفرع الثاني: مفهوم القيادة

لغة :

كلمة القيادة ذات أصول يونانية ولاتينية لان (leadership) مشتقة من الفعل: يفعل او يقوم بعمل ما، ويتفق الفعل اليوناني (archein) مع الفعل اللاتيني (Agere) الذي يعني يحرك او يقود، فالقيادة بداية يقوم بها شخص واحد، وعمل ينجزه اخرون حسب توجيهات هذا الشخص .
وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة هي من الفعل: "قاد، يقود، قود: يقود الدابة من امامها وستسوقها من خلفها، فالقود من امام والسوق من الخلف، ويقال اقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد". (لطرش، 2018-2019، صفحة 13)

اصطلاحا:

ان القيادة تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ضل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب اعمالها وتعدد العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في احداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية.
قدمنا مجموعة من التعاريف للقيادة نذكر منها ما يلي:

- نقصد بالقيادة القدرة والفاعلية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعديا حسب أولوياتها، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الاهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وإدراك الابعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والازمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في ايثار تفاعل تحكمه القيم و المبادئ العليا للمجتمع. (خبري، 2013، صفحة 15)

- عرفها ألفريد وبتي : القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون اكراه.
- عرفها برنارد تشستر : السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يوجه الافراد وانشطتهم وفق الجهود التنظيمية
- عرفها تيري : القائد يعرض الطريق من خلال المثال الذي يقدمه، ألا يدفع الافراد وبدلا من ذلك هو يجذبهم لذلك.
- عرفها شماع واخرون (1980) فيرون ان القيادة هي : القدرة على فرد إرادة القائد على تابعيه وحفزهم على التعاون والإخلاص له . (الخطيب و الخطيب، 2013، صفحة 17).
- عرفتها موسوعة العلوم الاجتماعية : هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد. (عبود، 2015، صفحة 21).
- القيادة هي منصب ذو سلطة قانونية والتي من خلالها يمارس القائد سلطته على مرؤوسيه بفضل رتبته ومنصبه، بينما القيادة (leadership) هي نشاط أوسع بصورة عامة من القيادة (command) ولا تشمل فقط السلطة بل أيضا القدرة على التأثير على الاخرين، والقيادة (leadership) في القوات المسلحة هي أوسع مجالا من تقنيات الإدارة و القيادة (command) و القائد (commander) لا يمكن ان يكون قائد (leader) اذ قام بجهود قليلة لإدارة مرؤوسيه والهامهم، بل عليه ان يبذل الجهود المضنية لكي يصبح (leader)
- تحفيز للأفراد وكسب تعاونهم من اجل الوصول الى الأهداف .
- القيادة هي : ليست القيادة خلق شيء بقدر ماهي خلق رجال او السيطرة عليهم وحبهم والحوار على محبتهم وعظمة هذه المهمة الناشئة عن توحيد الصفوف في سبيل واجب مقدس. (طشطوش، 2014، الصفحات 21-24).
- القيادة هي عملية الهام الافراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. (عبوي، 2010، صفحة 11).
- نستنتج من التعاريف السابقة بان القيادة هي : " ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة او تحقيق ما لم يتحقق في السابق.

المطلب الثاني: أهمية وأنواع القيادة

الفرع الأول: أهمية القيادة

- لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد امر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم " رواه أبو داود. وعليه فان أهمية القيادة تكمن في: (العلاق، 2010، الصفحات 52-53) .
- انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

كما تظهر أهمية القيادة من خلال استطاعتها على تحويل الأهداف المطلوبة الى نتائج، وإنها توجه العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف، فبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق اهداف المنظمة. (حمادي، 2013، صفحة 18)

تعمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها، وإزالة أي خوف او قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم. (جعبل و زعبي، 2021، الصفحات 13-14).

الفرع الثاني: أنواع القيادة

(1) القيادة الرسمية: بينت دراسات عديدة كيف تتضافر الجماعة للحصول على هدف معين بشكل منظم

(رسمي) مثلما يحدث في حالات اختيار رؤساء عمل او انتخاب رؤساء جمهورية في الأنظمة البرلمانية. حيث يتم اختيارهم على أسس ديموقراطية، مما يجعل هذا القائد- المنتخب يأتي ليكرس ويحافظ على توجيهات الجماعة... ويلاحظ كيف يظهر عامل المحافظة على الوجود الجماعي عندما يتهدد وجودها خطر ما، حيث تصبح المحافظة على هذا الوجود فوق كل الاعتبارات بشكل رسمي يفترض من الجميع بما فيهم القائد: الاحترام / الصدق المتبادل / التوجيه.

(2) القيادة الغير رسمية: لا تنشأ هذه القيادة بالانتخاب او التعيين بل من خلال التقاف أعضاء الجماعة

حول شخص تحبه فيتوحدون حوله، و قد قدم وليام وايت عصابات الشوارع نموذجاً عن هذا النوع من القيادة، و اظهر كيف ان قائد العصابة يوجه أنشطة الجماعة، يمدّها بجاراتها المادية، مستنتجاً هذا الباحث بان القيادة ليست طريقة باتجاه واحد بل هناك تأثير متبادل بين القائد و الأعضاء و ان من يريد ان يصبح قائداً يجب ان يكون على علاقة شخصية مع الجميع مطلعاً على سير العمل منذ البداية، مدركاً لخصائص الافراد الذين يمثلهم و احتياجاتهم و اهتماماتهم.

(3) القيادة الفوضوية: كثيراً من القادة الذين فرضوا فرضاً على جماعاتهم، او أتوا مؤقتاً نتيجة ظروف طارئة

جعلتهم " قادة مرحلة" قد لا يكونوا حاسمين في اتخاذ القرارات او يتساهلون الى درجة عدم الانضباط او لا يقدرّون المسؤولية التي أوكلت إليهم جيداً، فيصبحون لا مبالين بل تغدو قيادتهم على شيء من الفوضى. (طريبه، 2012، الصفحات 32-33)

(4) القيادة الديموقراطية: فيها يسمح القائد لتابعيه الاشتراك معه في اتخاذ القرار ويشركهم في كل المواقف

التي يقابلها في العمل حتى يكون التابعين ملمين بكل الظروف المحيطة ويشركون في تقديم الاقتراحات التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

(5) القيادة الديكتاتورية: في هذه القيادة يضع القائد السلطة بين يديه ولا تكون مهمة التابعين الا التتقيد فيما

يتخذه من قرارات والقائد هنا يتخذ جميع القرارات دون استشارة أي من التابعين وأيضاً لا يحيط بتابعيه بأي معلومات الا بالقدر الذي يسمح لهم بتنفيذ الاعمال الموكلة إليهم.

(6) قيادة عدم التدخل: فيها يترك القائد لاتباعه الأمور كلها في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ. (الكلاهد، 2008، صفحة 227)

المطلب الثالث: نظريات وأنماط القيادة

الفرع الأول: نظريات القيادة

إن القائد غالبا ما يستمد تأثيره من محصلة مصادر مختلفة كالسلطة الرسمية واستخدام أسلوب الثواب والعقاب ام من تخصيصه الفني وخبرته او من امكانياته وقدراته الشخصية وفيما يلي نظريات القيادة:

(1) نظرية السمات: وتبنى هذه النظرية على أساس ان هناك صفات اذ ما توفرت في شخص فانه يصبح قائدا. وهذه النظرية قريبة الى فكرة تفسير القيادة الإدارية، حيث ان بالإمكان في حالة تحديد قائمة الصفات تلك من البحث على من تنطبق تلك الصفات وبالتالي يمكن ان يكون قياديا في العمل الإداري ويمكن ادراج تلك الصفات على الوجه الآتي:

صفات فنية، صفات إدارية، صفات إنسانية، صفات ذهنية ونفسية وشخصية والطبيعي كلما زادت قائمة الصفات كلما أدى الى زيادة الصعوبة في إيجاد القادة.

(2) نظرية الرجل العظيم: تفترض هذه النظرية ان القائد هو شخص مولود وليس مصنوع بمعنى ان القائد لا يكتسب صفات القيادة وانما حباه الله بها وكتب له ان يكون قائدا عند مولده ويشير التاريخ القديم والحديث الى أسماء لقادة عسكريين او سياسيين يتفردون بصفات أسبغها الخالق عليهم وبالتالي استطاعوا ان يحققوا إنجازات عظيمة وكسبوا حب الناس.

(3) نظرية حلقة الوصل: حيث يقسم القادة وفق هذه النظرية الى فئات أربعة:

-المتسلط الاستغلالي : ويقوم باتخاذ القرار بنفسه دون الرجوع للمرؤوسين ويلزمهم بتنقيده.

-المتسلط المنفعي : هذا قائد يستمع الى مرؤوسيه لكنه في نهاية الامر يتخذ القرار الذي يراه هو مناسباً حتى وان كان مخالفا لراي المجموعة.

-الاستشاري : يقوم القائد باستشارة العاملين ويتبادل معهم الآراء وقد يشركهم في بعض الجوانب من قراراته.

-الجماعي/ المشارك : يامن بالجماعة وبمشاركتهم الفاعلة ويعطي دور كبير للجماعة في صناعة القرار والمساهمة في اتخاذه.

(4) النظرية الموقفية: تربط هذه النظرية تصرفات القائد وسلوكه بالظروف او المواقف المحيطة وبالتالي فان ظهور قائد هو محصلة لعاملي السمات والمواقف. حيث يمكن ان يظهر من بين مجموعة الافراد من تكون له فرصة القيادة نتيجة لتفوق سماته مقارنة مع الاخرين او قد تصبح فرصة ان يكون الفرد قائدا حتى وان كانت صفاته اقل من صفات الاخرين ولكنه يتفوق عليهم في مهمة او موقف معين وبالتالي هو قائد يصلح لتلك المهمة وقد لا يصلح لمهام أخرى. وتشير هذه النظرية الا ان القيادة هي ليست حالة نادرة بل هي ترابط بين السلوك والقدرات والدور الذي يتم تنفيذه في موقف معين.

(5) نظرية الشبكة الإدارية: ويذهب أصحاب هذه النظرية (بلاك وموثون) الى تصنيف السلوك القيادي على محورين أساسيين هما درجة الاهتمام بالإنتاج ودرجة الاهتمام بالأفراد حيث تنشأ نتيجة لهذه العلاقة خمسة أنماط:

- القيادة السلبية: والتي لا تهتم لا بالإنتاج ولا بالأفراد
- القيادة المتشددة: وهي تركز على الإنتاج حتى لو كان على حساب العاملين
- القيادة الاجتماعية: تركز على الاهتمام بالعنصر البشري حتى لو كان على حساب الإنتاج
- القيادة المتأرجحة: والتي تركز أحيانا على الإنتاج وأحيانا على الافراد وحسب مؤثرات العمل
- القيادة المتوازنة: ويتم التركيز على الإنتاج والافراد بأسلوب عمل الفريق. (الصائغ، 2011، الصفحات 192-195).

(6) نظرية البعدين: يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية "اوهايو" في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث من اجل بناء ابعاد للسلوك القيادي وقد تمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

- هيكله المهام: ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.
- الاهتمام بمشاعر الاخرين: يأخذ القائد في الاعتبار اراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جو من الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذو اتجاهين هابط وصاعد.

(7) نظرية المسار- الهدف: يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة لذلك فان هناك أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن ان يستخدمها القائد ولكن في مواقف مختلفة وهي:

- السلوك التوجيهي: وهو التركيز على المهام ومتطلباته، اذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافآت
- السلوك المساند: يكون القائد صديقا للمرؤوسين ونموذجا إنسانيا يلبي حاجياتهم ورغباتهم، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين.
- السلوك المشارك: ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.
- السلوك الموجه نحو الهدف: يقوم القائد هنا بتحديد اهداف مثيرة تتطلب بدل الطاقة القصى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

(8) النظرية التفاعلية: يطلق عليها أصحابها أيضا النظرية التوافقية... حيث تقوم هذه النظرية أساسا على الجمع بين نظريتي السمات والموقف خلال المدخل التوفيقي وتعد القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي، على أساس ان القيادة ليست سمة او سمات يمتلكها فرد وليست نتاج الموقف وحده وانما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة، ويتحقق النجاح في القيادة حيث يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة. (همد، 2016، الصفحات 13-14)

الفرع الثاني: أنماط القيادة

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، واهم هذه الأنماط: (همد، 2016، الصفحات 17-21)

1) النمط الديمقراطي: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها وتتخذ القرارات بشكل جماعي عبر المشاركة الفاعلة لجميع المواقف في الهيكل التنظيمي للمنظمة. (عباس، 2004، صفحة 161)

وفيما يلي استعراض لاهم إيجابيات وسلبيات النمط الديمقراطي:

أ/ إيجابيات النمط الديمقراطي:

تتمتع القيادة الديمقراطية بكثير من الإيجابيات التي تعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام وعلى المرؤوسين بشكل خاص ومن بين ايجابياتها نذكر منها ما يلي:

- مشاركة المرؤوسين في صنع القرار سيساعد في تحسين نوعية القرار .
- مشاركة المرؤوسين في صياغة اهداف المؤسسة، تعمل على زيادة حماسهم لتحقيق تلك الأهداف.
- القيادة الديمقراطية تعمل على انشاء قادة جدد من خلال تفويض المرؤوسين ببعض المهام القيادية.
- علاقة الود والاحترام بين القائد والمرؤوسين تعطي اتجاه إيجابي اتجاه العمل.
- من خلال التعامل مع جميع المرؤوسين وتفويض لهم بعض المهام القيادية، فان القائد سيحدد حدود قدراته وكفاءات كل شخص، وبالتالي يستفيد منها بشكل أمثل في خدمة المؤسسة.

ب/ سلبيات النمط الديمقراطي:

على الرغم من اتفاق العلماء على ان النمط الديمقراطي يعتبر النمط الأمثل للقيادة الا ان هذا لم يمنع من ان له بعض السلبيات ومن أهمها:

- ان ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية تؤدي في أحيان كثيرة الى تخلي القائد على مهامه الأساسية.
- قد يؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمرؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة الى بطيء في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلبا على سرعة انجاز المهام أحيانا.
- قد تصبح المشاركة هدفا في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق الأهداف.
- من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج الى قرارات سريعة وحازمة .
- ممارسة القائد لمبدأ التفويض قد تؤدي الى عدم علمه ببعض ما يتم إنجازه من قبل مرؤوسيه.

2) النمط الحر/ غير الموجهة: يطلق عليه النمط التسيبي، او النمط الحر، حيث انه على النقيض من

النمط الاوتوقراطي، فان القائد الحر يترك جميع شؤون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه ولهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات دون أن يسهم مساهمة فعالة في رسم السياسة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم وما إلى ذلك.

أ/ إيجابيات النمط الحر :

- الحرية الكبيرة والممنوحة للمرؤوسين تجعلهم يبذلون جهدا أكبر في تحقيق الأهداف لإثبات صحة القائد بهم .
- ينجح هذا النمط مع المرؤوسين ذوي الكفاءة والخبرة العالية.
- يمكن ان يكون العمل ناجحا بهذا النمط في بعض المواقف والظروف مثل المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي .
- التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر اصدار القرارات .

ب/ سلبيات النمط الحر :

- إعطاء الحرية للمرؤوسين لأداء العمل وإصدار القرارات قد يؤدي الى الفوضى
- التفويض الزائد عن الحد قد يؤدي الى نتائج كارثية من الممكن ان تعطل سير العمل.
- في ضل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فان المجموعات العاملة تفتقر الى الضبط والتنظيم.
- هناك مواقف لا يستطيع المرؤوسين الاعتماد على أنفسهم فيها مما يجعلهم عاجزين على التصرف وبالتالي يؤدي الى شعورهم بالتقصير والفشل.

(3) النمط التحويلي: ويعني حسب تعريف "بيلابيني" استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الافراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عالي. وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، الاستقامة الشخصية واحترام الفرد والتفاعل مع الاخرين...

أ/ إيجابيات النمط التحويلي :

- خلق رؤية ورسالة للمنظمة وايصالها بطريقة تدفع العاملين لاعتناقها.
- تحقيق نتائج عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع من العاملين ومن المنظمة.
- التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.
- التفاعل والتشارك بين العاملين وحل المشاكل وتقديم الحلول المناسبة.

ب/ سلبيات النمط التحويلي:

- الافتقار الى الوضوح في المفهوم
- يتم تفسيرها على نحو مبسط على انها مدخل اما او وليس على انها مسألة نسبية
- النظرية التحويلية تنظر الى القيادة على انها سمات شخصية وليست سلوك يتم تعليمه للناس
- القيادة التحويلية مرشحة بان يتم إساءة استغلالها

المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة للقيادة

1) القيادة الكاريزمية: ان القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز او يتفوق على ما هو متوقع، و القائد من هذا النمط لديه القدرة على الايحاء و الالهام للعاملين بحيث يستخدمون اقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما اتجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة مضحين من اجل صالح المنظمة، ومن بين صفات القائد الكاريزمي الثقة العالية بالنفس و الرؤية المستقبلية والقدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الاخرين و قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها وسلوك غير معتاد وخارق يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من اجله باستمرار ولديه حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من احداث.

2) القيادة التبادلية: يقوم مفهوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المنافع و المصالح بين القائد واتباعه من اجل الوصول الى الأهداف المتفق عليها، حيث يتم حشد جهودهم بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز و الهيكل، وبالتالي فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة اليهم ويضع الهيكل الملئم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطق فان القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كونه مدخلا لتحسين الإنتاجية. (المساعدة و آخرون، 2013، الصفحات 218-219)

3) القيادة التحويلية: ازاء حال منظمات الاعمال الحديثة في تحولات البيئية المستمرة فان مدخل القيادة الكاريزمية او التبادلية لم يعد ملائما وأصبح الامر يتطلب نمطا قياديا مواكبا لكل ذلك، فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة قياسا بما سبق، تدفع العاملين الى بدل أكثر مما هو متوقع لتحقيق الأهداف، وفي العصر الحالي ومع تزايد ضغوط والتحديات التي تواجه المنظمات ظهرت الحاجة لقيادة من نوع جديد.

تقوم نظرية القيادة التحويلية على ان القيادة الفعالة هي التي توفر رؤية لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول الى الأهداف. وفي ظل ظروف المنافسة اليوم والتفاعل البيئي لابد للقيادة لمنظمات الاعمال ان توجد تلك البنية المناسبة لقيادة عمليات التغيير وابتكار وتوظيف كل ما من شأنه الارتقاء بمستويات الأداء وبأساليب لقيادة مغايرة تماما للنهج التقليدي في القيادة والأساليب البيروقراطية كذلك فان القائد في القيادة التحويلية هو من يملك الرؤيا الاستراتيجية ويوحد مواقف العاملين معه وليفكر في نفسه قدر تفكيره بهم ليربحو معا فرضا العاملين وتحقيق أداء فعال ليرتبط الى حد كبير بأسلوب القيادة الإدارية التحويلية. (حمادي، 2013، الصفحات 51-50)

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

ان القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه المؤسسات ذات التغيير السريع، فهي تقوم على اقناع المرؤوسين للنظر الى ما هو أبعد من

مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة، وتعميق مستوى ادراكهم وقبولهم لرؤية واهداف المنظمة. لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق الى ماهية القيادة التحويلية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة التحويلية ومفهومها

الفرع الأول: التطور التاريخي للقيادة التحويلية

يعد جيمس ماكروجر بيرنز هو مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الاجرائي في عام 1978، حيث كتب كتابا قارن فيه بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، ومن ثم قام برنارد باس عام 1985، بتطوير فكرة القيادة التحويلية. (لهلوب و سرايرة، 2021، صفحة 189)

كان ظهور المصطلح في الكتب العلمية المتخصصة في مجال القيادة التحويلية في كتاب "القيادة الثائرة" لمؤلفه جيمس فيكتور داونتون وكانت جذور الفكرة لدى جيمس ماكروجر بيرنز حيث انطلق العالم الأمريكي جيمس ماكروجر من مصطلح القيادة التحويلية والمستخدم سابقا في كتاب القيادة الثائرة لداونتون. ولكنه أوضح الفكرة الحقيقية للقيادة التحويلية على انها القيادة بالإقناع أي القيادة وتحريك الناس ليس انطلاقا من سلطته عليهم، حيث اعتبر بيرنز ان المهام الرئيسية للقائد هي تحقيق التغيير وان التغيير يتطلب قيادة مقتنعة به، وان المقدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوبا قياديا أطلق عليه بيرنز مصطلح القيادة التحويلية الذي صار دارجا بعده، ليدل على هذا النمط من القيادة.

وأضاف العالم باس الى مفهوم القيادة التحويلية التي خرج بها بيرنز كمدخل جديد للقيادة في المجال السياسي إضافة أكثر عمقا، حيث تكلم عن القيادة التحويلية بانها تسعى الى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام الى أفكار، وقيم خليقة مثل: الحرية، العدالة، المساواة، فسلوك القائد التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية لداته، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، والقائد التحويلي من خلال نظم قيمية راسخة داخله سماها باس " القيم الداخلية" .

وأن القيم الداخلية عند باس لا يمكن التفاوض عليها او تبادلها بين الافراد، بل هي معايير شخصية راسخة في سلوك القائد وتصرفاته، ومن خلالها يستطيع القائد التحويلي التأثير المثالي في اتباعه.

وأضاف العالم باس الى مفهوم القيادة التحويلية التي خرج بها بيرنز كمدخل جديد للقيادة في المجال السياسي إضافة أكثر عمقا، حيث تكلم عن القيادة التحويلية بانها تسعى الى المسؤولية الجسمية، وأعبائها ثقيلة فقد أوكلت الى خاتم النبيين صلى الله عليه وسلم مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام الى مجتمع مسلم يوحد الله سبحانه وتعالى ويعبده على بصيرة، ولكون النبي العظيم محمد صلى الله عليه وسلم يتمتع بخصائص وصفات عديدة لا تتوفر في غيره من بين البشر، فقد قام بحمل الأمانة خير قيام وتحقق له الهدف ولم يغادر الحياة الدنيا حتى اكمل الدين مصدقا لقوله تعالى " اليوم أكملت لكم دينكم واتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً " . (محمود، 2020، الصفحات 44-46)

الفرع الثاني: تعريف القيادة التحويلية

تعددت التعريفات التي تبحث في مفهوم القيادة التحويلية تبعا لتعدد الباحثين.

