



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Organizations Management

Title:

**The impact of modern leadership styles on quality of work life
through the decentralization of organizational justice**

Case study of the Directorate of Electricity and Gas Distribution in the Wilaya of Djelfa

**Prepared by:
Fatna Guehiri**

Discussed and publicly approved on 20-02-2019 By the committee composed of:

Ali Saouli	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	President
Mohamed Ksenna	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Rapporteur
Izz al-Din Makhlouf	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Fatna Belkhairi	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Ibrahim Abdel Hafidi	Lecturer Class - A -	University of Laghouat	Examiner
Mustafa Bourenane	Lecturer Class - A -	University of Laghouat	Examiner

University Year: 2018/2019



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة المنظمات

العنوان

أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة
التنظيمية

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

من إعداد

فاطنة قهيري

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2019/02/20 أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. علي الصولي
مقررا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. محمد كسنة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. عز الدين مخلوف
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د. فاطنة بلخيري
ممتحنا	جامعة الاغواط	أستاذ محاضر - أ-	د. براهيم عبد الحفيظي
ممتحنا	جامعة الاغواط	استاذ محاضر - أ-	د. مصطفى بورنان

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ
الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴾ سورة النمل : الآية: 88

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين
وامتثالاً لقوله تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم، الآية: 7
بداية أشكر الله عز وجل الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووقفنا في إنجاز هذا العمل المتواضع
كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان والثناء الخالص والتقدير إلى كل من مدَّ يده المساعدة في إنجاز هذا العمل وفي
تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر:

✓ الأستاذ المشرف الدكتور محمد كسنة الذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة.

✓ أعضاء لجنة الدكتوراه (الدكتور احمد الضيف، الدكتور لخضر بن احمد، البروفيسور مراد علة، الدكتور
أحمد طعيبة)، الذين كانوا عوناً لنا في إتمام هذا العمل.

✓ الدكتور طارق هزوشي، الدكتور مصطفى بن عودة، الدكتور محمد السعيد جوال، الدكتور آدم حديدي،
الدكتورة فاطنة بلقرع، الأستاذ عبد القادر مزاد، والأستاذ مختار مداني، على كرم رعايتهم وحسن توجيهاتهم
لإخراج هذه الأطروحة بالصورة العلمية اللائقة.

✓ عمال وإطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، الذين رحبوا بنا، وتجاوبوا مع الدراسة، وضخوا
بوقتهم من أجل الإجابة على الاستبانة، وبالأخص السيدة: خديجة إبراهيمي، والسيد مصطفى دليوح.

✓ الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة (الدكتور علي الصولي، الدكتور عز الدين مخلوف، الدكتورة فاطنة
بلخيري، الدكتور براهيم عبد الحفيظي، الدكتور مصطفى بورنان) لجهودهم في إثراء هذا الجهد العلمي من
خلال آرائهم البناءة

✓ الأساتذة الكرام الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة.

✓ الأساتذة الكرام الذين ساهموا في التدقيق اللغوي للدراسة.

✓ كل عمال المكتبة، مقدم ضبع، مصطفى بالقصة، سلوى نعامة، فيروز النوري، عائشة فكرون، عبد القادر
محاد، عبد الرحمان سبخاوي، علي الياقوت.....

✓ كل عمال كلية الاقتصاد بالجلفة وعلى رأسهم العميد: حميدة المختار، ورئيس قسم علوم التسيير السيد:
خالدي محمد

الإهداء

بسم الله والحمد لله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد المشرف بالشفاعة، المخصوص بقيام شريعته إلى يوم قيام الساعة،

وعلى آله الأطهار، وأصحابه الأبرار، وأتباعه الأخيار.

أما بعد.....

أهدي هذا العمل المتواضع.....

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها.....

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها.....

إلى والديّ العزيزين أدامهما الله لي.....

إلى كل الإخوة والأخوات: عيدة، بلقاسم، عبد القادر، ربيعة، فتيحة.

إلى زوجي العزيز: ماجبري بن سالم، وعائلته الكريمة خاصة فاطمة الزهراء.

إلى: السيد الخيري بلخيري، والسيد خالد مطمورة والسيدة عائشة بوصبع، على دعمهم ومساندتهم لي

إلى الغالية: دليلة دلولي.

إلى توأم روعي صديقتي العزيزة الهادئة والغالية على قلبي فطوم بعيرة.

إلى كل المعلمين والأساتذة الذين مررت عليهم طيلة مشواري الدراسي.

إلى كل دفعة دكتوراه إدارة المنظمات 2019/2018.

إلى من عرفتهم أصدقاء وعاشرتهم إخوة، وفارقتهم أحبة، أهديتهم ثمرة جهدي هذا.

مستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أن الأنماط القيادية الحديثة تتمثل أساسا في نمطين هما: القيادة التبادلية التي تعتمد على تبادل شيء له قيمة للقادة والمرؤوسين، ويعتمد القادة في ذلك على المكافآت والعقوبات، والقيادة التحويلية التي تعبر عن التغيير في مفهوم التأثير الذي بنيت عليه القيادة من مفهوم الإذعان المطلق إلى مفهوم المشاركة في عملية القيادة بين القائد والمرؤوسين، ويقوم من خلاله القائد بالتأثير الإلهامي على المرؤوسين والارتقاء بهم لأعلى مستويات الإنتاجية، وذلك من خلال استشارتهم وتحفيزهم والاهتمام بهم وتلبية كافة رغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم بتحقيق أهداف المؤسسة، كما توصلنا إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي محصلة تفاعل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة بالرأس المال البشري للمؤسسة: والتي تتمثل في: جودة نظام الأجور والمكافآت، التصميم الجيد للوظائف، السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن توفير الصحة والسلامة المهنية للموظفين، والعلاقات الجيدة السائدة لدى جماعات العمل، مما يعكس إيجابا على رضا الموظفين وولائهم والتزامهم نحو المؤسسة وهذا يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم، وتوصلنا كذلك إلى أن العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، تتمثل في إحساس وإدراك الموظفين للنزاهة والموضوعية في المخرجات المتحصل عليها (أجور، مكافآت، مزايا تدريبية، ترقية... ..) وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها وكيفية التعامل الشخصي معهم، وتنعكس إيجابا على مخرجات الأفراد (الرضا، الولاء، الأداء سلوك المواطنة التنظيمية، الثقة... ..)، ومن ثم على المخرجات التنظيمية (ارتفاع الإنتاجية، أداء المؤسسة، تحقيق الأهداف).

أما في الجانب التطبيقي قمنا بتصميم استبانة خاصة بناءً على أنموذج الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمها، قمنا بتوزيعها عشوائيا على عينة مشكلة من (210) مفردة، تحصلنا على (180) استمارة، منها (30) استمارة غير صالحة للتحليل، وبعد تأكدنا من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تأكدنا من اتساقها الداخلي وصدقها البنائي وثباتها، أجرينا الاختبارات المعلمية، وقمنا بتحليل المسار وتوصلنا إلى:

§ مستوى إدراك (القيادة التبادلية) من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة كان (مرتفعا)؛

§ مستوى إدراك (القيادة التحويلية)، (جودة الحياة الوظيفية)، (العدالة التنظيمية) من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان (متوسطا)؛

§ يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ؛

§ القيادة التحويلية كانت أول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار التدريجي التراكمي، حيث فسرت ما قيمته (62.6%) من التغيير في جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، ثم تلتها القيادة التبادلية التي أضافت قيمة تفسيرية بلغت (2%)، حيث فسرت مع القيادة التحويلية ما قيمته (64.6%) من التغيير في جودة الحياة الوظيفية؛

§ لا يوجد أثر غير مباشر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية؛

- § يوجد أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية؛
- § لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للجنس والعمر بالمؤسسة؛
- § توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للمؤهل العلمي والتصنيف الوظيفي؛
- § لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية) تعزى لمدة العمل بالمؤسسة؛
- § بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمدة العمل بالمؤسسة.
- وانطلاقاً من هاته النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة التوصيات، أهمها:
- § من الضروري أن تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على زيادة تفعيل (القيادة التبادلية) من خلال نظام المكافآت؛
- § من الضروري أن تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على زيادة تفعيل (القيادة التحويلية) عن طريق تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية استشارة أفكار رؤوسهم وتشجيعهم على طرح الأفكار المبدعة، وتحفيزهم، وزيادة الاهتمام بهم؛
- § من الضروري زيادة تفعيل جودة الحياة الوظيفية من خلال: نظام الأجور، وربط محتويات الوظيفة بمؤهلات شاغليها، وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، وتغيير المبنى وموقعه بحيث يكون في مكان هادئ وتوفير المساحات الخضراء، وتوسيع المكاتب، وتوفير نادي ليوستريح فيه الموظفون، وتوفير مصلى، وتحديث الأجهزة المستعملة، وتطبيق الصيانة الدورية للآلات، وزيادة فترات الراحة وتحفيز الموظفين لتبادل الخبرات بينهم وتحويل المعارف الضمنية لموظفيها لمعارف صريحة، وتشجيع التعلم التنظيمي؛
- § من الضروري زيادة تفعيل العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة من خلال: زيادة العدالة في الحصول على فرص للتطوير الذاتي، زيادة العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية، ووضع نظام عادل للترقية وتوضيح أكثر للإجراءات المطبقة وكيفية اتخاذ القرارات، وإشراك الموظفين في القرارات التي تخص وظائفهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

Résumé:

Le but de cette étude était d'analyser l'impact des styles de leadership modernes sur la qualité de carrière à la lumière de l'existence de la justice organisationnelle en tant que variable intermédiaire à la Direction de la distribution de l'électricité et du gaz dans le Wilayat de Djelfa.

Dans sa théorie, elle a conclu que les styles de leadership modernes sont principalement de deux types: le leadership réciproque, qui dépend de l'échange de quelque chose de valeur pour les dirigeants et les subordonnés, qui repose sur des récompenses et des punitions, un leadership transformationnel qui reflète un changement dans le concept d'influence sur lequel le leadership est construit. Du concept d'obéissance absolue au concept de participation au processus de leadership entre le leader et ses subordonnés, par lequel le leader inspire l'inspiration et la supériorité des niveaux de productivité les plus élevés, en passant par l'excitation et la motivation, l'attention et la satisfaction de tous leurs souhaits et en soulignant l'importance de La qualité de la carrière résulte de l'interaction de plusieurs systèmes et programmes liés à l'amélioration et au développement de divers aspects du capital humain de l'institution: qualité du système de rémunération et des rémunérations, bonne conception des emplois, permettant aux employés de participer à la prise de décision, Outre la sécurité et la santé du personnel et les bonnes relations prévalant dans les groupes de travail, la satisfaction des employés, leur loyauté et leur engagement envers l'institution ont un impact positif sur leur performance et leur productivité. Nous avons également conclu que la justice réglementaire était un phénomène de réglementation et un concept relatif (Salaires, récompenses, avantages de formation, promotions ...), comment développer des procédures pour la prise de décision et la mise en œuvre, et comment les gérer personnellement, et se reflétant de manière positive sur les résultats des individus (satisfaction, loyauté), Comportement organisationnel, comportement organisationnel, confiance, etc.), puis sur les résultats organisationnels (productivité, performance organisationnelle, réalisation des objectifs).

Sur le plan pratique, nous avons conçu un questionnaire spécial basé sur le modèle d'étude approuvé, que nous avons ensuite distribué au hasard à un échantillon de 210 individus et avons obtenu 180 formulaires, dont 30 ne sont pas valables pour analyse. Pour la distribution naturelle, nous étions certains de leur cohérence interne, de leur intégrité structurelle et de leur stabilité. Nous avons effectué les tests scientifiques, analysé le chemin emprunté et atteint: Le niveau de notoriété de (direction réciproque) du point de vue du personnel de la Direction de la distribution de l'électricité et du gaz à Djelfa était (élevé);

Le niveau de conscience de (leadership transformationnel), (qualité de la carrière), (justice organisationnelle) du point de vue du personnel de la Direction de la distribution de l'électricité et du gaz dans le Wilayat de Djelfa était de (moyenne)

Il y a un effet direct statistiquement significatif ($0,05\alpha$) des styles de leadership modernes (leadership réciproque, leadership transformationnel) sur la qualité de la carrière à la Direction de la distribution de l'électricité et du gaz dans le Wilayat de Julfa; (62,6%) de l'évolution de la qualité de carrière des employés de la Direction de la distribution de l'électricité et du gaz dans le Wilayat de Jalafah, suivie de la direction réciproque, qui a ajouté une valeur explicative de 2% (64,6%) de l'évolution de la qualité de vie;

∴ Il n'y a pas d'impact indirect du leadership réciproque sur la qualité de carrière par le biais de la justice organisationnelle;

Le leadership transformationnel a un impact indirect sur la qualité de carrière par le biais de la justice organisationnelle;

Il n'y avait pas de différence statistiquement significative entre les réponses des répondants aux variables de l'étude (leadership réciproque, leadership transformationnel, qualité de la carrière, justice organisationnelle) en raison du sexe et de l'âge dans l'établissement;

Remarque Il existe des différences statistiquement significatives entre les réponses des répondants aux variables de l'étude (leadership croisé, leadership transformationnel, qualité du travail, justice organisationnelle) en raison des qualifications scientifiques et de la classification des emplois;

Il n'y avait pas de différence statistiquement significative entre les réponses des membres de l'échantillon de l'étude sur les variables de l'étude (leadership réciproque, leadership transformationnel, justice organisationnelle) en raison de la durée du travail de l'institution;

Alors qu'il existe des différences statistiquement significatives entre les réponses de l'échantillon de l'échantillon à l'étude sur la qualité de carrière en raison de la durée du travail dans l'institution.

Sur la base de ces résultats, l'étude a abouti aux recommandations suivantes:

Il est essentiel que la Direction de la distribution d'électricité et de gaz dans le Wilayat de Julfa augmente l'activation de (leadership mutuel) par le biais du système de récompenses;

Il est essentiel que la Direction de la distribution d'électricité et de gaz du Wilayat de Djelfa accroisse l'activation du leadership transformationnel en formant les leaders directs à la manière de faire valoir les idées de leurs subordonnés et en les encourageant à introduire, motiver,

Il est nécessaire d'améliorer la qualité de la carrière par: le système de rémunération, en liant le contenu de l'emploi aux qualifications de ses occupants, en activant la participation à la prise de décision, en modifiant le bâtiment et son emplacement afin qu'il soit dans un lieu paradisiaque et fournissant des espaces verts, des bureaux en expansion, Mise à jour du matériel usagé, maintenance périodique des machines, augmentation des périodes de repos, motivation du personnel pour l'échange d'expériences, transformation des connaissances du personnel en connaissances explicites et encouragement de l'apprentissage organisationnel;

Il est nécessaire d'accroître l'efficacité de la justice organisationnelle au sein de la Direction de la distribution d'électricité et de gaz dans le Wilayat de Djelfa en: augmentant l'équité dans l'obtention d'opportunités de développement personnel, en augmentant l'équité de la répartition des charges fonctionnelles, en établissant un système équitable de promotion et en clarifiant les procédures appliquées et la manière dont les décisions sont prises. Emplois

Mots-clés: leadership réciproque, leadership transformationnel, qualité de carrière, justice organisationnelle, direction de la distribution d'électricité et de gaz à Djelfa.

Abstract:

This study aims at analysing the impact of Modern Leadership Patterns on the quality of career in the presence of Regulatory Justice as an intermediary variable in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in the Wilaya of Djelfa.

The theoretical side of this study showed that: Modern Leadership Patterns are mainly in two types: Reciprocal leadership: that relies on the exchange of something that is valuable to leaders and followers, where leaders depend on reward and punishment. Transformational leadership: that expresses change in the concept of influence which leadership is built upon, from the concept of Absolute Subordination to the concept of Participation in the Leadership process between leaders and subordinates. Through which the leader influences on subordinates and elevates them to the highest levels of productivity, by stimulating, motivating and caring about them, realising their demands and making them understand how important their contribution is to the institution, We also found that the Career Quality is the result of the interaction of a series of systems and programmes associated with the improvement and development of various aspects of the human capital of the institution: the quality of the system of wages and rewards, The good design of jobs, allowing staff to participate in decision-making, and providing staff with occupational health and safety, and good relations with work groups. This would reflect positively on the satisfaction, loyalty and commitment of staff to the enterprise; thus, increases their performance and productivity, We also found that regulatory justice is an organizational phenomenon and a relative concept, represented in the sense and realisation of employees to integrity and objectivity in the gained outcomes (salaries, rewards, advantages, training privileges, promotions.....); and how to establish procedures for decision-making, implement them and how to deal with them. This reflects positively on individual outcomes (satisfaction, loyalty, performance, organisational citizenship, confidence...); thus, on organisational outcomes (high productivity, the enterprise performance, achievement of goals).

On the applied side we designed a special questionnaire based on the approved study form. We distributed it, after controlling it, randomly on a sample of (210) forms, we got (180), (30) of which were not valid for analysis. After we confirmed that the data is subject to natural distribution, we made sure of its internal consistency and stability of the interior. Then we conducted the parameter tests and analysed the course which resulted that:

- The level of awareness to the Reciprocal Leadership from the point of view of the employees of the Directorate of Electricity and Gas distribution in Djelfa was high.
- The level of awareness to the Transformational Leadership, Career Quality, and Regulatory Justice from the point of view of the employees of the Directorate of Electricity and Gas distribution in the Wilaya of Djelfa was average:
- There is a direct effect with statistical significance at moral level ($0.05 \geq \alpha$) of modern leadership styles (interactive leadership , transformational leadership) on the quality of career in the Directorate of Electricity and Gas distribution in Djelfa' Wilaya;
- Transformational Leadership was the first variable in the cumulative incremental regression equation, where it interpreted (62.6%) of the change in the quality of the career of employees in the Directorate of Electricity and Gas distribution in the Wilaya of Djelfa, followed by the interactive Leadership which added an explanatory value reached (% 2), where it explained along with the Transformational leadership about (64.6%) of change in career quality.
- There is no indirect impact of Interactive Leadership on the career quality through

regulatory justice.

- There is indirect impact of transformational leadership on the quality of career through organizational justice;
- There are no statistically significant differences between sample responses to study variables (Interactive Leadership, transformational leadership, career quality, regulatory justice) attributed to the gender and age of the institution;
- There are statistically significant differences between the respondents' responses to the study variables (interactive Leadership, transformational leadership, quality of career, regulatory justice) attributed to the scientific qualification and job classification.
- There are no statistically significant differences between the responses of the individual study sample to the study variables (interactive leadership, transformational leadership, regulatory justice) attributed to the duration of the work of the institution.
- While there are statistically significant differences between the responses of the sample members of the study on the quality of careers attributed for the duration of the work of the institution;

Based on these findings, the study concludes with a set of recommendations, the most important of which are:

- It is essential that the Directorate of Electricity and Gas distribution in the Wilaya of Djelfa increases the activation of Reciprocal Leadership through the rewards system; It is essential that the Directorate of Electricity and Gas distribution in the Wilaya of Djelfa increase the activation of Transformational leadership) by training the direct chiefs on how to stimulate the ideas of their subordinates and encourage them to brainstorm, motivate them and increase interest in them.

It is necessary to make the quality of Career life more effective by: Salary system, linking the contents of the job to the qualifications of the worker, activating participation in decision-making, changing the building and its location so that it is in a quiet place, providing green spaces, expanding offices, providing a club for resting staff, providing a chapel, updating the materials in use, applying regular maintenance of machines, increasing breaks and motivating staff to share experiences and to transform the implicit knowledge of their staff into explicit knowledge, and to promote organisational learning.

- It is crucial to increase the effectiveness of regulatory justice in the Directorate of Electricity and Gas distribution in the Wilaya of Djelfa through: increasing equity in access to opportunities for self-development, increasing justice in the distribution of job tasks, developing a fair system for promotion and clarifying more about the procedures applied and how to make decisions, and the involvement of staff in decisions concerning their functions

Keywords: interactive Leadership, transformational leadership, career quality, organisational justice, electricity and Gas distribution Directorate Djelfa.

فهرس المجداول والأشكال

المجداول والأشكال

أولاً: فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	المقارنة بين المدراء والقادة	(01- 1)
10	مقارنة بين القيادة والرئاسة	(02- 1)
29	نموذج (Feidler) في القيادة	(03- 1)
57	مقارنة بين خصائص نمطي القيادة التبادلية والتحويلية	(04- 1)
139	مقارنة بين فرق العمل وجماعات العمل	(01- 2)
175	بعض الدراسات حول القيادة وتأثيراتها	(01- 3)
201	البطاقة الفنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة	(01- 4)
203	توزيع الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لسنة 2017	(02- 4)
215	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في الاستبانة	(03- 4)
215	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	(04- 4)
216	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	(05- 4)
218	تعداد الاستبيانات في الدراسة	(06 - 4)
220	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	(07- 4)
221	معامل الارتباط (Spearman) بين فقرات القيادة التبادلية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	(08- 4)
222	معامل الارتباط (Spearman) بين فقرات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	(09- 4)
223	معامل الارتباط (Spearman) بين فقرات جودة الحياة الوظيفية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	(10- 4)
224	معامل الارتباط (Spearman) بين فقرات العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها	(11- 4)
225	معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل بعد ومحور مع الدرجة الكلية للاستبانة.	(12- 4)
227	نتائج قياس (Cronbach's Alpha)	(13- 4)
227	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(14- 4)

228	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(15- 4)
229	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(16- 4)
230	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	(17- 4)
231	توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة	(18- 4)
236	مستوى إدراك الأنماط القيادية الحديثة لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة	(01- 5)
237	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد المكافأة المشروطة	(02- 5)
239	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الإدارة بالاستثناء	(03- 5)
241	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي	(04- 5)
243	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الاستشارة الفكرية	(05- 5)
245	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التحفيز الإلهامي	(06- 5)
247	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الاعتبارات الفردية	(07- 5)
249	مستوى إدراك جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة	(08- 5)
250	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الأجور والمكافآت	(09- 5)
252	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد تصميم الوظيفة	(10- 5)
254	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	(11- 5)
256	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الصحة والسلامة المهنية	(12- 5)

258	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد جماعة العمل	(13-5)
260	مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة	(14-5)
261	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد العدالة التوزيعية	(15-5)
263	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد العدالة الإجرائية	(16-5)
265	التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد العدالة التفاعلية	(17-5)
267	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية	(18-5)
268	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية	(19-5)
269	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	(20-5)
269	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية	(21-5)
271	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأبعاد القيادة التبادلية مع جودة الحياة الوظيفية	(22-5)
272	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية	(23-5)
272	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية	(24-5)
273	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(25-5)
274	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية	(26-5)
276	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأبعاد القيادة التحويلية مع جودة الحياة الوظيفية	(27-5)

277	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(28- 5)
277	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية	(29- 5)
277	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية	(30- 5)
279	نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي للأنماط القيادية الحديثة مع جودة الحياة الوظيفية	(31- 5)
279	نتائج تحليل الانحدار التدريجي التراكمي لترتيب القيادة التبادلية والقيادية التحويلية للتنبؤ بجودة الحياة الوظيفية	(32- 5)
287	صلاحية النموذج المقترح للفرضية الرئيسة الثانية	(33- 5)
287	الانحدار البسيط لأثر القيادة التبادلية على العدالة التنظيمية وأبعادها	(34- 5)
288	صلاحية النموذج المعدل للفرضية الرئيسة الثانية	(35- 5)
289	الأثر المباشر والأثر الغير المباشر والأثر الكلي في حالة العدالة التنظيمية متغير وسيط	(36- 5)
291	صلاحية النموذج المعدل للفرضية الفرعية الأولى	(37- 5)
291	الأثر المباشر والأثر الغير المباشر والأثر الكلي في حالة العدالة التوزيعية متغير وسيط	(38- 5)
293	صلاحية النموذج المعدل للفرضية الفرعية الثانية	(39- 5)
294	الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي في حالة العدالة الإجرائية متغير وسيط	(40- 5)
266	صلاحية النموذج المعدل للفرضية الفرعية الثالثة	(41- 5)
266	الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي في حالة العدالة التفاعلية متغير وسيط	(42- 5)
300	نتائج اختبار (Independent S. T Test) للفروقات في أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للجنس	(43- 5)
301	نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للعمر	(44- 5)

302	نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمؤهل العلمي	(45- 5)
304	نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات المؤهل العلمي على حدا	(46- 5)
305	نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للتصنيف الوظيفي	(47- 5)
307	نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات التصنيف الوظيفي على حدا	(48- 5)
308	نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لمدة العمل في المؤسسة	(49- 5)
310	نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات مدة العمل بالمؤسسة على حدا	(50- 5)

ثانيا: فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	المهارات القيادية حسب السلم الإداري	(01-1)
23	أنواع القيادة حسب الاهتمام بالعاملين والهيكل	(02-1)
25	الشبكة القيادية لـ (Blake et Monton)	(03-1)
27	نموذج (Tannenbaum & Schmidt) في القيادة	(04-1)
33	نظرية المسار والهدف لـ (Robert House)	(05-1)
43	نموذج القيادة التبادلية لدى (Bass) (1985)	(06-1)
58	العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية	(07-1)
71	دورة الحياة الوظيفية للفرد	(01-2)
87	جودة الحياة الوظيفية أساس فعال لنجاح إدارة الجودة الشاملة	(02-2)
99	العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية	(03-2)
101	نموذج السلم (le louarn et wils)	(04-2)
101	علاقة الرضا بجودة الحياة الوظيفية	(05-2)
105	نموذج جودة الحياة الوظيفية	(06-2)
131	الصحة والسلامة المهنية في النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية	(07-2)
135	مراحل تشكيل جماعة العمل	(08-2)
150	أهم النتائج الإيجابية للعدالة التنظيمية	(01-3)
152	الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	(02-3)
151	جوهر نظرية التوقع عند (Vroom)	(03-3)
155	نموذج (Porter et Lawler)	(04-3)
166	قواعد العدالة التوزيعية	(05-3)
170	قواعد العدالة الإجرائية	(06-3)
174	مبادئ العدالة التفاعلية	(07-3)
202	توزيع الوكالات التجارية عبر تراب ولاية الجلفة	(01-4)
203	توزيع الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة لسنة 2017	(02-4)
204	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة	(03-4)

211	أتمودج الدراسة	(04- 4)
218	الاستبيانات الصالحة للتحليل والغير الصالحة والضائعة	(05- 4)
228	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(06- 4)
229	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(07- 4)
230	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(08- 4)
231	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	(09- 4)
232	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في المؤسسة	(10- 4)
286	النمودج المقترح لاختبار أثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية، من خلال توسيط العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة	(01- 5)
288	النمودج المعدل لاختبار أثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية، من خلال توسيط العدالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة	(02- 5)

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
349	الاستبانة الموجهة للتحكيم	01
358	قائمة المحكمين	02
359	الاستبانة في شكلها النهائي	03
365	مخرجات كل من برنامج Spss وبرنامج Amos	04
395	قائمة المدققين اللغويين	05

فهرس المحتويات

المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
III	شكر وتقدير.....
IV	إهداء.....
V	المستخلص باللغة العربية.....
VII	المستخلص باللغة الإنجليزية.....
IX	فهرس الجداول والأشكال.....
XVII	فهرس الملاحق.....
XIX	فهرس المحتويات.....
ب-ض	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وأنماطها الحديثة	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
03	المطلب الأول: الجذور التاريخية للقيادة.....
05	المطلب الثاني: مفهوم القيادة.....
11	المطلب الثالث: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها.....
13	المطلب الرابع: مهارات القيادة الإدارية.....
17	المبحث الثاني: مداخل ونظريات القيادة الإدارية
17	المطلب الأول: مدخل السمات ونظرياته.....
21	المطلب الثاني: المدخل السلوكي ونظرياته.....
26	المطلب الثالث: المدخل الموقفى ونظرياته.....
34	المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة.....
41	المبحث الثالث: الأنماط القيادية الحديثة (النموذج المقترح للأنماط القيادية الحديثة)
41	المطلب الأول: مفهوم القيادة التبادلية.....
45	المطلب الثاني: القيادة التبادلية: أبعادها، مميزاتها، عيوبها.....

49	المطلب الثالث: مفهوم القيادة التحويلية.....
59	المطلب الرابع: القيادة التحويلية: أبعادها، عيوبها، متطلبات نجاحها.....
65	خلاصة.....
الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية	
67	تمهيد.....
68	المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية
68	المطلب الأول: مفهوم الجودة، دورة الحياة الوظيفية.....
71	المطلب الثاني: مفهوم جودة الحياة الوظيفية.....
78	المطلب الثالث: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية.....
82	المطلب الرابع: علاقة جودة الحياة الوظيفية ببعض المتغيرات.....
88	المبحث الثاني: أساسيات جودة الحياة الوظيفية
88	المطلب الأول: عناصر جودة الحياة الوظيفية.....
90	المطلب الثاني: جودة الحياة الوظيفية في الفكر الإداري.....
98	المطلب الثالث: قياس جودة الحياة الوظيفية.....
105	المطلب الرابع: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية ومعوقاتها.....
110	المبحث الثالث: النموذج المقترح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية
110	المطلب الأول: الأجور والمكافآت.....
115	المطلب الثاني: تصميم الوظيفة.....
123	المطلب الثالث: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.....
127	المطلب الرابع: الصحة والسلامة المهنية.....
133	المطلب الخامس: جماعة العمل.....
140	خلاصة:.....
الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية	
142	تمهيد.....
143	المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

143	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
148	المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية.....
151	المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية.....
157	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية.....
164	المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية
164	المطلب الأول: العدالة التوزيعية.....
169	المطلب الثاني: العدالة الإجرائية.....
172	المطلب الثالث: العدالة التفاعلية.....
175	المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية
175	المطلب الأول: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية.....
179	المطلب الثاني: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة والعدالة التنظيمية.....
184	المطلب الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.....
191	خلاصة.....
الفصل الرابع: الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
193	تمهيد:.....
194	المبحث الأول: لمحة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة
194	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز (SONELGAZ)
197	المطلب الثاني: التزامات مؤسسة سونلغاز تجاه الموظفين.....
201	المطلب الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة.....
209	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
209	المطلب الأول: أنموذج الدراسة
211	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
216	المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة.....
220	المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية وخصائص العينة المدروسة
220	المطلب الأول: الاتساق الداخلي.....
225	المطلب الثاني: الصدق البنائي وثبات أداة الدراسة

227	المطلب الثالث: خصائص العينة المدروسة.....
233	خلاصة:
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	
135	تمهيد.....
236	المبحث الأول: اختبار مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة
236	المطلب الأول: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة للأنماط القيادية الحديثة.....
248	المطلب الثاني: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لجودة الحياة الوظيفية.....
260	المطلب الثالث: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة للعدالة التنظيمية.....
267	المبحث الثاني: اختبار فرضية الأثر المباشر
267	المطلب الأول: أثر القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية (الفرضية الفرعية الأولى).....
271	المطلب الثاني: أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية (الفرضية الفرعية الثانية).....
276	المطلب الثالث: أثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة الحديثة) على جودة الحياة الوظيفية.....
281	المبحث الثالث: اختبار فرضية الأثر غير المباشر
281	المطلب الأول: ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية.....
285	المطلب الثاني: صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية الثانية.....
290	المطلب الثالث: الأثر المباشر، غير المباشر والكلّي في حالة (العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) متغيرات وسيطية.....
299	المبحث الرابع: اختبار فرضية الفروقات
299	المطلب الأول: أثر الجنس والعمر على آراء العينة حول متغيرات الدراسة.....
302	المطلب الثاني: أثر المؤهل العلمي على آراء العينة حول متغيرات الدراسة.....
303	المطلب الثالث: أثر التصنيف الوظيفي ومدة العمل في المؤسسة على آراء العينة حول متغيرات الدراسة.....

311 خلاصة:
313 خاتمة عامة
335 قائمة المصادر والمراجع:
348 الملاحق:

مقدمة عامة

تمهيد

يشهد القرن الواحد والعشرون تغيرات جذرية هامة تطرح العديد من التحديات والفرص، فالعولمة المالية والتجارية والصناعية والخدمات من الاتصالات والنقل وغيرها، تضع العالم في مرحلة هامة من التنافس على مختلف الأنشطة الإنتاجية والخدمية، كما تواجه المؤسسات المعاصرة كثيرا من التغيرات التي تؤثر فيها، حيث ساهمت هذه التغيرات بمختلف مكوناتها وأبعادها بتأثيرات كثيرة كانت محصولتها أن التغيير المستمر والمتسارع أصبح سمة يتعين عليها التعايش معها ومواجهتها دون الانعزال عنها في بيئة سمتهها الانفتاحية والتنافسية، وهذا ما يفرض عليها كسب رهان التنافسية والبقاء، ومن هذا المنطلق، أصبح بقاء المؤسسة الاقتصادية ونموها يعتمد بدرجة كبيرة على تحقيقها نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين، وذلك بزيادة فعاليتها والاندماج في حركية الاقتصاد العالمي، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير.

وهذا يستلزم وجود قيادة فاعلة، قادرة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة وفعالية، وقد شهدت السنوات الأخيرة نماذج جديدة في القيادة، لمواكبة التغيرات السريعة التي شهدتها بيئة الأعمال، فقد فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية المفاجئة، وندرة الموارد والعولمة وشروطها، ظهور أنماط قيادية قادرة على التعامل مع تلك التغيرات بوعي شديد، وليس قوالب إدارية جامدة تتوقف عند حدود الماضي وتتمسك بالأساليب والطرق الإدارية التقليدية التي قد تكون غير مناسبة للواقع الحالي، ومن هنا برزت الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية القيادة التحويلية).

حيث تركز القيادة التبادلية على علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، فالقائد التبادلي يتعرف على احتياجات التابعين ورغباتهم، ويعمل على توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام عدد كبير من القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين، فهي تقود المؤسسات لتوظيف التحولات الجوهرية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

والقيادات الإدارية اليوم مطالبة أكثر بالاهتمام بالموارد البشرية حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية لكل مؤسسة اقتصادية، ولكي تتفوق هذه الأخيرة وجب عليها توفير جودة حياة وظيفية أفضل لموظفيها، وقد تطور هذا المفهوم وتم تطبيقه في العديد من المصانع الأمريكية خاصة مصانع السيارات في بداية السبعينيات من القرن الماضي ثم انتشر في أوروبا واليابان، وقد أثبت التطبيق نتائج متميزة في زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء ومستوى الأداء.

ومن جهة أخرى تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في السلوك التنظيمي، وإحدى أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي من جانب وعلى أداء المؤسسة من جانب آخر، كما تعد مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات الاقتصادية، حيث أجريت العديد من الدراسات حول العدالة التنظيمية، أظهرت نتائجها أن سبب الاهتمام المتزايد من دراستها هو كونها عاملا مهما لفهم

وتفسير سلوكيات الموظفين، والكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وتعد عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة والحفاظ عليها، كما أن شعور الموظفين بتوفر العدالة التنظيمية يدفعهم إلى الإبداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة.

إشكالية الدراسة

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست بمعزل عما يدور في بيئة الأعمال العالمية، حيث يمثل قطاع الغاز والكهرباء أهم الركائز في الاقتصاد الجزائري، لذلك اخترنا أن تكون دراستنا في (مؤسسة سونلغاز)، وذلك بإحدى مديريات هذه المؤسسة وهي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لفحص وجهة نظر عينة الدراسة فيما يخص مستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة (التبادلية، التحويلية)، وأثرها على جودة الحياة الوظيفية وأثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، ومنه فإن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الأنماط القيادية الحديثة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟

الأسئلة الفرعية

من الإشكالية الرئيسية تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية كالاتي:

1. ما مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لمتغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية)؟
2. هل يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟
3. هل يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة في المؤسسة) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؟

فرضيات الدراسة

يتطلب الإجابة على الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات الرئيسية وهي:

Ø الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

Ø الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

Ø الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة في المؤسسة) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهمية كبيرة سواء من الناحية الموضوعية أو التطبيقية، نوضحها على النحو التالي:

Ø الأهمية الموضوعية: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا جديدا ذو أهمية بالغة، إذ أن هناك ندرة في الدراسات حول موضوع جودة الحياة الوظيفية في البيئة الجزائرية، ومن جهة الدراسة تتناول ثلاث متغيرات مجتمعة متمثلة في (الأنماط القيادية الحديثة، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) والتي تحظى باهتمام الباحثين حيث:

§ اهتمام الفكر الإداري المعاصر بدراسة القيادة الإدارية، باعتبارها من العوامل المهمة التي يحدد على ضوءها نجاح أي مؤسسة، ونظرا لمتطلبات العصر ظهرت الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة الحديثة)، وهي بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيمي، ودراسة علاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى.

§ يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الهامة في أدبيات إدارة الأعمال خاصة إذا ما استخدم بشكل فعال في المؤسسات الاقتصادية.

§ تساهم العدالة التنظيمية في الارتقاء بالمؤسسات وتقلل الصراعات والنزاعات وتزيد من مستويات الرضا الوظيفي.

Ø الأهمية التطبيقية: تظهر الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال العمل على سد الفجوة التطبيقية لهذا الموضوع المهم، وبما أنه لم تتم دراسة هذا الموضوع من قبل بهذه العلاقات والمتغيرات فسيكون هناك حتما احتياج حقيقي لمثل هذه الدراسات للاستفادة من نتائجها وتوصياتها.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

§ محاولة التأصيل النظري للقيادة الإدارية وأنماطها الحديثة، بالإضافة إلى الإحاطة بالإطار النظري لمفهوم جودة الحياة الوظيفية وإظهار الأبعاد المختلفة له، ووضع نموذج مقترح لهذه الأبعاد يخدم هذه الدراسة، وكذلك محاولة التعرف على العدالة التنظيمية ومختلف أبعادها؛

§ محاولة معرفة مستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة (التبادلية، التحويلية) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؛

§ محاولة معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؛

§ محاولة معرفة مستوى درجة توافر العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة؛

§ محاولة دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية؛

§ محاولة دراسة مستوى أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية؛

§ السعي لاقتراح جملة من التوصيات، بناء على نتائج الدراسة الميدانية، والتي تستطيع من خلالها القيادات الإدارية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تحقيق جودة الحياة الوظيفية، والعدالة التنظيمية.

مبررات اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع وراه عدة مبررات لعل أهمها:

Ø المبررات الذاتية

§ الرغبة الذاتية والميول الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع: جودة الحياة الوظيفية، الأنماط القيادية الحديثة، العدالة التنظيمية؛

§ إعجابي بموضوع جودة الحياة الوظيفية خاصة لحداثته وقلة الدراسات العربية حوله؛

§ شعوري بالمسؤولية كباحثة لدعم تحسين الحياة الوظيفية للموظفين من خلال هذه الدراسة التي تسلط الضوء على هذا الجانب والتي ستساهم ولو بجزء ضئيل في حل مشاكلهم أو على الأقل تشخيصها؛

§ الرغبة في إثراء مكتبة الجامعة الجزائرية بموضوع حديث خاصة في شقه المتعلق بجودة الحياة الوظيفية كمرجع في إدارة الأعمال باللغة العربية.

Ø المبررات الموضوعية

§ يعتبر موضوع جودة الحياة الوظيفية من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها؛

§ بحوث القيادة الإدارية تكاد تخلوا من معالجة دور القائد في تحقيق العدالة التنظيمية.

منهج الدراسة

سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لضبط الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية وأهم النظريات التي وردت بخصوصها ومختلف أنماطها مع تحديد الأنماط الحديثة التي سوف تتم دراستها، وكذلك الأمر بخصوص مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعادها وأهم مكوناتها وطرق قياسها ومفهوم العدالة التنظيمية مع مختلف جوانبها وتحديد أبعادها بالاعتماد على جمع المعلومات المتوفرة في المصادر المختلفة، وسوف نستعمل دراسة حالة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.

حدود الدراسة

Ø الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان أثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، وعليه فالدراسة تتضمن

ثلاثة متغيرات: المتغير المستقل وهو الأنماط القيادية الحديثة بشقيها (القيادة التبادلية وأبعادها تتمثل في (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء)، والقيادة التحويلية وأبعادها تتمثل في (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، المتغير التابع والمتمثل في جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (الأجور والمكافآت، تصميم الوظيفة، الصحة والسلامة المهنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، جماعة العمل)، والمتغير الوسيط والمتمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).

Ø الحدود المكانية: لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع اخترنا مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، نظرا لكونها تتواءم مع متغيرات الدراسة خاصة فيما يخص جودة الحياة الوظيفية.

Ø الحدود البشرية: سوف تقتصر هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

Ø الحدود الزمانية: امتدت دراستنا على مدار ثلاث سنوات ابتداء من نوفمبر 2015، أما الدراسة الميدانية فقد امتدت على مدار ثمانية أشهر ابتداء من شهر سبتمبر 2017.

الدراسات السابقة

في إطار بنائنا للجانب النظري صادفتنا العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة كل واحدة على حدة، بينما كان هناك ندرة في الدراسات التي جمعت بين متغيرات الدراسة، وقد استفدنا كثيرا من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري وضبط الأبعاد وبناء فقرات الاستبانة، وفيما يلي نقوم بعرض أهم هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الأنماط القيادية الحديثة

1. دراسة (وسيلة واعر، 2014)، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه، بعنوان: "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري" - دراسة حالة مجمع صيدال -.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، وتكون مجتمع الدراسة من الإطارات والموظفين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال الموزعين على فروعها المختلفة، والبالغ عددهم (1300) إطار، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ إجمالي حجمها (135)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

§ يمارس القادة الإداريون بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كلاً من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي؛

§ هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية؛

§ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي والاهتمام الإنساني بالفرد؛

- § وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة؛
- § وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة؛
- § وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعد القائد الخير؛
- § توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الموظفين تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة لصالح الموظفين ممن تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من 6 سنوات - 15 سنة، بينما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الإداري لدى الموظفين تعزى إلى متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة مع الرئيس المباشر، التخصص.

2. دراسة (فيروز شين، 2014)، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه، بعنوان: تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة، ولقد تم تحديد نمطين من أنماط القيادة وهما القيادة التبادلية والتحويلية، وتكون مجتمع الدراسة من إدارات مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، والبالغ عددهم (133) إطار، أما عينة الدراسة فقد قدرت ب (78) إطار، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- § مستوى توفر خصائص القيادة التحويلية كان متوسطاً؛
- § مستوى توفر خصائص القيادة التبادلية كان متوسطاً؛
- § يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتنمية المهارات؛
- § يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة في تنمية المهارات؛
- § يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تنمية المهارات؛
- § يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية في تنمية المهارات.

3. دراسة (زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، 2013)، والمتمثلة في رسالة ماجستير، بعنوان: علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم.

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها والبالغ عددهم (12021)، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (370) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية

العشوائية النسبية، وجمع بيانات الدراسة استخدمت ثلاث استبانات، كانت الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، وكانت الثانية لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية، أما الثالثة فكانت لقياس مستوى تمكين المعلمين، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

§ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين؛

§ مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين؛

§ مستوى تمكين معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت كان متوسطا؛

§ هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية ومستوى تمكين المعلمين في الدرجة الكلية لكل منهما.

4. دراسة (ابتسام علي سلامة الضمور، 2009)، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه، بعنوان: أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب الموظفين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس نمطي القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة تمثلت بسبعة أبعاد هي الإدارة بالاستثناء، المكافأة المشروطة، التأثير المثالي (السلوك)، والتأثير المثالي (الخصائص)، واهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم، والدافعية والإلهامية والاستشارة الفكرية، في إكساب الموظفين مهارات التفكير الناقد كمتغير تابع والذي يشمل مهارات التفكير الناقد والاستعدادات، تمثلت المهارات بالتفسير، والتحليل، والتقييم، والاستنتاج، والشرح، وتنظيم الذات، وتمثلت الاستعدادات بحب المعرفة، والانفتاح العقلي، والميل إلى التحليل، والميل إلى التنظيم، والنضج المعرفي، والبحث عن الحقيقة، والثقة بالنفس بالقدرة على التفكير الناقد.

وقد تم اختيار إقليم الوسط واختيار عينة عشوائية بلغت (24) مستشفى عاما من المستشفيات الأردنية، ومن كلا القطاعين الحكومي والخاص، حيث بلغ عدد المستجوبين (266) مديرا يعملون في ثلاث مستويات إدارية. وكانت أهم نتائج الدراسة:

§ وجود قادة تحويليين وقادة تبادليين إلا أن عدد القادة التحويليين كان أكبر؛

§ يؤثر نمط القيادة التحويلية إيجابيا بأبعاده المختلفة على إكساب الموظفين مهارات التفكير الناقد؛

§ وفيما يتعلق بنمط القيادة التبادلية، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المكافأة المشروطة يؤثر إيجابيا على إكساب مهارات التفكير الناقد، بينما لم يظهر بعد الإدارة بالاستثناء أي تأثير دال إحصائيا.

ثانياً: جودة الحياة الوظيفية

5. دراسة (يوسف عبد عطية بحر وإيمان حسن نصار، 2014)، والمتمثلة في مقالة، بعنوان: جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي - دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومية -.

وتمثل الهدف الجوهرى لهذه الدراسة في مقارنة تأثير عوامل جودة حياة العمل على تنمية الاستغراق الوظيفي للموظفين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، والموظفين في وزارة التربية والتعليم الحكومية، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبانة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث وموظفي وزارة التربية والتعليم الحكومية، وقام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية قدرت ب (406) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

§ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث وفي وزارة التربية والتعليم الحكومية؛

§ أبعاد جودة حياة العمل متوفرة في كل من دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم بدرجة متوسطة ومقبولة؛

§ مستوى جودة حياة العمل في وكالة الغوث أفضل من مستوى جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم الحكومية.

6. دراسة (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، 2014)، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه، بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية -.

هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعات الفلسطينية وبلغ مجتمع الدراسة (3254) أستاذاً، وبلغت عينة الدراسة (344) وكانت عينة عشوائية طبقية، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث تمثلت فيما يلي:

§ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للموظفين؛

§ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدة العمل)؛

§ يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في: المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

7. دراسة (عادل محمد محمد عبد الرحمان، 2013)، والمتمثلة في مقالة، بعنوان: أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي - دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية.

وتمثل الهدف الجوهرى لهذه الدراسة في التعرف على طبيعة جودة الحياة الوظيفية في قطاع التأمينات الاجتماعية وبيان أثرها على الالتزام التنظيمي للموظفين بهذا القطاع، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في قطاع التأمينات

الاجتماعية في مصر، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، وقدرت ب (400) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

§ وجود اختلافات جوهرية في إدراك الأفراد لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تبعاً للمتغيرات الشخصية فيما عدا بعد الأجور والمكافآت التي لم يختلف تبعاً لمتغير النوع وبعدي خصائص الوظيفة وأسلوب الإشراف اللذين لم يتغيرا تبعاً لمتغير المستوى التعليمي؛

§ وجود اختلافات جوهرية في إدراك الأفراد لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تبعاً للمتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، ومدة الخدمة) فيما عدا أبعاد ظروف بيئة العمل المعنوية، جماعة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات مع متغير المستوى الوظيفي؛

§ وجود تأثير موجب لإدراك الموظفين لجودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي.

8. دراسة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2004) والمتمثلة في مقالة، بعنوان: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية.

وتمثل الهدف الجوهري لهذه الدراسة في التعرف على طبيعة جودة حياة العمل وبيان أثرها على الاستغراق الوظيفي للموظفين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الدائمين من فئات: الإداريين، والأطباء، والفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، هذا ويبلغ العدد الإجمالي للفئات السابقة (3659) مفردة، أما العينة فقد قدرت ب (350) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

§ هناك انخفاض نسبي في مستوى جودة حياة العمل، في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة؛

§ أكثر أبعاد جودة حياة العمل التي مازالت في حاجة إلى تدعيم الإدارة من وجهة نظر عينة الدراسة تمثلت في: الأجور والمكافآت، ظروف بيئة العمل المعنوية، جماعة العمل، وأسلوب الرئيس في الإشراف؛

§ إن عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي؛

§ أهم عوامل جودة حياة العمل تأثيراً في الاستغراق الوظيفي تمثلت في: الأجور والمكافآت، خصائص الوظيفة، ظروف بيئة العمل المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف.

ثالثاً: العدالة التنظيمية

9. دراسة (بندر كريم أبو تايه، 2012) والمتمثلة في مقالة، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الأردنيين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية وقد بلغ عدد الموظفين في مراكز الوزارات (4000) موظفاً تقريباً، وعينة الدراسة قدرت ب (326).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

§ إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة؛

§ هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها؛

§ إحساس الموظفين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية).

10. دراسة (صابرين مراد نمر أبو جاسر، 2010)، والمتمثلة في رسالة ماجستير، بعنوان أثر إدراك العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجودة في تلك الوزارات وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المقر الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة البالغ عددهم (1554)، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (133) موظفاً من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية، وكانت النتائج كما يلي:

§ وجود عدالة تنظيمية والالتزام تنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية؛

§ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية؛

§ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول أثر إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية؛

§ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر) باستثناء متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الراتب الشهري)؛

§ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر)، باستثناء متغير المؤهل العلمي.

11. دراسة (سامر عبد المجيد البشاشة، 2008) والمتمثلة في مقالة، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بقطاع الموظفين في (10) مؤسسات حكومية ومن جميع المستويات الإدارية العليا حيث بلغ

عدددهم (6815) موظفا وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ تعدادها (919) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- § أن تصورات الموظفين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة؛
- § أن تصورات الموظفين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي؛
- § أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

12. دراسة (رضا تير، 2007)، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه بعنوان، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مُشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية، العمل والتنظيم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المشرف في الإدارة من خلال نظريته للعمل وحساسيته للعدالة، ونمط قيادته للأفراد، وكذا مختلف الاهتمامات التي يبيدها تجاه الموارد البشرية العاملة في الإدارة، تكون مجتمع الدراسة من مشرفي الإدارة العمومية في الجزائر ويتوزع هؤلاء على كافة الإدارات المركزية وكذا على مستوى المؤسسات العمومية الإدارية كالمستشفيات ومراكز التكوين المهني ومؤسسات التعليم العالي، والجماعات المحلية (البلديات والولايات)، حيث تم أخذ عينة عشوائية مقدرة ب(384) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى:

- § وجود علاقة سببية بين متغير معنى العمل والحساسية للعدالة وبين أبعاد سلوك المشرف في العمل والمتمثلة في القيادة، الدور في العمل وكذا سلوك المواطنة تجاه الإدارة؛
 - § مستويات معنى العمل لدى المشرفين لا ترقى إلى المستوى المطلوب، كما اتضح أن معظمهم من الحساسين للعدالة أي من الذين يقومون دائما بإجراء المقارنات الداخلية (الإدارة) والخارجية (سوق العمل) بين المدخلات والمخرجات.
- رابعا: الدراسات التي جمعت بين متغيرات الدراسة

13. دراسة (محمود عبد الرحمن الشنطي، 2016)، والمتمثلة في مقالة بعنوان: أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى التحقق من تأثير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بوزارة الصحة بقطاع غزة والبالغ عدددهم (9495)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (370)، وقد خلصت الدراسة إلى:

- § مستوى توفر جودة الحياة الوظيفية كان متوسط؛
- § مستوى ممارسة القيادة التحويلية بوزارة الصحة كان متوسط؛

§ أبعاد القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية) تؤثر إيجابياً على جودة الحياة الوظيفية؛
 § العدالة الإجرائية تتوسط كليا العلاقة بين التأثير الكاريزمي وجودة الحياة الوظيفية وجزئياً العلاقة بين الاعتبارات الفردية وجودة الحياة الوظيفية.

14. دراسة (Nanjundeswaraswamy and Swamy, 2015) والمتمثلة في مقالة، بعنوان:

Leadership Styles and Quality of Work Life In SMEs

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في (Bangalore) في الهند، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في (300) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الهند، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية وبلغ عددها (1092) موظفاً، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:
 § 25% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند تتوفر فيها جودة الحياة الوظيفية بنسبة جيدة؛
 § 56.6% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند تمارس النمط التحويلي؛
 § ترتبط وبدرجة كبيرة كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية مع بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل، العلاقة والتعاون، واستقلالية العمل).

15. دراسة (Gillet et al, 2013)، والمتمثلة في مقال، بعنوان:

The Mediating Role of Organizational Justice in The Relationship Between Transformational Leadership and Nurses' Quality of Work life: A cross-Sectional Questionnaire Survey.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم أسلوب القيادة التحويلية ومستوى كل من العدالة التوزيعية والتفاعلية في الوحدة، وتقييم مستوى جودة الحياة الوظيفية، وقياس أثر القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية وكذلك دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والمشاركة في العمل لدى الممرضات والممرضين، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الممرضات والممرضين في (47) وحدة مختلفة لأمراض الدم والأورام في فرنسا، واختيرت عينة عشوائية بلغت (343)، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:

§ العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية تتوسطان بشكل كامل العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية.

§ جودة الحياة الوظيفية للممرضات والممرضين ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستوى إشراكهم في العمل.

خامساً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد مراجعة الدراسات السابقة نستخلص:

§ وجود ندرة في الدراسات التي تناولت دراسة القيادة الإدارية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية؛

§ ندرة الدراسات العربية التي تناولت بالدراسة التطبيقية موضوع جودة الحياة الوظيفية؛

§ قلة الدراسات الجزائرية فيما يخص جودة الحياة الوظيفية - في حدود اطلاع الطالبة -؛

§ معظم الدراسات السابقة تناولت كل متغير إما كمتغير تابع أو مستقل ولم تتم دراسة متغيرات الدراسة الثلاثة مجتمعة في دراسة واحدة في البيئة العربية، أو حتى الأجنبية؛

§ تقترب الدراسة الحالية من دراسة (محمود عبد الرحمن الشنطي، 2016) وتختلف عنها كونها أشمل منها حيث بالإضافة للقيادة التحويلية سوف تتم دراسة كذلك القيادة التبادلية وتوسيط العدالة التنظيمية في هذه العلاقة؛

§ وتقترب كذلك من دراسة (Nanjundeswaraswam&Swamy 2015)، ولكنها تختلف عنها في أنها تدرس العدالة التنظيمية كمتغير وسيط؛

§ وتقترب كذلك من دراسة (Gillet et al 2013)، ولكنها تختلف في أنها تدرس بالإضافة للقيادة التحويلية القيادة التبادلية.

وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الربط بين عدة متغيرات نادرا ما قامت البحوث والدراسات السابقة خاصة في البيئة الجزائرية والعربية بالربط بينهم، وهذا يُعد تطبيقاً جديداً.

هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة ارتأينا أن نقسمها إلى خمسة فصول أساسية حيث:

سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الإدارية وأنماطها الحديثة وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية القيادة الإدارية، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى مداخل ونظريات القيادة الإدارية، أما في المبحث الثالث فسننتقل إلى الأنماط القيادية الحديثة (النموذج المقترح للأنماط القيادية الحديثة).

أما في الفصل الثاني فسنتناول الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية جودة الحياة الوظيفية، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى أساسيات جودة الحياة الوظيفية، أما في المبحث الثالث فسننتقل إلى النموذج المقترح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

أما في الفصل الثالث فسنتناول تحليل طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأنماط القيادية الحديثة والعدالة التنظيمية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية العدالة التنظيمية، بينما سنتطرق في المبحث الثاني لأبعاد العدالة التنظيمية، أما في المبحث الثالث فسننتقل إلى العلاقة النظرية بين الأنماط القيادية الحديثة جودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية.

أما في الفصل الرابع فسنتناول منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى لمحة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالحلقة، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما في المبحث الثالث فسننتقل إلى اختبارات الصلاحية وخصائص العينة المدروسة.

أما في الفصل الخامس فسنتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى اختبار مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الموظفين بمديرية توزيع

الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى اختبار فرضية الأثر المباشر، بينما سنتطرق في المبحث الثالث إلى اختبار فرضية الأثر غير المباشر، وأخير في المبحث الرابع سنتطرق لاختبار فرضية الفروقات. وستختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نتعرض فيها إلى أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها والميدانية، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول:

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإدارية

النظري للقيادة الإدارية

وانماطها الحديثة

وانماطها الحديثة

تمهيد

تعتبر القيادة من المواضيع التي تم تناولها بشكل كبير من قبل الباحثين والمؤرخين والكتاب والفلاسفة ورواد الفكر الإداري المعاصر، ويعود ظهورها إلى التكوينات البشرية على مستوى الأسرة لإدارة شؤونهم الأسرية والعائلية، أو على مستوى القبيلة لإدارة شؤون القبيلة وقيادتها نحو الاستقرار والبقاء وبناء العلاقات مع الغير، أو على مستوى الدولة لإدارة الشؤون المختلفة للدولة وقيادتها نحو بناء مجتمع قوي متميز قادر على مجابهة الصعاب والتحديات.

كما أصبحت القيادة الإدارية المحرك الرئيسي لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق وعصر المنافسة، وتعتبر الركيزة الأساسية فيها ومن خلالها يكتب لها النجاح أو الفشل، وتشكل المحرك الأساسي لكافة العمليات التي تقوم المؤسسة بتنفيذها، فضلا عن دورها في توجيه الموظفين حول كيفية تنفيذ الواجبات والمهام المناطة إليهم، وإذا كان للقيادة أهمية منذ قدم التاريخ، فقد ازدادت تلك الأهمية في ضوء الظروف البيئية المحيطة والتي تتسم بالتعقيد الشديد والتغير المستمر، والتطور السريع في بيئة الأعمال مما جعل الاكتفاء بالأساليب النمطية في القيادة أمرا غير مجدي بل استلزم على القادة الإداريين أن يطوروا من فكرهم وأساليبهم المعتمدة بالشكل الذي يساير هذا التغير البيئي، حيث وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفؤة والفعالة، إلا أن ما صلح منها في الماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو مستقبلا.

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: مداخل ونظريات القيادة الإدارية.

المبحث الثالث: الأنماط القيادية الحديثة (النموذج المقترح للأنماط القيادية الحديثة).

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

للقيادة مفاهيم وتعريف متعددة نظراً للتعدد والتنوع الكبير بين المفكرين الذين تناولوا هذا الموضوع، والقائد الإداري لديه مهارات وقدرات قيادية تمكنه من قيادة مؤسسته أو إدارتها بكل كفاءة وقدرة، وهو ما يعد رأس المال الحقيقي وعليه من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الجذور التاريخية للقيادة مروراً إلى تحديد معنى القيادة وصولاً إلى تعريف القيادة الإدارية وأهميتها وأخيراً سنتناول المهارات القيادية.

المطلب الأول: الجذور التاريخية للقيادة

شهدت الإدارة تطورات كثيرة في المفاهيم مثل: (الإدارة بالأهداف إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة...)، وفي الأساليب (كما في حلقات الجودة، فرق العمل، أساليب حل المشكلات،... الخ)، وكان الهدف الأساسي من كل هذه التطورات هو ترشيد الإدارة من أجل تحسين الكفاءة والإنتاجية والأداء، والشيء نفسه يمكن قوله مع القيادة، ولعل مما يزيد على ذلك أن القيادة، بفعل كونها تمثل الموقع الأول الأكثر تأثيراً في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات، فقد حظيت باهتمامات واسعة في الماضي والحاضر،¹ وعليه سوف نحاول أن نعطي لمحة مركزية حول الجذور التاريخية للقيادة من خلال بعض المراحل التي مرت بها.

أولاً: القيادة سلوك فطري

ظهرت في هذه المرحلة القيادة كسلوك دون الإشارة إليها كمصطلح صريح، أو دون أن تتم دراستها كحقل علمي مستقل حيث كانت تمارس القيادة كسلوك فطري، كما هو الحال في القبائل البدائية والمجتمعات الإنسانية الأولى، إذ كان أفراد التجمع الواحد يلجأون إلى من هو أقواهم أو أكثرهم حكمة أو أكبرهم سناً ليقودهم وليوجههم، إن الظهور الطبيعي للقيادة قد برز من غريزة البقاء، حيث كان تأمين الطعام والمساكن يتطلب نوعاً من الجهد التعاوني، والذي يتطلب بدوره شكلاً من أشكال القيادة، التي كانت غالباً ما تتمثل برب الأسرة، والذي يكون أكبرها سناً وتشير الكثير من الرسومات والحفريات المكتشفة إلى وجود قائد لكل تجمع من التجمعات الإنسانية القديمة.²

ثانياً: القيادة في الفكر الإداري القديم

بنمو الأسر إلى قبائل، وتطور القبائل إلى تجمعات، تطلب هذا التحول ظهور نماذج أكثر تعقيداً من القيادة، إذ بدأت الحياة تصبح أكثر تنظيمًا وتعقيدًا، وتشير الرقيم الطينية السومرية المكتشفة إلى وجود الممارسات الإشرافية والقيادية وأن أرفع المناصب القيادية في تلك المرحلة في المجتمع السومري كانت القيادة الدينية بمختلف أشكالها، وكذلك الحال في الدولة البابلية والتي كان يوجد فيها تقسيم لطبقات المجتمع وأعلى الدرجات القيادية فيها كانت

¹ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الأردن: دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015، ص: 44.

² - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص: 300.

القيادة السياسية والقيادة الدينية،¹ وكذلك الحال في الحضارات القديمة ففي الحضارة الصينية القديمة حظيت القيادة باهتمام كبير خاصة فيما بعد (2357 ق.م) فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور (Yao) بعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة، وفي عهد إمبراطور الصين العظيم (Shen) الكبير حوالي (2200 ق.م) شهدت الإدارة الصينية مستوى عال من الدقة والتنظيم، وفي عام (1100 ق.م) كان دستور (Zhao) بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الإمبراطور نفسه، كما عرفت الإدارة الصينية نظام استخدام المستشارين، وقد رأى (Confucius) أنه يجب على القائد عند معالجته لأي مشكلة أن يضع في اعتباره آراء تابعيه وأن يتيح لهم الفرصة لإبداء آرائهم،² كما أسهم (Confucius) في مجال القيادة بتصوره لبعض السمات التي رأى ضرورة توافرها في الشخص لتؤهله للعمل القيادي وأهمها: توافر المعرفة، حيث إذا ما اكتسب هذه الصفة أمكنه أن يصبح معلما، وإذا ما استطاع أن يكون معلما أصبح مؤهلا لوظائف حكومية عالية وهذا ما يؤهله أن يكون حاكما، كما نصح رجل الإدارة بإتباع الأسلوب القائم على الحكمة والقدوة الحسنة،³ أما في الحضارة المصرية القديمة (القرن 13 قبل الميلاد) فقد عملت على تدريب كبار موظفي الدولة، وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما طبقت نظاما للحوافز يقوم على تقديم المشجعات المادية والمعنوية للموظفين، وهذا ما عرفته الإدارة الحديثة وأدركت أهميته لديمقراطية الإدارة، كما أن تنظيم الجهاز الحكومي وتنسيقه، يدل على المهارة الإدارية لدى المصريين القدماء والتي تعتبر أهرام مصر شواهد ناطقة عليها، وبالرغم من المبادئ القيادية التي عرفتها الإدارة اليونانية والتي ساهمت في تطوير القيادة فإنه يؤخذ على الإدارة اليونانية في مجال القيادة عدم اشتراطها توافر مؤهلات معينة أو توافر الخبرة لدى الرؤساء.⁴

ثالثا: القيادة في الفكر الإداري الحديث

إن تطور القيادة في التفكير وأبعاده المرتبطة بالمفاهيم والأساليب كان بشكل كبير إلى الحد الذي أصبح البعض يتحدث ليس فقط عن فن القيادة وإنما أيضا عن علم القيادة،⁵ وقد كانت أولى الدراسات العلمية في مجال القيادة في نهايات القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين،⁶ وفي هذا السياق من تطور القيادة حدد (Bryman) مراحل تطور القيادة حتى عام (1980) وقد تبنى في ذلك المدخل التاريخي، وأنه في كل مرحلة هناك هيمنة وبرز جانب من القيادة وهذه المداخل التي تطورت فيها القيادة: مدخل السمات (1880 - 1940)، والمدخل السلوكي (1940 - 1960)،

¹ - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 300.

² - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2010، ص: 21-22.

³ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2009، ص: 31-32.

⁴ - نفس المرجع أعلاه، ص: 28-38.

⁵ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

⁶ - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 304.

والمدخل الموقفي (1960-1980)، والمدخل الحديث من (1980) إلى يومنا هذا،¹ وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في المبحث القادم.

من خلال ما سبق نستخلص أن القيادة قديمة قدم الإنسانية حيث أشارت الدراسات إلى وجود القيادة كسلوك فطري في الحياة البدائية، ومع ظهور القبائل ظهرت الممارسات القيادية متمثلة في قائد القبيلة، والدراسات العلمية لم تظهر إلا مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة

تعددت مداحل الاهتمام بالقيادة في العديد من فروع البحث العلمي سواء في مجال علم الاجتماع، أو علم الإدارة أو علم النفس الإداري أو علم السياسة، كما استخدم مصطلح القيادة في العديد من الميادين سواء الميدان العسكري أو الميدان الإداري أو الميدان السياسي وغيرها، ومن ثم تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة بتعدد هذه المداحل والميادين، ومن خلال هذا المطلب سنتناول تعريف القيادة لغة، ثم التعريف الاصطلاحي، وصولاً إلى التفريق بين القيادة وبعض المصطلحات.

أولاً: تعريف القيادة لغة

1. القيادة في الفكر اليوناني

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن المصطلح الإنجليزي (**leadership**) مشتق من الفعل **يفعل** أو يقوم بمهمة ما، وذلك كما ذكر (**Arendt**) لان الفعل اليوناني (**Archein**) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (**Agere**) ومعناه يحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئيين: بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون، وذهب (**Arendt**) إلى العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه.²

2. القيادة في اللغة العربية

لا يوجد في اللغة العربية مصطلح دقيق مرادف لمعنى المصطلح الإنجليزي (**Leadership**) ولكن تم استعمال مصطلح القيادة كمرادف له، حيث اشتق من الفعل قاد يقود والتي تعني في الأصل (**Conduire**) باللغة الفرنسية أو (**Drive**) باللغة الإنجليزية والتي تعني باللغة العربية السياقة، وأول من قام بالتفريق بين الفعل قاد والفعل ساق هو الفيلسوف (**ابن منظور**).³ حيث قال (**ابن منظور**): القود نقيض السّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 44-15.

² - عبد الرحمان سيار، **القيادة الفعالة**، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 3-4.

³ - نسيم حدير، **مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية**: دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة بومرداس، 2015، ص: 06.

خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة،¹ وفي هذا المعنى اللغوي إشارة إلى أن مكان القائد في المقدمة ليكون دليلاً لجماعته ومحفزاً ومرشداً لهم.

ثانياً: تعريف القيادة اصطلاحاً

إن مفهوم القيادة يعاني كغيره من المفاهيم من عدة مشكلات، كأن يعرف بأكثر من معنى، أو يستخدم بالترادف مع مفهوم آخر، أو يتم تعريفه في ضوء أحد عناصره فقط، فيصبح كمن يعرف الكل بأحد أجزائه، أو يتم تضمينه بعض عناصر تدخل في تعريف مفهوم آخر، أو يعرف في ضوء مفهوم أعم منه،² وفي ما يلي تعريفات بعض الكتاب والباحثين:

- عُرِّفَتْ بأنها قدرة الفرد على التأثير على فرد أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم، لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.³
- كما عُرِّفَتْ بأنها القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق الأهداف التي يرغبون فيها.⁴
- وعُرِّفَتْ كذلك بأنها الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات.⁵
- وعُرِّفَتْ بأنها إمكانيات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأفراد لغرض تحقيق أهداف مشتركة.⁶
- وعُرِّفَتْ كذلك بأنها علاقة تأثير بين القائد والأتباع بقصد إحداث تغيير فعلي يعكس أهدافهم المشتركة.⁷
- كما عُرِّفَتْ بأنها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.⁸
- وعُرِّفَتْ أيضاً بأنها التأثير لا أكثر ولا أقل.⁹
- كما عُرِّفَتْ أيضاً بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.¹⁰

¹ - أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، الأردن: دار صادر، المجلد 12، ط 1، 2000، ص: 315.

² - راح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، القيادة - دراسة حديثة -، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص: 16.

³ - Likert Rensis, New Patterns of Management, USA: McGraw-Hill Book company, 1961, p:03.

⁴ - Ordway Tead, the Art of Leadership, USA : McGraw-Hill Book, 1935 p : 20.

⁵ - أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، الأردن: دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص: 15.

⁶ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، 2007، ص: 222.

⁷ - Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, Organizational Behavior: Managing People and Organization, USA: Houghton Mifflin company, 1995, p: 297.

⁸ - سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص: 146.

⁹ - جون سي ماكسويل، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، السعودية: مكتبة جرير، الطبعة الخامسة، 2014، ص: 13.

¹⁰ - محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى،

2008، ص: 57.

- كما عُرِّفت بأنها عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بجشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة والأتباع.¹
 - وعُرِّفت أيضا بأنها مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الفرد يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.²
 - وعُرِّفت كذلك بأنها عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الأفراد في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتلك الأهداف.³
 - وعُرِّفت أيضا بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصائص شخصية القائد والمرؤوسين وخصائص المهنة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط - وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر عال من تماسك الجماعة.⁴
- من خلال ما سبق يمكننا القول بأن تعاريف القيادة قد تباينت وتعددت بتباين وتعدد مداخل ومحاور الاهتمام بها فهناك من عرفها من خلال صفات القائد وهناك من عرفها من خلال السلوك القيادي الذي يتبعه القائد في حين هناك من عرفها بأنها عملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة ومن عرفها بأنها التأثير، مما أدى إلى عدم الاتفاق على تعريف مقبول للقيادة، ولكن أغلب التعريفات تتفق على وجود عناصر للقيادة تتمثل في:
- § وجود قائد.
 - § وجود جماعة من الأفراد.
 - § تقوم القيادة على التأثير في الآخرين، إذ أن التابعين يقبلون توجيهات القائد طواعية.
 - § وجود هدف معين تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
- وبمكننا استخلاص التعريف التالي: القيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الفرد حيث تمكنه من التأثير في الجماعة في ظل تفاعل صفاته الشخصية مع موقف معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه.