فقد عرفت بانها "القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير " .

- عرفت بأنها: ذلك النمط من القيادة الذي يسعى القائد من خلاله الوصول الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الافراد التابعين له ثم يعمل على اشباع حاجاتهم واستثمار اقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود.
- عرفت كذلك بانها: "القيادة التي تزيد من قدرة العاملين على الإنجاز وذلك بإعطائهم الأدوات والمعرفة والمصادر اللازمة للقيام بالعمل". (الخرابشة، 2016، الصفحات 7-8)
- يقصد بالقيادة التحويلية بانها العملية التي تدفع العاملين وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية.
 - عرفها: (Burns) بانها نمط من القيادة التي تحدث عندما ينخرط او يشارك شخص أو مجموعة اشخاص مع بعضهم بعض بأسلوب يقنع فيه القادة والتابعون بعضهم بعضا الى مستويات اعلى من الرضا الوظيفي والسلوك الأخلاقي.
 - يؤكد كل من (Hâter and Bass 1988) بقولهما ان القيادة التحويلية تحث العاملين على تخطي التوقعات الاصلية لهم، وتزداد فاعلية هذا النمط القيادي في الحالات التي يستطيع فيها القائد ان يرفع مستوى اهتمام العاملين بالعمل وان يقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها.
 - يرى (Bass) ان القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء العاملين للنظر الى ما هو ابعد من اهتماماته الذاتية، من اجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (محا الدين، 2016، الصفحات 58-59)
 - تعرف ايضا القيادة التحويلية على انها : تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة. (الغزالي، 2012، صفحة 25)
 - القيادة التحويلية تعني السعي لإحداث تغييرات إيجابية في طرق العمل، فالقائد التحويلي لا يتدخل في العمل طالما صار بشكل طبيعي، وبدون احداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو كذلك يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء كما تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية لما فيه صالح المجموعة والمنظمة. (بهاء، 2018، صفحة 168)
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان القيادة التحويلية هي القدرة والموهبة التي يمتلكها القائد والتي تجعله يخلق روح الحماس في المرؤوسين، معتمدا بذلك على اظهار سلوكياته واخلاقه وبناء الثقة واحترام لتحقيق الأهداف انطلاقا من رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

المطلب الثاني: خصائص واهداف القيادة التحويلية

الفرع الاول: خصائص القيادة التحويلية

- إن القيادة التحويلية تمتلك العديد من الخصائص التي تميزها عن القيادات الأخرى والتي تتمثل فيما يلي :
- فهي قيادة تزرع الراحة النفسية في ميدان العمل، لما تمتلكه من سمات تكوين العلاقات الفاعلة ذات الدور الفعال والمتميز، وتتصف القيادة التحويلية بانها صالحة بشكل عام، لمواجهة والحل العديد من

المشكلات والتغييرات في عدة مجالات، مما يجعلها أحد القيادات الناجحة في المؤسسات. (الغامدي، 2021، الصفحات 22-23)

- القائد التحويلي أكثر مرونة وأكثر انفتاحاً على التغيير الهيكلي والوظيفي للمنظمة.
- للقائد التحويلي قدر كبير من التأثير فيما يتعلق بالابتكار على كل من المستوى الفردي والتنظيمي
- تتميز القيادة التحويلية بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الابداع .
- القائد التحويلي صاحب مبادئ وقيم أخلاقية.
- يقوم القائد التحويلي بتحفيز مرؤوسيه واثارتهم للعمل أكثر وإنتاج أكبر مما هو متوقع، اذ يتعامل معهم بشكل ابوي، يوجههم في كل الظروف ويقدم لهم يد المساعدة،
- يحظى القادة التحويلين باحترام وموثوقية عالية وتقدير من قبل موظفيهم واتخاذهم كقدوة لهم في العمل.
- القائد التحويلي يسعى الى رفع مستوى وعي الاتباع بأهمية وقيمة النتائج المرجوة وأساليب الوصول الى هذه النتائج. (قرزه، 2020-2021، الصفحات 75-76)

الفرع الثاني: اهداف القيادة التحويلية

حدد ليثيود وجانتر سنة 1990 اهداف القيادة التحويلية بثلاث نقاط أساسية وهي: (الغامدي، 2021، الصفحات 15-16)

- (1) مساعدة أعضاء المجتمع المؤسسي على بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تعاونية ومهنية: ويتم ذلك عن طريق وضع هدف مشترك تسعى المؤسسة التربوية للوصول اليه، واستخدام العديد من الأساليب التي تساعد على تأييد التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة الى فريق عمل متكامل قادر على القيام بهذه التطورات، بالإضافة الى سعيه الدائم في تحسين الوضع الراهن.
- (2) مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم: فمشاركة القائد في حل المشكلة مع أعضاء المجتمع المؤسسي بصورة تعاونية إيجابية، وبطريقة أكثر فاعلية، يؤدي ذلك الى تحليل وتفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة الرؤى، والعمل بشكل تعاوني على وضع حلول وبدائل مختلفة، وبعيدة كل البعد عن رؤى الاعتبارات الشخصية، وتوضيح للمعلومات الرئيسية للمشكلة اثناء اجتماعات المؤسسة.
- (3) تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات التربوية: من خلال تعزيز اهداف النمو المهني، والعمل على رفع مستواهم للوصول الى اعلى المستويات، ويتم التعزيز من خلال العديد من الأساليب، سواء كانت تعزيز معنوي ام تعزيز مادي، وتسهل هذه العملية عندما يرتبط العاملين ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة، ويشعرون انهم جزء منها.

المطلب الثالث: ابعاد ومزايا القيادة التحويلية

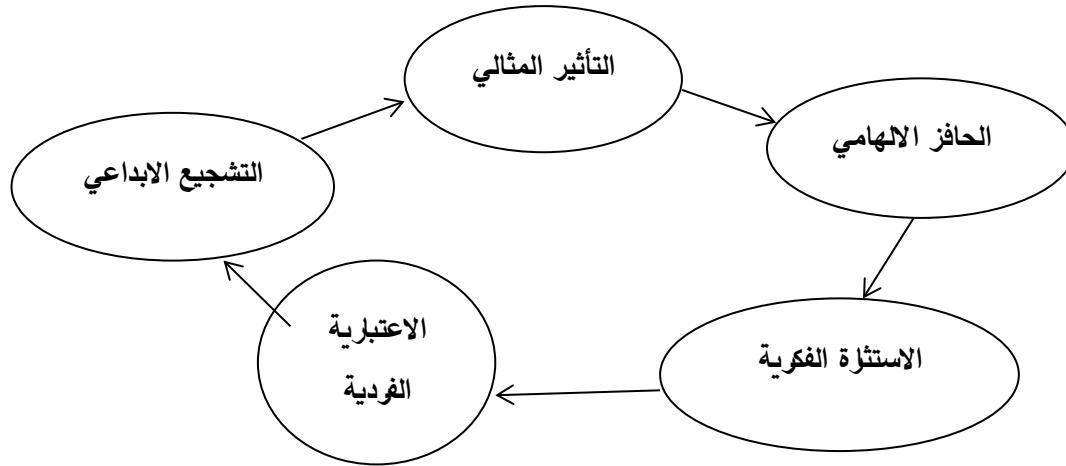
الفرع الاول: ابعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية تعتمد على أسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها، ولهذا كان اسهام العلماء في تحديد ابعاد القيادة التحويلية كبيرا فمنهم من قال انها تشتمل على ثلاثة ابعاد ومنهم من قال أربعة ابعاد وهناك من أضاف بعدا خامسا... اما في دراستنا هذه سنتناول خمسة ابعاد:

- (1) **التأثير المثالي:** يعرف التأثير المثالي بانه: "اظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المؤسسة، اذ يستطيع القائد التحويلي ان يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته وذلك عندما يتحسس العاملون معه بمقدرته على تحقيق اهداف المؤسسة ورسالتها، وأيضا هو امتلاك المدير الرؤية الواضحة والاحساس القوي بالرسالة العليا للمؤسسة وكذلك غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه، مما يؤدي الى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، وقد تظهر على شكل سلوك يمارسه المدير او خصائص يتمتع بها. (حساب، 2020، الصفحات 66-68)
- (2) **الحافز الإلهامي:** ان الحديث في القيادة الالهامية كان امرا غير مسموح به، بل كان التأكيد على التعامل مع صفات ملموسة للقيادة مثل القيادة بالمشاركة، في حين كان هناك تجاهل لكيفية ان القادة يدفعون ويلهمون مرؤوسيهم. ان القائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي، لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين الى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للحفز الإلهامي يميلون الى ان يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من اجلها، الى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطئ من التابعين. (الرقيب، 2013، صفحة 738)
- (3) **التشجيع الإبداعي:** هي قدرة القائد ورغبته في جعل اتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل، والبحث عن حلول منطقية لها. (السميح، 2010، صفحة 247).
- (4) **الاستشارة الفكرية:** وتعني اثاره العاملين عن طريق زيادة وعيهم بالتحديات والمشكلات التي تقف عائقا في وجه الوصول الى الأداء الذي يفوق التوقع او هي امتلاك القائد للقدرة على قيادة المرؤوسين، وللرغبة في جعلهم بشكل دائم على اشد الاستعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام الطرق الجديدة، ومساعدتهم في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة والبحث عن الحلول المناسبة لها وفي هذا البعد أيضا يتبع القادة أسلوبا معيناً في التعامل مع المرؤوسين في حال حدوث مشكلة او خطأ، وانما يحدثونهم على تقديم أفكار جديدة و طرق حديثة دون تعريض هذه الأفكار للنقد.
- (5) **الاعتبارية الفردية:** هي الاهتمام الذي يوليه القائد للمرؤوسين، وادراكه الاختلافات الفردية فيما بينهم، والتعامل مع كل واحد منهم بطريقة وأسلوب معينين بما يتناسب مع شخصيته واهتماماته، كذلك العمل على تدريبهم وتطوير خبراتهم ومواهبهم لتحقيق المزيد من التقدم والنمو.

ووفقا لهذا البعد يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه. فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لمرؤوسيه. ويقوم بخلق فرص جديدة لتعليمهم اخذا بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص ذوي كفاءة عالية وليس كمرؤوسين او عمال. (محبوب طه، 2019، الصفحات 135-136).

الشكل رقم 02: أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: مزايا القيادة التحويلية

هناك عدة مزايا تتصف بها القيادة التحويلية والقادة التحويليين وتتمثل فيما يلي: (حسون، 2016، صفحة 46)

- تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة.
- ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطا وثيقا.
- يعد القائد التحويلي نموذجا بامتلاكه للقيم السامية.
- تطوير روح التعاون داخل المنظمة
- إيثاره المصلحة العامة على المصلحة الشخصية

المطلب الرابع: مبادئ وأنماط القيادة التحويلية

الفرع الاول: مبادئ القيادة التحويلية

تتمثل مبادئ القيادة التحويلية فيما يلي: (حسين، 2019، الصفحات 708-710)

(1) النظر للمنظمة كنظام: وذلك على اعتبار ان المنظمة كنظام فهي تحتوي على مجموعة من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين الافراد، فالقائد التحويلي يركز دوره على تحسين العمليات الإدارية وذلك من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة.

(2) وضع استراتيجية للمنظمة وإبلاغها للآخرين: فالاستراتيجية هنا تعني الطريق الذي ترسمه المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وطبقا لذلك فيعمل القائد التحويلي بالمشاركة مع الآخرين على إيجاد الرؤية

والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والاهداف وحسن الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة للمنظمة بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

(3) تأسيس نظام اداري: وذلك يعني تصميم الأسلوب الإداري الملائم لطبيعة عمل المنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد القيم والأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

(4) تطوير كل العاملين في العملية الإدارية وتدريبهم: تعمل القيادة التحويلية بالتركيز على تدريب كل العاملين داخل المنظمة بهدف اشراك الجميع في عملية التطوير والاستفادة من تحسين أدائهم في تطوير العمل داخل القطاعات المختلفة.

(5) تمكين الافراد وفرق العمل: تمنح القيادة التحويلية الحرية للعاملين داخل المنظمة لاختيار الاجراء الذي يعتقدونه مناسباً في تطوير العملية الإدارية سواء كان هذا الاختيار يتم بشكل فردي او من خلال الفريق الواحد.

(6) تقييم العمليات الإدارية: تهتم القيادة التحويلية بتقييم المدخلات والأنشطة والنتائج للأعمال داخل المنظمة مع التركيز على مؤشرات الجودة في كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية.

(7) التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: تعمل القيادة التحويلية على إيجاد نظام مناسب لتحفيز العاملين داخل المنظمة مقابل ما يبذلونه هؤلاء العاملين من الجهد والوقت من اجل تحقيق المصلحة العاملة للمنظمة.

(8) بث روح التغيير المستمر: تدرك القيادة التحويلية أهمية التحسين المستمر للحفاظ على إنجازات المنظمة، على ان يتضمن هذا التغيير. تطوير العاملين والعمليات داخل المنظمة على نحو مستمر .

الفرع الثاني: أنماط القيادة التحويلية

ذكر بيرنز عدة أنماط تتدرج ضمن أنماط القيادة التحويلية وتتمثل كما يلي: (أبو عيادة، 2022، الصفحات 299-300).

(1) القيادة العقلانية: (عقلي) في هذا الإطار يستخدم الإشارة الى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينهما من خلال تصور منظم يعد عقلانياً.

والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية لأنها تؤدي الى تغيير الأفكار والفلسفة. ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي.

(2) القيادة الإصلاحية: يرى "بيرنز" ان القادة الحقيقيين هم الذين يعملون ويتعلمون بواسطة اتباعهم، مما يؤدي الى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة واتباع اخرين. ونعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلبا لمهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة الى تأييد قوي من الاتباع لأحداث تغيير دي مغزى في الوضع القائم. والقائد الإصلاحي يجب ان تكون لديه الرغبة في اصلاح المجتمع او اصلاح جانب منه.

- (3) القيادة الثورية:** ان القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد ان تتوفر لها عدة خصائص منها :
- ان تكون القيادة مكرسة تماما لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام.
 - القيادة الثورية مثل أي قيادة ذكية تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم.
 - القيادة الثورية تتطلب صراع، شأنها شأن أي قيادة، ولكن صراعها يكون اعلى بكثير من أي نمط من أنماط القيادة.
 - يجب ان تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والاتباع.
- (4) القيادة البطولية:** فالقائد البطل يتوقع ان يكون الأكثر حكمة، والأكثر شجاعة، او يحاول غرس الاتجاهات لدى العاملين والناس، وانه يعرف كل شيء في المنظمة ولديه حل سحري لكل المشكلات. والقيادة البطولية تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد. والقادة البطوليون يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة.
- (5) القيادة الإيديولوجية:** القائد الأيديولوجي هو قائد يحمل فكرة معينة وهو قائد كاريزمي وطبقا للنظرية الكاريزمية عند هاوس هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية، وهي تتضمن ثقة التابع في أيديولوجية القائد والتشابه بين معتقدات الاتباع ومعتقدات القائد، والقبول المسلم به القائد، والشعور العاطفي نحوه، والتماثل معه والمشاركة العاطفية في أهدافه، وعلو اهداف الاتباع، وثقة التابع في تحقيق الأهداف، وبهذا الفهم يعتبر القائد الإيديولوجي قائد تحويلي لأنه ينشر أفكارا ويمثل قدوة للتابعين .

المبحث الثالث: أساسيات عن القائد التحويلي

ان القائد التحويلي يعتبر ركيزة أساسية داخل المنظمة او المؤسسة لقيامه بعدة مهام ووظائف تؤدي الى تحويل المنظمة نحو الأفضل. لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق الى مفهوم وسمات القائد التحويلي والوقوف على وظيفة والمهام والتحديات التي يواجهها.

المطلب الأول: مفهوم القائد التحويلي

- هي عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتأثير للتغيير في قيم تابعيه ودوافعهم الحالية وتحويلها لصالح المؤسسة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضعها المستقبلي، وتقوم أساسا على مفاهيم ذات أصول راسخة كالأمانة، الاستقامة، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية، المهنية والالتزام الحقيقي بها، احترام الفرد والتفاعل مع الآخرين. (ابن نقرشي و بوعطيط، 2021، صفحة 540)
- يعرف القائد التحويلي بانه القائد الذي يرفع إدراك ووعي التابعين، ويحركهم لما هو ابعد من منافعهم الذاتية وذلك لخير الجماعة المنظمة، المجتمع او الوطن ككل.
- القائد التحويلي هو القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من اجل انجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، وهو الذي يستثير في التابعين مستوى اعلى

من الوعي بقضايا الرئيسية، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة الى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي وبالتقدم وبالتنمية الذاتية.

- أشار Warren G. الى ان القائد الجديد هو الذي يستطيع ان يغير المنظمة التي ليس لها حلم ولا روح ولا رؤية. (بابكر، 2012، الصفحات 59-60)
- من التعاريف السابقة نستنتج بان القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي لديه تأثير هائل على مرؤوسيه، فهو قادر على استثارة وتشويق الافراد ليضحو بمصلحتهم الذاتية من اجل مصلحة المنظمة.

المطلب الثاني: سمات القائد التحويلي

حيث يظهر القائد التحويلي السمات التالية: (خضر، 2022، الصفحات 118-120)

- 1) **الجادبية:** يرسخ القائد التحويلي الشعور بالمهمة والفخر داخل اتباعه في نفس الوقت الذي يحصل فيه على احترامهم وثقتهم
 - 2) **التوجيه:** يشير مصطلح التوجيه لشخص ما يقوم بتطوير شخص اخر من خلال تعليمه وتدريبه وتوجيهه، والموجه يكون لديه معرفة ودراية وخبرة في الامر الذي يتشاركه مع الشخص الذي يتم ارشاده وتوجيهه
 - 3) **بناء فريق:** هو عملية تأسيس وتطوير شعور قوي بالثقة والتعاون بين أعضاء فريق العمل. وتزداد الحاجة لبناء فريق لان المجتمعات الحديثة أضحت أكثر ديناميكية عن ذي قبل، وبعض العوامل التي أسهمت في هذه الحاجة المتزايدة تتضمن التطور في علوم الاتصالات، العولمة الاقتصادية، الزيادة باستمرار في التخصصات المهنية، تجزئة العمل.
- كما ذكرت مواصفات أخرى للقائد التحويلي منها: (أبو العلا، 2013، صفحة 185)

- ذو رؤية مستقبلية.
- يضع رؤيا ويطورها باستمرار .
- الاتصال الجيد.
- الثقة في النفس.
- **المصداقية:** يامن الافراد باستقامة القائد التحويلي لدرجة قد تجعل البعض يضحى بالكثير من اجل اتباعه.
- **الطاقة الكبيرة:** القائد التحويلي يزود التابعين بطاقة كبيرة للتحسين .

المطلب الثالث: وظيفة ومهام القائد التحويلي

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وإن أهم ما يميزه من غيره من القادة الآخرين هو انه وكيل التغيير وداعية له، ومن اجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام منها: (الجهني و وآخرون، 2018، الصفحات 79-81)

(1) إدراك الحاجة للتغيير: ان القائد التحويلي باعتباره قائد المستقل يدرك الحاجة للتغيير، وهو قادر على اقناع الناس بحاجاتهم الى التغيير سواء من خلال جاذبيته الشخصية او قدرته الالهامية انه قادر على استثارة عقولهم وجعلهم يفكرون في سبب وجودهم ولتغيير أوضاع المنظمة يقوم القائد التحويلي بتشخيص الموقف الحالي للمنظمة من خلال تحليل المتغيرات العالمية المعاصرة وتأثيرها على المنظمة.

(2) صياغة الرؤيا والرسالة: القائد التحويلي ينظر الى وظيفته الثانية على انه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوبة فيها للمنظمة، تعتبر الرؤيا صورة إيجابية لما يمكن ان تصبح عليه المنظمة وممر نحو تلك الغاية.

وأما الرسالة فتعبر عن الفلسفة او المفاهيم التي تتبناها المنظمة وتأمين بها وتسعى لتحقيقها وتعبر الرسالة عن علاقة المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة بها، كما تعكس الغرض من وجود المنظمة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها للمجتمع.

(3) اختيار نموذج التغيير ومسارته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

(4) تكوين استراتيجية جديدة: الاستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، كما يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة للمنظمة.

(5) غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فان اهم ما يجب ان يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤيا الجديدة.

(6) إدارة المرحلة الانتقالية: ان القائد التحويلي هنا في مرحلة مهمة وخطيرة وهو في نفس الوقت امام تيارين متصارعين: تيار داعم للتغيير يتمثل في القوى المساندة للتغيير من اشخاص وامكانيات مادية، وتيار مقاوم للتغيير يتمثل في قوى مقاومة التغيير مثل المعوقات التنظيمية والفردية. لذا ينبغي لقائد التغيير ان يستخدم قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع وتقليل مقاومة قوى الضد.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القائد التحويلي

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية امام القيادة التحويلية، العديد من التحديات التي اوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وتلك التحديات تتمثل فيما يلي: (لطرش، 2018- الصفحات 131-132)

- **المنافسة:** يعد عنصر المنافسة من اهم التحديات التي افرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات ان تهيبئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية على حدة المنافسة.
- **العولمة:** أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات الى ان أصبح العالم اشبه ما يكون بقرية محدودة الابعاد وهكذا تحول العالم الى كيان واحد صغير خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي يجب احداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة.
- **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** تصبح الحاجة الماسة بشكل أكبر الى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها.
- **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة او الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات وقد اصبحت الجودة هدفا لكل المنظمات، ولكي تتجاوز منتجاتها الحدود الجغرافية. ومن هنا بدا القادة التحويليين يسعون للحصول على شهادة الايزو المختلفة.
- **التحديات التكنولوجية:** تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. ان القيادات التحويلية تدرك بان التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرار، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتخفيض التكلفة واحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة.
- **اتخاذ القرار في عالم متغير :** ان اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بانه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي امام القيادات التحويلية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية واستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل.

خلاصة الفصل الأول

قمنا بتعريف القيادة لغة واصطلاحاً، ثم شرح نظرياتها وأنماطها المختلفة، لتوضيح المداخل التي تم عبرها النظر إلى القيادة التحويلية بالتفصيل من حيث مفهومها، خصائصها، أهدافها وأهم مبادئها ثم انتقلنا إلى القائد التحويلي وظيفته ومهامه، ووضحنا التحديات التي تواجه القائد التحويلي.

بناء على ما تقدم في هذا الفصل استنتجنا أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، فهي قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين وإلهامهم وكسب تعاونهم من أجل الوصول إلى الأهداف.

كما توصلنا كذلك بأن القيادة التحويلية تعتبر كإحدى الأنماط القيادية الفعالة، فهي تهتم بالمبادئ والقيم الثقافية التي تحفز وتهتم بتنمية مهارات الأفراد، ونمو المنظمة وعمل التغيير في واقع المؤسسة إلى واقع مختلف تماماً، وتركز بشكل أساسي على تطوير وتغيير ثقافة المنظمة والاهتمام بالعنصر البشري ورأس المال الفكري، واعتبار العاملين هم الركيزة الأساسية لتطوير المنظمة.

كما رأينا سابقاً عندما يتم تطبيق الأبعاد المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية والتشجيع الإبداعي من طرف القائد التحويلي، فذلك يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين داخل المنظمة، فالقائد التحويلي هو القائد التكاملي الذي له دور أساسي وشمولي داخل المنظمة، حيث يتميز بقدرته على بناء رؤية ووضع استراتيجيات مقترحة والتفكير في كيفية تطبيقها عملياً كنموذج متكامل.

الفصل الثاني

الإطار النظري لجودة

الحياة الوظيفية

تمهيد

تعد جودة الحياة الوظيفية من أهم المفاهيم الإدارية التي انتشرت ولاقت قبولا في الكثير من المؤسسات المعاصرة، فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مميزة يكون لديهم أداء عالي، ولديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، فجودة الحياة الوظيفية تلعب دورا أساسيا بالنسبة للفرد من خلال تحسين أدائه وجعله ذو كفاءة وفاعلية عالية وتحسين متطلبات البيئة التي يعمل فيها وزيادة شعوره بالانتماء وتبنيه لفكرة التطوير والابداع والابتكار وذلك الاهتمام المتزايد بمدى تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، لذا كان لازما على منظمات الأعمال الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها لتحسين إنتاجية وقوة العمل بتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة مما يعود بالإيجاب على الفرد والمنظمة على حد سواء. قصد الإلهام بمختلف جوانب جودة الحياة الوظيفية قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني: أساسيات عن جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بجودة الحياة الوظيفية.

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية

اكتسبت جودة الحياة الوظيفية اهتماما متزايدا من قبل العديد من المنظمات باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة والضرورية لنجاح المنظمات، حيث تعتمد كوسيلة لإشباع احتياجات الفرد، وهذا من أجل الرفع من آدائه وتوجيهه لتحقيق أهدافها، وللتعرف على المفهوم أكثر سنحاول في هذا المبحث إعطاء لمحة تاريخية لظهور وتطور المصطلح، ثم نعطي مجموعة من التعاريف التي تناولها الباحثين ونعرض أهمية واهداف جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جودة الحياة الوظيفية

تعود جذور دراسة جودة الحياة الوظيفية الى الفلسفة الإنسانية في الإدارة والتي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو سنة 1933 والتي عرفت روجا كبيرا مع مدرسة علم السلوك ماك سنة 1960 وهذا ما لخصه (BERGERON) سنة 1982 حيث يورد ان هناك خمسة محاور تعالجها جودة الحياة في العمل وهي: فلسفة الإدارة، الوسائل والطرق المستعملة لتغيير الوسط المهني، المظاهر البيئية التي يراد تغييرها، الوضعية الجديدة المراد انشائها، الأهداف المنتظرة من خلال تطبيق الفلسفة الإنسانية بمعناها الحقيقي عن طريق ادراج نماذج المشاركة التي تهدف الى تعديل احد او مجموعة من الابعاد المتعلقة بالوسط المهني لغاية خلق بيئة جديدة اكثر إرضاء لدى العاملين في المؤسسة.

أما الحركة الثانية فقد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية على أساس النظريات الاجتماعية التي تدعو الى إنسانية المحيط المهني مما ولد الدعوة الى تبني أسلوب التعاون في تسيير بيئة العمل وانشاء لجان مختلطة على جميع الأصعدة والمستويات لتشخيص وإيجاد حلول للمشاكل مثل انشاء برامج المشاركة في إطار عقود التفاوض بين شركة جنرال موتورز واتحاد عمال السيارات اين ظهر جودة الحياة الوظيفية والذي يؤدي الى إرضاء طموح العاملين وتطويرهم ضمن محيط عملهم وذلك انطلاقا من معلومات ومعارف الازمة لاتخاذ القرارات. (بن خالد و بوحفص، 2015، صفحة 119)

وفي أواخر السبعينات من القرن العشرين تعثرت برامج جودة الحياة الوظيفية في مختلف المنظمات وقل الاهتمام بها، ويرجع ذلك الى العديد من العوامل كزيادة معدلات التضخم الاقتصادي، زيادة ازمة الطاقة، فضلا عن زيادة المنافسة الخارجية والشركات الأمريكية خاصة الشركات اليابانية الامر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية تتمسك بالقوانين الفيدرالية، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، و كل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تتراجع من حيث الأهمية المعطاة لها.

وفي منتصف الثمانينات من القرن العشرين حتى الان عاد الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية، ويرجع السبب في ذلك الى ضعف المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية خاصة امام قوة الشركات اليابانية، والى انخفاض الولاء والالتزام التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة باليابان وأوروبا، والى النجاح

الذي حققه كل من اليابان وبعض الدول الأوروبية في تطبيق بعض الأنظمة الإدارية. (عقون و بوخذوني، 2020، الصفحات 80-81).

المطلب الثاني: تعريف جودة الحياة الوظيفية

الفرع الأول: تعريف الجودة

- كلمة جودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقص الرديء. ويقال اجاد فلان في عملية وأجود واستجاده... عده جيدا، واجاد الشيء يجوده أي صار جيدا. (الحكيم و آخرون، 2009، صفحة 55)
- الجودة تعني الخلو من أي عيوب أو أخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال المنتجات أو استياء الزبائن وبهذا السياق تعني الجودة كلفة أقل. (النعي، 2013، صفحة 31)
 - **تعرف بانها:** تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق متطلبات محددة أو المرتقبة من قبل المستفيد. (دودين، 2014، صفحة 25)
 - **عرفت الجودة بانها** الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجيات ورغبات الزبون. (العزوي، 2005، صفحة 15)
 - هي قياس قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العملاء. (جاري، 2007، صفحة 306)

الفرع الثاني: تعريف جودة الحياة الوظيفية

- يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في منظمات الاعمال وفي مجال إدارة الموارد البشرية إذ تعود بداياته الى نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين من خلال تأكيد جودة الحياة في مكان العمل لتحظى فيما بعد باهتمام كبير ومرتازد من قبل الباحثين والكتاب.
- فعرفت جودة الحياة الوظيفية على انها** درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل والعلاقة بين العامل وبيئته، إضافة الى البعد الإنساني الذي يساهم في معظمه في تحقيق الرضا العام وتطور الأداء على مستوى الفرد، ثم على مستوى المنظمة ككل. (شنافي، 2021، صفحة 198)
- تعرف جودة الحياة الوظيفية بانها** ربط نوعية حياة العمل بالظروف الاجتماعية والطبيعية والنفسية ويعرفها بالنوعية العالمية لحياة العمل من خلال جو عمل ملائم واستخدام الإجراءات ونظم طقوس عمل تشعر العامل بأهميته في المؤسسة وتحفيزه باتجاه الأداء الأفضل. (بوضياف، 2020، صفحة 99)
- **عرفت أيضا بانها** تمثل الإيفاء للاحتياجات البشرية في العمل من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل وبين مجموعة محدودة من احتياجات الصحة التي تؤدي الى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة.
- جودة الحياة الوظيفية تعني بتوفير ظروف عمل جيدة واشراف جيد، ومرتبات مادية ومكافئات مادية ومعنوية، قدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي

تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية بإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفاعلة على مستوى المنظمة ككل.

وتمثل جودة الحياة الوظيفية مجمل الجهود المبذولة من طرف الإدارة لتحسين بيئة العمل بالتركيز على جودة هذه البيئة، والسعي للوصول الى مستوى عال من الشعور بالرضا والراحة والأمان، ما يعكس أداء أفضل ونتاجية مما يجعلها تنافسية. (زديرة و حداد، 2021، صفحة 138)

- **تعرف بانها** زيادة مشاركة العاملين للقرارات، كما تعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال إضافة الى تحسين الامن والصحة الوظيفية وكذلك تحسين الرضا الوظيفي وتنمية الالتزام التنظيمي. (قهيري و كسنة، 2018، صفحة 670)

من التعريف السابقة نستنتج بان جودة الحياة الوظيفية هي: مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة والمنظمة والمستمرة التي تتبناها المنظمات، والتي يتم من خلالها توفير بيئة عمل مناسبة على جميع الأصعدة سواء تعلق الامر بالوظيفة، او جودة المكافآت او المشاركة في اتخاذ القرارات مع الحرص على توفير العلاقات الجيدة بين العاملين وهذا يؤدي الى رضا الموظفين وولائهم والتزامهم اتجاه المنظمة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية

الفرع الأول: أهمية جودة الحياة الوظيفية

يمكن الوقوف على جودة الحياة الوظيفية من خلال المنافع التي تعود على المؤسسة من خلال تطبيقها والتي منها ما يلي :

- حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين او المنظمة بأسلوب المشاركة كما في حلقات الجودة
- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.
- السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة. (لخضر و قرميطي، 2021، صفحة 434)
- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم، وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل والحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة.
- تغيير احتياجات وطموح الافراد، فلقد أصبح الافراد أكثر استنارة وتعلما ووعيا مما حد بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا أيضا، وليس مجرد كسب قوتهم من اجل المعيشة.
- زيادة الطمأنينة والولاء والانتهاه لذا العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية واهداف المؤسسة بشكل عام. (سعد، 2021، الصفحات 216-217)
- زيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة.
- استثمار أفضل وامثل للموارد البشرية.

- مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في أعضاء العمل بالعديد من الأفكار الجيدة والبناءة والتي تساعد في عملية تحسين الابعاد الخاصة بعمليات التصنيع وظروف العمل. (رمضاني و صغيري، 2022، صفحة

(30)

الفرع الثاني: أهداف جودة الحياة الوظيفية

- تؤدي جودة الحياة الوظيفية للمنظمة الى إيجاد قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية ويعتبر ذلك ضروريا لتعزيز الخدمات وصولا للعملاء والمرونة والريادة والتكنولوجيا بالمقارنة بالمنافسين كما يتراجع معدل الغياب كما يتراجع معدل الغياب عن العمل ومعدل دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس على أداء المنظمة الى الأفضل وزيادة الرضا الوظيفي وهذا بالإضافة الى ان اهداف جودة الحياة الوظيفية ما يلي:
- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
- تقليل التكاليف بسبب تراجع معدلات توفير العاملين بمجال العمل.
- تحقيق الرفاهية للعاملين والمجتمع. (أبو النور، 2020، صفحة 10)
- اعداد قوة عمل راضية ومندفة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الابداع والابتكار. (قهيري و كسنة، 2018، صفحة 671)
- احداث توازن وانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية.
- زيادة الإنتاجية والارباح
- جعل المنظمة مركز جذب واستقطاب الكفاءات المميزة.
- زيادة ثقة العاملين والمشاركة في حل المشكلات. (المحامدي، الصفحات 452-453)
- تحقيق التعاون بين الموظفين مع اتاحة مساحة من الحرية لهم للتحكم في مدى تغيير العمل.
- تعزيز التزام الافراد فيما يتعلق بمسار عملهم فتحسين الأداء على المستوى الفردي ينعكس أثره على مستوى المؤسسة. (البشيتي و أبو سعدة، 2022، صفحة 99)

المطلب الرابع: علاقة جودة الحياة الوظيفية ببعض المتغيرات

حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، الا انه رغم البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائما حول الفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية، القريبة منه، وعليه سوف نحاول معرفة العلاقة بينه وبين هذه المفاهيم لكي تكتمل صورة المفهوم أكثر. (قهيري،

الصفحات 82-83)

1) بيئة العمل الداخلية:

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيها الموظف داخل المؤسسة، وهي تعتبر عاملا مهما في تحقيق طموحاته وأهدافه، خاصة إذا كانت واضحة المعالم والحدود حيث يحدث فيها التفاعل والاحتكاك بالأخرين، فإذا كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في الإداري خاصة في كمية الجهد الذي يبذله وفي

قوة دافعيته وفي روحه المعنوية وفي مستوى ارتياحه ورضاه، وانتمائه لمؤسسته فسوف تنمي فيه قيم الالتزام وتحمل المسؤولية.

(2) الثقافة التنظيمية :

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة والحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي، كونها إحدى المكونات الغير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة، فضلا عن تأديتها دورا حيويا بارزا فيها، فقد بدأ الاهتمام بتسليط الأضواء عليها بعد ان ظهر الضوء الهام للبعد القيمي في أي عملية تنموية، وبالتحديد بعد بروز نمط الإدارة اليابانية المعروفة بنظرية (Z) والنماذج التنموية الاسيوية المعروفة بالنمور الآسيوية، ازداد الاهتمام بهذا المفهوم بعد ان لاحظ المختصون في حقل الإدارة والتنظيم ان لكل مؤسسة الاطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المؤسسات.

(3) المناخ التنظيمي:

بدأ الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي في دراسات الفكر الإداري والسلوكي في الثلاثينات من القرن العشرين، حيث عرفت بانها مجموعة الخصائص التي يعمل الافراد ضمنها فتأثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات، القوانين، أنماط الاتصال ووسائله) وغيرها من العناصر. وللمناخ التنظيمي دور مباشر في التأثير على سير العمل وأداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، حيث ان المناخ التنظيمي الصحي يوفر فرصا للتطوير الذاتي ويشكل تحديا للأفراد، من خلال اتاحة المجال لهم لاستعمال العقل والابداع، ومن جهة أخرى المناخ الغير صحي يؤدي الى انخفاض دافعية الافراد للعمل وتظهر حالات من عدم الانتظام في العمل، وتزداد حالة التغيب وتزداد حالات الضغط الإداري والتوتر العصبي والقلق النفسي وانعدام الثقة والتعاون سواء بين الافراد والإدارة وبين الأفراد أنفسهم والنتيجة الحتمية لذلك عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

(4) المسار الوظيفي:

إن موضوع المسار الوظيفي من بين الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة سواء على مستوى الفكر الإداري او على المستوى العملي حيث يمثل الأدوار أو الوظائف التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته الوظيفية والتي من المفروض أن تكون متوافقة مع قدراته واهتماماته وتساعد في نفس الوقت على إشباع طموحاته وآماله الشخصية.

كما عرف بانها التطور التدريجي المخطط والمرن افقيا وراسيا والذي يصل بالفرد الى أهدافه.

وتخطيط المسار الوظيفي مرتبط ارتباطا وثيقا بطاقت الوصف الوظيفي بان الموظف في المؤسسة يجب ان يكون لديه دراية كافية بما تتضمن بطاقات الوصف الوظيفي من واجبات ومسؤوليات ومهارات وخبرات وذلك

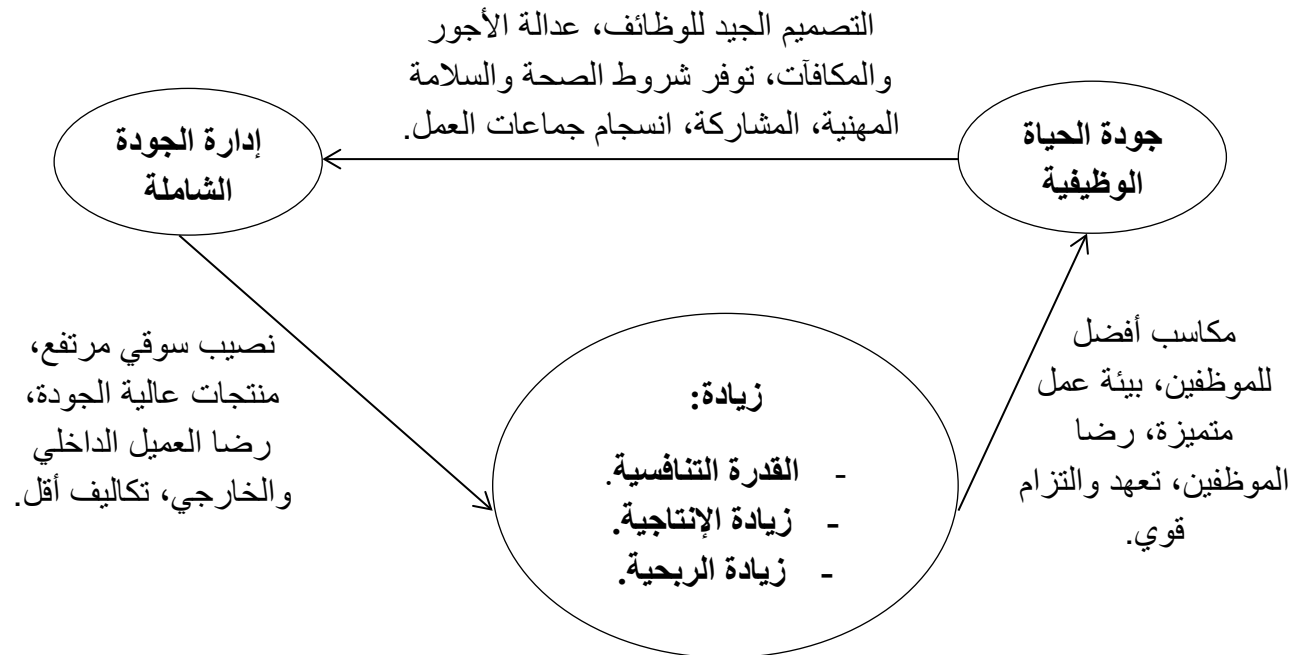
على تدرج السلم الوظيفي في عمليات الترقى للمناصب العليا في المؤسسة وهو بذلك يجعله يرسم خطة ذات ذاتية لنفسه في الاختيار الأمثل للوظيفة التي تتوافق مع طموحاته وقدراته المادية والمعنوية.

(5) إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة في التخصصات الإدارية، حيث أسهمت الإدارة اليابانية بدور مهم في هذا المجال في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي واستعمل المصطلح لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1985، ومازال الخلاف في تحديد ابعاده الأساسية ومبادئه الرئيسية، واضحا بين الباحثين المختصين الامر الذي أدى الى عدم اتفاق على تعريف موحد مقبول لحد الان، فهي تمثل أسلوبا إداريا حديثا، يعتمد على تحقيق توقعات الزبون وتتطلب مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمر للعمليات والخدمات المقدمة، الى تحسين المنهج العلمي بهدف تحقيق نجاح المؤسسة في المدى البعيد، ويرى بعض الباحثين ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن توضيحه عن طريق الفصل بين مكوناته الثلاثة (إدارة، الجودة، الشاملة)، الإدارة تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من اجل تحسين الجودة على نحو مستمر وتبدأ بالإدارة العليا وتنتهي بالموظفين، اما الجودة فهي الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها او تلاقي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضى المستفيد، اما الشاملة فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد والانتهاء بقويم رضاه عن المنتج والخدمة المقدمة.

يمكن تناولها باعتبارها نموذج تنظيمي فعال لتحقيق الجودة الشاملة وبناء وتشبيد القدرات التنافسية للمؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 03: جودة الحياة الوظيفية أساس فعال لنجاح إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، 2019، صفحة

المبحث الثاني: أساسيات عن جودة الحياة الوظيفية

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى عناصر وابعاد وقياس جودة الحياة الوظيفية ثم الى برامج ومراحل تطبيقها.

المطلب الأول: عناصر وابعاد جودة الحياة الوظيفية

الفرع الأول: عناصر جودة الحياة الوظيفية

تتمثل عناصر جودة الحياة الوظيفية فيما يلي: (البليسي، 2012، صفحة 8)

(1) ظروف العمل المادية: عند تصميم مكان العمل يجب ان يشكل كل من التصميم والمعدات والإجراءات

التشغيلية نظام عمل آمن كما هو منصوص عليه في قانون العمل. فالغرض الرئيسي من تصميم مكان العمل هو تحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية، كما له أثر على العلاقات بين الموظفين ومعدلات الغياب بينهم، لذلك يجب مراعات الأمور التالية في مكان العمل.

أ- يجب ان توفر المنظمة كل سبل الراحة لموظفيها من خلال تصميم جيد لمكان العمل وتوزيع جيد لمعدات بحيث يلائم عدد الموظفين فيه وطبيعة النشاط فيه لتوفير الجهد وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

ب- يجب ان تلتزم المنظمة بتوفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل من خلال توفير درجة حرارة مناسبة لنشاط العمل والموظفين، وهواء نقي متجدد، وضاءة جيدة، والهدوء في مكان العمل.