¹ - فيليب سادلر ترجمة هدى فؤاد محمد، القيادة، مصر: مجموعة النيل العربية، ، الطبعة الأولى، 2007، ص: 17.

² - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2013، ص: 18.

³ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مصر: مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2007، ص: 319.

⁴ - رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

ثالثاً: القيادة وبعض المفاهيم المشابهة

1. القيادة والإدارة

حاول الباحثون التفريق بين القيادة والإدارة واختلفت الآراء حول ذلك فمنهم من اعتبر القيادة وليدة الموقف، أما الإدارة فهي عملية مستمرة ومنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة،¹ ومن أجل توضيح الفرق بين القيادة والإدارة نقدم مجموعة من آراء الباحثين وقبل ذلك نقدم تعريف الإدارة.

عُرِّفت الإدارة بأنها أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية، كما عُرِّفت فقد بأنها عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.²

- في المقالة الكلاسيكية التي نشرت عام (1992) في دوريات مدرسة التجارة بجامعة هارفرد تحت عنوان (المديرون والقادة) وُجد أن هناك اختلاف كبير بين القادة والمدراء، فكل منهما نمط مختلف من الأتباع، له دوافعه المختلفة في التفكير والتصرف،³ والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول (1-1) المقارنة بين المدراء والقادة

وجه المقارنة	المدراء	القادة
الموقف تجاه الأفراد	ينظرون إلى الأهداف بشكل غير شخصي	يتعاملون مع الأهداف بشكل شخصي
النظرة إلى العمل	ينظرون إليه كعملية تمكين تتضمن (وضع الإستراتيجيات، صناعة القرارات، والتخطيط، والتفاوض ومنح المكافآت، وإجبار الموظفين على تنفيذ الأوامر، وتنفيذ المهام المتفق عليها	يقومون بتطوير أساليب جديدة لعلاج المشكلات غير العادية ويقومون بنقل أفكارهم من خلال صور مثيرة وملهمة
العلاقات مع الآخرين	يميلون للتعامل مع الأفراد	علاقتهم مع الآخرين تعتمد أكثر على العاطفة والبدئية
الشعور بالذات	يحاولون التكيف مع الحياة بشكل مباشر	حياتهم تتميز بوجود صراع مستمر من أجل الوصول إلى إحساس بالانضباط والنظام

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: فيليب سادلر - ترجمة هدى فؤاد محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 38-39.

¹ - محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2014، ص: 56.

² - مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، مصر: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، 2007، ص: 13.

³ - فيليب سادلر ، مرجع سبق ذكره، ص: 38-39.

- والإدارة لها دلالة أكثر من حيث التركيز على الجوانب المنطقية والعقلية، وكعملية معنية بعقول الأفراد أكثر من قلوبهم، فالإدارة تركز على: (الكفاءة، التخطيط، العمل المكتبي، الإجراءات، القواعد والقوانين، الرقابة، التماسك)، والقيادة تكون معنية أكثر بأخذ المخاطر في الحسبان، الديناميكية، الخلق والإبداع، التغيير.¹
 - والقيادة تهتم بالكليات (اختيار العمل الصحيح)، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل)، كما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.²
 - والقيادة مكتملة للإدارة وليست بديلاً لها، حيث أن هذه الأخيرة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات وتخصيص الموارد الضرورية، أما القيادة تهتم بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات، وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، وتعمل على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب على كل المعوقات وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة.³
 - فالإدارة ترتبط ارتباطاً مباشراً وقويًا بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين، بينما القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع الموظفين، وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لا إكراههم، لأن القيادة هي من صنع القائد نفسه، وطريقته في التعامل والتأثير، بينما الإدارة هي تجسيدا للبيروقراطية من حيث الارتباطات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتعامل مع المألوف والأمر الواقع، الإدارة معنية بالحاضر أما القيادة فتعني التغيير، من هنا ينظر لرجل الإدارة على أنه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار، أما القائد فهو داعية تغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم.⁴
 - ولكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كل منهما، فالقيادة هي القدرة على التأثير على الأفراد من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية، في حين أن الإدارة هي القدرة على توجيه الموظفين وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بالمركز الإداري.⁵
- من خلال ما سبق يمكننا القول بأنه بالرغم من اختلاف وجهات النظر بين الباحثين في تحديد الفرق بين القيادة والإدارة إلا أنها تتفق كلها على أن القيادة ليست الإدارة ويمكننا القول أن القيادة هي فرع من علم الإدارة.

¹ - سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012، ص ص: 09-10.

² - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ - John Kotter, qu'est-ce que le leadership?, Harvard Business Review: IN le Leadership, France: Editions d'organisation, 6ème éd, 1999, p-p: 58-60

⁴ - عبد الرحمان سيار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23-24.

⁵ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

وفي هذا مجال نذكر ما قاله (Jim Karr): "لكن ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائدا ناجحا".¹

2. القيادة والرئاسة

القيادة تتبع تلقائيا من الجماعة، والقائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم له، أما الرئاسة فهي مفروضة عليهم وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، واستمرارها رهن بنظام وضع رسمي محدد يقر سلطة الرئيس، والرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء العمل، مع التدخل لحل المشكلات وعلاقته بالمرؤوسين تقوم على أساس الاختصاصات والمسؤوليات والسلطة الرسمية المقرر أن يمارسها.² ويمكننا توضيح الفروقات أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-02): مقارنة بين القيادة والرئاسة

القيادة	الرئاسة
القيادة تتبع من قدرة القائد على التأثير، ومن قبول الجماعة لهذا القائد، وشعورهم بحاجتهم الماسة إليه، فالجماعة وقبولها هو مصدر سلطة القائد.	تعتمد الرئاسة في جوهرها على السلطة الرسمية المفوضة إلى الرئيس من السلطات الأعلى، (سلطة الوظيفة ذاته).
القيادة ترتبط في الأصل بشخصية القائد الفرد ذاته وليس الوظيفة التي يشغلها هذا القائد، وبالتالي قد نجد في بعض الأحيان أن القائد في جماعة معينة هو مجرد عامل عادي ولا يتمتع بأي سلطات وظيفية رسمية	ترتبط الرئاسة بالوظيفة أكثر، وتعتمد أساسا على السلطة الرسمية الممنوحة لرئيس.
يختار الهدف المراد تحقيقه بناء على رأي الجماعة التي يتزعمها هذا القائد.	يختار الرئيس الهدف المراد تحقيقه بنفسه، أو تحدده له السلطات العليا.
تتميز القيادة بوجود مشاعر مشتركة كثيرة بين القائد من جهة وبين أتباعه من جهة أخرى لأن القيادة تقوم على الحب والافتتاع من الجماعة بقائدها، لأن الجماعة هي مصدر سلطة القائد، وهي التي تختاره وهي التي تستطيع عزله في أي وقت.	توجد مشاعر مشتركة قليلة بين الرئيس وبين مرؤوسيه، وقد يوجد تباعد بين الرئيس وبين أتباعه، بل إن الرئيس يحاول في بعض الحالات الاحتفاظ ببعض التباعد بينه وبين مرؤوسيه، وذلك بغرض الحفاظ على هيئته الشخصية وهيبة وظيفته.

المصدر: علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص: 371-372.

يمكننا القول بأنه يمثل المرؤوسون للقائد من قوة تأثيره بينما يمتلكون للرئيس بقوة القانون.

¹ - عبد الرحمان سيار، مرجع سبق ذكره، ص: 23-24

² - رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

3. القيادة والقوة

عرف البعض القوة على أنها قدرة الفرد على التأثير في القرارات، بينما عرفها آخرون بأنها القدرة على جعل فرد ما يؤدي شيئاً ما، أو جعل الأشياء تحدث على النحو المرغوب، وعرفها فريق ثالث بأنها القدرة على التأثير في سلوك وقرارات الأفراد، أما علاقة القوة بالقيادة فتتمثل في أن القيادة الفعالة تعتمد في تأثيرها على المرؤوسين، للقيام بالأداء المرتفع، الذي يحقق الأهداف التنظيمية على استخدام المدير للقوة.¹

المطلب الثالث: تعريف القيادة الإدارية وأهميتها

بعدما تطرقنا في المطلب السابق لمفهوم القيادة والفرق بينها وبين الإدارة سنحاول في هذا المطلب تعريف القيادة الإدارية، والتطرق لأهميتها

أولاً: تعريف القيادة الإدارية قُدمت مجموعة من التعريفات للقيادة الإدارية نذكر منها:

- عُرِّفَتْ بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم لتحقيق أهداف مشتركة.²
- وعُرِّفَتْ القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير على الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.³
- وعُرِّفَتْ كذلك بأنها القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم، واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المؤسسة في إطار ظروف ومواقف معينة، وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد.⁴
- وعُرِّفَتْ أيضا بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.⁵
- وعُرِّفَتْ كذلك بأنها قدرة الفرد على تعبئة جهد الآخرين وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق هدف مراد تحقيقه، وهذا التأثير الذي يحدثه الفرد تجاه الآخرين من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة قد يقوم به المديرون في المؤسسة أو يقوم به رؤساء المؤسسات غير الرسمية.⁶

¹ - طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، مصر: دار الفكر الجامعي، 2007، ص: 563.

² - Koontz, H.O'donnell, **Management. Principes et Méthodes de Gestion**, Canada: Mac Grawhill, ,1980 , p: 490.

³ - نوال بوعلاق ويحيي سعدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة المسيلة، العدد (11)، 2014، ص: 186.

⁴ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

⁵ - زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2008، ص: 25.

⁶ - محمد عبد الرشيد علي، إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، اليمن: إصدارات وزارة الثقافة والسياحة، 2004، ص: 202.

- وعُرِّفَت كذلك بأنها التعبير عن مجموعة العناصر أو المقومات القانونية والشخصية الاجتماعية، التي توجد لدى شخص معين، أو مجموعة أشخاص، ضمن مؤسسة ما، وبالقدر الذي يمكنهم من التأثير والتحكم بصورة أو بأخرى في الأفراد الموظفين في هذه المؤسسة وجعلهم يعملون على تحقيق أهدافها بفعالية.¹

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص التعريف التالي: القيادة الإدارية هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها المدراء في المؤسسات، - مع استخدام السلطة الرسمية - والتي تمكنهم من التأثير في الجماعة في ظل تفاعل صفاتهم الشخصية مع موقف معين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمؤسسة من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للموظفين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع الحفاظ عليهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل".²

كما تعد القيادة الإدارية خاصية يجب أن يتحلى بها الرئيس الإداري ليتمكن من إنجاز أهدافه بأقل ما يمكن من التكلفة، لذلك فإنه يستخدم من أجل النجاح طرق اتصال فعالة مع مرؤوسيه وأنظمة حوافز مشجعة لهم، بهدف كسب رضاهم وزيادة التزامهم نحو المؤسسة وأهدافها وأحياناً به شخصياً ليوصلهم إلى حيث يريد، وتعمل القيادات الإدارية على توجيه الموظفين وتحفيزهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك تتحقق أهميتها بصورة أوسع.³ كما تكمن أهمية القيادة الإدارية في ما يلي:⁴

- § حلقة الوصل بين الموظفين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- § أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات؛
- § تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- § السيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛

¹ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 157.

² - وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، سوريا: جامعة دمشق، 2003، ص: 6.

³ - محمد عبد الرشيد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

⁴ - بشير العلاق، القيادة الإدارية، الأردن: دار البازوري، 2010، ص: 53.

§ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛

§ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛

§ تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

كما أن أهمية القيادة الإدارية تنبع من عدة أمور هامة، فبدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، وبدونها تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية، والتأثير، ودونها يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة فعاليتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال القيادة الإدارية يمكن مساعدة المؤسسة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه، ومن خلالها يمكن مساعدة المؤسسة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة، كما أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.¹

وأكد معظم رجال الفكر الإداري أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، كما أصبحت القيادة الإدارية كمييار يتم على ضوءه تحديد نجاح أي مؤسسة، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري.²

من خلال ما سبق يمكننا القول أن القيادة الإدارية تستمد أهميتها من أهمية العنصر البشري، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه، ومن أجل الاستفادة القصوى من الموارد البشرية لابد من توفر قيادات ذات كفاءة عالية، كما أنها جوهر العملية الإدارية فمن دون القيادة لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج ويفقد التخطيط والتنظيم والرقابة فعاليتهم

المطلب الرابع: مهارات القيادة الإدارية

تتأثر ديناميكية القيادة بعدد ونوع المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري، وتُعرّف على أنها قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق، ومما لاشك فيه أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب مهارات أساسية وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.³

¹ - عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

³ - عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

وقد اختلف الباحثون في تحديد المهارات القيادية اللازمة للقيادة الإدارية وفي ما يلي بعض الآراء.

حسب الباحثين في الإدارة فإنه يمكن تصنيف المهارات القيادية إلى:

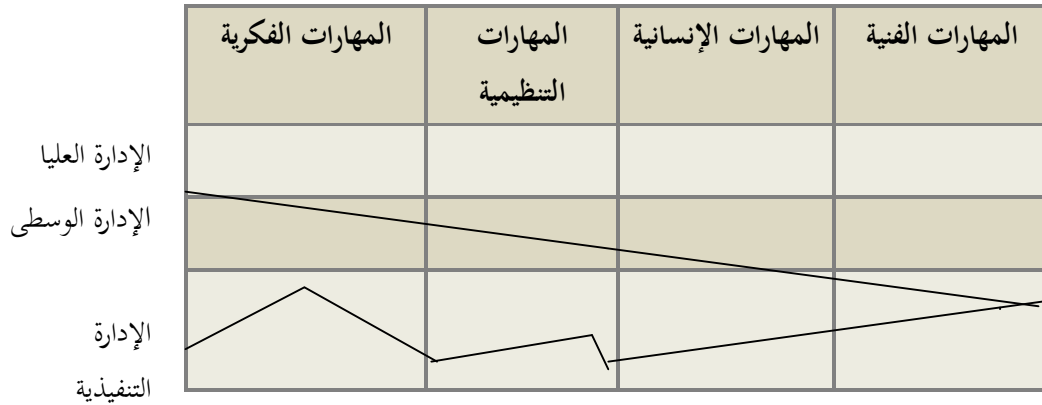
Ø **المهارات الفنية:** وهي أن يكون القائد مجدا لعمله ومتقنا له، وعلى إلمام شامل بعمل مرؤوسيه ومتطلبات تحقيقه، إضافة إلى تنمية قدرته بتميز، في استخدام المعلومات وتحليلها، وأن يكون على معرفة بالوسائل والطرق المتاحة لإنجاز الأعمال.¹

Ø **المهارات الإنسانية:** وتعني قدرة القائد على بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه، وذلك من خلال معرفته بميول واتجاهات المرؤوسين وفهم لمشاعرهم وتقبل لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، مما يفسح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار وحسن الانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.²

Ø **المهارات التنظيمية:** هي أن ينظر القائد إلى المؤسسة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.³

Ø **المهارات الفكرية:** تعرف على أنها قدرة القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة، والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، وما تؤثره على العمل المؤسسي فالقائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكرا للأفكار الجديدة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها قادرا على وضع الحلول واختيار البدائل.⁴ والشكل التالي يوضح كيفية توزيع المهارات القيادية

الشكل رقم (1-01): المهارات القيادية حسب السلم الإداري



المصدر: محمد عبد الرشيد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

¹ - محمد عبد الرشيد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

² - محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص: 212.

³ - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

⁴ - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص:ص:

من خلال الشكل (1-01) نستخلص أن أهمية هذه المهارات نسبية، فالمهارات التنظيمية والفكرية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون المهارات الإنسانية والفنية هامة في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية.

- كما تتمثل مهارات القيادة الإدارية في ما يلي:¹

❖ **تفويض السلطة:** وتعني مشاركة ومقاسمة الأتباع أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين، إن امتلاك القائد لمثل هذه المهارة يدفع الأتباع (أعضاء فريق العمل) للمساهمة في صناعة واتخاذ القرار المحقق لغايات وأهداف المؤسسة، وبالتالي دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل إن لم يكن كلها؛

❖ **الحدس:** وهي القابلية على التوقع (التنبؤ) بالتغيير ووقوع الأحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤيا وعمق تفصيلي، وتبني المخاطرة وبناء الثقة، لا بد للقادة الجيدين امتلاك روح المبادرة وقبول التغيير آجلا أو عاجلا، فنجدهم يتحركون وبسرعة لخدمة الزبائن واقتناص فرص التنافسية الإيجابية، وتسخير قوى المؤسسة لصالحها وصالح منتسبيها؛

❖ **فهم الذات:** وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه، تسعى بعض المؤسسات إلى تعريض بعض الموظفين فيها إلى فرص التحدي، للتعرف على قدراتهم وإمكاناتهم، واختبارها في الوقت نفسه من أجل اكتساب مهارات معينة والكشف أيضا عن مواطن الضعف والقوة لديهم؛

❖ **التبصر:** وهي قدرة القائد على التصور والتخيل والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل القريب للعمل على جني الإيجابيات لصالحها، والقائد الذي يتمكن من تصور مستقبل مؤسسته من خلال نشاطها ويترجمه إلى خطة عمل فعلية يكسب الثقة العالية والتفاف مرؤوسيه حوله؛

❖ **قيم الانسجام:** وهي قدرات القائد على فهم واستيعاب المبادئ المسيرة للمؤسسة وقيم الموظفين والعمل على إحداث الانسجام والتوافق بينهما، فإذا كانت معتقدات المؤسسة وقيم الموظفين على طريقي نقيض، فإن ذلك سيضع إدارة القمة أمام مسار حرج، ففي حالة اختيار أحدهما يفقدها مكانتها في البيئة، لذا يقتضي الحال أن يبادر القائد للتوفيق بينهما ورسم الطريق الأفضل للمؤسسة.

- وهناك من قدم المهارات التالية:²

❖ **التخطيط وتحديد الأولويات:** فالقدرة على التخطيط ووضع السياسات وتحديد الأولويات واختيار الوسائل لبلوغ الأهداف إنما يعتبر من أبرز المهارات التي يجد بالقائد الإداري امتلاكها؛

❖ **التنظيم والبناء المؤسسي:** تعتبر القدرة على التنظيم وإقامة البناء المؤسسي بدلا من البناء الفردي من أهم المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها؛

¹ - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - منظور كلي -، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 319-318.

² - رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 26-27.

Ø **المحافظة على أداء النظام لوظيفته:** تعتبر المحافظة على أداء النظام لوظيفته من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري امتلاكها، وتتجلى هذه الوظيفة من خلال امتلاك القائد الإداري القدرة على تجميع وتخصيص الموارد، وبناء روح الفريق واختيار الطرق والإجراءات المناسبة والتوجيه والتفويض والتنسيق وتوفير الحوافز والتقرير والتقييم واعتماد المساءلة؛

Ø **وضع جدول الأعمال وصناعة القرار:** إن وضع جدول الأعمال للاجتماعات الرسمية وتحديد آلية لصناعة القرار

تعد من المهارات الأساسية للقائد الإداري، وذلك بهدف توفير الكفاءة والفاعلية لإدارة الوقت وصناعة القرار؛

Ø **إظهار الحكمة السياسية:** تبرز الحاجة إلى امتلاك القائد الإداري هذه المهارة من منظور أن القائد الإداري لا بد أن يمتلك الحكمة السياسية التي تؤهله لحل أية تناقضات أو صراعات قد تبرز بسبب الاختلافات في المواقف السياسية.

- بالإضافة إلى ما سبق، فالمهارات التالية للقائد الفعال في ظل الظروف والمتغيرات الدولية الجارية والمستقبلية:¹

§ أن يكون القائد قادراً على تحمل المخاطر وأخذها في الحسبان؛

§ أن يكون القائد شجاعاً في تحمل المسؤولية ولا يلقي باللوم على المرؤوسين في حالة الفشل؛

§ أن ينسب الأداء الجيد إلى مرؤوسيه؛

§ أن يكون قادراً على التعامل مع بيئات عمل تضم قوى عاملة متغيرة أو متعددة البيئات خاصة في

الشركات متعددة الجنسيات؛

§ أن يخرج بالمؤسسة من النطاق المحلي المحدود، وينفذ منها إلى النطاق العالمي الواسع؛

§ أن يكون قادراً على بناء فرق العمل ومجموعات حل المشاكل، وبناء القيادة الذاتية لدى جماعات العمل،

وإتاحة المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات؛

§ يميل إلى النمط الديمقراطي في القيادة؛

§ أن يهتم بتحقيق أهداف مرؤوسيه كما يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكننا القول أنه على كل قائد أن يمتلك مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وبلوغ

أهداف المؤسسة، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المهارات، ولكن أغلب الدراسات أكدت على وجوب توفر

أربع مهارات أساسية للقيادة هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية، المهارات الفكرية.

¹ - سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

المبحث الثاني: مداخل ونظريات القيادة الإدارية

رغم كل الدراسات والأبحاث التي حظيت بها القيادة مازالت دوريات الإدارة تتناول القيادة بطريقة توحى بأن التراث الإداري الواسع في دراستها لازال غير كافي للإحاطة بها، وهذا يدل أن موضوع القيادة لازال يمثل موضوعا حيويا للدراسة والبحث، وعليه سيتم في هذا المبحث تناول أهم المداخل والنظريات التي تناولت القيادة الإدارية.

المطلب الأول: مدخل السمات ونظرياته

يقوم هذا المدخل على افتراض أساسي مفاده أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقيادة مجموعة من الخصائص الموروثة أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، من بين النظريات التي تصنف تحت هذا المفهوم نظرية الرجل العظيم التي تعتبر من الدراسات المبكرة في مجال القيادة وأساسها أن الجماهير تقاد بواسطة القلة المتفوقة فيها،¹ وكذلك نظرية السمات، والسمات هي الخصائص والمواصفات المميزة للقائد وتم استخدام هذا المدخل لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة.²

أولاً: نظرية الرجل العظيم

تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة، وحاولت دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين، لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم، مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة، وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص، فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة ويحظى بولاء أعداد كبيرة من الأفراد ينقادون طوعاً له،³ وتقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية - إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها السحر - وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرون على مر التاريخ.⁴

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال ذوي العظمة يبرزون بما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة ومواهب عظيمة تنطلق من حقيقة وراثية السمات وأن القادة يولدون ولا يصنعون وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:⁵

§ يمتلك الرجال العظماء حرية الإدارة المطلقة؛

§ يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛

§ يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

¹ - فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2014، ص: 25.

² - نسيم خدير ، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

³ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009، ص: 464.

⁴ - محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

⁵ - سامر جلدة، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 152-153.

ولقد ارتكزت هذه النظرية على الدراسات التي أكدت على أهمية العامل الوراثي في بروز القادة، من هذه الدراسات تلك التي قام بها (Wigom) حيث قال: "أن قصر الزوج بين أبناء تلك الطبقات-الراقية- على أفرادها فقط، يخلق في نهاية المطاف طبقات مختلفة بيولوجيا عن الطبقات الدنيا، ويجعل بزوغ القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالا"، ويدعم هذا الرأي (Bennis) حيث قال: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيان لا يمكنك تعلمهما"، فنظرية الرجل العظيم تعتبر أن القيادة مورثة وأن القائد يولد ولا يصنع، أي أن مصير المجتمعات هو رهن قيادات من عائلات مرموقة، فيجب أن تنتظر المجتمعات حتى يولد البطل، الذي سوف يقودها.¹

✚ **تقييم نظرية الرجل العظيم:** بالرغم من أنها المحاولة الأولى لتفسير ظاهرة القيادة إلا أنه تعرضت لبعض الانتقادات:²

ü عدم الاتفاق على تحديد السمات القيادية الوراثية التي تجعل من شخص ما قائدا أو رجلا عظيما؛

ü تعتبر الأفكار التي ركزت عليها هذه النظرية انعكاسا للظروف التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي والتي استمدت منها مغزاها؛

ü أهملت طبيعة الظروف المتغيرة التي قد لا يستطيع معها هذا الرجل العظيم ممارسة قدرته على التأثير؛

ü تجاهلت دور البيئة والمؤسسة في صنع جوانب مهمة في القائد، مثل الخبرة والمعرفة التي يمكن أن يكتسبها، والتي قد تؤهله لتسلم موقع قيادي.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أنه يحسب لها أنها مهدت

لدراسات ونظريات أخرى على غرار نظرية السمات.

ثانيا: نظرية السمات

نتيجة للجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات ومفادها أن بعض الأفراد يولدون وتولد معهم بذور القيادة للمستقبل، وظهر تأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي أظهرت أهمية التعلم والتجربة وامتلاك الأفراد سمات القيادة، فقد ظهرت نظرية جديدة عرفت ب (نظرية السمات) حيث اكتسبت هذه النظرية شهرة واسعة في المجالين الأكاديمي والتطبيقي، تدور فلسفتها حول إنفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم.³

¹ - فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص: 25-26.

² - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع صيدال - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2015، ص: 11.

³ - نعمة عباس الحفاجي، تطور فكر قيادة المنظمة - بين الأصالة والحداثة والمعاصرة -، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص: 13.

وتشير نتائج البحوث والدراسات إلى أنه لا توجد سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كل المجالات وسمات القائد الجيد لم تعد تختار على أساس افتراضي ولكنها أصبحت تشتق من نتائج الاختبارات والمقاييس العلمية التي تطبق بحرص وعناية.¹

وقد حدد (Fiedler) مفهوم السمات بأنها مقدار التماسك والاعتمادية بمقاييس خصائص الشخصية في التمييز بين القائد الكفؤ وغير الكفؤ، وأشار (Filley et al) إلى كونها أية خصائص مادية ونفسية تميز سلوك القادة.² وفي ما يلي بعض الصفات التي توصل إليها بعض الباحثين: وتم التوصل إلى عدد من الصفات يمكن إجمالها فيما يلي:³

ن المقدرة على فهم الأمور، الذكاء، وسرعة البديهة،طلاقة اللسان، والقدرة على التعبير عن أفكاره، الأصالة، العدالة، اليقظة؛

ن مهارة الإدارية والقدرة على التوصل، المبادرة، التخطيط، التنظيم، التقدير، اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم، الإنجاز، الثقافة، والتعليم، المعرفة، الواسعة بأمور العمل، المقدرة على الإنجاز ببراعة ونشاط؛

ن الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية: أي التصدي للعمل مع إرادة تحمل نتائج هذا العمل والشعور بعدم الرضا في حالة فشل هذا العمل، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح، الأيمان بالقيم، القدرة على التكيف، الحزم أي القدرة على التقرير والبعد عن صفة الشخص المتردد، السرعة في اختيار البدائل المناسبة، المقدرة على الإقناع والتأثير أي القدرة على إقناع الغير بأفكارهم، بحيث يستطيع التأثير في فكر الآخرين ومن ثم في سلوكهم، الحكم الصائب في الأمور، الأمانة، الاستقامة، النضج العاطفي، والعقلي، وجود الدافع الذاتي المحفز للعمل والإنجاز، الحدس أي الإحساس المرهف الذي يساعد الشخص على سرعة تفهم الأشخاص والأحداث والقدرة على توقع تلك الأحداث؛

ن روح المشاركة تعني الروح الاجتماعية الطيبة والمقدرة على التنسيق والتعاون وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم، القدرة على التركيز، روح الفكاهة والدعابة؛

ن الحيوية وقوة التحمل، الطموح، الإصرار، المبادرة، الشجاعة، القدرة على التنظيم، القدرة على التحليل، الاهتمام، الحساسية الاجتماعية، القوة، المعرفة الفنية، القدرة على التعاون، القدرة على اتخاذ أو صنع القرارات، القيادة؛

ن القدرة على تفهم الموقف وهذا يتطلب مستوى ذهني، ومهارة إنسانية، واجتماعية، وقدرة القائد إلى نقل مشاعره وأفكاره إلى فرد آخر في التعامل مع مرؤوسيه في تلبية حاجات المرؤوسين.

¹ - عبد الرحمان سيار، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

² - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

³ - محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 69-70.

كما أفرزت نتائج البحوث التي قدمت قوائم من سمات القائد الجيد، كما يلي:¹

Ø **السمات الجسمية:** وهنا نجد أن للقيادة ميل إلى أن يكونوا أطول وأثقل وزنا، خصوصا حين يشترط في القائد أن يكون أقوى من أعضاء الجماعة، وهنا نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا لأكثر حيوية وأوفر نشاطا من الأتباع؛

Ø **السمات العقلية المعرفية:** وهنا نجد أن القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الأتباع، خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية، كذلك لوحظ أن القائد يميل إلى أن يكون أغنى ثقافة ورقى معرفة وأوسع أفقا وأبعد نظرا وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وأحسن تصرفا وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية، وأحكم في الحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات؛

Ø **السمات الانفعالية:** وهنا نجد أن القادة يتصفون بالثبات الانفعالي، والنضج الانفعالي، وقوة الإرادة، والثقة في النفس ومعرفة النفس وضبط النفس؛

Ø **السمات الاجتماعية:** وهنا نجد أن القادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء، والقدرة على التعامل، مع الجماعة، كذلك نجد أن القائد أميل إلى الانبساطية وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، وأقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم، وكسب ثقتهم في أنفسهم، وهو أكثر أعضاء الجماعة ميلا إلى المشاركة وإسهام بشكل في النشاط الاجتماعي، وهو أقدر على خلق روح معنوية عالية في الجماعة وأبرع في شملها والإبقاء عليها؛

Ø **سمات عامة:** وهذه تشمل المظهر المعقول، والحفاظة على الوقت، ومعرفة العمل والإلمام والافتخار به، والأمانة وحسن السمعة والتمتع بصفات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية والتواضع.

✚ تقييم نظرية السمات القيادية:²

ü بالرغم من تركيزها على خصائص القائد إلا أنها لم تتفق على مجموعة محددة من السمات والخصائص، إضافة إلى إهمالها لمتغيرات الموقف، وهي بذلك فشلت في إيجاد نموذج ثابت للسمات التي تميز القادة من غيرهم؛

ü إن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية لمختلف هذه السمات ولم تفرق بين السمات المطلوبة وتلك الضرورية للحفاظ على مركز القيادة وتجاهلت تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة؛

ü تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة بمعنى أنها نظرت للقائد على أنه مستقل عن الموقف بينما هو عنصر من عناصر الموقف؛

ü إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القائد قد تتوفر أيضا في غير القادة، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توفر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا؛

¹ - عبد الرحمان سيار، مرجع سبق ذكره، ص: 36-37.

² - وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

نظريّة السمات لا يمكن تطبيقها عملياً فمن الصعب العثور على أشخاص تتوفر فيهم كل هذه السمات أو معظمها.

من خلال العرض السابق يمكننا القول أن نظرية السمات ترى ضرورة وجود خصائص معينة تميز القائد عن غيره، ولكن نرى اختلاف وجهات النظر في طبيعة هذه السمات وكذلك صعوبة توافرها في شخص واحد، وعليه فإن نجاح القيادة لا يعزى فقط لأهمية السمات التي يمتلكها الفرد لكي يكون قائداً، مما دفع الباحثين إلى دراسة سلوك القائد أي ممارسة تصرفاته أثناء عملية القيادة، فظهر المدخل السلوكي كرد فعل مباشر لنظرية السمات القيادية.

المطلب الثاني: المدخل السلوكي ونظرياته

بعد أن تبين للدارسين والباحثين عدم وجود مجموعة متفق عليها من الخصائص والصفات القيادية الإدارية، توجهوا نحو معايرة الخواص السلوكية للقيادة الفعالة¹ وهذا ما أكدته (R.Blake) حيث قال: لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد²، ويفترض مؤيدو هذا المدخل أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته وهي التي تحدد فعاليته وليست سماته، كما تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي وهما: الاهتمام بالعمل وتركيز القائد على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة، الاهتمام بالأفراد والذي يتضمن إنشاء علاقات جيدة بين الموظفين والشعور بالموودة نحوهم والاهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية³، والحديث هنا عن سلوكيات القائد هو حديث عن النمط القيادي الذي يعرف بأنه مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون له عدة أنماط، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد⁴.

ومن بين الدراسات التي ركزت على هذا المدخل:

أولاً: دراسات جامعة أيوا (Iowa)

تعتبر دراسات جامعة (Iowa) من أوائل الدراسات التي قدمت سلوك القائد في شكل أنماط، وأجريت هذه الدراسة على مجتمع الأطفال في النادي تحت إشراف (kurt Levin) وانتهت هذه الدراسة إلى وجود ثلاثة أنماط

¹ - شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 323.

² - فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

³ - عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

⁴ - علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (20)، العدد (01)، 2012، ص: 136.

للسلوك القيادي،¹ النمط الأول هو الأوتوقراطي أين يكون القائد هو الذي يملك السلطة والأمر وحق اتخاذ القرار وبالتالي القدرة على فرض الامتثال، والنمط الثاني هو الديمقراطي والذي يعمل القائد من خلاله على إشراك الأفراد في اتخاذ القرار ووضع الأهداف، ويتشاور مع الأفراد ويشجعهم على المشاركة أما النمط الثالث والأخير هو النمط الحر والذي يسمح من خلاله القائد للأفراد بجزية كبيرة في وضع الأهداف وتنفيذها،² ولقد أسفرت (Iowa) عن النتائج التالية:³

§ تميزت الجماعات ذات القيادة الأوتوقراطية بأنها أعلى إنتاجية من بين الجماعات، وإن كانت هذه الإنتاجية العالية مشروطة بوجود القائد بين الأفراد وممارسته لضغطه على الأفراد؛

§ تميزت الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة، والدافعية، والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي؛

§ تميزت الجماعات ذات القيادة المتسيبة بأنها منخفضة في كل النواحي السابقة تقريبا.

✚ **تقييم النظرية:** بالرغم من أنها كانت أولى الدراسات التي اهتمت بدراسة أنماط السلوك القيادي إلا أنه يأخذ عليها:⁴

§ صعوبة تعميم النتائج لأن عينة الدراسة (الأطفال) لا تمثل سلوك الأفراد الراشدين؛

§ منهجية البحث والدراسة لم تكن محكمة وصارمة، فهناك متغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها؛

§ يصعب الحصول على نتائج مشابهة إذا ما طبقت هذه التجربة في بيئات ذات ثقافة مختلفة.

ثانيا: دراسات جامعة أوهايو (ohio) نظرية البعدين

بدأت هذه الدراسات فور انتهاء الحرب العالمية الثانية، وقد قام بهذه الدراسات كل من (Stogdill, Shartle

Fleishman) وكان الاهتمام منصبا فيها ناحية التعرف على الوظائف، التي يؤديها القائد ولقد تم سؤال العديد من الأفراد عن التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها قادتهم في أعمالهم، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة،⁵ خلصت الدراسة إلى أنه يوجد بعدين لسلوك القيادة هما:⁶

Ø **هيكلية 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؛

¹ - علي حسين السيسى شعبان، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص: 321-322.

² - المسعود ربيع، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2014، ص: 72.

³ - مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة - مبادئ الإدارة -، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 258.

⁴ - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2013، ص: 205.

⁵ - مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة - مبادئ الإدارة -، مرجع سبق ذكره، ص: 258.

⁶ - محمد عبد الرشيد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

Ø الاهتمام بمشاعر الآخرين: يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين: هابط وصاعد، وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليس متعارضين والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه.

وعليه فقد سميت هذه النظرية بنظرية البعدين ونوضحهما من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-02): أنواع القيادة حسب الاهتمام بالموظفين والهيكل

<p>مرتفع ↑ يهتم بالموظفين ↑ منخفض</p>	<p>اهتمام مرتفع بالموظفين واهتمام منخفض بالهيكل.</p>	<p>اهتمام مرتفع بالموظفين واهتمام مرتفع بالهيكل</p>
	<p>اهتمام منخفض بالموظفين واهتمام منخفض بالهيكل</p>	<p>اهتمام منخفض بالموظفين واهتمام مرتفع بالهيكل</p>

المصدر: محمد عبد الرشيد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

وقد أظهرت هذه الدراسات استقلالية المتغيرات السلوكية المتعلقة بتنظيم وتوجيه ومتابعة العمل عن المتغيرات السلوكية المتعلقة بالجوانب الإنسانية، ويعني ذلك أن درجة أو معدل قيام القائد بالأنشطة المتعلقة بالمجموعة لا ترتبط طردياً أو عكسياً بدرجة أو معدل قيامه بالأنشطة المتعلقة بالمجموعة الثانية.¹

تقييم دراسات جامعة (ohio)

يمكن القول أن إسهامها الأساسي قد أنصب على التمييز بين نوعين من أنماط القيادة، وتوضيح وظائف القائد في كل من هذين النمطين، إلا أن الدراسات لم تستطع أن تثبت تميز احد النمطين على الآخر، وقد يرجع هذا التقييم الأخير إلى عدم أخذ دراسات (ohio) للاعتبارات الموقفية والبيئية للقيادة في الحسبان وهو ما أدى بكثير من الدارسين لاحقاً إلى إدخال الاعتبارات الموقفية والبيئية في الحسبان وذلك كعناصر وسيطة في العلاقة بين نمط القيادة من ناحية، والمؤثرات السلوكية لأداء المرؤوسين من ناحية أخرى،² لم توضح الأنماط السلوكية القيادية للأفراد الذي يحصلون على درجات متوسطة أو متدنية على احد المحورين أو كليهما.³

ثالثاً: دراسات جامعة ميشيغان (Michigan)

واكبت دراسات جامعة ولاية (ohio). دراسات أخرى قامت بها جامعة (Michigan) للكشف عن أنماط السلوك القيادي والتمييز بين النمط القيادي الفعال والنمط القيادي غير الفعال،⁴ وذلك بواسطة كل من (Katz,

¹ - شعبان علي حسين السيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 322.

² - مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

³ - شعبان علي حسين السيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 326.

⁴ - نفس المرجع اعلاه، ص ص: 322-323.

(Likert Kahn) وقد أجريت الدراسات الأساسية في إحدى الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية العالية والأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وكان الغرض هو دراسة الفرق بين النمط القيادي في الأقسام مختلفة الإنتاجية.¹ وقد توصلت الدراسة نوعيين من السلوك القيادي:²

ففي الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة أطلق على السلوك القيادي: **بالنمط الذي يعنى بالإنتاج**: حيث يسعى مثل هذا القائد إلى وضع المعايير ويهتم بالتنظيم ويركز على عمل الأتباع ويهتم بتحقيق النتائج، أما في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة أطلق على السلوك القيادي ب **النمط الذي يعنى بالمرؤوسين**: حيث يسعى هذا النوع من القادة إلى تشجيع الأتباع وحثهم على العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وضمان رضا الأتباع عن عملهم.

تقييم دراسات (Mitchigan)

وتقييم دراسات (Mitchigan) يشير إلى افتقار هذه الدراسات إلى الأحكام المنهجية، وعدم سعي الدراسات إلى تطوير وتغيير النمط القيادي حتى يمكن معرفة علاقته بالإنتاجية، وقد مد بعض الباحثين نقدهم إلى دراسات ميتشجان، وذلك بقولهم أنه حتى لو كانت هناك علاقة بين نمط القيادة والإنتاجية، فلماذا لا تكون العلاقة في الاتجاه المعاكس، أي أن إنتاجية وكفاءة المرؤوسين هي التي تفرض وتحدد نمط القيادة المناسب، حيث أننا يمكن القول بأنه إذا كان العاملون أكفاء ويؤدون واجبهم، فلا داعي للقائد أن يهتم بالإنتاج وبالإشراف الدقيق، بل عليه أن يهتم بالمرؤوسين، وأن يكون نمط إشرافه عاما وغير دقيق.³

رابعا: نظرية الشبكة الإدارية

وبناء على دراسات جامعي (Mitchigan) و(ohio) قام كل من (R.blake et j.monton) ببعض الدراسات التي انتهت بوضع نموذج الشبكة القيادية الذي لقي قبولا عاما من جانب الباحثين:⁴ وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما:⁵

§ درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)؛

§ درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

ويمثل كل منهما مقياسا من 9 درجات ويوجد عدد لا يحصى من أنماط السلوك الإدارية يتحدد كل منها بدرجة كل من البعدين،⁶ ويمكن تنسيق خمسة أنماط رئيسية كما يظهر في الشكل التالي

¹ - مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

² - شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 325.

³ - مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

⁴ - شعبان علي حسين السيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 323.

⁵ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

⁶ - محمد علي الزعيبي ومحمد تركي البطاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

الشكل رقم (1-03): الشبكة القيادية ل (Blake et Monton)



المصدر: محمد علي الزعبي ومحمد تركي البطاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

ويظهر من الشبكة الإدارية خمسة أنماط أساسية للقيادة هي:¹

- ⊗ نمط (9،9) قيادة الفريق: يتم خلال هذا الأسلوب الاهتمام العالي بالأفراد والإنتاج معاً، حيث يركز القائد على العمل بروح الفريق وبناء العلاقات الجيدة مع الأفراد من أجل الحصول على الإنتاج الجيد؛
- ⊗ نمط (1،1) القيادة الضعيفة: يتميز الأسلوب القيادي بالاهتمام الضعيف بالإنتاج والأفراد حيث لا يساهم القائد هنا في تحقيق أهداف المؤسسة بل يبذل الجهد الأقل لبقائه في المنظمة؛
- ⊗ نمط (9،1) القيادة المتسلطة: تتميز هذه القيادة بالاهتمام العال بالإنتاج والضعيف بالأفراد حيث يركز القائد على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة ويتناسى حاجات ورغبات الأفراد؛
- ⊗ نمط (1،9) القيادة الإنسانية: تتميز هذه القيادة بالاهتمام الضعيف بالإنتاج والتركيز على الأفراد وإرضائهم حيث تؤدي إلى تحسين العلاقات بين أفراد الجماعة، وهنا تتميز القيادة بالإنتاج الضعيف؛
- ⊗ نمط (5،5) القيادة المعتدلة: يتميز أسلوب هذه القيادة بالاهتمام المعتدل بالإنتاج والأفراد حيث يركز القائد على توازن فيما بينها وهذا يحقق المحافظة على العلاقات الجيدة وتحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت.

تقييم نظرية الشبكة

بالرغم من أن نموذج الشبكة القيادية ل (Blake et Monton) يعتبر من أفضل المداخل الذي أسهم بشكل كبير في تحديد أنماط القيادة لدرجة الاعتماد عليه من طرف مركز التدريب الإداري في العالم، إلا أنه هو الآخر لم يكن في منأى عن الانتقادات:²

¹ - محمد علي الزعبي ومحمد تركي البطاينة، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

² - وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

ن إهمال الجوانب الموقفية؛

ن لم يكشف عن ما هو الموقف الذي يكون فيه أي من هذه الأنماط القيادية هو الفعال، ويعتبر إسقاط مثل هذه المتغيرات من المآخذ الهامة على دراسات أنماط القيادة.

كما يعتبر نموذج تصنيفي حيث يصنف ويحدد مواقع القادة والمديرين على الشبكة القيادية دون التعرض للعوامل التي أسهمت في تكوين هذا النمط بحيث يمكن التنبؤ بنمط السلوك القيادي من خلال هذه العوامل وباستثناء النمط المتكامل لم يوضح النموذج ظروف استخدام كل نمط قيادي.¹

من خلال العرض السابق يمكننا القول أنه بالرغم من الدراسات والنظريات حول المدخل السلوكي والتي اهتمت ولسنوات طويلة بالسلوك القيادي حيث سعى الباحثون إلى تحديد النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة وإرضاء مرؤوسيه، ولكن هذه النظريات لم تفلح في تحديد مجموعة أفعال وتصرفات قيادية ثابتة وملائمة، كما أغفلت عامل مهم وهو الموقف في تفسير السلوك القيادي كما أهملت دور المرؤوسين ونظرًا للقصور في هذا المدخل فقد تواصلت جهود الباحثين والكتاب في تطوير نظريات جديدة تأخذ بالحسبان العوامل الموقفية وهذا ما أدى إلى ظهور المدخل الموقفية.

المطلب الثالث: المدخل الموقفية ونظرياته

يرى كل من (Vilas et Roland) أن عملية تأثير القائد في المرؤوسين تمثل جوهر القيادة لأنها تساعد في تخفيض حجم التغيرات العشوائية في سلوكهم، وإذا كان المدخلين السابقين في القيادة (مدخل السمات والمدخل السلوكي) يعزوا عملية التأثير هذه إما لتأثير السمات التي يتحلّى بها القائد أو لتأثير نمط سلوكه القيادي فإن المدخلين السابقين قد فشلوا ليس فقط في الحصول على نتائج بحثية قاطعة بل أيضا في شرح الكيفية التي تتم بها عملية تأثير القائد في التابعين، وفي ضوء القصور في نتائج الدراسات التي أجريت وفقا لنظريات السمات والنظريات السلوكية ظهر اتجاه جديد يقوم على فرضية أن اختيار نمط السلوك القيادي المناسب يتوقف على طبيعة وخصائص الموقف وأطلق على هذا الاتجاه المدخل الموقفية في القيادة.²

وانطلق المدخل الموقفية من جملة افتراضات تتمثل في:³

- § لم يرفض توجيهات نظريات السمات والسلوكية؛
- § يعتمد قبول تلك التوجيهات على طبيعة عوامل الموقف؛
- § ضرورة دراسة وتحليل العوامل المحددة للموقف؛
- § عدم وجود نمط قيادي نموذجي (سمات، سلوك) يصلح لجميع المواقف؛

¹ - شعبان علي حسين السيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 327.

² - نفس المرجع أعلاه، ص ص: 327-328.

³ - نعمة عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 100-101.

§ امتلاك القائد سرعة الاستجابة لعوامل الموقف؛

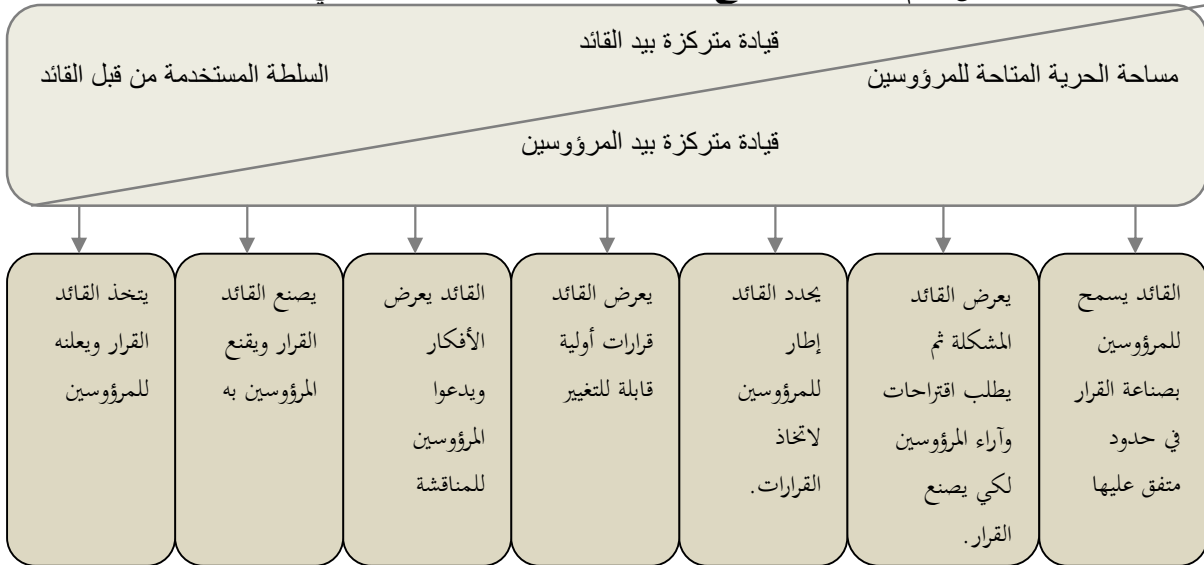
§ تتحد فعالية القيادة على تحقيق تلاؤم أفضل بين النمط القيادي (سمات، سلوك) وطبيعة عوامل الموقف.

ومن بين أهم نظريات المدخل الموقفى نموذج (Tannenbaum & Schmidt) لسلوك القائد، نظرية (F.Feidler) النموذج القيادي التوقعي، نظرية (Hersey et Blanchard) النموذج القيادي الموقفى، نظرية المسار والهدف نموذج (Robert House)

أولاً: نموذج (Tannenbaum & Schmidt) لسلوك القائد

قدم الباحثان (Tannenbaum & Schmidt) مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف بالإضافة إلى خصائصه كقائد، وتمثل هذه المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد فيها هذا السلوك،¹ كما يظهر في الشكل:

الشكل رقم (1-04): نموذج (Tannenbaum & Schmidt) في القيادة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 470.

وضمن خصائص القائد نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين وشعوره بالأمان، أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية واستعدادهم للقبول وتحمل المسؤولية وقدرتهم للعمل في ظل الغموض وعدم الوضوح واهتمامهم بالمشكلة المطروحة وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها، أما أبرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع المؤسسة، فاعلية مجموعات العمل وطبيعة المشكلة أو المشاكل المطروحة وضغط الزمن وغيرها.²

ومن الشكل (1-04) يمكن أن نتبين الأنماط السبعة للقيادة من أقصى اليسار إلى أقصى اليمين على النحو التالي:³

¹ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 469-470.

² - نفس المرجع أعلاه، ص: 470.

³ - محمد عبد الرشيد علي، مرجع سبق ذكره، ص: 211-212.

Ø النمط الأول: يعبر عن قائد متسلط جدا - يتخذ القرار بنفسه ثم يعلنه للمرؤوسين، وهو يفرض رقابة لصيقة على مرؤوسيه أثناء العمل ولا يترك لهم حرية التصرف بالطريقة التي يؤدون بها العمل؛

Ø النمط الثاني: يعبر عن قائد متسلط يقوم باتخاذ قراراته بنفسه ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين بها، وهو يفرض رقابة على مرؤوسيه أثناء أدائهم للعمل ويقوم بتوجيههم باستمرار ولا يترك لهم إلا قدرا ضئيلا من الحرية في أسلوب أداء العمل؛

Ø النمط الثالث: يقوم القائد باتخاذ القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ولكنه لا يكون على استعداد لتغييره، وهو يعتبر قائد متسلط إلى حد ما، فهو يفرض رقابة على مرؤوسيه أثناء أدائهم للعمل، ولا يترك لهم قدرا من حرية التصرف في أسلوب أداء العمل؛

Ø النمط الرابع: يعد هذا النمط القيادي نمطا وسطا بين النمط الديمقراطي والنمط المتسلط حيث يقوم القائد باقتراح القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ويكون على استعداد لتغييره إذا تطلب الأمر ذلك وهو يترك لمرؤوسيه قدرا معقولا من حرية التصرف في أداء عملهم ولكنه يقوم بإعطائهم بعض التوجيهات أثناء ممارستهم للعمل؛

Ø النمط الخامس: يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية، إذ يقوم القائد بعرض المشكلة للنقاش وتلقي الاقتراحات مع المرؤوسين ما يمكن اتخاذه من قرار، ثم يقوم هو باتخاذ القرار، وهو يترك للمرؤوسين حرية أكبر في التصرف أثناء أدائهم لعملهم مع إعطاء بعض التوجيهات والتدخل إذا لزم الأمر؛

Ø النمط السادس: يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية، إذ يقوم القائد بعرض المشكلة ومناقشتها مع المرؤوسين ثم يفوضهم في اتخاذ القرار وهو لا يتدخل في أسلوب أداء المرؤوسين لعملهم إلا في حالات الضرورة، فلا يسمح لهم بحرية أكثر في أداء العمل؛

Ø النمط السابع: يعبر هذا النمط عن قائد متسيب فهو ديمقراطي لدرجة أنه يترك المشكلة للمرؤوسين لكي يناقشوها ويتخذوا القرار بشأنها وهذا القائد يفوض سلطاته للمرؤوسين لدرجة أن عملية اتخاذ القرار تكون مركزة في يد المرؤوسين، وهو يترك لمرؤوسيه حرية التصرف في أدائهم لعملهم ولا يتدخل إلا نادرا وربما يكون تدخله في شكل أن يطلب العلم بما حدث.

تقييم النظرية:

رغم أن هذا النموذج يضع البدائل التي يمكن أن يستخدمها القائد الإداري عند اتخاذ القرارات، إلا أنه ركز على وظيفة واحدة من وظائف القيادة وهي اتخاذ القرارات ورغم أهمية وظيفة اتخاذ القرارات إلا أنها لا تمثل الوظيفة الوحيدة للقائد بالإضافة إلى ذلك لم يوضح النموذج الفرق بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار فعلمية صنع القرار تمر بمراحل متعارف عليها في الفكر الإداري وهي تحديد المشكلة، تحليل المشكلة، تحديد بدائل حل المشكلة، تقييم البدائل، اختيار أفضل بديل ممكن (القرار) فعلمية صنع القرار يمكن أن تكون عملية جماعية، ولكن في جميع الأحوال

عملية اتخاذ القرار ينبغي أن تكون عملية فردية لأن مسؤولية اتخاذ القرار فردية وفوق كل ذلك لم يوضح هذا النموذج الظروف الموقفية التي تجعل بديل معين أفضل من بديل آخر في عملية صنع القرار.¹

ثانياً: النظرية الموقفية لفريدريك فيدلر (Frederick Fiedler)

تنسب النظرية الموقفية في القيادة إلى (Feidler) من جامعة (Banawi) في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد، وقد تبني (Feidler) نمطي بعدي القيادة الذين استخدموا في دراسات (Mitchigan) و(ohio) وهما:² نمط القيادة الذي يهتم بالموظفين والعلاقات الإنسانية ونمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل، أما متغيرات الموقف التي حددها فهي ثلاثة:

§ طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له)؛

§ مدى السلطة والقوة التي تمنحه إياه وظيفته؛

§ درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره.

ويقول (Feidler) بعد تحليله لعناصر الموقف، "إن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر وطبيعة المتطلبات لكل عنصر منها"، ومن هنا قدم منهجة في خلق الموقف الملائم من خلال التغيير في العناصر الثلاثة للموقف، وهو المنهج الذي سماه (هندسة أبعاد الوظيفة القيادية)،³ وينشأ من هذه المتغيرات ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-03): نموذج (Feidler) في القيادة

رقم الحالة	درجة الموقف	علاقة القائد بالمرؤوسين	درجة تصميم ووضوح العمل	قوة مركز القائد	نمط القيادة الأكثر إنتاجية
01	ميسر جدا	جيدة	واضح	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
02	↑ ↓	جيدة	واضح	ضعيف	يهتم بالعمل (موجه)
03		جيدة	غامض	قوي	يهتم بالعمل (موجه)
04		جيدة	غامض	ضعيف	يهتم بالعلاقات الإنسانية (مشارك)
05		جيدة	واضح	ضعيف	يهتم بالعلاقات الإنسانية (مشارك)
06		سيئة	واضح	قوي	لا توجد معلومات

¹ - شعبان علي حسين السبسي، مرجع سبق ذكره، ص: 331.

² - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014، ص: 279-280.

³ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 367.

07	سيئة	غامض	قوي	لم تكشف أي علاقة
08	سيئة	غامض	ضعيف	يهتم بمهام العمل (موجه)

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

ويرى (Feidler) أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فاعلية وكفاية، وكذلك في الظروف غير المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية، أما في الظروف المفضلة العادية المتوسطة فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل، وهكذا يرى (Feidler) أن ملائمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى يسر وسهولة ظروف عمل الجماعة، ويعتقد أنه في الظروف المفضلة أو غير المفضلة للقائد (علاقة القائد بالمرؤوسين، وتصميم العمل، وقوة أو مركز القائد جميعاً عالية جداً أو منخفضة جداً) يكون الأسلوب الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل، ويعزي سبب ذلك إلى أن المرؤوسين يكونون على استعداد للعمل تحت إشراف قيادة القائد الموجه في حالة الظروف المفضلة، وفي حالة الظروف غير المفضلة، يستلزم الأمر التوجيه الدقيق وتدخّل القائد، ذلك سينشأ الإرباك والفوضى في العمل، أما بالنسبة للظروف المتوسطة، العادية وحيث أن هذه المتغيرات مختلطة (العمل ليس واضحاً، والعلاقة سيئة، والقوة ضعيفة) فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، ومنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.¹

تقييم النظرية

لقد أجريت العديد من الدراسات على هذا النموذج ففي دراسة (Entechi et Hieur) سنة 1980 وجد أن النموذج لم يصدق إلا في المواقف 1، 2، 3، 8، أما دراسة (George Groen) سنة 1982 فقد أكدت عدم صحة النموذج إلا في المواقف 1 و2 وباقي المواقف لم تتأكد صحتها، وتؤكد بعض الدراسات على وجود أخطاء منهجية في النموذج ومنها صغر حجم العينة وعدم استخدام اختبارات إحصائية قوية ووجود شك في صدق مقياس L. P.C (التقدير المرتبط بأقل الزملاء تفضيلاً) وهو مقياس وضعه (Feidler) بالإضافة إلى أن النموذج لم يتعرض لهؤلاء القادة الذين يحصلون على درجات متوسطة في الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بالإضافة إلى استخدام عناصر قليلة للموقف، ورغم جوانب القصور السابقة في النموذج إلا أنه كان محاولة جادة ورائدة نحو الاهتمام بمتغيرات الموقف وإبراز إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد وخصائص الموقف، وهو ما افتقدته النظريات الأخرى، كما يمكن للقائد أن يغير نمطه القيادي حتى يتناسب مع الموقف وليس كما افترض (Feidler) أن يقوم القائد بتغيير عناصر الموقف - هندسة الموقف - لكي يناسب نمطه القيادي وهذا يضع حدود على استخدام هذا النموذج في التدريب الإداري، فالتدريب الجيد يجب أن ينمي النمط القيادي للقائد بحيث يساعد في إمكانية تغيير النمط كلما تغيرت عناصر الموقف.²

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 213.

² - شعبان علي حسين السيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 334-335.

ثالثاً: نظرية دورة الحياة في القيادة لكينيث بلانشارد وبول هيرسي (Hersey Paul et kenneth Blanchard)

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتبين (Hersey et Blanchard) وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة، وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأفضل، وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف،¹ وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية وهي أن السلوك المناسب للقائد يعتمد أو يتوقف على مدى نضج المرؤوسين، وتشير درجة نضج المرؤوسين إلى: درجة دافعيتهم وإتقانهم للعمل، وخبرتهم وقبولهم لتحمل المسؤولية،² واقترحت النظرية أربعة أساليب قيادية هي:³

§ الأخبار: يهتم بالعمل بدرجة كبيرة وبالعلاقات بدرجة منخفضة؛

§ الإقناع: يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية؛

§ المشارك: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات والعمل بدرجة منخفضة؛

§ التفويض: يهتم بالعمل وبالعلاقات بدرجة منخفضة.

وتقترح النظرية أن أفضل أساليب القيادة تلك التي تناسب المواقف التالية:⁴

⊗ أسلوب الأخبار (المهتم بالعمل): يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفض، وهنا يقوم القائد بتحديد أدوار المرؤوسين غير القادرين وغير المستعدين لتحمل المسؤولية؛

⊗ الأسلوب المقنع (الاهتمام بالعلاقات والعمل): هو الأفضل في حالة الأفراد ذوي الدرجة المنخفضة إلى المتوسط من النضج والاستعداد، ويقوم القائد هنا بتوفير التوجيه في العمل والدعم للمرؤوسين غير القادرين ولكنهم مستعدين لتحمل المسؤولية، ويتضمن دمج أسلوب التوجيه بالتفسير والتعزيز للحفاظ على حماس الأفراد؛

⊗ أسلوب المشاركة: فهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج والاستعداد، فالأفراد القادرون على العمل، ولكنهم غير مستعدين لتحمل المسؤولية، يتطلبون أسلوباً مسانداً لزيادة دافعيتهم، فمن خلال المشاركة في اتخاذ القرارات يتم تعزيز رغبتهم لإنجاز العمل؛

⊗ الأسلوب التفويضي: يعتبر الأنسب في حال الأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج والاستعداد، فالقائد هنا يقدم القليل في مجال التوجيه والدعم ويسمح للأفراد القادرين والمستعدين لتحمل المسؤولية عما يجب عمله.

وهكذا تقترح النظرية أنه كلما زاد مستوى نضج واستعداد الأفراد لإنجاز العمل، يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام للعلاقات والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل، وإذا ما بلغ مستوى نضج الأفراد فوق المتوسط

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - مرجع سبق ذكره، ص 215.

² - رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص: 276-277.

³ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص: 228.

⁴ - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل وبالعلاقات على السواء.¹

رابعا: نظرية المسار والهدف لروبرت هاوس (Robert House)

قام بتطوير هذه النظرية (Robert House) التي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف، وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأهم على إنجازهم،² إذ أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس (نظرية التوقع) - سنتطرق لها لاحقا - الخاصة بتوقعات الجهد والأداء، والأداء والمكافأة،³ وتسعى النظرية أساسا إلى تفسير سلوك القائد على دافعية الموظفين ورضاهم وأدائهم ويتمثل دور القائد في:⁴

§ توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأبعاد؛

§ ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة؛

§ يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم، وتحقيق هذه الأهداف

يسبب لهم الرضا، وتحقيق الأهداف الشخصية سيكون عن طريق تحقيق أداء مهام معينة.

وحدد (House) أربعة سلوكيات قيادية:⁵

1. القائد الموجه: الذي يجعل المرؤوسين يعرفون ما هو متوقع منهم، يجدول العمل المطلوب إنجازَه ويعطي

توجيهات محددة لكيفية إنجاز المهام؛

2. القائد الداعم: ودود المظهر ويظهر اهتمامه بحاجات المرؤوسين؛

3. القائد المشارك: يستشير المرؤوسين، ويعتمد مقترحاتهم في اتخاذ القرار؛

4. القائد المتوجه بالإنجاز: يضع أهدافا محددة ويتوقع من التابعين تحقيق إنجاز بمستويات عالية.

وعلى العكس من (Feidler)، يفترض (House) أن القادة مرنين، ويتمكن القائد من ممارسة هذه السلوكيات المختلفة اعتمادا على الموقف.

والشكل التالي يوضح نظرية المسار والهدف:

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص: 229

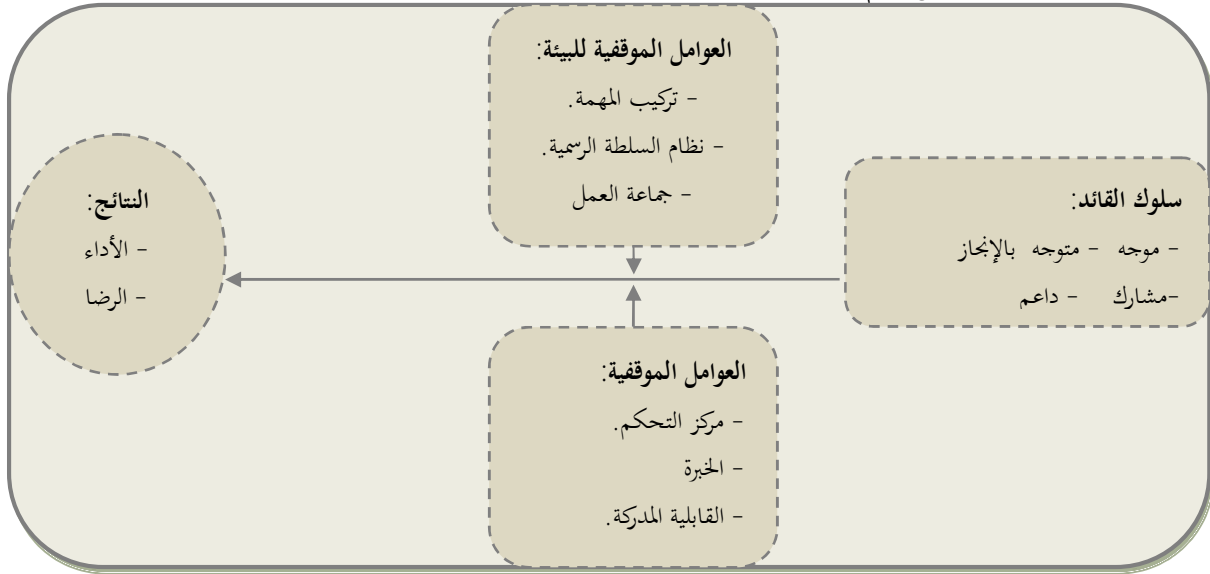
² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005، ص: 273-274.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر -، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص: 262.

⁴ - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

⁵ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة -، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص: 226.

الشكل رقم (1-05): نظرية المسار والهدف لـ (Robert House)



المصدر: ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

وما يميز هذه النظرية عن غيرها أن القائد نفسه يمكن أن يستخدم فعليا هذه الأنماط في مواقف مختلفة، أما المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية فهي:¹

§ الخصائص الشخصية للمرؤوسين؛

§ الضغوط والمتطلبات البيئية التي تواجه المرؤوسين (خصائص تتعلق بظروف العمل).

وتتركز خصائص المرؤوسين في المقدرة، الانغلاق الذهني، والجمود والانطواء، أما خصائص العمل فتتضمن طبيعة أعمال المرؤوسين (واضحة ومتكررة) ونظام السلطة الرسمية، وجماعة العمل...، أما متغيرات الموقف التي تتوسط نتائج علاقة السلوك القيادي، تلك الناتجة عن البيئة، وهي خارج سيطرة المرؤوسين (تركيب المهمة، نظام السلطة، الرسمية، وجماعة العمل) وتلك التي هي جزء من الخصائص الشخصية القيادية المطلوبة كعامل متمم إذا ما أريد تعظيم نتائج المرؤوسين، كما أن الخصائص الشخصية للموظف، تحدد أسلوب تفسير البيئة والسلوك القيادي، وبذلك فإن النظرية تفترض أن سلوك القائد سيكون غير فعال إذ ما كان غير متوافق مع موارد التركيب البيئي أو غير متوافق مع خصائص الموظفين.²

تقييم نظرية المسار والهدف

إن نظرية المسار والهدف رغم أنها قدمت إطارا قويا لأخذ المتغيرات الموقفية في الاعتبار عند اختيار النمط القيادي المناسب إلا أنها لم تقم بتحليل الكيفية التي يتحول بها القائد من نمط قيادي إلى آخر في ضوء العوامل الموقفية وكذلك لم توضح هيكل الحاجات عند المرؤوسين والتي في ضوءه يستطيع القائد أن يؤثر في سلوكهم وبالتالي

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

² - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

فإذا كانت نظرية المسار والهدف اعتمدت على نظرية التوقع فإن نظرية (Abraham Maslow) للحاجات الإنسانية تستطيع أن تضيف إلى هذه النظرية ما كانت بحاجة إليه.¹

من خلال الطرح السابق يمكننا القول أن المدخل الموقفى يعتبر أكثر واقعية من المداخل النظرية السابقة حيث قدم مفهوما ديناميكيا ومرنا للنمط القيادي الفعال، فحسبه أن السمات المطلوبة للقائد ليست سمات عامة بل هي سمات نسبية ترتبط بموقف معين، كما أنها أبرزت الموقف كعامل مهم وبالدرجة الأولى في تحديد النمط القيادي الفعال، ولكن ما يأخذ على هذا المدخل عدم الاتفاق على عناصر الموقف فكل نظرية قدمت عناصر للموقف تختلف عن النظرية الأخرى، كما لم يتفق باحثو هذا المدخل على أنماط السلوك القيادي ونتيجة للانتقادات الموجهة لهذا المدخل وعدم فعاليته في ظل التطورات العالمية مما استدعى البحث عن نظريات قيادية جديدة تكون أكثر ملاءمة، وهذا ما أدى إلى بروز النظريات الحديثة في القيادة.

المطلب الرابع: النظريات الحديثة في القيادة

أثبتت التطورات الحديثة التي طرأت على القيادة عدم كفاية النظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى البحث عن الخصائص اللازمة للقيادة في ظل متطلبات الإدارة الحديثة الأمر الذي أدى إلى ظهور النظريات الحديثة في القيادة،² ومن خلال هذا المطلب سوف نحاول تسليط الضوء على أهم هذه النظريات

أولاً: القيادة التبادلية

يقوم مفهوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المنافع والمصالح بين القائد وأتباعه من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها حيث يتم حشد جهودهم بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم، ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كونه مدخلا لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة، وذات عقلية عادلة ووسطية، وقد وصف (Kezar et Eckel) القيادة التبادلية بأنها اتفاق بين القائد والتابعين حيث يعدهم بمكافآت وحوافز بعد تحقيق الأهداف الموضوعية، وبناء عليه فالقيادة التبادلية مبنية على أساس قدرة القائد على إرضاء التابعين كونه مدخلا لتحسين الأداء، إضافة إلى تعزيز الإلتزام بالعرف وبقيم المؤسسة.³

¹ - شعبان علي حسين السيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 341.

² - عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 62.

³ - ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2013، ص: 219.