(2) بيئة عمل صحية آمنة: يتأثر جميع الموظفين في المنظمة بمستويات الصحة والأمان المتوفرة في مكان

العمل للاسوا او للأفضل، وعلى المنظمة توفير بيئة عمل آمنة صحية تقلص حوادث العمل، والامراض، واعمال العنف في العمل، وبتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين، تستطيع المنظمة ان تصبح أكثر تأثيرا في الموظفين، من خلال زيادة انتاجيتهم نظرا لانخفاض عدد أيام العمل المفقودة، وزيادة الكفاءة والجودة، وتحسن سمعة المنظمة.

(3) عوامل وظيفية: وتتضح العوامل الوظيفية في العناصر التالية:

أ- **التصميم الوظيفي:** هو الهيكله المخططه الواعية لجهود الافراد وفرق العمل في مكان العمل، حيث يساعد التصميم الوظيفي على تحديد المهام الواجب تنفيذها، وكيفية التنفيذ، وعدد المهام المنفذة، وترتيب المهام قيد التنفيذ، فهدف التصميم الوظيفي هو تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المنظمة والتكنولوجيا، وفي نفس الوقت أيضا تحقيق احتياجات الافراد، حيث تحرص المنظمة اثناء التصميم الوظيفي على تبسيط المهام الوظيفية للفرد، إضافة الى توسيع واثراء مهام العمل وزيادة مجال العمل للعاملين، واتباع سياسة الدوران الوظيفي بين العاملين، مما له الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجية ومهارة ومعرفة الافراد وقدرتهم على المشاركة واتخاذ القرارات المناسبة.

ب- **الأمان الوظيفي:** يعد الأمان الوظيفي امر حيوي للعاملين، حيث تعتبر الوظيفة وسيلة لتحقيق الذات ومكانة اجتماعية وليس فقط مصدر للدخل، فالأمان الوظيفي هو بقاء الفرد موظف في نفس المنظمة بدون انتقاص من الاقدمية، او الاجر، او حقوق المعاش، مما له أثر إيجابي على الإنتاجية، فهو محدد مهم

لصحة العاملين، ورفاهيتهم النفسية والجسدية، والاحتفاظ بالموظفين، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي.

ج- **فرص الترقية والتقدم:** تتم الترقيات في إطار الترقيات الرسمية، او برامج تطوير الوظيفة، أو فرص التدريب، او تعيينات اللجان او المشاريع الخاصة، حيث تعمل المنظمات على توسيع مسؤوليات موظفيها من خلال الترقيات، مما يولد لدى الموظفين شعور قوي بالولاء للمنظمة، واحتفاظ المنظمة بالعاملين.

د- **جداول عمل مرنة:** أحيانا من الصعب العمل طوال فترة الدوام وفي نفس الوقت تلبية الالتزامات العائلية والشخصية، لذلك بدأت الكثير من المنظمات الاستجابة لاحتياجات موظفيها عن طريق توفير جداول عمل مرنة لهم، مما يعود على المنظمة إيجابيا من خلال تقليل الاضطراب في العمل، وزيادة إنتاجية الموظفين، وولاءهم ورضاهم الوظيفي الذي بدوره يقلل من معدل تركهم للعمل والتكاليف الناتجة عنه.

4 عوامل مالية: وتشتمل العوامل المالية على العناصر التالية:

أ- **أجور عادلة وكافية:** تعتبر الأجور احد المكونات الكبيرة لتكاليف الإنتاج في المنظمة، وبذلك يكون لها تأثيرا كبير على استمراريتها ونموها وربحياتها، ومن ناحية أخرى تمثل أهمية كبيرة عند الموظفين كونها مصدر دخل لهم ، ومحدد مهم لمكانتهم الاجتماعية داخل وخارج المنظمة، كما ان لها تأثير على قدرة المنظمة في الحصول على أداء ذو كفاءة عالية من موظفيها، وبذلك لا تستطيع المنظمات المحافظة على موظفيها الا بوجود نظام عادل لأجور داخلها، وفي حال عدم توفر ذلك يزداد عدم الرضا الوظيفي والشكاوي بينهم، وبالتالي السياسات السليمة للأجور هي امر حيوي لفاعليتها وكفاءته.

ب- **مكافآت والتعويضات عادلة وكافية:** معظم العاملين في المنظمات يعملون للحصول على عوائدهم نظير جهودهم، وجود نظام مكافآت عادل يؤثر على أدائهم ونظرتهم لوظائفهم، وأصحاب العمل، كما يقلل من معدل الدوران، ويحسن من أداء وانتاجية المنظمة، وتكمن العدالة فيما يقدمه الشخص من جهد، وما يعود عليه نظير ذلك، كما يحكم الافراد على عدالة التعويضات من خلال مقارنة جهودهم وادائهم مع أداء الآخرين ومعدل العوائد التي تعود عليهم، فيجب ان تتسم التعويضات بالعدالة الخارجية وفيها يقارن الافراد التعويضات التي يحصلون عليها مع التعويضات التي تمنح للموظفين يعملون في مهن متشابهة في منظمات أخرى.

5 **مشاركة العاملين في الإدارة:** المشاركة الإدارية التي تعالج العلاقة بين المنظمة والموظفين المساهمين، والقضايا الأساسية للإدارة داخل المنظمة، وتبرز دور الموظفين والمساهمين في صناعة القرارات في جميع مستويات المنظمة. كما انها تساعد المدراء على التعامل مع التحديات التي يواجهونها في بيئة متغيرة وذات منافسة شديدة، فتستطيع المحافظة على مستويات عالية من الفاعلية، والإنتاج والابداع، وتحفيز العاملين.

(6) **رفاهية العاملين:** يعتبر مفهوم رفاهية العاملين مفهوم متغير له العديد من التفسيرات التي تختلف من دولة لدولة ومن وقت لآخر، فالرفاهية مفهوم يشير الى حالة السعادة، والرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالموارد البشرية وتطويرها.

(7) **إجراءات تقويم المظالم:** عادة ما يتولد عن الموظفين في العديد من المناسبات اثناء تنفيذهم لمهامهم الوظيفية الشعور بعدم الرضا والظلم لأسباب متعددة، فلا يوجد منظمة تخلو من التظلمات ونزاعات وصراعات. ففي بعض المنظمات يكون التظلم موجه من الموظفين ضد صاحب العمل بينما في منظمات أخرى يقوم صاحب العمل بتقديم التظلم ضد الموظفين، مما يسبب اضطرابات وتأثير سلبي على علاقات العمل والإنتاجية

(8) **التوازن بين الحياة والعمل:** بعض الشركات والمنظمات تساعد الموظفين على التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة وتحسين صحتهم واستمتاعهم بالحياة وللتوازن بين الحياة والعمل أثر إيجابي على المنظمة والموظفين، فهو يؤدي الى الالتزام في المنظمة، ويقلل من معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل.

الفرع الثاني: ابعاد جودة الحياة الوظيفية

تعددت ابعاد جودة الحياة الوظيفية باختلاف الظروف السائدة في ذلك الوقت، فاختلقت وجهات النظر حول الابعاد ويمكن استعراضها فيما يلي :

(1) **الاستقرار والامان الوظيفي:** يعد الاستقرار الوظيفي من المواضيع المهمة في مجال الإدارة. وتزداد أهمية هذا البعد بازدياد أهمية الدور البشري الذي يلعب دورا محوريا في المنظمة فالإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي الى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره، وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمة المقدمة

(2) **الترقية الوظيفية:** تتم الترقيات في إطار الترقيات الرسمية وبرامج تطوير الوظيفة، او فرص التدريب او التعيينات اللجان او المشاريع الخاصة حيث تعمل المنظمات على توسيع مسؤوليات موظفيها من خلال الترقيات مما يولد لدى الموظفين شعورا قويا بالولاء للمنظمة، واحتفاظ المنظمة بالموظفين

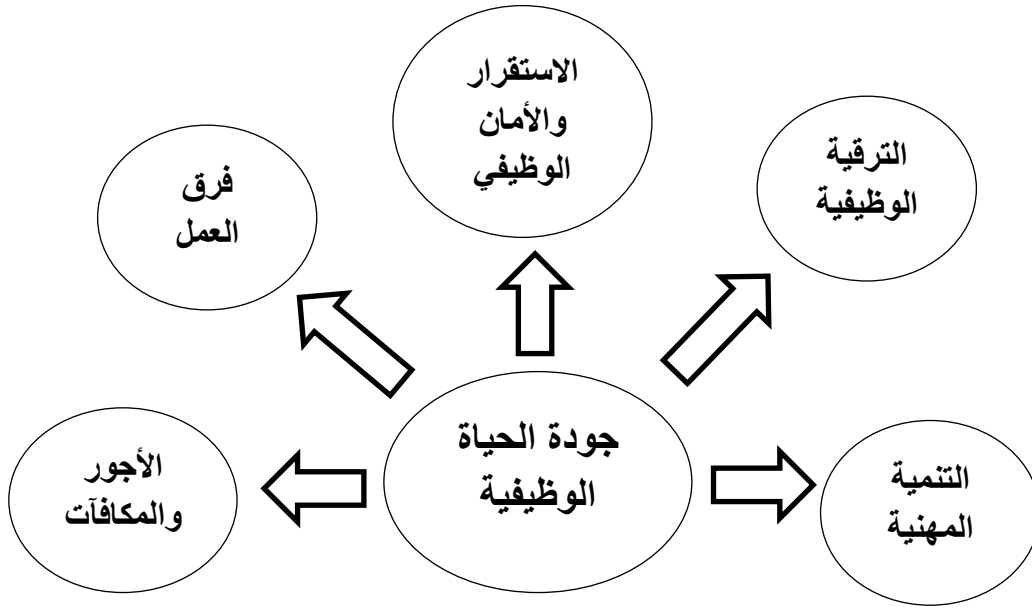
(3) **التنمية المهنية (التكوين والتعليم):** هي عملية منظمة ومستمرة محورها الفرج في المجمل تهدف الى احداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة عالية او مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها. (حاج و بوحارة، الصفحات 172-173)

(4) **فرق العمل:** الفريق مجموعة من الافراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم. وافراد الفريق تجمعهم اهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ولذا فريق العمل هي جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب

التنسيق، التفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف.

(5) **الأجور والمكافآت:** تعتبر أنظمة الأجور والمكافآت أداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز والتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهد لنيل المكافأة بأشكالها المختلفة مادية كانت او معنوية. (سحنون و فليسة، 2019، صفحة 24)

الشكل 04: أبعاد جودة الحياة الوظيفية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بعض المراجع.

المطلب الثاني: 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 .

- مكافآت عن العمل: الأجور، الأرباح الهامشية، ضمان المكافأة.
- المسار المهني: إمكانية التطور، التحويل من مكان العمل، التكوين والانتقال.
- أوقات العمل: ساعات العمل الإضافية للعمل للتغيب لأسباب عائلية.
- الجو السائد مع زملاء العمل: الشعور بالانتماء، المنافسة، العلاقة مع الزملاء والزميلات، صراع الأدوار.
- العلاقة مع رؤساء العمل: العلاقة السائدة مع رئيس العمل، العلاقة المتبادلة مع المرؤوسين، العلاقة مع العمال الآخرين، الملاحظات والتقييم، الاتصال وتلقي المعلومات. (بن خالد و بوحفص، 2015، صفحة

(123)

- معدلات الأداء الوظيفي

- درجة الرضا الوظيفي للعاملين
- مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين
- جودة السلع والخدمات المقدمة. (إسماعيل و ماضي، 2014، الصفحات 69-70)

المطلب الثالث: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

تتمثل برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال توافر المؤشرات التالية: (الشنطي، 2016، صفحة 32)

- إشراف جيد على العاملين.
 - ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة.
 - وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة.
 - علاقات عمل جيدة.
 - مشاركة عالية وكفؤة في صنع القرارات.
 - قدرة عالية في التكيف مع ضغوط البيئة.
- وحيث ان نجاح تطبيق برامج الجودة الحياة الوظيفية يعتمد عادة على ثلاث أطراف رئيسية وهي: الافراد العاملين، وكفاءة إدارة الموارد البشرية والدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا. فان من مستلزمات برامج تطبيق جودة الحياة الوظيفية ما يلي:
- تحسين العلاقة بين المديرين والعاملين.
 - الاهتمام بالمصلحة وحقوق العاملين.
 - اعتماد قنوات اتصال واضحة.
 - إشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين.
 - إعادة النظر لأنظمة الرواتب والأجور والحوافز.
 - إعادة تصميم الوظائف.

المطلب الرابع: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية ومعوقاتها

الفرع الأول: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية

تمر برامج جودة الحياة الوظيفية بالعديد من المراحل تتمثل في :

- 1) **تحديد الحاجة الى برامج جودة الحياة الوظيفية:** تظهر هذه الحاجة عند حدوث أخطاء ومشاكل في العمل مثل التأخر على مواعيد العمل، الانخفاض في إنتاجية العمل وغيرها، وعند دراسة هذه المشاكل لابد من تحديد جماعات العمل والاقسام التي تعاني منها مع تحديد علاقة هذه الجماعات بالأداء النهائي للمؤسسة، وتحديد إمكانية حل هذه المشاكل.
- 2) **تحديد الأهداف:** يجب تحديد اهداف البرنامج أولاً، والذي يبدأ عادة باجتماعات مشتركة بين الإدارة والموظفين، غرضها تعريف الموظفين بالبرنامج وكيفية تطبيقها ومزاياها، وتنتهي هذه الاجتماعات بتحديد واضح لهدف البرنامج الذي يركز عادة على تحسين الجودة وتقليل الأخطاء في العمل.

(3) تحديد الأدوار والمسؤوليات: من الواجب تحديد كل من الجهات المرتبطة بالبرنامج والمسؤولية الملقاة عليها، ومن أهم هذه الجهات إدارة الموارد البشرية، اللجان المشتركة بين الإدارة والموظفين، الأقسام وجماعات العمل، فيجب تحديد إرشادات واضحة لشرح سياسات العمل ومشاركة الموظفين والتي تعد شرطاً أساسياً لنجاح البرنامج.

(4) التخطيط لتنفيذ البرامج: يقوم المسؤولون عن تنفيذ البرامج بإعطاء مزيد من التفاصيل الخاصة بسياسة عمل تتضمن الإجراءات، حدود السلطة المعطاة لكل طرف، كيفية حل النزاع المتوقع بين الأطراف وكذلك وضع معايير لتقييم نجاح البرنامج.

(5) تدريب الأطراف المشتركة: يحتاج الأمر إلى تدريب الأطراف المشتركة في البرنامج على معنى وأهداف البرنامج وسياسته وإجراءاته، وتركيز برنامج التدريب على المشاركة وبناء روح الفريق والقيادة والاتصال، حيث أن التدريب ينمي المهارات اللازمة لنجاح البرنامج.

(6) تصميم نظام لجمع المعلومات وقياس الأداء: يحتاج البرنامج إلى نظام كامل للمعلومات وللقياس، يتم في هذا النظام جمع المعلومات، تحديثها، تخزينها، تحليلها، ووضعها في تقارير ذات معنى، ومن أهم المعلومات ما يرتبط منها بجودة مؤشرات الإنتاجية والتكلفة والعائد ومعدلات ترك الخدمة.

(7) تزويد الأطراف بالمعلومة اللازمة: يجب تزويد كافة الأطراف بالمعلومات التي تهمهم، فالموظفون يرغبون في معلومات عن مدى تقديمهم في الأداء.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

تتمثل معوقات جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

- تخوف الإدارة العليا من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الأمر.
- فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة الحياة الوظيفية على نفسية ورضا الموظفين عن العمل.
- نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية والتي لا يمكن للمؤسسة تحملها.
- النظرة السلبية والخاطئة لبعض الاتحادات النقابية والنقابيين لبرنامج جودة الحياة الوظيفية.
- الظروف الإدارية الغير صحية المرتبطة بالعمل والتي تشمل: الافتقار إلى السلطة والاستقلال، والافتقار إلى دعم المشرف والدعم التنظيمي، فضلاً عن عدم استغلال مهارات الموظفين، ارتفاع متطلبات الوظيفة التي يمكن أن تكون السبب في الضغوط التي لها خطورة على صحة الفرد مما يؤدي إلى الضغط النفسي والشكاوى الصحية.
- من خلال ما سبق نستخلص أن من أهم المعوقات:
- بيئة العمل الداخلية السيئة .
- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لجودة الحياة الوظيفية.

- المناخ التنظيمي الغير صحي
- دكتاتورية المدراء.
- غياب العلاقات الإنسانية في مكان العمل. (قهيري، 2019، الصفحات 105-109)

المبحث الثالث: علاقة القيادة التحويلية بجودة الحياة الوظيفية

تتمثل علاقة القيادة التحويلية بجودة الحياة الوظيفية من خلال دور ابعادها في تحسين جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول: دور التأثير المثالي للقائد التحويلي في تحسين جودة الحياة الوظيفية

يعتبر دور التأثير المثالي للقائد التحويلي من العوامل الرئيسية التي تحسن جودة الحياة الوظيفية، وهناك العديد من الطرق التي يستطيع بها القائد التحويلي تحقيق ذلك منها:

توفير بيئة عمل محفزة: يقوم القائد التحويلي بتوفير بيئة عمل إيجابية يتم فيها تشجيع وتعزيز الموظفين، مما يدفعهم للعمل بجد والتفاني في أداء واجباتهم.

✓ **توفير فرص التطوير المهني:** يمكن القائد التحويلي الموظفين من النمو الشخصي والمهني، وذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، والمشاركة في المشاريع الهامة، وتعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين.

✓ **تعزيز الثقة والاحترام بين الموظفين:** يعمل القائد التحويلي على تعزيز الثقة بين الموظفين، وتشجيع الاحترام والتعاون بينهم، وهذا يساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: دور التحفيز الإلهامي للقائد التحويلي في تحسين جودة الحياة الوظيفية

يتمثل دور التحفيز الإلهامي للقائد التحويلي في تحسين جودة الوظيفية فيما يلي:

✓ **تحفيز العاملين:** يعتمد دور التحفيز الإلهامي على مجموعة من الأساليب والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحفيز وتشجيع العمليات في المؤسسة او المنظمة، مما يؤدي الى رفع مستوى الإنتاجية والابداعية وتحقيق الأهداف المحددة.

✓ **تحسين المناخ التنظيمي:** يعمل التحفيز الإلهامي على تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة او المنظمة، مما يؤدي الى توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للعاملين، وبالتالي يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

✓ **تعزيز الانتماء والولاء:** يساعد التحفيز الإلهامي على تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة او المنظمة مما يؤدي الى زيادة الروابط الاجتماعية بين العاملين.

المطلب الثالث: دور الاستشارة الفكرية للقائد التحويلي في تحسين جودة الحياة الوظيفية

الاستشارة الفكرية للقائد التحويلي دور كبير في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات والشركات، ويعتبر القائد التحويلي شخصا قادرا على تحويل الثقافة والتفكير في المؤسسة، ويعمل على تغيير الممارسات السائدة وتحسين العمليات والأداء.

- يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على الهام العاملين وتحفيزهم على التفكير الإبداعي والايجابي، وتحفيزهم على العمل بجهد وتحمل المسؤولية، بالإضافة الى ذلك يعمل على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف، وتحسين بيئة العمل لتكون أكثر إيجابية ومشجعة.
- تحسين جودة الحياة الوظيفية يساعد على زيادة رضا العاملين عن العمل وتحسين أدائهم، كما يساعد على خفض نسبة الاستقالات والتغيير في الوظائف، وبالتالي يساعد ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية والربحية.

المطلب الرابع: دور الاعتبارية الفردية للقائد التحويلي في تحسين جودة الحياة الوظيفية

الاعتبارية الفردية لها دور كبير في تحسين جودة الحياة الوظيفية، ولاسيما عندما يتعلق الامر بدور القائد التحويلي فالقائد التحويلي الذي يأخذ بعين الاعتبار احتياجات ورغبات الموظفين الفردية، كما يمكن ان يعمل على تعزيز شعور الموظفين بالانتماء الى المؤسسة وتحسين رضاهم عن العمل.

- عندما يهتم القائد التحويلي بالاعتبارية الفردية للموظفين يمكنه توفير بيئة عمل تتميز بالتعاون والثقة والاحترام، وهذا يساعد على تحسين جودة الحياة الوظيفية بشكل كبير، بالإضافة الى ذلك يمكن للقائد التحويلي الذي يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفردية للموظفين ان يشجعهم على العمل بجهد وتحمل المسؤولية كما يمكنه تحفيزهم على الابتكار وتحقيق الإنجازات.
- من اجل تحقيق الاعتبارية الفردية للموظفين يجب ان يكون القائد التحويلي قادرا على فهم احتياجاتهم الفردية والاستماع الى مشاكلهم ومقترحاتهم، كما يجب ان يشجع القائد التحويلي الموظفين على المشاركة في صنع القرارات وتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة.
- وبالتالي فان الاعتبارية الفردية للقائد التحويلي لها دورا مهما في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتساعد على تعزيز العمل الجماعي والتفاعل بين الموظفين، مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية والربحية.
- مما سبق وبشكل عام يمكن القول ان القائد التحويلي يعتبر عنصرا أساسيا في تحسين جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال :
- **تحفيز العاملين:** يعمل القائد التحويلي على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.
- **التواصل الفعال:** يوفر القائد التحويلي بيئة تواصل مفتوحة بين الموظفين والإدارة، ويتواصل معهم بانتظام لاستماع لآرائهم واقتراحاتهم.

- توفير مكان عمل صحي: يولي القائد التحويلي اهتماما بمكان العمل ويعمل على توفير بيئة عمل صحية وأمنة للموظفين.
- استخدام التكنولوجيا: يستخدم القائد التحويلي التكنولوجيا لتسهيل عمليات العمل وتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- العمل بروح الفريق: يشجع القائد التحويلي على العمل بروح الفريق.

خلاصة الفصل الثاني:

خلال الفصل الثاني قمنا بتعريف جودة الحياة الوظيفية، ثم تطرقنا إلى أهم أهدافها وبينا علاقة جودة الحياة الوظيفية ببعض المتغيرات، ثم انتقلنا إلى أهم أساسيات جودة الحياة الوظيفية وأهم برامج تحسينه، ثم وضعنا مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية ومعوقاتها.

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي مجمل الجهود المبذولة من طرف الإدارة لتحسين بيئة العمل، والسعي للوصول إلى مستوى عال من الشعور بالرضا والراحة والأمان، فالمنظمات اليوم أصبحت تدرك ضرورة وجود حياة وظيفية آمنة وصحية، التي تعتبر أحد مصادر رضا العاملين ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها، تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات المعاصرة، حيث أكدت كل الدراسات السابقة على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية، يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف مع المتطلبات البيئية.

كما توصلنا كذلك بأن نجاح المنظمة في تهيئة حياة وظيفية آمنة وصحية، من خلال تطبيقها للأبعاد المتمثلة في العدالة والمساواة، ووجود إجراءات صارمة وفعالة لصحة وسلامة مهنية، تطوير طرق التدريب والتعلم، تحقيق الانسجام بين أفراد فريق العمل، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تحقيق الاستقرار الذي يجعل العامل يشعر بالأمان في منصب عمله، وكذلك وجود أنظمة ترقية عادلة، وغيرها من متطلبات التي تساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في بلدية

أعميرة أراس

تمهيد:

استعرضنا فيما سبق المفاهيم النظرية المتعلقة بالجوانب المختلفة للقيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية ويأتي هذا الفصل لإسقاط ما تم دراسته نظريا على عينته من موظفي بلدية أعميرة أراس، من خلال عرض وتحليل المعطيات الميدانية، والتي تعد من أهم الوسائل لجمع المعلومات والبيانات من مواقع الدراسة بصورة منهجية وموضوعية، حيث قمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: عرض عام لبلدية أعميرة أراس.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج.

المبحث الأول: عرض عام لبلدية أعميرة أراس.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، ذكرنا في المطلب الأول التطور التاريخي لبلدية أعميرة أراس أما المطلب الثاني عرفنا المؤسسة محل الدراسة، والمطلب الثالث تناولنا، أهم مهامها في حين تضمن المطلب الرابع الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: نشأة بلدية أعميرة أراس

أهم خاصية تتميز بها البلدية أنها كانت قلعة هامة من قلاع الثورة المضفرة إذ احتضنت الثورة منذ بدايتها عرفت عدة معارك شرسة مع الاحتلال الفرنسي حيث تحصى ما يقارب 7.. شهيد وهي ثاني بلدية وطنيا من حيث الشهداء وتحضن عدد كبير من المجاهدين ومن خيرة الأبطال الذين أنجبتهم هذه المنطقة الشهيد أحمد بن علاوة والذي سميت البلدية باسمه البلدية الشهيد بوطابة صالح، كرد علي محمد المدعو المحسني، علالي محمد، بلعدي فوضيل، بن عسكر أعر، بلعدي فرحات، بوتارية المهدي.

ومن خصائص البلدية شساعة المساحة إذ تتربع على مساحة قدرها 81.73 كلم تعتبر نقطة تماس لولاية ميلة مع ولاية جيجل وبالتالي الجهة الشمالية مغطاة بغابات كثيفة والتي هي امتداد لغابات جيجل كما يعتبر سد بني هارون نقطة من الجهة الجنوبية للبلدية كما تحتل البلدية مكانة متقدمة من حيث المساحة، كما لها فسحة جمالية ونقطة استقطاب سياحي إلا أنها بالمقابل منطقة جبلية وعرة ومرافق الحياة اليومية فيها متوسطة.

يبلغ عدد سكان البلدية 19404 نسمة حيث نجد أغلبهم يتمركزون في منطقة تصافت مقر البلدية بتعداد 3431 نسمة وعدد سكان التجمعات الثانوية يقدر بـ 2648 نسمة وعدد سكان المناطق المبعثرة بـ 13325 نسمة المسافة التي تفصل البلدية عن مقر الولاية تقدر بـ 40 كلم وتبعد عن مقر الدائرة ترعي باينان بـ 7 كلم بلدية أعميرة أراس تتوسط ثلاث بلديات داخل ولاية ميلة يحدها شمالا بلدية أولاد عسكر التابعة لولاية جيجل وهي نقطة عبور بالنسبة لسكان بلدية تسالة لمطاعي وفي بعض الحالات لولاية جيجل أما قدرتها على الاستقطاب فهي تعد بالدرجة الأولى ممرا إجباريا لسكان بعض البلديات.

ثم أنها تستقطب الأشخاص بصفة رئيسية لغرض السياحة بسبب المقومات الطبيعية، كما تعتبر مقصد للباة المتجولين كما لها مشاريع تنموية مشتركة مع بلدية ترعي باينان وبلدية تسالة لمطاعي.

المطلب الثاني: تعريف بلدية أعميرة أراس:

تعريفها:

الاسم القديم للبلدية هو دوار أراس وسميت بهذا الاسم قديما ويعني التراب الأبيض وبعد التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبح الدور بلدية وأصبح اسمها أعميرة أراس نسبة إلى اسم الشهيد أعميرة أحمد بن علاوة وهو ابن المنطقة.

المطلب الثالث: مهام بلدية أعميرة أراس:

- السهر على احترام القانون العام والتنظيم المعمول به في الدولة.
- توزيع المياه الصالحة للشرب ومعالجة المياه القدرة وتصفيتهما.
- جمع النفايات والمحافظة على النظافة العمومية.
- مد الطرقات ومختلف الشبكات (الكهرباء، الماء) وانجاز الهياكل القاعدية وتجهيزها.
- تحسين المحيط وتهيئة المساحات الخضراء وصيانة فضاءات الترفيه في حدود إمكانياتها.
- استقبال المواطنين والاستماع إلى انشغالاتهم وحل مشاكلهم إن أمكن.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبلدية أعميرة أراس:

اسم المصلحة	المكتب	الفروع
الأمانة العامة	أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي	/
	أمانة الأمين العام	/
	مكتب الأرشيف والتوثيق	/
	مكتب الاعلام الآلي والاحصاء	/
مصلحة التنظيم والشؤون العامة	مكتب التنظيم والشؤون العامة	فرع التصديق على مختلف الوثائق
		فرع البطاقات الرمادية
		فرع رخصة السياقة
		فرع جواز السفر البيومتري
		فرع بطاقة التعريف البيومترية
		فرع تسجيل العقود
	مكتب الحالة المدنية	فرع وثائق الحالة المدنية
		فرع تسجيل العقود
		فرع الخدمة الوطنية
		مكتب المنازعات والشؤون القانونية
مصلحة الادارة والوسائل العامة	مكتب تسيير الموارد البشرية	/
	مكتب الميزانية والمحاسبة	فرع الأجور
		فرع التسيير
		فرع التجهيز
	مكتب الممتلكات	فرع تسيير المخزن
		فرع تسيير الحظيرة

فرع الجرد وصيانة الممتلكات		
فرع إعداد الصفقات	مكتب الصفقات العمومية والبرامج	
فرع المتابعة التقنية للمشاريع	المختلفة والتنمية	
فرع البرامج المختلفة والتنمية		
/	مكتب الشؤون الاجتماعية	مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية
/	مكتب الشؤون الثقافية والرياضية	
/	مكتب البناء والتعمير	مصلحة التعمير والبناء والطرق والشبكات المختلفة
/	مكتب الطرق والشبكات المختلفة	
1- فرع تسيير النفايات المنزلية وما شبهها.	1- مكتب الرقابة والتفتيش لحفظ الصحة والنظافة العمومية.	مصلحة حفظ الصحة والنظافة العمومية
1- فرع رقابة ونظافة المياه الصالحة للشرب والسقي ومعالجة مياه الصرف الصحي والتجمعات المائية.	2- مكتب رقابة ومعالجة المياه ورقابة جودة المنتجات	
2- فرع رقابة جودة المنتجات الموجهة للاستهلاك البشري والحيواني.		
1- فرع الوقاية ومكافحة الأمراض الموجهة المتنقلة عن طريق المياه.	3- مكتب الوقاية ومكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه والأنشطة الجوارية وحملات التوعية.	
2- فرع الأنشطة الجوارية وحملات التوعية للمواطنين للصحة والنظافة العمومية.		
/	4- مكتب التحاليل المخبرية	
/		

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نقدم في هذا المبحث عرضاً مفصلاً للإطار المنهجي للدراسة الميدانية بدءاً بتعريف مجمع وعينة الدراسة ثم مجالاتها وتطرقنا لمنهج الدراسة وأدواتها وصولاً إلى الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات الإحصائية إضافة إلى نتائج اختيار جودة البيانات وصدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تعريف المجتمع: هو جميع المفردات التي تمثل ظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها (خلفي و شيقارة، 2017، صفحة 282) لذا مجتمع دراستنا يتمثل في مجموعة عمال بلدية أعميرة أراس والذي بلغ عددهم حوالي 383 حسب الإحصائيات الرسمية المقدمة.

جدول رقم 01: مجتمع الدراسة:

العدد	العمال
224	الاداريون
156	المهنيون
02	المنتدبين
01	إحالة الاستيداع
383	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق إدارية مقدمة من البلدية.

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

تعريف العينة: تعرف العينة على أنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها، حيث تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي.

تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة بحثنا والتي تبلغ حجمها 45 موظف من أصل 383 موظف، أي ما نسبته 11.74% من حجم المجتمع، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية، ثم استرداد كافة الاستبيانات الموزعة.

جدول رقم 02: الاستثمارات الموزعة في مجتمع الدراسة.

العدد	الاستمارة
45	الاستثمارات المستخدمة
00	الاستثمارات الغير مسترجعة
00	الاستثمارات المستبعدة
45	الاستثمارات الكلية

المصدر: إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: مجالات الدراسة:

لقد تم تحديد هذه الدراسة على ثلاث مجالات والتي تتمثل في:

الحدود المكانية: أجرت هذه الدراسة الميدانية في بلدية أعميرة أراس.

الحدود الزمانية: أجرت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2023/2022 في المدة الممتدة من شهر مارس إلى أبريل 2023.

الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية موظفي بلدية أعميرة أراس حيث شملت هذه الدراسة العينة إداريين ومهنيين.

المطلب الثالث: منهج الدراسة وأدواتها:**الفرع 1: منهج الدراسة**

تعريف منهج الدراسة: ويعرف المنهج على أنه يقوم في أساسه على وصف الظاهرة المدروسة وتشخيصها كما وكيفا، وتسجيل مختلف الدلالات المستخلصة من البيانات، والمعطيات المجموعة من الواقع، والخروج باستنتاجات، (السلطانية و الجيلاني، 2012، صفحة 133) ولكي تصل أي دراسة عامة إلى تحقيق أهدافها لابد أن تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة والذي يتوافق مع الفرضيات المقترحة، ودراسة دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من الدراسات الوصفية انطلاقا من هذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليل لكونه أكثر تناسبا مع الدراسة.

الفرع 2: أدوات الدراسة.

عند استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستفادة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات. استخدمنا في دراستنا بغية الوصول إلى نتائج المرجوة "الاستمارة" كأداة رئيسية في الدراسة ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه. (قنديلجي، 2018، صفحة 201)

وقسمناها إلى ثلاث محاور رئيسية كما يلي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية وهي الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهي القيادة التحويلية حيث تحتوي على 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية وكل بعد يتضمن خمس عبارات.

المحور الثالث: يتضمن المتغير التابع وهي جودة الحياة الوظيفية حيث تحتوي على 15 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد وهي الاستقرار والأمن الوظيفي، علاقات العمل، الاجور والمكافآت.

روقد عرضت جميعها باستخدام ليكارث الخماسي الذي يتكون من:
الجدول رقم (03): مقياس الاجابات على العبارات (ليكارث الخماسي)

غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على: (عزالدين، 2018، صفحة 540)

ولتأكيد من صدق أداة الدراسة لجأنا إلى عرض الاستمارة إلى شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بإعطاء ملاحظات حول ملائمة المحاور ووضوح الأسئلة وكذلك طريقة صياغتها.

وتم توزيع الاستمارة على مفردات الدراسة من طرف الطالبتين وذلك للوقوف على جمع الملاحظات التي تبديها هذه المفردات والاجابة عليها.

وتم جمع الاستمارات الموجهة للدراسة وبعد عملية الجمع قمنا بفحص وتصحيح الاستمارات من الأخطاء التي وجهت إلينا من طرف المحكمين حيث استبعدنا مجموعة من العبارات لعدم توافقها مع الأبعاد المذكورة.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له بالرمز spss

1- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2- المدى: هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارث الخماسي، أي المسافة بين أعلى قيمة وأدنى درجة في التوزيع.

3- معامل ألفا كرونياخ: تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

4- المتوسط الحسابي X: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من متغيرات الدراسة.

5- الانحراف المعياري: تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي.

6- معامل الارتباط بيرسون: استخدم هذا المعامل لقياس الارتباط وذلك لتقدير الاتساق الداخلي للاستبيان.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذلك التعرف على الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها للإجابة على تساؤلات الدراسة، وصولاً الى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب الى تحليل البيانات وعرض النتائج التي مثلت استجابات افراد الدراسة على أسئلة الأداة، وفيما يلي عرض لاهم نتائج الدراسة الميدانية:

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة وتحليل البيانات الشخصية لمبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

1. الجنس:

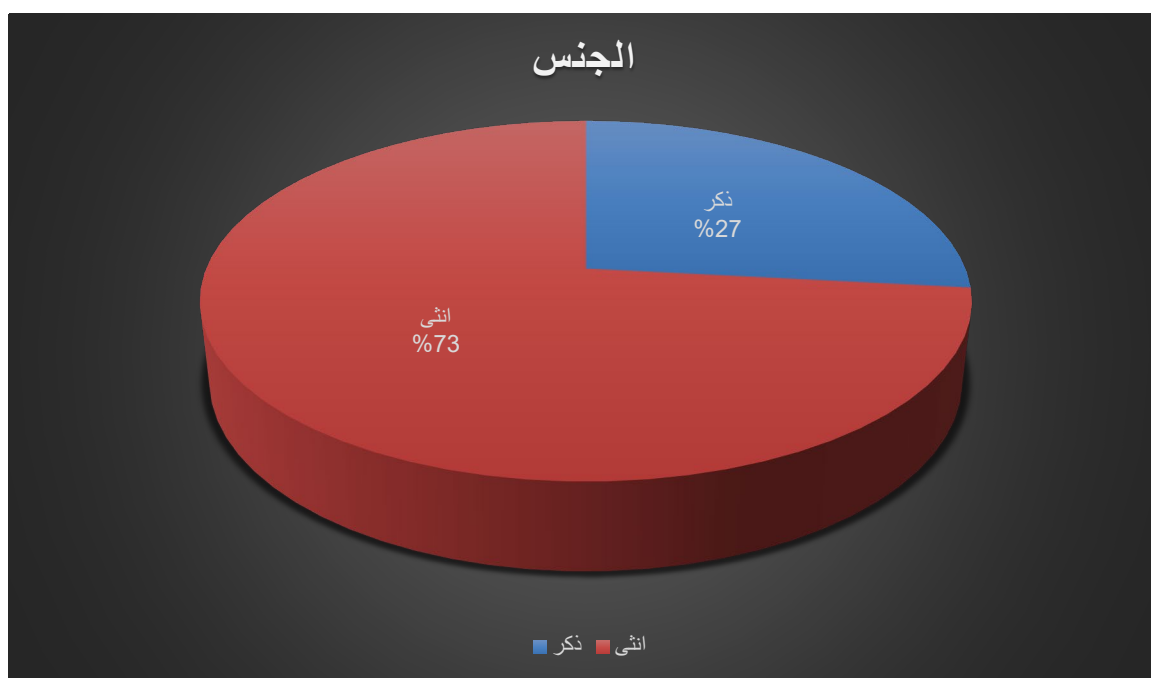
الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
26.7	12	ذكر
73.3	33	أنثى
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين من ذكور واناث، وان هناك احتكار نسبي للمهن من قبل الاناث وهذا راجع لطبيعة العمل في بلدية أعميرة اراس، حيث بلغ عدد الذكور 12 ذكر بنسبة 26.7%، بينما عدد الاناث فقد بلغ 33 انثى بنسبة 73.3% وهو ما يفوق نصف عينة الدراسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (01).

2. العمر:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

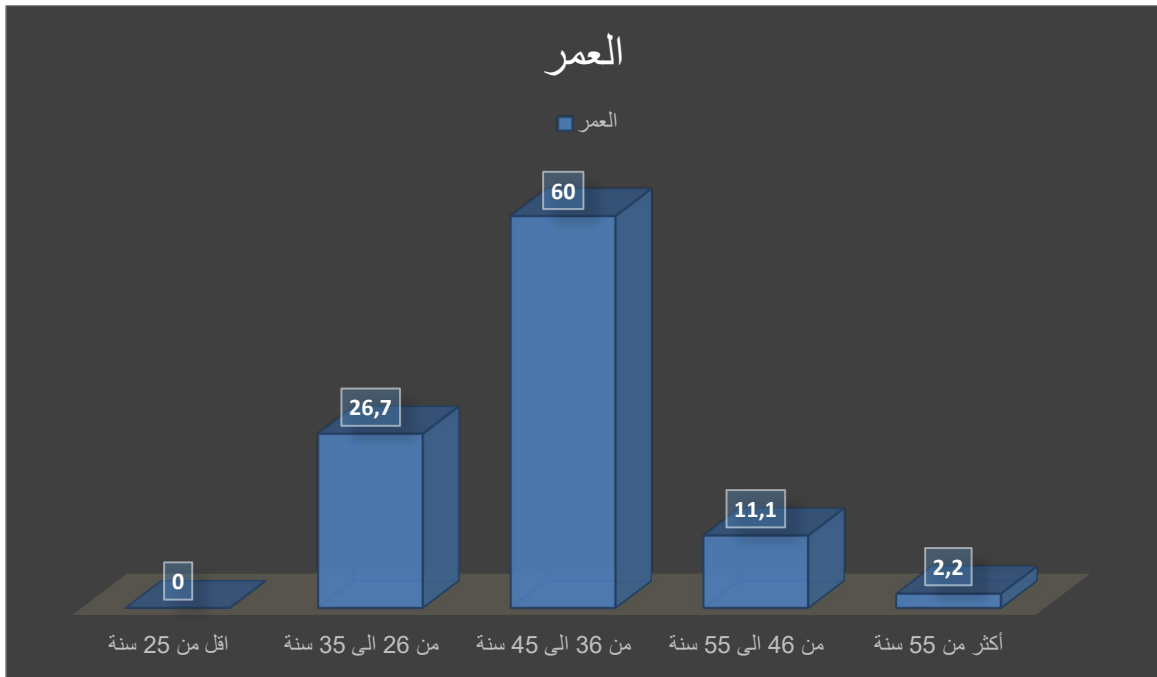
النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
0	0	اقل من 25 سنة
26.7	12	من 26 الى 35 سنة
60	27	من 36 الى 45 سنة
11.1	5	من 46 الى 55 سنة
2.2	1	أكثر من 55 سنة
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أعلاه ان اعلاه ان اعلى معدلات السن يقع في الفئة (من 36 الى 45 سنة) بنسبة قد بلغت 60%، وهذا يعني انه ما يفوق ثلث عينة الدراسة هم من الافراد الذين تتراوح أعمارهم بين (36 الى 45 سنة)، بينما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (26 الى 35 سنة) قد بلغت 26.7%، وهي نسب معقولة وهو مؤشر ممتاز بحيث في هذه المرحلة يكون الأداء ممزوج بين عنصرى الخبرة والحيوية ولذلك يكون من المتوقع ان يكون أدائهم جيد، بينما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (46 الى 55

سنة) قد بلغت 11.1%، في حين بلغت نسبة الافراد الذين تفوق أعمارهم (55 سنة) 2.2% وهي اقل نسبة مقارنة بباقي الفئات العمرية، مما سبق يمكن القول ان بلدية أعميرة اراس تمتلك تنوعا في فئات العمر حيث تهتم بالعمال أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة، وفي نفس الوقت لا تستغني عن فئة الشباب لما يملكونه من نشاط للقيام بالمهام الشاقة وبالتالي تشجيع التنافس الوظيفي وهذا مؤشر إيجابي له قد يسهم في تطويرها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (02).

3. الحالة الاجتماعية:

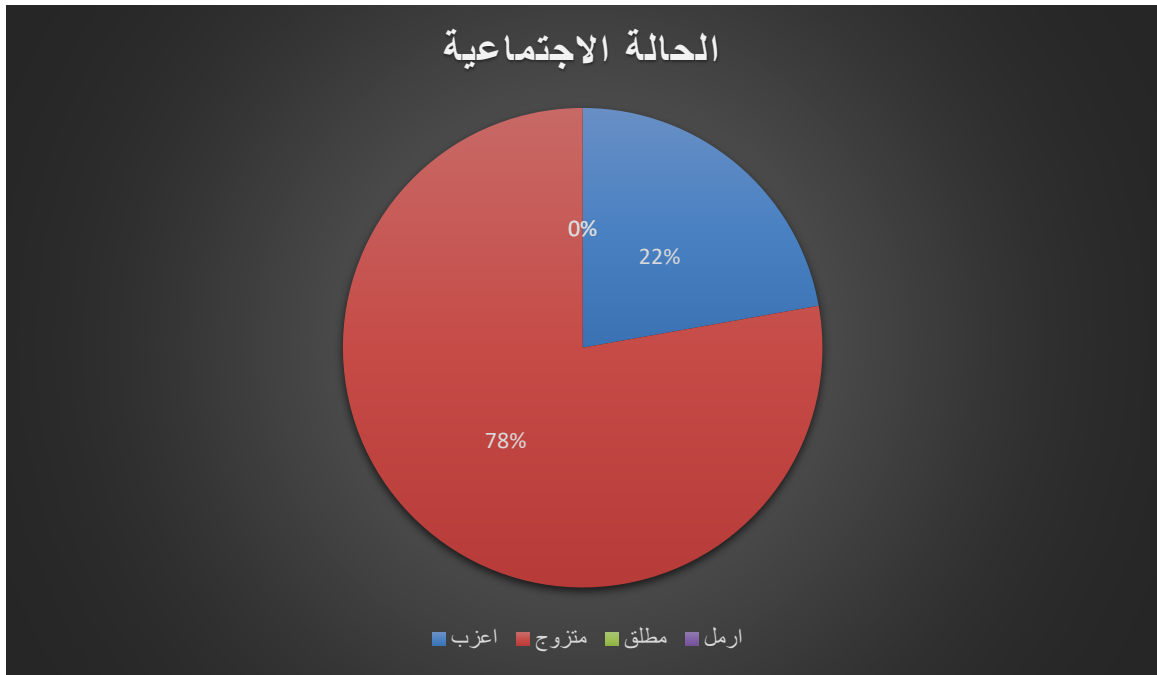
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الاجتماعية
22.2	10	أعزب
77.8	35	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77.8% أي ما يفوق نصف عينة الدراسة مثلت فئة المتزوجين وهو ما يعادل (35) فردا من اجمالي عينة الدراسة، بينما عدد العزاب فقد بلغ (10) افراد أي ما نسبته 22.2% من اجمالي عينة الدراسة، بينما عدد المطلقين والارامل فقد كان معدوم والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (03).