ثانياً: القيادة التحويلية

تنتهج هذه القيادة منهجاً مختلفاً نوعاً ما عن القيادة التبادلية، إذ تعتمد على أشياء غير محسوسة للحفز مثل الرؤية، والقيم المشتركة والعلاقات الطيبة بين الموظفين، فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغييرات لدى الموظفين في المؤسسة، وكذلك الإبداع، ودفع المؤسسة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز،¹ ولديه تأثير هائل وجذري على مرؤوسيه، يعطي اهتماماً كبيراً لتطوير الأفراد، يغير إدراك الأفراد للقضايا، ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة، وهو قادر على استشارة وتشويق وإلهام الأفراد لبذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة،² وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية، والعدالة، والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى (Burns) تلك القيم بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.³

🚩 **العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:** يمكن إبراز أهم ملامح العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية كما يلي:⁴

1. إن القيادة التبادلية والتحويلية لا يمكن الاستغناء عنهما ولا يمكن إحلال أي منهما محل الأخرى، لكنهما متكاملتين، ويتم استخدام كلاهما أو أحدهما حسبما تمليه الظروف.
 2. القيادة الإدارية الأفضل هي التي تجمع بين النمطين، والقيادة التحويلية تزيد من كفاءة القيادة التبادلية.
- سوف نتطرق للنظريتين والعلاقة بينهما بالتفصيل في المبحث القادم.-

ثالثاً: القيادة الكاريزماتية

الكاريزما/الهالة نوع من الجاذبية التفاعلية التي تلهم الدعم والقبول، والقيادة الكاريزماتية هي نوع من التأثير الذي يستند إلى هالة/سحر شخصية القائد،⁵ ومع أن الكاريزما طرحت من قبل (Max Weber) في القرن التاسع عشر، إلا أن هذا المفهوم كان يعاد طرحه من فترة لأخرى كما تم إعادة طرحه مجدداً استجابة للظروف الجديدة،⁶ وتفترض نظرية القيادة الكاريزماتية، أن التابعين يساهمون في القابليات البطولية أو غير الاعتيادية للقيادة حينما يلاحظون

¹ - عزات كريم العدوان، مرجع سبق ذكره، ص: 62-63.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 219-220.

³ - أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

⁴ - سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 127-128.

⁵ - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

⁶ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

سلوكيات معينة، وقد توجهت الدراسات في القيادة الكارزمية، وبدرجة كبيرة لتحديد تلك السلوكيات التي تميز القادة الكارزميين عن هؤلاء غير الكارزميين،¹ والقائد الكارزيماتي هو قائد متحمس، لديه ثقة بالنفس وتؤثر شخصيته وأفعاله في الأفراد ليتصرفوا بطريقة معينة، وتميز شخصية القائد الكارزيماتي، بخمس خصائص هي: لديه رؤية، قادر على بلورة تلك الرؤية، لديه استعداد للمخاطرة، من أجل تحقيق تلك الرؤية، يتحسس القيود البيئية وحاجات المرؤوسين، ويتصرف بطرق غير عادية، وتفضل القيادة الكارزيماتية حينما يتضمن عمل الأفراد هدفا دينيا، أو حينما تتضمن البيئة، درجة عالية من التوتر وعدم التأكد، وهذا يفسر لماذا تبرز القيادة الكارزيماتية في السياسة والدين، وقت الحرب أو حينما تواجه المؤسسة أزمة تهدد وجودها.²

وبالرغم من الخصائص العديدة للقادة الكارزميين إلا أن هناك نمطين من هؤلاء القادة يظهران كأساس في توصيف القائد - الكارزما وهما:³

Ø الكارزما ذو الرؤية: حيث أن الرؤية المتقاسمة هي المركز الأساسي في تكوين القيادة الكارزمية والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل، وإن القائد-الكارزما هو الأكثر قدرة عن التعبير عن هذه الرؤية المثيرة للمرؤوسين وفهمها لهذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها؛

Ø الكارزما المستند على الأزمة: حيث أن الأزمة تكون ذات تأثيرات عميقة على المؤسسة وإن المتطلب الأساسي للكارزما إزاء هذه الأزمة هي قدرته على مواجهتها والإتيان بالأساليب الجديدة وغير التقليدية فيها حتى في حالة عدم ملائمة الموارد والمعلومات والطرق في المؤسسة، إن القائد-الكارزما لا يمارس دوره في تحريك الموظفين من أجل أهداف المؤسسة فقط بل إنه مصدر للإلهام والتأثير العميق في الموظفين من أجل الإنجاز في المؤسسة، وإن بعض القادة الذين يتمتعون بالكارزما يساهمون في تحفيز الموظفين من أجل التغيير وكسر القواعد وإيجاد البدائل الجديدة الأكثر فاعلية.

رابعاً: القيادة الرؤوية

ورد مصطلح الرؤيا في القيادة الكارزمية سابقاً، ولكن الرؤية هي أكثر من الكارزما،⁴ وقيادة الرؤيا فهي القدرة على إيجاد وبلورة رؤيا دافعية ماثوقة وجذابة للمستقبل تعمل على تحسين الوضع الحالي، وتستطيع هذه الرؤية، إذ اختيرت ونفذت بصورة سليمة أن تستقطب وتوظف المهارات والموهب، والموارد لتحقيقها، ولكن يجب أن تقدم صورة واضحة تختلج مشاعر الأفراد وتلهم حماسهم من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة.⁵

¹ - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال مرجع سبق ذكره، ص: 220.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

⁴ - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 234.

⁵ - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

وبمراجعة التعاريف المختلفة للرؤيا، نجد أن الرؤيا تختلف عن الأشكال الأخرى في القيادة في تحديدها للاتجاه، بعدة طرق (للرؤيا صورة واضحة ملزمة، توفر أسلوبا إبداعيا للتحسين، تتميز وتعتمد على التقاليد، وترتبط بالأفعال التي يجب أن يقوم بها الأفراد لتحقيق التغيير) وتطرق الرؤيا على مشاعر وطاقت الأفراد، وحينما يتم توصيلها بشكل صحيح فإنها تخلق الحماس، وتمثل خصائص الرؤية في إمكانية الإلهام التي يكون مركزها القيم، وإمكانية التحقيق، مع تخيل عال وإمكانية التوصيل، ويجب أن تكون الرؤيا قادرة على خلق احتمالات تثير الإيحاء وتمييزه وتوفير ترتيبا جديدا يمكن من خلاله تحقيق التميز المؤسسي، ومن المحتمل أن تفشل الرؤيا إن لم توفر نظرة للمستقبل أفضل بشكل واضح وبالذليل القاطع على أنها الحالة الأفضل للمؤسسة وأعضائها، والرؤيا المرغوب بها هي تلك التي تناسب الوقت والظروف وتعكس تميز المؤسسة، ويجب أن تدرك على أنها تتميز بالتحدي، لكنها ممكنة التحقيق، والرؤيا التي يتم توصيلها بشكل واضح وبتصور قوي يكون من السهل التقاطها وقولها.¹

القائد من هذا النوع يجب أن يتمتع بثلاث خصائص / صفات ليكون فعال في ممارسة دوره وهي:²

§ القدرة على تفسير وتوضيح الرؤية للآخرين؛

§ القدرة على التعبير عن الرؤية فعلا وليس قولا فقط؛

§ القدرة على تطبيق الرؤية في مواقف قيادية مختلفة.

خامسا: القيادة الإلهامية

تشير القيادة الإلهامية إلى وجود صفات تمثل منحة من الله للقليل من الناس لصفات نادرة، يمكنها أن تخلق من فرد معين قائدا، ويتميز القائد الملهم بأنه أيضا زعيم أي أنه قادر على بناء الحماس والولاء والأداء بشكل عال لمؤوسيه وأتباعه، وهناك صفات تجعل من القائد ملهما، وأغلب هذه الصفات شخصية، وأهم هذه الصفات ما يلي:³

Ø **الثقة بالنفس:** وهي تشير إلى اعتداد الفرد برأيه وقدراته الشخصية وأنه قادر على ما يقوم به، وزيادة الثقة في النفس تناسب من القائد إلى المؤوسين فتكون نتيجتها ثقة مطلقة في الرئيس؛

Ø **البصيرة والرؤية:** القائد الملهم يتميز بنفاذ البصيرة وأن رؤيته ثابتة للمستقبل وللأمور من حوله، فهو يستخدم كافة مهاراته في تحليل المواقف من حوله للتعرف على الفرص والتحديات المحيطة ولكي يتعرف على نقاط القوة والضعف في مؤوسيه، كما أنه قادر على التعرف على احتياجات وقدرات كافة الأطراف المحيطين به، ويقوم بوضع كل هذه التحليلات في رؤية ثابتة للمستقبل تعبر عن آمال كافة الأطراف المحيطة به؛

¹ - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 234.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

³ - مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 270.

Ø **سلوك غير عادي:** يتميز القادة الملهمين بتصرفات غريبة، وحينما يرتبط ذلك بنجاح باهر يشير ذلك عجب وإعجاب المرؤوسين فهؤلاء القادة لهم أحيانا هويات غريبة أو مزاجية متطرفة أو انفعالات حادة تؤدي إلى جعل المرؤوسين يتمادون في الإعجاب والثقة بهؤلاء القادة؛

Ø **الرغبة في التغيير:** يتميز القادة الإلهاميين بأنهم محبين للتغيير، بل إن مرؤوسيهم يرونهم كأداة للتغيير، ويساعد ذلك إيمان هؤلاء المرؤوسين، بتصرفات رؤسائهم، وذلك على اعتبار أن هذه التصرفات هي الخلاص والملاذ من الوضع الراهن الذي يكرهونه؛

Ø **الحساسية للموقف:** يتميز القادة الملهمين بأنهم يدرسون ويحللون بطريقة سريعة وجيدة الموقف من حولهم للتعرف على الفرص المتاحة فيه وللتعرف على أي تهديدات، وذلك إمعانا في تحديد الرؤية القيادية السليمة.

سادسا: القيادة القائمة على الفريق

إن الفرق أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل، وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسات أصبحت أكثر تعقيدا وتتداخل فيها وظائف واختصاصات عديدة مما يتطلب استخدام أسلوب الفرق في معالجتها خاصة في نمط المؤسسات القائمة على التعلم التي يعتبر الفريق فيها من أفضل الأساليب لتبادل وتقاسم المعلومات والمعرفة بين الموظفين فيها، ولقد أشارت دراسات كثيرة إلى أن روح الفريق التي تسود المؤسسة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز، وهي أيضا من الأساليب الفعالة من أجل القادة، مما يدعوهم إلى المزيد من التدريب لتحسين قدرتهم على التعامل مع روح الفريق، ومن أجل أن تكون هذه الفرق بناءة ومنتجة لابد من أن تتوفر لها القدرة على أن تكون فرقا ذات توجيه ذاتي والمركزة على القائد،¹ ويركز دور القائد على محورين:²

§ إدارة شؤون الفريق مع البيئة الخارجية؛

§ تسهيل وتسيير عملية الفريق.

سابعا: القيادة الإستراتيجية: انطلقت مبادئ الفكر الإستراتيجي وتطورت بشكل متسارع قبل ما يقارب 400 عام قبل الميلاد، كواحدة من فنون الحرب آنذاك، وطوال تلك المدة وصولا إلى العقود الأخيرة من الألفية الثانية بعد الميلاد ظهر مصطلح القيادة الإستراتيجية،³ حيث تعود نظرية القيادة الإستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى التي طورت من طرف (Hambrick & Mason) 1984 وتشير نظرية المستوى (الصف) الأعلى إلى أن المؤسسة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، بحيث إن معارف خبرة، قيم، وتفضيلات المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 90-91.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

³ - علي حسون الطائي وعبد الله حكمت النقار، تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد(18)، العدد(69)، 2012، ص: 05.

واختياراته الإستراتيجية،¹ إذ درسنا ليس فقط ما يؤثر على مخرجات المؤسسة، لكن أيضا على الرموز في المؤسسة، والهيكلة الاجتماعية، ونشاطات الإداريين والتنفيذيين سيما ذوي المناصب العليا، وتحديد العوامل التي تزيد من قدرة المؤسسة على الأداء والمنافسة،² ويستخدم هذا المصطلح لوصف المدراء الذين يرأسون المؤسسة والذين تتلخص مهمتهم الأولية في صياغة التغيير الإستراتيجي وتنفيذه الأمر الذي يفرض عليهم مراقبة البيئة بما فيها من فرص وتهديدات والتمتع في نقاط القوة والضعف وذلك اعتماداً على استلام المعلومات وجمعها كافة، والقائد الإستراتيجي يحتاج إلى مهارات تحليلية وبعد نظر أي إدراك للمواقف التي تواجه المؤسسة،³ وقد عُرفت بأنها القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة مختلفة الثقافات، والأعراق والأشخاص، والرغبات، إذ أنها تتطلب استنباط الخطط المضبطة والمرغوبة والمقبولة من قبل أصحاب المصالح، فهي تلك القيادة المملوكة لأكثر من وظيفة إذ أنها لا تساعد المؤسسة فقط على تبني التغيير لمواجهة البيئة، لكن أيضا تشجع المدراء لزيادة الالتزام ورفع مستوى أدائهم اليومي، أي أنها القيادة القادرة على وضع كل الرؤية التي تبنيها المؤسسة في موضع الإنجاز،⁴ كما عُرفت كذلك بأنها عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق المرغوب والفهم الواضح للرؤية، وذلك عن طريق التأثير في الثقافة التنظيمية، تخصيص الموارد، التوجيه من خلال السياسات والتعليمات، وتكوين الإجماع في ظل محيط متقلب، غير أكيد، معقد، غامض وحافل بالفرص والتهديدات.⁵

فالقيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المؤسسات بشكل مستمر، وينحصر نشاط القيادة الإستراتيجية في الأمور الخمسة التالية: تحديد الاتجاه، وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين الموظفين لاستلام وتطوير الإستراتيجية، تحديد النقاط الفعالة، تطوير القابلية الإستراتيجية.⁶

وهناك من يفرق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية:⁷

§ تتعلق القيادة بالقادة في أي مستوى من مستويات المؤسسة، في حين تتعلق القيادة الإستراتيجية بدراسة القادة في مستوى الإدارة العليا؛

¹ - جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة : دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2014، ص: 19.

² - علي حسون الطائي وعبد الله حكمت النصار، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

³ - سعد عبد عابر، أدوار القيادة الإستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية-مصنع بغداد-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة بغداد، المجلد(36)، العدد(95)، 2013، ص: 256.

⁴ - علي حسون الطائي وعبد الله حكمت النصار، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

⁵ - جوهرة أقطي، مرجع سبق ذكره، ص: 19-20.

⁶ - موسى محمد الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص: 37.

⁷ - شاكر جار الله الخشالي وأباد فاضل محمد التميمي، اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (04)، العدد (02)، 2008، ص: 195.

§ بحوث القيادة تركز بشكل خاص على العلاقة بين القادة ومرؤوسيهـم، وهذه العلاقة تم بحثها من عدة أوجه مثل مدخل السمات، والخصائص الشخصية، ومدخل معالجة المعلومات والعلاقات التبادلية مع المرؤوسين، ومدخل الموقف، وعلى عكس هذا التركيز الجزئي، فان بحوث القيادة الإستراتيجية تركز على العمل التنفيذي وعلى كيفية تأثير الائتلاف في المؤسسة في المرؤوسين؛

§ تشير القيادة الإستراتيجية إلى طرح نموذج جديد لعمل الإدارة العليا مقابل القيادة التقليدية التي كانت مطبقة في قيادة جماعة العمل، ثم طبقت لاحقاً على المستويات الإدارية المختلفة.
من خلال ما سبق يمكن استخلاص النقاط التالية:

ü القيادة التبادلية والتحويلية متكاملتان ولا يمكن أن تحل إحدهما محل الأخرى؛

ü القيادة الكاريزمية قيادة مستنسخة من القيادة التحويلية؛

ü القيادة الرؤوية قيادة كذلك مستنسخة من القيادة التحويلية؛

ü القيادة الإلهامية جزء من القيادة التحويلية وصعب تطبيقها على أرض الواقع؛

ü قيادة الفريق قد تكون قيادة تحويلية أو تبادلية؛

ü من بين أبعاد القيادة الإستراتيجية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

وعليه فإن النموذج المقترح للأنماط القيادية الحديثة في هذه الدراسة يتمثل في نمطين أساسيين في القيادة الحديثة هما: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وهذا ما سنقوم بالتطرق إليه وبالتفصيل في المبحث القادم.

المبحث الثالث: الأنماط القيادية الحديثة (النموذج المقترح للأنماط القيادية الحديثة)

بعد أن تطرقنا لبعض النظريات الحديثة للقيادة في المطلب السابق، سوف نحاول في هذا المبحث التفصيل أكثر في نمطين يعتبران الأساس في القيادة الحديثة وهما: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وتوضيح أكثر العلاقة بينهما.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التبادلية

تعد القيادة التبادلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي تناولها الكثير من الباحثين في مختلف أنحاء العالم، وجاءت هذه القيادة من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا شكل من أشكال التبادل ويستمر التفاعل داخل الجماعة مادام أعضائها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، وعلى إثر ذلك فإن القائد سيستفيد كثيرا كما يستفيد أعضاء الجماعة عند إتباع نصائحه، فعلى قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد، فالقيادة من وجهة هذه النظر إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والمرؤوسين،¹ وعليه من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريف القيادة التبادلية وخصائصها وخصائص القائد التبادلي.

أولاً: تعريف القيادة التبادلية: قدمت مجموعة من التعاريف للقيادة التبادلية نذكر منها:

- عُرِّفت بأنها تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع الموظفين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين، فهي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والموظفين من جهة وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة.²
- والقيادة التبادلية تستند على السلطة البيروقراطية، والشرعية داخل المؤسسة، وتقوم على مبدأ تبادل المنافع، بين القائد والأتباع، حيث يؤثر كل منهما على الآخر، وذلك بأن يحصل كل فريق على شيء ذو قيمة، فمثلا قد يقدم القائد حوافر مادية للأتباع وفي المقابل يحصل على زيادة في الإنتاج.³
- وترتكز على علاقة الاتفاق بين القائد والمرؤوسين في مقابل امتثالهم لأوامر القائد والقيام بمهامهم بنجاح يحصلون على المكافآت، وفي حال إخلالهم في إنجاز مهامهم وواجباتهم تطبق عليهم الإجراءات التأديبية.⁴
- وعُرِّفت بأنها القيادة التي تعتمد على تبادل مصدر قيم لكل من القائد والأتباع، وهي قصيرة المدى ومحدودة ومؤقتة ومرتبطة بعملية تبادلية محددة بزمن.⁵

¹ -وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

² -Karl W. Kuhnert and Philip Lewis, **Transactional and Transformational Leadership: Aconstructive Development Analysis** , Academy of Management Review, Vol (12), No. (04), 1987 , p: 649.

³ - عبد الرحمان سيار، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

⁴ -Bernard M. Bass, **Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership**, European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, 8 (1), p: 10.

⁵ -Thomas w. Miller & Jean.m. Miller,- **Educational Leadership in The New Millennium: a Vision For 2020** , International Journal of Leadership in Education :Theory and Practice, 2001 vol (04), No (02) p:182.

- كما عُرِّفت القيادة التبادلية بأنها عملية تبادلية للخدمات والوظائف مقابل تحقيق أهداف معينة تشبع حاجات القادة والمرؤوسين من خلال تبادل المنافع الخاصة بهم،¹
- والقادة التبادليون يؤثرون على المرؤوسين من خلال التحكم في سلوكهم عن طريق المكافآت المتفق عليها، والحد من مشكلات الأداء عن طريق التدخل المبكر والمباشر.²
- وعُرِّفت بأنها القيادة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والموظفين من جهة وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يقوم القادة التبادليين بالتأكيد على معايير العمل، وأهدافه، بالإضافة إلى أنهم يميلون إلى التركيز على إكمال المهمة والتزام الموظفين بها، حيث يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام وبقوة على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء الموظفين، حيث يتفاوض القائد مع المرؤوسين للوصول إلى اتفاق حول نوع المكافآت أو القبول التي سيحصلون عليها نتيجة قيامهم بعمل ما.³
- من خلال ما سبق نستخلص التعريف التالي: القيادة التبادلية هي نمط قيادي حديث يتبعه القادة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة وتحقيقها، وتعتمد على تبادل شيء له قيمة للقادة والمرؤوسين، ويعتمد القادة في ذلك على المكافآت والعقوبات.

كما يمكننا استخلاص الخصائص التالية للقيادة التبادلية:

- ü تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع لبعض القيم التي يمتلكها أو يسيطر عليها القائد، والذي يرغب هو والتابعون في استخدامها في الأداء وتحقيق الأهداف؛
- ü يتم التبادل على أساس توضيح معايير العمل المطلوبة من المرؤوسين والكشف عن حاجاتهم ورغباتهم؛
- ü في حال امتثال المرؤوسين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على المكافآت؛
- ü في حالة عدم القيام بالأداء المطلوب يلجأ القائد للعقاب؛
- ü تستند على السلطة البيروقراطية، والشرعية داخل المؤسسة؛
- ü تعتمد على التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات للتأثير على أداء الموظفين؛
- ü تعتمد القيادة التبادلية على (القوة، المكافآت، والعقوبات) للتأثير على المرؤوسين؛
- ü تعمل على تشجيع الموظفين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج؛

¹ - خالد بن سليمان الصالحي، القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية: جامعة الملك سعود، العدد (40)، 2014، ص: 11.

² - kevin S.g roves michael A. la rocca, **an empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility**, journal of Business ethics. Vol (103). N (04), 2011 , P: 512.

³ - ابتسام علي سلامة الضمور، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009، ص: 28.

ü تساعد الموظفين على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد.

ثانياً: نموذج القيادة التبادلية

يركز النمط التبادلي على البناء التنظيمي ثلاثي الأبعاد والذي يتكون من:¹

§ الرسالة؛

§ الهيكل التنظيمي؛

§ الموارد البشرية.

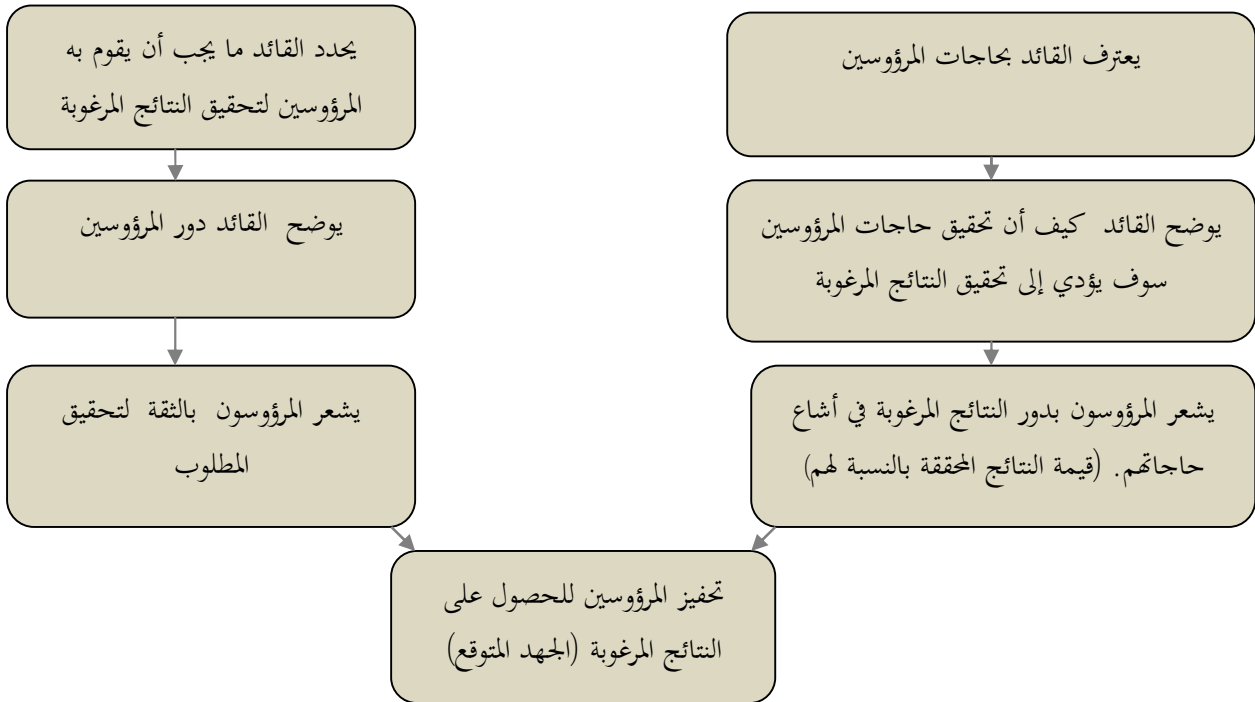
ويتم التمييز بين نوعين من التابعين هما:²

Ø **Hired Hand** وهم جميع المرؤوسين التابعين للقادة ويسمح لهم القائد بمجال من الحركة.

Ø **The Cadre** وهو الخاصة التابعين وهم الذين يحوزون على درجة عالية من ثقة القائد ويتمتعون ببحرية عالية.

والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية الذي وضعه (Bass) لسنة 1985

الشكل رقم (1-06): نموذج القيادة التبادلية لدى (Bass) (1985)



Source Lori.L.M oore, **Leadership in The Cooperative Extension System: an Examination Of Leadership Styles and Skills of State Directors and Administrators**, Doctor of Philosophy, Unpublished, USA :University of florida, 2003 , p: 25.

¹ - سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

² - علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص:

يعبر نموذج القيادة التبادلية عن العلاقة التعاقدية بين القائد والمرؤوسين ويحصل القائد على الإذعان من المرؤوسين من خلال ممارسة تعاقدات ضمنية أو صريحة والتي يتم فيها إعطاء المكافآت مقابل النتائج المرغوبة، وهذا النموذج يعمل ضمن النظام أو الثقافة الموجودة (السائدة) ويفضل تجنب المخاطرة، ويبدى اهتمام بالمحددات الزمنية والكفاءة، فضلاً عن معالجة ما هو موجود ك وسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.¹

ثالثاً: خصائص القائد التبادلي

القائد التبادلي هو الذي يوضح الأدوار والمهام المطلوبة من المرؤوسين، كما أنه يقوم بتصميم الهياكل التنظيمية ويقدم المكافآت المناسبة للتابعين، كما يأخذ الحاجات الاجتماعية للتابعين في الحسبان.² وقد حددت خصائص القائد التبادلي وتوجهاته بالآتي:³

- § يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف؛
 - § يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف؛
 - § يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف؛
 - § يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز؛
 - § يتجنب المخاطرة إلى حد كبير؛
 - § يهتم بالمحددات الزمنية للأداء؛
 - § يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم؛
 - § يولي اهتماماً في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- وهناك من قدم خصائص أخرى:⁴

- § تنصب جهود القائد التبادلي على تحفيز الموظفين وعلى العائد والمنفعة التي يحصلون عليها، إذ تتبع القيادة التبادلية مدخل التكلفة والعائد أساساً للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه؛
- § يقوم القائد بتوضيح الأدوار والمهام المطلوبة من المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة، وأثناء التنفيذ فإنه يقدم الحوافز المعنوية والمادية إذا ما رأى أداءً وظيفياً يحقق الأهداف؛

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، العراق: جامعة بغداد، 2007، ص: 109-110.

² - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 109-110.

³ - أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية، المجلد (40)، العدد (01)، ص: 61.

⁴ - وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

§ يحدد هذا القائد الأهداف وإجراءات تنفيذها، ويقوم بتصميم هيكل العمل وإجراءاته ويكلف الموظفين بالمهام؛

§ كما يكافئ على الأداء ويقدر الإنجاز.

فالقائد التبادلي يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين والمهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فالقيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية.¹

المطلب الثاني: القيادة التبادلية: أبعادها، مميزاتها، عيوبها

أكدت أغلب الأبحاث والدراسات أن استخدام النمط التبادلي يتولد عنه نتائج إيجابية، وقد يؤدي أيضا إلى نتائج سلبية حيث أوضح بعض الباحثين أن القيادة التبادلية تعتمد على المكافآت المشروطة أو الإدارة بالاستثناء وهذا ما سنوضحه أكثر من خلال هذا المطلب.

أولا: أبعاد القيادة التبادلية تتمثل أبعاد القيادة التبادلية في المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء.

1. المكافأة المشروطة

تمثل المكافأة المشروطة العامل الأول من عوامل القيادة التبادلية، والتي تشير إلى عملية المبادلة بين القائد ومرؤوسيه، حيث يتم مبادلة جهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه أو ضعف هذا الأداء، فالمرؤوسون يقبلون وعود القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم على نحو جيد.²

أي أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع الموظفين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد بزيادة الأجور أو الترقية أو منح امتيازات إضافية، مما يشجعهم على استمرار المحاولة، نلاحظ أن الأفراد ذوي الإمكانيات المنخفضة يستفيدوا أكثر من هذا النوع القيادي، كما تتم الاستفادة أكثر من القيادة التبادلية في الحالات الطارئة بحيث يتم منح المكافأة للإنجازات الجيدة في الوقت المطلوب، فالقادة التبادليون يحددون الاحتياجات، الشروط والمكافآت لتحقيق المطلوب، سواء بتوفير المكافآت أو العقوبات حسب نوع التبادل (الأداء المنجز)، وبالتالي نجد أن لهذه التبادلات آثار إيجابية بخلق أداء الموظفين.³

فالمرؤوسون متفاهمون مع قائدهم حول ما عليهم فعله للحصول على المكافآت، أو لتجنب العقوبات في حال إخلالهم بتلك المهام الموكلة إليهم، وان كلا من المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة هي من خصائص القيادة

¹ - قاسم شاهين يرسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والموظفين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، غير منشورة، العراق: جامعة البصرة، 2009، ص: 73.

² - واعر وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

³ - نسيمه خدير، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

التبادلية، ومن خصائص القادة التبادليون الاهتمام بالنتائج بغض النظر عن الإجراءات، وهي بهذه الطريقة تكشف مرونة تكتيكات هؤلاء القادة في بسط سلطتهم بطرح المكافآت والعقوبات لتحسين الأداء والحفاظ على التقدم الحاصل من قبل المرؤوسين وزيادة الرضا الوظيفي وهيكل المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة. بوجود أسلوب المكافآت يتم الوصول لحلول فعالة للأداء السيئ ومشكلات العمل، وخاصة في وجود التخطيط غير الجيد عندها يظهر القائد التبادلي للخروج من الأزمة بفكرة المكافأة، كما تشجع الموظفين أيضا على الاستمرار بالمحاولة، القائد المتفرد يقوم باتخاذ القرارات الفردية ويخطط لها، أما القائد الديمقراطي يقوم بمشاركة المسؤولية مع المرؤوسين في التخطيط واتخاذ القرارات مما أدرج هذه القيادة ضمن القيادة التشجيعية.¹

2. الإدارة بالاستثناء

وهي القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يتم الموظف بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلها.² وهي أسلوب من أساليب القيادة التبادلية حيث لا يتدخل القائد إلا في حال عدم قدرة المرؤوسين استثناء المعايير أو المعدلات الموضوعية، ومن منظور المرؤوسين فإن الرئيس يتدخل لضمان نجاح الأهداف وتصحيح الانحرافات الخطيرة. وتعني تطبيق وظائف العملية الإدارية على مشكلة طارئة وغير مخطط لها، والتي تفاجئ المؤسسة أثناء تنفيذها لأنشطتها العادية، وترفع إلى إدارتها العليا من إحدى الوحدات التنظيمية فيها لاتخاذ القرار لحلها واعتماد ذلك القرار ويرجعته والرجوع إليه مستقبلا في الحالات المشابهة.³ وللإدارة بالاستثناء جانبان: الجانب الإيجابي (النشط) والجانب السلبي (الساكن)

أ. الإدارة بالاستثناء النشطة

القادة الذين يستخدمون هذا النمط يراقبون الموظفين عن قرب من أجل تفادي الأخطاء، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء، لأنه من الخطأ أن يستعمل القائد العقاب السلبي في حالة الأخطاء لتفادي إثارة المشاكل طالما أن مستويات الأداء لم تنخفض إلى مستويات أدنى،⁴ أي أن القائد يشرف على الموظفين إشرافا إيجابيا تفاديا لوقوع الأخطاء أو الانحرافات في الأداء،⁵ القادة في هذا النوع من الإدارة يكونون استباقيين، حيث يراقبون الأنشطة

¹ - عز الدين أحمد العائدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2015، ص: 22.

² - ابتسام علي سلامة الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

³ - عز الدين أحمد العائدي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

⁴ - نسيم خدير، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

⁵ - ابتسام علي سلامة الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

باستمرار، ويتدخلون ليضمنوا أن معايير عمل المؤسسة توافق المعايير المطلوبة، وأن الانحرافات لن تحدث، وأنهم يأخذوا الإجراءات التصحيحية ليحسنوا من الأداء والمعايير التي توافق السياسات الموضوعة.¹ ومنه نستنتج أن القائد الإداري في هذا النوع يحدد المعايير، يراقب أداء الموظفين ويبحث عن الانحرافات ثم يقوم بفعل تصحيحي.

ب. الإدارة بالاستثناء الساكنة

لا يتم تدخل القادة في هذه الحالة إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات والمعايير الملائمة بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائم كالإنذار أو النقل، ويجب أن يقوم القادة في الإدارة بالاستثناء بالتوقعات عندما يتطلب الأمر الإشراف على عدد أكبر من الموظفين الذين يقدمون تقاريرهم مباشرة للقادة،² حيث يتم استخدام العقاب المشروط وبعض الأفعال التصحيحية لمواجهة أي انحرافات واضحة عن الأداء ضمن المعايير المحددة، ويلاحظ هنا أن القادة لا يتدخل في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه إلا إذا لم يستطع المرؤوسون الوفاء بمعايير الأداء، فتدخل القادة في هذه الحالة يكون فقط عندما تسوء الأحوال لضمان الواجبات التعاقدية التي تم الاتفاق عليها من قبل بين الطرفين،³ القادة هنا أسلوبهم هو ردة الفعل، يتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات، نسبة أدائهم قليلة وبالتالي ستظهر المعايير مخالفة للتي وضعت مسبقاً.⁴

ومنه نستنتج أن القائد لا يتدخل إلا في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعة وهناك مجموعة من الشروط لتطبيق الإدارة بالاستثناء نذكر منها:⁵

§ كفاءة الإدارة العليا وقدرتها على استقرار الحالات الاستثنائية التي قد تواجهها خلال ممارستها لنشاطاتها المختلفة؛

§ رغبة الإدارة العليا في تفويض سلطتها وثقتها بمرؤوسيه في تحمل المسؤولية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم؛

§ كفاءة الموظفين في المؤسسة وقدرتهم على تحمل المسؤولية وقوة انتمائهم للمؤسسة؛

§ نظام حوافز فعال لزيادة الإنتاجية وتعزيز الانتماء؛

§ الاستقرار في كافة الظروف والحالات، وعدم تعرض المؤسسة لأي حالات عدم استقرار قد تعصف بها.

¹ - عز الدين أحمد العايدي، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

² - نسيمه خدير، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

³ - وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

⁴ - عز الدين أحمد العايدي، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

⁵ - نفس المرجع أعلاه، ص: 24.

ثانياً: مميزات القيادة التبادلية للقيادة التبادلية مجموعة من المميزات نوردتها كما يلي:¹

Ø تكاليفها منخفضة: تعتمد القيادة التبادلية على المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز، وهي لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا أيضاً على صفات مرؤوسين معينين مثل الأشخاص ذوي الكاريزما العالية أو الأشخاص الذين لديهم الإلهام والرؤية لأن هؤلاء تكلفتهم عالية، بالإضافة أنها تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة؛

Ø سلاسة ووضوح نهجها: تقوم على نهج واضح وغير غامض، فالمرؤوسون يقومون بوظائفهم ومهامهم للحصول على المكافآت، حيث يوفر القائد اللوازم الضرورية للعمل ويضع نظاماً واضحاً للمكافآت (مكافآت مادية، ترقية، فوائد صحية، إجازات)، وآخر للعقوبات (فقدان الوظيفة، غرامات، خصومات)؛

Ø حافظتها قوية: المال والمكافآت المادية وغير المادية هي حوافز ماثوق بها وبتائجها، حيث أن الموظفين تصبح لديهم الرغبة الأكبر والحافز الأقوى من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعة وتطبيق الخطط والسياسات كما هي موضوعة ومتفق عليها، وانجاز الأعمال في الوقت المحدد؛

Ø التحصل على النتائج بسرعة: تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج فيها النتائج إلى أن تتحقق في أقل وقت ممكن، مثل (توفير الطلبات على المنتج وقت الأعياد والمناسبات، المشاريع قصيرة الأمد، المصانع الموسمية، المنتجات الموسمية).

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة التبادلية أسلوب فعال يلجأ إليه القائد التبادلي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة حيث بسهولتها وبساطة نهجها وانخفاض تكاليفها وفعاليتها تساهم في تحقيق النتائج في أقل وقت ممكن.

ثالثاً: عيوبها وعلى الرغم من مميزات القيادة التبادلية والدور الهام الذي تلعبه في خدمة المؤسسات والجوانب الإيجابية لها، إلا أنها تتضمن عيوباً تتمثل في:²

§ في حالة التبادل بين القائد والمرؤوسين على أهداف ومصالح مشتركة، لا تكون الأهداف ثابتة، ولا تجمع كلا من القائد والتابعين حول أهدافها؛

§ اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة، وعليه فإن العلاقات بين طرفي التبادل غير ثابتة، وغالباً ما لا تستمر أو تعمر طويلاً؛

¹-Travis Eryn Media, Demand, **look at the penefits of transactional leadership style** 2014 .

<http://smallbusiness.chron.com/look-benefits-transactional-leadership-style-15346.html>

متاح على الرابط:

تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2018/07/10 على الساعة 00:18

²- عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص: 32-33.

§ أن القيادة التبادلية لا تصور بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة، والابتكارية، والمؤثرة لبث حياة جديدة في المؤسسات في عصر العولمة والتغيير المستمر.

المطلب الثالث: مفهوم القيادة التحويلية

ظهرت القيادة التحويلية كمنعطف حيوي في الفكر الإداري، حيث حظيت بكم هائل من الدراسات والتي أظهرت نتائج إيجابية جراء تطبيق هذا المفهوم، حيث أن دور القائد وفق المنظر التقليدي يقتصر على التأثير على المرؤوسين من أجل بلوغ أهداف المؤسسة، في حين أن القيادة التحويلية ترتبط بالأفراد من حيث قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم وبالتالي فالقائد وفق هذا المنظر يسعى إلى توفير بيئة إيجابية من أجل بلوغ الأهداف، وعليه من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى نشأة القيادة التحويلية، ثم تعريفها، وصولاً إلى خصائص القائد التحويلي وأدواره. وأخيراً توضيح أكثر للعلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

نظرية القيادة التحويلية كأبي نظرية إدارية أخرى لم تأتي فجأة أو تتبلور في لحظة معينة، وإنما سبق ظهور هذه النظرية بعض الإرهاصات التي مهدت لها، ومن المفاهيم التي مهدت لظهور القيادة التحويلية ما يسمى بالقيادة التشاركية والقيادة الإستباقية والقيادة الوقائية ونحو ذلك، وأول من تعرض للقيادة التحويلية من خلال ممارسة بعض مقومات هذا النمط هو (Downton) 1973¹، وظهرت القيادة التحويلية بشكل واضح في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين وبالتحديد في عام 1978 على يد عالم التاريخ والسياسة (James Macgregor Burns) ويعد كتابه القيادة (Leadership) من أفضل الكتب التي تناولت هذا الموضوع بعمق²، وكان السبب وراء ظهورها هو حاجة المؤسسات لقيادات ابتكارية مؤثرة تتناسب مع معطيات هذا العصر يسعى القادة من خلالها إلى إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمؤسسة، والتركيز على الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية، كما يعملون على إثارة الدافعية لدى مرؤوسيه³، إذ بين (Burns) أن هذا النموذج الجديد في القيادة هو مطلوب وضروري في هذه الأوقات المتعلقة بالبيئة المضطربة، إذ يفرض هذا على القادة دراسة البيئة والتي تتضمن دراسة الأطراف الرئيسية داخل المؤسسة وخارجها، وتحديد ما يعتقدون بأنه يجب أن ينجز في المؤسسة لوضع الأعمال على طريق النجاح، فإن القادة يتحدثون عن معتقداتهم ويطلبون معلومات جديدة، أي تفاعلات وتغذية عكسية وإضافات ومن ثم يصغي القادة للاستجابة ويكاملون تلك

¹ - منصور بن نايف بن ماشع العتيبي، أنماط التفكير الإداري وعلاقتها بالقيادة التحويلية في مجال الإشراف التربوي: من وجهة نظر بعض القيادات التربوية بالملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى، 2006، ص: 124.

² - سحر بنت خلف سلمان مدين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى، 2011، ص: 40.

³ - أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (09)، العدد (02)، 2013، ص: 230.

المعلومات في معتقداتهم وعند تلك النقطة يتم التوصل لإستراتيجية جديدة وتميل المؤسسة بأكملها للاستجابة،¹ وقد ميز (Burns) بين نوعين من القيادة: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، واعتبرهما مختلفين تماما ولا يمكن أن يلتقيا، وفي عام 1985 أتى (Bass Bernard) ليضيف إلى فكرة (Burns) ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، فهو يرى أن الأثر التحفيزي للقيادة على المرؤوسين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين لكي يخدمون وينجزون أكثر مما هو متوقع منهم أصلا، ويتم حث المرؤوسين على إنجاز المهام الضرورية والاهتمام الأكثر باحتياجات المؤسسة نظرا لقدراتهم ومهاراتهم الاستثنائية،² حيث طور (Bass) نموذج القيادة التحويلية من خلال ربطها بالعوامل النفسية المؤثرة في عوامل التغيير والتحويل الإنسانية وبذلك نقلها من مجال العلوم السياسية إلى مجال العلوم النفسية، واستعمل مصطلح التحويلية والتي تعني أن التحول حاصل باندفاع وقرار ذاتي للمرؤوسين بدلا من الفرض،³ وتحدى (Bass) من خلال نمودجه افتراض (Burns) إذ أكد أن القيادة التحويلية ليست بديلة عن القيادة التبادلية إنما مكملتها لها،⁴ وفي عام 1991 قام (Bass & Avolio) وزملائهم بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وتطويرها، ووضعوا لها أنموذجا وبرنامجا لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث.⁵

وخلال التسعينات تنامت أدبيات القيادة التحويلية، وكانت موضوع عدد كبير من رسائل الماجستير والدكتوراه والبحوث الأخرى، مما ساهم في أن تصبح أسلوبا قياديا حديثا أخذ مكانه في أدبيات الإدارة ويكفي أي باحث أو مهتم أن يطل من خلال شبكة الانترنت العالمية ويبحث تحت موضوع القيادة التحويلية، وسوف يجد مئات العناوين لكتب وبحوث ورسائل علمية تتناول القيادة التحويلية وكلها أعدت خلال التسعينات، وفي ذلك تأكيد على أن هذا الأسلوب القيادي ملائم لمرحلة التحول نحو القرن الحادي والعشرين ومواجهة تحدياته.⁶

من خلال ما سبق يمكننا القول أن ظهور القيادة التحويلية أول مرة يعود إلى (Burns James Macgregor)

1978 ولكنها تطورت أكثر ونضجت على يد (Bass Bernard).

ثانيا: تعريف القيادة التحويلية

حظيت القيادة التحويلية باهتمام الكثير من علماء الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع، وبالرغم من هذا الاهتمام لم يتفق الباحثون على تعريف محدد لها ويعود السبب في ذلك لغموضها

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

² - عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2008، ص: 33.

³ - إسرائ حسن علي، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، العراق: الجامعة المستنصرية، المجلد (21)، العدد (90)، 2015، ص: 959-960.

⁴ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

⁵ - منصور بن نايف بن ماشع العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

⁶ - سعيد بن محمد بن صالح الغامدي، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى، 1999، ص: 72.

واختلاف الفلسفات وتباين وجهات النظر حولها وإعطاء الدلالة الحقيقية لها يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف سنعرضها كما يلي:

- عُرِّفت بأنها عملية يسعى من خلالها القادة والتابعين إلى نخوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.¹

- وعُرِّفت بأنها عملية التأثير على المستويين الكلي والجزئي، فعلى المستوى الكلي ينبغي للقادة التحويليين أن يتحملوا مسؤولية الأنظمة الاجتماعية، وتغيير المؤسسة وإصلاحها عن طريق خلق موقف سلطة مناسب، وعلى المستوى الجزئي فينبغي للقادة التحويليين أن يهتموا بالشخصيات في المؤسسة لتسهيل التغيير على المستوى الشخصي للفرد.²

- فالقادة التحويليين يحفزون أتباعهم من خلال إلهامهم للالتزام وتحقيق نتائج الأداء التي تتجاوز التوقعات، والتأكيد على تحقيق هدف جماعي، والتأكيد على الفوائد المحددة التي سيحصل عليها رؤوسها عند إنجاز المهام المتفق عليها.³

- وعُرِّفت أيضا بأنها النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وعندما يعمل القادة على توليد مزيد من الاهتمام والإدراك والقبول لغرض ورسالة المؤسسة من قبل المرؤوسين.⁴

- وعُرِّفت أيضا بأنها القيادة التي ترفع من توقعات الموظفين، وتعمل على تحفيزهم لتنمية وتطوير ذواتهم، مما يؤدي إلى تنمية مهارات جماعات العمل، كما أنها تزيد من ثقة الموظفين بقادتهم، وتدفعهم لبذل الجهود الإضافية التي تفوق التوقعات، نظرا للتأثير المثالي الذي يتمتع به القائد، والتحفيز الفكري للموظفين.⁵

- وعُرِّفت كذلك بأنها القيادة التي تحصل حين القائد يتمكن من حث المرؤوسين ومن خلال ما يمتلكه من كاريزما مؤثرة على المرؤوسين لدفعهم نحو تحقيق مجموعة الأهداف الكلية الخاصة بالمؤسسة والشخصية المتمثلة بالحاجات والرغبات.⁶

- وعُرِّفت أيضا بأنها القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير

¹-Burnes, James Macgregor, **Leadership**, USA: Harper &Row, 1978 p:20.

² -حسين وليد حسين وناسو صالح سعيد، توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العراق: جامعة النجف الأشرف، المجلد (01)، العدد(40)، 2016، ص: 463.

³ - Hala Sabri, **Jordanian Managers, Leadership Styles in Comparison With the International Air Transport Association (IATA) And Prospects For Knowledge Management In Jordan**, USA: International Journal Of Commerce And Management ,Vol (17), No (1/2), 2007 , p:58.

⁴ - نهاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين الموظفين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين: جامعة الأزهر، المجلد (27)، العدد (04)، 2013، ص:736-737.

⁵ - Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, **Developing Transformational Leadership :1992 And Beyond**, Journal Of European Industrial Training, Vol (14) , No(05) , p: 22.

⁶ - John M. Ivancevich et al. **Organizational Behavior And Management**. USA: McGraw-Hill Irwin, 09th edition edition ed., 2011 ,p: 472

وتنفيذه بفاعلية.¹

- كما عُرِّفت أيضا بأنها القيادة التي تلهم المرؤوسين وتشركهم برؤية القائد وقيمه من خلال تعميق الاهتمام بهم وتعزيز الثقة بمشاركة الأفكار والخيال والمواهب والعمل للتوصل إلى تحقيق الأهداف المفضلة للمرؤوسين في المؤسسة.²
- وعُرِّفت كذلك بأنها ذلك النمط الذي يركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية.³
- وعُرِّفت كذلك بأنها أسلوب قيادي يرمي حرية الابتكار والإبداع والتحفيز الذاتي للأفراد التابعين مما يجعلهم فاعلين في مجالات مهاراتهم وقدراتهم في انجاز الأعمال.⁴
- كما عُرِّفت بأنها النمط الذي يلهم القائد من خلاله التابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ومنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة وباستخدام كفى للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.⁵
- وعُرِّفت أيضا بأنها تتمثل في مجموعة القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة.⁶
- وعُرِّفت أيضا بأنها تشير إلى كيفية تكيف وانسجام كل من القادة والمرؤوسين مع البيئة الإستراتيجية للحاضر والمستقبل.⁷
- كما عُرِّفت بأنها القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية من خلال تمكينهم وإشراكهم في صنع القرارات.⁸
- وعُرِّفت بأنها عملية تعبر عن رؤية القائد وتفكيره وسلوكه الذي يمكن المرؤوسين ويرفع من مستوى أدائهم الفكري والعملية وبما يعزز مساهمتهم الكفؤة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والخاصة للجماعة والأفراد والزبائن على حد

¹ - ricky .w. griffin, gregory moorhead, **op. Cit** , p: 325.

² - فضيلة سلمان داود، النجاح الإستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية: دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (07)، العدد (20)، 2012، ص: 235.

³ - أحمد بن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، جامعة الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت: جامعة الكويت، المجلد (09)، العدد (01)، 2002، ص: 07.

⁴ - عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية العراقية في بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (18)، العدد (69)، 2012، ص: 118.

⁵ - millissa F.Y. cheung and Chi-Sum wong, **Transformational Leadership, Leader Support, And Employee Creativity**, Leadership & Organization Development Journal ,Vol. (32) No, (07), 2011, pp : 656-657.

⁶ - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 282.

⁷ - سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

⁸ - عفاف حسن هادي الساعاتي ومحمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العراق: جامعة بابل، المجلد (23)، العدد (3)، 2015، ص: 1315.

سواء.¹

من خلال ما سبق يمكننا تقديم التعريف التالي: القيادة التحويلية هي نمط قيادي حديث يعبر عن التغيير في مفهوم التأثير الذي بنيت عليه القيادة من مفهوم الإذعان المطلق إلى مفهوم المشاركة في عملية القيادة بين القائد والمرؤوسين، ويقوم من خلاله القائد بالتأثير الإلهامي على المرؤوسين والارتقاء بهم لأعلى مستويات الإنتاجية، وذلك من خلال استشارتهم وتحفيزهم والاهتمام بهم وتلبية كافة رغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم بتحقيق أهداف المؤسسة. كما يمكننا استخلاص خصائص القيادة التحويلية بالشكل الآتي:

§ القيادة التحويلية عملية مشاركة مستمرة بين القائد والمرؤوسين يمارسها القائد قبل المرؤوسين؛

§ تعمل على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وتحفيزهم لتنمية وتطوير ذواتهم، وتلبية الاحتياجات العليا للمرؤوسين مثل تحقيق الذات....، كما أنها تزيد من ثقة الموظفين بقادتهم، وتدعم الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛

§ تعتمد على قدرات القائد في التأثير والتحفيز والإلهام؛

§ تتعلق بدرجة كبيرة بعملية التغيير في المؤسسة؛

§ تعتبر قيادة أخلاقية لأنها تعتمد على مجموعة من القيم (العدل والمساواة والسلام، الإنسانية.....).

ثالثاً: خصائص وأدوار القائد التحويلي

عُرّف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتكوين المجموعات،² كما عُرّف بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويشقّفهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين.³ ويتصف القائد التحويلي بالعديد من الخصائص أهمها:⁴

§ القدرة على خلق رؤية ورسالة للمؤسسة وإيصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم لاعتناقها؛

§ التمتع بثقة ذاتية عالية ويرى أن مبرر وجوده نقل الموظفين نقلة حضارية؛

§ التمتع بدرجة عالية من الأخلاق، فهو يسعى إلى تزويد مرؤوسيه بالقيم والأخلاق الفاضلة التي ترفع من مكانته في عيونهم، فهم يخضعون لسلطة الضمير أكثر من خضوعهم إلى القوانين والأنظمة؛

§ مشاركة الموظفين مشكلاتهم وتقديم الحلول المناسبة لهم؛

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

² - منصور بن نايف بن ماشع العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

³ - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص: 29.

⁴ - أيمن عوده المعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

§ القدرة العالية على التعامل مع المواقف الغامضة والصعبة؛

§ السعي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم؛

§ روح المغامرة وحب المخاطرة المحسوبة، فهو يسعى دومًا إلى التحسين والتطوير ولا يخشى من الفشل الذي يفيد منه في تقويم وتطوير ممارساته؛

§ التمكن من مهارات الاتصال والقدرة على الإقناع والتفاوض والتأثير في الآخرين.

كما حُددت خصائص القائد التحويلي كما يلي:¹

§ يتمثل القائد التحويلي أنه صاحب رؤية وصاحب رسالة؛

§ أهدافه عالية ومعايير مرتفعة؛

§ يتمتع باحترام الآخرين ويجبون أن يقلدوه؛

§ ذو جاذبية خاصة في شخصيته؛

§ يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات؛

§ يتصف بالديمقراطية.

ومن أهم ما يميز القائد التحويلي عن غيره من القادة أنه داعية للتغيير، وهو في سبيل تحقيق هذه الوظيفة يقوم بعدد من المهام ذكرها عدد من مفكري القيادة مثل (Bernard et Avolio)، وتم حصرها في ست أدوار رئيسية:²

Ø إدراك الحاجة للتغيير: يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المؤسسة بحاجة التغيير من خلال جاذبيته الشخصية وقدراته الإلهامية؛

Ø صياغة الرؤيا والرسالة: القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤيا واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمؤسسة، ويشجع المرؤوسين في بكل الطرق والوسائل لتبني هذه الرؤيا والالتزام بها؛

Ø اختيار نموذج التغيير ومسارته: يختار القائد نموذج التغيير الملائم للمؤسسة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فاعليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون أكثر ملائمة للظروف التي تعمل فيها؛

Ø تكوين الإستراتيجية الجديدة: الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة من السوق، إذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الروية والرسالة الجديدة

¹ - محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

² - إباد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العراق: جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد (04)، 2011، ص ص: 393-394.

ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الإستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة والتحديات المتوقعة من السوق ونقاط القوة والضعف الذاتية من الناحية الأخرى؛

Ø **تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المؤسسة:** تتمثل ثقافة المؤسسة في طريقة تفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين الموظفين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة لتعبئة الإلتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه الموظفين اتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها، إذا أن القائد التحويلي مسئول عن:

§ بلورة رسالة المؤسسة من خلال رؤية فكرية واسعة ؛

§ إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها؛

§ صناعة النسيج الروحي للمؤسسة وتدعيمه من خلال حل الصراع بين القيم الشخصية للموظفين وبين قيم المؤسسة.

Ø **إدارة المرحلة الانتقالية:** يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر والتخلص من الوضع القديم وصولاً إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، ويتأكد من أن أفراد المؤسسة تحرروا من القديم، وانتماءهم إليه.

كما قُدمت الأدوار التالية للقائد التحويلي:¹

§ خلق المعنوية العالية لدى الموظفين من خلال توجيه إدراكهم بشكل متزايد إلى قضايا المؤسسة وآثارها، والمسائل ذات الأولوية ومعرفة ما يحدث في حالة عدم نجاحها؛

§ توليد رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً وما يجب أن تعمله لتحقيق ذلك وإيصالها إلى الموظفين والمساهمة في بناء الالتزام لهذه الرؤيا؛

§ تطوير الآخرين إلى أعلى مستويات المقدرة والقابليات؛

§ تحفيز الموظفين بالتوجه لوضع منافع المؤسسة قبل المنافع الذاتية والتضحية من أجل أهداف المؤسسة.

وعليه **نستخلص** أن القيادة التحويلية تدعو للتغيير وتحفز المرؤوسين وتطور من مهاراتهم، وهو ما تحتاجه مؤسسات القرن الواحد والعشرون.

رابعا: العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

وفقا ل (Bass) تعد القيادة التحويلية امتدادا للقيادة التبادلية، بمعنى أن القيادة التحويلية ليست بديلا للقيادة التبادلية وإنما مكملتها لها، فالقيادة التبادلية تؤكد على عملية التبادل التي تحدث بين القادة ومرؤوسيهم، هذا التبادل قائما على أساس مناقشة القائد مرؤوسيه حول الشروط المحددة للحصول على المكافآت عند قيامهم بإنجاز ما هو مطلوب منهم، بينما في ظل القيادة التحويلية يعمل المرؤوسون أكثر مما هو مطلوب عمله منهم عن طريق التبادل، كما

¹ - أمل عبد محمد علي وأكرم الباسري، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الكوفة، 2009، ص: 115-116.

تختلف القيادة التبادلية عن القيادة التحويلية في توقيت التدخل، فالقادة التحويليون يبادرون ويتوقعون المشكلات ويقومون بالنشاط المطلوب، في حين ينتظر القادة التبادليون حتى تحدث المشكلات للتدخل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ولقد أوضح (Bass & Avolio) في كتابهما (Organizational Effectiveness Improving Through Transformational Leadership) أنه يمكن لأي كان أن يكون قائدا تبادليا، إلا أنه لا يمكن لأي كان أن يكون قائدا تحويليا إلا إذا كان قائدا جيدا في الوقت نفسه.¹

وهناك مجموعة من النقاط التي تختلف فيها كل من القيادة التبادلية والتحويلية كما يلي:²

Ø إن القيادة التحويلية تطور التابعين ليصبحوا قادة فتعطي للتابعين حرية أكبر للتحكم بسلوكهم أما القيادة التبادلية تجمع الأفراد حول رسالة توضح الحدود، هنا يستطيع المرؤوسين العمل فيها بحرية نسبية لإنجاز الأهداف التنظيمية؛

Ø إن القيادة التحويلية ترفع اهتمام المرؤوسين من مستوى الاحتياجات الفيزيائية الأقل (الأمن) إلى مستوى فيسيولوجي أعلى مثل تقدير الذات وتحقيق الذات: فمن المهم أن يتم تحقيق احتياجات المستوى الأقل من خلال أجور كافية، شروط عمل آمنة، وغيرها من الاعتبارات وكذلك فإن القائد التحويلي يهتم بحاجات كل فرد للنمو والتطور من اجل ذلك فإن القادة يعطون أمثلة ويحددون مهام ليس فقط لتحقيق الحاجات الحالية بل لرفع حاجات وقدرة التابعين إلى مستوى أعلى وربطهم برسالة المؤسسة؛

Ø إن القيادة التحويلية تلهم تابعيها لتجاوز مصالحهم الشخصية والاهتمام بمصلحة الجماعة: إن القادة التحويليين يحفزون الأفراد للعمل أكثر من المتوقع منهم عادة، فهم يجعلون مرؤوسيهم واعين لأهمية تغيير الأهداف والمخرجات وبالمقابل تمكنهم من تجاوز اهتماماتهم الحالية من اجل مصلحة رسالة المؤسسة، إن المرؤوسين يعجبون بهؤلاء القادة ويحاولون التشبه بهم ويتقنون فيهم بدرجة عالية، فالقيادة التحويلية تحفز الأفراد ليس فقط لإتباع شخصية القائد بل حتى تزيد إيمانهم في مدى الحاجة للتغيير وأن يكونوا راغبين في تقديم تضحيات شخصية لتحقيق الهدف الأعظم؛

Ø إن القيادة التحويلية ترسم رؤيا عن حالة المستقبل مرغوب فيه وتربطه بطريقة تجعل ألم التغيير يستحق الجهد المبذول: ربما أن أهم دور للقائد التحويلي هو أن يجد رؤية للمؤسسة، وان تكون أهم من القديمة وأن يجند ويحث الآخرين على المشاركة في هذا الحلم، إن الرؤيا هي التي تدفع الأفراد إلى العمل وتزودهم بأساسيات المظاهر الأخرى للقيادة التحويلية التي تم مناقشتها، إن التغيير يحدث فقط عندما يملك الأفراد الحس بالهدف بقدر ما تكون هناك صورة مرغوبة عن إلى أين المؤسسة متجهة، فبدون رؤية لا يمكن أن توجد عملية تحويلية؛

Ø في حين أن القادة التبادليين يعززون الاستقرار، فإن القادة التحويليين يخلقون تغيير مهم في أتباعهم ومؤسستهم، إن القائد يستطيع أن يتعلم كيف أن يكون تحويلي أو تبادلي، إن معظم القادة الفعالين يظهرون عينة أمثلة من القيادة التبادلية أو التحويلية ولكن بكميات مختلفة.

¹ - وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص: 46-47.

² - زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص: 95-96.

كما يمكن تلخيص خصائص نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الجدول التالي:

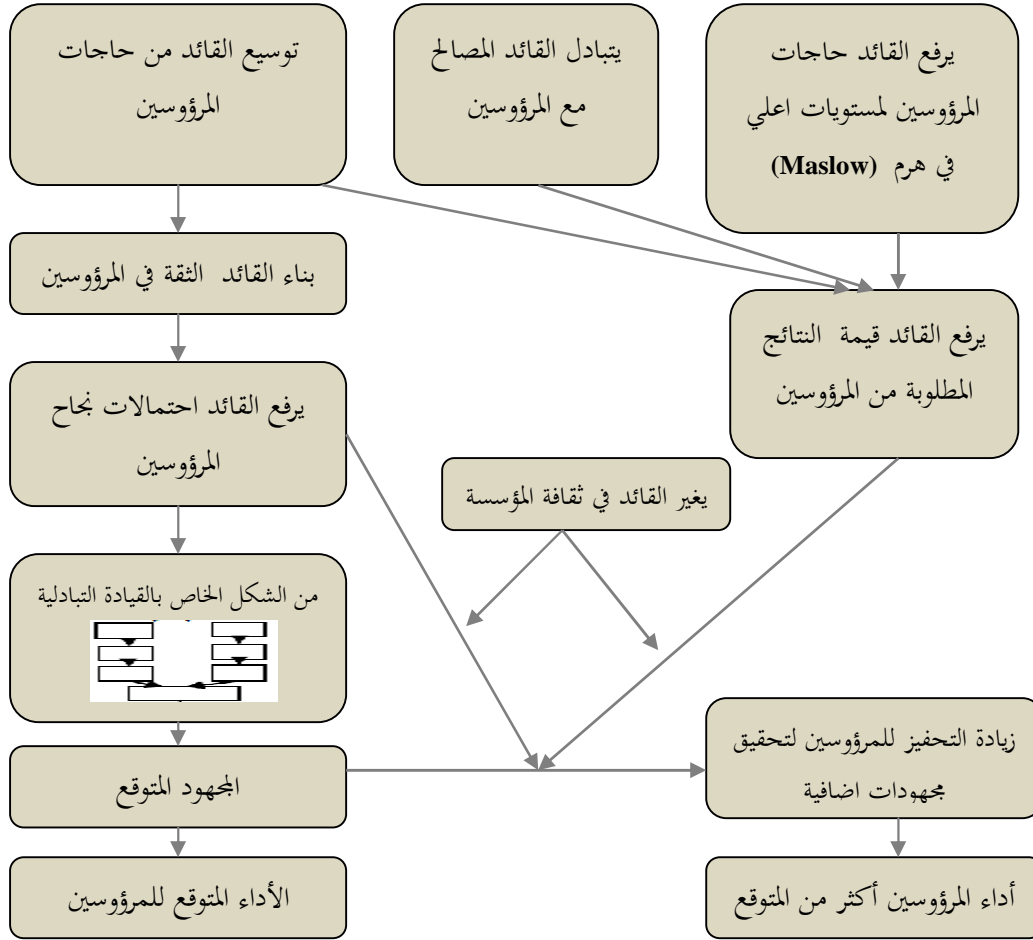
الجدول رقم (1- 04): مقارنة بين خصائص نمطي القيادة التبادلية والتحويلية

نمط القيادة التحويلية	نمط القيادة التبادلية
شبكي	هرمي
تعاوني	تنافسي
يركز على العمليات	يركز على المهام
يشجع على تنمية قدرات العاملين	يمارس موقف التبادل
يتوجه لحاجات الموظفين ويشجعهم على تحقيقها	يحدد حاجات الموظفين
يلهم الموظفين من خلال التفاوض	يقدم المكافآت لإشباع حاجات الموظفين
التأثير في الموظفين لتغير الفهم لديهم	التبادل لتحقيق الأداء المتوقع
يزود الموظفين بالاستشارة الفكرية	التعاقد مع الموظفين على المنافع المشتركة
يشجع الموظف المبدع	المكافآت الموقفية
الدور القدوة	القائد الحذر
يهتم بالموظفين ويحترمهم	يضع الأهداف للموظفين
يزود الإحساس بالمستقبل	يركز على العمليات اليومية
يشجع الإدارة الذاتية	الإدارة بالاستثناء

المصدر: ابتسام علي سلامة الضمور، مرجع سبق ذكره، ص: 38

كما يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-07): العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية



Source: loril. moore ,op.cit,p: 26.

من خلال الشكل (1-07) نجد القيادة التبادلية تعمل فيما يطلق عليه نظام خطي مغلق، وبالمعنى الخطي، فإن القائد يمارس الضغط على المرؤوسين، والمرؤوسون يبدون رد فعل بنسبة مباشرة بالنسبة للضغط الممارس عليه، فليس هناك عوامل عرضية، مثل تأثير بيئة العمل، موقع السوق، والمعنى الخاص بالعمل، والتنافس مع الزملاء أو الرغبة الإنسانية بالتعبير عن الذات، ومع أنها لا يجز تجاها لها بالكامل إنما تعد تحت سيطرة القائد التبادلي، وحالما يصبح التغيير التحويلي هو الأساس بدلاً من الكفاءة التبادلية، فعندئذ تكون هناك حاجة لنموذج مفتوح غير خطي يكون مفتوحاً أمام العوامل العرضية كالحاجة للتعبير عن الذات مثلاً، ومهمة القائد التحويلي هي خلق البيئة لمثل هذه العوامل لإظهار نفسها طالما أنها تعد كحواجز أساسية لمثل هذا التغيير التحويلي وأخيراً يمكن القول أن القادة التحويليين لديهم معرفة عن حاجات مرؤوسيههم ويحاولون هيكلتها تفاعل القائد مع المرؤوسين للوصول إلى تلك الحاجات، وأن

هؤلاء القادة ينجذبون إلى مرؤوسيههم من خلال الشعور بالالتزام الأخلاقي والقيم الأخلاقية مثل الحرية، العدالة، والمساواة، وأما القادة التبادليين فأهمهم ينجذبون فقط للمصالح الشخصية للمرؤوسين من خلال عملية المبادلة.¹ وعليه نستخلص أن العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية هي علاقة تكاملية فالقيادة التبادلية تزيد من فعالية القيادة التحويلية، والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تستخدم النمطين معاً، وفي إطار هرم (Maslow) تركز القيادة التبادلية على المستويات الدنيا من الهرم، بينما تركز القيادة التحويلية على المستويات العليا من الهرم.

المطلب الرابع: القيادة التحويلية: أبعادها، عيوبها، ومتطلبات نجاحها

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية

شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات (Bass bernard) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بـ (Multifactor Leadership Questionnaire) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي والاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية، وفي سنة 1991 راجع كل من (Bass et Avolio) نظرية القيادة التحويلية وقاموا بتنقيحها وأضافوا مكوناً رابعاً أطلقوا عليه التحفيز الإلهامي،² وتعتبر هذه الأبعاد المرجح الأساسي لمختلف البحوث التي أتت بعده، ونحن بدورنا سوف نتبنى هذه الأبعاد في دراستنا.

1. التأثير المثالي

يُعرف التأثير المثالي في القيادة الذين يتصرفون بأسلوب يجعل أتباعهم يرغبون في محاكاتهم، وبطبيعة الحال قام (Bass) بتعريف ذلك العنصر بالجاذبية (الكاريزما) مستعيراً المصطلح من (Weber).³ ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم،⁴ إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي مرجع سبق ذكره، ص: 111.

² - طاهر محسن منصور الغالي وليلى لفته علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة: دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، دراسات إدارية، العراق: جامعة البصرة، المجلد (08)، العدد (15)، 2015، ص: 22.

³ - عبد الله مهدي العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

⁴ - عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - سوريا: جامعة تشرين، المجلد (30)، العدد (01)، 2008، ص: 72-73.

مع الموظفين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الموظفين،¹ ومن خلال هذه السمة فإن القائد التحويلي هو أنموذج يقتدى به المرؤوسين فهم يبدون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكونه من إحساس عالي يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى مما هو متوقع.²

2. الاستشارة الفكرية

يستثير القائد التحويلي تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل مشاكل العمل، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة كما يشجع روح الابتكار من خلال قبوله للأفكار المبتكرة حتى ولو تعارضت مع أفكاره وعدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق،³ وعلى وفق هذا المكون يعمل القادة على تحفيز المرؤوسين عن طريق مناقشة الافتراضات وإعادة صياغة المشكلات والتطرق للمواقف القديمة بطرق جديدة، كما لا توجد سخرية أو انتقادات عامة لأخطاء المرؤوسين،⁴ وتعني كذلك تحديات للمرؤوسين لممارسة التفكير الخلاق وإيجاد حلول للمشاكل الصعبة، فالقيادة التحويلية تحفزهم لكي يكونوا مبدعين ومتفوقين من خلال تقديمهم للأفكار والحلول المبكرة للمشاكل، كذلك فهي تسلط الضوء على الرشد والمداخل الجديدة للمرؤوسين لكي يتبعوا، حيث يتم إعادة تحويل للمعتقدات القديمة والقيم والنظر للصعوبات على أنها مشاكل تحتاج لحل، والبحث عن حلول منطقية لهذه المشاكل.⁵

3. التحفيز الملهم

يعد التحفيز علم وفن إداري يتطلبان حكمة القيادي وقدرته ومهاراته في تقويم الموقف لأنه يسهم في زيادة فعالية الأفراد وبالتالي رفع كفاءة المؤسسة،⁶ حيث يعمل القائد التحويلي بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقومون به وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل لهم وجعل المرؤوسين يركزون

¹ - إسرائ حسن علي وعمار أكرم غايب، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، العراق: الجامعة المستنصرية، المجلد (21)، العدد (90)، 2015، ص: 964.

² - عفاف حسن هادي الساعاتي و محمود عايد حسن المساري، مرجع سبق ذكره، ص: 1315.

³ - أحمد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاص في الأردن، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الإمارات: جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (34)، 2013، ص: 08.

⁴ - أحمد عبد السلام سليم، اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (19)، العدد (71)، 2013، ص: 100.

⁵ - طاهر محسن منصور الغالي ولبلى لفته علي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

⁶ - منصور بن نايف بن ماشع العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً، ومرغوبة، وهي الطريقة التي يتصرف بها القادة والتي تنتج عنها الجهود المبذولة من قبل مرؤوسيه، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من المرؤوسين،¹ وبموجب هذه الخاصية يشرك القائد مرؤوسيه في وضع أهداف المؤسسة ويثير فيهم حب التحدي واستثارة روح الفريق والعمل الجماعي، وإظهار الحماسة والتفاؤل في العمل.²

ويرى (Bass & Stogdill) أن هناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين وهي:³

§ اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوسين؛

§ الرموز: وهي الأفكار، المشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد؛

§ الصورة الذهنية: وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.

4. الاعتبارات الفردية

ويعبر هذا البعد عن السلوكيات التي يظهرها القائد والتي تسهم في تحقيق رضا المرؤوسين من خلال التوجيه والدعم وإيلاء الاهتمام للحاجات الفردية لهم، وهنا فإن الواجبات تفوض لهم لتوفير فرص التعلم، ويوفر القادة أيضاً تغذية عكسية ويربطون بين حاجات التابعين ورسالة المؤسسة، إذ أنهم يعملون على توفير التحدي، ويحركون قوى التغيير والتفكير الإبداعي ويشجعون على تبني منظورات متعددة للتفكير الحر لتوليد الأفكار المبدعة،⁴ والقائد التحويلي يعتبر كل فرد كيان مميز بحد ذاته وله خصوصيته بدلاً من اعتباره كجزء من المجموعة، وبالتالي يعمل كمرشد للفرد ويستمتع لموممه واحتياجاته ويقدم له الدعم ويبقى خطوط الاتصال مفتوحة كما يعرض المشاكل عليه بشكل انفتاحي بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء الموظفين كما يخلق علاقة مبنية على الاحترام والاعتراف بإنجازات الفرد بعلائية، وبذلك يصبح للأفراد إرادة في تطوير الذات واندفاع ذاتي للقيام بالمهام،⁵ كما تظهر هذه الخاصية من خلاله القادة الذين يصغون للمرؤوسين بشكل جيد، ويعطون اهتماماً خاصاً لحاجاتهم في النمو، وكذلك لإنجازاتهم من خلال تنفيذ استراتيجيات في الاعتراف بجهود التابعين والشناء عليهم،⁶ وبالتالي فإن القائد

¹ - حسين وليد حسين وناسو صالح سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 469.

² - أيمن عوده المعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

³ - أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: جامعة الأزهر، 2010، ص: 17.

⁴ - طاهر محسن منصور الغالي وليلى لفته علي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

⁵ - إسراء حسن علي وعمار إكرام غايب، مرجع سبق ذكره، ص: 961-962.

⁶ - محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (05)، العدد (01)، 2009، ص: 29.

الذي يقدم دعماً شخصياً للتابعين يكون أكثر قدرة على تحقيق فاعلية القيادة مقارنة بالقائد الذي لا يقدم مثل هذا الدعم الفردي، ويدفع هذا النوع من السلوك القيادي المرؤوسين للاستجابة والولاء والاحترام للقائد، كما يؤدي ذلك إلى بذل القادة العناية اللازمة للتأكد من فهم احتياجات ومشاعر المرؤوسين، ويؤثر الدعم الفردي للقادة على فاعلية القيادة، وتعد هذه الاعتبارات الفردية هامة للقادة الذين يسعون لإحداث تغيير في المنظمات،¹ ويرى (Warren Bens) أن القائد الناجح لن يكون صاحب الصوت الأعلى بل صاحب الأذن الالسمع، وأن عبقرية القائد ليست في الإنجازات الشخصية بل في الكشف عن مواهب الموظفين.²

ثانياً: عيوب القيادة التحويلية: بالرغم من الخصائص التي تتمتع بها القيادة التحويلية إلا أنها لها عيوب منها:³

- معقدة جداً: القيادة التحويلية هي خليط من مختلف نظريات القيادة، مما يصعب التدريب عليها أو تدريسها؛
- إمكانية إساءة استخدامها: فعالية القيادة التحويلية العالية تكمن في رؤية القائد، مما قد يجعله غير ديمقراطي، وبالتالي فهي عرضة أن يساء استخدامها من قبل القادة، وهناك الكثير من الأدلة التاريخية التي تدعم إساءة استخدامها، مثل (Adolf Hitler) كونه أبرز القادة التحويليين؛
- تفتقر إلى الوضوح المفاهيمي من حيث أن: أبعادها غير محددة بوضوح، وأيضاً معالم القيادة التحويلية تتداخل وتتشابه مع مفاهيم القيادة؛
- صلاحية الاستبانة متعددة العوامل (MLQ) لم تثبت تماماً، إضافة إلى أن بعض العوامل التحويلية ليست خاصة فقط بنموذج التحول؛
- القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية؛
- القيادة التحويلية تستند أساساً إلى البيانات النوعية؛

ثالثاً: التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المؤسسات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، ومن أهم هذا التحديات:⁴

⊗ المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المؤسسات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة، العمل على الاحتفاظ بموقعها في

¹ - أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

² - أيمن عوده المعاني، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

³ - صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2015، ص: 32.

⁴ - حسين وليد حسين وناسو صالح سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 466-468.

السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتبار السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة؛

❖ **العولمة:** أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية، والاقتصادية والعسكرية والثقافية، ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة؛

❖ **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات، ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها؛

❖ **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المؤسسات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية؛

❖ **التحديات التكنولوجية:** تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة، إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الإستراتيجيات المتبعة في المؤسسة، ومذلك إدارة الموارد البشرية؛

❖ **اتخاذ القرار في عالم متغير:** إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية وإستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، إن التحدي أمام القيادات الإدارية

في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار، إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمؤسسة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات.

خلاصة

القيادة الإدارية هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها المدراء في المؤسسات، مع استخدام السلطة الرسمية- والتي تمكنهم من التأثير في الجماعة في ظل تفاعل صفاتهم الشخصية مع موقف معين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتستمد أهميتها من أهمية العنصر البشري، فسلك الفرد من الصعب التحكم فيه، ومن أجل الاستفادة القصوى من الموارد البشرية لابد من توفر قيادات ذات كفاءة عالية، ويمتلك القائد أربع مهارات أساسية: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية، المهارات الفكرية، وبالرغم من أن ظاهرة القيادة قديمة قدم الإنسانية إلا أن مصطلح القيادة لم يظهر إلا في القرن السابع عشر، والدراسات العلمية لهذه الظاهرة لم تظهر إلا مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث أسفرت هذه الدراسات عن تطور أساليب وممارسات القيادة من خلال تطور المداخل والنظريات الأساسية للقيادة بداية **بمدخل السمات** الذي يرى ضرورة وجود خصائص معينة تميز القائد عن غيره، ولكن نجاح القيادة لا يعزى فقط لأهمية السمات التي يمتلكها الفرد لكي يكون قائداً، مما دفع الباحثين إلى دراسة سلوك القائد أي ممارسة تصرفاته أثناء عملية القيادة، فظهر **المدخل السلوكي** كرد فعل مباشر لنظرية السمات القيادية والتي اهتمت ولسنوات طويلة بالسلوك القيادي حيث سعى الباحثون إلى تحديد النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة وإرضاء مرؤوسيه، ولكن هذه النظريات لم تفلح في تحديد مجموعة أفعال وتصرفات قيادية ثابتة وملائمة، ونظراً للقصور في هذا المدخل في تطوير نظريات جديدة تأخذ بالحسبان العوامل الموقفية وهذا ما أدى إلى ظهور **المدخل الموقفي**، الذي يعتبر أكثر واقعية من المداخل النظرية السابقة حيث قدم مفهوماً ديناميكياً ومرناً للنمط القيادي الفعال، حيث أنها أبرزت الموقف كعامل مهم وبالدرجة الأولى في تحديد النمط القيادي الفعال، ولكن ما يؤخذ على هذا المدخل عدم الاتفاق على عناصر الموقف فكل نظرية قدمت عناصر للموقف تختلف عن النظرية الأخرى، وفي ظل التطورات العالمية مما استدعى البحث عن نظريات قيادية جديدة تكون أكثر ملاءمة، وهذا ما أدى إلى بروز النظريات الحديثة وتمثلت في نمطين أساسيين: **القيادة التبادلية** وهي نمط قيادي حديث يتبعه القادة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة وتحقيقها، وتعتمد على تبادل شيء له قيمة للطرفين، ويعتمد القادة في ذلك على المكافآت والعقوبات، **القيادة التحويلية**: وهي نمط قيادي حديث يقوم من خلاله القائد بالتأثير الإلهامي على المرؤوسين والارتقاء بهم لأعلى مستويات الإنتاجية، وذلك من خلال استشارتهم وتحفيزهم والاهتمام بهم وتلبية كافة رغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم بتحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر كل من القيادتين نمطاً فعالاً خاصة في ظل التغيرات العالمية وذلك لما لهما من أثر على الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء، والعدالة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية، وهذه الأخيرة سوف نتطرق لها في الفصل الموالي كمتغير تابع في هذه الدراسة.

الفصل الثاني:

الفصل الثاني

الإطار النظري لجودة

الإطار النظري لجودة

الحياة الوظيفية

الحياة الوظيفية

تمهيد

أصبح معروفا في وقتنا الحالي أن مؤسسات الأعمال الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، ولها القدرة على الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة، كما بينت التجارب والدراسات أن الموارد البشرية هي المحور الأساس في نجاح المؤسسات واستدامتها وخلق القيمة المضافة، كونها ميزة تنافسية دائمة يصعب تقليدها، لذا لزم عليها تنميتها والمحافظة عليها من خلال توفير بيئة عمل جيدة تتميز بنظام عادل للأجور والمكافآت، والتصميم الجيد للوظائف وبديمقراطية الإدارة من خلال السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وظروف عمل صحيّة وآمنة وهذا كله يندرج تحت مفهوم جودة الحياة الوظيفية، الذي أصبح ذا صلة كبيرة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة، وسعي المؤسسات لتطبيق برامج جودة حياة الوظيفية من أهم مؤشرات نجاحها وقدرتها على التكيف والبقاء وتحقيق أهدافها.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية من خلال ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني: أساسيات جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثالث: النموذج المقترح لأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية

تعتبر الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، ومن هذا المنطلق زاد الاهتمام بها، حيث برزت دراسات ونظريات تهتم بالبعد الإنساني للعمل وتدعو للاهتمام بتحسين الحياة الوظيفية من مختلف النواحي، وعليه ظهرت مفاهيم جودة الحياة الوظيفية، جودة حياة العمل، نوعية حياة العمل، وإن اختلفت تسمياتها ولكنها تصب في معنى واحد هو تحسين الحياة الوظيفية، ومن خلال دراستنا سوف نستعمل مصطلح جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الأول: مفهوم الجودة، دورة الحياة الوظيفية

من خلال هذا المطلب سوف نحاول إعطاء مفهوم لمصطلح الجودة والتعرف على دورة الحياة الوظيفية للموظف.

أولاً: مفهوم الجودة

لمفهوم الجودة جذور موعلة في القدم إذ ينظر إليها على أنها حاجات رافقت الإنسان في حياته اليومية، ومنذ أقدم الأزمنة، وتعد قواعد (Hamorabi) سنة (1750) ق.م أقدم دستور تضمن مجموعة نصوص تحث على الاهتمام بالجودة منها (عندما يبني المهندس المعماري منزلاً بمتانة غير كافية مما يؤدي إلى سقوط أحد الجدران فيجب على المهندس إعادة بناء هذا الجدار بشكل متين على نفقته الخاصة).¹

كما تحظى باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وهذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة حيث تعني بوجه عام بأنها أشياء كثيرة لعديد من الأفراد بالرغم من أنها غير ملموسة ولكنها حقيقة واضحة قد تكون محدودة المعالم ولكنها بدون حدود أو نهاية،² ومع أن الجميع يتفق على الاهتمام بالجودة إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة، كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها وسبب ذلك هو أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها، والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض، من إصدار الحكم.³

1. تعريف الجودة لغة

- عُرِّفت الجودة لغة جوداً تجويداً، الشيء حسنه، الشيء جعله جيداً، الجودة، صفة الجيد وطبيعته.⁴

- كما عُرِّفت على أنها درجة أو مستوى من التميز.⁵

- وعُرِّفت بأنها المادية أو غير المادية التي تشكل الطبيعة الأساسية للشيء أو هي واحدة من

¹ - نجم العزاوي، المدخل الإداري والمعلوماتي: نظم ومتطلبات وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص: 32.

² - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013، ص: 20.

³ - سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015، ص: 15.

⁴ - مسعود جبران، الرائد، لبنان: دار العلم للملايين، الطبعة السابعة، 1992، ص: 685.

⁵ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص: 31.

الخصائص المميزة للشيء.¹

- ومعنى الجودة في المعاجم الإنجليزية يكثُر فيها التعدد والتداخل، فقد أشار البعض أنها تعني الامتياز، وأحيانا تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته.²

- والجودة (Quality) هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي يقصد منها طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلابه، وتعني قديما الدقة والإتقان³

2. تعريف الجودة اصطلاحا للجودة عدة تعريفات نذكر منها:

- عُرِّفَتْ بأنها الملائمة للغرض أو الاستعمال.⁴

- وعُرِّفَتْ بأنها تتوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل.⁵

- وعُرِّفَتْ كذلك بأنها المواصفات الشمولية لكيان ما كان يكون (منتوج، خدمة، نشاط، عملية، مؤسسة، شخص) والتي تتصل أو تتأثر بقدرتها على إشباع الحاجات القائمة أو المفروضة.⁶

- وعُرِّفَتْ كذلك بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا.⁷

- وعُرِّفَتْ أيضا بأنها المطابقة مع المتطلبات.⁸

من خلال ما سبق نستخلص أن الجودة مفهوم نسبي ولا توجد بمعزل عن سياق استعمالها، وتعني تكامل الملامح والخصائص والتحسين المستمر لكيان ما قد يكون (منتوج، خدمة، نشاط، عملية، مؤسسة، شخص) بصورة تمكن من تلبية الحاجات الظاهرية والضمنية وتحقيق الأهداف لجميع الأطراف.

ثانيا: دورة حياة الموظف الوظيفية

يمر الموظف خلال حياته الوظيفية بعدد من المراحل المتميزة، ولكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عن توجهات وأهداف المراحل الأخرى، وللتوفيق بين أهداف وخطط المؤسسة وأهداف وطموحات الموظفين وخططهم الشخصية، يجب أن يكون القائمون على إدارة الحياة الوظيفية بالمؤسسة، على دراية تامة بالمراحل التي يمر بها الموظف خلال

¹ - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2009، ص: 13.

² - سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

³ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص: 25.

⁴ - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة ورقلة، العدد (04)، 2006، ص: 09.

⁵ - نفس المرجع أعلاه، ص: 09.

⁶ - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

⁷ - يوسف مشعراوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014، ص: 340.

⁸ - نجم العزاوي، المدخل الإداري والمعلوماتي: نظم ومتطلبات وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

حياته الوظيفية، وطبيعة وتحديات وطموحات الموظفين في كل مرحلة من هذه المراحل،¹ وفي ما يلي شرح هذه المراحل:

Ø **مرحلة الاستكشاف:** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الموظف في المؤسسة مباشرة، حيث يخضع لفترة تجربة وتأهيل، وتتكون من الجوانب التالية:²

§ **التعلم:** يتعلم الموظف مهارات متنوعة وذلك من خلال تجربته في عدة وظائف، فالتأهيل والتجربة يعلمانه: (أن يؤدي عدة أعمال، العمل ضمن فريق، كيف يفهم نفسه ويقدر إمكانياته ويستخدمها بشكل فعال؟، كيف يجمع ويقيم المعلومات ويفهم الأمور؟ كيف يندمج مع الآخرين ويبنى علاقات اجتماعية معهم؟

§ **مساعدة واعتمادية:** في هذه المرحلة الموظف في حاجة إلى العون المساعدة من أجل أن يؤدي ما هو مطلوب منه، فهو في مرحلة بناء خبرة أولية وخلق التكيف الاجتماعي لديه مع بيئة عمله، لكي يكون في نهاية هذه المرحلة قادر على الاعتماد على نفسه.

§ **متابعة:** في هذه المرحلة يحتاج الموظف إلى المتابعة بشكل مستمر للتوجيه ولتصحيح أخطائه عند ممارسة ما يتعلمه. في نهاية هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب مهارات ومعارف، وتحديد قدراته واهتماماته وتفضيلاته وميوله.

Ø **مرحلة التأسيس:** في هذه المرحلة يوضع الموظف على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشواره حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، ويفترض أن يتصف الموظف بصفتين أساسيتين هما: (الاستقلالية والاعتماد على النفس، والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل، كما تنظم له حركة دوران وظيفي لاكتساب المزيد من المهارات والمعارف ويخضع لتدريب وتنمية مستمرين. ليتمكن من تحقيق مساره الوظيفي المستقبلي.³

Ø **مرحلة المحافظة والنضج:** وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية، وتجدد الإشارة إلى أنه يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته ويكون قد أرضى كل رغباته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك فإن الموظف سيسعى إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين، وأن هناك احتمال ظهور ما يسمى "أزمة منتصف العمر" في هذه المرحلة، حينما لا يتمكن الموظف من تحقيق إشباعاته من الوظيفة، أو حينما يكون غير راضي عن وظيفته ومشواره الوظيفي، وتتراكم عليه الأزمات النفسية والصحية، وقد ينتج عن هذه الأزمة تدهور حالته الصحية وعدم رغبته في تحقيق تقدم آخر.⁴

Ø **مرحلة الانحدار:** وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، ويتم التحول فيها من دور القوة والنفوذ إلى دور الاستشارة والتوجيه،⁵ ويكيف الموظف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية، ويعد نفسه لأدوار أكثر فعالية في الأسرة وبين الأصدقاء

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر: الدار الجامعية، 2007، ص: 229

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009، ص: 559.

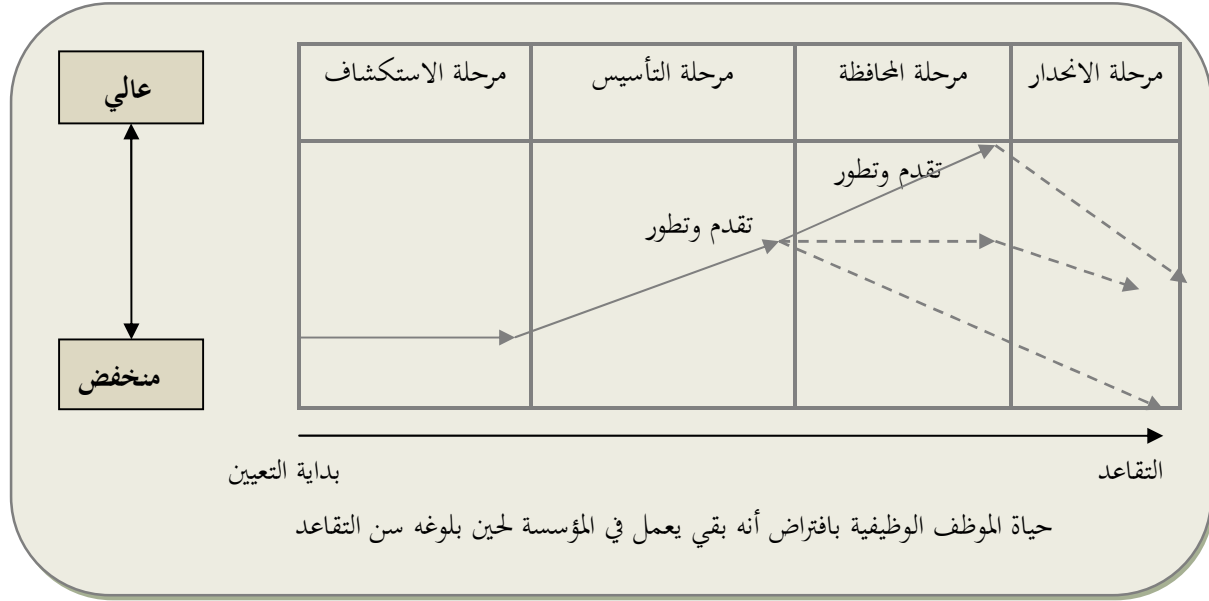
³ - نفس المرجع أعلاه، ص: 560.

⁴ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص: 269.

⁵ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

والحياة الاجتماعية العامة مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية، أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية،¹ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-01): دورة الحياة الوظيفية للفرد



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 561.

من خلال الشكل (2-01) نلاحظ أن الخطوط المتقطعة تدل على أن بعض الموظفين وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين نجد آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عالي، وتكون فترة المحافظة لديهم طويلة، حيث يكون أداؤهم في حالة التقدم وتطور مستمرين.²

وعليه نستخلص: لكي تكون فترة المحافظة للموظف طويلة لا بد من توفر جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

أدى التطور في الفكر الإداري إلى ظهور مفاهيم ومصطلحات عديدة، ومن بين هذه المصطلحات جودة الحياة الوظيفية، التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين، كما أظهرت الدراسات نتائج إيجابية نتيجة تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية خاصة في المؤسسات الأمريكية ولمعرفة المفهوم أكثر سوف نحاول إعطاء لمحة تاريخية لظهور المصطلح، ثم نعطي بعض التعريفات له

أولاً: ظهور المصطلح

تطورت نظرة المؤسسات للعنصر البشري كمورد من أعلى مواردها، فقد كان يطلق عليه قديماً مصطلح المستخدمين، ثم أصبح يطلق عليه العمال، فالقوى العاملة، إلى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري، وبالفعل فقد أصبح العنصر البشري أهم عنصر في المعادلة الإدارية لأي مؤسسة، فكلما أحسنت استثمار مواردها البشرية،

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، : 270.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 562.

أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وأقل جهد،¹ ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية للاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة ويمكننا تقسيم المراحل الزمنية التي مر بها المفهوم إلى ثلاث مراحل زمنية كالتالي:

المرحلة الأولى: ما قبل 1960 - بؤادر الاهتمام بالموارد البشري -

في هذه الفترة لم يظهر المصطلح بصفه رسمية، ولكن كانت هناك بؤادر الاهتمام بالموارد البشري حيث سنت التشريعات في أوائل القرن العشرين، لحماية الموظفين من حوادث العمل والقضاء على ظروف العمل الخطرة، تلتها حركة نشطة من اتحادات ونقابات ما بين 1930 و1940 ركزت على الأمن الوظيفي للموظفين، كما شهدت فترة ما بين 1950 و1960 تطور نظريات العلاقات الإنسانية من قبل علماء النفس التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الروح المعنوية والإنتاجية، إضافة إلى محاولات تحسين مكان العمل لتحقيق فرص توظيف متساوية وتحقيق الإثراء الوظيفي.²

المرحلة الثانية: ما بين (1960- 1980) - ظهور المصطلح في الو، م أ -

كان التركيز الأساسي على مفهوم جودة الحياة الوظيفية (Quality Of Working Life) واختصارا (QWL)* خلال هذه الفترة في الولايات المتحدة الأمريكية ينصب على صحة الموظف والتعرف على الطرق التي تجود من أدائه، ويضيف (Anderson) أن ظهور هذا المفهوم كان نتيجة لزيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد للآلات، زيادة الشعور السالب من الموظفين تجاه المشرفين،³ حيث قامت جامعة (Michigan) في سنة (1969) بعمل مسح لاتجاهات الموظفين ولفت الانتباه لما يسمى بجودة التوظيف،⁴ وفي سنة (1972) عقد المؤتمر الدولي في نيويورك، والذي تم فيه مناقشة علاقات العمل بشكل موسع، وقد خرج المؤتمر بإنشاء المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية والذي يهتم بتسهيل الأبحاث في مجالات جودة الحياة الوظيفية،⁵ ويعتبر (Louis Davis) وزملاؤه أول من أدخل مصطلح جودة الحياة الوظيفية في أدبيات الإدارة في أواخر الستينيات، وتم تحديد أبعاده لأول مرة من قبل (Walton) سنة 1975.⁶

وفي سنة 1982 انعقد مؤتمر ثاني وحضره تقريبا ما يقارب أكثر من 150 متخصصا، فكان نتيجة هذه المؤتمرات هو تعزيز الدعم المتزايد لاسيما من الأجهزة الحكومية والنقابات والإدارات لبرامج (QWL) لأنها أكثر من برامج

¹ - نهاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد، غير منشورة، فلسطين: جامعة الأقصى، 2016، ص: 15-16.

² - Lokanadha Reddy et Mohan Reddy, **Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions**, Asian Journal of Management Research, 2010, p: 828.

* سيحري اعتماد اختصار (QWL) للدلالة على جودة الحياة الوظيفية.

³ - سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية (QWL) في منظمات الأعمال العصرية، مصر: مطبعة العشري، 2008 ص: 14-15.

⁴ - نفس المرجع أعلاه، ص: 15.

⁵ - نهاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

⁶ - Gauri S. Rai, **Improving Quality of Working Life Among Nursing Home Staff: Is it Really Needed?**, International Journal of Caring Sciences, Vol (06) Issue (03), 2013, p : 380

تستخدم لتطوير وتحسين الإنتاجية، وكذلك تهتم بتحسين مجالات العمل وذلك من خلال جعل ظروف العمل أكثر إنسانية وخلق بيئة عمل توفر القناعة الشخصية لدى الموظفين فضلا عن إشباع الجانب الاقتصادي لديهم.¹ وكانت أولى بديات تطبيقها في أمريكا في أحد مصانع مؤسسة (GM (Motors General في مدينة (Tarry Town) بنيويورك، وكذلك مؤسسة (Xerox) عانت من بعض المشاكل مثل انخفاض حماس الموظفين، صعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد، نقص التمويل، انخفاض الإنتاج، مما أدى بها إلى تطبيق برامج (QWL) وقد تمثل ذلك في (إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة الموظفين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم، إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند إحداث التغيرات التنظيمية، معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف الموظفين).²

وفي أواخر السبعينيات انخفض الاهتمام بها، وكان ذلك راجعا لعدة أسباب منها: زيادة معدلات التضخم، زيادة أزمة الطاقة، الأمر الذي جعل المؤسسات الصناعية تتركز بالقوانين الفيدرالية وتنزعج من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف، هذا بالإضافة لحدة المنافسة الخارجية للمؤسسات الأمريكية لذا زاد حجم الاندماج بين المؤسسات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا الموظفين ووظائفهم وحياتهم الوظيفية، ولكن لم تتوقف نهائيا، بل استمر أحد فروع مؤسسة (General Motors) في تطبيق هذه البرامج، والنتيجة أنه بعدما كان الأسوأ من بين المصانع أصبح يحتل المراتب الأولى.³

المرحلة الثالثة: من 1980 إلى غاية يومنا -عودة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية-

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج (QWL) في المؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة الموظفين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية، ومع التسعينيات وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الإستراتيجيات التنافسية.⁴

من خلال ما سبق نستخلص أن حركة العلاقات الإنسانية نقطة انطلاق حقيقة لبلورة مفهوم (QWL)، حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلحات علم النفس الصناعي، النقابات، جماعات العمل، الروح المعنوية، العلاقات الإنسانية في العمل... الخ، كما أكدت النظريات الإنسانية أن العنصر الرئيسي للإنتاجية هو رضا الموظفين، ودعت إلى الاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية في مكان العمل، بعدما كان التركيز فقط على الجوانب المادية (الحوافز

¹ - سعد علي عنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص: 41.

² - سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 16-17.

³ - نفس المرجع أعلاه، ص: 17.

⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مصر: جامعة الزقازيق، العدد (02)، 2004، ص: 04.

والمكافآت المادية) لزيادة إنتاجية الأفراد، أما الظهور الحقيقي للمصطلح كان من خلال المؤتمر الدولي الذي عقد في نيويورك عام 1972.

هذا وقد تمت معالجة (QWL) في الأدبيات السابقة اعتماداً على مدخلين:¹

Ø **مدخل إشباع الحاجات:** ويبنى هذا التوجه على نماذج إشباع الحاجات التي طورها (Abraham Maslow) 1954 و (McClelland) 1961 و (Frederick Herzberg) وغيرهم، ويقوم هذا المدخل على افتراض أن الأفراد لديهم احتياجات أساسية يبحثون عن إشباعها من خلال العمل وامتداداً لهذا المدخل ذكر (Sirgy et al.) أن الموظفين يحققون الرضا عن وظائفهم عند المستوى الذي تشبع فيه الوظيفة هذه الاحتياجات

Ø **مدخل الانتشار:** يعتمد على أن الرضا في مجال معين من حياة الشخص يمتد إلى المجالات الأخرى من الحياة، ويفترض أن خبرة الموظفين في العمل تؤثر على مجالات الحياة الأخرى وتؤثر على حياتهم الشخصية وأن الموظفين غير الراضين يميلون إلى المعاناة من عدم السعادة في الأنشطة غير المرتبطة بالعمل.

ثانياً: تعريف جودة الحياة الوظيفية إن ارتباط (QWL) بأبعاد مختلفة جعل من الاختلاف والتوسع في المناظير التي يعالج بها الموضوع أمراً لا بد منه، وإعطاء الدلالة الحقيقية لهذا المفهوم يمكن تقديم التعاريف التالية:

- عُرِّفت بأنها بيئة العمل المواتية التي تدعم وتعزز الارتياح من خلال توفير للموظفين المكافآت الملائمة، والأمن الوظيفي، وفرص النمو الوظيفي.²

- كما عُرِّفت بأنها تتمثل في زيادة مشاركة الموظفين في القرارات وتحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموظفين بصورة أكثر من الأموال، إضافةً إلى تحسين الصحة والسلامة المهنية والمشاركة في الأرباح وزيادة الرضا الوظيفي.³

- وعُرِّفت بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للموظفين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والموظفين فيها والمتعاملين معها.⁴

- وعُرِّفت أيضاً على أنها بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد يشمل الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة مكافأة أفضل، وأجر عادل ومنصف، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة، وفرص أفضل للنمو.⁵

1- محمود عبد الرحمان كامل وأحمد جمال غزالي، دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية - مدخل تحسين الإدارة -، ورقة عمل ضمن المؤتمر السنوي الحادي والعشرون: جودة الحياة في مصر بين الواقع والمأمول، مصر: جامعة عين شمس، 2016، ص: 07.

2 - T. S. Nanjundeswaraswamy et R. Swamy, Review of Literature on Quality of Work Life, International Journal for Quality Research, Vol (07) Issue (02), 2013, p: 201.

3 -Carl R. Anderson, Management: Skills, Functions, and Organization Performance, Britain: Allyn & Bacon , 1988, pp: 373 – 374.

4- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

5- بسام زاهر وآخرون، تقويم واقع جودة حياة العمل الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-، سوريا: جامعة تشرين، المجلد (35)، العدد (03)، 2013، ص: 72.

- كما عُرِّفت أيضا بأنها عبارة عن الصفات أو الجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها الموظفون، وكلما استطاعت الإدارة وضع البرامج الكفيلة بالسيطرة على/ أو إزالة كل ما من شأنه عرقلة عمل الموظفين أثناء أدائهم للعمل وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم وتم التعامل معهم باحترام وثقة عالية بقدراتهم، بنت لنفسها بيئة عمل جيدة في أذهان الموظفين وولدت لديهم القناعة والرضا والاندفاع العالي نحو العمل وتكون النتيجة نجاحات متواصلة للمؤسسة في عالم فيه من التنافس الشيء الكثير.¹

- وعُرِّفت بأنها تتحد بثلاث مستويات تتمثل بالأفراد، المديرين، وجماعات العمل، فعلى مستوى الأفراد يشار إلى المفهوم بديمقراطية الإدارة، وتزايد فاعلية الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أما على مستوى المديرين، فيعبر عنه بالجهود الرامية لغرض زيادة الإنتاجية، من خلال تحسين جو العلاقات الإنسانية أكثر من الأنظمة الأخرى، وأخيرا على مستوى جماعات العمل فيمكن أن تمثل بالمشاركة العادلة في الدخل والمكافآت وظروف العمل الجيدة، فضلا عن السلامة المهنية للموظفين في العمل.²

- وعُرِّفت أيضا بأنها بناء متعدد الأبعاد، يتألف من عدد من العوامل المترابطة التي تحتاج إلى دراسة متأنية وهي مرتبطة بالرضا الوظيفي، والمشاركة في العمل، والإنتاجية، والصحة والسلامة والأمن الوظيفي، وتنمية الكفاءات والتوازن بين العمل والحياة غير المتعلقة بالعمل.³

- كما عُرِّفت بأنها عملية واعية مخططة وطويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسئول عن تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية، تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة الموظفين، بما يتفق مع الإستراتيجية العليا في المؤسسة ومع ثقافتها السائدة، من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، من أجل رفع مستوى الموظفين وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المؤسسة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل بطريقة تؤمن المقدرة الإستراتيجية والأداء التنافسي في المؤسسة.⁴

- وعُرِّفت كذلك بأنها تمثل جهد شامل لتحسين بيئة العمل من خلال دمج احتياجات الموظفين مع حاجة المؤسسة لزيادة الإنتاجية، وتحسين العلاقة بين الموظفين وجعلهم يستمتعون بالوقت الذي يقضونه في العمل.⁵

- كما عُرِّفت أيضا بأنها مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة بالرأس المال البشري للمؤسسة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد، ويبتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي

1- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي تكاملي-، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص: 350.

2- سعد علي عنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

³ -Nanjundeswaraswamy et Swamy, **Literature Review on Quality of Work Life and leadership Styles**. International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA) vol (0 2), Issue(0 3), 2012, P P: 1035 - 1036.

4- أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العراق: جامعة دمشق، المجلد (30)، العدد (01)، 2014، ص: 208.

⁵ - Abraham Pizam, **International Encyclopedia Of Hospitality Management**, USA: Elsevier Ltd, Second Edition, 2010 , pp: 551-552

بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.¹

- ولها دلالات مختلفة، فعلى سبيل المثال، العامل في خط الإنتاج فهي تعني أجر يومي عادل، وظروف عمل آمنة، ورئيس مباشر يعامله بكرامة، وبالنسبة إلى موظف جديد شاب، تعني فرصاً للتقدم، والمهام الإبداعية ومسيرة مهنية ناجحة، أما بالنسبة إلى الأكاديميين فهي تعني المدى الذي يكون فيه الموظفون قادرين على تلبية احتياجاتهم الشخصية من خلال خبرتهم في المؤسسة، وذلك بتغطية كل جانب من جوانب العمل بما في ذلك المكافآت الاقتصادية، والمنافع، والأمن، والعدالة الداخلية والخارجية وظروف العمل والفرص الوظيفية وسلطة القرار والعلاقات التنظيمية والشخصية.²

- كما عُرفت بأنها مدى رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والعمل من خلال المشاركة في القرارات التي تخص وظيفته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.³

- وعُرفت أيضاً بأنها العلاقة بين الموظف وبيئته، مضافاً إليها البعد الإنساني، وتركز بدرجة أساسية على العلاقات الإنسانية في بيئة العمل وتعزيز الكرامة الإنسانية والنمو، كما تشير إلى مستوى الرضا والحافز والمشاركة والالتزام في العمل، وبصفة عامة ظروف العمل التي تساهم بشكل عام في الرضا و توافق الأداء على المستوى الفردي وأداء المؤسسة الكلي.⁴

- وعُرفت بأنها مصطلح واسع النطاق يشمل مجموعة متنوعة وهائلة من البرامج والتقنيات والنظريات والأساليب الإدارية التي يتم من خلالها تصميم الوظائف لمنح الموظفين مزيداً من حرية العمل وتحمل المسؤولية والسلطة.⁵

- عُرفت بأنها ظروف العمل الملائمة وجوانب الحياة مثل تحقيق النمو والتنمية والمشاركة والبيئة المادية، والإشراف والأجور والمكانة الاجتماعية والاندماج في مكان العمل.⁶

1- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة قناة السويس، 2014، ص: 63.

2 - C.P. Garg et al, Quality of Work Life : An Overview , International Journal of Physical and Social Sciences, Vol (02), Issue(03), 2012. pp: 233

3 -Devappa Renuka Swamy, et al . Quality of Work Life: Scale Development and Validation. International Journal of Caring Sciences. Vol (08), Issue(02) , 2015. p: 281.

4 - Surya Kumar and N.Shani, A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited, International Journal of Management, Vol (04) Issue (01) , 2013,p: 02.

5- ميسر إبراهيم أحمد الجبوري وبصير خلف خزعول، نموذج مقترح لمؤشرات الأداء الجوهرية في إطار جودة حياة العمل ومعايير الجودة: دراسة اختبارية في عدد من مدارس التعليم الثانوية التابعة في كركوك، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة كركوك، المجلد (07) ، العدد (01)، 2017، ص: 40.

6 - Normala, Daud, Investigating the Relationship Between Quality of Work Life and Organizational Commitment Amongst Employees in Malaysian Firms , International Journal of Business and Management, Vol (05), Issue(10) ,2010, pp: 77.

- وعُرِّفَتْ أيضاً بأنها التوجه الذي يعتبر الموظفين إحدى أصول المؤسسة بدلا من اعتبارهم تكلفة عليها، ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم والمساهمة في اتخاذ القرار، هذا التوجه يحفز الموظفين بتلبية احتياجاتهم الفسيولوجية إلى جانب احتياجاتهم الاقتصادية.¹
- ويمكن النظر إليها من أربع زوايا:²

§ **الهدف:** تحسين أداء المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل مرضية؛

§ **الفلسفة:** أن الموظفين هم أثن أصول المؤسسة مما يستوجب العناية بجميع أحوالهم؛

§ **الأسلوب:** مجموعة العمليات المتكاملة التي تقوم بها الإدارة لتحسين الحياة الوظيفية؛

§ **النتائج:** فهي ذات شقين: إشباع حاجات الموظفين، تحقيق أهداف العمل.

من خلال ما سبق نستخلص التعريف الآتي: جودة الحياة الوظيفية (QWL) هي محصلة تفاعل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمؤسسة: والتي تتمثل في التصميم الجيد للوظائف، جودة نظام الأجور والمكافآت، السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن توفير الصحة والسلامة المهنية للموظفين، والعلاقات الجيدة السائدة لدى جماعات العمل، مما ينعكس إيجابا على رضا الموظفين وولائهم والتزامهم نحو المؤسسة وهذا يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم.

ثالثا: أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية

هناك العديد من العوامل التي دعت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية نذكرها في ما يلي:³

§ انخفاض جودة الخدمة أو المنتج، وشدة المنافسة؛

§ هروب الموظفين من العمل (الانسحاب الجسدي أو النفسي)؛

§ انخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية والإنسانية؛

§ التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الموظفين؛

§ تغير احتياجات وطموح الموظفين، فلقد أصبح الموظف أكثر تعليماً ووعياً مما أدى بهم إلى للحصول على

الحاجات العليا، وليس فقط كسب قوتهم المعيشي.

¹ - يوسف عبد عطية بحر وإيمان حسن نصار، جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومية، المجلة العربية للإدارة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014، ص: 8.

² - سالم سعيد سالم الفحطاني، أثر الذكاء الوجداني عند المديرين على جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على مؤسسات النفط بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2016، ص: 21.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية

تولي المؤسسات المعاصرة اهتمام كبيراً ل (QWL) وذلك من خلال توفير أبعادها في بيئة العمل، حيث أثبت التطبيق نتائج متميزة في زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء ومستوى الأداء الوظيفي.

أولاً: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تكمن أهمية (QWL) من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المؤسسات، وما يمكن أن تحدثه من أثر على مجمل أنشطة ومهام هذه المؤسسات سواء في أداءها لمهامها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو مؤسسات وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين (QWL) له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمؤسسات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المؤسسات، لهذا فقد أكد الباحثون على أن درجة نجاح أية مؤسسة على المدى القريب والبعيد تتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة بهذه المؤسسات،¹ فهناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

- وتكمن أهميتها أن توفرها في بيئة العمل يؤدي إلى:²

§ زيادة المشاركة في العمل؛

§ انخفاض معدل الغياب عن العمل؛

§ انخفاض معدل الدوران الوظيفي.

- كما تكمن أهميتها في:³

§ أنها مصدر للتأثير على الصحة النفسية والجسدية للموظفين؛

§ أنها أحد المتغيرات الهامة المعوقة أو الداعمة لكفاءة الأداء؛

§ إنها أحد العناصر الهامة المؤثرة على دافعية الأفراد وولائهم؛

§ تعكس اهتمام قيادات المؤسسة بمشاعر الموظفين.

¹ - إسماعيل مرشد، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، السودان:

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص: 54

² - C.P. Garg et al ,Op.cit, pp: 234

³ - عادل محمد محمد عبد الرحمان: أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية،

المجلة العربية للإدارة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2013، ص: 14

- وتكمن أهميتها أيضا في:¹

§ أنها تؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسات على خلق ميزة تنافسية لها من خلال الاستثمار في الجانب البشري من خلال توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، وذلك عن طريق استقطاب الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم وتحفيزهم لزيادة إنتاجهم، وبالتالي زيادة ربحية (المؤسسات)؛

§ أنها وسيلة لحفظ القيم الإنسانية والبيئية التي تم تجاهلها لصالح التقدم التكنولوجي في النمو الاقتصادي والإنتاجية.

- كما تكمن أهميتها في أنها تؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين، وتعمل على تحسين الظروف المادية للعمل وإعادة هيكلة الوظائف وإعادة التصميم والتطوير الوظيفي، فهي تركز على التنمية الفردية والجماعية مما ينعكس بدوره على التنمية الشاملة للمؤسسة.²

- وكذلك تكمن أهميتها من خلال أنها تؤدي إلى:³

§ استثمار أمثل أفضل للموارد البشرية؛

§ زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية؛

§ تحسين ودعم العلاقات الإنسانية.

وعليه نستخلص أهمية (QWL) في ما يلي:

§ تؤدي إلى تطوير وتنمية الرأس المال البشري الذي يعتبر من أهم موارد المؤسسة؛

§ تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة والأطراف ذات العلاقة؛

§ تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: أهداف جودة الحياة الوظيفية

فلسفة (QWL) تهدف إلى تمكين المشرف للموظف وتحسين الروح المعنوية له كون أبعادها تعمل على تحقيق الذات وإشباع الرغبات والشعور بالراحة وتحسين الصحة وزيادة الأداء الوظيفي وتكوين علاقات جيدة في العمل،⁴ فالهدف الأساسي من محاولات تحسين (QWL) بشكل عام يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها، وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار.⁵

¹ - سحر محمد عبد المنعم، أثر إستراتيجيات إدارة الصراع على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة بور سعيد، 2015، ص: 105-106.

² -Shefali Srivastava, Rooma Kanpur, **A study on quality of work life: key elements et It's implications**, journal of business and management, Vol (16), Issue(0 3) , 2014 , p: 56.

³ - خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

⁴ -Soren Ventegodt, et al , **ScientificRresearch in the Quality of Working-Life (QWL): Generic Measuring Of The Global Working Life Quality With the Seqwl Questionnaire**, Int J Disabil Hum Dev, Vol (07), Issue(02) 2008, p: 201.

⁵ - ماجدة محسن عبد الرحمن، **جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك، مجلة تنمية الراقدين، العراق: جامعة الموصل، العدد (112)، 2013، ص: 43.**

- وقد حددت أهداف (QWL) كما يلي:¹

§ تحسين الرضا الوظيفي؛

§ تعزيز إنتاجية الموظفين؛

§ تعزيز التعلم في مكان العمل؛

§ بناء صورة جيدة للمؤسسة في التوظيف والاحتفاظ بالموظفين؛

§ تحفيز الموظفين.

- كما حُدِّدَت لها الأهداف التالية:²

§ زيادة التزام الموظفين؛

§ تحسين العمل الجماعي؛

§ تحسين معنويات الموظفين؛

§ الحد من الإجهاد التنظيمي؛

§ تحسين العلاقات داخل العمل وخارجه؛

§ تحسين إدارة التغيير المستمر.

- كما حُدِّدَت أيضا الأهداف التالية:³

§ زيادة ثقة الموظفين؛

§ المشاركة في حل المشكلات؛

§ زيادة الفاعلية التنظيمية.

- وحُدِّدَت كذلك الأهداف التالية:⁴

Ø **تحسين جودة الحياة: (QWL)** تؤدي إلى شعور الموظف بالراحة النفسية والسعادة وفهم الذات وقلّة الصراعات

الداخلية وهذا ما ينعكس على حياته بصفة عامة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة؛

Ø **التمكين:** تهدف (QWL) إلى التنمية الشخصية والمهنية، إتقان العمل، تحقيق الذات، خلق القيمة، وهذا من

خلال تمكين الموظف وترك له جزء من الحرية في أداء مهامه، حيث أكد (Maslow) أن أعلى حاجة للفرد هي

الوصول إلى تحقيق الذات؛

Ø **تحسين علاقات العمل (الزمالة):** وباعتبار البشرية كائنا اجتماعيا، فإن لها حاجة عميقة لتكوين العلاقات

وتقدير جماعات العمل، حيث تؤدي علاقات العمل إلى تطوير المهارات، والقدرة على التواصل، وحل النزاعات،

والتعاون، والشعور بالمسؤولية، وهذه الصفات الاجتماعية تعتبر موارد خفية لها قيمة كبيرة للموظف وللمؤسسة ككل؛

¹ -Lokanadha Reddy et Mohan Reddy, **Op-cit**, p :832.

² -Shefali Srivastava et Rooma Kanpur, **Op-cit**, p:56.

³ - سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

⁴ -Søren Ventegodt, et al , **Op. cit**, p p: 201-202.

Ø خلق قيمة حقيقية: أكدت الدراسات التي أجريت عن السعادة والرضا عن الحياة، أن السعادة تكمن في خلق القيمة من خلال العمل وليس الكسب المادي فقط، أي تلبية الاحتياجات الحقيقية للأفراد والمجتمع ككل.

- كما حُدِّدَت أيضا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير (QWL) هي:¹

§ إيجاد بيئة عمل تنسجم وأهمية الموارد البشرية ودورها التفوق النوعي على المنافسين ؛

§ جعل بيئة العمل مصدر جذب للموظفين الجيدين والمساعدة على زيادة انتمائهم وولائهم وتحقيق التكامل

والتفاعل بين أهداف المؤسسة وأهدافهم وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن؛

§ المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع؛

- وُحِدَّت أيضا الأهداف التالية:²

§ خفض معدل دوران العمالة؛

§ زيادة حفز الموظفين؛

§ زيادة معدل الإنتاجية؛

§ زيادة الأداء المالي للمؤسسة؛

§ العمل على استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات العالية؛

§ الحفاظ على العمالة الماهرة بالمؤسسة؛

§ خفض التكاليف التنظيمية؛

§ زيادة رضا العملاء؛

§ زيادة ولاء العملاء للمؤسسة.

- فيما حُدِّدَ الهدف الرئيسي من تصميم وتنفيذ برامج (QWL) يتعلق بتحقيق مستويات عالية من الرضا لجميع الأطراف كما يلي:³

§ تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين؛

§ تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمؤسسة؛

§ تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال.

- وُحِدَّت أيضا الأهداف التالية:⁴

§ إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل وتحسين نوعية الخبرة الوظيفية للموظفين؛

§ تحسين إنتاجية وكفاءة المؤسسة.

¹ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 351

² - سالم سعيد سالم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

³ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

⁴ - Selda Tasdemir Afsar, **Impact of the Quality of Work Life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey**, International Journal of Social Sciences, Vol(03) Issue(04), 2014, p p : 131-132.

ومن خلال الطرح السابق نستخلص أهم أهداف (QWL):

- تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين مما يؤدي إلى:

§ زيادة الرضا الوظيفي؛

§ زيادة الأداء الوظيفي؛

§ زيادة الإنتاجية؛

§ تعزيز كل من : الالتزام التنظيمي والولاء والاستغراق الوظيفي.

- تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية.

- جذب الموظفين المهرة والموهوبين والاحتفاظ بهم.

المطلب الرابع: علاقة جودة الحياة الوظيفية ببعض المتغيرات

حظي موضوع (QWL) باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، إلا أنه رغم تعدد 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.

أولاً: 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 بالآخرين، فإذا كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في الإداري خاصة في كمية الجهد الذي يبذله وفي قوة دافعته وفي روحه المعنوية وفي مستوى ارتياحه ورضاه، وانتمائه لمؤسسته فسوف تنمي فيه قيم الالتزام وتحمل المسؤولية.¹

وعُرفت بأنها الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمؤسسة التي تحدد خصائص المؤسسة الداخلية وتميزها عن غيرها من المؤسسات، فهذا التعريف يحدد البيئة الداخلية للعمل في بعدين أساسيين، البعد التنظيمي الداخلي وما يشمله من نظام داخلي خاص بالمؤسسة وبعد إداري داخلي وما يشمله من إدارات عليا ووسطى وتنفيذية والعلاقات القائمة بين هذه المستويات.²

وقد أكد كل من (Hackman et Oldhams) أن بيئة العمل القادرة على تلبية احتياجات الموظفين الشخصية وتوفير تأثير تفاعلي إيجابي، تؤدي إلى (QWL) ممتازة، وشددوا على أن الرضا عن الاحتياجات الشخصية يكون عندما تستوفي توقعاتهم من المكافآت التي يتصلون عليها من المؤسسة، مثل التعويض والترقية والاعتراف والتنمية.³

¹ - سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2014، ص:30.

² - سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين: دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد (08)، 2013، ص: 207.

³ - Nanjundeswaraswamy et Swamy, **Literature Review on Quality of Work Life and leadership Styles** , Op Cit, P :1036.

نلاحظ أن هناك تقارب كبير جدا بين المفهومين خاصة أن بعض الباحثين يصف (QWL) بجودة بيئة العمل، وعليه نستخلص أن جودة عناصر بيئة العمل الداخلية التي تلي الاحتياجات الشخصية للموظفين وتستوفي توقعاتهم تؤدي إلى (QWL).

ثانيا: الثقافة التنظيمية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات المهمة والحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي، كونها إحدى المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة، فضلا عن تأديتها دورا حيويا بارزا فيها، فقد بدأ الاهتمام بتسليط الأضواء عليها بعد أن ظهر الدور الهام للبعد القيمي في أي عملية تنموية، وبالتحديد بعد بروز نمط الإدارة اليابانية المعروفة بنظرية (Z) والنماذج التنموية الآسيوية المعروفة بالنمور الآسيوية، ازداد الاهتمام بهذا المفهوم بعد أن لاحظ المختصون في حقل الإدارة والتنظيم أن لكل مؤسسة الإطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المؤسسات.¹

- وعُرِّفت بأنها مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في التنظيم، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم التنظيم تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء التنظيم تبنيتها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء التنظيم لتحقيق تلك الأهداف،²

- وعُرِّفت بأنها بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يحس ولا يشاهد ولكنه حاضر في كل مكان في المؤسسة ويؤثر فيها.³

والثقافة التنظيمية تدعم الرضا الوظيفي والذي يؤدي إلى (QWL):⁴

- § الثقافة التنظيمية الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية أوضح وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛
- § تنمي الإحساس والانتماء للمؤسسة لدى الموظفين؛
- § توجد بيئة فعالة وصحية للابتكار والإبداع؛
- § لها دور مميز في الكفاءة التنظيمية حيث تساهم في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؛
- § تساعد على التكيف مع التغيير التنظيمي ومن ثم تقل درجات مقاومة الموظفين للتغيير وعدائهم له؛
- § تدعم الاتصالات، العلاقات الإنسانية، الولاء، تخفيض الأخطاء...إلخ.

1- ناصر محمد خميس، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الأنبار، المجلد (04)، العدد (08)، 2012، ص: 213.

2- عمر حمدوي، دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2014، ص: 18.

3- ناصر محمد خميس، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

4- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

وعليه نستخلص أن الثقافة التنظيمية تمثل هوية المؤسسة وهي التاريخ المشترك لها، والقيم والمبادئ والتقاليد السائدة حيث يصعب تغييرها، وتساهم الثقافة التنظيمية الجيدة في دعم (QWL) من خلال القيم التي يحملها الموظفون تجاه وظائفهم ومساهماتها في تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي (QWL) أشمل من الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: المناخ التنظيمي

بدأ الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي في دراسات الفكر الإداري والسلوكي في الثلاثينيات من القرن العشرين، إذ قدمت الأفكار الأولى من قبل دراسة (Lewin et al) سنة 1939 لدراسة أثر الأنماط القيادية على المناخ الاجتماعي إلا أن هذه الدراسة قد أخفقت في تقديم أسس مفاهيمية ومقياس محدد لمفهوم المناخ التنظيمي ثم أعيد استخدامه من قبل (Flieshman) سنة 1953 و (Argyris) سنة 1958 من خلال التركيز على السياسات التنظيمية الرسمية وحاجات الموظفين، وقيمهم، إلا أن هاتين الدراستين لم تتمكنوا من تقديم مفهوم واضح ومتكامل للمناخ التنظيمي.¹

- عُرِّف بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه (الهيكلة التنظيمية، النمط القيادي، السياسات والإجراءات، والقوانين، وأنماط الاتصال ووسائله) وغيرها من العناصر.²

- كما عُرِّف بأنه خصائص مميزة للبيئة، تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك.³

وللمناخ التنظيمي دور مباشر في التأثير على سير العمل وعلى أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، حيث أن المناخ التنظيمي الصحي يوفر للموظفين فرصاً للتطوير الذاتي، ويشكل تحدياً للأفراد، من خلال إتاحة المجال لهم لاستعمال العقل والإبداع،⁴ ومن جهة أخرى المناخ الغير الصحي يؤدي إلى انخفاض دافعية الأفراد للعمل، وتظهر حالات من عدم الانتظام في العمل، وتزداد حالات التغيب واحتلاق الأعذار للانصراف عن العمل مبكراً، والذهاب إليه متأخراً، والتسبب أثناء ساعات العمل الرسمية، وتزداد حالات الضغط الإداري والتوتر العصبي والقلق النفسي وانعدام الثقة والتعاون سواء بين الأفراد والإدارة أو بين الأفراد أنفسهم، مما يؤدي إلى اللامبالاة في تأدية العمل والقصور في إنجازهم، وبالتالي إلى انخفاض مستوى أداء المؤسسة ككل وشيوع الطاقات العاطلة، وازدياد حجم المهدر من ساعات العمل، والنتيجة الحتمية لذلك عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.⁵

¹ - محمد ناصر إسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: جامعة بغداد، 2012، ص: 214.

² - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن: دار الفكر والنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2010، ص: 303.

³ - Kozlowski, S.W.J, Doherty, M.L, **Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected**, Journal of Applied Psychology, Vol (74), Issue(04), 1981, pp: 546-547

⁴ - يحيى سليم ملحم، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة: مؤسسة الاتصال الأردنية الحديثة، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي: بحوث محكمة منتقاة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014، ص: 221.

⁵ - عبد المحسن بن صالح الحيدر، اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، بحوث محكمة منتقاة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014، ص: 979

وعليه نستخلص أن المناخ التنظيمي يتمثل في الجو السائد في المؤسسة والخصائص التي تصف بيئة العمل الداخلية وتميزها عن غيرها من المؤسسات والتي تدفع بالموظفين لتبني أنماط سلوكية معينة، ويعتبر المناخ التنظيمي الصحي أهم الدعائم لتحقيق (QWL).

رابعاً: المسار الوظيفي

إن موضوع المسار الوظيفي من بين الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة سواء على مستوى الفكر الإداري أو على المستوى العملي.

- عُرِّف بأنه 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.¹

- كما عُرِّف بأنه ذلك التطور التدريجي المخطط والمرن أفقياً ورأسياً والذي يصل بالفرد إلى أهدافه.²

وتخطيط المسار الوظيفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً ببطاقات الوصف الوظيفي لأن الموظف في المؤسسة يجب أن يكون لديه دراية كافية بما تتضمنه بطاقات الوصف الوظيفي من واجبات ومسؤوليات وخبرات ومهارات وذلك على تدرج السلم الوظيفي لعمليات الترقى للمناصب العليا في المؤسسة وهو بذلك يجعله يرسم خطة ذاتية لنفسه في الاختيار الأمثل للوظيفة التي تتوافق مع طموحاته وقدراته المادية والمعنوية ومع ذلك يمكن للموظفين من إدارة حياتهم الوظيفية بنجاح دون أي دعم من رؤسائهم، فكما أن الموظفين مختلفون فالوظائف كذلك مختلفة وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة هي التوفيق بين هذين الاختلافين وحتى يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري،³ ولهذا على المؤسسة أن تسعى لتحقيق التوافق بين الفرد الموظف من حيث ما يمتلكه من مؤهلات وبين الفرص الوظيفية المتاحة له، وتعرف هذه العملية بتخطيط حياة الفرد الوظيفية،⁴ فالمسار الوظيفي هو الأدوار والوظائف التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته الوظيفية، والمفروض أن تكون متوافقة مع قدراته واهتماماته، وتساعد في نفس الوقت على إشباع طموحاته وآماله الشخصية،⁵ أما تطوير المسار الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعدته الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل من خلال حياته الوظيفية في المؤسسة.⁶

1- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص: 226.

2- محمد الصبري، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مصر: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 411.

3- مثنى زاحم فيصل، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي: بحث ميداني في وزارة الصحة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (22)، العدد(92)، 2016، ص: 326.

4- نوفل عبد الرضا الكمري ومهدي علي عباس، الاقتدار المعرفي وأثره في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد الموظفين: دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والآثار، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد (103)، 2015، ص: 337.

5- فتحى أرزي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة تلمسان، 2013، ص: 18.

6- نفس المرجع أعلاه، ص: 16.

وعليه نستخلص أن (QWL) تساعد على تطوير وتنمية المسار الوظيفي.

خامساً: 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 التسعينيات من القرن الماضي، واستعمل المصطلح لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1985،¹ ومازال الخلاف في تحديد أبعاده الأساسية ومبادئه الرئيسية، واضحاً بين الباحثين والمختصين الأمر الذي أدى إلى عدم اتفاق على تعريف موحد مقبول لحد الآن، فهي تمثل أسلوباً إدارياً حديثاً، يعتمد على تحقيق توقعات الزبون (طالب المنتج أو الخدمة، المساهمين، أو المالكين، سوق العمل)، وتتطلب مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمر للعمليات والخدمات المقدمة، إلى تحسين المنهج العلمي بهدف تحقيق نجاح المؤسسة في المدى البعيد،² ويرى بعض الباحثين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن توضيحه عن طريق الفصل بين مكوناته الثلاثة (إدارة، الجودة، الشاملة)، فالإدارة تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة على نحو مستمر، وتبدأ بالإدارة العليا وتنتهي بالموظفين، أما الجودة فهي الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها أو تلاقي العيوب والنواقص من المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد، أما الشاملة فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة.³

وقد أشار (Fields & Thacker) أنه في ظل الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، زاد الاهتمام ببعض الجوانب من (QWL) والتي تهتم بتمكين الموظفين، بهدف تشجيعهم وانسجامهم بالعمل، ف(QWL) تتمثل بالجهود والنشاطات التي يقوم بها ممثلو النقابات وإدارة المؤسسة لإفساح المجال أمام الموظفين لاتخاذ القرارات اليومية في بيئة العمل،⁴ ففي ظل التركيز على أهمية ودور الموارد البشرية كرأس مال بشري وتنافسي قوي جعل المسيرين، وأرباب العمل والنقابات، يغيرون نظرهم للموظفين من مجرد مستأجرين إلى شركاء في وضع البرامج والأسس النظرية للنجاح والتكيف في ظل المنافسة الحادة، كما ينظر إليهم كإرادات هامة في المؤسسة وتعتبر (QWL) مفهوم متوافق مع الإدارة بالجودة الشاملة كما يعتبر من المفاهيم الواسعة النطاق، فهو ينطلق من توفير بيئة عمل آمنة وصحية وهادئة إلى المشاركة والإدارة الذاتية في العمل التنظيمي وينظر إليها على أنها أحد الركائز الأساسية التي يستند عليها برامج الجودة الشاملة لدى الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة سواء في المجال الصناعي، والتربوي، والسياسي من أجل تطوير وانتقاء أفضل المناهج وتنمية ثقافة الجودة والاستغراق الوظيفي لدى مواردها البشرية حيث أن هذه البرامج تسهم في

1- زينب صلاح وهاب، تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق: جامعة بغداد، العدد (49)، 2016، ص: 426.

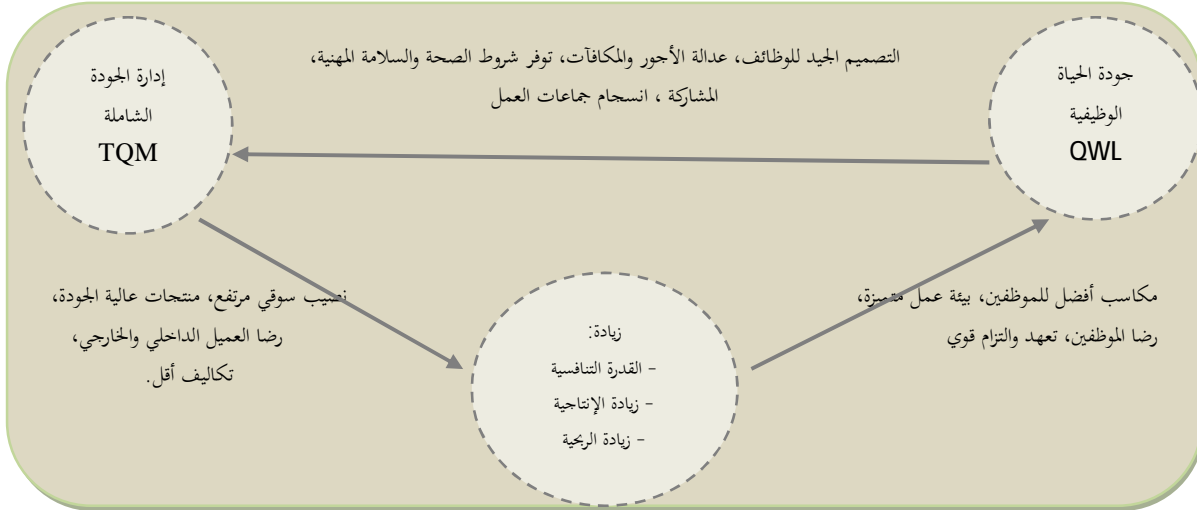
2- إسلام طالب محمد صالح، تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق: جامعة بغداد، العدد (50)، 2017، ص: 258.

3- صادق صفيح وحفيد وقرومي، آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: عرض وتقييم للتجربة اليابانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق: جامعة بغداد، العدد (51)، 2017، ص: 208-209.

4- إسماعيل مرشد، مرجع سبق ذكره، 2016، ص: 59.

إشباع حاجات الموظفين مما يولد الشعور بالرضا الوظيفي وتحفيزهم على بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق أهدافهم إضافة إلى ما يحققه التنظيم من درجات عالية من الولاء والانتماء والمشاركة الفاعلة نتيجة لتطبيق مثل هذه البرامج،¹ ويرى (جاد الرب) أن (QWL) يمكن تناولها باعتبارها نموذج تنظيمي فعال لتحقيق الجودة الشاملة وبناء وتشبيد القدرات التنافسية للمؤسسة،² والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (2-02): جودة الحياة الوظيفية أساس فعال لنجاح إدارة الجودة الشاملة



المصدر: سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 12 (بتصرف)

نلاحظ من خلال الشكل (2-02) أن هناك علاقة ترابطية وتبادلية بين كل من (QWL) وإدارة الجودة الشاملة، حيث أن توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل يؤدي إلى تكوين قوة عمل مندفعة وملتزمة وهذا ما يساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق للمؤسسة الإنتاجية والربحية والقدرة وهذا ما ينعكس على تحسين الحياة الوظيفية.

وعليه نستخلص أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة زاد من تحقيق (QWL)، ومن ثم ف (QWL) ما هي إلا جزء من إدارة الجودة الشاملة.

¹ - عبد الكريم بن خالد، فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة المسيلة، العدد (20)، 2015، ص: 126-127.

² - سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

المبحث الثاني: أساسيات جودة الحياة الوظيفية

إن المتعمق في الفكر الإداري يجد أن مفهوم (QWL) قدس قدم الاهتمام بالموارد البشري، فعند البحث في جذوره يتضح جلياً أن هذا الأخير ليس مفهوماً حديث الولادة، ويعتبر الفكر الإسلامي أول من اهتم بأبعاده، من خلال ترسيخ مبدأ الشورى والعدالة، المعاملة الحسنة، الأجر،... الخ، ومن خلال هذا المبحث سوف نتناول: بداية عناصره، ثم نمر لمدارس الفكر الإداري التي تطرقت لأحد عناصره، وصولاً لقياسه، ثم مراحل تطبيقه ومعوقاته.

المطلب الأول: عناصر جودة الحياة الوظيفية

إن دراسة (QWL) تستدعي التعرف على عناصرها (أبعادها) التي تدل على محتواها، ولقد تعددت رؤى الباحثين حول هذه الأبعاد باختلاف أهداف كل دراسة وطبيعتها، ولكنها اتفقت على أنها لا تقتصر على عنصر أو بعد دون الآخر وإنما هي مجموعة عناصر وعمليات متكاملة تشارك في تنفيذها كافة الإدارات الموجودة داخل المؤسسة، وفي ما يلي آراء بعض الباحثين حول أبعادها.

- حُدِّدَت أبعاد (QWL) كما يلي:¹

الإدارة بالمشاركة، تصميم الوظائف (الأعمال)، الإثراء الوظيفي، فرق العمل، الترقية الداخلية، علاقات العمل الاجتماعية، توفير ظروف عمل آمنة، برامج صيانة الموارد البشرية.

- كما حُدِّدَت أيضاً الأبعاد التالية:²

الأمن والصحة المهنية، الإشراف ومشاركة الموظفين في الإدارة، العلاقات الاجتماعية، الأمان والاستقرار الوظيفي، الأجور والرواتب، الترقية والتقدم الوظيفي.

- في حين حُدِّدَت الأبعاد التالية:³

ظروف العمل المادية، بيئة عمل صحية وآمنة، عوامل وظيفية وتشمل: (التصميم الوظيفي، الأمان الوظيفي، فرص الترقية والتقدم، جداول عمل مرنة)، عوامل مالية: وتشمل: (أجور عادلة وكافية، مكافآت وتعويضات عادلة وكافية)، مشاركة العاملين في الإدارة، رفاهية العاملين، إجراءات تقويم المظالم، التوازن بين الحياة والعمل.

- وحُدِّدَت أيضاً الأبعاد التالية:⁴

ظروف العمل المادية، المكافآت والأجور، المشاركة في اتخاذ القرارات، الثقة التنظيمية، ظروف العمل الاجتماعية، التقدير المعنوي، الالتزام الوظيفي، فرص استغلال القدرات وتطويرها.

1- إسماعيل مرشد، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

2- مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، فلسطين: جامعة الأقصى، 2016، ص: 07.

3- أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2012، ص: 03.

4- قاسم أحمد حنظل وآخرون، تشخيص مستوى جودة حياة العمل في المدارس الثانوية: دراسة تحليلية لعدد من المدارس الثانوية في محافظة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد (12)، العدد (35)، 2016، ص: 90.

- كما حُدِّدَت أيضا الأبعاد التالية:¹

الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي، برامج التدريب والتعليم، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، الخصائص الوظيفية.

- وحُدِّدَت أيضا الأبعاد التالية:²

عدالة الأجور وكفائتها، بيئة عمل آمنة وصحية، توفير فرص النمو الوظيفي والأمن، حرية التعبير عن الآراء، فهم الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، التوازن بين الحياة العملية والحياة المعيشية، تكامل؛ تماسك جماعات العمل، تنمية القدرات البشرية.

- كما حُدِّدَت كذلك الأبعاد التالية:³

ديمقراطية الإدارة بكل مفاهيمها، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، خلق ظروف عمل أكثر إنسانية، تعزيز التعاون وتشجيع التألف والمودة، تحقيق العدالة في الأجور والكافات، بناء مناخ أخلاقي تنظيمي يتمثل بتوفر السلامة والأمان للموظفين جميعهم.

- كما حُدِّدَت كذلك الأبعاد التالية:⁴

ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات.

- وحُدِّدَت أيضا الأبعاد التالية:⁵

كفاية الأجور وعدالتها، ظروف عمل صحية وآمنة، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للموظفين بالمؤسسة، التكامل الاجتماعي في عمل المؤسسة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للموظف.

من خلال ما سبق نستخلص:

أن (QWL) تتضمن أبعاد وعناصر مختلفة، فكل باحث قدم مجموعة معينة من الأبعاد واختيار كل باحث للأبعاد يعتمد على:

§ طبيعة الدراسة التي أجراها؛

¹- Dhaka et al, **Acomparative Analysis of Quality of Work Life Among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh**, World Journal of Social Sciences, Vol.(01), Issue (03), 2010 .p:20.

²-Ali Valizadeh and Jafar Ghahremani, **The Relationship Between Organizational Culture and Quality of Working Life of Employees**, European Journal of Experimental Biology, Pelagia Research Library, Vol.(02), Issue(05), 2012, p :1724

³- سعد العنزي وسما سعد خير الله الفضل، **فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (13)، العدد (45)، 2007، ص: 69

⁴- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

⁵-Ayesha Tabassum, **Interrelations Between Quality of Work life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in The Private Universities of Bangladesh**, European Journal of Business and Management, Vol.(04), Issue(02), 2012، p: 80.

§ ما تحتاجه بيئة العمل لتحسين جودة الحياة الوظيفية – حسب رأي الباحث-؛

§ وفقا لرؤيته وفهمه للموضوع.

ü هناك أبعاد تكررت في مختلف الدراسات وهي:

§ الأجور والمكافآت؛

§ المشاركة في اتخاذ القرارات.