4. المستوى التعليمي:

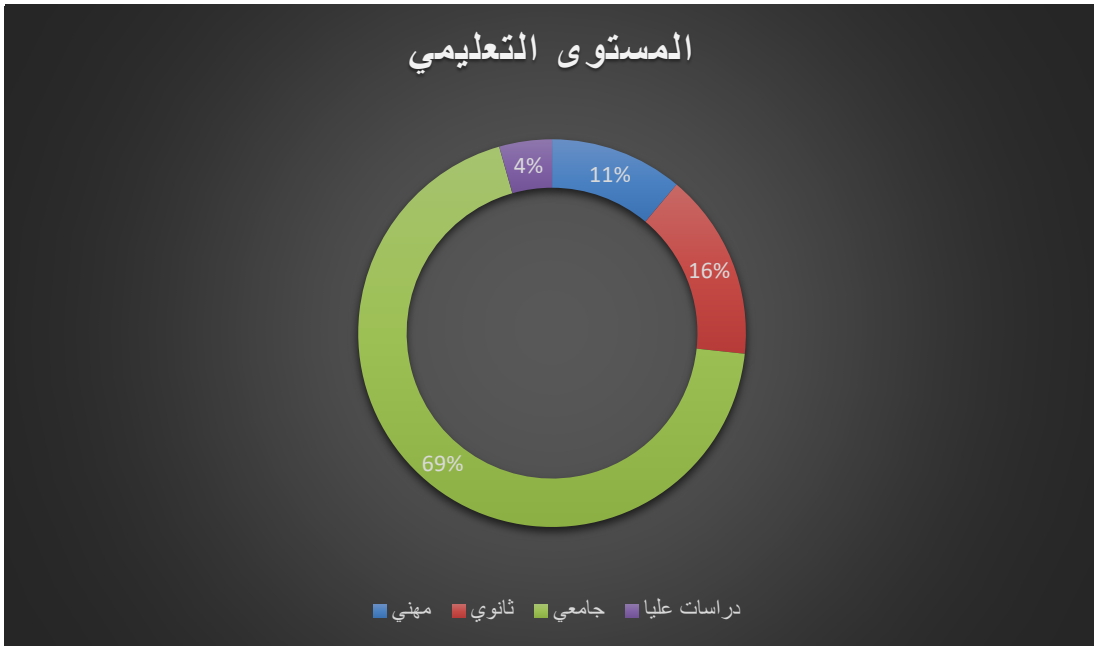
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
11.1	5	مهني
15.6	7	ثانوي
68.9	31	جامعي
4.4	2	دراسات عليا
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أعلاه أن نسبة 15.6% من عينة الدراسة هم من حاملي شهادة الثانوي وهو ما يمثل (07) عمال من اجمالي عينة الدراسة، اما فئة المستوى الجامعي فقد بلغت نسبتهم 68.9% وهو ما يعادل (31) عامل وهي الفئة الغالبة مقارنة بباقي الفئات، بينما فئة المستوى المهني فقد بلغت نسبتهم 11.1% وهو ما يعادل (5) عامل، في حين بلغت نسبة فئة مستوى الدراسات العليا 4.4% ، نستنتج مما سبق ان طبيعة العمل في بلدية أعميرة اراس تتطلب مؤهلات علمية ومستويات دراسية عالية مما يساهم في تطويرها وهذا ما يعطي معنى إيجابي للدراسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (04).

5. سنوات الخبرة:

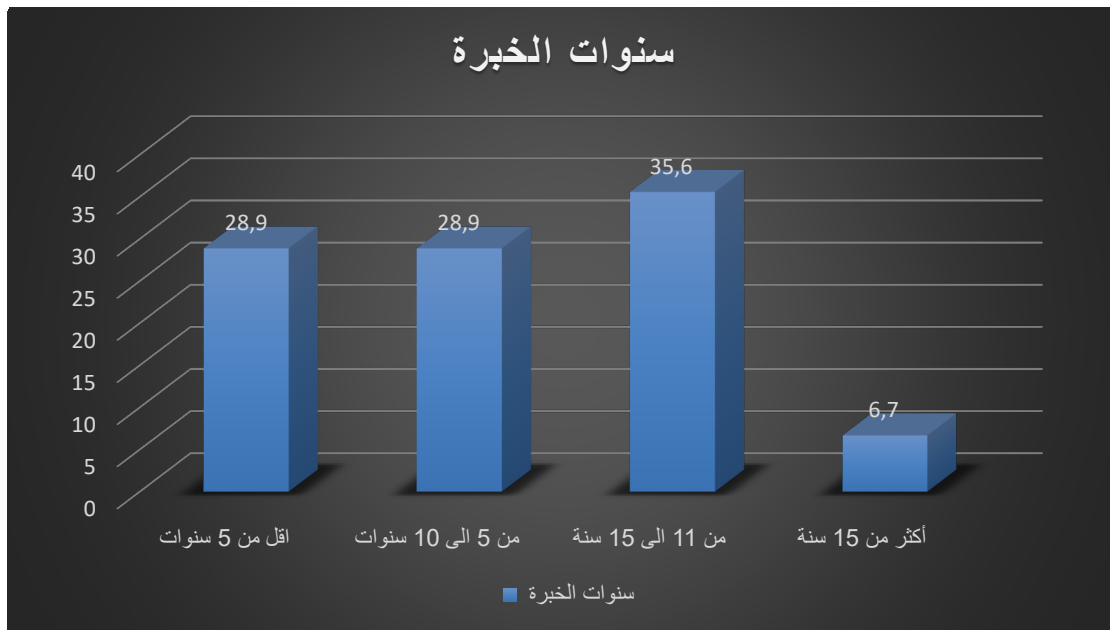
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
28.9	13	اقل من 5 سنوات
28.9	13	من 5 الى 10 سنوات
35.6	16	من 11 الى 15 سنة
6.7	3	أكثر من 15 سنة
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 57.8% أي ما يفوق نصف عينة الدراسة مقسمة بالتساوي بين فئتي العمال ذوي الخبرة ما بين (5 الى 10 سنوات) و (اقل من 5 سنوات) على التوالي وهي نسب معقولة من ذوي الخبرة وهذا مؤشر جيد فيجب على المؤسسة الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء الافراد، لتليهما فئة العمال ذوي الخبرة في البلدية ما بين (11 الى 15 سنة) بمعدل (16) عامل أي ما نسبته 35.6% من اجمالي عينة الدراسة، مما يدل على أن بلدية أعميرة اراس تهتم بالموظفين أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة، بينما عدد العمال ذوي الخبرة في البلدية لأكثر من 15 سنة فقد بلغ (03) عمال أي ما نسبته 6.7% والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (05).

الفرع الثاني: ثبات وصدق الاستبيان

1. ثبات الاستبيان:

أ. طريقة الفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل الثبات الفا كرونباخ وذلك من اجل معرفة مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، مع العلم أيضا بان الالفا كرونباخ يجب ان يكون عند مستوى 0.60 فأكثر، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
01	القيادة التحويلية	20	0.967
الإبعاد	التأثير المثالي	5	0.881
	التحفيز الإلهامي	5	0.913
	الاستشارة الفكرية	5	0.897
	الاعتبارية الفردية	5	0.895
02	جودة الحياة الوظيفية	15	0.850
الإبعاد	الاستقرار والامان الوظيفي	5	0.765
	علاقات العمل	5	0.747
	الأجور والمكافئات	5	0.698
	جميع المحاور	35	0.960

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (06) اعلاه نلاحظ ان عبارات الاستبيان تمتاز بالثبات حسب معامل الفا كرونباخ الذي بلغت نسبته المحققة 0.960 بالنسبة للمعامل الكلي للاستمارة وهو معدل جد مرتفع بمجموع 35 عبارة، اما بالنسبة للمحور الأول فقد حقق نسبة تقدر ب 0.967 أي انها مقبولة وهذا بمجموع 20 عبارة، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد كانت نسبته 0.850 وهذا بمجموع 15 عبارة، في حين تراوحت نسبة الابعاد بين 0.698 و0.913 مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة.

ب. طريقة التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل الارتباط لسبيرمان وذلك من اجل معرفة مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (10): معامل الارتباط لسبيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الارتباط قبل التصحيح	معامل الارتباط لسبيرمان بعد التصحيح
0.935	0.957

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط لسبيرمان يساوي 0.957 الامر الذي يدل على ان معامل الثبات قوي جدا، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة.

2. صدق الاستبيان:

أ. الصدق الذاتي: وللتأكد من صدق الاداة تم حساب معامل " الصدق الذاتي " من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " الفا كرونباخ "، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (11): معامل الصدق الذاتي لقياس صدق أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الصدق
01	القيادة التحويلية	20	0.983
الإبعاد	التأثير المثالي	5	0.938
	التحفيز الإلهامي	5	0.955
	الاستشارة الفكرية	5	0.937
	الاعتبارية الفردية	5	0.946
02	جودة الحياة الوظيفية	15	0.921
الإبعاد	الاستقرار والامان الوظيفي	5	0.874
	علاقات العمل	5	0.864
	الأجور والمكافئات	5	0.835
	جميع المحاور	35	0.979

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06).

يبين الجدول أعلاه والذي يتضمن نتائج اختبار الصدق الذاتي ان معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة قد بلغ 0.979 وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة وأهدافها، اما بالنسبة للمحور الأول فقد حقق نسبة

تقدر ب 0.983 أي انها مقبولة وهذا بمجموع 20 عبارة، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد كانت نسبته 0.921 وهذا بمجموع 15 عبارة، في حين تراوحت نسبة الابعاد بين 0.835 و0.955، وبهذا يمكن القول ان جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم الاعتماد على معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي اليه ضمن محاور الاستبانة، والنتائج موضحة فيما يلي:

قاعدة القرار: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وذلك بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** مع مستوى معنوية 5%، وفقا للفرضية التالية:

$H_0: \rho = 0$ عدم معنوية معامل الارتباط

$H_1: \rho \neq 0$ معنوية معامل الارتباط

• **صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:**

الجدول رقم (12): **صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التأثير المثالي**

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	يحظى مديرك باحترام الجميع	0.689	0.000
02	يمتلك مديرك رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	0.773	0.000
03	يشجعك مديرك على التميز في الاداء	0.896	0.000
04	يقدر مديرك انجازاتك	0.848	0.000
05	يساعدك مديرك على تخطي عقبات انجاز مهامك	0.896	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (09) نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد التأثير المثالي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم (13): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز الالهامي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
06	يعمل مديرک على تنمية روح الفريق	0.853	0.000
07	تنسجم اقوال مديرک مع افعاله	0.829	0.000
08	يلهمک مديرک في العمل	0.890	0.000
09	لدى مديرک القدرة على زيادة حماسک	0.882	0.000
10	يقدم مديرک نظرة متفائلة للمستقبل	0.862	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد التحفيز الإلهامي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم (14): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
11	يستمتع مديرک الى افکارک	0.785	0.000
12	يشجعک مديرک على المشاركة في حل المشاكل	0.841	0.000
13	يسعى مديرک للتعرف على ظروف عملک	0.829	0.000
14	يشجع مديرک افکارک المبدعة	0.884	0.000
15	يسهل مديرک تبادل الخبرات فيما بينکم	0.880	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الاستشارة الفكرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم (15): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاعتبارية الفردية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
16	يغرس مديرك الثقة فيك	0.879	0.000
17	يقدر مديرك انجازاتك	0.853	0.000
18	يتفهم مديرك احاسيسك ومشاعرك	0.846	0.000
19	يلتزم مديرك بمبدأ المساواة في تعامله	0.727	0.000
20	يراعي مديرك الفروق الفردية للعاملين	0.891	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الاعتبارات الفردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول رقم (16): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاستقرار والأمان الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	تشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي	0.708	0.000
02	ترغب في البقاء في المنظمة	0.760	0.000
03	تعمل في مناخ تسوده الثقة المتبادلة	0.726	0.000
04	تعمل في بيئة عمل امنة صحية	0.564	0.000
05	تتوفر سبل الراحة والهدوء في بيئة عملك	0.809	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات ابعد الاستقرار والأمان الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم (17): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد علاقات العمل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
06	تتعاون مؤسستك مع النقابة	0.508	0.000
07	تتيح لك مؤسستك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	0.776	0.000
08	تجمعك مع افراد الفريق اهداف مشتركة وغرض واحد	0.651	0.000
09	تستخدم مؤسستك طرق النقد الإيجابي عند ارتكابك للأخطاء	0.798	0.000
10	تشجعك مؤسستك على بناء علاقات تقوم على الاحترام المتبادل	0.781	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد علاقات العمل دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

الجدول رقم (18): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأجور والمكافآت

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
11	الاجر الذي تتقاضاه يتماشى مع الجهد المبذول	0.355	0.025
12	نظام الترقية في عملك واضح ومقبول	0.866	0.000
13	تشجعك مؤسستك على التنافس بالمكافآت	0.791	0.000
14	نظام الحوافز في مؤسستك مرضي وعادل	0.823	0.000
15	توفر مؤسستك التامين لأجل التقاعد	0.516	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الأجور والمكافآت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول رقم (16) يوضح ذلك:
الجدول رقم (19): الصدق البنائي لمحاور الدراسة

المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
1	0.969	القيادة التحويلية	0.000
2	0.885	جودة الحياة الوظيفية	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- ان هناك علاقة موجبة وقوية ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.00) قدرت ب 0.969 بين المحور الأول (القيادة التحويلية) والدرجة الكلية للاستبيان.
- ان هناك علاقة موجبة وقوية ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.00) قدرت ب 0.885 بين المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية) والدرجة الكلية للاستبيان.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات تم الاعتماد على اختبار شابيرو (العينة اقل من 50 مشاهدة)، والنتائج موضحة فيما يلي:
قاعدة القرار: نقبل فرضية العدم التي تنص على التوزيع الطبيعي للبيانات إذا كان مستوى الدلالة يزيد عن 0.05 وذلك بمقارنة مستوى الدلالة Sig مع مستوى معنوية 5%، وفقا للفرضية التالية:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	العنوان	عدد العبارات	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
1	القيادة التحويلية	20	0.985	0.882
2	جودة الحياة الوظيفية	15	0.961	0.133
	اجمالي المحاور	35	0.981	0.654

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

يتضح من خلال الجدول رقم (17) المبين أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لإجمالي المحاور هي 0.654 وهو معدل أكبر من 0.05 المعدل الطبيعي للتوزيع العام، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة لمحور القيادة التحويلية 0.882 وهو معدل أكبر من 0.05، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة لمحور جودة الحياة

الوظيفية 0.133 وهو معدل أكبر من 0.05 الامر الذي يدفعنا الى قبول فرضية العدم التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

رابعاً: تحديد مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

تم استخدام مقياس ليكارت لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان كما هو موضح فيما يلي:

1. درجات مقياس ليكارت الخماسي

تم إعداد أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات مقسمة الى درجات كالآتي:

جدول رقم (21): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

2. مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

لتحديد مجالات القياس لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر واصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=1-5)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4)، وبعدها تضاف هذه القيمة الى الحد الأدنى في المقياس والتي هي (1) وذلك من اجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1.8=1+0.8) فنحصل على المجال [1-1.8] وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على اتجاه إجابات الافراد على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (22): سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت

الإجابة	الزمن	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	[1.8 - 1]	منخفضة جدا
غير موافق	2	[2.6 - 1.8]	منخفضة
محايد	3	[3.4 - 2.6]	متوسطة
موافق	4	[4.2 - 3.4]	مرتفعة
موافق بشدة	5	[5 - 4.2]	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale).

المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان

لمعرفة تقييم العينة لعبارات اداة الدراسة، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي وهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (1 و 5) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدة تشتت إجابات افراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

الفرع الأول: التحليل الاحصائي لمحور القيادة التحويلية

يوضح الجدول رقم (20) نتائج تحليل عبارات المحور الأول (القيادة التحويلية) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات المحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي X	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الأول
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
متوسطة	0.856	3.09	التأثير المثالي					البعد الاول
مرتفعة	0.991	3.49	2	29	6	5	3	01
			4.4	64.4	13.3	11.1	6.7	
متوسطة	0.952	3.16	2	16	16	9	2	02
			4.4	35.6	35.6	20	4.4	
متوسطة	1.092	2.89	2	13	13	12	5	03
			4.4	28.9	28.9	26.7	11.1	
متوسطة	1.044	3.00	3	12	15	12	3	04
			6.7	26.7	33.3	26.7	6.7	
متوسطة	1.116	2.93	2	15	11	12	5	05
			4.4	33.3	24.4	26.7	11.1	
متوسطة	0.922	2.97	التحفيز الالهامي					البعد الثاني
متوسطة	1.195	2.93	3	14	12	9	7	06
			6.7	31.1	26.7	20	15.6	
متوسطة	0.996	3.09	2	15	16	9	3	07
			4.4	33.3	35.6	20	6.7	
متوسطة	0.991	2.80	4	19	6	3	3	08

			11.4	54.3	17.1	8.6	8.6	
متوسطة	1.104	2.91	2	8	18	13	4	09
			4.4	17.8	40	28.9	8.9	
متوسطة	1.105	3.13	3	11	15	11	5	10
			6.7	24.4	33.3	24.4	11.1	
متوسطة	0.950	2.92	الاستشارة الفكرية					البعد الثالث
متوسطة	1.138	2.98	3	15	9	14	4	11
			6.7	33.3	20	31.1	8.9	
متوسطة	1.033	2.98	3	11	16	12	3	12
			6.7	24.4	35.6	26.7	6.7	
متوسطة	1.241	2.78	2	14	11	8	10	13
			4.4	31.1	24.4	17.8	22.2	
متوسطة	1.151	2.76	2	11	14	10	8	14
			4.4	24.4	31.1	22.2	17.8	
متوسطة	1.071	3.11	2	18	12	9	4	15
			4.4	40	.26	20	8.9	
متوسطة	0.877	3.02	الاعتبارية الفردية					البعد الرابع
متوسطة	1.086	2.96	3	12	14	12	4	16
			6.7	26.7	31.1	26.7	8.9	
متوسطة	1.041	3.09	3	14	15	10	3	17
			6.7	31.1	33.3	22.2	6.7	
متوسطة	1.062	2.91	1	15	13	11	5	18
			2.2	33.3	28.9	24.4	11.1	
متوسطة	1.014	3.13	2	18	11	12	2	19
			4.4	40	24.4	26.7	4.4	
متوسطة	1.021	3.04	1	17	14	9	4	20
			2.2	37.8	31.1	20	8.9	
متوسطة	0.840	3.00	القيادة التحويلية					المحور الاول

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى موظفي بلدية أعميرة اراس آراءهم حول المحور الأول وهو " القيادة التحويلية "، الذي خصصت لقياسه 20 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.76-3.49)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.952-1.421)، في حين تراوحت قيم المتوسط الحسابي للأبعاد بين (2.92-3.09)، بينما تراوحت قيم الإنحراف المعياري للأبعاد بين (0.856-0.950)، فيما سجل المتوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (3.00)، بانحراف معياري قدره (0.840)، وهذا ما يشير إلى تمركز إجابات الموظفين حول المحايدة مما يدل على ان درجة الموافقة متوسطة.