ü هناك تداخل كبير بين بعض الأبعاد فمثلا: تم تناول خصائص الوظيفة، وتناول (باحث آخر) فرص التقدم والترقي، و(باحث آخر) الإثراء الوظيفي، فرص استغلال القدرات وتطويرها، هي كلها تدخل ضمن تصميم الوظيفة؛

ü تناولت الدراسات السابقة بعد الصحة والسلامة المهنية، ودراسات أخرى ظروف العمل المادية، وظروف العمل المعنوية، العلاقات الاجتماعية، العلاقات الإنسانية، وعليه ارتأينا جمع كل هذه الأبعاد في بعد الصحة والسلامة المهنية؛

ü وتناولت الدراسات السابقة جماعة العمل وفرق العمل، وبدورنا ارتأينا اختيار جماعة العمل.

إذن الأبعاد التي قمنا باختيارها قريبة من الأبعاد التي وضعها (المغربي) في سنة 2004 وتناولها باحثون آخرون في دراسات أخرى.

وقمنا بترتيبها حسب أهميتها في الحياة الوظيفية على النحو التالي:

ü الأجور والمكافآت؛

ü تصميم الوظيفة؛

ü الصحة والسلامة المهنية؛

ü المشاركة في اتخاذ القرارات؛

ü جماعة العمل.

- وسنقوم بشرح هذه العناصر بالتفصيل فيما بعد -.

المطلب الثاني: جودة الحياة الوظيفية في الفكر الإداري

يزخر تراث المعرفة والأدب بعدد كبير من المدارس الإدارية، إلا أن المتمعن في التاريخ يجد أن الفكر الإداري الإسلامي هو السباق في الظهور، وفي بداية القرن التاسع عشر ظهرت مدارس الفكر التقليدي لتليها مدارس الفكر السلوكي وصولا للمدارس الحديثة، لذلك سنحاول استعراض أهم المدارس التي تعرضت للموارد البشرية عامة، وتناولت أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية بصفة خاصة، وقد ارتأينا أن نقسمها إلى: مدارس الفكر الإداري في الإسلام، مدارس الفكر الإداري التقليدي – الكلاسيكي، مدارس الفكر السلوكي والإنساني، مدارس الفكر الإداري المعاصر – الحديث.

أولاً: مدارس الفكر الإداري في الإسلام

جاء الإسلام لتنظيم الحياة الإنسانية في مختلف مجالاتها وأبعادها، فوضع أسساً متينة واضحة لتنظيم علاقات الأفراد بخالقهم عز وجل وبالأفراد الآخرين في المجتمع وفي مختلف المؤسسات، وكذلك لتنظيم علاقة الفرد بذاته،¹ إن من يقرأ القرآن الكريم وما جاء فيه من آيات كريمة، ومن يطلع على الحديث النبوي الشريف الذي جاء عن النبي "محمد صلى الله عليه وسلم" وعلى سيرة الخلفاء الراشدين، لا بد أن يستنبط العديد من الأفكار والمفاهيم الإدارية المطبقة في عصرنا الحالي، التي أكد عليها الإسلام، والتي تمكنت بواسطتها الدولة الإسلامية من إدارة وتسيير شؤون رقعة جغرافية كبيرة من العالم، امتدت من الأندلس غرباً وحتى الصين شرقاً،² حيث أدخلت النظرية الإسلامية بعداً اجتماعياً مهماً ومؤثراً في السلوك الإداري، وهو البعد الأخلاقي فلا إدارة في الإسلام بلا أخلاق، كما أنه لا يوجد مجتمع إسلامي بلا أخلاق، و تمتاز نظرية الإدارة في الإسلام بعدة خصائص من أهمها:³

Ø أنها مرتبطة بالنظرة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي، ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي (المتغير الاجتماعي الأخلاقي)؛

Ø أنها تركز الاهتمام على المتغير الاقتصادي والحافز المادي، وتعمل على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية (المتغير الاقتصادي المادي)، امتثالاً لقوله تعالى {...وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ...}، سورة الأعراف، الآية: 85، كما وضع الرسول عليه الصلاة والسلام المبادئ الإدارية للأجور في الفكر الإسلامي والتي من أهمها: تحديد الأجر مقدماً، والاتفاق عليه بين العامل وصاحب العمل، وحصول الأجير على أجره فور قيامه بهذا العمل، حيث قال صلى الله عليه وسلم: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)؛ رواه ابن ماجه، وصححه الألباني.

Ø أنها تهتم بالشورى في الإدارة كعنصر أساسي حيث قال الله تعالى: {...وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ...} سورة آل عمران، الآية: 159، وقوله تعالى أيضاً: {...وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ...}، سورة الشورى، الآية: 38؛

Ø أنها تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية، وتحترم الإنسان كإنسان، وتشركه في العملية الإدارية، كل حسب مقدراته العقلية وإمكانياته واستعداداته النفسية (المتغير الإنساني)، لقوله تعالى: {ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ} سورة النحل، الآية: 125؛

Ø أنها تهتم بالنظام وتحديد المسؤوليات، وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي، وتحترم الهيكل التنظيمي، وتطلب الطاعة المعروف (متغير السلوك والنظام). لقوله تعالى: {نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ} سورة الزخرف، الآية: 32.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، 2007، ص: 31.

² - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم - الرقابة، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص: 30.

³ - علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 109.

من خلال ما سبق نستخلص: أن النظريات الإسلامية هي السبابة في الاهتمام ب (QWL) وذلك من خلال مبادئ هذه النظريات المتمثلة، في المشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام بالموظف وبالمعاملة الحسنة وعلاقات العمل، ونمط الإشراف، والعدالة والإنصاف، والاهتمام بالحوافز المادية.... الخ، حيث أن مصادر الفكر الإداري الإسلامي تستند إلى عقيدة راسخة وثابتة، متمثلة أساسا في القرآن والسنة.

ثانيا: مدارس الفكر الإداري التقليدي - الكلاسيكي

ظهرت هذه المدارس في أوائل القرن العشرين وتعتبر أولى النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات ومن أشهر مدارسها: المدرسة البيروقراطية، مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية.

1. المدرسة البيروقراطية: لماكس فيبر (Max Weber).

يعود الفضل في إرساء قواعد نظرية الإدارة البيروقراطية إلى عالم الاجتماع الألماني (Weber) هو نظام مثالي للإدارة، ويقوم على القواعد والإجراءات الصارمة للقضاء على العلاقات الشخصية، والتقسيم الواضح للعمل،¹ وكلمة بيروقراطية (Bureaucracy) كلمة يونانية لاتينية تنقسم إلى شقين الأول: (Burea) وتعني مكتب أما الثاني (Cracy) فتعني سلطة، أو حكم لتشكلا معا مصطلحا واحدا هو سلطة المكتب أو حكم المكتب.² وقد اكتسبت مبادئ (Weber) البيروقراطية شهرة واسعة في أنحاء العالم بعد ترجمة كتبه في الأربعينيات إلى اللغة الإنجليزية وغيرها وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية:³

§ تقسيم العمل ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل موظف؛

§ تنظيم السلطة تنظيما هرميا محددًا؛

§ وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل الموظفين فيها ومسؤولياتهم وواجباتهم؛

§ وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة وحتى يلتزم بها جميع الموظفين فيها؛

§ يجب أن تقوم العلاقات بين الموظفين في المؤسسة موضوعية عقلية، لا تتأثر بالأمور الشخصية أو العاطفية؛

§ التعيين والترقية يعتمد على القدرة الفنية التخصصية للموظف.

من خلال ما سبق نستخلص أن اهتمام (Weber) بجودة الحياة الوظيفية كان من خلال مناداته بتقسيم العمل وتحسين العلاقات بين الموظفين، والترقية والتعيين على أساس القدرة الفنية.

¹ - مصطفى يوسف الكافي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

² - ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2013، ص: 63

³ - فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، 2009، ص ص: 56-57.

2. مدرسة الإدارة العلمية: لفريدريك تايلور (Frdrick W.Taylor)

يعد المهندس الأمريكي (Taylor) أول من نادى بنظرية الإدارة العلمية التي نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الواقعة ما بين (1900-1920) لذلك يلقبه الكثيرون من علماء الإدارة بأبي الإدارة العلمية،¹ وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للموظفين وكان (Taylor) يعتقد هو وزملاؤه بأن الأفراد يمكن حفزهم إلى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية وتلبية بعض حاجاتهم العضوية لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه،² كما أقام (Taylor) آراءه واستنتاجاته على دراسة الوقت والحركة في وصف أداء الموظفين حيث اعتمد دراسة الوقت لكل حركة من حركات الموظف مستخدماً ساعة توقيت وبعض أجهزة التصوير وعلى تحديد الطريقة المثلى لأداء كل موظف بما يتناسب طاقات الموظف في العمل ولعل من أبرز عناصر الإدارة العلمية إضافة لذلك استخدام النظام التفاضلي للأجر حيث ربط أجر الموظف بحجم إنتاجه،³ وقد تبلورت آراؤه فيما بعد في عدد من المبادئ التي تحكم العمل الإداري كان من أهمها:⁴

§ تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام؛

§ تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه؛

§ ربط الأجر أو المكافأة بمدى نجاح العنصر البشري في تأدية عمله؛

§ كما ركزت النظرية على أهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية.

فمن خلال المبادئ التي جاء بها (Taylor) نستخلص أنه أشار إلى (QWL) من خلال الأجور والمكافآت وكذلك تقسيم العمل، الحوافز المادية.

3. مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول (Henri Fayol)

اقتزنت هذه المدرسة بأفكار مهندس التعدين الفرنسي (Fayol) الذي عاصر (Taylor) في الولايات المتحدة الأمريكية، وتأثر ببعض أفكاره، وكان (Fayol) يعمل مديراً للمؤسسة مناجم تعمل في استخراج الفحم الحجري وبيعه، وكتب عنه أنه كان مديراً ناجحاً لمؤسسته، غير أن اهتمامات (Fayol) انصبحت على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والعلاقة بين المديرين وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في ورش العمل كما فعل (Taylor)، وقد تعلم (Fayol) من أخطاء (Taylor) فأعطى أهمية كبيرة للعنصر البشري، ما أكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين ووصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة لمساهمته الواسعة في وضع المبادئ والأسس العامة التي شكلت في ما بعد

¹ - مصطفى يوسف الكاكي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 49

² - فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

³ - علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

⁴ - فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 52-53.

الأساس القوي لجعل علم الإدارة علما مستقلا.¹

وقد حدد (Fayol) أربعة عشر مبدأ للإدارة الرشيدة تتمثل في:²

- ❌ **تقسيم العمل:** يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للموظفين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدرة والثقة في النفس؛
- ❌ **السلطة والمسؤولية:** تكون السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تنبثق من السلطة، هذه السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الإلزام بها؛
- ❌ **النظام:** عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقات والنظم؛
- ❌ **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفون أوامره من رئيس واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض؛
- ❌ **وحدة التوجيه:** من خلال انبثاق كل الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان وحدة وتنسيق في المشروع؛
- ❌ **الخضوع:** يجب أن لا يطغى اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المؤسسة ككل، بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
- ❌ **مكافآت الموظفين:** تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم، أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة، بحيث يحقق ذلك رضاهم؛
- ❌ **المركزية:** ويقضي هذا المبدأ بتركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر، ثم تفويضها بما تقتضيه الظروف؛
- ❌ **تدرج السلطة:** أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها، فيكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وينبغي هنا التقييد بتحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه؛
- ❌ **الترتيب:** يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانته الخاصة به في المؤسسة؛
- ❌ **العدالة والمساواة:** مراعاة الإنصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين، بحيث يجب أن تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة؛
- ❌ **الاستقرار في العمل:** أي المحافظة على استمرار الموظفين في المؤسسة لمدة طويلة، لتخفيض دوران العمل؛
- ❌ **المبادرة والابتكار:** السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع والتجديد؛

¹ - ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

² - منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 61-62.

Ø **إضفاء روح التعاون:** ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل الفريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة.

من خلال هذه المبادئ نستخلص أن الاهتمام ب (QWL) يظهر من خلال المبدأ الخاص بتقسيم العمل، العدالة والإنصاف، الاستقرار في العمل، وكذلك مكافأة الأفراد وتعويضهم أي الأجور والمكافآت، وكذلك مبدأ وحدة الأوامر والتوجيه التي تدخل ضمن نمط الإشراف، وفرق وجماعات العمل.

ثالثاً: مدارس الفكر السلوكي والإنساني

جاءت هذه المدارس كرد فعل عن المدارس الكلاسيكية التي اعتبرت الإنسان كآلة وأهملت الجوانب الإنسانية ومن بينها:

1. مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو (Elton Mayo).

جاءت هذه المدرسة كرد فعل للمدارس الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج وأغفلت تماماً جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلقى الاهتمام من المدارس السابقة، حيث قام (Mayo) وزملاؤه بتجارهم في مصانع مؤسسة (Western Electric) (1927-1932) في الولايات المتحدة، وكانت الدراسات تصب حول فهم السلوك الإنساني في المؤسسة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية.¹ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة:²

§ العنصر البشري هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق؛

§ هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة حتى تبقى معنوياته مرتفعة؛

§ الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية؛

§ القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وخلق مناخا طيبا للعمل؛

§ يحتاج مدير المؤسسة إلى مهارات سلوكية وخلفية اجتماعية، كافية إلى جانب مهارات فنية وإدارية؛

§ يجب على إدارة المؤسسة التقرب من أعضاء التنظيم الغير الرسمي ومعرفة أسباب نشوئه وأهدافه ومعالجتها وليس اختيار أسلوب المواجهة لأن الخاسر الوحيد هو المؤسسة.

إذن من خلال ما سبق نستخلص أن (Mayo) اهتم بأبعاد (QWL) من خلال اهتمامه بالعلاقات الغير الرسمية، وكذا العلاقات الرسمية التي كانت مهمة سابقا، ونوع القيادة، والحوافز الغير المادية، والمعاملة الحسنة للمورد البشري، والرضا الوظيفي.

¹ - منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 62-63.

² - ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

2. مدرسة التدرج الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Maslow)

تعتبر أعمال (Maslow) حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، وهذا المفهوم حيوي للمديرين لأن الحاجات تولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، وقد أشار (Maslow) إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير، وانتهاءً بحاجات تحقيق الذات، إن هذه المدرسة قائمة على أساس مبدئين أساسيين: الأول مبدأ الحرمان من الإشباع حيث أن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها، أما الثاني فهو مبدأ ترد التدرج في إشباع الحاجات، أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعّل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي موظف في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بمحدود معقولة، وفي إطار الفكر السلوكي الإنساني فإن (Maslow) يحث المديرين على مساعدة الموظفين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية.¹

من خلال ما سبق نستخلص أن (Maslow) أضاف بعداً مهماً من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهو بعد الأمان.

3. نظرية المتغيرين لفريدريك هرزبرغ (Frederick Herzberg)

طور (Herzberg) نظرية المتغيرين بناءً على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية (Maslow) وبنيت عليها إلى حد كبير، ولقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل.²

وقد صنف العوامل المؤثرة في بيئة العمل إلى مجموعتين:

⊖ **عوامل صيانة / وقاية:** يؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل صيانة/وقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات، وقد حدد عشرة عوامل وقاية: سياسات الشركات وإدارتها، العلاقات المتبادلة مع المشرف، العلاقات مع الرؤوسيين، الاستقرار في العمل، ظروف العمل، الإشراف الفني، العلاقات مع الزملاء، الأجر، الحياة الشخصية، المركز والمكانة.³

⊖ **عوامل حافزة:** هناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذ وجدت فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد وعدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا، وقد أطلق عليها العوامل الحافزة ومنها: الإنجاز في

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2013، ص: 67-77.

² - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص: 238.

³ - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

الوظيفة، الاعتراف نتيجة الإنجازات في الوظيفة، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية لإنجاز الوظيفة، التقدم والترقي في الوظيفة بالإضافة إلى تنمية القدرات للفرد.¹

وعليه نستخلص أن هذه النظرية أضفت أبعاداً مهمة للحياة الوظيفية وذلك من خلال عوامل الوقاية وعوامل الصيانة، كما يعتبر (Herzberg) من الأوائل الذين نادوا بالتصميم الجيد للوظائف الذي يلبي الاحتياجات ويحقق الطموحات.

4. دراسة ماري باركر فولت (Mary Parker Follet)

فيلسوفة اجتماعية من الولايات المتحدة الأمريكية، ركزت على الفكر الجماعي أكثر من العمل الفردي فطاقات الفرد الكامنة تنطلق عبر العمل الجماعي ومن خلال العلاقة مع الآخرين ويستطيع الفرد أن يبدع ويبتكر أكثر ورأت أن المؤسسة هي جماعة كبيرة وعلى مديريها أن يعتمد على خبرته ومهاراته في القيام بدوره أكثر من اللوائح الرسمية والسلطات والصلاحيات وفي تعامله مع مرؤوسيه وأشارت إلى آثار بيئة المؤسسة بعواملها وقواها ومتغيراتها على تفاعل الجماعات معاً.²

وعليه ركزت (Follet) على جماعات العمل.

رابعاً: مدارس الفكر الإداري المعاصر – الحديث

شهدت الإدارة الحديثة تطوراً مكثفاً وزخماً في جهود المفكرين وعلماء الإدارة منذ بداية السبعينيات وحتى يومنا هذا. ومن بين هذه المدارس:

1. مدرسة الإدارة اليابانية: لوليام أوتشي (William Ouchi)

تعتبر الإدارة اليابانية من المدارس الحديثة في الإدارة، التي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف، وصنع القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة للإدارة العليا والوسطى والإدارة الدنيا،³ ومن أهم خصائص هذه المدرسة:⁴

§ الوظيفة مدى الحياة؛

§ الاهتمام بنوعية وجودة المنتجات؛

§ الاهتمام الشامل بالفرد وقدراته معاً؛

§ العمل الجماعي وروح الفريق؛

§ التخصص الدقيق عند الموظفين؛

§ صنع القرارات عملية تشاركية.

¹ - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

² - علي فلاح الزعيبي وعبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

³ - مصطفى يوسف الكافي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

⁴ - علي فلاح الزعيبي وعبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

وعليه نستخلص أن اهتمام المدرسة اليابانية بـ (QWL) كان واضحاً من خلال خصائصها.

2. مدرسة الجودة الشاملة لادوارد ديمينج (Edwards Deming)

تنسب هذه النظرية إلى (Deming) حيث يطالب الموظفين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة وتعد جودة الموظفين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلباتها هو مشاركة الموظف في التحسين المستمر لكون المشرف لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة دون الموظف المتفاني والمنتمي لفكر الجودة، مما يستوجب إعطائه الفرصة وتمكينه من الإبداع والتميز،¹ وقد تم طرح العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثة عوامل جوهرية هي: التقنية الأفضل، الموارد البشرية المتميزة، القيادة الإدارية الواعية.²

تناولت هذه المدرسة (QWL) من خلال مشاركة الموظفين ونمط القيادة.

من خلال ما سبق نستخلص أنه لا توجد مدرسة من مدارس الفكر الإداري تكلمت بصراحة عن (QWL) ولكنها تطرقت لبعض أبعادها مثل الأجور والمكافآت، المشاركة في القرارات، الفرق وجماعات العمل، العلاقات الإنسانية.....، وتعتبر مدارس الفكر الإداري الإسلامي هي أول من تطرق إلى أهمية الحياة الوظيفية للموظفين وذلك من خلال الشورى والعدالة والعمل الجماعي، والمكافآت والأجور وكانت كلها مستمدة من القرآن والسنة، كما تعتبر مدارس الفكر السلوكي والإنساني انطلاقة حقيقة نحو الاهتمام بالحياة الوظيفية من خلال العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية.

المطلب الثالث: قياس جودة الحياة الوظيفية

اهتمت العديد من الدراسات والأبحاث بقياس جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات، واختلف الباحثون في تقديم معايير معينة لقياسها، ومن خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة ارتأينا تقديم المعايير التالية: الإنتاجية، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الولاء.

أولاً: الإنتاجية

يمثل هذا النوع من المقاييس الجانب المادي الملموس من مقاييس (QWL)، حيث تعتمد هذه المقاييس على بيانات مشتقة من السجلات والقوائم المالية للمؤسسة، وتميز هذه المقاييس في أنها تعتمد على قياس الإنتاجية والجودة في شكل كمي، بالإضافة إلى قياسها للنتائج النهائية لجودة الحياة الوظيفية.³

وتُعرّف الإنتاجية بأنها النسبة بين الكمية المنتجة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية، حيث أن عنصر العمل هو الممثل لكل عوامل الإنتاج الأخرى، وأن أي تغيير في عنصر العمل يصحبه تغيير مماثل وفي نفس الاتجاه في عوامل

¹ - فاطمة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية العاملة لاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة المدينة، 2017، ص: 21.

² - علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بركة، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

³ - نضال حمدان المصري ومحمد أحمد الأغا، إطار مقترح لتطبيق منهجية Six Sigma كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، الإمارات: الدورة السابعة لجائزة خليفة التربوية، 2014، ص: 115.

الإنتاج الأخرى، وهي النسبة بين المخرجات (السلع والخدمات) إلى المدخلات (الموارد المستخدمة)، فهي تعني مخرجات ساعة عمل الفرد، وهي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، والإنتاجية هي مقياس كمي وكيفي للإنجاز، يأخذ في الاعتبار القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات بأقل تكلفة ممكنة، فهي مقياس لنجاح أو فشل إدارة المؤسسة في إنتاج السلع والخدمات من حيث الكمية والجودة والاستخدام الأمثل للموارد، وبناء على ذلك نجد أن الإنتاجية تشمل جانبين أساسيين هما: فعالية الأداء وكفاءة الأداء.¹

ومن جهة تعتبر (QWL) البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المؤسسات، إذا ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والموظفين على حد سواء، وذلك للسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المؤسسة، ومن الضروري أن تسعى المؤسسة جاهدة للاهتمام بتحسين (QWL) لموظفيها، وذلك لما يدر عليها من زيادة بالإنتاجية، وفي الوقت نفسه يمكن تحقيق آمال الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعاً في العمل، وما تجدر الإشارة إليه هو تركيز المؤسسات على ملاحظة العلاقة النسبية بين كل الحياة الوظيفية والإنتاجية العالية، ف(QWL) تؤدي إلى إنتاجية عالية، والإنتاجية العالية تؤدي إلى (QWL).²

والشكل التالي يوضح العلاقة بين (QWL) والإنتاجية.

الشكل رقم (2-03): العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية

البيئة الداخلية (المؤسسة)	البيئة الخارجية (المجتمع)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ جودة الأجور والمكافآت؛ ▪ جودة تصميم الوظائف؛ ▪ المشاركة في اتخاذ القرارات؛ ▪ توفر الصحة والسلامة المهنية؛ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الزيادة الحتمية في الإنتاجية من خلال: ▪ تقليل التكاليف؛ ▪ زيادة الربحية؛ ▪ إنتاجية ذات جودة عالية.
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;">جودة الحياة الوظيفية</div>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;">زيادة الإنتاجية</div>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ انسجام جماعات العمل. 	<p>وهذا بالنتيجة ما سيحدث من الأنظمة والقوانين التي يفرضها المجتمع على المؤسسة.</p>

المصدر: سعد العنزي وسما سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص: 73. (بتصرف)
ومن خلال (2-03) نلاحظ العلاقة المهمة والثيقة بين (QWL) والإنتاجية، فعندما تسعى المؤسسة فعلاً إلى زيادة الاهتمام ب (QWL)، وذلك من خلال عدة عوامل تتمثل بالأجور والمكافآت العادلة، والتصميم الجيد للوظائف، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير شروط الصحة والسلامة المهنية، وانسجام جماعات العمل، وبذلك

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2009، ص: 110-111.

² - سعد علي حمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 282.

تستطيع المؤسسة بالنتيجة إلى زيادة الإنتاجية فيها لان الموظفين سيسعون إلى بذل جهودهم في سبيل خلق أرباح عالية تدر على المؤسسة، مقابل سعي المؤسسة لإشباع حاجات ومتطلبات موظفيها، وعلى غرار ذلك إذا كان اهتمام المؤسسة منصب على زيادة الإنتاجية، فعندما تزداد الإنتاجية ستقل بالنتيجة التكاليف وستزداد الأرباح، وهذا ما سيجعل المؤسسة تنظر إلى الموظف بأنه المورد الأساسي والوسيلة الوحيدة التي أدت إلى ذلك، وبالنتيجة ستسعى جاهدة إلى الاهتمام ب(QWL)¹.

وعليه نستخلص أن الموارد البشرية هي العنصر الفاعل في زيادة الإنتاجية، وتوفر أبعاد (QWL) من شأنه أن يزيد من الإنتاجية، وبالتالي فالإنتاجية ما هي إلا انعكاس لبرامج جودة الحياة الوظيفية.

ثانياً: الأداء الوظيفي

يلعب الأداء الوظيفي دوراً هاماً وأساسياً في تحديد وقياس أداء المؤسسة، فالأفراد أصحاب الأداء العالي تكون لديهم القدرة على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها،² على الرغم من تعدد التعاريف لمصطلح الأداء الوظيفي إلا أن جلها لا تخرج عن كونه عبارة عن الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام.³

ويختلف هذا المفهوم عن الكفاءة (الفعالية) والتي تعني إنجاز الأشياء على نحو صحيح (الاستغلال الأمثل للموارد)، أو هي القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، كما يختلف عن مفهوم (الفاعلية) الذي يشير إلى الدرجة التي تتحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً والنتائج المتوقعة، والإنتاجية ما هي إلا مقياس الكفاءة التي تتمتع بها الإدارة في عملية تحويل المدخلات المختلفة من عمل ومستلزمات إنتاج وغيرها إلى مخرجات تأخذ شكل سلع أو خدمات، و عند الحصول على مخرجات بنفس الكمية ولكن بمدخلات أقل نكون أمام ما يسمى بزيادة الإنتاجية، فالأداء هنا يعبر عن الفعالية والفاعلية.⁴

لا تختلف نتائج العديد من الأبحاث في كون برامج (QWL) أصبحت عاملاً مؤثراً في نتائج الأداء، كونها تلعب دوراً كبيراً في تحسين مناخ العمل، وتوفير البيئة المفضلة التي تحظى برضا الموظفين، الذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، هذا وقد حاولت العديد من النماذج تبيان العلاقة بين مختلف أبعاد (QWL) والبعض من مؤشرات الأداء الوظيفي، حيث يعتبر نموذج السلم ل(Le louarn et Wils) من هذه النماذج،⁵ والشكل التالي يوضح ذلك

¹ - سعد العنزي وسما سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (13)، العدد(45)، 2007، ص: 72 (بصرف).

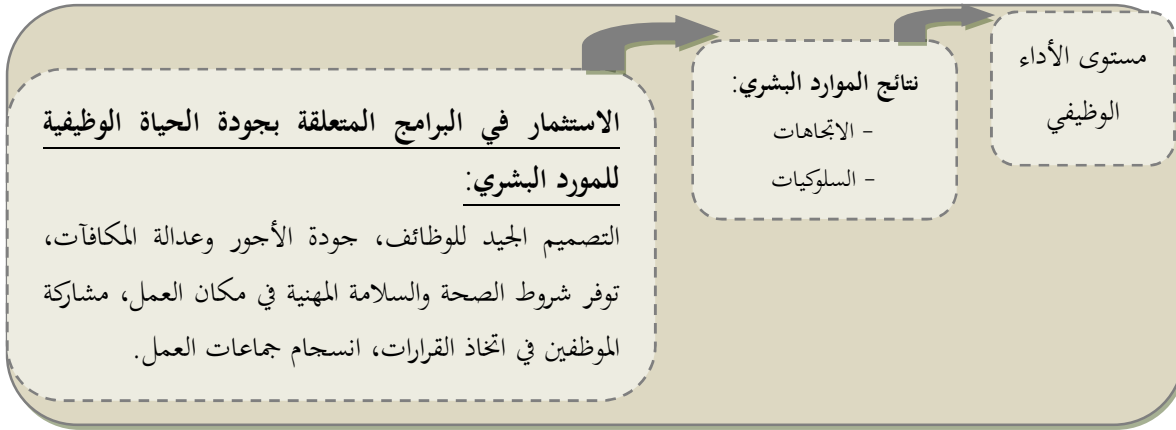
² - خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص: 219.

⁴ - وداد بلكرمي، أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد (40)، 2013، ص: 497.

⁵ - قريشي هاجر وباديسي فهيمة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر: جامعة قسنطينة، العدد (03)، 2016، ص: 226.

الشكل رقم (2-04): نموذج السلم (le louarn et wils)



المصدر: هاجر قريشي وفهيمه باديسي، مرجع سبق ذكره، ص: 227 (بتصرف).

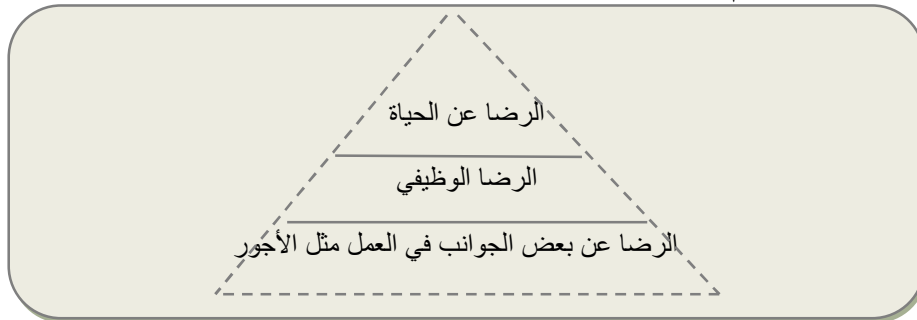
من خلال الشكل (2-04) نلاحظ أن الاستثمار في مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، وخاصة في ما يتعلق ب (QWL)، يؤثر في سلوكيات واتجاهات الفرد ومنه على مستوى الأداء الوظيفي. وعليه نستخلص أن (QWL) تزيد من الأداء الوظيفي.

ثالثاً: الرضا الوظيفي

هناك العديد من الدراسات والنظريات التي ألفت الضوء على العوامل المؤدية إلى تحقيق الرضا أو عدمه عن العمل، وبالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد نوعية هذه العوامل، فإنهم قد اتفقوا على أن الرضا الوظيفي يعتبر من العناصر التي تساعد في الحث على الإنتاج واستمرارية المؤسسة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها.¹ وعرفه (George et al.) بأنه الشعور الإيجابي للموظف حول إسهاماته في الوظيفة، وتختلف درجات الرضا وتتراوح من الارتياح الشديد إلى عدم الرضا الشديد، ويرتبط بنوع العمل الذي يقوم به الموظف والعلاقات مع الزملاء والمشرفين، والأجور.²

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية:

الشكل رقم: (2-05) علاقة الرضا بجودة الحياة الوظيفية



المصدر: سحر محمد عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص: 102

1- يوسف مسعود غنيم، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين: حالة دراسية في محافظة نابلس، دراسات في الموارد البشرية، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014، ص: 49.

2- Brikend Aziri, **Job Satisfaction**: Aliterture Review, Management Research and Practice , Vol (03), Issue(04), 2011. p: 78.

من خلال الشكل (2-05) نلاحظ أن الرضا الوظيفي أحد النواتج الهامة لـ (QWL) وقد بين (Danna Griffin) أن لـ (QWL) تسلسل هرمي للمفاهيم التي تشمل: الرضا عن الحياة (قمة الهرم)، والرضا الوظيفي (منتصف التسلسل الهرمي)، والمزيد من أوجه العمل المحددة للرضا الوظيفي مثل الأجر، زملاء العمل، المشرف وغيرها (أسفل الهرم)،¹

وعليه نستخلص أن (QWL) تتخطى الرضا الوظيفي لتشمل الرضا عن الحياة بصفة عامة، وتعتبر أحد أسبقيات الرضا الوظيفي.

رابعاً: الاستغراق الوظيفي

يُعتبر الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة في حقل إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي حيث يتصل بمجموعة من المتغيرات المتصلة بسلوك الموظفين، وأصبح هذا المفهوم بمثابة المصدر المحفز للموظفين ومفتاح للتطوير الشخصي والرضا عن بيئة العمل وتوجيه السلوك نحو تحقيق الهدف وبالرغم من التعريفات المتعددة للاستغراق الوظيفي وذلك بسبب حداثة والتباسه مع موضوعات أخرى إلا أنه يمكن تعريفه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في الوظيفة، أو التطابق والتجاوب النفسي مع الوظيفة بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو وظيفته، فهو يعني أن يجب الفرد وظيفته أو أن يكون مهتماً بالوظيفة المرتبط بها.²

هناك تباين في معالجة العلاقة بين (QWL) والاستغراق الوظيفي، فتوجهت معظم الدراسات إلى اعتبار الاستغراق الوظيفي المتغير التابع، في حين درسه البعض على اعتبار أنه المتغير المستقل، وقام فريق ثالث بدراسته كمتغير وسيط داخل نموذج العلاقات السلوكية والتنظيمية ببيئة العمل، في حين اعتبره (المغربي) كمتغير تابع لـ (QWL)، وذلك اعتماداً على ارتباطه بالنواحي العقلية والعاطفية للأفراد، واعتماده على النواحي المادية والمعنوية ببيئة العمل.³ وعليه نستخلص أن الاستغراق الوظيفي هو اندماج الموظف مع الوظيفة مما يؤدي إلى تحقيق ذاته، وهناك علاقة تبادلية بين الاستغراق الوظيفي و(QWL)، فهو يساعد في تحسينها كما أنه من أهم نواتجها.

خامساً: الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي أخذت أبعاداً واتجاهات واسعة، وخضعت لوجهات نظر متباينة ظهرت بالنتيجة على تحديد مفهومه بدقة وعناية، وعلى الرغم من وجود أدبيات إدارية واسعة تناولت موضوع الإلتزام، إلا أنه لم يظهر تعريفاً شاملاً للمصطلح أو أنموذجاً يبرز عملية الإلتزام أو يمكن أن يدمج بين الشعبات في وجهات نظر مختلفة.⁴

¹ - سحر محمد عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

² - محمود عبد الرحمن الشنطي، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، سلسلة العلوم الإنسانية، فلسطين: جامعة الأزهر، المجلد (17)، العدد (02)، 2015، ص: 156.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

⁴ - سعد علي حمود العنزي وغني دحام الزبيدي، علاقة الإلتزام المنظمي بمشاركة الموظفين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية - مدخل نظري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد (61)، 2006، ص: 118.

- عُرّف بأنه الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المؤسسة الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المؤسسة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك.¹ وقد أكدت أغلب الدراسات أن (QWL) لها تأثير كبير على الإلتزام التنظيمي، حيث أن الاستجابة لاحتياجات الموظف ينتج عنها شعور قوي بالانتماء من قبل الموظف تجاه مؤسسته.

وبالتالي فإن (QWL) هي استجابة لاحتياجات الموظفين والاحتياجات التنظيمية، فالموظفون الذين يعانون من انخفاض (QWL) هم الذين يفتقرون إلى الحافز للعمل، ويخفقون في إظهار الأداء الجيد، ولا يلتزمون بوظائفهم ومؤسساتهم، وعادة ما يتأخرون عن العمل، وكذلك يغيرون وظائفهم بشكل متكرر، في حين أن (Efraty et al) يؤكدون أن المؤسسات تعمل جاهدة على يلتزم موظفوها بقوة بالأهداف التنظيمية، وأن يبذلوا جهد كبير لضمان وحدة المؤسسة وموظفيها، من أجل الحفاظ على كفاءتها وسمعتها وهيبتها في المجتمع، وهذا يفرض عليها الزيادة من (QWL) لموظفيها، ويؤكد (Sirgy et al) أنه كلما ارتفعت جودة حياة الموظف زادت مشاعره تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وهذه المشاعر الإيجابية تؤدي إلى الإلتزام التنظيمي.²

فالإلتزام التنظيمي من أهم الظواهر الإيجابية لبرامج (QWL)، حيث أن زيادة الاهتمام ببرامج (QWL) ترجع لعدة أسباب من أهمها التأكد من أن التزام الموظفين منخفض وفي حاجة إلى تفعيل من خلال هذه البرامج، كما أن مشاركة الأفراد في صناعة القرارات لا يؤدي في الغالب إلى زيادة فاعليتهم فقط، وإنما أيضا إلى زيادة رضاهم عن العمل والعديد من المؤسسات حققت نجاحا مرتفعا باستخدام برامج (QWL) مثل الإدارة بالمشاركة، وهذا يؤكد على وجود علاقة موجبة ودالة بين أبعاد (QWL) الإلتزام التنظيمي.³

وعليه نستخلص أن توفر أبعاد (QWL) يزيد من الإلتزام التنظيمي، ويعتبر من النتائج الإيجابية لها.

سادسا: الولاء

ترغب كافة المؤسسات في حصولها على ولاء مرتفع من قبل موظفيها، ليتمكنها من العمل بكل ثقة، ويجعلها في مستوى متميز أمام المنافسة المحتدمة بين المؤسسات، وهي المنافسة على العنصر البشري، وعلى إضافة القيم التنافسية لها بواسطته، وعليه فالكل يتسابق في وضع الأنظمة المختلفة لجعل مستوى الولاء التنظيمي للموظفين عاليا، وشحذ همهم وعزيمتهم، وكذا رفع روحهم المعنوية والرضا الوظيفي.⁴

1- باسم عبدالحسين، أثر تمكين الموظفين في الإلتزام التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: جامعة بغداد، العدد (31)، 2012، ص: 268.

2 - Selda Tasdemir Afsar, *op-cit*, p p : 131-132.

3- عادل محمد محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

4- صفوان أمين سعيد السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين - الولاء التنظيمي كمتغير وسيط -: دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015. ص: 216.

- وعُرف بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمؤسسة.¹

ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الولاء:²

Ø **الأجور:** المؤسسات التي تمنح أجور مناسبة هي أكثر المؤسسات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي؛

Ø **نمط الإشراف:** المؤسسات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر الموظفين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي؛

Ø **المشاركة في اتخاذ القرارات:** المؤسسات التي تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي؛

Ø **تصميم الوظيفة:** لكل وظيفة خصوصية معينة يحتاج فيها الموظف إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة، وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء وكل من درجة تحديد المهام للموظفين، ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، إذ كلما كانت المهام المناطة بالموظفين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي.

والشكل التالي يوضح نموذج جودة الحياة الوظيفية

¹ - صفوان أمين سعيد السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص: 82.

² - عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015، ص: 328.

الشكل رقم (2-06): نموذج جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

من خلال الشكل (2-06) نلاحظ أن توفر أبعاد (QWL) يعمل على تنمية الموارد البشرية وبدوره يؤدي إلى مجموعة من النتائج الإيجابية أهمها: زيادة الإنتاجية، زيادة الأداء الوظيفي، زيادة الرضا الوظيفي، الاستغراق الوظيفي، زيادة الالتزام نحو المؤسسة، تحقيق مستويات عالية من الولاء، وتعتبر من المقاييس المهمة التي إن توفرت في بيئة العمل تدل على (QWL).

المطلب الرابع: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية ومعوقاتها

تتناول (QWL) الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للموظفين قصد إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية، ولكي تطبق برامج (QWL) تمر بمراحل معينة، ولكن في المقابل قد تتعرض لبعض المعوقات.

أولاً: مراحل برامج جودة الحياة الوظيفية

تمر برامج (QWL) بالعديد من المراحل، تتمثل في:¹

1. تحديد الحاجة إلى برامج (QWL)

تظهر هذه الحاجة عند حدوث أخطاء ومشاكل في العمل مثل التأخير عن مواعيد العمل، الانخفاض في إنتاجية العمل وغيرها، وعند دراسة هذه المشاكل لا بد من تحديد جماعات العمل والأقسام التي تعاني منها مع تحديد علاقة هذه الجماعات بالأداء النهائي للمؤسسة، وتحديد إمكانية حل هذه المشاكل.

2. تحديد الأهداف

يجب تحديد أهداف البرنامج أولاً، والذي يبدأ عادةً باجتماعات مشتركة بين الإدارة والموظفين، غرضها تعريف الموظفين بالبرنامج وكيفية تطبيقها ومزاياها، وتنتهي هذه الاجتماعات بتحديد واضح لهدف البرنامج الذي يركز عادةً على تحسين الجودة وتقليل الأخطاء في العمل مع ترشيد التكاليف.

1- سالم سعيد سالم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23-24.

3. تحديد الأدوار والمسؤوليات

من الواجب تحديد كل من الجهات المرتبطة بالبرنامج والمسؤولية الملقاة عليها، ومن أهم هذه الجهات إدارة الموارد البشرية، الجان 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 المسئولون عن تنفيذ البرامج بإعطاء مزيد من التفاصيل الخاصة بسياسة العمل 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، وتركز برامج 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 بالمعلومات اللازمة

يجب تزويد كافة الأطراف بالمعلومات التي تهمهم، فالموظفون يرغبون في معلومات عن مدى تقدمهم في الأداء. كما تمر أيضاً بالمرحلة التالية:¹

§ النظرة المبدئية للإدارة والنقابة للبرنامج؛

§ القرار الخاص بالبرنامج؛

§ عمل البرنامج ويتضمن: لجنة مشتركة، المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل، التشخيص

(الوضع الحالي - الوضع المرغوب فيه)، التصميم (النطاق - الهيكل - المكان)، التدريب؛

§ تقديم البرامج للموظفين؛

§ التعرف على رد فعل الموظفين؛

§ نقل البرنامج إلى المستويات الدنيا في المؤسسة عن طريق: الاتصال - التدريب - الاتفاق الجماعي؛

§ سلوك البرنامج في بيئة العمل؛

§ التطور الجاري والاستمرارية: التدريب المستمر، التغذية المرتدة والتصحيح، الإلتزام، الرقابة، تقليل التوتر،

ضمان الاستمرارية، التقييم، تحديد المكافآت؛

§ النتائج ويمكن قياسها عن طريق: الإنتاجية، الاتصالات؛

¹ - سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

- § العمل المؤسسي في الأجل الطويل (كمفهوم قائم بذاته).
 في حين تتمثل مستلزمات تطبيق برامج (QWL) كما يلي:¹
- § تحسين العلاقة بين المديرين والموظفين؛
 § الاهتمام بمصلحة وحقوق الموظفين؛
 § اعتماد قنوات اتصال واضحة؛
 § إشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والموظفين؛
 § منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات؛
 § إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز؛
 § إعادة تصميم الوظائف؛
 § توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة؛
 § إشراك الأفراد في برامج التوعية الصحية.

من خلال ما سبق نستخلص أن (QWL) هي عملية مستمرة تمر بمجموعة من المراحل المتكاملة بداية بتحديد الحاجة لها، ثم اتخاذ القرارات المناسبة، وضع البرنامج لتحسين (QWL)، تقديم البرنامج للموظفين، اختباره على عينة، ثم تعميمه على المؤسسة ككل، وصولاً إلى تقييمه، كما تتطلب تضافر جهود جميع الأطراف من موظفين وإدارة ونقابات، وتتمثل أهم متطلباتها في:

- § قناعة الإدارة العليا ودعمها لبرامج (QWL)؛
 § جاهزية الموظفين لتقبل أي تغيير؛
 § منح الموظفين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات؛
 § تعزيز الانتماء للمؤسسة؛
 § توفير الأمان الوظيفي؛
 § توفر الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الداعمين ل (QWL).

ثالثاً: معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

تتمثل معوقات (QWL) في مايلي:²

- ⊗ تخوف الإدارة العليا من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الأمر، والذي تعتبره هذه المستويات تخلياً عن جزء من صلاحياتها وتهديد لوجودها؛
 ⊗ فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق (QWL) على نفسيات ورضا الموظفين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية؛

¹ - نجاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص: 32

² - إسماعيل مرشد، مرجع سبق ذكره، ص: 88-89.

- Ø نظرة إدارات المؤسسات الخاطئة لبرامج مشاركة الموظفين ضمن برامج (QWL) بأنها قد لا تؤدي إلى إحداث تغييرات في تصميم الوظيفة أو في حجم مسؤوليات الموظفين؛
- Ø اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين من خلال تطبيق المزيد من عناصر (QWL) فيها، وكذلك عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية هذه البرامج والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين؛
- Ø عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها وما يحتاجونه من تعليم وتدريب ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمؤسسات والموظفين على حد سواء، فالموظفون يحتاجون للتدريب على مجموعات العمل وحل المشكلات وغيرها، أما الإدارة فتحتاج إلى التدريب على التعاطي مع القضايا الجوهرية المتعددة، وتعزيز ودعم المهارات الإدارية والمهارات الفنية المختلفة، وإعادة توزيع هيكل القوة في المؤسسة بما ينتج عنه بيئة عمل أفضل؛
- Ø عدم إقبال بعض الموظفين على الاشتراك ببرامج المشاركة بالعمل والتي تعمل الإدارة على تطبيقها عليهم، لاعتقادهم بأن ذلك يمكن أن يكون مناورة من جانب الإدارة لحمل هؤلاء الموظفين على القيام بأعمال يؤديها دون مقابل مادي لإنجازها؛
- Ø نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج (QWL) والتي لا يمكن للمؤسسة تحملها، خاصة بأنهم يرون بأنه لا يوجد ضمانات بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذا التطبيق؛
- Ø النظرة السلبية والخاطئة لبعض الاتحادات النقابية والنقائين لبرامج (QWL)، أو اعتقادهم بأن تنفيذ هذه البرامج يمكن أن يهدد وجودهم وقوتهم التفاوضية مع الإدارة على الأمد الطويل، وكذلك نظرة هذه النقابات لهذه البرامج بأنها يمكن أن تزيد من إنتاجية الموظفين دون الحصول على أية عوائد مقابل ذلك.
- كما أن العبء الوظيفي، عدم توفر الرعاية، اختلال التوازن بين العمل والأسرة، عدم المشاركة في صنع القرارات الوظيفية، عدم الاعتراف بالإنجازات، ضعف العلاقة مع المشرف والزلاء، كثرة الصراعات التنظيمية، عدم وجود فرصة لتعلم مهارات جديدة هي أكثر المعوقات الرئيسية لتحقيق (QWL).¹
- ومن بين المعوقات أيضا: الظروف الإدارية الغير صحية المرتبطة بالعمل والتي تشمل: الافتقار إلى السيطرة والاستقلال، والافتقار إلى دعم المشرف والدعم التنظيمي، فضلا عن عدم استغلال مهارات الموظفين، وارتفاع متطلبات الوظيفة التي يمكن أن تكون السبب في الضغوط التي لها خطورة على الصحة الفردية، مما يؤدي إلى الضغط النفسي والشكاوى الصحية، هذا بالإضافة إلى قصور فهم إدارة المؤسسة لأهمية تطبيق (QWL) وعلاقتها بأداء وإنتاجية الموظفين، وقد يكون ذلك بسبب وجود نقص في قدرات الإدارة على تطبيق المفهوم بفاعلية، وهو الأمر الذي يتطلب توافر الرغبة والقدرة لدى الإدارة على تطبيقه.²

¹ -Swamy et al, Op-cit , p :383

² - سحر محمد عبد المنعم، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

من خلال ما سبق نستخلص أن من أهم المعوقات:

§ بيئة العمل الداخلية السيئة؛

§ غياب الثقافة التنظيمية الداعمة ل (QWL)؛

§ المناخ التنظيمي الغير الصحي؛

§ ديكتاتورية المدراء؛

§ غياب العلاقات الإنسانية في مكان العمل.

المبحث الثالث: النموذج المقترح لأبعاد لجودة الحياة الوظيفية

تحتل الموارد البشرية بأهمية بالغة في المؤسسات خاصة بعد ما تبين أنها السبب الرئيسي في نجاحها وبقائها على قيد الحياة في سوق تتميز بالمنافسة، حيث أن توفر أبعاد (QWL) ضروري لجذب الموظفين المهرة والموهوبين والاحتفاظ بهم، وفي ما يلي شرح مفصل للنموذج المقترح لهذه الأبعاد - أنظر المطلب 1 من المبحث -2-

المطلب الأول: الأجور والمكافآت

تعتبر الأجور والمكافآت من المواضيع التي لاقت اهتمام كبير من طرف الباحثين، حيث تساهم في رفع الأداء والإنتاجية وزيادة الرضا والولاء، كما تلبي احتياجاتهم المادية مما استوجب على المؤسسات وضع نظام للأجور والمكافآت عادل ويحقق لهم مختلف الاحتياجات.

أولاً: الأجور

ليس هناك اتفاق على التسميات المتعلقة بما يدفع للموظفين في القطاعين العام والخاص في الدول العربية جميعها، لقاء ما يقومون به من أعمال أو ما ينجزونه من مهمات، ففي العراق ولبنان وقطر وعمان تستعمل كلمة الرواتب بينما تستخدم في كل من جمهورية مصر العربية والإمارات العربية المتحدة وجمهورية اليمن كلمة مرتبات، وفي أقطار أخرى تستخدم كلمة معاشات إلى غير ذلك من التسميات، أما في فرنسا فإن الأمر يختلف، إذ أن المشرع الفرنسي يفرق بين كلمة أجور ويعني بها ما يدفع للموظفين لقاء ما يقومون به من عمل، وبين كلمة رواتب ويعني بها ما يدفع للموظف نتيجة لوضعه الوظيفي، فالراتب يتصل بطبيعة صلاحيات الموظف وفتته ودرجته الوظيفية، ولا علاقة له بالإنتاجية أو طريقة أدائه لعمله، ولهذا السبب فإن راتب الموظف لا يخفض عند انخفاض أدائه أو إنتاجيته خلافاً للأجور¹.

- فمصطلح الأجور هو: "عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر، ويطلق عليهم اسم العمال"، أما الراتب فهو: "عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية، ويطلق عليهم موظفين أي أن الاختلاف في المصطلحات من حيث الشكل وليس المضمون، فكل المصطلحات تعبر عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد إزاء الأعمال التي يقومون بها².

- وبعض الكتاب يستخدمون كلمتي الأجور والرواتب للتمييز بين فئات الموظفين في المؤسسة، إذ يستخدم مصطلح الأجر للدلالة على الموظفين الذين يتقاضون أجورهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع، ويشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي للمؤسسة، في حين يستخدم مصطلح الراتب، للدلالة على الموظفين الذين يتقاضون أجورهم على أساس شهري، وتصرف لهم شهرياً في الغالب وبشكل ثابت لا يتغير بعدد الساعات التي يعملونها،

1- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص: 189.

2- سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء الموظفين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية: دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا: جامعة تشرين، 2004، ص: 09.

ويقع هؤلاء الموظفون في المستويات الإدارية العليا والوسطى، ويشغلون مراكز إدارية وفنية مهمة في المؤسسة، إلا أن هذا التمييز قد اختفى تقريباً، وأصبح اللفظان مترادفان، وأن كل منهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المؤسسة.¹

وعليه، فإن هذه المصطلحات كلها تشير تقريباً إلى معنى واحد هو مقدار ما يدفع للموظف لقاء الجهود البدنية والذهنية التي يبذلها في أداء العمل المكلف به بصورة رسمية، وبالتالي لا يوجد اختلاف بين الأجر والراتب ومن خلال دراستنا سوف نستعمل مصطلح الأجر.

1. مفهوم الأجر تعددت تعريف الأجر ومنها

- الأجر في معناها الاقتصادي الواسع هي جميع أشكال وأنواع المكافآت التي تحصل عليها الموارد البشرية، وبناء عليه تتضمن الأجر، الأجر بالساعة، أو بالأسبوع للعمال الصناعيين، والأجر الشهري مضافاً إليها امتيازات أخرى، أما في معناها الاقتصادي الضيق فتستخدم الأجر للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين مثل العمال الصناعيين أو العمال في المحلات التجارية.²

- وعُرفت بأنها جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف، من المؤسسة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، واستغلال لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة، إسهاماً منه في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي نصيب الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائقاً من الحياة، طبقاً للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر بمقدار ما يسهم به الموظف في تكوين هذا المدخل القومي.³

مما سبق نستخلص أن الأجر هي المبالغ النقدية التي تدفع للموظفين إزاء ما يقومون به من أعمال ومهام، حيث تلبي لهم مختلف احتياجاتهم خاصة المادية، وتضمن لهم حياة كريمة، وتحفزهم لزيادة أدائهم الوظيفي.

2. مبادئ تحديد الأجر

يجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مراعاة المبادئ التالية عند تحديد الأجر للموظفين:

Ø **مبدأ العدالة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلاً، أي أن يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة الموظفين دون تفرقة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجر.⁴

Ø **مبدأ المساواة:** المقصود بالمساواة هو تساوي الأجر للوظائف المتشابهة وهناك قوانين ظهرت في عدة دول استهدفت القضاء على التمييز في الأجر بين الموظفين الذين يعملون بوظائف متشابهة ويبدلون نفس الجهود ويتحملون نفس المسؤوليات من أهمها قانون المساواة في الأجر في سنة 1963 الذي صدر في الولايات المتحدة

1- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2013، ص: 171.

2- سومر أديب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

3- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، 2011، ص: 207.

4- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص: 179.

الأمريكية، ولا يعد إجمالاً عدم تساوي الراتب خرقاً لهذا المبدأ إذا كان الفرق راجعاً إلى اختلاف مدة العمل في الوظيفة أو اختلاف المهارات والقدرات.¹

ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور ولقد أقرت منظمة العمل الدولية في دستورها مساواة وتكافؤ الأجور في الوظائف المتكافئة.²

وتنقسم المساواة إلى نوعين:³

§ **المساواة الداخلية:** وهي تشير إلى المساواة المدركة لهيكل الأجور داخل المؤسسة؛

§ **المساواة الخارجية:** والتي تشير إلى الشعور بالمساواة المدركة للأجور المدفوعة للموظفين في المؤسسة بالمقارنة مع الأجور المدفوعة للموظفين في المؤسسات الأخرى لنفس الوظائف.

وفي كثير من الأحيان قد تدخل هناك عوامل كثيرة تؤثر على المساواة الخارجية بالنسبة لوظائف محددة كطبيعة الوظيفة ودرجة المخاطرة فيه وظروفه وحجم المؤسسة وغير ذلك.

Ø **مبدأ الكفاية:** يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته

المتعددة، مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، معدل الأسعار وغيرها من الأسس بحيث يتحقق مبدأ الكفاية، ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في الأجور.⁴

من خلال ما سبق نستخلص أنه لا بد أن تعكس الأجور الجهد الذي يبذله الموظفون وأن تتميز الأجور بالعدالة والمساواة وتلبي لهم مختلف احتياجاتهم ومتطلباتهم وتضمن لهم العيش الكريم، واختلال هذا التوازن، سينعكس على الروح المعنوية وبالتالي على الأداء الوظيفي والرضا والإنتاجية والولاء... الخ، لذلك لا بد أن تحرص المؤسسة على بناء نظام للأجور يتسم بالعدالة.

3. أنظمة الأجور المعتمدة على الوظيفة

تعتبر أنظمة الأجور من أهم الأنظمة وأكثرها أثراً في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، فالأهداف المطلوبة من أنظمة الأجور تساهم بفاعلية في جذب أصحاب الكفاءات والمؤهلات التي تملك القدرة في الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة، وتختلف الطرق المعتمدة في تصميم هيكل الأجور لدى المؤسسات والسبب في ذلك عدم وجود طريقة واحدة مثلى يركن إليها في هيكلة الأجور،⁵ ومن بين هذه الطرق نجد:

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014، ص ص: 209-210.

² - محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

³ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

⁴ - محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

⁵ - طاهر محمود الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2013، ص: 136.

Ø **طريقة الدرجات في تقويم الوظائف:** الدرجة هي تجميع الوظائف المتشابهة مع بعضها وذلك من أجل تسهيل عملية وضع الأجور، فمن الأنسب للمؤسسات أن تتعامل مع 15 درجة على أن تتعامل مع 200 وظيفة منفصلة.¹

Ø **طريقة النقط في تقييم الوظائف:** تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق موضوعية في تقييم الوظائف كما تقتضي هذه الطريقة تفتيت الوظيفة إلى العوامل الأساسية المكونة لها وتقدير قيمة لكل عامل، من تلك العوامل، بعدد محدد من النقاط، وتتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقاط لكل عامل من العوامل المحددة للتقييم وجمع هذه النقاط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة، فكلما زاد عدد النقاط فإن ذلك يدل على تزايد أهمية الوظيفة، مما يستدعي ارتفاع أجرها بالمقارنة مع وظائف أخرى، ومن مميزات هذه الطريقة، بجانب الموضوعية والعدالة في التقييم، أنها تأخذ بعين الاعتبار كل عامل على حدة وليس الوظيفة ككل أو كوحدة متكاملة.²

Ø **الدفع على أساس الأداء:** تسعى العديد من المؤسسات المعاصرة لتنظيم هيكل الأجور متوافقاً ومنسجماً بشكل متوازن بين الأجور المدفوعة للموظفين والأداء المتحقق من قبلهم في إنجاز العمل، وهذا الاتجاه غالباً ما تحاول خطط الحوافز أن تربط بين الدفع للأداء سعياً لمكافأة الأداء فوق المتوسط بسرعة وبصورة مباشرة، وبالرغم من إمكانية مكافأة الأداء المتميز من خلال زيادة الأجر الأساسي أو من خلال الترقية، إلا أن هذه المكافأة قد تستغرق وقتاً طويلاً في الاحتساب والدفع، كما قد تكون هناك بعض القيود التي تحول دون تحقيقها، لذا فإن خطط الحوافز تسعى للربط بين الأداء والحوافز المقدمة للموظفين، من خلال إيجاد علاقة ارتباط قوية بينهما، وهذا ما يدعوا العديد من الأفراد الموظفين بالشعور بالرضا نتيجة العلاقة القائمة بين الحوافز والأداء، مما يدعوا العديد من الأفراد الموظفين بالعمل الجاد والمخلص، من أجل الحصول على المكافأة المقترنة، بين الأداء والحوافز، الذي تقدمه الإدارة، ونتيجة القوانين المتعلقة بالحد الأدنى من الأجور والمنافسة السائدة في أسواق العمل فإن معظم الحوافز المعطاة غالباً ما تنطوي على جزء منها أجراً كمعطيات متحققة للفرد العمل، لذلك فإن خطط الحوافز تعمل جنباً إلى جنب مع هيكل الأجور وليس بديلاً عنها، وهذا الاتجاه يدعوا العديد من المؤسسات الإنسانية العامة نحو السعي لجعل الأداء معياراً فعالاً للدفع سواء على مستوى الحوافز المعطاة للموظفين أو يعتبر أساساً.³

4. العوامل المؤثرة في سياسة الأجور

إن السياسات التي تتبناها الدول المتنوعة بخصوص تحديد مقدار الأجور التي تدفع للموظفين على تباين فئاتهم ودرجاتهم الوظيفية وتخصصاتهم تتأثر بمجموعة من العوامل نوجز أهمها في:⁴

1- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 234

2- عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010، ص: 364.

3- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص: 143

4- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 195-196.

§ الإمكانيات المالية والاقتصادية للدولة وحجم إيراداتها من الاستثمارات المتنوعة ومواردها الاقتصادية الأخرى الطبيعية والإنتاجية والزراعية وغيرها؛

§ المستوى المعيشي للبلد مقارنة بالمستويات المعيشية للبلدان المجاورة، إذ أن ارتفاع مستويات المعيشة داخليا وخارجيا لا بد أن تترجم إلى زيادة في مستويات الأجور للموظفين بشكل عام والعكس صحيح؛

§ العرض والطلب على القوى العاملة في المجتمع، خصوصا في الأنظمة ذات الفلسفات الرأسمالية أو ما يسمى بالأنظمة المفتوحة؛

§ طبيعة الأعمال أو الاختصاصات التي يمارسها الموظفون وما تستلزمه من مهارات وكفاءات فكرية وجسمية، وما تشمل عليه من أعباء ومسؤوليات وما تتضمنه من مخاطر، وما يحيط به من صعوبات ومشقة وغيرها؛

§ النقابات والاتحادات والجمعيات المهنية والأحزاب السياسية والمفكرون والمصلحون الاجتماعيون وغيرهم، ممن يتبنى المطالبة بحقوق الموظفين وفي مقدمتها الارتفاع بالمستوى المعيشي للموظفين؛

§ الأنظمة والقوانين والتشريعات الحكومية التي تتدخل بين الحين والآخر لتشريع القوانين والقواعد والأنظمة التي تلزم أرباب العمل، بدفع حدود دنيا للموظفين في الأعمال والمهن المتنوعة في القطاع العام والخاص؛

§ عوامل ومتغيرات سياسية واجتماعية تتبناها الدولة لتحقيق بعض الأهداف التي ترد الوصول إليها.

ثانيا: المكافآت

بالإضافة للأجر الذي تدفعه المؤسسة للموارد البشرية التي تعمل لديها، تدفع لهم تعويضات مالية مباشرة أخرى في شكل مكافآت مالية، الغاية منها حث هذه الموارد وخلق الدافعية لديها للعمل بجد ونشاط وبمستوى عالي من الفاعلية، وقد سميت بالمباشرة لكون الحصول عليها مرتبط بالعمل والجهد والنشاط،¹ وهناك إجمالا مكافآت فردية تدفع للفرد على أساس بذله جهودا استثنائية في العمل، كما أن هناك مكافآت جماعية يمكن أن تدفع لفرق العمل، إما على أساس متساوي أو وفقا لأسس معينة معتمدة كأن يدفع لرئيس الفريق نسبة مئوية قد تختلف عن أعضاء الفريق،² وتصرف المكافآت المالية عادة في نهاية العام، وهي لا تعتبر جزءا من الأجر فهي تصرف مرة واحدة عند تحقيق التميز، ولا تحسب المكافآت التي حصل عليها الفرد في الأعوام السابقة عندما كان مستوى أدائه مرتفعا على الأعوام اللاحقة، عندما سيصبح أدائه متوسطا.³

ولنجاح نظام المكافآت يطلب عادة توافر الجوانب التالية:⁴

Ø ربط الحصول على المكافأة بمستوى أداء وجهد الفرد وما يحققه من نتائج وإنجازات، وهذا الأمر يتطلب وضع معايير أداء محددة يجب أن يحققها الفرد ويتجاوزها؛

1- محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

2- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

3- محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 191.

4- محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 191-192.

Ø جعل المكافآت مستويات أي متدرجة بالارتفاع مع ارتفاع مستوى الأداء.

المطلب الثاني: تصميم الوظيفة

يعد موضوع تصميم الوظيفة من وظائف الموارد البشرية المهمة الذي أخذ يحتل موقعاً كبيراً عند الباحثين والمؤسسات، وكانت بدايته الأولى في المدرسة العلمية للإدارة على يد رائدها (Taylor) الذي نادى بالتخصص وتقسيم العمل، إلا أن تطبيق هذه النظرية أدى إلى كثرة الغيابات وترك العمل وتخريب الآلات والاضطرابات النفسية... الخ، بسبب الملل والسقم والرتابة نظراً للتخصص الدقيق في أداء المهام، مما جعل المؤسسات تدرك أن تحقيق أهدافها لا يتجلى إلا من خلال تصميم وظائف تشبع رغبات شاغليها، فظهرت مفاهيم أخرى مثل التوسع الوظيفي والإثراء الوظيفي..... الخ.

أما بيئة الأعمال المعاصرة فهي تتميز بالتغير المستمر وزيادة المنافسة وتنوع مواردها البشرية من حيث حاجاتها ومهاراتها ورغباتها، وعليه ظهرت مفاهيم حديثة في تصميم الوظيفة تلي متطلبات الموظف المعاصر منها العمل الجماعي، ساعات العمل المرنة.

أولاً: مكونات الوظيفة: تعتبر الوظيفة الركن الأساسي في العملية الإدارية وفي ما يلي شرح لمكوناتها

Ø **العنصر:** هو أصغر وحدة عمل قابلة للتجزئة، دون تحليل العمليات العاطفية أو الذهنية المميزة،¹ ومثال عن ذلك جمع المادة العلمية اللازمة لتحضير المحاضرة للأستاذ الجامعي؛

Ø **المهمة:** تمثل مجموعة من العناصر التي يؤديها الموظف للوصول إلى هدف ما، فهي وحدة محددة تتضمن عدداً من العناصر تنجز عبر مجموعة من الإجراءات والأساليب والطرائق المحددة،² ومثال عن ذلك تحضير محاضرة بالنسبة للأستاذ الجامعي؛

Ø **الواجب:** مجموعة من المهام التي ترتبط بهدف أو مجال تركيز أو اهتمام معين،³ إلقاء المحاضرة؛

Ø **العمل:** هو مجموعة الواجبات التي تناط بشخص معين، يكلف بإنجازها،⁴ ومثال عن ذلك التدريس في الجامعة؛

Ø **الوظيفة:** هي مجموعة من الأعمال والمسؤوليات المتشابهة أو المتكاملة التي يكلف بإنجازها الموظف وتتطلب وقته بكامله، وتتعلق بمكانته، كما يمكن أن تسند الوظيفة الواحدة إلى أكثر من فرد في المؤسسة إذا كان عبء العمل، وحجم الهيكل التنظيمي، وسعة أعمال المؤسسة تستلزم ذلك،⁵ ومثال عن ذلك أستاذ في الموارد البشرية.

وعليه نستخلص أن الوظيفة تعتبر الوحدة الأساسية في التنظيم الإداري وتتضمن مجموعة من الأعمال والواجبات والمهام التي يؤديها فرد أو مجموعة من الأفراد في المؤسسة الواحدة.

1- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص: 33.

2- عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

3- زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

4- عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

5- عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

ثانياً: مفهوم تصميم الوظيفة تعد عملية تصميم الوظيفة المرحلة الأخيرة من مراحل تحليل الوظائف وفي ما يلي بعض التعريفات:

- عُرِّف تصميم الوظيفة بأنه تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمنها وبالتالي مؤهلات من يشغلها.¹

- كما عُرِّف بأنه العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة بالمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمؤسسة.²

- فتصميم الوظيفة عملية تحديد الطريقة التي يجب أن تؤدي بها الوظيفة، والمهام المطلوبة للقيام بها، أما إعادة تصميم الوظيفة فيشير إلى عملية تغيير المهام أو الطريقة التي يؤدي بها العمل في وظيفة حالية، ويحتاج التصميم الفعال للوظائف إلى تحقيق الفهم الواسع للوظيفة وفقاً لواقعها الحالي من خلال التحليل الوظيفي، وكذلك موقعها في عملية تدفق العمل في وحدة العمل الحالي من خلال تحليل تدفق العمل وبعد توافر المعلومات التفصيلية عن المهام التي تؤدي في وحدة العمل والوظيفة، فإن المدير يملك العديد من الطرق البديلة لتصميم الوظائف وعليه أن يختار المدخل الأنسب وفقاً للموازنة بين مزايا وعيوب كل منها.³

من خلال ما سبق نستخلص أن تصميم الوظيفة هو تحديد محتوى الوظيفة والطريقة التي تؤدي بها، وبالتالي مؤهلات من يشغلها، وفي حالة طرأت أي مستجدات ولم تلبى الوظيفة الحالية متطلبات شاغليها وتحقيق الأهداف العامة، تلجأ المؤسسة لإعادة التصميم، وذلك بتغيير محتواها أو الطريقة التي تؤدي بها، وهذا من أجل ديناميكية واستمرارية المؤسسة.

وتتضمن عملية تصميم الوظيفة وصف وتحديد الجوانب الآتية المتعلقة بالوظيفة بشكل موضوعي:⁴

1. مضمون / محتوى الوظيفة: ويتضمن جانبين رئيسيين وهما:

⊗ مدى/ نطاق الوظيفة: ويشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات التي يتضمنها العمل؛

⊗ عمق العمل: ويشير إلى مدى الاستقلالية والحرية والاجتهاد التي تعطى لمن يشغل الوظيفة؛

2. متطلبات/مواصفات الوظيفة: تتضمن التحصيل العلمي والتدريب والخبرة والقدرة والمهارات وخصائص

شخصية معينة يتطلبها تأدية العمل بنجاح؛

3. علاقات الوظيفة: وتشير إلى نوع وطبيعة وأهمية العلاقات بين شاغل الوظيفة وغيره من داخل المؤسسة

وخارجها فيما يتعلق بالوظيفة؛

1- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007، ص: 163

2- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

3- زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

4- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص: 77.

4. **ظروف العمل:** وتشمل الظروف التي يتم فيها أداء الوظيفة من مادية (مثل داخل المكتب، أو في الميدان، الإنارة، التهوية، المعدات والأجهزة المستخدمة) ودرجة المسؤولية والمساءلة والإشراف وأية مخاطر مهنية وصحية. **وعليه نستخلص أن تصميم الوظيفة يتضمن تحديد المهام والواجبات والأعمال التي تتضمنها، وتحديد حجم الحرية التي يتطلبها أداء هذه الوظيفة، وكذلك مواصفات شاغل الوظيفة (المؤهلات العلمية، الكفاءة، الخبرة، كما يجب مراعاة ظروف العمل المادية، مما يؤدي إلى إشباع رغبات شاغل الوظيفة وتحقيق أهداف المؤسسة.**

ثالثاً: أهمية تصميم الوظيفة والعوامل المؤثرة في نجاحها

1. **أهمية تصميم الوظيفة** هناك ثلاثة أسباب رئيسية لاهتمام المسؤولين في المؤسسات بتصميم الوظيفة:¹

- Ø إن التصميم الجيد للوظيفة يؤثر في تحفيز الموظفين، وخفض الدوران الوظيفي ومعدل الغياب، ورفع معنوياتهم؛
- Ø إن التصميم الجيد للوظيفة يحقق بدرجة كبيرة مستوى مرتفع من الرضا لدى الموظفين في وظائفهم؛
- Ø إن التصميم الرديء للوظيفة يؤثر على الحالة الصحية والذهنية للموظفين، فقد تعزى أسباب فقدان السمع وأوجاع الظهر والقدمين وارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب، والشعور بالتوتر، للافتقار إلى تصميم جيد للوظيفة داخل المؤسسة.

نستخلص أن التصميم الجيد للوظيفة يلبي متطلبات شاغليها مما يؤدي إلى التحفيز والدافعية في الأداء وهذا ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل، مما يساهم في تحقيق أهدافها.

2. **العوامل المؤثرة في نجاح تصميم الوظيفة**

تقسم العوامل المؤثرة في نجاح تصميم الوظيفة ثلاثة مجموعات:²

- Ø **فيما يتعلق بالأهداف:** تتحد واجبات الوظيفة على ضوء أهدافها، حيث تعطى أهداف الوظيفة رؤية واضحة لشاغليها لما يجب تحقيقه، ويجب أن يعمل تحديد الأهداف على:

§ بيان مدى أهمية الوظيفة؛

§ بيان سبب وجود الوظيفة؛

§ بيان علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى؛

§ أن تكون أهداف الوظيفة نابعة من أهداف المؤسسة.

- Ø **فيما يتعلق بواجبات الوظيفة:** عند تحديد واجبات الوظيفة لا بد من مراعاة عنصر الدقة والوضوح، وعدم الازدواجية، لأن ذلك يساعد عملية تحليل الوظيفة على تفصيلها وتحديد مواصفات شاغليها بوضوح، واختيار الفرد المناسب في المكان المناسب؛

Ø **فيما يتعلق بخصائص الوظيفة**

1- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009. ص: 26.

2- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 95-96.

- § أن يعمل التصميم على أن يوفر للوظيفة وبالتالي لشاغلها الإحساس بالأهمية والاعتزاز بالنفس، وهذه الأهمية ستكون متفاوتة من وظيفة لأخرى؛
- § أن يوفر التصميم عنصر التحدي في العمل؛
- § توفير الإحساس بالمسؤولية لدى شاغل الوظيفة تجاه عمله ونفسه؛
- § إتاحة الفرصة لشاغل الوظيفة لأن يستخدم مهارات متنوعة تسهم في تحقيق أهداف العمل؛
- § توفير درجة من الاستقلالية في أداء واجبات الوظيفة؛
- § توفير الإحساس بالإنجاز لدى الفرد، عن طريق جعله مسؤولاً عن إنتاج وحدة عمل كاملة أو جزئية كاملة من العمل، وجعل إنتاجيته ملموسة ويمكن تحديدها إن سمحت طبيعة العمل بذلك.

رابعاً: مداخل تصميم الوظائف

هناك مداخل عديدة لتصميم الوظائف أهمها:

1. المدخل العلمي الآلي

يعتمد هذا المدخل في تصميم الوظيفة على مدرسة الإدارة العلمية، التي تقوم على التقسيم الدقيق لجزئيات العمل، وتسند لكل موظف المهمة التي تتناسب مع قدراته البيولوجية والذهنية، بمعنى أن تراعي عند تصميم الوظيفة الفروق الفردية في قدرات الأفراد الفسيولوجية وعلى الأخص عمل نخب الإدارة العلمية على تخفيف درجة الإجهاد التي تصيب الموظفين من العمل وذلك باكتشاف أقل الحركات المطلوبة لأداء المهمة وتقليل الزمن، ووضع الخطط المتكاملة لأداء العمل والطريقة التي يؤدي بها،¹ إلا أن هذا المدخل تعرض لبعض الانتقادات وهي أنه يقدم القليل من فرص الإبداع للأفراد، وبرز مشكلة الاغتراب الناتج عن تقسيم العمل على مهمات صغيرة مما انعكس على ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي والصراع والتغيب المتعمد عن العمل.²

وعليه نستخلص أن مدرسة الإدارة العلمية أول من تطرق لتصميم الوظيفة من خلال تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وهدفت إلى خفض تكلفة العمل ورفع مستوى الإنتاجية إلا أنها تعرضت للانتقادات بسبب التخصص الدقيق للعمل الذي انعكس سلباً على معنويات الموظفين.

2. مدخل تبسيط العمل

يتضمن هذا المدخل تشكيل لجان متخصصة لدراسة الوظائف المختلفة والعمل قدر الإمكان على إلغاء الإجراءات غير الضرورية وإدماج الإجراءات المتشابهة في كل عملية، مما يوفر الوقت والجهد على الموظف نفسه وينعكس إيجابياً على فاعلية الأداء، وعلى إدارة المؤسسة أن تولي اهتماماً بشرح فوائد تبسيط العمل على الموظف

1- عبد الوهاب بن سعد القحطاني، أثر تصميم الوظيفة على بعض المتغيرات السلوكية لشاغلها : دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية بمستشفى الملك فهد للحرس الوطني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2000، ص: 19.

2- فاضل حمد سلمان وفلاح كريم صالح، أثر إعادة تصميم الوظيفة في أداء مكاتب المفتشين العاملين: بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد(80)، 2014، ص: 265.

وعوائدها على العملاء وبالتالي على المؤسسة مما يخلق مناخا إيجابيا لحسن سير الأعمال وسرعة تطبيق توصيات اللجان المكلفة بتبسيط الإجراءات.¹

3. التدوير الوظيفي

ظهر التدوير الوظيفي بعد الحرب العالمية الثانية كحل للمشكلات الناتجة من نهج الإدارة العلمية في تصميم الوظائف مثل الرتبة والملل الذي أصاب الموظفين بالكآبة حتى أصبحت مرضا شائعا،² يقصد بتدوير الوظيفة، تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منظم، أي نقل الموظف أفقيا بين الوظائف بالمستوى الإداري نفسه في ذات القسم أو في أقسام أخرى، بغية توسيع معارفه ومهاراته وخبراته والحد من الملل أو السأم الذي يشعر به الموظف في حالة بقاءه يمارس وظيفة واحدة لمدة طويلة، إن هذا الأسلوب يؤدي عند إتباعه إلى زيادة عدد المهارات التي يمتلكها الموظف مما ينتج عنه زيادة في قدرة المؤسسة على إحلال بعضهم محل البعض الآخر عند غياب احدهم أو تركه العمل لأي سبب كان، مما يجعلها أكثر مرونة من المؤسسات الأخرى التي لا تتبع هذا الأسلوب.³

نستخلص أن التدوير الوظيفي هو نقل الموظف أفقيا من وظيفة إلى أخرى مشابهة مما يزيد من مهاراته ويجعل المؤسسة أكثر مرونة.

4. توسيع العمل

يقصد بهذا الأسلوب التوسع في نطاق العمل بإضافة مهام متشابهة للوظيفة الرئيسية مع عدم إحداث تغيير كبير في درجة المسؤولية وصعوبة الوظيفة، مثال ذلك الطلب من موظف في خط الإنتاج القيام بعمليات إضافية في نطاق عمله، وقد تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب لأسباب عدة منها الاقتصاد في النفقات وفي التعيينات، والاستغلال الأفضل للقوى العاملة،⁴ وإبعاد الموظفين عن حالات الملل والضجر وكسر الروتين والرتابة في العمل، غير أن أهم ما يواجه هذا الأسلوب هو تصور الموظفين بأن الزيادة في تنوع المهام الموكلة إليهم ما هي إلا مجرد أعمال وأعباء إضافية يكلفون بها، ولا يعطونها ما تستحقه من الاهتمام.⁵

وعليه نستخلص أن توسيع العمل هو التوسع الأفقي في الوظيفة أي زيادة مهام مشابهة للوظيفة.

5. الإثراء الوظيفي

يقصد بالإثراء الوظيفي إعادة تصميم الوظائف والأعمال بحيث يمنح شاغلوها، فرص أكبر في تحمل المسؤوليات والاستقلالية الجزئية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة، يسألون عنها وعن توافر معلومات عكسية مستمرة عن سير التنفيذ،⁶ ويستند هذا الأسلوب في تصميم الوظيفة إلى المدخل التحفيزي في تصميم العمل، الذي ينطلق من النظرية

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

² - عبد الوهاب بن سعد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

³ - عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، مرجع سبق ذكره، ص: 191.

⁴ - حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 34-35.

⁵ - عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، مرجع سبق ذكره، ص: 191.

⁶ - حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

الحافزية في العمل والتي يعود الفضل في تطويرها إلى (Frederick Herzberg)، الذي وضح أن حاجات الفرد العليا (المسؤولية، النمو والتحدي، والإنجاز، والاستقلالية)، يمكن إشباعها من خلال العمل ذاته،¹ حيث هدف إلى:²

§ تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية، باعتبارها الأقوى لأنها تنمي الإلتزام والحماس وتشجع الحاجات لإثبات الذات (وهي من أقوى لدى الفرد)؛

§ إكساب الموظف استقلالية في اتخاذ قرارات ضمن نطاق عمله؛

§ تحقيق الرضا الوظيفي للموظف ورفع معنوياته وإشباع حاجاته؛

§ زيادة الفاعلية والكفاية وتحقيق مستوى عمل متميز بإشباع أسلوب إشراك الموظف في تصميم وتنفيذ وتقييم الأداء.

ويرى (Hackman et Oldham) أن هناك خمسة أبعاد يجب أن تراعى عند تصميم الأعمال لتحقيق الإثراء الوظيفي المطلوب:³

Ø المهارات المتنوعة: ضرورة أن يتطلب العمل استخدام مهارات متنوعة مختلفة؛

Ø طبيعة العمل: وهي الدرجة التي يسمح بها للموظف بإنجاز عمل كامل؛

Ø أهمية العمل: معرفة الأثر الذي يحدثه العمل على الآخرين؛

Ø الاستقلالية: الدرجة التي يمنحها العمل للموظف من استقلالية وحرية وقدرة على اتخاذ قرارات خاصة فيما يتعلق بجدولة العمل وتنفيذه، فكلما زادت الاستقلالية زاد الشعور بالمسؤولية؛

Ø التغذية العكسية: قياس المعلومات التي يتلقاها الموظف حول فاعلية ومستوى وكمية الإنجاز، فغالبا ما تأتي التغذية العكسية من العمل نفسه، أكثر من المصادر الأخرى.

من خلال ما سبق نستخلص أن الإثراء الوظيفي هو زيادة مهام وواجبات الوظيفة عموديا أي تضمين للوظيفة مهام لها طابع الإشراف.

6. مداخل حديثة في تصميم الوظيفة

هناك الكثير من المداخل التي فرضت نفسها حديثا في مجال تصميم الوظيفة أهمها:

Ø العمل الجماعي: يعتمد أساسا على إسناد الأعمال/ المهام لفريق مكون من عدة أفراد، ومنح الفريق استقلالية تامة، أو ما يعرف بالإدارة الذاتية في تخطيط العمل وجدولته وتوزيعه والتنفيذ والمتابعة، أو أن يمنح الفريق استقلالية جزئية، ويندرج تحت هذا المنهج لتصميم العمل ما يعرف بحلقة الجودة، وهي عبارة عن جماعة صغيرة من الأفراد (أو في العادة أقل من 10 أشخاص)، يقومون بأعمال متشابهة، ويجتمعون مرة أسبوعيا لمناقشة العمل، وتحديد المشكلات

1- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية - إطار متكامل، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

2- حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

3- حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 33-34.

واقترح الحلول المناسبة لها، وتكون المشاركة في حلقة الجودة طوعية، ويختار أفراد الجماعة شخصا لإدارة المناقشات، وتقدم الجماعة مقترحاتها للإدارة.¹

⊗ **ساعات العمل المرنة:** يعطى الموظف حرية في الحضور إلى الدوام والانتهاه منه بشرط إكمال عدد الساعات المطلوبة منه بالمؤسسة، وبرز مثال على ذلك ما تفعله شركة (محرك البحث) Google حيث تعطي الحرية لموظفيها أن يختاروا ساعات الدوام التي تناسبهم.²

⊗ **اندماج الموظفين:** من الضروري توفير المناخ المناسب للموظفين بحيث يكون لديهم تأثير في عملية اتخاذ القرار، فاندماج الموظفين ليس هدفا بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة الموظفين في كافة الأمور الإدارية بالمؤسسة، وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج الموظفين بدلا من المصطلح الذي كان يستخدم سابقا مشاركة الموظفين، حيث أن كلمة الإدماج أكثر عمقا وشمولية من مجرد المشاركة.

تكمّن مهمة إدارة المؤسسة في هذا المجال بتشجيع الموظفين على ممارسة دورا أكثر فعالية في الأعمال التي يقومون بها، ويعتبر اندماج الموظفين بهذا المعنى أحد أساليب الحفز لهؤلاء الموظفين، بحيث يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية حيث يدركون مدى أهميتهم في المؤسسة ومدى احترام الإدارة لآرائهم.³

نستخلص أنه تتعدد مداخل تصميم الوظيفة وأن كل مدخل جاء ليكمل المدخل الذي قبله.

خامسا: العوامل المؤثرة في اختيار مدخل تصميم الوظيفة.

هناك عوامل تتحكم في المؤسسة لكي تختار المدخل المناسب في تصميم الوظائف وأهم هذه العوامل:⁴

1. الموظفون ومؤهلاتهم ودوافعهم في العمل

يمكن للمؤسسة أن تعتمد التصميم الإثرائي فقط إذا كانت قوة العمل تملك مؤهلات متعددة، وتمتلك الانتماء العالي للعمل والرغبة بأن تزيد من قدراتها وأن تؤدي العمل بأفضل طريقة، أما إذا كانت مؤهلات الموظفين بسيطة، يعملون بولاء وقي فقد تضطر المؤسسة لاعتماد مدخل التخصص العالي، فمثلا إذا كانت أكثرية الموظفين الذين تستخدمهم المؤسسة غير مهرة وشبه أميين، سيصعب عليها اعتماد منهج إثرائي، كذلك إذا كانوا يعملون بالدرجة الرئيسية من اجل المال، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة تعتمد على طلبة يعملون لمجرد الحصول على دخل كاف لإكمال دراستهم، في هذه الحالة من الصعب إغرائهم بوظائف إثرائية.

2. طبيعة المهام والمهام المتاحة

فقد تعمل المؤسسة في مجال يستدعي مهام بسيطة جدا، ولا يتيح لها فرص تصميم إثرائي، في هذه الحالة تضطر لاعتماد تصميم تقليدي فقد تكون كل الأعمال التي تحتاجها مؤسسة تعديل طرق، أو مؤسسة صناعة غزل ونسيج،

1- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية - مدخل متكامل، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

2- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

3- نفس المرجع أعلاه، ص: 98.

4- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص: 166 - 168.

هو عمال يقومون بتمهيد الأرض أو تنظيف المواد الأولية، مؤسسة كهذه لا تستطيع تصميم وظائف إثرائية لأنها لا تملك مهام كافية لتحقيق ذلك.

3. نوع التكنولوجيا

قد يستدعي استخدام الأجهزة والمعدات تخصص عالي، ولا يسمح بمرونة عالية للموظفين، في هذه الحالة، قد تضطر المؤسسة اعتماد سياسة التخصص، فمثلا الكثير من المستشفيات التخصصية تحتاج وظائف بتخصص عالي في وحدات العناية المركزة لمراقبة أجهزة رصد المرضى، على الرغم من أن هذه الوظائف تنطوي على رتبة ومثل عالي، إلا أنها مضطرة لذلك لأن التكنولوجيا لا تسمح بغير ذلك، كما تحتاج الكثير من شركات الكهرباء وضخ النفط وغيرها إلى عمال بتخصص عالي يشغلون أجهزة معقدة لأن التكنولوجيا تستلزم ذلك.

4. خصائص الإدارة العليا

قد تكون الإدارة العليا تقليدية ومن النوع الذي يحتاج أن يتدخل في كل تفاصيل العمل، ولا يستطيع التعايش مع أجواء إعطاء الموظفين حرية تصرف كبيرة، في هذه الحالة تميل المؤسسة لاعتماد تصميم تقليدي.

5. العلاقة بين الإدارة والموظفين

يقتضي الإثراء الوظيفي أن تكون العلاقة بين الإدارة والموظفين علاقة إيجابية ومنفتحة مبنية على الثقة، فإذا كان هناك توتر أو صراع، قد تضطر المؤسسة لاعتماد تصميم تقليدي، لأنها تحشى أن يستخدم الموظفون الحرية التي يوفرها التصميم الإثرائي في التخريب.

6. الأنظمة السائدة وإمكانية تغييرها بسهولة

إذا حددت المؤسسة قائمة وتوصيف الوظائف وفق مبدأ التخصص، غالبا ما تكون قد بنت على هذه القائمة مختلف أنظمة الأجور والحوافز، ساعات العمل، التدريب،... الخ، وهذا يعني بأن أي تغيير في تصميم الوظائف يتطلب تغيير كل هذه الأنظمة، والذي قد يكون عملية بالغة التعقيد لمؤسسة كبيرة، لذلك غالبا ما تبقى مؤسسات كهذه على التصميم السائد حتى لو توفرت لديها عوامل تستدعي تصميم مغاير.

7. عوامل قانونية واجتماعية سائدة

فقد تشرط القوانين، وأحيانا الاتفاقات مع النقابة، شروط معينة في تصميم الوظائف، فقد تكون كل شروط العمل محددة باتفاقية تفصيلية مع النقابة، ويقتضي تغيير التصميم تغيير كل بنود الاتفاق مما يولد مشاكل جديدة كبيرة، أو قد تحدد القوانين السائدة شروط استخدام معينة لا تسمح بالتغيير، وهو شائع في الوظائف الحكومية، لأن أي تغيير يتطلب تعديل قوانين الخدمة، لذلك نجد الكثير من المؤسسات الحكومية والشركات الكبيرة في الدول المتقدمة تستمر في اعتماد تصميم تقليدي، مع بعض التوسيع، لأن أي تغيير في الوظائف يؤدي إلى سلسلة كبيرة جدا من التغييرات الأخرى المربكة.

المطلب الثالث: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

تعتبر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات إستراتيجية إدارية تؤثر على الأداء والتنظيم والالتزام، والدوران، والتحفيز ورضا الموظفين، وإنتاجية المؤسسة،¹ حيث أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف موظفي المؤسسة يكون أكثر فعالية من قرار يصنعه فرد واحد.

أولاً: مفهوم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

من الصعب إعطاء أو إيجاد تعريف دقيق لمصطلح المشاركة، ذلك أن المفهوم يحمل في طياته عدة معاني، فقد نظر علماء الاجتماع فيما إذا كان ممكن الوصول إلى تعريف لكلمة "المشاركة" يكون مقبولاً لتوضيح ما تعنيه مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ولم يكن ممكناً الوصول إلى مثل هذا التعريف، فكلما المشاركة أعطيت لها تفسيرات مختلفة،² إذ تعرف المشاركة بأنها وسيلة لتحقيق حالة التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة،³ ومن أقدم تعريف المشاركة وأشهرها يقول أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم،⁴

- وعُرفت المشاركة في اتخاذ القرار بأنها دعوة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.⁵

- كما عُرِّفت بأنها التفاعل الإيجابي للفرد عقلياً وعاطفياً، وسلوكياً في مواقف الجماعة أو المؤسسة، بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.⁶

يعني أن الموظفين لديهم حق الوصول إلى معلومات كافية يمكن أن تستند إليها القرارات، وأن يتم استشارتهم قبل أن يتم اتخاذ القرار وأن المفاوضات ستتم بين الإدارة والموظفين حول تنفيذ القرار.⁷

¹- Ali Zubair et al, **Employee's Participation in Decision Making and Manager's Encouragement of Creativity: the Mediating role of Climate for Creativity and Change**. Journal of Service Science and Management, Vol (08), 2015, p : 307.

²- بن داود العربي، **المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة المسيلة، العدد (16)، 2014، ص: 173.

³- إيمان عسكر حاوي، **بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية**، مجلة التقني، العراق، جامعة هيئة التعليم التقني، المجلد (22)، العدد (05)، 2009، ص: 151.

⁴- بن داود العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

⁵- عبد الرحمان محمد عبد الله الدجيلج، **مدى توافر مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريسية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف** : دراسة تطبيقية على مدينة التدريب بالرياض ومدينة التدريب بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص: 26.

⁶- مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

⁷-Florence K. Muindi, **The Relationship Between Participation in Decision Making and Job Satisfaction Among Academic Staff in The School of Business, University of Nairobi**, Journal of Human Resources Management Research, Vol (20), 2011, p: 02.

ومن خلال ما سبق نستخلص أن: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات هي إتاحة الفرصة للموظفين في إبداء آرائهم لحل مشكلاتهم الإدارية التي يواجهونها وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة.

ويرتبط مفهوم المشاركة بدرجات متفاوتة من إشراك الموظفين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وهناك ثلاث درجات لهذه المشاركة:¹

§ درجة الفهم المتبادل بين الموظفين والإدارة وتكون من خلال روح الفريق ويصبح الموظفون أكثر شعورا بالمسؤولية وأكثر استخداما لقدراتهم الإبتكارية؛

§ درجة الاستشارة حيث لا يكفي بتحقيق الفهم المتبادل، وإنما يشرك الرئيس مرؤوسيه في الحصول على اقتراحاتهم بما يمس أعمالهم ولكنه يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار النهائي لنفسه بعد استشارتهم؛

§ درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار، وهذا النوع من المشاركة يفوض الرئيس مرؤوسيه بعض سلطاته لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بأعمال معينة في إدارة المؤسسة.

ثانيا: أهمية المشاركة، إيجابياتها، سلبياتها

1. أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والموظف مهما يكن يستثار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه، أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة مؤسسته فيه، وخير مثال على ذلك التجربة اليابانية حيث يقول البروفيسور (William Ouchi) في كتابه حول نظرية Z "النموذج الياباني في الإدارة"، فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المؤسسة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه سواء كان يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو إحداث تعديل في عملية الإنتاج، فهذا يعني أن نسبة من الموظفين سيشاركون مباشرة في اتخاذ القرار، وتستند المهمة لفريق للتحدث مع هؤلاء الموظفين، وفي كل مرة يحصل تعديل مهم يتم الاتصال بجميع الموظفين المعنيين، ويقوم الفريق بتكرار العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع في القرار، ويضيف (Ouchi) أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق فترة طويلة، لكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته بالكامل، ويؤكد أن الأمر المهم يتعلق بمدى التزام الموظفين المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع،² وفي النظم الإدارية الحديثة تظهر الحاجة إلى توافر المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أن المؤسسات الحديثة تواجهها الكثير من المشكلات من حيث التعدد والتنوع، الأمر الذي يتطلب إشراك كافة المعنيين وأصحاب الرأي والخبرة في مواجهة تلك المشكلات وحلها، سواء

1- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الإنجازات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

2- بن داود العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 173-174.

كانوا مرؤوسين أو خبراء في تخصصات بعينها، ونظرا لأن إشباع الحاجات النفسية للموظفين يعد أحد أهم أساليب الإدارة الحديثة فإن دعوة هؤلاء للمشاركة في اتخاذ القرارات هي إحدى وسائل إشباع تلك الحاجات.¹

وعليه نستخلص أن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات تنبع من أن الموظفين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية، وبالتالي يسعون إلى دعم القرارات التي شاركوا في اتخاذها ولديهم معرفة بالمشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات وبالتالي مشاركتهم في اتخاذ القرارات قد يعطي رؤيا قد تكون غير متاحة للمدراء، وقابلية تنفيذ القرارات الجماعية أكثر من تنفيذ القرارات الفردية.

2. إيجابيات مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

يمكن تلخيص أهم إيجابيات مشاركة الموظفين في النقاط التالية:²

§ تؤدي المشاركة إلى التوصل إلى أفضل القرارات وأدقها لما تتيحه من تفاعل بين وجهات النظر المختلفة وبين التجارب والاختصاصات المتباينة للمشاركين، وبذلك تقل نسبة الأخطاء المحتملة وتقل معها نسب التعديل والإلغاء للقرارات الصادرة؛

§ تساعد المشاركة على تحسين عملية الاتصال والتعاون المشترك والتنسيق بين الموظفين، وهذا ينعكس على توفير وقت الإدارة، وتنامي الخبرة في مجال حل المشكلات، والتعلم التنظيمي؛

§ تحسين الدافعية لدى الموظفين من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف وصياغة القرارات المشتركة وتوقع المكافآت من نتائج العمل؛

§ زيادة مستويات الرضا الوظيفي للموظفين وتخفيض حالات الصراع ومعدلات دوران العمل لديهم؛

§ تسهم المشاركة في خلق الدوافع لدى المشاركين بإنجاح قراراتهم وتحمسهم للإسهام في تنفيذها والدفاع عنها بسبب شعورهم بمسئوليتهم التضامنية في اتخاذها خلافا للقرارات التي تفرض عليهم من الأعلى؛

§ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتخطيط ممارسات المؤسسة تعطيهم فهم أكبر لأهدافها وتحسن من مستويات التزامهم لتحقيق هذه الأهداف.

كما تتمثل الإيجابيات كذلك في التالية:³

§ ضمان التعاون بين الرئيس والمرؤوسين؛

§ تقليل مقاومة المرؤوسين للسلطة؛

§ تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذين ساهموا في اقتراحه؛

§ نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها؛

§ تشجيع المرؤوسين على المساهمة في تحمل المسؤولية، وذلك لشعورهم وتفاعلهم مع الموقف؛

1- عبد الرحمان محمد عبد الله الدعليج، مرجع سبق ذكره، ص: 18-19.

2- غني دحا متناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

3- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

§ بناء وتدعيم الولاء للمرؤوسين تجاه المؤسسة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل، وكأن المؤسسة هي ملكهم وليس ملكا للآخرين.

وعليه نستخلص أن أهم إيجابيات المشاركة هي تحسين نوعية القرار، وزيادة درجة قبوله من قبل الموظفين، تحسين الثقة المتبادلة بين المدير والموظفين، رفع الروح المعنوية للموظفين، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

3. سلبيات مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار: من بين سلبيات المشاركة نذكر:¹

§ ضعف المستوى الثقافي للمشاركين، قد يؤدي إلى الاستكانة والتسليم بوجهات نظر المدراء، وهؤلاء يتمتعون بدرجات عالية من القدرة على التنظيم والإقناع، الأمر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في اتخاذ أي قرار شكلياً لا فعلياً؛

§ الانحرافات التي يمكن أن تصدر من قبل بعض الموظفين أو ممثليهم لاسيما عندما يحاولون التشبه بالمدراء والرؤساء البيروقراطيين، كأن يحيطون أنفسهم بإجراءات شكلية وقيود رسمية تضمن لهم الهيبة والنفوذ؛

§ نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية اتخاذ القرارات.

وعليه نستخلص أنه بالرغم من أن للمشاركة إيجابيات فلها سلبيات خاصة ضعف المستوى الثقافي للموظفين ونقص الخبرة وهذا ما يأخذنا للحديث عن شروط المشاركة الفعالة.

رابعاً: شروط المشاركة الفعالة

من أجل أن تكون مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات فعالة وحب توفر مجموعة من الشروط نذكر منها:²

§ يجب أن يكون المرؤوس قادراً على الانخراط سيكولوجياً في أنشطة المشاركة، وأن يكون متحرراً من العوائق التي تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على ضوء الخبرة الجديدة، وأن يمتلك حداً أدنى من الذكاء يمكنه من التقاط معاني ومضامين الأمور قيد البحث وأن يكون واقعياً، فإذا كان يعيش في عالم الأحلام، فإن أية تطورات واقعية مثل فرص المشاركة في عمليات معينة لاتخاذ القرار، لن تلامس إدراكه من دون أن يحرفها وبالتالي يضيع الهدف منها؛

§ يجب أن يكون المرؤوس راغباً في نشاط المشاركة، أي أن الشخص الذي يعتقد أن معارف الرئيس أفضل وأن عملية اتخاذ القرار ليست شغله، يحتمل أن لا يكون لديه دافع قوي إذا ما سنحت له فرصة المشاركة؛

§ يجب أن يرى المرؤوس الصلة بين نمط حياته الخاص والأمور قيد البحث، فحين يدرك أن المشاركة قد تؤثر على مسار مستقبله بطريقة تزيد العناصر الإيجابية في هدفه وتقلل العناصر السلبية، فسوف يحفز ذلك؛

1- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على الموظفين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، بريطانيا: جامعة سانت أليمانس العالمية، 2009، ص: 36

2- ماجد بن سفر بن صالح السفياي، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى، 2012، ص: 31.

§ يجب أن يكون المرؤوس قادرًا على التعبير عن رغباته بالنسبة للأمور قيد البحث، ويجب أن يكون قادرًا على الحديث من الناحية السيكلوجية، وأكثر من ذلك يجب أن يشعر أنه يقوم بنوع من المساهمة. وعليه نستخلص أنه لا بد من توفر مجموعة من الصفات في المرؤوس منها: الرغبة، القدرة، المهارة، الكفاءة، لكي تكون مشاركته فعالة.

المطلب الرابع: الصحة والسلامة المهنية

أدى تزايد الموظفون في المؤسسات المعاصرة والتطور التكنولوجي إلى زيادة الحوادث والإصابات التي يتعرضون لها أثناء تأديتهم للمهام المنوطة بهم، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام أكثر ببرامج الصحة والسلامة المهنية. أولاً: مفهوم الصحة والسلامة المهنية ومن بين التعريفات نذكر:

- عُرِّفَتْ بأنها ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.¹

- كما عُرِّفَتْ بأنها مجموعة من المبادئ والقواعد التي يتم بموجبها حماية الموارد البشرية على اختلاف نوعياتهم وطبيعتهم من أخطار المهن التي يزاولونها سواء المادية الفسيولوجية أو النفسية، وذلك من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برنامج أمن وحماية مناسب يمكن بواسطته تقليل عدد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها الموظفون في مكان العمل، أو منع حدوثها أثناء تأديتهم لأعمالهم، ويتم وضع برنامج الحماية عن طريق دراسة كل عمل وتحليله لمعرفة المخاطر أو الإصابات التي يتعرض لها الفرد، وتوفير الوسائل التي تمكن من حمايته.²

- فالصحة والسلامة المهنية تتمثل في تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بمكان العمل كالإصابات التي يتعرض لها الموظفون في مكان العمل والأمراض المهنية نتيجة التعرض لعوامل غير صحية في بيئة العمل ويتم في أغلب الأحيان الجمع بين مفهوم الصحة ومفهوم السلامة معا ولكنها ليست نفسها حتى ولو ارتبطت ارتباطا وثيقا بها، والفرق الجوهرى بين الصحة والسلامة مرتبطة مع الحالات التي تسبب الإصابات.³

- وللتعبيرين الصحة والسلامة المهنية مفهومان متصلان ببعضهما ويتم فهمهما أحيانا بنفس الإطار، بالرغم من وجود فرق بينهما، فعبارة صحة الفرد لها مدلول أوسع وأشمل من السلامة، إذ يقصد بها خلو الفرد من الأمراض العقلية والجسدية بينما يقصد بالسلامة سلامة الفرد من الحوادث وتجنبيه الإصابة بها، كما أن سياسة المؤسسة في توفير الصحة والسلامة للموظفين تنطوي على التعامل الأمين بين الأفراد والبيئة بتوفير بيئة آمنة للموظف وظروف عمل خالية من مخاطر تعرضه للحوادث والمشاكل الصحية.⁴

1- سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 258.

2- محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

3- بشار عز الدين سعيد السماك، مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تعزيز دور الصحة والسلامة المهنية للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في قسم الصحة والسلامة المهنية، مجلة بحوث مستقبلية، العراق: كلية الحداثة الجامعة، المجلد (03)، العدد (01)، 2012، ص: 82.

4- حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص: 344.

وعليه نستخلص أن الصحة والسلامة المهنية تتمثل في جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل إصابتهم بها، وكذلك تأمين سلامتهم من الأذى والضرر الذي من المحتمل إصابتهم بها بسبب الحوادث، وتقع مسؤولية برامج الصحة والسلامة المهنية على عاتق إدارة الموارد البشرية والمدراء والموظفين أنفسهم.

ثانياً: أهمية الصحة والسلامة المهنية وقياسها

1. أهمية الصحة والسلامة المهنية

كان اهتمام المؤسسات بتحسين بيئة العمل مركزاً في البداية على تحسين الظروف الصحية والسلامة المهنية بما يساعد على تقليص وتجنب الإصابات والحوادث والأمراض المهنية أثناء العمل وبسبب العمل، وبالتالي تحسين الحياة العملية للموظفين لديها، وذلك لما لها من تأثير إيجابي على الموظفين وبما يخدم أهداف المؤسسة، ومن هذه الآثار:¹

§ زيادة الإنتاجية نتيجة لتقليص أيام العمل الضائعة بسبب الحوادث والأمراض المهنية؛

§ تحسين الكفاءة والجودة، ويتحقق ذلك بوجود قوى عاملة صحية وسليمة؛

§ خفض تكاليف العلاج والتأمين؛

§ خفض تعويضات الموظفين والتعويضات المباشرة بسبب خفض عدد المطالبات والدعاوي المقدمة؛

§ تحسين سمعة المؤسسة واعتبارها الاختيار الأفضل للعمل.

وعليه تكمن أهمية الاهتمام ببرامج الصحة والسلامة المهنية في زيادة الروح المعنوية للموظفين مما ينعكس على زيادة الإنتاجية والكفاءة والجودة، وإدارة التكاليف وتخفيض الإصابات والأمراض والوفيات وهذا كله ينعكس على سمعة المؤسسة والاستجابة لمتطلبات الجمعيات المهنية والنقابات والاتحادات العمالية.

هذا ويمكن النظر إلى أهمية توفر بيئة عمل تفتقر إلى متطلبات وشروط الصحة والسلامة المهنية بالرجوع إلى الآثار والنتائج السلبية التي يمكن أن تنشأ عنها وهي عديدة ومن أهمها:²

Ø **الإصابات والأمراض:** وأكثرها شيوعاً آلام الظهر والأيدي واضطرابات في الجهاز الهضمي، وازدياد نسبة الكوليستيرول وأمراض القلب وكثير من الأمراض التي تنتج عن التعامل مع مواد كيميائية ولكن لا تظهر إلا بعد سنوات؛

Ø **الصحة العقلية:** الصحة العقلية لا تقل أهمية عن الصحة البدنية، وهي أكثر صعوبة في إحصائها، فهناك أعمال كثيرة ما تسبب الإجهاد العقلي ومن بين الأسباب الرئيسية للإعاقة مشكلات الصحة العقلية؛

Ø **الموت والعنف:** كثيراً ما تؤدي الإصابات والأمراض الناشئة عن العمل إلى الوفاة، ويختلف مدى التعرض للوفاة أثناء العمل من مهنة لأخرى؛

1- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 345-346

2- نفس المرجع أعلاه، ص ص: 346-347

Ø **التكاليف الاقتصادية:** يترتب على حالات المرض والإصابات والوفاة أثناء وبسب العمل تكاليف عالية جدا تتضمن نفقات العلاج البدني والنفسي، وتكاليف أيام العمل الضائعة، وضغوط العمل وتكاليف استقطاب وتعيين وتدريب موظفين جدد ليحلوا محل الموظفين الذين يصابون بالعجز أو ممن يتوفون؛

Ø ومن الآثار السلبية التي يصعب قياسها كميا ولكنها عوارض للضغوط ونوعية حياة عمل سيئة هي شعور الموظفين بأن عملهم لا معنى له ولا قيمة له، وعدم مشاركتهم في العمل، والإجهاد والشعور بعد الرضا. وعليه نستخلص أن الحوادث تكلف المؤسسة مبالغ مالية تتمثل في الأجور التي تدفع للموظف المصاب، والتعويض وتكاليف علاجه، بالإضافة إلى تكاليف إصلاح أو شراء أجهزة جديدة، وتكاليف استقطاب موظفين جدد، وكسب المؤسسة سمعة سيئة بسبب عدم اهتمامها ببرامج الصحة والسلامة المهنية.

ثالثا: مصادر وأسباب وأمراض حوادث العمل

تتعدد وتتنوع أسباب الحوادث في المؤسسات، وتختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة عملها، ويمكن أن نحمل أهم تلك الأسباب والمصادر

1. أسباب تتعلق ببيئة العمل (ظروف ومناخ العمل المادي):¹

Ø **البناء غير الصحي:** الذي يفتقر إلى فتحات كافية تسمح بدخول الهواء وأشعة الشمس للبناء، ضيق المساحات والممرات مما يسبب الازدحام، وتلوث في الجو الداخلي وخطورة التصادم، أرضية البناء غير المدروسة التي قد تسبب في بعض الأماكن مخاطر الانزلاق، وما ينتج عنها من كسور عظيمة متنوعة، عدم وجود منافذ للنجاة؛

Ø **الإضاءة:** عند تصميم الإضاءة لا بد أن يدرس توزيع الضوء بشكل متناسب على مكان العمل، بحيث لا تكون هناك مساحات لا يصلها الضوء بشكل جيد، ومساحات أخرى يصلها الضوء بشدة، فكلتا الحالتين تؤديان إلى تعب وإرهاق للعينين، وإضعاف القدرة على العمل؛

Ø **الضوضاء:** لاشك أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا في المقدرة على العمل والإنتاج، وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على الجهود الذهني، إذ تؤدي إلى تشتيت الذهن وعدم تركيزه، وإلى الإجهاد العصبي؛

Ø **الحرارة:** إن درجة الحرارة في مكان العمل في الصيف أو الشتاء عامل مؤثر على صحة الموظفين، فارتفاعها يؤثر في الحالة المزاجية والعصبية للإنسان ويجعله متوترا، هذا إلى جانب أنها تؤثر سلبا في جهازه التنفسي وقلبه مع مرور الزمن، وبالنسبة للبرودة أو الجو البارد، فهو يؤدي مع الزمن إلى أمراض روماتيزمية وانتشار الأنفلونزا والتهابات الرئة المزمنة، ففي صناعات الحديد والصلب والزجاج على سبيل المثال يصاحبها جو عمل مرتفع الحرارة، لا بد من توفير سبل من أجل تخفيضها، وكذلك في المناجم التي نجد فيها درجة الرطوبة عالية؛

Ø **عدم كفاية فترات الراحة ومدتها أثناء العمل:** إن عدم وجود أو قلة عدد فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها مصدر هام من مصادر وقوع حوادث وإصابات العمل، وخاصة إذا كان العمل سريعا أو صعبا، وسواء أكان

1- محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 213-217.

العمل ذهنياً أم عضلياً، حيث يتعرض الفرد للإجهاد والإعياء بسبب ذلك وظهور احتمال وقوع إصابة أو حادثة عمل، أو إغماء؛

Ø **عدم كفاءة أعمال الصيانة:** الكثير من حوادث وإصابات العمل يعود لعدم كفاءة عملية الصيانة الفنية للآلات والأدوات والمعدات، المستخدمة في مكان العمل؛

Ø **النظافة:** إن عدم النظافة في مكان العمل، ووجود أوساخ ومخلفات إنتاج (وخاصة الصناعات الخطيرة)، ناتجة عن ممارسة الأعمال، هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة، فعدم تنظيف المكان من المواد القابلة للاشتعال على سبيل المثال قد يسبب حدوث الحرائق، كذلك فإن عدم تنظيف الأرض من الزيوت والشحوم، بلا شك ستؤدي إلى خطر الانزلاق قد يعرض الموظف لكسور مختلفة، بالإضافة إلى أن عدم النظافة يؤثر سلباً على نفسية الموظفين؛

Ø **طبيعة الوظيفة:** ينتج عن ممارسة الكثير من الوظائف إما بسبب طبيعتها أو الآلات والأدوات المستخدمة فيها، عدد من المخاطر تهدد سلامة وصحة من يزاولها، ويسمى المختصون هذا الجانب أو المصدر بـضغوط العمل.

2. المناخ الاجتماعي والنفسي السائد

إن ظروف البيئة النفسية والاجتماعية السيئة تمارس ضغوطاً على الأفراد يفوق خطرها في بعض الأحيان خطر ظروف العمل المادية، ومن أبرز هذه المخاطر: عدم الرضا، الفتور، الحمول، اللامبالاة، عدم الثقة، الاكتئاب النفسي، العصبية، عدم التوازن النفسي، الشرود الذهني، وأهم ظروف وعناصر بيئة العمل التي تسبب ضغوط ومخاطر:¹

§ عدم الإحساس بالأهمية في مكان العمل؛

§ عدم الشعور بالعدالة والإنصاف؛

§ عدم الشعور بالحرية والاستقلالية في تنفيذ مهام العمل؛

§ وجود صراعات بين الموارد البشرية في مكان العمل.

3. الفرد (المورد البشري) نفسه

يعتبر ممارس العمل نفسه مصدراً رئيسياً من المصادر التي ينتج عنها العديد من الحوادث والأمراض التي تقع في مكان العمل، ويكون الفرد نفسه مصدراً للخطر في الحالات التالية:²

§ نقص مهاراته التي تشكل خطراً على سلامته وصحته، وأحياناً على صحة من يعمل معه؛

§ عدم تقيد الفرد بتعليمات وإرشادات الصحة والسلامة أثناء ممارسة عمله؛

§ حالة الفرد النفسية والمعنوية التي إذا كانت سلبية أو منخفضة سوف تؤدي إلى شرود ذهني يعرضه للإصابة؛

§ الاستخدام الخاطئ لوسائل الصحة والسلامة المهنية، كعدم وضع القناع على الوجه بالشكل المطلوب؛

1- محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 213-214.

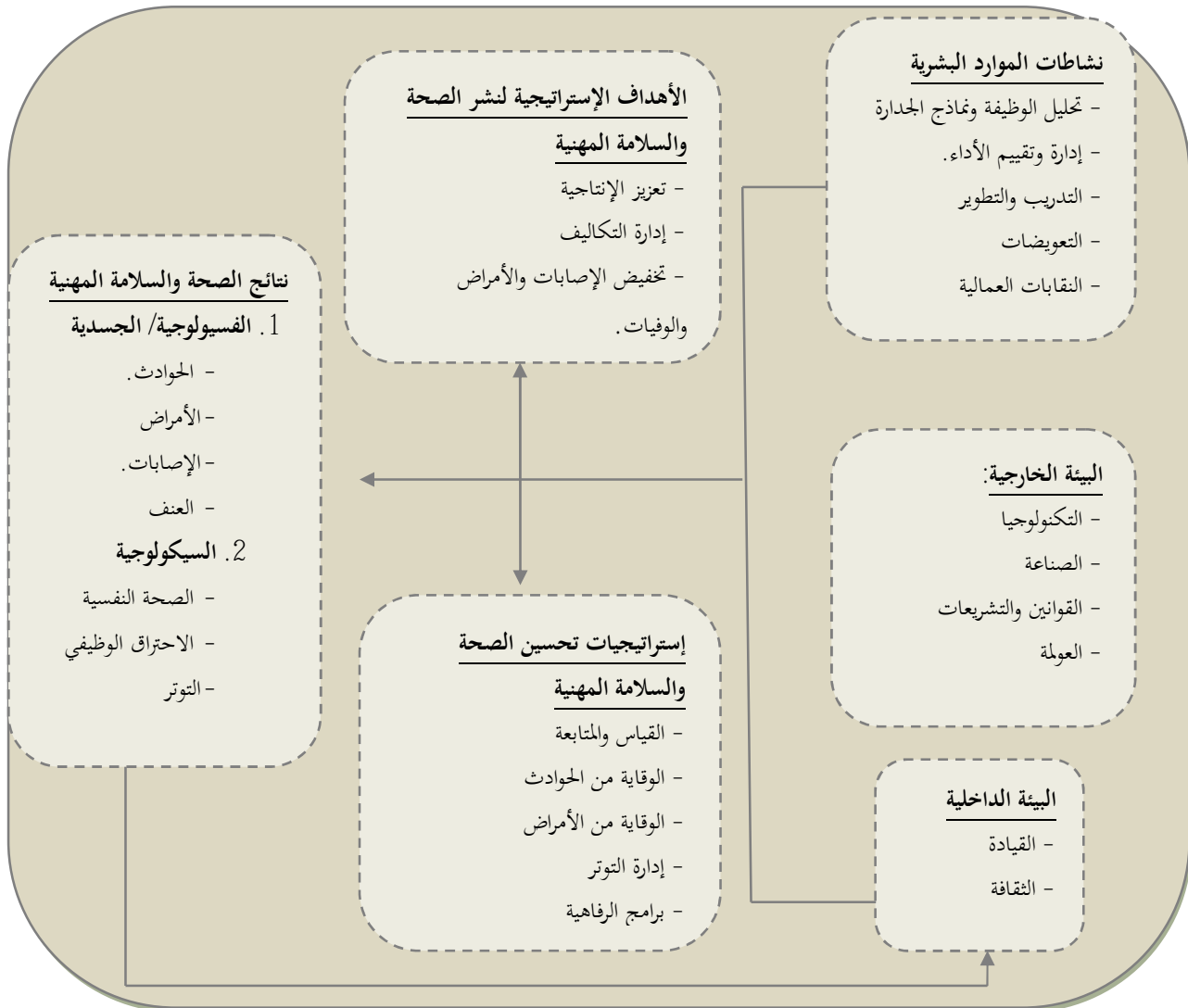
2- نفس المرجع أعلاه، ص: 216-217.

§ الخصائص الديمغرافية للفرد، فصغار السن أكثر جرأة في تحدي المخاطر، والجنس فقد أثبتت الدراسات أن النساء أقل تعرضاً لحوادث وأمراض العمل بسبب طبيعتهم النفسية والفسولوجية الأكثر حذراً. وعليه نستخلص أنه تتعد الأسباب التي تؤدي إلى الحوادث أثناء العمل سواء ما تعلق منها بطبيعة ظروف ومناخ العمل المادي، أو المناخ الاجتماعي والنفسي السائد، أو حتى ما تعلق بالموظف نفسه، ومن أجل التقليل من حوادث العمل على المؤسسة وضع برامج الصحة والسلامة المهنية تأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل والأسباب.

ثالثاً: التكامل مع نظام إدارة الموارد البشرية

يوضح الشكل التالي علاقة الصحة والسلامة المهنية مع باقي النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تبين الصورة التكاملية بين هذه العلاقات.

الشكل رقم (2-07): الصحة والسلامة المهنية في النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 366.

يلاحظ من خلال الشكل (2-07) تداخل نشاطات إدارة الموارد البشرية وتكاملها، فنشاطات تحليل الوظيفة وإدارة وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والتعويضات والتعامل مع النقابات العمالية، بالإضافة إلى البيئة الخارجية

والداخلية، تؤثر في نتائج الصحة والسلامة المهنية سواء النتائج الفسيولوجية- الجسدية، أو النتائج السيكولوجية، فإذا تفحصنا نشاط التدريب فإننا نجد أنه يمكن استخدامه بكفاءة لتحسين وضع الصحة والسلامة المهنية بشكل فعال، فالموظفون يشاركون في دورات تدريبية لتعلم سياسة السلامة والتعرف على السلوك الذي يقلل من احتمالات وقوع حوادث أو إصابات، كما أن الحاجة إلى التدريب تظهر لتعليم الموظفين كيفية استخدام المعدات الجديدة، أما فيما يتعلق بإدارة الأداء فعندما يتم إدراك الصحة والسلامة المهنية كمسألة مهمة إستراتيجياً تصبح إدارة الأداء مركز الاهتمام، وبالتالي فإن قياسات الأداء تتابع مدى تحقق المدراء لأهدافهم، كما يتم إعطاء المدراء والموظفين حوافز نقدية لتخفيض الحوادث وتحسين السلوك في العمل، وإعطاء الموظفين حوافز جيدة في حالة تحقيق أهداف الصحة والسلامة المهنية يكون له أثره الفعال في هذا المجال، كما يؤثر في هذه النتائج أيضاً عملية وضع الأهداف الإستراتيجية، لتعزيز الصحة والسلامة المهنية، بالإضافة إلى إستراتيجيات تحسين الصحة والسلامة المهنية في العمل.¹ وعليه نستخلص أن هناك علاقة تكاملية بين جميع أنشطة الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية.

خامساً: متطلبات برامج الصحة والسلامة المهنية

لا شك أن هناك متطلبات عدة تلزم توافرها لتطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية بغية حماية الموظفين من الحوادث وإصابات العمل نذكر منها:²

§ إيمان الإدارة العليا بأهمية برامج الصحة والسلامة المهنية ودعمها لها؛

§ توافر الإمكانيات المادية اللازمة لوضع تلك البرامج وتنفيذها؛

§ تعاون الموظفين في المؤسسة كافة في تنفيذ إجراءات السلامة العامة؛

§ تدريب الموظفين بصفة مستمرة على استعمال الآلات والمعدات؛

§ إجراءات الصيانة الدورية للآلات والمعدات في المؤسسة لتجنب وقوع الحوادث؛

§ توافر ظروف العمل الملائمة وخلق جو عمل مناسب يساعد الموظفين على القيام بأعمالهم؛

§ القيام بالكشف الطبي على الموظفين بصفة دورية

نستخلص أنه من أجل ضمان الصحة والسلامة المهنية للموظفين لا بد من إيمان الإدارة العليا ببرامجها وتعاون الموظفين في تنفيذ إجراءاتها.

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 367.

² - عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHS) في أداء الموظفين: دراسة تحليلية لقطاعات وزارة الصناعة، مجلة كلية المأمون، العراق: كلية المأمون الجامعة، العدد (21)، 2013، ص: 152.

المطلب الخامس: جماعة العمل

استقطب موضوع جماعات العمل اهتمام الكتاب والباحثين، حيث تبرز هذه الظاهرة في المؤسسات المعاصرة إذ لا تخلوا أي مؤسسة من الجماعات، حيث بمجرد التحاق الأفراد بالعمل تنشأ بينهم علاقات وتتم بينهم اتصالات يهتمها عليهم العمل وتكون لهم اتجاهات وآراء وأهداف معينة، فيتشكل ما يسمى بديناميكية الجماعة، ومن خلال هذا المطلب سوف نحاول تسليط الضوء على هذا المفهوم.

أولاً: مفهوم جماعة العمل قدمت مجموعة من التعريفات للجماعة نذكر منها:

- عُرِّفت بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.¹
 - كما عُرِّفت بأنها عدد قليل نسبياً من الأفراد بما يمكنهم من التفاعل المستمر من خلال اللقاء والمواجهة المباشرة، وجها لوجه، ويشعرون بالتجاوب النفسي فيما بينهم من خلال إحساسهم بالانتماء والعضوية في الجماعة.²
 - وعُرِّفت كذلك بأنها عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عدد من الأفراد الموظفين يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدوار معينة محددة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس ووجدانات، ولما كان الموظف يقضي فترة زمنية كبيرة من يوم العمل في علاقات واتصالات وتفاعلات مع غيره من الموظفين في إطار الأداء التنظيمي وسلوكيات العمل فمن المؤكد أن سلوك الأفراد يؤثر ويتأثر بسلوك الجماعة.³
- من خلال ما سبق نستخلص الخصائص الآتية لجماعة العمل:

- § تتكون الجماعة من شخصيين أو أكثر يعملون في أقسام مختلفة؛
- § لدى أعضاء الجماعة أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة تتميز بالاستمرار والدوام؛
- § الهدف الرئيسي من وجود الجماعة هو إشباع حاجات أعضائها؛
- § تتفاعل الجماعة للمشاركة بالمعلومات واتخاذ القرارات التي تساعد كل عضو على الأداء ضمن مجاله؛
- § لا تحتاج للعمل الجماعي الذي يتطلب جهوداً مشتركة؛
- § تسود جماعة العمل مشاعر وأحاسيس من سرور وفرح.... الخ؛
- § سلوك الأفراد يتأثر ويؤثر بسلوك الجماعة.

¹ - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

² - نفس المرجع أعلاه، ص: 135.

³ - فاروق عبده فيلة ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

ثانياً: تكوين الجماعة

هناك أسباب متعددة لانضمام الأفراد إلى الجماعات التي يرغبونها، وقد ظهرت عدة نظريات تشرح كيفية تكوين الجماعات، وتفسر الأسباب التي تدفع الأفراد إلى الانضمام إليها، ومن أهم هذه النظريات:¹

1. نظرية الموازنة

وتذكر هذه النظرية أن تجاذب الأفراد إلى بعضهم البعض أساسه تشابه الاتجاهات والآراء تجاه الموضوعات والأهداف العامة.

2. النظرية التبادلية

نظرية حديثة تفسر تكوين الجماعات وأسباب الانضمام إليها، فالفرد يحدد موقفه من الانضمام إلى الجماعة أو عدم الانضمام على أساس العائد الذي يحصل عليه والتكلفة التي يتحملها نتيجة لانضمامه إليها، فمن الطبيعي أن ينضم إلى الجماعة التي تحقق له عائد أكبر من التكلفة والأعباء التي يتحملها ومن أمثلة هذه العوائد: إشباع الحاجات الإنسانية على اختلاف أنواعها، في حين تتمثل التكلفة في القلق والإحباط والتعب والإرهاق الذي قد يحدث نتيجة انضمامه إلى الجماعة.

وهناك عدة أسباب تجعل الأفراد يكوّنون الجماعات وينضمون إليها:²

❖ **الأسباب المتعلقة بحاجات الأفراد المختلفة:** فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية، وتعتبر هذه الأسباب من أهم دوافع الأفراد لتشكيل الجماعات أو الانضمام إليها، لأننا نعلم أن الحاجات أكبر موجه ومحدد لسلوك الأفراد؛

❖ **الأسباب المهنية:** يتم تشكيل الجماعات في صورة لجان أو فرق وجماعات عمل، وذلك إما لإنجاز مهام محددة، كإعداد بعض التصاميم أو البرامج، أو الخطط الخاصة بالمؤسسة وأنشطتها، وإما لحل بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسة أثناء سيرتها، أو تواجهها إحدى إدارتها أو مشاغلها.... الخ؛

❖ **الأسباب المساعدة الأخرى:** كالأسباب القانونية التي قد تجبر بعض الأفراد للانخراط في جماعات معينة، كالقوانين النقابية التي قد تملك قوة إجبارية ما حيث تجبر كل شخص ممن يتمتع بصفة مهنية معينة أن ينتظم في النقابة التي تمثل تلك المهنة، والأسباب الشخصية كالعمر والجنس وغيرها، حيث تساعد على بروز جماعات الشباب أو المسنين، أو الجماعات النسائية.... الخ، ونوع العمل حيث يساعد التشابه في نوع العمل على تلاقي أبناء المهنة الواحدة في صورة جماعات معينة مهنية أو اجتماعية أو ثقافية.... الخ، وكذلك وسائل الاتصال وغزارة الاتصال، فكلما كانت فرص التواصل والاحتكاك مفتوحة وواسعة بين الأفراد كلما ساعد ذلك على تنمية العلاقات وتكوين الجماعات.... الخ.

من خلال ما سبق نستخلص أن السبب الرئيسي لتكوين جماعات العمل والانضمام إليها هو إشباع حاجات أعضائها

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص: 173.

² - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 136-137.

ثالثاً: نشوء الجماعة ومعاييرها

1. نشوء جماعة العمل

افترض الباحثون وجود خمس مراحل لتطور أي جماعة:¹

Ø **مرحلة التشكيل:** تبدأ عندما ينظم الأفراد معا لتكوين جماعة ما، يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف وتطوير إجراءات إنجاز المهام؛

Ø **مرحلة العصف:** تتميز هذه المرحلة بضغط نفسي وعاطفي، فقد يحدث صراع بسبب اختلاف المهداف والآراء؛

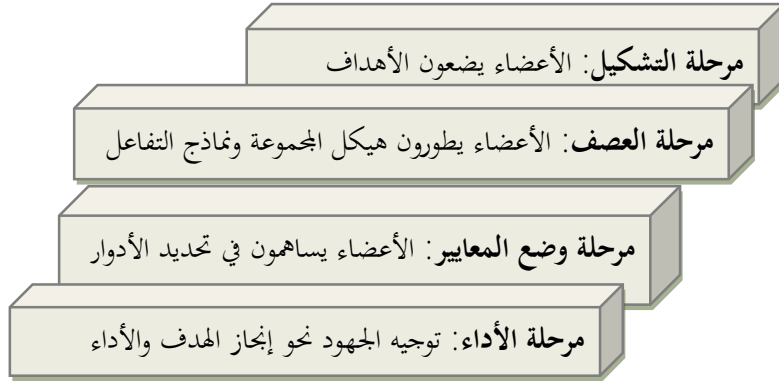
Ø **مرحلة وضع المعايير:** تعد مرحلة التكامل الأولية، فشعور الأفراد بالرضا فيحاولون إدامة التوازن فيشعرون بوحدة التماسك؛

Ø **مرحلة الأداء:** تعد هذه المرحلة مرحلة تكامل التام، إذ يتكامل ظهور الجماعة المنظمة والناضجة والعاملة بشكل جيد، فتصبح قادرة على التعامل مع المهام وتحمل عدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة؛

Ø **مرحلة الانقضاء:** قد يطلب نقض الجماعة، بعد أداء مهمتها أو تحقيق هدفها، هذه المرحلة مهمة حيث أن رغبة الأفراد بالتفرق بسرعة مع استمرار استعدادهم للعمل معا متناسق مع ذات الجماعة، هو دليل على نجاح الجماعة.

والشكل التالي يوضح هذه المراحل

الشكل رقم (2-08): مراحل تشكيل جماعة العمل



المصدر: غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 52

2. معايير الجماعة

تعرف المعايير بأنها مجموعة من القيم والقواعد السلوكية التي يتم التعارف عليها والاتفاق حولها من قبل أفراد الجماعة بحيث يمكن الاحتكام إليها، وتحديد مدى انتظام السلوك أو انحرافه على أساسها، وغالبا ما تمثل هذه القيم أو المعايير الإطار المرجعي للعلاقات بين أفراد الجماعة ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى تدعيم المعايير الجماعية ما يلي:²

1- غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 51-52

2- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 140-141

Ø جاذبية الجماعة فكلما كانت الجماعة ذات جاذبية عالية كلما أدى ذلك إلى تقوية الإلتزام بالمعايير التي تتمسك بها، ومن أهم العوامل التي تساند الجاذبية:

§ نوعية أعضاء الجماعة: فكلما كانت الأعضاء شخصيات مرموقة ومهمة اجتماعيا أو علميا أو سياسيا أو اقتصاديا زادت درجة جاذبية هذه الجماعة؛

§ أهداف الجماعة: فكلما كانت الأهداف سامية أو ذات مردود عال اجتماعيا أو اقتصاديا أو... كلما كانت جاذبيتها أكثر؛

§ أنشطة الجماعة: فكلما تنوعت وتميزت كلما زادت جاذبيتها؛

§ المزايا التي يحصل عليها أفرادها: فكلما أيقن الأفراد بأنهم بالتزامهم بالجماعة سيحصلون على مزايا محددة وملموسة وعالية كلما زاد انجذابهم للجماعة.

Ø إدراك رأي الجماعة: فكلما زادت درجة إدراك الجماعة لقيمها وأفكارها ومفاهيمها العامة، ولآرائها ومواقفها، كلما زادت قوتها، وتعمقت معاييرها وزاد تأثيرها؛

Ø اتجاهات أغلبية أعضاء الجماعة: فكلما تقاربت آراء الجماعة كلما زادت درجة تأثيرها على أعضائها، وكلما أصبح سلوكها معيارا لا يستطيع أحد الأعضاء أو بعضهم تجاوزه؛

Ø عقوبات الانحراف على معايير الجماعة: فكلما كانت عقوبات الجماعة رادعة، كلما تعمقت المعايير وقويت درجة الإلتزام بها؛

Ø إدراك المعايير نفسها من قبل الأعضاء: فكلما زاد إدراكهم للمعايير كلما زاد التزامهم بها؛

Ø عدم تعرض أفراد الجماعة لضغوط خارجية أو نفسية : (نتيجة طبيعة العلاقات داخل الجماعة) بحيث تجبرهم على الانحراف عن المعايير المحددة للجماعة، فكلما قلت هذه الضغوط زادت درجة الإلتزام ، وهذا مع ملاحظة أن الضغوط قد تكون لصالح عملية الإلتزام بالمعايير أحيانا، وهنا فإنها تصبح عاملا إيجابيا يزيد درجة قوة المعايير ويدعمها.

رابعا: أنواع جماعات العمل ومزاياها

1. أنواع الجماعات

الجماعات عديدة ومتنوعة ومن أهم أنواع الجماعات نجد:¹

Ø الجماعات الوظيفية: تتكون كل جماعة من جميع الأفراد الذين يخضعون لأشراف وتوجيه رئيس واحد، ويمكن أن تسمى دائرة أو قسم أو شعبة؛

Ø جماعة / فريق العمل: وتتكون غالبا من عدة أفراد من نفس الدائرة تشكل لإنجاز مهمة أو مشروع معين؛

1- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 154-155.

- Ø فريق العمل المؤقت، وتشكل هذه الجماعة من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لإنجاز مهمة أو حل مشكلة معينة لها علاقة بتلك الوحدات، وتنتهي الجماعة بانتهاء الغرض الذي شكلت من أجله؛
- Ø اللجان: وهي جماعات تشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية وتهم هذه الوحدات؛
- Ø التحالفات: وهي ليست ذات صفة رسمية وتضم مجموعة أفراد معينين بتحقيق غرض معين في سبيل النهوض بأهداف الفرد؛
- Ø جماعات الصداقة والزمالة: وهي تضم أفراد متشابهين في الخبرة والعمر والميول والاتجاهات والحالة الاجتماعية، وغيرها، بهدف إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد؛
- Ø الجماعات الغير الرسمية: وتنشأ هذه الجماعات طوعية وتلقائياً بين الأفراد في المؤسسة نتيجة التفاعل بينهم، وليس بقرار من أي سلطة.

2. مزايا جماعة العمل

- من المؤكد أن لكل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي لجماعات العمل تأثير كبير ومردود واضح على المؤسسة والأفراد على السواء، لذا يجب على مسؤولي إدارة المؤسسة مراعاة أن لجماعات العمل الرسمية وغير الرسمية عدة مزايا ويمكن حصر أهم هذه المزايا في الآتي:¹
- § جماعات العمل المنسجمة والمتفقة في الميول والقيم والاتجاهات والعادات تتعاون عادة مع بعضها البعض فيزيد احتمال جدية الأداء وزيادة الإنتاجية كما وكيفاً؛
- § الجماعة المنسجمة والمتعاونة تساعد قائدها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق؛
- § الجماعة المنسجمة تعمل على إذكاء روح المنافسة الشريفة بين أعضائها فيحاول المجدون إثبات ذواتهم ويكونون قدوة لغيرهم؛
- § الجماعة المنسجمة والمتعاونة تساعد على تنفيذ التغيير والتطوير بنجاح؛
- § الجماعات المنسجمة والمتعاونة تشجع دائماً الحاجات الاجتماعية والنفسية لأفرادها، مثل حاجات إثبات الذات والاحترام والتقدير والزمالة والصداقة وممارسة الهوايات والاشتراك في مختلف الأنشطة الاجتماعية.
- وعلى عكس تلك المزايا قد تكون هناك بعض الآثار السلبية للجماعة على أفرادها أو العمل على حد سواء:²
- § قيم وأهداف ومبادئ الجماعة لا تتفق مع قيم ومبادئ الإدارة وأهدافها؛
- § إذا كانت جماعة العمل غير منسجمة أو مفككة بسبب اختلاف أفرادها في القدرات والميول والخبرات، والقيم والعادات والأهداف، كل ذلك يؤدي إلى الكسل وعدم المبالاة وعدم التعاون، والتنافر والعداء والعزوف عن العمل، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة سواء للمؤسسة أو الأفراد.

1- فاروق عبده فيلة ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

2- نفس المرجع أعلاه، ص: 100.

من خلال ما سبق نستخلص أنه كلما كانت جماعة العمل متماسكة ومنسجمة ينعكس هذا على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة (أداء العمل والإنتاج).

خامساً: المقارنة بين جماعة العمل وفريق العمل

1. مفهوم فريق العمل

يعد مفهوم الفريق من المفاهيم الشائعة في الأدب الإداري الحديث انطلاقاً من الحقيقة التي أوضحت شائعة في عالم اليوم والقائلة بأن نجاح مؤسسات اليوم في أعمالها إنما يعود بالدرجة الأساس للعمل الفرقي.¹

- فالفريق هو مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المكملة لبعضها، والذين يعملون بفعالية معا لإنجاز هدف عام يعدون مسؤولين عنه (تعاونية جماعية)،

- كما عُرِّف على أنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها،

- في حين عرفه (باحث آخر) على أنه عدد صغير من الأفراد يتمتعون بمهارات متساوية ملتزمون بالولاء والإخلاص بالعرض العام، وأهداف الأداء والاقتراب من إنجاز الوظيفة بمسؤولية.²

وعليه نستخلص أن فريق العمل هو عدد صغير من الأفراد، ولديهم مهارات عالية ومتنوعة تكمل بعضها، يسعون لتحقيق هدف معين، وملزمون ببذل أقصى جهد لتحقيق الهدف فهو يخلق أثر تجميع إيجابي من خلال تنسيق جهود أعضائه.

2. مقارنة بين فرق العمل وجماعة العمل

يمكننا توضيح الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل من خلال الجدول التالي

¹ - حامد كاظم متعب، القيادة الخادمة وأثرها في فعالية الفريق : دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة واسط، العدد (17)، 2015، ص: 582.

² - سعد علي حمود العنزي وآخرون، أثر خصائص الفرق المدارة - ذاتيا في بناء مؤسسات الأداء العالي: دراسة حالة على فريق بحوث السرطان العراقي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد (09)، العدد (28)، 2013، ص: 46-47.

الجدول رقم (2-01): مقارنة بين فرق العمل وجماعة العمل.

جماعة العمل	فرق العمل
§ تعمل على أهداف عامة؛	§ التزام كلي بالأهداف؛
§ يحدد لهم قائد قوي؛	§ مشاركة وممارسة أدوار قيادية؛
§ مسؤولية فردية؛	§ مسؤولية فردية ومشاركة؛
§ غرض متماثل للجماعة والمؤسسة؛	§ غرض ورؤية خاصة للفريق؛
§ الأداء يقيم من قبل الجماعة؛	§ الأداء يقيم من قبل الأعضاء والقائد؛
§ المخرجات تصنع فرديا؛	§ مخرجات تصنع جماعيا؛
§ تقاس الفاعلية بصورة غير مباشرة من خلال التأثير على العمل (مثل الأداء المالي)؛	§ تقاس الفعالية مباشرة من خلال تقييم العمل الجماعي؛
§ يحدد النجاح من خلال طموح قادة الجماعة بالقياس لما يراه الأعضاء المنتمين لها.	§ يحدد النجاح من خلال طموح الأعضاء بالقياس لما تتطلبه المهمة المحددة من قبل المؤسسة.

المصدر: غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 63

من خلال ما سبق نستخلص أن الفرق بين جماعة العمل وفريق العمل هو أن فريق العمل يسعى لخلق أثر تجميع إيجابي من خلال الجمع بين الجهود الفردية لأعضائه التي تتكامل وتعطي أداء أكبر من أداء كل فرد على حدة، أما جماعات العمل فهي تسعى لإشباع حاجات أفرادها وليس لها أثر تجميع إيجابي حيث لا تتوافر لديها فرصة العمل الجماعي.

خلاصة

تحتل الموارد البشرية بأهمية بالغة في المؤسسات خاصة بعد ما تبين أنها السبب الرئيس في نجاحها وبقائها على قيد الحياة في سوق تتميز بالمنافسة، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بجودة بالحياة الوظيفية لجذب الموظفين المهرة والموهوبين والاحتفاظ بهم، حيث تعتبر مفهوماً متعدد الأبعاد يشتمل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمؤسسة: والتي تتمثل في التصميم الجيد للوظائف، وجودة نظام الأجور والمكافآت، والسماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن توفير الصحة والسلامة المهنية، والعلاقات الجيدة السائدة لدى جماعات العمل، وتوفر هذه الأبعاد في بيئة العمل يؤدي إلى مجموعة من النتائج الإيجابية أهمها: زيادة الإنتاجية، زيادة الأداء الوظيفي، زيادة الرضا الوظيفي، الاستغراق الوظيفي، زيادة الالتزام نحو المؤسسة، تحقيق مستويات عالية من الولاء.

وتعمل (QWL) على تطوير وتنمية رأس المال البشري وتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة والأطراف ذات العلاقة، وأهم أهدافها تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين مما يؤدي إلى: تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية.

والمتمم في الفكر الإداري يجد أن الاهتمام بمفهوم (QWL) يعود إلى الفكر الإسلامي من خلال ترسيخه لمبدأ الشورى والعدالة، والأجور والمكافآت والعلاقات الإنسانية، كما أن حركة العلاقات الإنسانية نقطة انطلاق حقيقة لبلورة مفهومه، حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلحات علم النفس الصناعي، النقابات، جماعات العمل، الروح المعنوية، العلاقات الشخصية في العمل... الخ، حيث أكدت النظريات الإنسانية أن العنصر الرئيسي للإنتاجية هو رضا الموظفين، ودعت إلى الاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية في مكان العمل، وكل هذه المصطلحات تصب في تحسين (QWL).

ولتحقيقها لابد من قناعة الإدارة العليا ودعمها لبرامجها وجاهزية الموظفين لتقبل أي تغيير، ومن أهم معيقاتها: بيئة العمل الداخلية السيئة، وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة لها، والمناخ التنظيمي السيء، وديكتاتورية المدراء، وغياب العلاقات الإنسانية في مكان العمل.

الفصل الثالث:

تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية

الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

تمهيد

قال تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ}، سورة النحل، الآية: 90، ولقد تسمى سبحانه وتعالى بالعدل، والعدالة في الإسلام فريضة واجبة، والمقصد الأول والأساس المتين في الشريعة الإسلامية.

وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل لأهمية قيم ومبادئ العدالة داخل المؤسسة، التي أقرها الإسلام أساساً، إلا أن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا حديثاً.