الفرع الثاني: التحليل الاحصائي لمحور جودة الحياة الوظيفية

يوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل عبارات المحور الثاني (جودة الحياة الوظيفية) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المحور الثاني	
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة		
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
					%	%	%	%	%
متوسطة	0.707	3.40	الاستقرار والأمان الوظيفي					البعد الاول	
مرتفعة	1.198	3.47	4	29	2	4	6	01	
			8.9	64.4	4.4	8.9	13.3		
متوسطة	1.007	3.38	1	29	3	10	2	02	
			2.2	64.4	6.7	22.2	4.4		
متوسطة	1.071	3.11	3	16	12	11	3	03	
			6.7	35.6	26.7	24.4	6.7		
مرتفعة	0.695	3.71	1	35	4	5	0	04	
			2.2	77.8	8.9	11.1	0		
متوسطة	0.929	3.33	1	25	8	10	1	05	
			2.2	55.6	17.8	22.2	2.2		
متوسطة	0.733	3.40	علاقات العمل					البعد	

							الثاني	
متوسطة	0.991	2.87	0	14	16	10	5	06
			0	31.1	35.6	22.2	11.1	
متوسطة	1.087	2.67	0	15	6	18	6	07
			0	33.3	13.3	40	13.3	
مرتفعة	1.011	3.42	2	28	4	9	2	08
			4.4	62.2	8.9	20	4.4	
متوسطة	1.125	2.91	0	20	7	12	6	09
			0	44.4	15.6	26.7	13.3	
متوسطة	0.977	3.33	1	25	10	6	3	10
			2.2	55.6	22.2	13.3	6.7	
متوسطة	0.733	3.04	الأجور والمكافآت					البعد الثالث
مرتفعة	1.100	3.51	5	26	4	7	3	11
			11.1	57.8	8.9	15.6	6.7	
متوسطة	1.286	2.93	2	20	5	9	9	12
			4.4	44.4	11.1	20	20	
متوسطة	1.079	2.49	1	7	15	12	10	13
			2.2	15.6	33.3	26.7	22.2	
متوسطة	1.078	2.44	1	5	19	8	12	14
			2.2	11.1	42.4	17.8	26.7	
مرتفعة	0.860	3.82	6	31	3	4	1	15
			13.3	68.9	6.7	8.9	2.2	
متوسطة	0.591	3.16	جودة الحياة الوظيفية					المحور الثاني

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى موظفي بلدية أعميرة اراس، آراءهم حول محور " جودة الحياة الوظيفية "، الذي خصصت لقياسه 15 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.44- 3.82)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.695-1.286)، فيما سجل المتوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (3.16)، بانحراف معياري قدره (0.591)، وهذا ما يشير إلى تمركز

إجابات الموظفين حول المحايدة مما يدل على ان درجة الموافقة متوسطة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من اجل اختبار وتحليل فرضيات الدراسة تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرات محل الدراسة ولقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

📌 **قاعدة القرار المتعلقة بمعامل الارتباط:** نقبل الفرضية البديلة التي تتص على معنوية معامل الارتباط بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية التالية:

$H_0: \rho = 0$ عدم معنوية معامل الارتباط

$H_1: \rho \neq 0$ معنوية معامل الارتباط

وفيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار الفرضية الرئيسية: من اجل اختبار الفرضية الرئيسية والتي تتص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القيادة التحويلية * جودة الحياة الوظيفية	
0.744	معامل الارتباط
0.000	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 06)

القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين (القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية) بلغ قيمة قدرها 0.744 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو معدل اقل من مستوى المعنوية 0.05 الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تتص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة

الفرضية الفرعية الرئيسية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

2. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ " تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:
جدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

التأثير المثالي * جودة الحياة الوظيفية	
0.587	معامل الارتباط
0.000	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 06)

القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين (التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية) بلغ قيمة قدرها 0.587 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو معدل اقل من مستوى المعنوية 0.05 الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الاولى القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ " تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

التحفيز الالهامي * جودة الحياة الوظيفية	
0.735	معامل الارتباط
0.000	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 06)

القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين (التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية) بلغ قيمة قدرها 0.735 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو معدل اقل من مستوى المعنوية 0.05 الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ " تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الاستثارة الفكرية * جودة الحياة الوظيفية	
0.746	معامل الارتباط
0.000	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 06)

القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين (الاستثارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية) بلغ قيمة قدرها 0.746 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو معدل اقل

من مستوى المعنوية 0.05 الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ " تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الاختبارية الفردية * جودة الحياة الوظيفية	
0.696	معامل الارتباط
0.000	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 06)

القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط بين المتغيرين (الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية) بلغ قيمة قدرها 0.696 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000 وهو معدل اقل من مستوى المعنوية 0.05 الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

عرض نتائج الدراسة

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من عينة الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- هناك احتكار نسبي للمهن من قبل الاناث وهذا راجع لطبيعة العمل في بلدية أعميرة اراس.
- ان بلدية أعميرة اراس تمتلك تنوعا في فئات العمر حيث تهتم بالعمال أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة وفي نفس الوقت لا تستغني عن فئة الشباب لما يمتلكونه من نشاط للقيام بالمهام الشاقة، وبالتالي تشجيع التنافس الوظيفي وهذا مؤشر إيجابي له قد يسهم في تطويرها.

- ان طبيعة العمل في بلدية أعميرة اراس تتطلب مؤهلات علمية ومستويات دراسية عالية مما يساهم في تطويرها وهذا ما يعطي معنى إيجابي للدراسة.
- صحة الفرضية الرئيسية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، وذلك من خلال:
 - وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000.
 - معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 99% وبالتالي عدم وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة (القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية).
- صحة الفرضية الفرعية الاولى القائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، وذلك من خلال:
 - وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000.
 - معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 99% وبالتالي عدم وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة (التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية).
- صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، وذلك من خلال:
 - وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000.
 - معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 99% وبالتالي عدم وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة (التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية).
- صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، وذلك من خلال:
 - وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000.
 - معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 99% وبالتالي عدم وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة (الاستثارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية).
- صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية أعميرة اراس عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، وذلك من خلال:
 - وجود علاقة ارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.000.

- معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 99% وبالتالي عدم وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة (الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية).

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا في هذا الفصل دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية، والتعرف على مستوياتهما من وجهة نظر عينة مكونة من أربعة وخمسون وظف ببلدية أعميرة أراس، اعتمادا على الاستبيان الذي تم تطويره بالرجوع إلى الدراسات السابقة، كأداة رئيسية لجمع البيانات.

بعدها قمنا بتفريغ البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومعالجتها بواسطة العديد من الأساليب الإحصائية، لاختيار جودة البيانات وصدق وثبات الاستبيان، ثم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على مستوى متغيري الدراسة، وفي الأخير اختيار الفرضيات وعرض النتائج وفقا لنموذج الدراسة المعتمدة.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومرتفعة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية بلغت 0.744.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومرتفعة بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية بلغت 0.587.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومرتفعة بين التحفيز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية بلغت 0.735.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومرتفعة بين الاستثارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية بلغت 0.746.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومرتفعة بين الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية بلغت 0.696.

الخاتمة

الخاتمة

توصلنا من خلال هذه الدراسة في الجانب النظري بأن القيادة تشكل محورا أساسيا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات، سواء العامة أو الخاصة فالقيادة هي قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم على التعاون والإخلاص، كما تعرفنا على القيادة التحويلية بأنها العملية التي تدفع العاملين وتحفزهم وترفع مستوى اهتمامهم بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تطبيق أبعادها المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية وأيضا تنمية مهارات الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية.

كما استنتجنا أيضا أن جودة الحياة الوظيفية هي مجمل الجهود المبذولة من طرف الإدارة لتحسين بيئة العمل بالتركيز على جودة هذه البيئة، والسعي للوصول إلى مستوى عال من الشعور بالرضا والراحة والأمان، مع وجود إجراءات صارمة وفعالة للصحة والسلامة المهنية، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الانسجام بين أفراد فريق العمل، وغيرها من المتطلبات التي تساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة. تبين كذلك من خلال الدراسة أهمية كل من القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية، باعتبارهما أحد الأدوات المؤثرة والهامة داخل المنظمة، لدورهما الكبير في مواجهة كافة المتغيرات الحالية والمستقبلية.

توصلنا كذلك إلى جملة من النتائج النظرية التالية:

- درجة نجاح أي منظمة على المدى البعيد متوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة في خلق بيئة عمل آمنة وصحية.
- تعتبر القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وتقديم المنظمات بمختلف أنواعها سواء العامة أو الخاصة.
- ضرورة وجود قائد تحويلي تتوفر فيه كل السمات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- تعمل جودة الحياة الوظيفية على تحسين العلاقات بين الموظفين أو مع المرؤوسين.
- تؤثر جودة الحياة الوظيفية على الكثير من السلوكيات الإدارية داخل المنظمة.
- تعمل جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية.
- ضرورة وجود أبعاد القيادة التحويلية وتطبيقهم داخل المنظمة لتحقيق أهدافها.

النتائج التطبيقية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية في بلدية اعميرة آراس عند مستوى معنوية ($0.05 <$) بمعدل ارتباط 0.587 .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي وجودة الحياة الوظيفية في بلدية اعميرة آراس عند مستوى معنوية ($0.05 <$) بمعدل ارتباط 0.746 .

-
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية اميرة آراس عند مستوى معنوية ($0.05 <$) بمعدل ارتباط 0.696 .
- وبهذا يتم إثبات الفرضية الرئيسية والتي تنص على:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في بلدية اميرة آراس عند مستوى معنوية ($0.05 <$) بمعدل ارتباط 0.744 .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أحمد محمود الخطيب ورداح مجمود الخطيب، القيادة دراسة حديثة، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. أسامة خيرى، القيادة الادارية، طبعة 1، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. بشير العلاق، القيادة الادارية، طبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2010.
4. بلقاسم السلاطنية، حسان الجيلاني، المنهاج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 1، 2012.
5. زيد منير عبوني، القيادة ودورها في العملية الادارية، طبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2010.
6. شيراز محمد خضر، إدارة الأعمال، طبعة 1، دار الأكاديمية للنشر والتوزيع، لندن، 2022.
7. طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. طعيمان جعبل طعيمان، باسم الزعبي، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات، طبعة الأولى، دار الآن للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
9. عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، طبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
10. عبد المحسن بن محمد السميح، دراسات في الادارة الجامعية، طبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
11. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، طبعة 1، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.
12. عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، طبعة 1، دار كنوز والمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
13. عدي عطل حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، طبعة 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
14. عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام spss، طبعة 1، دار الخوارزم العلمية، الرياض، 2018.
15. علي عباس، أساسيات علم الادارة، طبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
16. ليلي محمد حسني أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، طبعة 1، دار يافا الاعلامية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.

17. ماجد عبد المهدي وآخرون، مبادئ علم الإدارة، طبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
18. مأمون طريبه، السلوك الاجتماعي للفرد، طبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2012.
19. محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، طبعة 1، دار الألوكة للنشر والتوزيع، الرياض، 2021.
20. ناريمان لهلوب، ماجدة الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، طبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
21. نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، طبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
22. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، طبعة 2، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2015.
23. نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج محاضرة في القيادة، طبعة 1، مكتبة الملك فهد للنشر والتوزيع، الرياض، 2018.
24. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، طبعة 1، دار ومكتبة الكيندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
25. ياسر عبد العظيم محمود وآخرون، القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي، طبعة 1، دار ماستر للنشر والتوزيع، مصر، 2020.

المجلات:

1. أحمد الرقيب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلد 27، عدد 04، 2013.
2. أمينة خير، توفيق سعد، واقع جودة الحسنة الوظيفية وعلاقتها بمظاهر الاحتراف الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الاسكندرية، مجلد 03، عدد 05، 2021.
3. بن أحمد لخضر، قرميطي وردة، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية السلوك الابداعي لدى الموارد البشرية، مجلد 13، العدد 01، 2021.
4. حاج عبد القادر سناء، بوحارة هناء، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتمكين المهني لدى العمال، مجلد 09، العدد 02، 2022.
5. خالد بن غازي مسفر المحمادي، القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية، مجلة الجامعة العراقية، العدد 51، مجلد 03.
6. خليفي رزقي، شيقارة هجيرة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، البويرة، المجلد 12، العدد 23، 2017.

7. رامز رمضان محمد حسين، أثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الأداء في المنظمات الصحية للرؤية، المجلد 10، العدد 03، 2019.
8. رضاني حمزة، حسين صغيري، القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، مجلد 10، العدد 03، 2022.
9. سحنون مصطفى، عمر روجي فليسة، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلد 02، عدد 02، 2019.
10. سها عمر البشيني، عبد الله حسن أبو سعد، دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعية التنظيمية في الجامعة الاسلامية بغزة، مجلد 07، العدد 17.
11. شتافي نوال، مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلد 05، عدد 01، 2021.
12. شراف عقون، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة راس المال البشري نظرة عامة، المجلد 13 العدد 01، 2020.
13. شرف الدين زديرة، عمار حداد تحليل علاقة تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، مجلد 05، العدد 01، 2021.
14. عبد الكريم بن خالد، مباركي بوحفص، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، لقمان بوخدوني، مجلة علوم الانسانية والاجتماعية، عدد 20، 2015.
15. فهري فاطمة، كسنة محمد، دراسة تحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية، مجلد 10، عدد 03، 2018.
16. محمد لمين حساب، تأثير القيادة التحويلية على أداء المورد البشري، بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، الأغواط، مجلد 04، العدد 01، 2020.
17. محمود أبو النور عبد الرسول، تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية، بكلية التربية النوعية، مجلة البحوث التربوية والنوعية، عدد 03، 2020.
18. نهلاء طه محجوب طه أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية مجلة إقتصاد المال والأعمال المجلد 03، العدد 03، 2019.
19. نوال بوضياف، جودة الحياة الوظيفية ومدى اسهاماتها في تحسين الأداء الوظيفي والانتاجية في المنظمات رؤية في إطار علم النفس الايجابي، مجلة القبس الدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 09، 2020.
20. نور الدين بن لقرشي، سفيان بوعطيط، دور القائد التحويلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي التكوين المهني المجلد 11، العدد 02، 2021.

21. هبة توفيق عودة أبو عيادة، القيادة التحويلية وتحدياتها، دراسة تحليلية، المجلد 07، العدد 01، 2022.

الأطروحات:

1. إسمهان فرزه، أثر أنماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، شهادة الدكتوراه، تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2020/2021.
2. خليل اسماعيل، ابراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية للعاملين، درجة دكتوراه، فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، القاهرة، 2014.
3. عمر محمد الخرابشة، اثر تطبيق القيادة التحويلية على الابداع الاداري لدى العاملين، استاذ مشارك، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، 2016.
4. فاطمة قهيري، أثر أنماط القيادة الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، شهادة دكتوراه، إدارة المنظمات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان كاشور الجلفة، 2019.
5. كمال الدين حسن علي بابكر، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الابداع الاداري، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيليت، السودان، 2012.
6. لطرش زكرياء، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل، شهادة الدكتوراه، علوم في علم النفس والتنظيم، علم النفس، جامعة قسنطينة عبد الحميد مهري، 2018، 2019.

الرسائل:

1. أسامة زياد يوسف البلبيسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، 2012.
2. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
3. سيف الدين جلال شوان محمد، أثر أنماط القيادة على سلوك الابداعي للعاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية دراسات عليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
4. محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية في سورية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، دمشق، جامعة دمشق، 2016.
5. نهاد عبد الرحمن التنظيمي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، رسالة ماجستير، الادارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

استبيان بحث لنيل شهادة الماستر

أخي الموظف، أختي الموظفة. السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. في إطار إنجاز مذكرة ماستر 2 تخصص إدارة أعمال والتي تحمل عنوان "دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية". أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من العبارات التي تحتاج منكم الإجابة عنها وذلك بوضع علامة (x) في المكان الذي تراه مناسباً. وفي الأخير اشكركم على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:
نمديلي أسماء

من إعداد الطالبتين:
حمزاوي سماح
بوالعيش آية

السنة الجامعية: 2023/2022

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 25 سنة

من 26 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة

من 46 إلى 55 سنة

أكثر من 55 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

4- المستوى التعليمي:

مهني

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: القيادة التحويلية						
درجة الموافقة					الأبعاد	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
البعد 01: التأثير المثالي						
					يحظى مديرک باحترام الجميع	01
					يملك مديرک رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	02
					يشجعک مديرک على التميز في الاداء	03
					يقدر مديرک انجازاتک	04
					يساعدک مديرک على تخطي عقبات إنجاز مهامک	05
البعد 02: التحفيز الإلهامي						
					يعمل مديرک على تنمية روح الفريق	06
					تنسجم اقوال مديرک مع افعاله	07
					يلهمک مديرک في العمل	08
					لدى مديرک القدرة على زيادة حماسک	09
					يقدم مديرک نظرة متفائلة للمستقبل	10
البعد 03: الإستشارة الفكرية						
					يستمتع مديرک الى افکارک	11
					يشجعک مديرک على المشاركة في حل المشاكل	12
					يسعى مديرک للتعرف على ظروف عملک	13
					يشجع مديرک افکارک المبدعة	14
					يسهل مديرک تبادل الخبرات فيما بينکم	15
البعد 04: الإعتبارية الفردية						
					يغرس مديرک الثقة فيک	16
					يقدر مديرک انجازاتک	17

					يتفهم مديرك احساسك ومشاعرك	18
					يلتزم مديرك بمبدأ المساواة في تعامله	19
					يراعي مديرك الفروق الفردية للعاملين	20

المحور الثالث: جوده الحياة الوظيفية						
درجة الموافقة					الأبعاد	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
البعد 01: الاستقرار والامان الوظيفي						
					تشعر بالاستقرار والامان الوظيفي	01
					ترغب في البقاء في المنظمة	02
					تعمل في مناخ تسوده الثقة المتبادلة	03
					تعمل في بيئة عمل امنة صحية	04
					تتوفر سبل الراحة والهدوء في بيئة عملك	05
البعد 02: علاقات العمل						
					تتعاون مؤسستك مع النقابة	06
					تتيح لك مؤسستك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	07
					تجمعك مع افراد الفريق اهداف مشتركة وغرض واحد	08
					تستخدم مؤسستك طرق النقد الإيجابي عند ارتكابك لأخطاء	09
					تشجعك مؤسستك على بناء علاقات تقوم على الاحترام المتبادل	10
البعد 03: الاجور والمكافئات						
					الاجر الذي تتقاضاه يتماشى مع الجهد المبذول	11
					نظام الترقية في عملك واضح ومقبول	12
					تشجعك مؤسستك على التنافس بالمكافآت	13
					نظام الحوافز في مؤسستك مرضي وعادل	14
					توفر مؤسستك التأمين لأجل التقاعد	15

قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة:

رقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة	مؤسسة العمل
1	بوالريحان فاروق	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميله
2	حمزة داودي	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميله
3	مشري فريد	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميله
4	ضيف روفية	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميله
5	قبايلي أمال	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميله

(01): توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	12	26,7	26,7	26,7
انثى	33	73,3	73,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة الى 35 من 26	12	26,7	26,7	26,7
سنة الى 45 من 36	27	60,0	60,0	86,7
سنة الى 55 من 46	5	11,1	11,1	97,8
سنة من 55 اكثر	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اعزب	10	22,2	22,2	22,2
متزوج	35	77,8	77,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مهني	5	11,1	11,1	11,1
ثانوي	7	15,6	15,6	26,7
جامعي	31	68,9	68,9	95,6
عليا دراسات	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من اقل	13	28,9	28,9	28,9
سنوات الى 10 من 5	13	28,9	28,9	57,8
سنة الى 15 من 11	16	35,6	35,6	93,3
سنة من 15 اكثر	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

(02): إثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,881	5	,967	20	,960	35
Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,895	5	,897	5	,913	5
Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,747	5	,756	5	,850	15
Reliability Statistics		Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items		
,698	5				

معامل التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,920
		N of Items	18 ^a
	Part 2	Value	,925
		N of Items	17 ^b
	Total N of Items		35
Correlation Between Forms			,935
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,967
	Unequal Length		,967
Guttman Split-Half Coefficient			,966

- a. The items are: يحظى مديرك باحترام الجميع، يشجعك مديرك على التميز في الأداء، يساعدك مديرك على تخطي عقبات انجاز مهامك، تتسجم افواه مديرك مع افعاله، لدى مديرك القدرة على زيادة حماسك، يستمع مديرك الى افكارك، يسعى مديرك للتعرف على ظروف عملك، يسهل مديرك تبادل الخبرات فيما بينكم، يقدر مديرك انجازك، يلتزم مديرك بمبدأ المساواة في تعامله، تشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي، تعمل في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، تتوفر سبل الراحة والهدوء في بيئة عملك، نتج لك مؤسستك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، تستخدم مؤسستك طرق النقد الإيجابي عند ارتكابك لاختلافات، الاجر الذي تتقاضاه يتماشى مع الجهد المبذول، تشجعك مؤسستك على التنافس بالمكافآت، توفر مؤسستك التأمين لاجل التقاعد.
- b. The items are: توفر مؤسستك التأمين لاجل التقاعد، يمتلك مديرك رؤية واضحة، لمستقل المؤسسة، يقدر مديرك انجازك، يعمل مديرك على تنمية روح الفريق، بلهمك مديرك في العمل، يقدم مديرك نظرة متفائلة للمستقبل، يشجعك مديرك على المشاركة في حل المشاكل، يشجع مديرك افكارك المبدعة، يخرس مديرك الثقة فيك، يتفهم مديرك احساسك ومساعرك، براعي مديرك الفروق الفردية للعاملين، ترغب في البقاء في المنظمة، تعمل في بيئة عمل آمنة صحية، تتعاون مؤسستك مع النقابية، تجمعك مع افراد الفريق اهداف مشتركة و غرض واحد، تشجعك مؤسستك على بناء علاقات تقوم على الاحترام المتبادل، نظام الترقية في عملك واضح ومقبول، نظام الحوافز في مؤسستك مرضي وعادل.