وتعد العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في حقل الإدارة، وإحدى أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي من جانب وعلى أداء المؤسسة من جانب آخر، حيث تصب في السعي للقضاء على الفجوة الحاصلة بين أهداف الموظف وأهداف المؤسسة، هذا وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالعدالة التنظيمية نظراً لوجود علاقات ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الموظفين، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها أحد محددات السلوك التنظيمي، حيث توفرها يعد عنصراً مشجعاً للمورد البشري، ومقوماً فاعلاً من مقومات المؤسسات المعاصرة في عهد الثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية.

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل التأصيل النظري لمفهوم العدالة التنظيمية، ثم الربط النظري بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية.

المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين الأنماط القيادية الحديثة جودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية قيمة جوهرية للمؤسسات ومن أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، وتطبيقها يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها، حيث يعتبر الموظفون أحد المحددات الرئيسية لنجاح واستمرار ونمو المؤسسات، وذلك لانعكاس ما يتبنوه من اتجاهات وقيم ودوافع وسلوكيات على كفاءة الأداء وفعالية المؤسسات التي يعملون فيها، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة هو أحد التحديات التي تواجهها مؤسسات القرن الواحد والعشرين، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم العدالة التنظيمية، وأهميتها، وأهم النظريات التي مهدت لظهورها، وأخيراً مدركاتها.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

برزت العدالة التنظيمية أكثر المواضيع مناقشة في إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي،¹ حيث ولمدة أربعة عقود الأخيرة أجريت العديد من الدراسات حول العدالة التنظيمية، أظهرت نتائجها أن سبب الاهتمام المتزايد من دراستها هو كونها عامل مهم وحاسم لفهم وتفسير سلوكيات الموظفين،² وناقشها الباحثون من اتجاهات وتخصصات مختلفة، ولفهمها أكثر سنتطرق بداية لمفهوم العدالة، ثم نمر لأهم التعريفات التي حظيت بها العدالة التنظيمية، وصولاً إلى أهم خصائصها.

أولاً: مفهوم العدالة

يعد ركون الإنسان إلى العدل وكره الظلم من السلوكيات النفسية المتجذرة في طبيعته التكوينية لذلك جاءت الرسائل السماوية مطابقة لتلك الطبيعة الإنسانية في الدعوة إلى العدل في الحياة الاجتماعية ونبذ الظلم لكونه يحدث إخلالاً في التوازن الاجتماعي البشري،³ ومن خلال هذا الجزء سوف نتطرق لتعريف العدالة لغة واصطلاحاً

1. العدالة لغة

- تُعرَّف العدالة لغة: العدل ضد الجور وما قام في النفوس، أي أنه مستقيم كالعدالة والعدولة والمعدلة عدل يعدل فهو عادل من عدول وعدل بلفظ الواحد وهو اسم للجمع، رجل عدل وامرأة عدوله، وعدله وعدل الحكم تعديلاً أقامه وعدله يعدله وعادله.⁴

¹ - Muhammad Jawad et al, **Role of organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes**, IOSR journal of business and management (IOSR-JBM), Vol (05), Issue (04), 2012, p: 39

² - Jason A. Colquitt, **organizational justice. in .s.w.j.kozlowski (ed) the oxford handbook of organizational psychology**. Vol (1), USA: Oxford University Pres, 2012, p :526.

³ - ضياء فالح بناي، علاقة الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة، غير منشورة، العراق: جامعة كربلاء، 2014، ص: 63

⁴ - محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ج4، لبنان: دار الجبل، 1997، ص: 13.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

- كما تُعرَّف العدالة بأنها تشخيص وتحديد خصائص تتسم بالعدالة والنزاهة وتكون منصفة للجميع وغير متحيزة.¹

ولفظة العدالة (**Justice**) هي فرنسية مأخوذة من الكلمة اللاتينية (**Justitia**) من (**Just**) و(**Justus**) وتعني عدل وإنصاف وهو مفهوم يعني ضمناً معاملة منصفة أخلاقية ونزيهة مع كل الناس.²

2. العدالة اصطلاحاً

تعد العدالة من أهم دعائم السعادة التي يسعى إليها الفرد في حياته، وذلك لكي يكون مطمئناً على حقوقه، آمناً في مجتمعه، أما إذا فقدت العدالة في المجتمع فإن ذلك سيحيل السعادة إلى شقاء، والأمن إضطراباً، والحق باطلاً، والباطل حقاً،³ والدراسات التحليلية الموضحة لمفهوم العدالة بشكل عام تفترض مسبقاً أن العدالة تتضمن في جوانبها مختلف الأمور والقضايا المشتملة على الأفراد واحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية، وقد بين (**Campbell**) أن العدالة والظلم والنزاهة والمحاباة، تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق من غيره من المخلوقات الأخرى، ولهذا فإن هناك أشكالاً متعددة من العدالة وهي (العدالة الاقتصادية، العدالة السياسية، العدالة التعليمية، العدالة الجزائية، العدالة الاجتماعية).⁴

وبداية ظهور مفهوم العدالة في علم الفلسفة ترجع إلى (**Platon et Aristote**)، فقد عرّفَا العدالة بمبدأ المساواة النسبية، ويمثل الاستحقاق جوهر هذا المبدأ، ويعني جدارة كل فرد لما يحصل عليه من عوائد، وقد تناول العدالة أيضاً الفيلسوف (**Hobbs**) وهو يرى أن العدالة تعتمد أساساً على الاتفاقيات التعاقدية بين الأطراف، وبعبارة أخرى، فإن العقد هو شريعة المتعاقدين، فإذا رضي أحد الأطراف بمقابل مادي أقل مما يستحق عند التعاقد، أو رضي بأن يملّي عليه الطرف الآخر إجراءات معينة، أو ظروف قاسية، فهنا لا يجوز للطرف الأول أن يطرح عدم العدالة، لأنه هو الذي تسبب في أحداثها عند التعاقد، ويرى الفيلسوف (**John Stuart Mill**) أن العدالة طبقاً لمنهج المنفعة أنها المعاملة المتساوية التي تناسب كل فرد، وقد دافع عن مبدأه الذي يهتم بقاعدة المنفعة، وتعني الخير أو الفائدة الأعظم للعدد الأكبر، حيث تمثل القاعدة الأساس لاتخاذ القرارات تمس أو تؤثر في عدد كبير من الأفراد.⁵

¹ - حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: الجامعة القادسية، المجلد (14)، العدد (03)، 2012، ص: 13.

² - ضياء فالح بناي، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

³ - ماجد بن شجاع البقمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2011، ص: 32.

⁴ - فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، بحوث محكمة منتقاة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014، ص: 50.

⁵ - أميرة أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات: بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، أطروحة دكتوراه الفلسفة العالمية في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة الأزهر، 2011، ص: 97.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

- عُرِّفت العدالة بأنها كل ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات في شؤون الحياة العامة وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر.¹
- كما عُرِّفت كذلك بأنها هي ذلك المعنى الذي يدفع الناس نحو الاستجابة للقيود المفروضة على أنفسهم، وبوافق عليه المعنيون كأدنى ثمن يمكن دفعه في سبيل الحصول على تعاون الآخرين معهم.²
- من خلال ما سبق يمكن القول أن العدالة بصفة عامة هي إعطاء كل ذي حقه.

ثانياً: تعريف العدالة التنظيمية

استفاد الفكر الإداري المعاصر من توسيع نظريته إلى مفهوم العدالة التنظيمية من خلال نظريات التبادل وذلك بتوظيف الأطاريح التي قدمها (Homans) 1961، عن السلوك الاجتماعي لتصرفات الأفراد، بوصفهم مانحين المكافآت بعضهم لبعض، ويميلون إلى السلوك الذي يجذونه مجزيا بالنسبة لهم ويقارنون بين ما يقدمونه من أعمال وما يحصلون عليه، فضلا عن أطاريح (Peter Blau) عام 1964 حول تأثيرات التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل جميع العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عمليات التبادل في إطار الموقف العادل.³

وتعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي وضعها (Stacey Adms) 1963-1965، حيث بين أن الأفراد لديهم دوافع للحفاظ على علاقات عادلة أو منصفة فيما بينهم وتجنب تلك العلاقات التي هي غير عادلة، وتنص النظرية على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة معدّل مخرجاته على مدخلاته، مع معدّل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم،⁴ وبالرغم من إدراك الباحثين في العلوم الاجتماعية والإنسانية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المؤسسة، إلا أن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في سنة 1987،⁵ ويعد (Jerald Greenberg) أول من استخدم مصطلح العدالة التنظيمية في بحثه المقدم لوصف مجموعة مختلفة من المفاهيم في أدبيات الأبحاث والتي تغطي علم النفس الاجتماعي والتنظيمي والسلوك التنظيمي،⁶ وفي ما يلي أهم التعريفات التي قدمت للعدالة التنظيمية:

¹ - حمزة معمر، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، الجزائر: جامعة ورقلة، 2014، ص: 52.

² - سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (04)، العدد (04)، 2008، ص: 433.

³ - فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

⁴ - Arif Hassan, **organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave**, asian academy of management journal, Vol (07) , Issue (02), 2002, pp: 56-57.

⁵ - بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين: (20)، العدد(02)، 2012، ص: 150.

⁶ - ضياء فالح بناي، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

- عُرِّفَتْ بأنها القواعد والمعايير الاجتماعية التي تُحوِّكُ بها المؤسسة أعمالها، وذلك في ثلاثة أبعاد: في كيفية تخصيص الموارد والعائدات وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها وكيفية التعامل الشخصي مع الأفراد.¹
- والعدالة لا تتحقق إن لم تعزز بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد استحقاق الموظف من العوائد مقابل إسهاماته.²
- كما عُرِّفَتْ كذلك بأنها تقتضي تبرير قرارات الصرف أو الحرمان (الخصم) من العوائد للمستحقين وتجنب المساس بكرامة الموظف أثناء تطبيق إجراءات توزيع العوائد.³
- كما عُرِّفَتْ بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المؤسسة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع مؤسسته كنظام اجتماعي.⁴
- وعُرِّفَتْ أيضاً بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.⁵
- وعُرِّفَتْ كذلك بأنها إجراءات مفضية على تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم، من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات الحاصلة في المؤسسة، مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف رسمي لحماية الأفراد من الانحرافات التي قد تحصل في ثقافة المؤسسات، وفي نفس الوقت قيم المؤسسات.⁶
- وعُرِّفَتْ أيضاً بأنها عبارة عن قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليه من قبل الأعضاء وإدارة المؤسسة.⁷
- كما عُرِّفَتْ بأنها قيمة متحصل عليها من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية في الإجراءات والمخرجات

¹ - أبو القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (11)، العدد (03)، 2015، ص: 546.

² - حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، غير منشورة السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص: 12.

³ - نفس المرجع أعلاه، ص: 12.

⁴ - بندر كريم أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

⁵ - سامر عبد المجيد البشايشة، مرجع سبق ذكره، ص: 433-434.

⁶ - سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص: 22.

⁷ - فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

~ 146 ~

الحاصلة في المؤسسة.¹

- وإدراك العدالة التنظيمية يتجلى في ميل العمال لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في مكان العمل، من خلال علاقتهم بالمؤسسة أو برئيسهم وهذا في الأخير يؤثر على مواقفهم وسلوكهم.²
 - كما عُرِّفَتْ بأنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المؤسسة.³
 - وعُرِّفَتْ أيضاً بأنها إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة أو المسؤولين داخل المؤسسة تجاه الأفراد الموظفين فيها، لذلك هي تحتلّ مكاناً مهماً جداً ضمن أولويات الإدارة، لأنها تنعكس إيجاباً أو سلباً على مخرجات الأفراد (الرضا، الثقة،...)، ومن ثمّ على المخرجات التنظيمية (ارتفاع الإنتاجية وثقافة قوية...، وغيرها).⁴
- من خلال ما سبق نستخلص أن: العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، تتمثل في إحساس وإدراك الموظفين للنزاهة والموضوعية في المخرجات المتحصل عليها (أجور، مكافآت، مزايا تديرية، ترفيات.....) وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها وكيفية التعامل الشخصي معهم، وتنعكس إيجاباً على مخرجات الأفراد (الرضا، الولاء، الأداء سلوك المواطنة التنظيمية، الثقة،...)، ومن ثمّ على المخرجات التنظيمية (ارتفاع الإنتاجية، أداء المؤسسة، تحقيق الأهداف).

كما يمكننا استخلاص خصائص العدالة التنظيمية في النقاط الآتية:

- § العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية جوهرية في المؤسسة.
- § تتضمن العدالة التنظيمية ثلاثة جوانب: المخرجات التي يتحصل عليها الأفراد وتسمى العدالة التوزيعية، الإجراءات المطبقة لتوزيع هذه المخرجات وتسمى العدالة الإجرائية، طريقة المعاملة التي يتلقها الأفراد، لتطبيق الإجراءات وتسمى العدالة التفاعلية - سنتطرق لها فيما بعد بالتفصيل -
- § العدالة التنظيمية أقوى متنبئاً للتعبير عن السلوكيات من خلال ردود فعل الموظفين.
- § مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل، قد يراه موظف آخر إجراء غير عادل.
- § العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية، وتعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الموظف على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل الإدارة.

¹ - صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

² - عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد(01)، 2007، ص: 19.

³ - سامر عبد المجيد البشابشة، مرجع سبق ذكره، ص: 434.

⁴ - أبوا القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص: 546.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

§ العدالة التنظيمية تعمل على سد الفجوة بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة.

§ تعد مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات - وهذا يقودنا للحديث عن أهميتها -

المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية

تأخذ العدالة مركز الاهتمام الرئيسي في جميع الشؤون الإنسانية، وذلك بسبب حساسية الأفراد اتجاه كيفية التصرف معهم بعدالة، وهي من أكثر المعايير قيمة في الحياة الاجتماعية، وفي البيئة التنظيمية تعتبر العدالة التنظيمية الأساس للتفكير الإستراتيجي والقيم والمبادئ التنظيمية، وخلال السنوات الأخيرة أجريت العديد من الدراسات على العدالة التنظيمية وأيضاً الكثير من المراجعات من خلال الكتابات الأكاديمية، وقد وجدت معظم تلك الدراسات أن سبب استمرار فائدة أو منفعة دراسة العدالة التنظيمية، هو لكونها عامل أساسي في فهم مواقف وسلوكيات الموظفين في المؤسسات.¹

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، حيث لها أهمية كبرى في أداء المؤسسات، وتنبع أهميتها من دورها المؤثر في السلوك التنظيمي من خلال الآتي:²

Ø تعد وسيلة لتحقيق المصلحة الشخصية فالموظفون غالباً ما يحاولون مضاعفة مكاسبهم الشخصية عند تفاعلهم مع الآخرين، ولكنهم يختارون النتائج والإجراءات التي تخدم وتنسجم مع مصالحهم فقط؛

Ø العدالة التنظيمية تؤثر في المشاعر الإنسانية المتولدة التي قد يشعر بها الموظف عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو سلوكية الإدارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو صعبين المراس أو تدفع بالبعض منهم إلى الانسحاب من المؤسسة؛

Ø إدراك الموظفين لعدم توفر العدالة يؤدي إلى مشاكل كبيرة في المؤسسة وذلك بإتباع سلوكيات سلبية مثل: ترك العمل، زيادة معدلات الدوران، ونقص الولاء، وقد تصل بالبعض منهم إلى سلوكية الانتقام الموجهة نحو المؤسسة، ونظمها أو نحو قادتها؛

Ø يتوقف مدى إدراك الموظفين لفهم أدوارهم وبيئة عملهم على توفر ودقة المعلومات المقدمة من المؤسسة لهم وبخلافها سيعملون بالاعتماد على معلوماتهم الشخصية والتي قد تكون غير صحيحة أو غير دقيقة أو غير رسمية؛

Ø يعد مدى تطبيق العدالة في المؤسسة من وجهة نظر الموظفين مقياساً للتنبؤ بما سيتم معاملتهم به مستقبلاً؛

Ø توافر العدالة التنظيمية يعد مؤشر للأفراد الموظفين بأنهم شركاء ومقدرين من قبل إدارة المؤسسة.

¹ - ضياء فالج بناي، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

² - حاكم جبوري علك الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 13-14.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

وتتمثل أهمية العدالة التنظيمية أيضا من خلال النقاط التالية:¹

Ø إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة، وتعتبر العدالة التوزيعية بعدا هاما يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به؛

Ø إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هامة في هذا الجانب، يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المؤسسة، كما يتحدد في ضوئها نظام التظلم التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة؛

Ø تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار؛

Ø إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

كما يمكن إبراز أهميتها كذلك من خلال النقاط التالية:²

Ø تعتبر العدالة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، حيث تعمل على جذبها وخصوصا الطموحة منها، فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتمايز في الأداء، في الكفاءات والقدرات.... يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات؛

Ø إن شعور الموظف بتوفر العدالة التنظيمية يدفعه إلى الإبداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة؛

Ø تحافظ العدالة التنظيمية عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، إذ أن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات على الموظفين بطريقة متساوية يدفعهم هذا إلى الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة ولائهم لهم؛

Ø إن تعميم تطبيق تعاليم العدالة التنظيمية على جميع الموظفين داخل المؤسسة، يسهل مهمة الإدارة، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛

Ø كذلك تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم موظفي المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة التي يعملون لصالحها؛

Ø تدفع العدالة التنظيمية أفراد المؤسسة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف المؤسسة لهم أي أن اقتناع الموظفين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها؛

¹ - فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

² - مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام: دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2013، ص: 58-59.

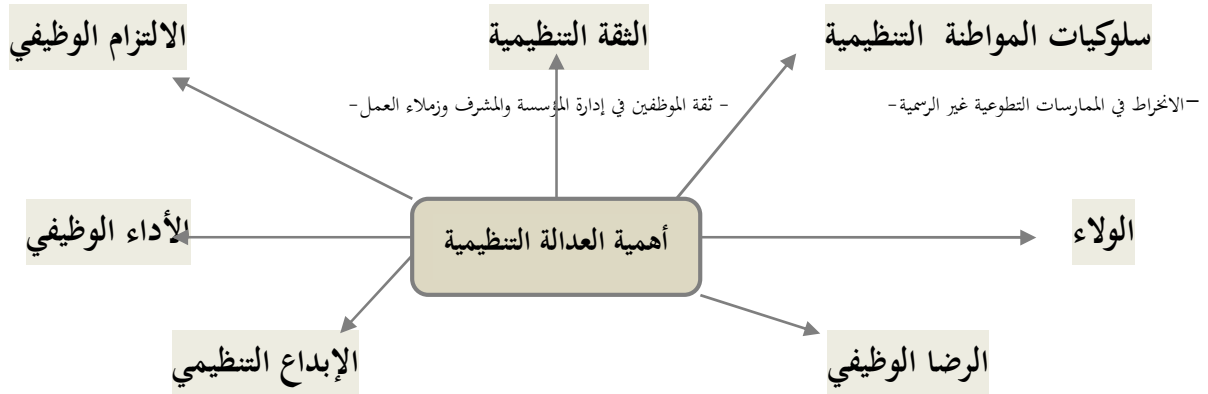
الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

Ø إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف الموظفين ومصالحهم إذ أن التفاوت في معايير تقييم الأداء، ووجود لا عدالة توزيعية ولا عدالة تعاملية يعتبر أحد أهم مسبباته.

وفي ذات السياق أجرى (Jason A Colquitt et Donald E. Conlon) سنة 2001 تحليل ما بعد الدراسات (Meta Analysis) لـ 183 دراسة عن العدالة التنظيمية، وأشارت النتائج إلى أن تصورات العدالة لها علاقة قوية مع الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، الأداء الوظيفي.¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن العدالة التنظيمية أضحت تلقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمنظرين لدراساتها كونها تعتبر أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين من جانب وعلى أداء المؤسسة من جانب آخر، كما تعتبر ضابطا توازنيا بالنسبة للمؤسسة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني. وتكمن أهميتها من خلال النتائج الإيجابية المترتبة عنها والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-01): أهم النتائج الإيجابية للعدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما سبق

كما يمكن تلخيص أهم ما يترتب عن عدم تطبيق العدالة التنظيمية في ما يلي:

- § زيادة الصراعات التنظيمية؛
- § انخفاض الإنتاجية؛
- § الدوران الوظيفي؛
- § ترك العمل؛
- § سلوكية الانتقام نحو المؤسسة، ونظمها أو نحو قادتها مثل: تخريب الآلات..... إلخ.

¹ -Jason A. Colquitt et Donald E. Conlon, **justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research**, journal of applied psychology, USA: the american psychological association, vol. (86), Issue (03), 2001 , p: 425

المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية وإن شاع استخدامه في الآونة الأخيرة إلا أن جذورها تمتد إلى بعض النظريات السابقة، حيث تعددت الدراسات والأبحاث التي حاولت تفسير العدالة التنظيمية وبالتالي تحديد العوامل التي تجعل من شخص ما يشعر بالعدالة، وتقع هذه النظريات ضمن النظريات المعرفية للدافعية والتحفيز ومن بين هذه النظريات سوف نتطرق لخمس نظريات هي: نظرية العدالة (Stacey Adms) 1963، نظرية التوقع (Victor Vroom) 1964، نظرية المساواة (Rawls) 1971، نظرية العدالة (Porter et Lawler) 1968، نظرية العدالة الاجتماعية ل (Fredrickson).

أولاً: نظرية العدالة لستاسي آدمز (Stacey Adms)

قام بتطوير هذه النظرية الكاتب (Adms) 1963 وذلك أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وترتكز النظرية على افتراض أساسي هو أن لدى الموظفين دافعية قوية لتحقيق نوع من التوازن بين جهدهم وإسهامهم في العمل وبين العوائد التي يتلقونها، وجوهر النظرية هو أن الموظف في المؤسسة يقيس درجة العدالة والمساواة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله (المدخلات)، إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله الموظفين في الوظائف الشبيهة، وبالظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعوره بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعوره بعدم الرضا عن عمله،¹ حيث تتكون العوائد (المخرجات) من الأجر، المزايا، المنافع، المركز، الترقية، الاعتراف، وغيرها، أما مدخلات الموظف فتتشكل من (القدرات، والملكات والمهارات، والخصائص، ... التي يبذلها ويكرسها للعمل.²

وعليه يكون إدراك الموظف لهذه العدالة من خلال أربع خطوات:³

§ تقييم الموظف الموقف الشخصي من خلال مدخلاته إلى المؤسسة، وما يحصل عليه من مخرجات؛

§ يقيم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مدخلاتهم إلى المؤسسة، ومخرجاتهم منها؛

§ يقارن الموظف نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات؛

§ كنتيجة للمقارنة يميل الموظف إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة.

وقد حدد (Adms) في هذا الإطار ست طرق يسلكها الموظفون لتخفيف الشعور بعدم العدالة والمساواة هي:⁴

Ø تغيير المدخلات: يمكن للموظف تغيير مدخلاته إذا أحس أو شعر بأنه حصل على نواتج أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، ومن هنا يعتمد إلى التقليل من مجهوده المبذول في العمل؛

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 243-244.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

³ - منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص: 76-77.

⁴ - منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص: 77-78.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

Ø **تغيير النواتج:** يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير؛

Ø **تغيير الإدراك الذاتي:** قد يحاول الموظف أن يغير من تقييمه لنفسه فيبرر أن عطائه إلى المؤسسة منخفض، ومن ثم فإنه لا يستحق الحصول على أكثر مما حصل عليه؛

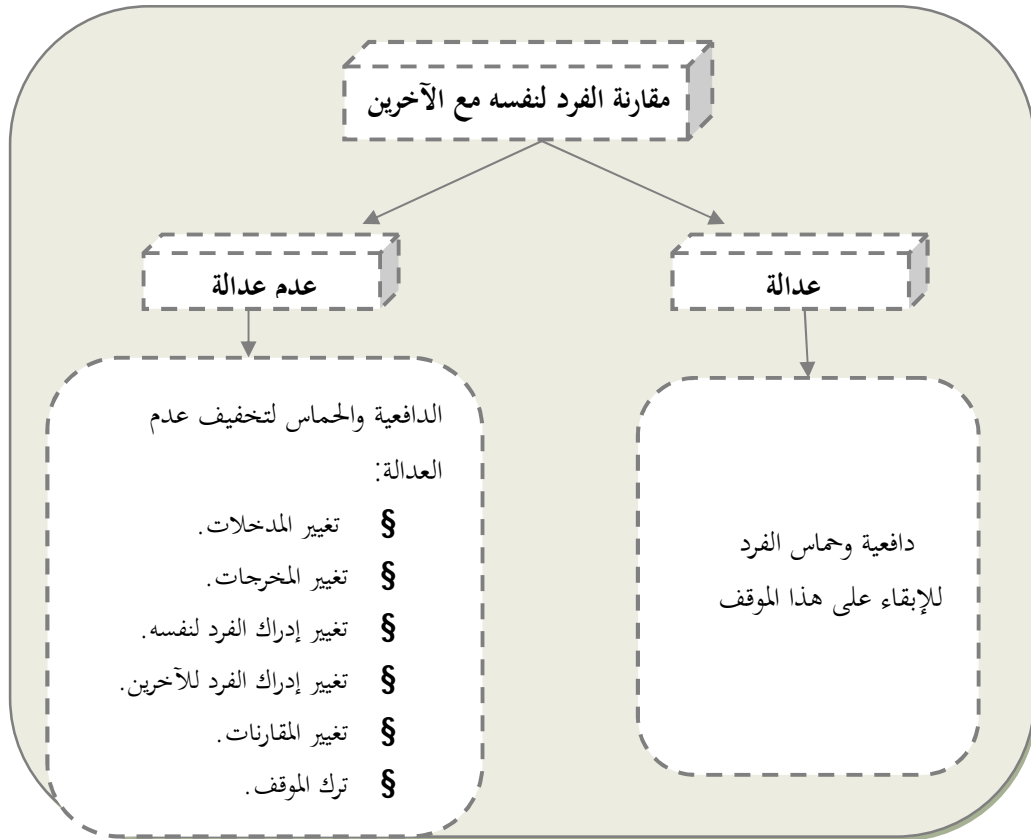
Ø **تغيير الإدراك الآخر:** في هذه الحالة يحاول الموظف الذي يحس بانخفاض في مكافآته أن يبرر بأن ذلك المجهود الذي يبذله الآخرين لا بد أن يكون أكثر مما يبدو عليه بالفعل؛

Ø **تغيير محور المقارنة:** يمكن للموظف أن يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كأن ينظر إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة أو أنهم مفضلين لدى القائد الإداري؛

Ø **ترك الموقف:** كأن يطلب الموظف نقله من قسمه إلى قسم آخر أو أن يترك العمل نهائيا في المؤسسة، وكل ذلك من أجل تخفيف الشعور بعدم العدالة.

ويمكن توضيح كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-02): الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة



المصدر: منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

ومن التحفظات التي آثارها البعض حول النظرية:¹

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

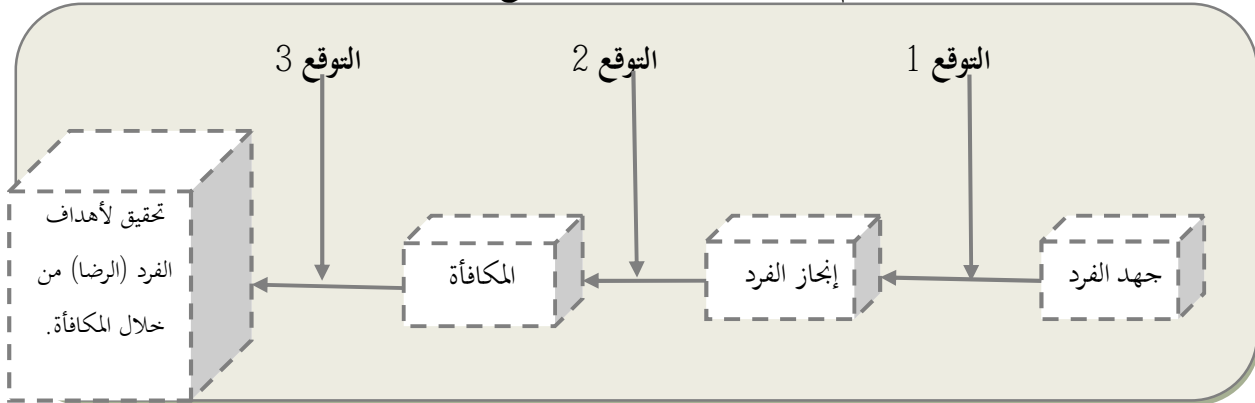
الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

- § الموظفون يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، ويبالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون، مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الموظفين للشعور بعدم المساواة؛
- § تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأمد القصير، والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة؛
- § تغفل النظرية ردود الفعل اتجاه عدم المساواة فيما يتعلق باتخاذ القرار، فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل موظفين مختلفين تجاه نفس القدر من عدم المساواة، مختلفا وليس متشابها.

ثانيا: نظرية التوقع لفكتور فروم (Victor Vroom)

في سنة 1964 قدم (Vroom) نظرية التوقع لدافعية العمل، حيث لعبت دورا هاما، في فكر السلوك التنظيمي، وتبحث هذه النظرية في كيفية التنبؤ ب أو شرح العلاقة بين الوظيفة والجهد الذي يبذله الموظف فيها،¹ وترى أن دافعية الموظف للقيام بسلوك معين دون غيره تتحدد باعتقاد الموظف بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأنه سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية له،² والشكل الموالي يوضح جوهر نظرية التوقع عند (Vroom)

الشكل رقم (3-03): جوهر نظرية التوقع عند (Vroom)



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة وآخرون، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

ويعني هذا أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:³

Ø **التوقع الأول:** ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف، الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا درس وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز؛

Ø **التوقع الثاني:** وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز، فالفرد العامل مثلا يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا؟ أو الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا؟ وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها؛

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة وآخرون، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 242.

³ - نفس المرجع أعلاه، ص: 242.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

Ø التوقع الثالث: ويشير إلى القيمة أو الأهمية التي يعطيها الفرد للمكافأة التي سيحصل عليها فيما إذا كانت عالية أو متدنية، فإذا كانت عالية فإن ذلك يزيد من درجة حفزه، و العكس صحيح.

ومن المساهمات في هذا اصدد ما قدمه (Vroom) وهو التمييز بين المكافآت الخارجية المرتبطة ببيئة العمل، والمكافآت الداخلية المرتبطة بمضمون الوظيفة، وتمثل المكافآت الخارجية بأنها نتائج عوائد العمل والتي تقيم إيجابا والتي تعطى للفرد بواسطة شخص آخر في مجموعة العمل، ومثال على ذلك الأجر، أما المكافآت الداخلية فهي تنبع من قيمتها، وهذه المكافآت والمزايا يكون لها تأثير قوي على سلوك الأفراد، وأنها تمتلك عددا من المزايا كوسائل للتحفيز على الأداء الفعال، ومن هذه المكافآت مشاعر الإنجاز الفردي، المنافسة، المسؤولية الاستقلالية، شعور الفرد بالنمو والتطور، كما أن أولى الوسائل لزيادة احتمال حصول الأفراد على المكافآت الجوهرية من العمل تكمن في الأسلوب الذي من خلاله تقوم المؤسسة بتصميم الوظيفة لأعضائها، أي أن طبيعة العمل ذاته هي المحدد الأول لخبرة الفرد بالمكافآت الجوهرية.¹

ولهذا نجد أن حفز الفرد يعتمد إلى حد كبير على درجة الاحتمالات التي يعطيها الموظف للعلاقات الآتية:²

§ احتمال أن جهده سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب؛

§ احتمال أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المتوقعة؛

§ احتمال أن المكافأة المتوقعة هي المكافأة المطلوبة.

وتعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، مثال ذلك أنه قد يرغب الفرد في وظيفته بالترقي، ليس لأنه هدفا بحد ذاته، وإنما بسبب إدراكه واعتقاده أن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ومكافآت... الخ³

ثالثا: نظرية المساواة لرولس (John Rawls)

إن نظرية المساواة ل (Rawls) سنة 1971 تستند على تصورين لحالة الطبيعة الأولى، حيث الأفراد على حالة سواء عن الفوارق بينهم للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه، أما التصور الثاني، فهو مسألة العقد الاجتماعي، وهنا يتفق الأفراد بأنه لا يوجد امتياز يفضل أحدهم على الآخر، بل أن جميع الأفراد عقلاء أحرار، يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشروعة، واقتسام الواجبات والتبعيات الاجتماعية بشكل منصف وعادل.⁴

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، 2011، ص:313.

² - ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 243

³ - نفس المرجع أعلاه، ص: 243

⁴ - محمد بوقليع، العدالة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص: 14.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

وقد اعتبرت نظرية العدالة (Rawls) بنظرية العدالة التوزيعية التي بناها على ثلاثة مبادئ¹:

Ø مبدأ المساواة في الخيار: الذي يعني أن كل الخيارات الأساسية للشخص يجب أن تساوي خيارات الآخرين مثل: حرية الكلام، حق التصويت، حق امتلاك الملكية الشخصية وغيرها؛

Ø مبدأ الاختلاف: الذي يعني أن المجتمعات فيها عدم المساواة ولكن يجب أن تساعد من هم من الغير منتفعين والغير مقتدرين كالمريض وعلى المجتمع الاهتمام بالاحتاجين؛

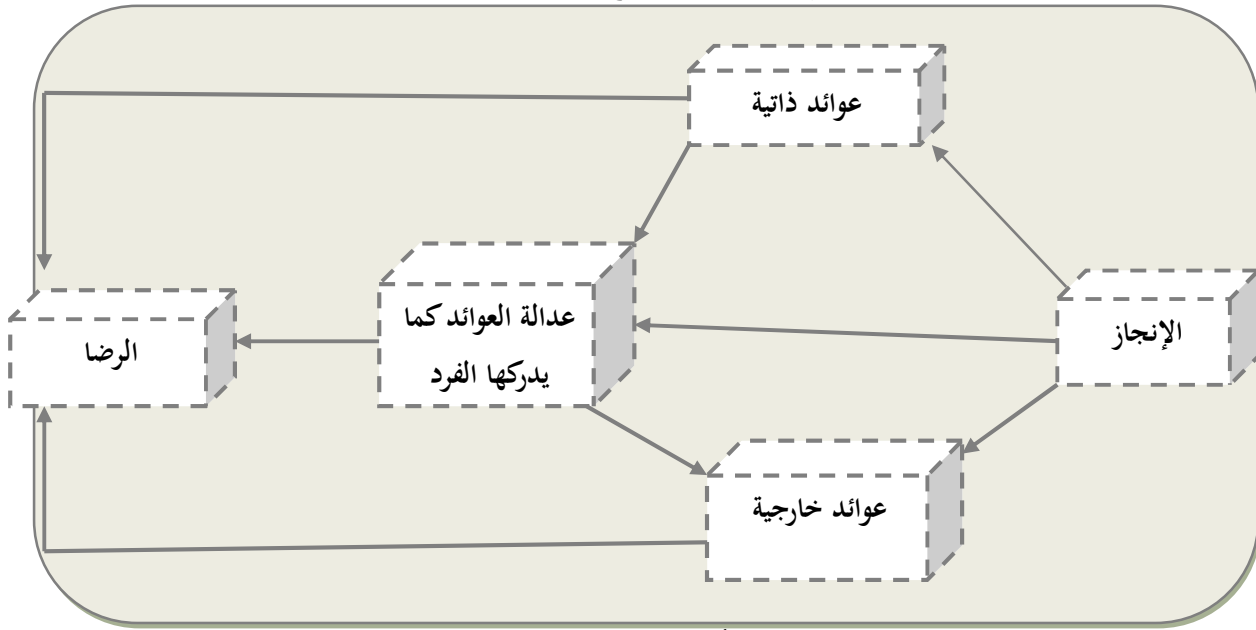
Ø مبدأ المساواة بالفرص: الذي يعني أن كل فرد يجب أن يمتلك الفرصة نفسها للحصول على المناصب أو المواقع الأفضل المعروضة من قبل المجتمع أي يسمح للناس بالتقدم بالمجتمع اعتمادا على جهودهم ومشاركتهم، كما يجب أن يكون لديهم فرص متساوية للتعليم. والتدريب لفسح المجال أمامهم لتطوير مهاراتهم.

رابعا: نظرية العدالة لليمان بورتير وادوارد لولر (Lehman Porter et Edward Lawler)

طور (Porter et Lawler) سنة 1968 نظرية التوقع ل (Vroom) وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد².

والشكل التالي يوضح نموذج (Porter et Lawler)

الشكل رقم (3-04): نموذج (Porter et Lawler)



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 295.

فعندما تكون لدى الموظف معرفة بالعوائد الداخلية لمضمون العمل، فإن الدافعية سوف تتأثر بشكل مباشر وإيجابي، كما أن الدافعية يمكن أن تحدث أيضا عندما ينشأ الرضا الوظيفي، والذي يتم من خلال العوائد سواء

¹ - عبد الحق جبايلي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، الجزائر: جامعة البليدة -2، 2013، ص: 59.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 294.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

الداخلية أو الخارجية، والتي تؤدي إلى الشعور بالعدالة، أما إذا نشأ الإحساس بعدم العدالة فإن الرضا، سوف ينخفض وتقل الدافعية.¹

ويتحدد رضا الموظف، بمدى تقارب العوائد/النتائج المحققة فعلياً للموظف مع العوائد/النتائج التي يعتقد الموظف بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الموظف بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الموظف إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الموظف بأنه يستحقه (عوائد منصفة)، فسينشأ عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.²

رابعاً: نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson)

انطلقت هذه النظرية من الوضع السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، الذي يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسة الإدارية وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، حيث تشير الدراسات عن الإدارة في الولايات المتحدة إلى ممارسات تمييزية في التوظيف ضد الأمريكيين الأفارقة، وغيرهم من المواطنين من الأصول الإسبانية وغيرهم من المهاجرين من الأجناس الأخرى، فإذا كان هذا الشأن التي يتم التمييز بين المواطنين جهازاً نهاراً، ذلك أن بعض الأجهزة الإدارية مغلقة على فئات كبيرة من المجتمع ويتم توزيع الوظائف وفقاً للاعتبارات الاجتماعية والسياسية، بل والاعتبارات العائلية والطائفية والجغرافية، رغم وجود القانون والدساتير التي تنص على أن المواطنين متساوون أمام القانون.³

وقد وضع (Fredrickson) الفرضيات الآتية لنظريته:⁴

- Ø التمثيل البيروقراطي: من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة؛
- Ø حرية التعبير في الصحافة: لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية؛
- Ø قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة: والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

من خلال ما سبق يمكننا القول أنه قد أسهمت النظريات السابقة في فهم وبلورة مفهوم العدالة التنظيمية حيث نجد أن نظرية العدالة ل(Adms) تعتبر من أولى نظريات العدالة التنظيمية حيث تفسر شعور الموظف بالعدالة من خلال مقارنته بين نسبة مدخلاته ومخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات موظف آخر من المؤسسة في نفس الوظيفة،

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 315.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

³ - عبد الحق جبالي، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

⁴ - فالح سلامة اللوزي، درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية، 2009، ص: 29.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

وذلك وفقا لإدراكه للمدخلات والمخرجات، أما نظرية التوقع (Vroom) فتعتمد على قوة توقع الموظف بقدرته بالقيام بعمل معين، وتوقعه للمكافآت التي سوف يحصل عليها، وأنها ذات أهمية له، وطور (Porter et Lawler) نظرية التوقع، وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد، أما نظرية المساواة ل (John Rawls) والتي بينت تصويرين لحالة الطبيعة الأولى، ومسألة العقد الاجتماعي، ونظرية العدالة الاجتماعية (Fredrickson) والتي أكدت على ضرورة تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل للجميع وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز في الأجر والحقوق، ونرى أن مفهوم العدالة التنظيمية جاء مكملا لهذه النظريات، ويعتمد بشكل أساسي على المقارنة، ومدى إدراك الموظفين للمدخلات والمخرجات لإجراء المقارنة، وبالتالي فللعدالة التنظيمية مجموعة من المدركات وهذا ما سوف نتطرق له بالتفصيل في المطلب الموالي.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الموظفين في المؤسسات بإدراك العدالة التنظيمية، والتي تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادًا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في مؤسساتهم،¹ وهناك العديد من العوامل المؤثرة على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، ومن هذه العوامل ما يتعلق ببيئة المؤسسة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة المؤسسة الخارجية،² وفي ما يلي شرح لبعض هذه العوامل:

أولاً: البيئة الداخلية للمؤسسة

تعطي البيئة الداخلية للمؤسسة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها مؤسسة متفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، واختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات يتجسد بالاختلاف في قدراتها ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص والتعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.³

ومن جهة يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقاتها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب في تطبيق العدالة التنظيمية، حيث تسعى المؤسسات إلى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للموظفين، ونشر قيم المساواة والموضوعية والتعاون، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً

¹ - سامر عبد المجيد البشاشة، مرجع سبق ذكره، ص: 434.

² - سعيد محمد عايض الأسمري، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013، ص: 25.

³ - طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 283.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

على إحساس الموظفين وإدراكهم للعدالة التنظيمية،¹ ومن بين عوامل بيئة العمل الداخلية المؤثرة على العدالة التنظيمية نذكر:

1. الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، ويقصد به ذلك النظام الرسمي لعلاقات المهام والوظائف والسلطة والتي تسمح للموظفين في أي مؤسسة بتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة بكفاءة وفعالية، والهيكل التنظيمي هو الوعاء الذي يتم من خلاله أداء الوظائف في ظل علاقات محددة ومنظمة للسلطة، وشبكة اتصالات تسمح بتدفق المعلومات اللازمة في جميع الاتجاهات داخل هذا الوعاء، وتقوم الإدارة في المؤسسة الجديدة أو المؤسسة القائمة بالفعل بتصميم أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والذي يجب أن يتلاءم مع ظروف وإمكانات هذه المؤسسة، وكذلك العوامل البيئية المحيطة بها لذلك فإنه ليس هناك هيكل تنظيمي واحد يمكن أن نعتبره الهيكل التنظيمي الأمثل أو الأفضل والذي يصلح لجميع المؤسسات وبلغة أخرى ليس هناك تصميم واحد للهيكل التنظيمية يجب إتباعه في جميع الأحوال وفي كل الأوقات، ولكن على العكس فإن كل تصميم للهيكل التنظيمي يجب أن يعكس طبيعة وحجم وظروف كل مؤسسة.²

وتجدر الإشارة في هذا المقام لوجود بعض التصورات النظرية التي أشارت إلى احتمال وجود تأثير للهيكل التنظيمي في مدركات الموظفين للعدالة التنظيمية، هذه التصورات اقترحت أن إحساس الموظفين بالعدالة يرتبط جزئياً بنمط الهيكل التنظيمي في المؤسسة، فعلى سبيل المثال اقترح (Sheppard et al) سنة 1993 أن العدالة التنظيمية قد تكون نتيجة طبيعية لنمط الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة بينما اقترح (Greenberg) سنة 1993 بأن الطريقة المستخدمة في بناء الهيكل التنظيمي ذاتها يمكن أن تؤدي تلقائياً إلى ظهور أو غياب مدركات الموظفين للعدالة الإجرائية والتوزيعية، وبذلك فإن الخصائص الهيكلية للمؤسسات: مثل القواعد، العلاقات التنظيمية، المشاركة وغيرها، من السمات التي يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تشكيل مدركات العدالة التنظيمية، وافترض (Cropanzano et al) سنة 1997 أن الهيكل التنظيمي يؤثر في مدركات الموظفين للعدالة التنظيمية، ذلك أنه في ضوء القواعد الإجرائية التي يضمنها الهيكل التنظيمي يتم الحكم على مدى توفر العدالة داخل المؤسسة، وفي دراسة (Schminke et al) سنة 2001 فحصت تجريبياً العلاقة بين الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، الحجم التنظيمي)، والعدالة التنظيمية حيث وجد أن المؤسسات التي اتسمت بقدر أكبر من اللامركزية الإدارية قد تم إدراكها على أنها أكثر عدالة إجرائية مقارنة بالمؤسسات المركزية، وأن المؤسسات الأصغر حجماً قد تم إدراكها باعتبارها أكثر عدالة تفاعلية من المؤسسات الكبيرة.³

¹ - سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، مصر: الدار الجامعية، 2007، ص: 337-338.

³ - عبد المحسن نعساني، اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي والحكوميين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة حلب، العدد (47)، 2007، ص: 05.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

إضافة إلى ما سبق فإن الهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، من خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية منها على سبيل المثال:¹

§ درجة الرسمية (الاعتماد على اللوائح والقوانين المؤسسة للعمل والعمالة)؛

§ درجة التخصص في أداء الأعمال؛

§ نطاق الإشراف على الموظفين؛

§ درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات؛

§ نمط الاتصالات التنظيمية بين وحدات المؤسسة؛

§ نمط تدفق المعلومات داخل المؤسسة؛

§ تسلسل السلطة التنظيمية وأماكن تمرركزها.

2. الاستقطاب

الاستقطاب هو البحث عن الموظفين المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم مجهود المؤسسة المبذول للاستقطاب والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات الوظيفة المعنية المراد شغلها ومن البديهي أنه إذا كانت متطلبات الموارد البشرية المتوقعة تفوق صافي متطلبات الموارد البشرية فإنه يتعين على المؤسسة أن تعمل بجد ونشاط على استقطاب موظفين جدد.²

وتتمثل مصادر الاستقطاب في ما يلي:

أ. **الاستقطاب الداخلي:** تنطوي مصادر الاستقطاب الداخلية، على إتاحة الفرصة للموظفين بداخل المؤسسة، لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متغيرات موقفية فاعلة، وتعتمد هذه المصادر على ما يسمى بـ **المستودع المهاري** - ويعبر المستودع المهاري عن قاعدة البيانات المتكاملة الموجودة بالمؤسسة، والتي توفر كافة البيانات عن الوظائف ببطاقات وصف وظيفي متكاملة، وأيضا بيانات عن كل الموظفين الموجودين بالمؤسسة من حيث السن والخبرة والقدرة والمهارة وغير ذلك من البيانات التي تحدد ملامح خريطة الموارد البشرية، ويتم ذلك عن طريق الترقية أو النقل.³

إن هذه السياسة لها فوائد عديدة منها:⁴

§ خلق علاقات جيدة بين الموظفين والإدارة؛

§ دفع الموظفين في المؤسسة لزيادة الإنتاجية والولاء؛

§ تدعم هذه السياسة احتمالات الاختيار الجيد بسبب توفر المعلومات الوافية عن الموظفين؛

¹ - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية -، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص: 35-36.

² - على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص: 79.

³ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 137-138.

⁴ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007، ص: 71.

§ قلة التكاليف؛

§ معرفة الموظفين بضوابط وإجراءات عمل المؤسسة.

ب. **الاستقطاب الخارجي:** ويتمثل في المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية، من سوق العمل- خارج المؤسسة، وتلجأ المؤسسة لهذه المصادر للتغلب على مشاكل المصادر الداخلية، ولعجزها عن التلبية المناسبة، ومن أهم هذه المصادر: الطلبات الشخصية، الإعلان، وكالات التوظيف... الخ.¹
إن هذه السياسة لها فوائد عديدة منها:²

§ جذب كفاءات وخبرات واستعدادات جديدة؛

§ تغطية النقص الحاصل في قوة العمل الداخلية بسبب عوامل كثيرة منها التقاعد، الإقالة... الخ.

إن إتباع المؤسسة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر الموظفين باهتمام المؤسسة وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم مما يسهم في شعورهم بالرضا الوظيفي، وبما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية ولكن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم.³

3. تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى حيث ثبت ومنذ القدم وجود فروق واختلافات بين الموظفين في المؤسسة ولهذا الفروق تأثير على صلاحية الموظف وحجم عمله وأدائه وكذلك استمراره بالمؤسسة لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس وتقييم أداء موظفيها،⁴ وقد عرفه (جودة): بأنه عملية تقدير أداء كل موظف خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أي مجالات هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للموظف أو جهوده أو سلوكه.⁵

ومن الشروط التي ينبغي توفرها في تقييم الأداء حتى يتماشى مع اعتبارات العدالة التنظيمية:⁶

§ أن يأخذ القائمين على نظام تقييم الأداء بسياسة العلنية في تقديرات تقييم الأداء بدلا من السرية؛

§ وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات الموظفين من تقديرات تقييم الأداء؛

¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 140.

² - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

³ - سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

⁴ - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

⁵ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

⁶ - سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

§ تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع مرؤوسيهم لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف لتحقيق الأداء المنشود.

4. التدريب

يعد التدريب من الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، نظرا لارتباطه بالموارد البشري الذي يعد من أهم أصول المؤسسات المعاصرة، حيث بات شريكا إستراتيجيا في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة، ولقد أصبح مطلبا أساسيا لاستيعاب معطيات الحياة الإدارية وشرطا أساسيا من شروط المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمى، من خلال تطوير الكوادر الإدارية والفنية في القطاعين العام والخاص.¹

وعُرِّف كذلك بأنه عملية منظمة ومستمرة لتنمية مجالات واتجاهات (تنمية المعرفة من المعلومات والمهارات والقدرات والسلوك) الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجات المجتمع في المستقبل من الأعمال وحاجات الموظفين للتنمية.²

إن تصميم وتنفيذ برامج التدريب يمكن أن يمثل مجالا مهما من مجالات إحساس الموظفين بالعدالة أو عدم العدالة التنظيمية، ويزيد إحساسهم بعدم العدالة التنظيمية خاصة نتيجة الممارسات غير العادلة في مجال التدريب والتي يمكن أن تتضمن كل أو بعض المواقف التالية:³

§ التخلص المؤقت من الموظفين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها؛

§ قصر الاشتراك في البرامج المتميزة (سفر للخارج وبدلات سفر ممتعة)، على طائفة معينة من أصحاب النفوذ التنظيمي؛

§ معاقبة المتدرب في حالة الرغبة في تطبيق بعض ما تعلمه في برامج التدريب المختلفة؛

§ اعتبار اجتياز برامج التدريب الشرط الوحيد أو شرطا أساسيا للترقية؛

§ عدم رغبة إدارة المؤسسة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي إكتسبها الفرد في برنامج تدريبي معين.

وعليه نستخلص مما سبق:

§ أن الهيكل التنظيمي من أكثر العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية فعلى سبيل المثال المؤسسات

اللامركزية موظفوها أكثر إدراكا للعدالة التنظيمية من المؤسسات المركزية؛

§ لا بد على المؤسسة من تطبيق الاستقطاب الداخلي بطريقة عادلة خاصة للوظائف في الإدارة العليا؛

¹ - عبد الرحمان طاهر وآخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعة الكهربائية-، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة واسط، العدد (20)، 2015، ص: 431.

² - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 224-225.

³ - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 171-172.

§ لا بد على المؤسسة من وضع إستراتيجية واضحة وعادلة للتدريب؛

§ لا بد من وضوح ودقة وعدالة نظام تقييم الأداء.

ثانياً: البيئة الخارجية للمؤسسة

تنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين رئيسيين من البيئات الفرعية وهما بيئة المهام والبيئة العامة، فبيئة المهام هي البيئة المباشرة أو الجزئية وتشمل كل من العملاء والمنافسين والموردين والموزعين بالإضافة إلى الموارد البشرية في البيئة الخارجية والذين تعتمد عليهم المؤسسة في القيام بأنشطتها، أما بالبيئة العامة فهي مجموعة الأبعاد أو القوى العامة أو غير المباشرة التي تغلف محيط المؤسسة، مثل هذه القوى قد لا ترتبط بالضرورة بجميع المؤسسات أو بنوعيات محددة منها، وتشمل البيئة الكلية أو العامة لغالبية المؤسسات كل من القوى الاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية،¹ وفي ما يلي تأثير متغيرات البيئة العامة على إدراك العدالة التنظيمية.

1. القوى السياسية والقانونية

القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقاً قائماً أو متوقفاً لمنتجاتها، أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة، كالعناية بنمو القطاع الخاص، أو تخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة،² وتمثل الروافد السياسية أحد المتغيرات الحاكمة والمؤثرة على العدالة التنظيمية، فالقوى السياسية تعمل على خلق المناخ المستقر من خلال الجهود التي تبذلها لسن القوانين والتشريعات المنظمة للأعمال، والقوانين التي تحمي مصالح الموظفين³

2. القوى الاقتصادية

تمثل القوى الاقتصادية في بيئة المؤسسات العامة في كافة المتغيرات التي تساهم في الحكم على سلامة ومثانة النظام الاقتصادي العام التي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره، ومن أمثلة هذه المتغيرات مستويات التضخم ومعدلات الفائدة والنتائج القومي العام ومعدلات البطالة وغيرها من العوامل التي تؤثر في الطلب على منتجات المؤسسة، السياسات المالية والنقدية للدولة، بالضرائب على الدخل، بالضرائب على الأرباح،... إلخ،⁴ حيث تؤثر المتغيرات الاقتصادية على إدراك العدالة التنظيمية فمثلاً قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، هذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى لإعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية، خاصة فيما

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 140-146.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات - منظور كلي -، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

³ - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

⁴ - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس الموظفين بالعدالة.¹

3. القوى الاجتماعية

وتتضمن العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة الأعراف، التقاليد، والأطر الأخلاقية، للمجتمع والأفراد، مستوى التعليم، النظرة للمرأة العاملة،... الخ، وهذه تؤثر على بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي،² ومن بين المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: مستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية، الاتجاهات نحو تشغيل الأطفال، وغيرها، فالعدالة السائدة في المجتمع، الأكبر هي نفسها التي تسود داخل المؤسسات، وتعد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المؤسسات.³

4. القوى التكنولوجية

إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في المؤسسات متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية، في البيئة الخارجية، والتي ترتبط بأعمال المؤسسة،⁴ وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المؤسسة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.⁵

¹ - شعبان فرج وسعيدة شيخ، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر: جامعة جامعة البليدة -2-، العدد (07)، 2017، ص: 163.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات -منظور كلي-، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

³ - شعبان فرج وسعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

⁴ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات -منظور كلي-، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

⁵ - شعبان فرج وسعيدة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

المبحث الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

قضايا العدالة أو الإنصاف هي مصدر قلق رئيسي لجميع الموظفين في مكان العمل، فهم في كثير من الأحيان يقارنون بين نسبة مدخلاتهم ومخرجاتهم مع مدخلات ومخرجات زملاءهم في العمل، كما يحكم الموظفون أيضا على عدالة إجراءات اتخاذ القرارات التي يستخدمها المدراء، لمعرفة ما إذا كانت هذه الإجراءات متسقة، وغير منحازة، ودقيقة، وقابلة للتصحيح، وأخيرا، ينظر الموظفون في طريقة معاملتهم من قبل المدراء.¹

وقد كشفت أغلب الدراسات والأبحاث المبكرة التي تناولت العدالة التنظيمية بأنها تتكون من بعدين رئيسيين هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وفي وقت لاحق أضاف الباحثون بعد ثالث وهو العدالة التفاعلية، في حين اعتبره بعض الباحثين بأنه نوع من العدالة الإجرائية، كما أضاف الباحثون بعد رابع وهو العدالة التقييمية وبعد خامس وهو العدالة الأخلاقية، وفي هذا الصدد أشار (Niehoff & Moorman) سنة 1993 أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، وهي في نفس الوقت تعكس المحطات التاريخية التي مرت بها العدالة التنظيمية، وهذا ما سنتناوله في دراستنا.

المطلب الأول: العدالة التوزيعية

استعمل مصطلح العدالة التوزيعية من قبل السياسيين والفلاسفة وغيرهم منذ زمن، طورها (Homans) سنة 1961 وزملائه كمصطلح شبه اقتصادي، واستخدمه (Adams) سنة 1965 أول مرة كمصطلح إداري سلوكي، وقبلها اشترك (Adams) و (Homans) بوضع الأطر العامة لنظرية العدالة الاجتماعية.²

أي أن معظم الدراسات التي حظيت بها العدالة التنظيمية ركزت العدالة التوزيعية فقط وبصفة خاصة في الفترة بين 1950-1970.

أولا: تعريف العدالة التوزيعية: قدمت عدة تعريفات للعدالة التوزيعية نذكر منها

- عُرِّفَتْ بأنها الدرجة التي يتم عندها توزيع المكافآت بطريقة عادلة.³
- كما عُرِّفَتْ بأنها المعنية بنتائج المؤسسة، مثل الرواتب والمزايا، في مكان العمل، وينظر الموظفون بشكل عام في توزيع المكافآت المتعلقة بالعمل والموارد تكون عادلة عندما تكون متسقة مع القواعد المتوقعة للتخصيص مثل: الإنصاف، والمساواة، والحاجة.⁴
- وعُرِّفَتْ أيضا بأنها تعني إدراك الموظفون لعدالة الإيرادات والفوائد التي يحصلون عليها والأعباء التي يقومون بها في إطار عملية توزيع منهجية، وتبحث مبررات العدالة التوزيعية من خلال التركيز على الطبيعة وكمية الإيرادات الناتجة

¹- Timothy A. Judge and Jason A. Colquitt. **Organizational Justice and Stress: the mediating role of work-family conflict**, journal of applied psychology , USA: the american psychological association, vol (89), Issue (03) , 2004 ,P 395.

²- انتصار عباس حمادي الدليمي و الاء عبد الكريم غالب المدو، مرجع سبق ذكره، ص: 51

³- أميرة أحمد الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

⁴- Colquitt, J. A. **On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure**. **Journal of Applied Psychology**, vol (86), Issue (03) , 2001

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

عن الأنشطة البشرية والأفعال والسلوكيات في المؤسسات الإدارية، والمرجعية التي تعتمدها المؤسسة في توزيع هذه الإيرادات والأعباء.¹

- كما عُرِّفَتْ بأنها تتمثل في درجة ارتباط المكافآت والجزاءات بالأداء الوظيفي.²
- كما عُرِّفَتْ أيضا بأنها العدالة المدركة لتوزيع المخرجات التي تحتوي على الشروط والمنافع التي تؤثر على رفاة الموظف.³
- وعُرِّفَتْ أيضا بأنها رضا الموظفين عن نتائج عملهم التي تؤدي إلى الفاعلية التنظيمية.⁴
- وعُرِّفَتْ أيضا بأنها درجة الشعور المتولد لدى الموظفين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المؤسسة بوصفها متحقق.⁵
- وعُرِّفَتْ بأنها مدى عدالة وتناسب توزيع النواتج المختلفة مثل (الدخل، المهام، المسؤوليات، الموارد، المزايا،...) طبقا لتقديرات الموظفين في المؤسسات المختلفة.⁶
- وعُرِّفَتْ أيضا بأنها فن توزيع موارد المؤسسة على موظفيها كافة على أساس انضمامهم للمؤسسة بالتساوي (مثل التأمين الصحي، وتطبيق القوانين والتعليمات بكافة أنواعها....)، وإسهاماتهم (الخبرة، والكفاءة، والمهارة، والأداء....) بتحقيق أهدافها كفاءتها وفعاليتها بما يرضي جميع الأطراف (الموظفين، وأصحاب الأسهم، والمدراء).⁷
- وعُرِّفَتْ بأنها مدى إدراك الموظفين لمدى عدالة توزيع المخرجات التي يتلقونها خاصة المكافآت المادية، وذلك مقابل المدخلات التي يقدمونها للمؤسسة، وطبعاً يكون ذلك بمقارنة أنفسهم بالآخرين في المدخلات والمخرجات على حد سواء.⁸

وهذا ما يؤكد أنه في الحالة التي يكون فيها تقدير الموظف للعدالة مبني على نتيجة المقارنة - وفق إدراكه - بين إسهاماته مقابل العوائد، تسمى هذه الحالة (عدالة التوزيع)، إضافة إلى ذلك يذهب الباحثين إلى تصنيف عدالة التوزيع، وفق مكان تواجد الطرف الآخر في عملية المقارنة، فعندما يكون ذلك الطرف زميل يعمل داخل المؤسسة

¹ -Laith Alqhiwi, organizational justice and its impact on improvement the performance efficiency of the industrial companies a case study of jordanian potash company, dirasat, administrative sciences ,jordan: zarqa university, 2015, P: 345 .

² - أميرة أحمد الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص: 101

³ - أبو القاسم الأخضر حمدي، مرجع سبق ذكره، ص: 547.

⁴ - انتصار عباس حمادي الدليمي و الاء عبد الكريم غالب المدو، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

⁵ - صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

⁶ - أميرة أحمد الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

⁷ - انتصار عباس حمادي الدليمي و الاء عبد الكريم غالب المدو، مرجع سبق ذكره، ص ص: 51- 52.

⁸ - أبو القاسم الأخضر حمدي، مرجع سبق ذكره، ص: 547.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

تصبح (عدالة داخلية)، وعندما يكون الطرف الآخر للمقارنة يعمل في مؤسسة أخرى، تصبح عندئذ (عدالة خارجية)¹.

من خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص التعريف الآتي: العدالة التوزيعية هي مدى إدراك ورضا الموظفين لتوزيع المخرجات (الأجر، المكافآت، الحوافز، الترقيات، المهام، المسؤوليات...)، مقابل المدخلات التي يقدمونها للمؤسسة (قدرات، المهارات، الجهد، الخبرة...)، وذلك بالمقارنة مع طرف آخر (داخل المؤسسة أو خارجها) في نفس الرتبة الوظيفية.

وقد وضع كل من (Folger and Cropanzano) سنة 1998 جانبين أساسيين للعدالة التوزيعية:²

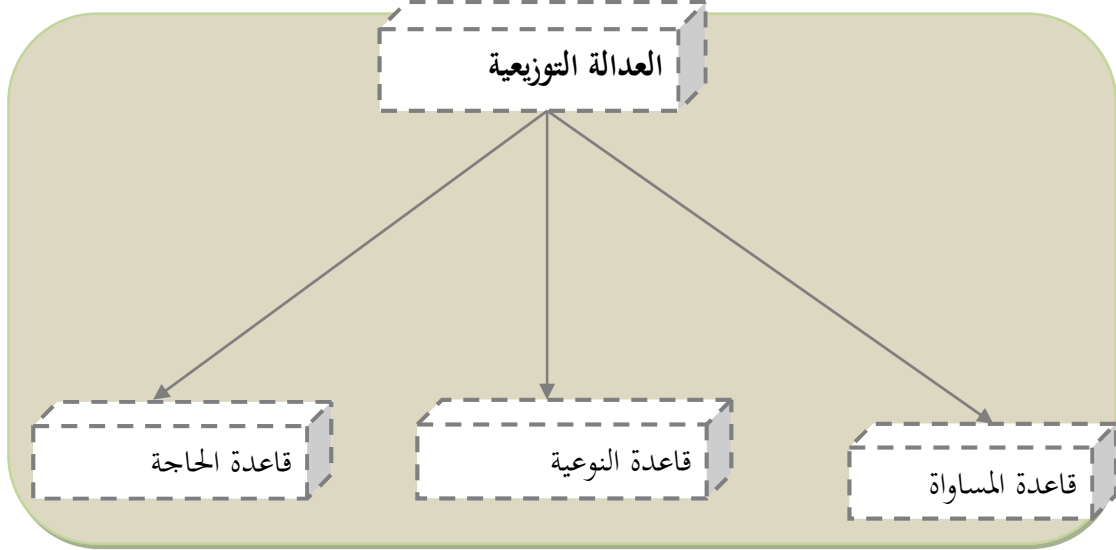
§ جانب مادي (هيكل التوزيعات): يعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الموظف من مكافآت (مزايا عينية)؛

§ جانب اجتماعي (هيكل التعاملات): ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الموظف الذي يحصل على المكافآت.

ثانياً: قواعد العدالة التوزيعية

حدد (Organ) سنة 1988 ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المؤسسات ويمكن إبرازها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-05): قواعد العدالة التوزيعية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

¹ - أميرة أحمد الزهيري ، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

² - عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي، - من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (08)، العدد(03)، 2012، ص: 526.

وفي ما يلي شرح مختصر لهذه القواعد:¹

Ø **قاعدة المساواة:** تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالموظف الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الموظف الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز قاعدة المساواة؛

Ø **قاعدة النوعية:** وتعني أن الموظفين كافة وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، والعرق، والقابلية) يجب أن يتساوواً بفرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات الموظفين جميعهم داخل المؤسسة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بحدوث تجاوز هذه القاعدة؛

Ø **قاعدة الحاجة:** تقوم على فكرة تقديم الموظفين ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، فمثلاً إذا أرادت المؤسسة زيادة الأجور وكان هناك موظف ولديه التزامات عائلية واجتماعية مؤكدة، وموظف آخر لا توجد لديه هذه الالتزامات، وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن الموظف الأول يجب أن يقدم على الثاني، وإذا حصل العكس فإن الموظف الأول سيشعر بتجاوز هذه القاعدة.

ثالثاً: الحساسية للعدالة التوزيعية

كما يرى البعض أن هناك اختلافاً بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو مدى توازن معادلة العوائد والمساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة:²

Ø **المؤثرون أو المعطاءون:** هم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه؛

Ø **الوسطيون أو المساوون:** هم مجموعة من الموظفين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة تبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) وحالة عدم التوازن والقلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)؛

Ø **الذاتيون أو الأنانيون:** هم مجموعة من الموظفين يجنون الأخذ بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

¹ - عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي، - من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص: 526.

² - صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

ويمكن لإحساس الموظفين بعدم عدالة التوزيع مقارنة بما بذلوه من جهد، أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين الموظفين من جهة، وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى، ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة بشكل أفضل، يجب تقدير الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر الموظفين، فإن زادت تلك الأهمية لدى الموظفين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للموظفين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم.¹

رابعاً: كيفية تطبيق عدالة التوزيع

من أجل تحقيق الاستفادة من نظرية العدالة هناك العديد من الأمور التي يجب مراعاتها:²

Ø **تجنب دفع أجور أقل مما يجب:** فالمؤسسات التي تحاول تخفيض التكاليف من خلال إعطاء أجور أقل مما يجب قد تدفع الموظفين إلى مسالك مختلفة منها: السرقة، واستقطاع الكثير من أوقات العمل للراحة، وتخفيض الإنتاج، كما يعبر الموظفون عن استيائهم من عدم العدالة في الأجر بصورة متطرفة، من خلال الإضراب أو ترك العمل؛

Ø **تجنب دفع أجور أعلى مما يجب:** يعتقد البعض أن إعطاء الموظفين أجوراً أعلى مما يجب قد يدفعهم إلى الاجتهاد في العمل بدرجة أكبر مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج إلا أنه في الغالب قد يحدث العكس، أولاً لأن التحسن في الإنتاجية قد يكون مؤقتاً، فمع مرور الوقت يشعر الموظفون أنهم يستحقون ما يحصلون عليه مما قد يدفعهم إلى تخفيض الإنتاج إلى المستوى العادي، أما ثانياً لأن إعطاء البعض فوق ما يستحق يعني أن الباقي وهم الأغلبية يحصلون على أقل من حقهم مما يمكن أن يدفعهم إلى تخفيض مستوى الأداء وخلق حالة من عدم الرضا؛

Ø **أن يكون هناك وعي لرؤية الموظفين للعدالة وإدراكهم لها:** حيث أن هؤلاء الموظفين يتخذون قرارات تتعلق بالعدالة عندما يقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم بمدخلات ومخرجات الآخرين، فقد يكون الآخرون موظفون في نفس المؤسسة أو في مؤسسات أخرى، ويمثل هذا الواقع تحدياً للمديرين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية الذين لا يستطيعون التحكم في أجور وامتيازات المؤسسات الأخرى.

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص النقاط الآتية:

§ تعتبر العدالة التوزيعية حجر الزاوية للعدالة التنظيمية؛

§ تتعلق العدالة التوزيعية بالدرجة الأولى بعدالة المخرجات خاصة المكافآت المالية؛

§ إدراك الموظفين للعدالة التوزيعية أمر في غاية الأهمية فهذا ينعكس على درجة الرضا الوظيفي؛

¹ - سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2007، ص: 148.

² - مراد رمزي خرموش، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

§ لفهم أثر العدالة التوزيعية يجب تقدير الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية للموظفين؛

§ إدراك الموظفين للعدالة التوزيعية يتوقف على أساس وجود معايير عادلة لتقسيم المخرجات على الموظفين وفقا

لمدخلاتهم.

المطلب الثاني: العدالة الإجرائية

أشتق مفهوم العدالة الإجرائية من حقل الدراسات القانونية في منتصف السبعينيات بالاعتماد على ما نشره، كل من (Thibaut et Walker) سنة 1975 في كتابهما (العدالة الإجرائية: التحليل النفسي) الذي وضحا فيه ردود أفعال المتنازعين قانونيا، إذ حققا في نزاهة الإجراءات التي يتم فيها تسوية النزاعات القانونية في نظاميين مختلفين، النظام الأول هو نظام أجزاء الخصم، الذي تستعمله البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية كثيرا، التي تكون فيها الأطراف في النزاع القانوني تحمل المسؤولية لتطوير وتقديم الحجج في المحكمة، وكان النظام الثاني هو نظام الأجراء التحقيقي، والذي تستعمله معظم الدول الأوربية، وفيه يكون القاضي مثلا متخذ القرار أو وكلائه مسؤولين عن تطوير وتقديم الحجج، ولقد لاحظا أن المتنازعين وحسب تأثيرهم في كل مراحل التسوية القانونية يمكن أن يدركوا العدالة الإجرائية، من خلال شكليين من السيطرة، يتعلق بمدى السلطة التي لدى المتنازعين على عملية اتخاذ القرارات ويشار إليه بالسيطرة على العملية، أما الشكل الثاني فيدور حول مدى القدرة التي لديهم للتأثير على القرار ويشار إليها السيطرة على القرار، واقترحا في بحثهم أن المتنازعين كانوا على استعداد للتخلي عن السيطرة في مرحلة القرار، ما داموا يستطيعون السيطرة على مرحلة العملية والسبب وراء ذلك إذ أدركوا أن لديهم التحكم في العمليات سوف ينظرون إلى الإجراءات على أنها عادلة، وعلى الرغم من تقديم مفهوم العدالة الإجرائية في البيئة القانونية، لكنه حظي باهتمام الباحثين على نطاق واسع ومنهم الباحثين في علم الإدارة، ويعود الفضل إلى (Leventhal) سنة 1980 وزملائه في توسيع مفهومها.¹

أولا: تعريف العدالة الإجرائية: قدمت مجموعة من التعاريف للعدالة الإجرائية نذكر منها:

- عُرِّفت بأنها عبارة عن إدراك الموظفين لعدالة العمليات والأساليب المستخدمة في القرارات التي تمسهم، مثل تلك المتعلقة بدفع الأجور، والترقيات، والعقاب.²
- كما عُرِّفت بأنها إيدراك عدالة الوسائل المستخدمة لتحديد مقدار المكافآت.³
- وعُرِّفت أيضا بأنها الطرق المحددة والأساسية لإدراك الموظفين للعدالة الإجرائية، ومدى إحساسهم بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المؤسسة في تحديد من يستحق الكفاءة هي إجراءات عادلة وتعكس في الوقت ذاته التصور الذهني

¹ - ضياء فالح بناي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 78-86.