(03): الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات المحور الأول والثاني

Correlations

		القائري المتكالي	مدبرك بحطى باحترام الجمع	رؤية مدبرك بمنلك واضحة لمستقل المؤسسة	على مدبرك بشحك التميز في الاداء	مدبرك بقدر انجازك	على مدبرك بساعدك نخطى عفات انجاز مهامك
القائري المتكالي	Pearson Correlation	1	,689**	,773**	,896**	,848**	,896**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
الجمع باحترام مدبرك بحطى	Pearson Correlation	,689**	1	,327*	,513**	,483**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,000		,028	,000	,001	,000
	N	45	45	45	45	45	45
لمستقل واضحة رؤية مدبرك بمنلك المؤسسة	Pearson Correlation	,773**	,327*	1	,738**	,525**	,609**
	Sig. (2-tailed)	,000	,028		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
الاداء التميز في على مدبرك بشحك	Pearson Correlation	,896**	,513**	,738**	1	,678**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
انجازك مدبرك بقدر	Pearson Correlation	,848**	,483**	,525**	,678**	1	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
عفات نخطى على مدبرك بساعدك انجاز مهامك	Pearson Correlation	,896**	,523**	,609**	,740**	,780**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		التحيز الالهامي	على مدبرك بعمل تنمية روح الفريق	مدبرك اقوال تنسجم مع افعاله	في مدبرك بلهمك العمل	القدرة مدبرك لى على زيادة حماسك	نظرة مدبرك بقدر متفائلة للمستقل
التحيز الالهامي	Pearson Correlation	1	,853**	,829**	,890**	,882**	,862**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
الفريق روح تنمية على مدبرك بعمل	Pearson Correlation	,853**	1	,712**	,641**	,650**	,637**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
افعاله مع مدبرك اقوال تنسجم	Pearson Correlation	,829**	,712**	1	,640**	,565**	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
العمل في مدبرك بلهمك	Pearson Correlation	,890**	,641**	,640**	1	,877**	,698**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
حماسك زيادة على القدرة مدبرك لى	Pearson Correlation	,882**	,650**	,565**	,877**	1	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45
للمستقل متفائلة نظرة مدبرك بقدر	Pearson Correlation	,862**	,637**	,679**	,698**	,711**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الإستشارة الفعّلية	الى مدير ك يستمع افكارك	على مدير ك يستجيبك المشاركة في حل المشاكل	مدير ك يسعى للتعرف على ظروف عملك	افكارك مدير ك يستجيب المبدعة	تبادل مدير ك بسهولة الخبرات فيما بينكم
الإستشارة الفعّلية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 0,000 45	,785** 0,000 45	,841** 0,000 45	,829** 0,000 45	,884** 0,000 45	,880** 0,000 45
افكارك الى مدير ك يستمع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,785** 0,000 45	1 0,000 45	,637** 0,000 45	,463** 0,001 45	,672** 0,000 45	,543** 0,000 45
حل في المشاركة على مدير ك يستجيبك المشاكل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,841** 0,000 45	,637** 0,000 45	1 0,000 45	,652** 0,000 45	,607** 0,000 45	,680** 0,000 45
ظروف على للتعرف مدير ك يسعى عملك	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,829** 0,000 45	,463** 0,001 45	,652** 0,000 45	1 0,000 45	,645** 0,000 45	,703** 0,000 45
المبدعة افكارك مدير ك يستجيب	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,884** 0,000 45	,672** 0,000 45	,607** 0,000 45	,645** 0,000 45	1 0,000 45	,797** 0,000 45
بينكم فيما الخبرات تبادل مدير ك بسهولة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,880** 0,000 45	,543** 0,000 45	,680** 0,000 45	,703** 0,000 45	,797** 0,000 45	1 0,000 45

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الإعتبار انفرادية	الثقة مدير ك بخرس فيك	مدير ك يقدر انجاز انك	مدير ك يتفهم احاسيسك ومسا عرك	بمدا مدير ك يلتزم المساواة في تعامله	مدير ك يراعي الفروق الفردية للعاملين
الإعتبار انفرادية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 0,000 45	,879** 0,000 45	,853** 0,000 45	,846** 0,000 45	,727** 0,000 45	,891** 0,000 45
فيك الثقة مدير ك بخرس	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,879** 0,000 45	1 0,000 45	,848** 0,000 45	,666** 0,000 45	,460** 0,001 45	,698** 0,000 45
انجاز انك مدير ك يقدر	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,853** 0,000 45	,848** 0,000 45	1 0,000 45	,706** 0,000 45	,376** 0,011 45	,638** 0,000 45
ومسا عرك احاسيسك مدير ك يتفهم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,846** 0,000 45	,666** 0,000 45	,706** 0,000 45	1 0,000 45	,497** 0,001 45	,674** 0,000 45
تعامله في المساواة بمدا مدير ك يلتزم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,727** 0,000 45	,460** 0,001 45	,376** 0,011 45	,497** 0,001 45	1 0,000 45	,741** 0,000 45
للعاملين الفردية الفروق مدير ك يراعي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,891** 0,000 45	,698** 0,000 45	,638** 0,000 45	,674** 0,000 45	,741** 0,000 45	1 0,000 45

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الاستقرار والامانالوط بي	بالاستقرار نشعر والأمان الوظيفي	في البقاء في ترعب المنظمة	نسوده مناخ في نعمل الثقة المتبادلة	عمل بيئه في نعمل امنه مسحية	الراحة سيل تنوفر والهدوء في بيئه عملك
الاستقرار والامانالوطبي	Pearson Correlation	1	,708**	,760**	,726**	,564**	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
الوظيفي والأمان بالاستقرار نشعر	Pearson Correlation	,708**	1	,397**	,277	,247	,469**
	Sig. (2-tailed)	,000		,007	,065	,101	,001
	N	45	45	45	45	45	45
المنظمة في البقاء في ترعب	Pearson Correlation	,760**	,397**	1	,551**	,225	,494**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007		,000	,138	,001
	N	45	45	45	45	45	45
المتبادلة الثقة نسوده مناخ في نعمل	Pearson Correlation	,726**	,277	,551**	1	,258	,464**
	Sig. (2-tailed)	,000	,065	,000		,087	,001
	N	45	45	45	45	45	45
صحية امنه عمل بيئه في نعمل	Pearson Correlation	,564**	,247	,225	,258	1	,540**
	Sig. (2-tailed)	,000	,101	,138	,087		,000
	N	45	45	45	45	45	45
بيئه في والهدوء الراحة سيل تنوفر عملك	Pearson Correlation	,809**	,469**	,494**	,464**	,540**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,001	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		علاقاتالعمل	مع مؤسستك نتعاون الثقابة	مؤسستك لك نتيج فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	افراد مع نجمعك الفريق اهداف مستركه و عرض واحد	مؤسستك نتخدم طرق النقد الإيجابي عند ارتكابك لالخطاء	مؤسستك نتجمعك على بناء علاقات نقوم على الاحترام المتبادل
عاداتالعمل	Pearson Correlation	1	,508**	,776**	,651**	,798**	,781**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
الثقابة مع مؤسستك نتعاون	Pearson Correlation	,508**	1	,295*	,126	,173	,235
	Sig. (2-tailed)	,000		,049	,411	,257	,121
	N	45	45	45	45	45	45
في المشاركة فرصة مؤسستك لك نتيج اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,776**	,295*	1	,420**	,552**	,428**
	Sig. (2-tailed)	,000	,049		,004	,000	,003
	N	45	45	45	45	45	45
اهداف الفريق افراد مع نجمعك مستركه و عرض واحد	Pearson Correlation	,651**	,126	,420**	1	,354*	,406**
	Sig. (2-tailed)	,000	,411	,004		,017	,006
	N	45	45	45	45	45	45
الإيجابي النقد طرق مؤسستك نتخدم عند ارتكابك لالخطاء	Pearson Correlation	,798**	,173	,552**	,354*	1	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000	,257	,000	,017		,000
	N	45	45	45	45	45	45
علاقات بناء على مؤسستك نتجمعك نقوم على الاحترام المتبادل	Pearson Correlation	,781**	,235	,428**	,406**	,690**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,121	,003	,006	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الإجور والمكافآت	تقاضاه الذي الاجر بمماشي مع الجهد المبدول	عملك واضح ومغول في الترقية نظام	مؤسستك تشجعك على التنافس بالمكافآت	في الحوافز نظام مؤسستك مرضى وعادل	مؤسستك توفر القامين لاجل القاعد
الإجور والمكافآت	Pearson Correlation	1	,335*	,866**	,791**	,823**	,516**
	Sig. (2-tailed)		,025	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
الجهد مع بمماشي تقاضاه الذي الاجر المبدول	Pearson Correlation	,335*	1	,249	-,024	-,043	-,142
	Sig. (2-tailed)	,025		,098	,877	,781	,352
	N	45	45	45	45	45	45
ومغول واضح عملك في الترقية نظام	Pearson Correlation	,866**	,249	1	,548**	,612**	,420**
	Sig. (2-tailed)	,000	,098		,000	,000	,004
	N	45	45	45	45	45	45
التنافس على مؤسستك تشجعك بالمكافآت	Pearson Correlation	,791**	-,024	,548**	1	,845**	,267
	Sig. (2-tailed)	,000	,877	,000		,000	,076
	N	45	45	45	45	45	45
مرضى مؤسستك في الحوافز نظام وعادل	Pearson Correlation	,823**	-,043	,612**	,845**	1	,332*
	Sig. (2-tailed)	,000	,781	,000	,000		,026
	N	45	45	45	45	45	45
القاعد لاجل القامين مؤسستك توفر	Pearson Correlation	,516**	-,142	,420**	,267	,332*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,352	,004	,076	,026	
	N	45	45	45	45	45	45

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		اجمالي المماور	القيادات التحويلية	جودتها الحياتية الطبيعية
اجمالي المماور	Pearson Correlation	1	,969**	,885**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	45	45	45
القيادات التحويلية	Pearson Correlation	,969**	1	,744**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	45	45	45
جودتها الحياتية الطبيعية	Pearson Correlation	,885**	,744**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	45	45	45

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(04): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادات التحويلية	,070	45	,200*	,985	45	,822
جودتها الحياتية الطبيعية	,083	45	,200*	,961	45	,133
اجمالي المماور	,058	45	,200*	,981	45	,654

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

(05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول والثاني

Statistics

		العبادة والتحويلية	التأثير المتألي	التحيز الإلهامي	الاستنارة الفكرية	الاعتبار الفردية
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,0033	3,0933	2,9733	2,9200	3,0267
Std. Deviation		,84028	,85663	,92205	,95002	,87760

Statistics

		مدبرك بحطى باحترام الجمع	روية مدبرك بمتلك واضحة لمستقل المؤسسة	على مدبرك بشجعك التميز في الاداء	مدبرك بقدر انجازك	على مدبرك بساعدك تخطى عقبات انجاز مهامك
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,49	3,16	2,89	3,00	2,93
Std. Deviation		,991	,952	1,092	1,044	1,116

بحطى مدبرك باحترام الجمع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	3	6,7	6,7	6,7
موافق غير	5	11,1	11,1	17,8
محايد	6	13,3	13,3	31,1
موافق	29	64,4	64,4	95,6
بسدة موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

بحطى مدبرك باحترام الجمع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	3	6,7	6,7	6,7
موافق غير	5	11,1	11,1	17,8
محايد	6	13,3	13,3	31,1
موافق	29	64,4	64,4	95,6
بسدة موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

بشجعك مدبرك على التميز في الاداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	5	11,1	11,1	11,1
موافق غير	12	26,7	26,7	37,8
محايد	13	28,9	28,9	66,7
موافق	13	28,9	28,9	95,6
بسدة موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يقدر مديرك انجازاته

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	3	6,7	6,7	6,7
موافق غير	12	26,7	26,7	33,3
محايد	15	33,3	33,3	66,7
موافق	12	26,7	26,7	93,3
بشدة موافق	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يساعدك مديرك على تخطي عقبات انجاز مهامك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	5	11,1	11,1	11,1
موافق غير	12	26,7	26,7	37,8
محايد	11	24,4	24,4	62,2
موافق	15	33,3	33,3	95,6
بشدة موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Statistics

		على مديرك بعمل تنمية روح الفريق	مديرك اقوال تنسجم مع افعاله	في مديرك بلهفك العمل	القدرة مديرك لاي على زيادة حماسك	نظرة مديرك بقد متفائلة للمستقبل
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,93	3,09	2,80	2,91	3,13
Std. Deviation		1,195	,996	,991	1,104	1,057

يعمل مديرك على تنمية روح الفريق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	7	15,6	15,6	15,6
موافق غير	9	20,0	20,0	35,6
محايد	12	26,7	26,7	62,2
موافق	14	31,1	31,1	93,3
بشدة موافق	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تنسجم اقوال مديرك مع افعاله

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
بشدة موافق غير	3	6,7	6,7	6,7
موافق غير	9	20,0	20,0	26,7
محايد	16	35,6	35,6	62,2
موافق	15	33,3	33,3	95,6
بشدة موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يلهمك مديرك في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	4	8,9	8,9	8,9
موافق غير	13	28,9	28,9	37,8
محايد	18	40,0	40,0	77,8
موافق	8	17,8	17,8	95,6
بشدة موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

لدى مديرك القدرة على زيادة حماسك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	5	11,1	11,1	11,1
موافق غير	11	24,4	24,4	35,6
محايد	15	33,3	33,3	68,9
موافق	11	24,4	24,4	93,3
بشدة موافق	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يقدم مديرك نظرة متفائلة للمستقبل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	4	8,9	8,9	8,9
موافق غير	7	15,6	15,6	24,4
محايد	16	35,6	35,6	60,0
موافق	15	33,3	33,3	93,3
بشدة موافق	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Statistics

	الى مديرك بسمع افكارك	على مديرك بشجعك المشاركة في حل المشاكل	مديرك يسعى للتعرف على ظروف عملك	افكارك مديرك بشجع المبدعة	نبادل مديرك بسهل الخبرات فيما بينكم
N Valid	45	45	45	45	45
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2,98	2,98	2,78	2,76	3,11
Std. Deviation	1,138	1,033	1,241	1,151	1,071

يستمع مديرك الى افكارك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	4	8,9	8,9	8,9
موافق غير	14	31,1	31,1	40,0
محايد	9	20,0	20,0	60,0
موافق	15	33,3	33,3	93,3
بشدة موافق	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يشجعك مديرك على المشاركة في حل المشاكل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	3	6,7	6,7	6,7
موافق غير	12	26,7	26,7	33,3
محايد	16	35,6	35,6	68,9
موافق	11	24,4	24,4	93,3
بشدة موافق	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يسعى مديرك للتعرف على ظروف عملك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	10	22,2	22,2	22,2
موافق غير	8	17,8	17,8	40,0
محايد	11	24,4	24,4	64,4
موافق	14	31,1	31,1	95,6
بشدة موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يشجع مديرك افكارك المبتدعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	8	17,8	17,8	17,8
موافق غير	10	22,2	22,2	40,0
محايد	14	31,1	31,1	71,1
موافق	11	24,4	24,4	95,6
بشدة موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يسهل مديرك تبادل الخبرات فيما بينكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	4	8,9	8,9	8,9
موافق غير	9	20,0	20,0	28,9
محايد	12	26,7	26,7	55,6
موافق	18	40,0	40,0	95,6
بشدة موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Statistics

	الثقة مديرك بغيرس فيك	مديرك يقدر انجازاتك	مديرك يتفهم احساسك ومساعرك	يمددا مديرك يلتزم المساواة في تعامله	مديرك يراعي الفروق الفردية للعاملين
N Valid	45	45	45	45	45
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2,96	3,09	2,91	3,13	3,04
Std. Deviation	1,086	1,041	1,062	1,014	1,021

يؤمن مديرك الثقة فيك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	4	8,9	8,9	8,9
موافق غير	12	26,7	26,7	35,6
محايد	14	31,1	31,1	66,7
موافق	12	26,7	26,7	93,3
بسدة موافق	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يقدر مديرك انجازاته

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	3	6,7	6,7	6,7
موافق غير	10	22,2	22,2	28,9
محايد	15	33,3	33,3	62,2
موافق	14	31,1	31,1	93,3
بسدة موافق	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يتفهم مديرك احساسك ومشاعرك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	5	11,1	11,1	11,1
موافق غير	11	24,4	24,4	35,6
محايد	13	28,9	28,9	64,4
موافق	15	33,3	33,3	97,8
بسدة موافق	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يلتزم مديرك بمبدأ المساواة في تعامله

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	2	4,4	4,4	4,4
موافق غير	12	26,7	26,7	31,1
محايد	11	24,4	24,4	55,6
موافق	18	40,0	40,0	95,6
بسدة موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يراعي مديرنا الفروق الفردية للمعلمين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	8,9	8,9	8,9
بشدة موافق غير موافق غير	9	20,0	20,0	28,9
محايد	14	31,1	31,1	60,0
موافق	17	37,8	37,8	97,8
بشدة موافق	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Statistics

	جودة الحياة الوظيفية	الاستقرار والامان الوظيفي	عائلاً للعمل	الاجور والمكافآت
N	45	45	45	45
Valid	45	45	45	45
Missing	0	0	0	0
Mean	3,1600	3,4000	3,0400	3,0400
Std. Deviation	,59159	,70711	,73311	,73311

Statistics

	بالاستقرار نسعر والأمان الوظيفي	في البقاء في ترغب المنظمة	نسوده مناخ في نعمل الثقة المتبادلة	عمل بيئة في نعمل امنة صحية	الراحة سبل تتوفر والهدوء في بيئة عملك
N	45	45	45	45	45
Valid	45	45	45	45	45
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,47	3,38	3,11	3,71	3,33
Std. Deviation	1,198	1,007	1,071	,695	,929

نسعر بالاستقرار والأمان الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	13,3	13,3	13,3
بشدة موافق غير موافق غير	4	8,9	8,9	22,2
محايد	2	4,4	4,4	26,7
موافق	29	64,4	64,4	91,1
بشدة موافق	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

ترغب في البقاء في المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4,4	4,4	4,4
بشدة موافق غير موافق غير	10	22,2	22,2	26,7
محايد	3	6,7	6,7	33,3
موافق	29	64,4	64,4	97,8
بشدة موافق	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تعمل في مناخ تسوده الثقة المتبادلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	3	6,7	6,7	6,7
موافق غير	11	24,4	24,4	31,1
محايد	12	26,7	26,7	57,8
موافق	16	35,6	35,6	93,3
بسدة موافق	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تعمل في بيئة عمل امنة صحية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	5	11,1	11,1	11,1
محايد	4	8,9	8,9	20,0
موافق	35	77,8	77,8	97,8
بسدة موافق	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تتوفر سبل الراحة والهدوء في بيئة عملك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	10	22,2	22,2	24,4
محايد	8	17,8	17,8	42,2
موافق	25	55,6	55,6	97,8
بسدة موافق	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Statistics

	مع مؤسستك تتعاون النفاية	مؤسستك لك نتيج فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	افراد مع نجمعك الفريق اهداف مشتركة و عرض واحد	مؤسستك تستخدم طرق النقد الإيجابي عند ارتكابك للأخطاء	مؤسستك تشجعك على بناء علاقات تقوم على الاحترام المتبادل
N Valid	45	45	45	45	45
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2,87	2,67	3,42	2,91	3,33
Std. Deviation	,991	1,087	1,011	1,125	,977

تتعاون مؤسستك مع النفاية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	5	11,1	11,1	11,1
موافق غير	10	22,2	22,2	33,3
محايد	16	35,6	35,6	68,9
موافق	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

نتيج لك مؤسستك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	6	13,3	13,3	13,3
موافق غير	18	40,0	40,0	53,3
محايد	6	13,3	13,3	66,7
موافق	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تجمعت مع افراد الفريق اهداف مشتركة وعرض واحد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	2	4,4	4,4	4,4
موافق غير	9	20,0	20,0	24,4
محايد	4	8,9	8,9	33,3
موافق	28	62,2	62,2	95,6
بسدة موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستك طرق النقد الإيجابي عند ارتكابك للأخطاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	6	13,3	13,3	13,3
موافق غير	12	26,7	26,7	40,0
محايد	7	15,6	15,6	55,6
موافق	20	44,4	44,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشجعك مؤسستك على بناء علاقات تقوم على الاحترام المتبادل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	3	6,7	6,7	6,7
موافق غير	6	13,3	13,3	20,0
محايد	10	22,2	22,2	42,2
موافق	25	55,6	55,6	97,8
بسدة موافق	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Statistics

	تتقاضاه الذي الاجر ينماشى مع الجهد المبدول	في الترقية نظام عملك واضح ومقبول	مؤسستك تشجعك على التنافس بالمكافآت	في الحوافز نظام مؤسستك مرضي وعادل	مؤسستك توفر التأمين لاجل التقاعد
N Valid	45	45	45	45	45
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,51	2,93	2,49	2,44	3,82
Std. Deviation	1,100	1,286	1,079	1,078	,860

الاجر الذي تتقاضاه بنماشى مع الجهد المبذول

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	3	6,7	6,7	6,7
موافق غير	7	15,6	15,6	22,2
محايد	4	8,9	8,9	31,1
موافق	26	57,8	57,8	88,9
بسدة موافق	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

نظام الترقيه في عملك واضح ومقبول

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	9	20,0	20,0	20,0
موافق غير	9	20,0	20,0	40,0
محايد	5	11,1	11,1	51,1
موافق	20	44,4	44,4	95,6
بسدة موافق	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تشجعت مؤسستك على التنافس بالمكافآت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	10	22,2	22,2	22,2
موافق غير	12	26,7	26,7	48,9
محايد	15	33,3	33,3	82,2
موافق	7	15,6	15,6	97,8
بسدة موافق	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

نظام الحوافز في مؤسستك مرضي وعادل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	12	26,7	26,7	26,7
موافق غير	8	17,8	17,8	44,4
محايد	19	42,2	42,2	86,7
موافق	5	11,1	11,1	97,8
بسدة موافق	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

توفر مؤسستك التأمين لاجل التقاعد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بسدة موافق غير	1	2,2	2,2	2,2
موافق غير	4	8,9	8,9	11,1
محايد	3	6,7	6,7	17,8
موافق	31	68,9	68,9	86,7
بسدة موافق	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

(06): نتائج اختبار الفرضيات

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Correlations

		جودتها الحياتة الطبيعية	الغداة التحويلية
جودتها الحياتة الطبيعية	Pearson Correlation	1	,744**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	45	45
الغداة التحويلية	Pearson Correlation	,744**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Correlations

		جودتها الحياتة الطبيعية	التاثير المتالي
جودتها الحياتة الطبيعية	Pearson Correlation	1	,587**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	45	45
التاثير المتالي	Pearson Correlation	,587**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Correlations

		جودتها الحياتية الوظيفية	التحفيز الالهامي
جودتها الحياتية الوظيفية	Pearson Correlation	1	,735**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	45	45
التحفيز الالهامي	Pearson Correlation	,735**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Correlations

		جودتها الحياتية الوظيفية	الاستئثار الفكرية
جودتها الحياتية الوظيفية	Pearson Correlation	1	,746**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	45	45
الاستئثار الفكرية	Pearson Correlation	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Correlations

		جودتها الحياتية الوظيفية	الاعتبار الفردية
جودتها الحياتية الوظيفية	Pearson Correlation	1	,696**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	45	45
الاعتبار الفردية	Pearson Correlation	,696**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).