² - Vincent Rousseau et Salwa Salek, Caroline Aube, **Distributive Justice, Procedural Justice, and Psychological Distress: The Moderating Effect of Coworker Support and Work Autonomy**, Journal of Occupational Health Psychology, U. S. A: American Psychological Association Vol (14), No, (03), 2009, p: 309

³ - انتصار عباس حمادي الدليمي، الااء عبد الكريم غالب المدو، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالموظف.¹

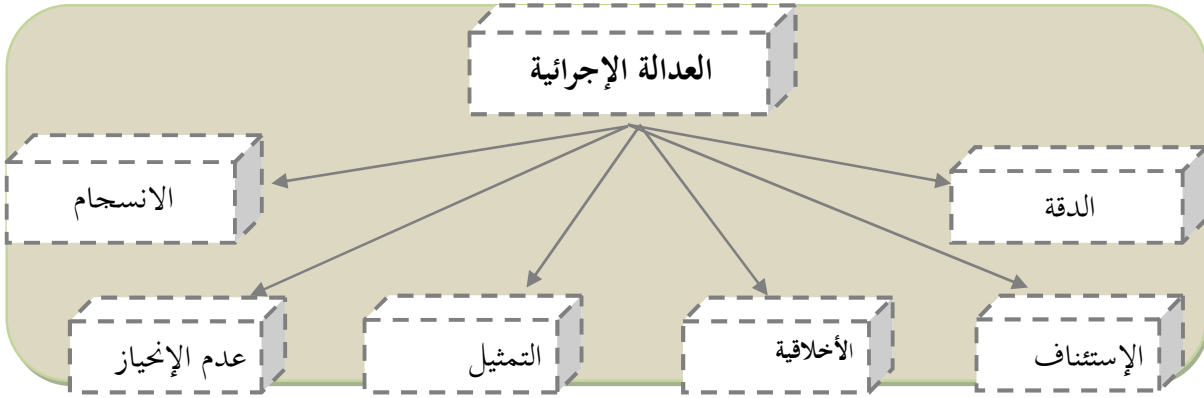
- وعُرِّفت أيضا بأنها الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين.²

وعليه نستخلص التعريف الآتي: العدالة الإجرائية هي مدى إدراك الموظفين لعدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التي تستخدم في تحديد المخرجات (الأجور، المكافآت، الترقية....).

ثانيا: قواعد العدالة الإجرائية

حدد (Leventhal) في دراسته سنة 1980 ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المؤسسات،³ كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-06): قواعد العدالة الإجرائية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

وفي ما يلي شرح مبسط لهذه القواعد:⁴

- Ø قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه؛
- Ø القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة؛
- Ø قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة؛
- Ø قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار؛
- Ø قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة؛

¹ - عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن: المجلد (40)، العدد (01)، 2013، ص: 39.

² - سلامة عبد الله خلف الطعامسة وعبد الحفيظ علي حسب الله، اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ)، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان: جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، المجلد (16)، العدد (02)، 2015، ص: 18.

³ - صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

⁴ - نفس المرجع أعلاه، ص: 15.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

Ø قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الموظفين في كل الأوقات.

يلاحظ من طرح (Leventhal) أن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان وأثقال متساوية في أغلب الأحيان وأن الأفراد يلجؤون بصورة تلقائية على تفضيل قواعد معينة دون الأخرى، وفقا لمقتضيات الموقف، ويشير كل من (الفهداوي والقطاونة) 2004 على أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر تتمثل: بالقواعد والمعايير الرسمية للإجراءات، وشرح الإجراءات وعملية صنع القرار، والتفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار، عليه فإن كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.¹

ثالثا: محددات عدالة الإجراءات

حُدِّدَت مجموعة من المحددات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الموظف والتي تتضمن ما يلي:²

§ **وحدة الهدف:** المؤسسة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح؛

§ **المساواة:** كل الموظفين لا بد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادي، ويؤدي عدم الإلتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور الموظفين بعدم العدالة التنظيمية؛

§ **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة الموظفين وترتبط السلطة بالمسؤولية وهي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية؛

§ **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وتظهر أهمية خاصة لهذا المحدد؛

§ **المركزية:** تركيز سلطة اتخاذ القرار على يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص النقاط الآتية:

§ تتعلق العدالة الإجرائية بمدى إدراك الموظف لوضوح ودقة وعدالة الإجراءات المطبقة؛

§ العدالة الإجرائية تؤثر إيجابا أو سلبا على العدالة التوزيعية، وذلك لأن المخرجات تتحد في ضوء الإجراءات المتبعة.

¹ - خالدية مصطفى عطا آخرون، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (23)، 2014، ص: 133.

² - حمزة معمري، مرجع سبق ذكره، ص: 71-72.

المطلب الثالث: العدالة التفاعلية

نتيجة للجهود المتواصلة في الدراسات الخاصة بالعدالة الإجرائية ظهر شكل جديد من أشكال العدالة يسمى بعدالة التفاعلات، وكانت بداية ظهوره منتصف الثمانينيات، فعلى الرغم من أن جميع مفاهيم العدالة الإجرائية تركز على العدالة في الإجراءات ذاتها، فإن عدالة التفاعلات تركز على العناصر الاجتماعية التي يتضمنها تنفيذ هذه الإجراءات،¹ حيث تعد العدالة التفاعلية شكل آخر من العدالة التنظيمية، والتي بدأت بالظهور كعامل مستقل في أبحاث العدالة مثل (Bies & Moag) سنة 1982،² التي أظهرت أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون عند تطبيق الإجراءات بالنسبة لمدى إدراكهم للعدالة، حيث يتأثر إدراك الموظفين للعدالة التفاعلية بناء على مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، ومدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته والانفتاح وتجنب سلوكيات التسييس التنظيمي مع الموظفين، ومدى احترام صاحب السلطة للموظفين، والتقدير الشخصي والاعتبار لهم، ومدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة والأدب في تعامله مع الموظفين.³

وعليه ظهرت العدالة التفاعلية كبعد مهم في العدالة التنظيمية ونوه أنه من خلال هذه الدراسة سوف نستخدم مصطلح العدالة التفاعلية بدلا من العدالة التعاملية.

أولاً: تعريف العدالة التفاعلية قدمت مجموعة من التعريفات للعدالة التفاعلية نذكر منها ما يلي:

- عُرِّفَتْ بأنها معتقدات أو أفكار الموظفون بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات.⁴
- وعُرِّفَتْ على أنها تعبير عن مدى إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي تحصل عليها عندما ما تطبق عليه الإجراءات.⁵
- وعُرِّفَتْ كذلك بأنها المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون من قبل صانعي القرار المتعلق بإجراءات اتخاذ القرار.⁶
- كما عُرِّفَتْ أيضا بأنها الصورة الثانية من العدالة الإجرائية، وهي تعني الاهتمام بمصالح المرؤوسين، وتقديم تفسيرات كافية للقرارات، وإظهار المشاركة الوجدانية تجاه مشاكل الآخرين.⁷

1 - أميره أحمد الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

2 - انتصار عباس حمادي الدليمي والاء عبد الكريم غالب المدو، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

3 - حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص: 30-31.

4 - أميره أحمد الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

5 - خالدية مصطفى عطا و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

6 - انتصار عباس حمادي الدليمي والاء عبد الكريم غالب المدو، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

7 - أميره أحمد الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

- كما عُرِّفت أيضا بأنها تعكس مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وفي العديد من المجالات فإن الطريقة التي يتعامل بها الشخص أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء والإجراءات إنهاء الخدمة)، يمكن أن تؤثر على الإحساس هذا الشخص بالعدالة.¹

من خلال ما سبق نستخلص أن: العدالة التفاعلية هي مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية، وذلك من خلال التبرير المقبول والمنطقي الذي تقدمه المؤسسة بشأن قراراتها بالإضافة إلى احترام الرئيس للمرؤوسين، والتقدير الشخصي والاعتبار لهم، ومدى التزام صاحب السلطة بحدود الباقة والأدب في تعامله مع الموظفين. واهتمامه بمصالح المرؤوسين.

وتعتبر عدالة التفاعلات امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الموظفين التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على درجة من المصادقية والاحترام والدبلوماسية بمعنى آخر جودة التفاعل المتبعة من متخذي القرار،² لذا فإن عدالة التفاعل تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والموظفين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً، كما أنها تعكس مقدار الاحترام التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار، وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار،³ وهناك ارتباط بين العدالة التفاعلية والاتصال بين الأشخاص والمرتبطة بالإجراءات التنظيمية فهي تهتم بكيفية إيصال المعلومات والقرارات المتعلقة بعملهم الوظيفي وان يتم معاملتهم بكل احترام وتقدير.⁴

ثانياً: مكونات العدالة التفاعلية إن العدالة التفاعلية تحتوي على مكونين هما:⁵

Ø **الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع الموظفين لمشاعرهم وحفاظهم على كرامتهم.

Ø **التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية:** وتعني قيام المؤسسة بتزويد الموظفين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم، وطبقاً لهذا المفهوم يتوقع أن يشعر الموظفون بعدم العدالة حين يخفق ممثلي التنظيم في تزويدهم بمبررات وتفسيرات واضحة للقرارات المتخذة، وكذلك عند إخفاق ممثلي التنظيم في معاملتهم على أساس من الاحترام والصراحة مع مراعاة حدود اللباقة والأدب.

¹ - عبد الحق جبالي ، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

² - عبد الكريم السكر، أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن: المجلد (40)، العدد (20)، 2013، ص: 413-414.

³ - نفس المرجع أعلاه، ص: 414.

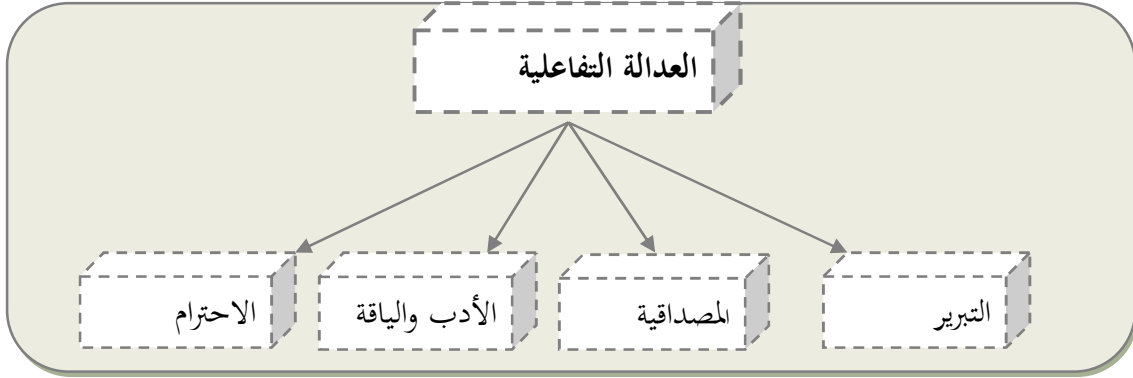
⁴ - حاكم جبوري علك الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

⁵ - عمر محمد دزه، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، سوريا: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص: 45-47.

ثالثاً: مبادئ العدالة التفاعلية

هناك أربعة مبادئ للعدالة التفاعلية حددها (Bies & Moag) سنة 1986 والتي يمكن إبرازها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-07): مبادئ العدالة التفاعلية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

وفي ما يلي شرح لهذه المعايير:¹

Ø **الصدق:** حيث يجب أن تفسر المعلومات بدقة، ومرونة، وتقدم بشكل صريح ومباشر؛

Ø **الاحترام:** حيث يجب أن يعامل الموظفون باحترام، وبدون إهانة وبدون أي سلوك جاف؛

Ø **اللباقة:** حيث يجب على المسؤولين الإحجام عن طرح الأسئلة والقضايا غير اللائقة، كالسؤال عن عمر الموظف، أو أي أسئلة قد تعطي مدلولات سلبية للموظف؛

Ø **التبرير:** حيث يجب أن تقدم الإدارة التوضيح المناسب للقرارات المتخذة ومخرجاتها، فغياب التبرير قد يشعر الموظف بالظلم حتى لو كان القرار صحيحاً، كما يجب على المؤسسة في حالة إدراك عدم العدالة من قبل الموظفين فلا بد من وجود نوع من المساءلة الاجتماعية مثل: التفسيرات، أو الاعتذار، سواء شفهي أو مكتوب، وغيرها من الأساليب التي تخفف حدة الغضب.

من خلال ما سبق نستخلص ما يلي:

§ إذا كانت العدالة الإجرائية هي عدالة الإجراءات المطبقة في المؤسسة فإن العدالة التفاعلية هي عدالة المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات وتقديم المبررات الكافية والمقنعة لهذه الإجراءات وبالتالي فالعدالة التفاعلية هي امتداد للعدالة الإجرائية؛

§ العدالة التفاعلية تعكس جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؛

§ التبرير المقنع الذي تقدمه المؤسسة للمرؤوسين بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب الموظفين؛

§ لا بد أن يتصف الرئيس الإداري بمبادئ العدالة التفاعلية وهي التبرير المقنع، المصداقية، الأدب واللباقة، الاحترام؛

¹ - أميرة أحمد الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 107-108.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

§ هناك ترابط قوي بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، فهي ليست منفصلة تماما، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.

المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

بعد أن تطرقنا في ما سبق لكل من جودة الحياة الوظيفية، الأنماط القيادية الحديثة، العدالة التنظيمية، سنحاول في هذا المبحث تحليل العلاقة النظرية بين هذه المتغيرات، حيث سنحاول البحث في العلاقة بين كل متغيرين وفق نتائج الدراسات السابقة، ثم سنحاول إعطاء كيف تساهم القيادة الإدارية بصفة عامة في تحقيق أبعاد (QWL)، وكيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية، وأخيرا كيف تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق بعض مقاييس جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الأول: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية

من خلال هذا المطلب سوف نحاول تحليل طبيعة العلاقة النظرية بين الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) و (QWL)، وذلك من خلال التطرق للعلاقة وفق الدراسات السابقة، ثم التطرق لمساهمة القائد الإداري في تحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

أولا: العلاقة وفق الدراسات السابقة

إن (QWL) أمر ضروري للمؤسسات لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم، حيث تعترف فيها المؤسسات بمسؤوليتها عن تطوير ظروف العمل مما ينعكس إيجابا على الموظف والمؤسسة، وقد أكدت الدراسات التي أجريت أن أساليب القيادة المختلفة تؤثر على فعالية المؤسسة والأداء، فوجود قائد فعال يؤثر على أتباعه بطريقة مرغوبة لتحقيق الأهداف ويضمن مشاركة الموظف مما ينعكس على (QWL).¹

وقد لخص كل من (Nanjundeswaraswamy- Et Swamy) الأبحاث التي أجريت على أساليب القيادة وتأثيراتها على رضا الموظفين، وجماعات العمل، والتغيير التنظيمي والأداء الوظيفي والجدول التالي:

الجدول رقم (3-01): بعض الدراسات حول القيادة وتأثيراتها

المكونات التي تؤثر عليها	أساليب القيادة	الباحث
الرضا الوظيفي	القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الحرة	Yair Berson Jonathan Linton (2003)
الأداء الوظيفي، أخلاقيات المهنة	القيادة التحويلية والقيادة التبادلية	Goh Yuan Sheng Victor, Geoffrey N. (2005)
التغيير التنظيمي	القيادة التبادلية والقيادة التحويلية	Lirong Long Minxin Mao(2008)
التعاون التنظيمي	القيادة التبادلية	Hsien-Che Lee (2008)

¹-Nanjundeswaraswamy et Swamy, Aliterature Review on Quality of Work Life and Leadership Styles, International Journal of Engineering Research and Applications, Vol (02), Issue (03), 2012, p: 1053

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

الإبداع المؤسسي	القيادة التحويلية	Vi-Wen Liu (2008)
الثقافة التنظيمية	القيادة الكاريزمية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة الفريق.	Chung-Hsiung Fang, Sue-Ting Chang, Guan-Li Chen (2009)
الإبداع، الاتصال، مشاركة المعرفة.	القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخيرة، القيادة الاستبدادية.	Duanxu Wang Huijuan Xue Jie Xu (2009)
العمل الجماعي (في مجال الاتصالات والتعاون والتماسك) الأداء	القيادة التبادلية والقيادة التحويلية	Li-Ren Yang and Yen-Ting Chen (2010)
الرضا الوظيفي	القيادة التبادلية والتحويلية	M.L. Voon, M.C. Lo, K.S. Ngui1, N.B. Ayob (2011)
مناخ الإبداع، الاستقلال الوظيفي، تحدي العمل.	القيادة التبادلية، القيادة التحويلية	Lu Ye, Deng Junye, Ma Yan (2011)

Source: Nanjundeswaraswamy et Swamy, aliterature review on quality of work life and leadership styles.

Op-Cit, pp : 1056-1057

يلاحظ من الجدول (3-01) أن أساليب القيادة خاصة التحويلية والتبادلية تؤثر على الرضا الوظيفي والالتزام والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمي وبالتالي تؤدي إلى (QWL).

- وفي دراسة (Helmiatin) سنة 2014 فقد أكد أن قائد المؤسسة يلعب دورا هاما لجعل الموظفين يقومون بوظائفهم بالشكل الجيد، لكي تحقق المؤسسة أهدافها، ويحتاج إلى أن يكون قادر على خلق بيئة جيدة تدعم عمل الموظفين، وذلك لن يكون إلا من خلال القيادة التحويلية، حيث أن القائد التحويلي قادر على خلق التحول الإيجابي لموظفيه وزيادة كفاءتهم وهذا من شأنه أن يزيد من (QWL)، وكانت أهم نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت بجامعة (Terbuka) وجود أثر إيجابي بمستوى مرتفع للقيادة التحويلية على (QWL).¹

- أما في دراسة (Nazem and Entezari) سنة 2014 فقد أكد أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) و (QWL)²

- وفي سنة 2015 أجرى الباحثان (Nanjundeswaraswamy and. Swamy) دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالهند، حيث اقترح الباحثان نموذج للدراسة يجمع بين المتغيرات، حيث تتكون جودة الحياة الوظيفية من تسعة أبعاد هي: بيئة العمل، ثقافة المؤسسة والمناخ التنظيمي، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير،

¹ -Helmiatin The Implementation of Transformational Leadership and Quality of Work life toward Organizational Citizenship Behavior , International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol (05), Issue (05), 2014, p: 339:

² -Fattah Nazem and Monir Sadat Entezari, Prediction of Employee Quality of Work Life Based on The Leadership Styles (Transformational And Transactional) At The Ministry Of Education, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol (04), Issue (04), 2014 ,p:3365

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

التعويضات والمكافآت، المرافق، الرضا الوظيفي والأمان، الاستقلالية في العمل، كفاية الموارد. وتتمثل أنماط القيادة في: القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.¹

وخلصت الدراسة إلى:²

§ مكونات (QWL) مثل بيئة العمل، العلاقة والتعاون، استقلالية العمل لديها ارتباط كبير مع أسلوب القيادة؛

§ مكونات (QWL) مثل التدريب والتطوير، التعويض والمكافأة، والمرافق، والرضا الوظيفي والأمن الوظيفي وكفاية الموارد لا ترتبط مع أسلوب القيادة؛

§ أساليب القيادة لها تأثير على الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي؛

وعليه نستخلص أن نتائج الدراسات السابقة أكدت على وجود علاقة ايجابية بين أسلوب القيادة وجودة الحياة الوظيفية.

ثانيا: مساهمة القائد الإداري في تحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية

من خلال هذا الجزء سنحاول معرفة كيف يساهم القائد الإداري في تحقيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

1. علاقة القائد الإداري بمنح المكافآت

يتحكم القائد الإداري من خلال مركزه الرسمي، في المكافآت والمنح المختلفة وغيرها من الوسائل التي تحقق إشباع رغبات الموظفين تحت إشرافه، وإذا ما استطاع أن يحقق لهم رغباتهم وحاجاتهم الملحة، فإنه سيقفز بالإنتاجية قفزة كمية ونوعية، وهذا الأمر يتطلب منه وبالضرورة الربط بين مجموعة الظروف والمتغيرات، المحيطة بالموقف داخل العمل، أو خارجه، فالقائد الإداري وهو يعمل على تحقيق إشباع حاجات الموظفين من خلال منح المزايا والمكافآت، أن يدرك بأن للوعد بالمكافأة والتهديد بالتأديب من أثر نفسي، في خلق الفكرة بوجود سلطة للقائد الإداري على موظفيه، ومن هنا تظهر الياقة والكياسة والحنكة عند منح المكافآت، أو توقيع الجزاءات، كما أن على القائد الإداري، أن لا يتبع أسلوب المساومة عند منحه بعض المكافآت لموظفيه، لأن في أسلوب المساومة ما يجعلهم يشعرون بالخضوع، فإشعار الموظفين بالجميل، له نفس الآثار التي تترتب على إشعارهم بالسلطة والسيطرة من قادتهم، وذلك كله يهدد حاجاتهم الذاتية التي نمت مع توافر عوامل النضج عندهم، ويعيق تطور شخصياتهم إلى شخصيات ناجحة ومستقلة، لهذا فإن أسلوب القائد الإداري في منح المكافآت يلعب دور كبير في تحقيق (QWL).³

¹ - Nanjundeswaraswamy and. Swamy , **Leadership styles and Quality of Work Life in SME**, Management Science Letters, International Journal of Industrial Engineering Computations, 2015,; p: 05.

² - **Même Référence Di-dessus**, pp : 10-11

³ - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

2. علاقة القائد الإداري بتصميم الوظيفة

إن القائد الإداري الكفاء هو الذي يتمكن من ترجمة السياسات على شكل أهداف وممارسات عملية تسمح بتحسين سير الإدارة ووضع الموظفين فيها، وعليه فإن القائد الذي يبرز اهتمامات واسعة في إدارة الموارد البشرية بإمكانه تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تحققت كافة الشروط من كفاءات ووسائل، ومن بين هذه الممارسات تصميمه للوظائف ويقصد بذلك التعرف على مختلف الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيفها وتحديد الأعباء والمسؤوليات الملقاة على شاغلها وتصميم الوظيفة بشكل يتناسب وقدرات ومهارات الموظف الذي يشغلها.¹

3. علاقة القائد الإداري بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

مما لا شك فيه أن نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة له الدور الكبير في بلورة مستوى ونوع المشاركة المتاحة للموظفين، إذ أن مجال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يزداد مع توجه قبول القائد الإداري لمبدأ المشاركة والذي يعبر عن نمط ذلك القائد، فالإدارة التسلطية لا تسمح بالمشاركة في حين تزداد مع استمرار توجهه نحو الإدارة الديمقراطية، إن مشاركة الموظفين تعني حصولهم على قدر أكبر من القوة،² ولو رجعنا إلى وجهة النظر التسلطية (الأوتوقراطية) للإدارة فإنها تنظر إلى القوة تحت مبدئين:³

§ إن قانون القوة ينص على إما أن تمتلك كل القوة أو لا تكون لديك أية قوة، أي إما أن تكون مسيطراً أو مسيطراً عليك، أو أنك تقود أو تقاد؛

§ إن القوة مقدار ثابت فزيادتها لدى جماعة العمل سيؤدي إلى انخفاضها لدى جماعة أخرى غير أن وجهة النظر التي تؤمن بالمشاركة ترى أن القوة يمكن تزداد لدى الطرفين (القائد والأتباع)، عند تبني نهج المشاركة، فالقوة يمكن أن تأتي من الأفراد المشاركين وخلال القنوات الرسمية وغير الرسمية.

4. علاقة القائد الإداري ببرامج الصحة والسلامة المهنية

إن وضع وتنفيذ السياسات والممارسات الرامية إلى النهوض بمستويات الصحة والسلامة المهنية في أي مؤسسة قضية هامة تعني جميع الموظفين، ولكن الأطراف التي تلعب الدور الرئيسي في هذا المجال هي: إدارة الموارد البشرية القادة الإداريون والموظفون، حيث يستطيع القادة الإداريون وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية الارتقاء والنهوض بمستويات الصحة والسلامة المهنية أثناء إعداد السياسات والأهداف حين إعداد الخطط الإستراتيجية، ولكي يكون لهذه السياسات والأهداف تأثير إيجابي، يجب على كل فرد توجيه جهوده نحو بناء ثقافة تقييم حياة الموظف وسلامته وصحته، وهنا يتطلب من القادة الإداريين أن لا يكتفوا بتوضيح أهمية الصحة والسلامة المهنية، ولكن ينبغي أن يوضحوا لماذا هي مهمة؟ ومن ناحية أخرى ومن الضروري تشجيع السلوكيات الإيجابية الآمنة الصحية وأن تتم

¹ - رضا تير، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

² - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

³ - نفس المرجع أعلاه، ص: 220.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

مكافأتهما، وأيضاً معاقبة السلوكيات الغير الآمنة المتكررة، وبهذا يتفهم الموظفون الرسالة، ويزداد وعيهم وإدراكهم بقضايا الصحة والسلامة المهنية.¹

وتتمثل مسؤوليات القادة الإداريون في:²

§ إدراك الآثار الإستراتيجية لتحسين الصحة والسلامة المهنية؛

§ التطوير الإستباقي للصحة والسلامة المهنية باعتبارها قيماً محورية في ثقافة المؤسسة؛

§ تشجيع الموظفين للإبلاغ عن أي ظروف عمل غير آمنة/غير سليمة، واقتراح سبل تحسين السلامة في العمل؛

§ الامتناع عن منح حوافز للسلوكيات غير السليمة وغير الآمنة؛

§ المساعدة في تدريب الموظفين على إجراءات وممارسات الصحة والسلامة المهنية؛

§ الإشراف على تطبيق إجراءات وممارسات الصحة والسلامة المهنية واستخدام وسائل الوقاية والحماية ضمن مجال العمل.

5. علاقة القائد الإداري بجماعة العمل

إن جماعة العمل هي صلة الوصل بين الأفراد الذين ينتمون إليها من جهة وبين المؤسسة التي تنتمي إليها الجماعات من جهة أخرى، وهي دائمة التغيير في مهامها وعدد أعضائها وعاداتها وتقاليدها،³ ويتم تطويرها من طرف القيادات الإدارية من خلال مجموعة من الطرق أهمها:⁴

§ تدريب الموظفين على مهارة الاتصال؛

§ عقد الاجتماعات لتحسين العلاقات بين الموظفين؛

§ تكوين فرق العمل لتصميم الأهداف الجماعية؛

§ اتخاذ القرار الجماعي؛

§ مهارات التنسيق والتكامل مع الجماعات الأخرى ومنحها مزيداً من السلطات واللامركزية والديمقراطية.

المطلب الثاني: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة والعدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من أكثر المواضيع بحثاً في مجال الموارد البشرية، وعلم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن أنماط القيادة الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية)، لها علاقة بالعدالة التنظيمية وفي هذا المطلب سنحاول تحليل طبيعة هذه العلاقة وفق الدراسات السابقة، ثم نتناول علاقة كل من القيادة التحويلية والتبادلية بالعدالة التنظيمية.

¹ - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، مرجع سبق ذكره، ص: 349-352.

² - نفس المرجع أعلاه، ص: 353.

³ - محمد موسى الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

⁴ - نفس المرجع أعلاه، ص: 67.

أولاً: العلاقة وفق الدراسات السابقة

وجد الباحثون السابقون أن العدالة قضية ذات صلة بالمشرفين والقيادات التنظيمية، وخاصة في كيفية التشاور مع الموظف وطريقة التعامل معه،¹ وأشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين نمط القيادة وشعور الموظفين بالعدالة التنظيمية.

- ففي دراسة (Maroon) سنة 1991 والتي هدفت إلى معرفة أثر مجموعة من الخصائص التنظيمية على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية، وقد شملت 470 موظفاً من سبع مؤسسات وتناولت ثلاثة مجالات للعدالة التنظيمية: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وبين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية، ومن تلك المتغيرات التنظيمية: نمط الاتصالات الإدارية، وتوزيع المهام والمسؤوليات التي تتمتع بها المؤسسة، والنمط القيادي.²

- أما في دراسة (Otoo) سنة 1993 التي حاولت معرفة العلاقة بين السلوك القيادي وكل من ولاء الموظفين والتزامهم، وإحساسهم بالعدالة التنظيمية فقد شملت الدراسة مؤسستين من قطاع الأعمال في ولاية (Michigan) الأمريكية وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي للمدير من جهة، وكل من ولاء الموظفين وإحساسهم بعدالة التوزيع وعدالة التفاعلات من جهة أخرى، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين السلوك القيادي وكل من الإحساس بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات نوع المؤسسة والمستوى الإداري للموظف.³

- وفي دراسة أجراها (Rajnandini Pillai et al) سنة 1999 بحثت في علاقة القيادة التحويلية بالعدالة الإجرائية والقيادة التبادلية بكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي في خمسة ثقافات منفصلة، (الولايات المتحدة الأمريكية، الهند، الشرق الأوسط، أستراليا، أمريكا اللاتينية) وبصفة عامة أشارت النتائج إلى أنه في حين هناك دعم ثابت لبعض من الروابط المقترحة، هناك أيضاً بعض الاختلافات المثيرة للاهتمام عبر الثقافات وأن القيادة والعدالة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في الرضا الوظيفي.⁴

- ووفقاً للدراسة التي أجراها الباحثان (Dirks and Ferrin's) سنة 2002، فالموظفون الذين يثقون في رؤسائهم المباشرين ويتشاركون معهم المعلومات، الأمر الذي سيؤدي إلى قبول أكبر للتفسيرات التي يقدمونها لهم، وهذا التصور الموالي للتفسير يؤدي إلى إدراك العدالة التنظيمية من قبل الموظفين تحت القيادة التبادلية، حيث أنهم هم أكثر عرضة

¹ -Wai-Kwan Lau, **Employee's Participation: A Critical Success Factor for Justice Perception under Different Leadership Styles**, Journal of Management Policies and Practices, USA: Published by American Research Institute for Policy Development, Vol (0 2), Issue (04), 2014, p: 63.

² -سليمان سالم الحجايا، الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مدرّيات التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2006، ص: 66.

³ - نفس المرجع أعلاه، ص: 66.

⁴ - Rajnandini Pillai et al, **Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures**, Journal of International Business Studies, Vol (30), Issue (04), 1999, p: 763

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

لإدراك عدالة التوزيع من خلال المكافآت المتوقعة، أما القيادة التحويلية تعمل على تحفيز المرؤوسين فهي تزيد من العدالة الإجرائية، فديناميكية أسلوب القيادة يعتمد على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتدريبهم وتحفيزهم، ومن غير المرجح أن ينظر الموظفون إلى العدالة التفاعلية نظرا لعدم وجود أي نظام رسمي في هذا النوع من القيادة، ويستند التزام الموظفين على القيم والرؤى المشتركة للمؤسسة.¹

- وفي دراسة أخرى أجريت سنة 2006 عن الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، أظهرت وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية (النمط الأمر، النمط المسوق، النمط المشارك، النمط المفوض)، وكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقويمية).²

- وفي دراسة كذلك أجريت سنة 2007 أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتدني إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية عموماً، ويعود أسباب هذا الانخفاض إلى تدني مستوى عدالة الإجراءات التي أكدت تفرد الإدارة العليا بالقرارات وعدم إتاحتها قدرًا كافيًا من مشاركة المرؤوسين في القرارات المنظمة للعمل والمحقة لاحتياجاتهم ومشاكلهم الخاصة.³

- ومن جهة أخرى قام (Elaine Lau) سنة 2010 باختبار نموذج يدرس العلاقة بين أسلوب القيادة، ومشاركة الموظفين، وتصورات العدالة المدركة، وتوصلت النتائج إلى أن القيادة التبادلية، والتحويلية، والقيادة الديناميكية لها تأثير إيجابي على العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وعلاوة على ذلك، كان تأثير أسلوب القيادة على العدالة التنظيمية غير مباشر من خلال مشاركة الموظفين.⁴

- كما بين (Elaine Lau) أن تصورات العدالة والإنصاف حاسمة عند قيام الموظفين بتقييم بيئة عملهم، فالقيادة الجيدة يمكن أن تحسن من تصورات العدالة المدركة من خلال السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فأسلوب القيادة السليمة يخلق الجو الصحيح في المؤسسة، ويؤدي المديرون دورا رئيسيا في تحديد من يشارك في عملية اتخاذ القرار وإلى أي درجة يستطيع المرؤوسون المشاركة وقد ركزت الأدبيات التي تطرقت لهذه العلاقة لأسلوبين هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.⁵

¹-Wai Kwan (Elaine) Lau, **The Effects of Leadership Style and Employee'S Participation on Perceived Justice** Paper presented at the International Academy of Business and Economics Conference Las Vegas, NV, Management Faculty Research ,Management, Marketing And MIS, Marshall University Marshall Digital Scholar, 2010 P : 03

²- سليمان سالم الحجايا، مرجع سبق ذكره، ص: 01.

³- خميس أبوا نداء، مرجع سبق ذكره، ص ص: 248-249.

⁴-Wai Kwan (Elaine) Lau, **The Effects of Leadership Style and Employee'S Participation on Perceived Justice** Paper presented at the International Academy of Business and Economics Conference Las Vegas, NV, Op Cit, P.: 01.

⁵- Mème référence ci-dessus, p : 05 .

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

- وفي دراسة (Almansour) سنة 2012، والتي كان الهدف منها هو دراسة الدور الوسيط للعدالة التنظيمية بين أساليب القيادة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) والرضا، والتي أجريت على عينة من المؤسسات الصناعية في عمان بالأردن، حيث أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لديها علاقة إيجابية مع العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، والقيادة التبادلية لها علاقة كبيرة وإيجابية مع العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.¹
- وفي دراسة (Sušan et Jakopec) سنة 2012 التي أجريت لاستكشاف العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة والالتزام التنظيمي، وتوضيح الدور الوسيط للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في هذه العلاقة.²
- ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر للعدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين أساليب (التبادلية والتحويلية) والالتزام التنظيمي للموظفين، وعدم وجود أثر للقيادة الحرة على العدالة التنظيمية.³
- وفي دراسة (Lawrence O. Amazue et al) سنة 2016 والتي جاءت للتحقق من العلاقة بين نمط القيادة والعدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي، والتي أجروها في جامعة (Nesuka) جنوب شرق نيجيريا، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأسلوب القيادة التحويلية بنتيجة سالبة في توقع الاعتزاز الوظيفي، أما أسلوب القيادة التبادلية إيجابي في توقع الاعتزاز الوظيفي، وقد تنبأت العدالة التفاعلية بدرجة كبيرة مستوى الاعتزاز الوظيفي، أما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية فشلوا في التنبؤ بالاعتزاز الوظيفي، واقترحوا على مدراء الجامعات النيجيرية إجراء المزيد من التدريب على أسلوب القيادة وذلك لفهم الآثار المترتبة على أنماط القيادة المختلفة للسلوك التنظيمي.⁴
- وعليه نستخلص مما سبق أن أسلوب القائد الإداري يلعب دوراً مهماً في إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية.

ثانياً: مساهمة القائد الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية باعتبارها عملية معرفية عاملاً مؤثراً في سلوك القائد الإداري في العمل، باعتبار أن الشكاوى غالباً ما يكون مصدرها اللاعدالة واللاموضوعية في التوزيعات والإجراءات والتفاعلات، وبالتالي يعتبر معنى العمل مقياساً لحساسية المشرف تجاه عمله، وتعتبر العدالة التنظيمية مقياساً لحساسيته تجاه الأفراد والإدارة.⁵

¹ -Yaser Mansour Almansour, **The Mediating Role of Organizational Justice Components in the Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction**, Global Journal of Management and Business Research, Vol (12) Issue (20), 2012, p.78:

² - Zoran Sušan et Ana Jakopec , **Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment**, Psychological Topics , Vol (21),Issue(03), 2012 p: 509: .

³ -Même référence ci-dessus .p: 516

⁴ - Lawrence O. Amazue et al ,**Relationship between Perceived Leadership Style, Organizational Justice and Work Alienation among Nigerian University Employees**, Journal of Business and Management ,Vol (18), Issue (04) , 2016 , p: 76.

⁵ - رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة، 2007، ص: 207 .

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

حيث يرى (Hollandaer) أن القيادة التبادلية هي نتيجة لتعاون العوامل الموقفية صفات ومميزات وتوقعات القائد، مميزات وخصائص وتوقعات التابعين (المرووسين)، وقد أوضح كل من (Landy et trambo) أن هذه القيادة تتضمن أسلوب القائد الذي يمكن فهمه من خلال إلقاء الضوء على بعض العوامل والمتغيرات مثل: الموقف، المرؤوسين، والقائد، وهذا يعني أنها تتضمن التفاعل الشديد ما بين توقعات المرؤوسين وسلوك القائد، ويزداد هذا التفاعل حدة في موقف معين، فالقائد يغير أو يحافظ على سلوكه ليلبي توقعات مرؤوسيه، وذلك لأن القائد يحتاج إلى أشياء معينة ومحددة من مرؤوسيه، مثل الولاء، وبذل الجهد، وغير ذلك، كما أن المرؤوسين أنفسهم يقبلون أو يرفضون سلوك القائد وفقا لتوقعاتهم، للحصول على المكافآت (الجزاء) واحتمالية التقرب لتحقيق الأهداف، أي أن هذه العملية تتضمن التبادل ما بين القائد والتابعين له، هذا التبادل يجب أن ينظر إليه كعملية توازن ومساواة بين القائد والتابعين.¹

وبالمقابل نجد أن المبالغة في التركيز على القيادة التبادلية ربما يخلق بيئة تتسم فيها علاقة المرؤوس مع المؤسسة، بطابع التبادل الاقتصادي، حيث يكون التركيز على تقديم المكافآت مقابل تحقيق الأهداف المتفق عليها، في ظل قيادة كهذه نجد أن المرؤوسين أكثر اهتماما بعدالة النتائج بدلا من عدالة الإجراءات، وذلك بأن علاقتهم مع قادتهم تعتمد على العائد الذي يحصلون عليها،² مقابل الجهود التي يبذلونها، وعلى نقيض العدالة الإجرائية، نجد أن العدالة التوزيعية تمثل مقياسا نموذجيا للحكم على عدالة المبادلات ذات الطابع الاقتصادي، وربما يرجع ذلك (جزئيا) إلى حقيقة أن أحد أهم معايير العدالة التوزيعية هو أن الأطراف في أية عملية للتبادل يقدمون المساعدة (المنفعة) على أمل الحصول على منفعة مقابلة في الأجل القصير وبذلك فإن القائد التبادلي هو من يحدد المكافآت (والعقوبات)، اعتمادا على مستوى الأداء، وبحيث تتفق مع توقعاتهم.³

من خلال ما سبق نستخلص أن القيادة التبادلية مبنية على أساس تبادل العملية بين القائد والمرؤوسين، الذين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لوظائفهم ومهامهم عندما يتمونها بالشكل المطلوب، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة مرؤوسيهم وتلبية احتياجاتهم وذلك من الممكن أن يحسن من مستوى العدالة التنظيمية خاصة العدالة التوزيعية.

أما القيادة التحويلية هي النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد على الموظف من خلال التحفيز والإلهام، وفي ما يلي آراء بعض الباحثين في علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية:⁴

§ Burns 1978: القادة التحويليون يمثلون قيم أخرى مثل العدالة والمساواة؛

§ Tyler & Lind 1990: القلق لصالح المجموعة عامل مهم في العدالة الإجرائية؛

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص359.

² - عبد المحسن نعباني وأحمد اليوسفي، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات

المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة بحوث، سوريا: جامعة حلب، العدد(32)، 2002، ص: 04.

³ - نفس المرجع أعلاه، ص: 05.

⁴ - Torsten J. Holstad et al, **Transformational Leadership and Follower Wellbeing: Organizational Justice as a Mediator**, Presentation at the 3rd IWP International Conference on Work, Wellbeing and Performance Sheffield, June 27 th, 2012 p: 03

§ Pillai et al 2004: القادة التحويليون يؤثرون على تصورات العدالة من خلال تعزيز التضامن الجماعي والتماسك؛

§ Pillai et al 1999: العدالة الإجرائية وسيط بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

فالقائد التحويلي يعمل على تحديد علاقته بتابعيه خارج نطاق التبادلات الاقتصادية وإحدى الطرق التي تمكنه من تحقيق هذا الهدف هو من خلال العدالة الإجرائية والثقة واستخدام أسلوب تمكين المرؤوسين، (مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، تشجيعهم على التفكير في مصالحهم الخاصة، معاملتهم بإنصاف)، فعندما يدرك التابعون أنه يمكنهم التأثير في نتائج القرارات المهمة بالنسبة لهم، وأنه يتم مشاركتهم بعلاقة عادلة مع رئيسهم، فإن مدركاتهم للعدالة الإجرائية من الممكن أن تتحسن،¹ فالقادة التحويليين يشجعون مرؤوسيهم ويحترمون القيم الأخلاقية مثل العدالة، والجودة، والمعاملة المحترمة ويرتقون بهم إلى مراحل أعلى من الأخلاق.²

وأكد (Tyler et Lind) سنة 1990 على تعزيز تماسك المجموعة في الأجل الطويل والاهتمام بمصلحة المجموعة يعتبر من أهم عناصر العدالة الإجرائية، وربما يكون أيضا أحد مصادر التأثير لدى القادة التحويليين حيث يفضلون مصلحة المجموعة، أو المؤسسة على مصالحهم الخاصة ويؤكد أنصار نظرية العدالة الإجرائية على أنه بالإضافة للدور الإيجابي الذي تلعبه بالتأثير على اتجاهات المرؤوسين تجاه القرارات التي يتخذها القادة، فإنها تلعب وظيفة أخرى تتمثل في تقوية العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، وقد قدمت العديد من الدراسات دليلا قويا على أن المرؤوسين ينظرون إلى طبيعة التعامل معهم من قبل قادتهم كمحدد قوي للعدالة، وهذا بالمقابل يؤثر على الثقة بالقائد والنظام ككل، وعلى ذلك فإن القائد التحويلي لن يستطيع كسب ثقة مرؤوسيه، والحصول على التزامهم تجاه أهدافه، واستشارة المستويات من الأداء لديهم إلا إذا توفرت لديهم القناعة، بأنه يحقق التعامل العادل بين الجميع دون استثناء.³

من خلال ما سبق نستخلص بأن القيادة التحويلية ومن خلال سلوكياتها تستطيع تغيير ثقافة المؤسسة للاتجاهات المرغوبة وتخلق الثقة بينها وبين المرؤوسين وتعزز الشعور بالعدالة التنظيمية، وتزيد من مستويات الولاء.

المطلب الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

ازدادت أهمية المورد البشري في المؤسسات باعتباره أهم موارد المؤسسة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام ب (QWL) حيث تعتبر أهم عوامل زيادة الإنتاجية، وقد بين (Zakerian and et al) سنة 2013 في دراستهم أن (QWL) تؤدي إلى الرضا الوظيفي والقادة الإداريون لهم دور هام لتحسينها، كما أوضحت أغلب الدراسات السابقة أن (QWL) تؤثر على السلوكيات الإيجابية للموظفين مثل الرضا الوظيفي، الولاء، الإلتزام التنظيمي، والأداء

¹ - عبد المحسن نعباني وأحمد اليوسفي، إختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

²-Wai-Kwan Lau ,**Employee's Participation: A Critical Success Factor for Justice Perception under Different Leadership Styles** ,Op Cit, p:64.

³ - عبد المحسن نعباني وأحمد اليوسفي، إختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

الوظيفي، ومن جهة أظهر كل من (Hoseinzade and Naseri) سنة 2008 أن العدالة التنظيمية عامل مهم لبقاء المؤسسات حيث تزيد الالتزام والابتكار والموقف الإيجابي وتقلل من التأخر والتغيب، وتوفرها في بيئة العمل يؤدي إلى مجموعة من النتائج الإيجابية.¹

وعليه من خلال هذا المطلب سوف نتطرق للعلاقة بين العدالة التنظيمية و(QWL) وفق نتائج الدراسات السابقة، ثم نتطرق لكيفية مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق بعض مقاييس(QWL) (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء، الإلتزام).

أولاً: العلاقة وفق الدراسات السابقة

في الدراسة التي أجراها (الخفاجي) سنة 2012 بهدف اختبار العلاقة التفاعلية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وبيان أثرها في تعزيز (QWL) والتي أجريت على عينة من الموظفين في جامعة الكوفة وكانت أهم نتائجها:²

Ø أن الموظفين الذين يشعرون بوجود العدالة الإجرائية داخل سوف تزداد لديهم (QWL) كلما ازداد مستوى شعورهم بوجود الثقة التنظيمية أي إن إدراك العدالة في الإجراءات وفي القرارات المتخذة يصبح تأثيره أكبر على (QWL) عندما تسود أجواء الشعور بالثقة التنظيمية وحسن الضن وعدم الشك وهذا قد يكون ناجم من فكرة أساسية مفادها بأن الشعور بعدالة الإجراءات المتبعة غير كافي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية إذ لم يكن هنالك شعور بالثقة؛

Ø الأفراد الذين يدركون وجود العدالة والمساواة في التعامل سوف تزداد لديهم (QWL) كلما ازداد مستوى شعورهم بوجود الثقة التنظيمية، وهذا يعني بان الشعور بحالة الثقة في التعامل مع المرؤوسين والقادة والإدارة العليا له دور مهم في تعزيز مستوى العلاقة بين عدالة التفاعلات و(QWL) وهذه الفكرة نابعة من دور الثقة التنظيمية في زرع الاستقرار النفسي والطمأنينة لدى الموظفين؛

Ø لم يظهر دور للثقة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين العدالة التوزيعية و(QWL)، أي لا تتفاعل الثقة مع العدالة التوزيعية لغرض تحسين مستوى (QWL)، وهذا يشير بأن الموظفين يزداد شعورهم بعدالة التفاعلات والعدالة الإجرائية بشكل أكبر عندما يزداد مستوى الثقة التنظيمية ولكن هذه النتيجة لا تتحقق مع حالة العدالة التوزيعية.

- وفي دراسة قام بها (Moghimi et al) سنة 2013 بهدف تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية و(QWL) في المؤسسات العامة في محافظة (قم)، أشارت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية هامة بين العدالة التنظيمية و(QWL)،

¹ - Somaye kokabi Saghi et al. The surveying the Impact of Organizational Justice on Quality of Work Life of Administrative Units in Azad University of Mashhad, International Journal of Economy, Management and Social Sciences ,Vol (3), Issue (9), 2014, p: 491.

² - حاكم جبوري علك الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 26-27.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

وأظهر تحليل الارتباط للمكونات الثلاثة للعدالة التنظيمية أن ثلاثة عناصر من العدالة التنظيمية لها علاقات إيجابية مع (QWL).¹

- وفي دراسة قام بها (Saghi et al) سنة 2014 بهدف معرفة تأثير العدالة التنظيمية على (QWL) في جامعة (Azad)، أظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين العدالة التنظيمية و(QWL) في الجامعة.²
- وفي دراسة أجراها الباحثان (Barzoki and Sarand) سنة 2015 كان الهدف الرئيسي منها هو التحقق من العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي و(QWL) في جامعة (Azad)، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ومباشرة مع مستوى عال من الارتباط بين العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي و(QWL)، وهذا يعني عندما تزيد العدالة والالتزام، تزيد (QWL) في بيئات العمل.³

من خلال ما سبق نستخلص أن الأبحاث السابقة أظهرت أن العدالة التنظيمية تلعب دورا حاسما في زيادة (QWL)، لأنها تؤثر بشكل كبير على معتقدات ومشاعر وسلوكيات الموظفين.

ثانيا: مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق بعض مقاييس جودة الحياة الوظيفية

حظيت العدالة التنظيمية باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وذلك بسبب تأثيرها الفعال في العمل والإنتاجية، وتعد من المرتكزات المهمة في (QWL) وتسهم في إرساء قواعد المناخ التنظيمي الجيد، وترتبط سلبيا مع سرقة العامل، ونية ترك العمل،⁴ وللعادلة التنظيمية القدرة على خلق فوائد كبيرة للمؤسسات والموظفين على حد سواء وتمثل هذه الفوائد بالالتزام، وتحسين الأداء الوظيفي، وتحسين الرضا الوظيفي، والولاء، ولكي تلتزم المؤسسة بالعدالة التنظيمية عليها الالتزام بالأنشطة الإدارية مثل التوظيف، وتقييم الأداء، ونظم المكافآت، وإدارة الصراعات، وتقليل حجمها.⁵

ومن خلال ما سبق نستخلص أن العلاقة النظرية بين العدالة التنظيمية و(QWL) تتمثل في النتائج الإيجابية للعدالة التنظيمية والتي تعتبر في نفس الوقت مقاييس ل(QWL)، - كما تطرقنا لذلك سابقا أنظر الفصل الثاني، المبحث الثاني، المطلب الثالث -

¹ - Seyed Mohammad Moghimi et al, **Studying the Relationship Between Organizational Justice and Employees Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol (06), Issue (01), 2013, p:117.**

² -Somaye kokabi Saghi et al, **Op. cit**, p: 491.

³ - Ali Shaemi Barzoki, Vahid Fattahi Sarand **Investigating the Relationship Between Organizational Justice, Organizational Commitment and Staff's Quality of Work Life (Case Study: Islamic Azad University Employees Shabestar)**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol (04), Issue (02), 2015, p: 34.

⁴ - انتصار عباس حمادي الدليمي، الاء عبد الكريم غالب المدو، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

⁵ - Daniel P. Skarlicki et Robert Folger, **Retaliation in the Workplace: the Roles of Distributive, Procedural, and Interactional justice**, Journal of Applied Psychology, USA : The American Psychological Association, Inc, Vol (82), Issue (03), 1997, p: 443.

1. العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

من خلال دراسة أجريت سنة 1995 لتحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية توصل إلى النتائج التالية:¹

Ø إن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تساهم بقدر كبير في التأثير على إحساس الموظفين بالعدالة التوزيعية، حيث أن قدرة القائد على تحقيق عدالة التوزيع ترتبط إلى حد كبير بقدرته على تعديل هياكل الأجور والحوافز في المؤسسة من ناحية وعلى مقدار الصلاحيات التي تمنحها له المؤسسة في هذا المجال، أي أن عملية مراقبة الأداء الوظيفي تعتبر وسيلة ضرورية لضمان ربط المكافآت والحوافز بنتائج الأداء؛

Ø وجود تأثير مباشر لأساليب مراقبة الأداء الوظيفي على إحساس الموظفين بالعدالة الإجرائية الرسمية، وإن هذه الأساليب يمكن أن تفسر إلى حد كبير إحساس الموظفين بالعدالة الإجرائية الرسمية خاصة أسلوب المناقشات غير الرسمية، وغالباً ما يعتمد القائد على هذا الأسلوب لمناقشة التقدم الوظيفي ومشاكل العمل اليومية للموظفين، أما أسلوب الملاحظة والاجتماعات الرسمية فقد كانا أقل استخداماً من جانب القائد؛

Ø إن إحساس الموظفين بالعدالة التفاعلية يتأثر إلى حد كبير بكل من أسلوب المناقشات غير الرسمية وأسلوب الملاحظة، في حين لم يكن لأسلوب الاجتماعات الرسمية تأثير، وكذلك لم يظهر التحليل أثر لتفاعلات أساليب المراقبة المختلفة على إحساس الموظفين بالعدالة التفاعلية.

- وفي دراسة أخرى سنة 2003 بهدف التعريف بمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها، ودراسة مفهوم الأداء الوظيفي، ومعرفة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس جامعة الكويت، تبين وجود تأثيرات مختلفة لأبعاد العدالة التنظيمية في مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي على الشكل التالي:²

§ إن جودة الأداء تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو العدالة التوزيعية؛

§ إن الالتزام الوظيفي والإبداع والابتكار يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو عدالة التفاعل؛

§ إن الالتزام الوظيفي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو العدالة الإجرائية؛

§ ارتفاع أهمية بعد عدالة التفاعل كمحدد لمؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي مقارنة ببعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

¹ - عمر محمد دزه، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

² - نفس المرجع أعلاه، ص: 137.

2. العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي

توصلت نتائج الدراسات السابقة أن إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديه حيث أشارت دراسة (Moorman) سنة 1991 أن مفردات عينة الدراسة كانت أكثر إحساسا بعدالة التفاعلات وأن هذا النوع من أنواع العدالة التنظيمية هو أكثر الأنواع تأثيرا على إحساس الموظفين بالرضا الوظيفي، وكذلك دراسة (Schappe) التي طبقت على مؤسسات أمريكية حيث أشارت تلك الدراسة أن إدراك الموظف للإجراءات المتبعة يؤثر على إحساسه بعدالة هذه الإجراءات ومن ثم شعوره بالرضا الوظيفي، فكلما كانت معرفة الموظف أكبر بالإجراءات التنظيمية كان شعوره بعدالة الإجراءات أكبر وكذلك الشعور بالرضا الوظيفي، وتتفق (Leung et Smith) مع نتائج الدراسة السابقة، حيث طبقت هذه الدراسة على الفنادق في الصين وكان الهدف الأساسي هو اختبار ما إذا كانت هناك علاقة بين الأنواع الثلاثة للعدالة وبين الرضا الوظيفي كما هو الحال في المؤسسات الأمريكية، وأشارت نتائج الدراسة أن كل من العدالة الإجرائية وعدالة التوزيع لها علاقة بالرضا الوظيفي، في حين أن عدالة التفاعلات ليس لها علاقة بالرضا الوظيفي، وأشارت دراسة (Tang et Baldwin) إلى أن كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات تؤثر على الرضا الوظيفي بجميع عناصره والتي تشمل (الأجر، الترقية، الإشراف، ... الخ)، وكذلك أشارت دراسة (Folger et Konovsky) أيضا أن عدالة التوزيع كانت أكثر تأثيرا على رضا الموظفين عن الأجر من عدالة الإجراءات، ويلاحظ أن هناك تعدد في الدراسات التي ربطت بين عدالة التوزيع والرضا عن الأجر مثل دراسة (Folger et Konovsk) ودراسة (Sweene) إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا عن المنافع مثل دراسة (Davis et Ward) ودراسة (Martin et Bennett) حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط بين عدالة الإجراءات والرضا عن المنافع.¹

3. العدالة التنظيمية والولاء

لقد حظي موضوع العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي باهتمام عدد من الباحثين ويرجع هذا الاهتمام بهذين المتغيرين لما يتركانه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومؤسساتهم، كما أكدت عدة دراسات على وجود درجة عالية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التفاعلات) ومكونات الولاء التنظيمي فنجد من أهم أسباب ضعف الولاء التنظيمي:²

§ تهاون الإدارة في إقناع الموظفين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في المجتمع؛

§ عدم الإلتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب

وقدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه؛

¹ - أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2003، ص: 52-53.

² - عبد الحق جبالي، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

الفصل الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية

§ الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن المؤسسة لا تليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعورا بعدم الاطمئنان والقلق.

§ إن عدم إتاحة فرص الترقى والتقدم بصورة عادلة للموظفين تؤدي إلى إحباط الموظفين وتضعف من روحهم المعنوية.

كما سبق نجد أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الولاء تندرج تحت لواء عدم تطبيق مبادئ مختلف أبعاد العدالة التنظيمية، مما يحتم على المؤسسات الحديثة أن تولي عناية فائقة لتحقيق العدالة التنظيمية لما لها من تأثير مباشر على الولاء التنظيمي، الذي بدوره يؤدي إلى زيادة فاعليتها وإنتاجيتها وذلك من خلال ما يلي:¹

§ لا بد أن يشعر الأفراد بأن جهودهم تكون دائما موضع التقدير من قبل الإدارة؛

§ وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل الموظفين في أعمالهم كذلك إتاحة الفرص بأداء العمل بصورة متقنة تجعله يعتز بأدائه؛

§ لا بد للموظفين أن يشعروا عن قناعة بأهمية أهداف المؤسسة العامة، وبأهمية دورهم فيها؛

§ وجوب تحرر الفرد من الضغط والملل المهني، ومما يساعده على ذلك شعوره بقدر معقول من الاطمئنان بالاحتفاظ بوظيفته؛

§ يجب أن يشعر الموظف بالحببة نحو رئيسه المباشر وان يحس بعدلته وبعده عن محاباة أشخاص على حساب آخرون؛

§ لا بد للفرد أن يجد في محيط عمله جوا اجتماعيا ممتعا.

كما أشارت دراسة أخرى إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التفاعلات) وبين الولاء التنظيمي بصورته الكلية وبجميع أبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري) كما يلي:²

§ يوجد أثر للأبعاد (العدالة التوزيعية، وعدالة التفاعلات) على الولاء التنظيمي، بينما لا يوجد أثر للعدالة الإجرائية؛

§ هناك أثر لعدالة التفاعلات على الولاء العاطفي، بينما لا يوجد مثل هذا الأثر بالنسبة للعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية؛

§ وجود أثر لعدالة التفاعلات على الولاء المستمر، بينما لا يوجد مثل هذا الأثر بالنسبة للعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية؛

§ يوجد أثر للعدالة التوزيعية، وعدالة التفاعلات، على الولاء المعياري، بينما لا يوجد أثر للعدالة الإجرائية.

¹ - عبد الحق جبالي، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

² - عمر محمد دزه، مرجع سبق ذكره، ص: 145-146.

4. العدالة التنظيمية والالتزام

ترتبط العدالة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي، فكلما زاد مستوى العدالة التي يدركها الأفراد فإنه يزداد التزامهم لمؤسساتهم، فقد حاول (Schappe & Doran) سنة 1997 دراسة تأثير إدراك العدالة الإجرائية على الإلتزام، وقد توصلت إلى أن العدالة الإجرائية، ترتبط إيجاباً بالالتزام التنظيمي، أما دراسة (Sweeney & McFarlin) سنة 1993 فبينت أنه من خلال نموذج العامل الثنائي، فإن العدالة الإجرائية أكثر ارتباطاً بالنواتج المرتبطة بالمؤسسة مثل الإلتزام التنظيمي، بينما العدالة التوزيعية أكثر ارتباطاً بالنواتج المرتبطة بالموظف، ويرى (Rupp & Cropanzano) سنة 2002 أن المؤسسات التي تتميز بالعدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية فالموظفون فيها يبادلون هذا الشعور بالعدالة من خلال الإلتزام لمؤسساتهم، وبالتالي فإن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية مؤشران على التنبؤ بالالتزام التنظيمي، في حين نجد دراسة (Staly, et.al) سنة 2003 تناولت تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الإلتزام التنظيمي للمديرين الفيدراليين في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت إلى أن العدالة التوزيعية ليس لها تأثير على الإلتزام التنظيمي، وإنما ظهر تأثير كل من العدالة الإجرائية وعدالة التفاعلات على المستويات المرتفعة للالتزام للحكومات الفيدرالية.¹

من خلال ما سبق نستخلص أن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية يحقق مجموعة من النتائج الإيجابية، والتي بدورها تعتبر مقاييس (QWL) حيث أن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية:

ü يزيد من أدائه الوظيفي؛

ü يزيد من الرضا الوظيفي؛

ü يزيد من ولائه للمؤسسة؛

ü يزيد التزامه بالعمل ويكون الإلتزام نابع بشعوره بالواجب حيال ما يقدمه المشرف، والمسئول الذي يمثل المؤسسة، وبالتالي فإن بعض النتائج الإيجابية لتوفر العدالة التنظيمية هي نفسها مقاييس لقياس جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة.

¹ - أميره أحمد الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص: 134-135.

خلاصة

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى أبعادها، كما حاولنا تحليل طبيعة العلاقة النظرية بين كل من الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية.

وقد خلصنا إلى أن **العدالة** مطلب إنساني، والعدالة والظلم والنزاهة والمحاباة، تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق عن غيره من المخلوقات الأخرى، لذلك جاءت الرسائل السماوية مطابقة لتلك الطبيعة الإنسانية في الدعوة إلى العدل في الحياة الاجتماعية ونبذ الظلم لكونه يحدث إخلالاً في التوازن الاجتماعي البشري، ونظراً لأهميتها انتقلت إلى المؤسسات وظهر ما يسمى بالعدالة التنظيمية.

حيث استفاد الفكر الإداري المعاصر من توسيع نظريته إلى مفهوم العدالة التنظيمية من خلال نظريات التبادل وذلك بتوظيف الأطارح التي قدمها (**Homans**) عن السلوك الاجتماعي لتصرفات الأفراد، وتمتد جذورها إلى بعض النظريات السابقة، التي تقع ضمن النظريات المعرفية للدافعية والتحفيز وأهمها نظرية العدالة التي وضعها (**Stacey**).

كما خلصنا إلى أن **العدالة التنظيمية** ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي أي أن الإجراءات التنظيمية الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل، قد يراه موظف آخر إجراء غير عادل، وتمثل في إحساس وإدراك الموظفين للنزاهة والموضوعية في المخرجات المتحصل عليها (أجور، مكافآت، مزايا تدرجية، ترقية...). -**العدالة التوزيعية** - وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها أي الإجراءات المطبقة لتوزيع هذه المخرجات -**العدالة الإجرائية** - وطريقة المعاملة التي يتلقها الأفراد لتطبيق الإجراءات - **العدالة التفاعلية** -.

وللعدالة التنظيمية أهمية كبرى في أداء المؤسسات، وتنبع هذه الأهمية من كونها أحد محددات السلوك التنظيمي، كما تنعكس إيجاباً على مخرجات الموظفين (الرضا، الولاء، الأداء سلوك المواطن التنظيمية، الثقة...)، ومن ثم على المخرجات التنظيمية (ارتفاع الإنتاجية، أداء المؤسسة، تحقيق الأهداف).

كما خلصنا إلى أن غياب العدالة التنظيمية ينجم عنه بعض التصرفات السلبية والتي بدورها تؤثر على الأداء النهائي للمؤسسة (انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، انخفاض مستوى جودة الأداء، انخفاض مستوى الالتزام، زيادة الصراعات التنظيمية، غياب الولاء للمؤسسة، الدوران الوظيفي.... الخ).

كما أنّ هناك **مدركات للعدالة التنظيمية** منها ما يتعلق ببيئة المؤسسة الداخلية: الهيكل التنظيمي، الاستقطاب، تقييم الأداء، التدريب، ومنها ما يتعلق ببيئة المؤسسة الخارجية (القوى السياسية، القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية، القوى التكنولوجية).

ومن خلال تحليلنا للدراسات السابقة خلصنا أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وكل من جودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية، وعلاقة بين هذه الأخيرة وجودة الحياة الوظيفية، ومحاولة منا لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع سوف نقوم بدراسة حالة **بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة**.

الفصل الرابع:

الفصل الرابع

الخطوات والإجراءات المنهجية

الخطوات والإجراءات المنهجية

للدراية الميدانية

للدراية الميدانية

تمهيد

بعدها تم استعراض الجانب النظري للدراسة في الفصول السابقة حيث حاولنا الإلمام بأهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أين تطرقنا لأهم النقاط المتعلقة بالأنماط القيادية الحديثة واخترنا نمطين أساسيين (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية)، كما تطرقنا كذلك لجودة الحياة الوظيفية وضبطنا أبعادها، وكذلك العدالة التنظيمية، سنحاول في هذا الفصل عرض الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، التابعة لمؤسسة سونلغاز التي لها مكانة كبرى في الاقتصاد الجزائري، وتعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، وبداية سنقوم بتعريف مؤسسة سونلغاز، وتوضيح التزامات المؤسسة تجاه موظفيها، والتركيز على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، ثم نمر لأنموذج الدراسة لتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وللإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات اخترنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات وسنوضح مراحل تطويرها وإجراءات تطبيقها، وسنعمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك من خلال برنامج (Spss) وأحد ملحقاته برنامج (Amos)، وأخيرا نقوم باختبارات الصلاحية من خلال اختبار التوزيع الطبيعي واختبارات مصداقية وثبات أداة الدراسة، كما سنتطرق لتحليل خصائص العينة المدروسة.

وفي إطار هذا السياق سنتناول هذا الفصل من خلال الباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجللفة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية وخصائص العينة المدروسة.

المبحث الأول: لمحة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى مؤسسة سونلغاز من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، كما سنمر للتعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC)، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على التزامات مؤسسة سونلغاز تجاه الموظفين، وصولاً للتعريف بمديرية التوزيع بالجلفة، والتعرف على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز (SONELGAZ)

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي .

أولاً: نشأتها

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز (EGA) كان ذلك في 1947/06/05، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظراً للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط (1991)، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقاً للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك، وفيما يلي المراحل التي مرت بها أن سونلغاز:¹

1. مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 ← 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب الآتية:

§ سهولة الاتصال وقرب المسافة؛

§ طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود موظفين وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

2. مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 ← 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد، ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

§ احتكار لصالح الدولة 100%؛

§ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني؛

¹ - معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة - قسم الموارد البشرية - مارس 2018

§ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة (1983) تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز وتم تحويلها إلى ستة وحدات (مؤسسات عمومية) قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية.
 - كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
 - كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
 - إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز .
 - أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات .
 - أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
3. مرحلة التسعينات

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة، وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهم دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل وأصبحت تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني. وفي سنة 2006 وبسبب زيادة الزبائن ظهرت المؤسسات الوطنية المتخصصة في توزيع الكهرباء وهي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر (SDA).
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط (SDC).
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق (SDE).
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب (SDO).

ثانيا: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC)¹

بتاريخ 2017/04/04 أقرّ المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز) المسماة اختصارا (SDC) شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى، حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC) برأس مال يفوق (64 مليار دينار جزائري) يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف- بالبيدة، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع في 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.

¹ - متاح على الرابط <http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article449> تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/03/01 على الساعة 22:03

بتواجدها في السوق الوطنية، تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقوتين (الكهرباء والغاز) ويبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي ومتوسط ومنخفض وضغط عالي ومتوسط ومنخفض)، كما تسيّر الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط والنظام ساري المفعول. وتمحور مهام الشركة حول:

§ تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوماً على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن؛

§ تأمين الهياكل والبنى الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق؛

§ تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف؛

§ المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاماً مع قيمنا وأهدافنا؛

§ في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقاً لمهام الشركة .

وعليه وفي إطار مهامها وتخصصها، تضمن (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز) توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية، ومن أجل ذلك وضعت الشركة في خدمة زبائنها الذين يفوق عددهم 8 810 312 زبون في الكهرباء و9599214 زبون في الغاز، و190 مقاطعة للكهرباء و181 مقاطعة للغاز بالإضافة إلى 353 وكالة تجارية. تسيّر الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز شبكات كهربائية تتكون من 508 172 كلم في التوتر المنخفض و825 143 كلم في التوتر المتوسط بمجموع 333 316 كلم من الشبكات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى شبكات للغاز الطبيعي تفوق 107.35 92 كلم منها 074 85 كلم من البولي إيثيلين PE وبتعداد إجمالي للموظفين يفوق 30060 موظف معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة، تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها وإمكاناتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية المقدمة لزبائنها.

وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية

وتمثلت مهام الشركة في:

شركة توزيع الكهرباء والغاز مكلفة (في حدود صلاحيتها) بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات وضمن احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة والأمن.

أما صلاحياتها:

ü ضمان نوعية واستمرارية الخدمة؛

ü استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز؛

ü تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط الزبائن الجدد؛

ü ضمان أمن وفعالية الشبكات؛

ü ضمان التوازن بين العرض والطلب على الطاقة؛

ü تسويق الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: التزامات مؤسسة سونلغاز تجاه الموظفين

تحترم مؤسسة سونلغاز موظفيها، وتعاملهم بكرامة، كما تثق بهم، وتعترف بفضلهم، وتحافظ على صحتهم، مع ضمان سلامتهم وحمايتهم أثناء العمل، وتشجع كل عضو من موظفيها على الحفاظ على العلاقات الودية، المحترمة والنزيهة مع الزملاء والزبائن والموردين والشركاء، وتبذل جهودا لتعزيز مواردها البشرية من خلال توظيف وتدريب وكلاء من جميع الفئات الاجتماعية والمهنية مختلطة من جميع التخصصات (التقنية والإدارية)، وخاصة تلك المتعلقة باحتياجات المشاريع الجديدة المسجلة في إطار مخطط التنمية.

أولا: القيادات الإدارية في مؤسسة سونلغاز

تعد مسؤولية الإطارات وتعيين المناصب العليا إحدى أولويات تطوير المؤسسة، حيث تعمل مؤسسة سونلغاز على تنمية المهارات الإدارية لموظفيها وتنمية مساهمهم الوظيفي ليتقلدوا مناصب قيادية في المؤسسة، حيث يكتسب الموظف خبرة واسعة في القسم الذي يشتغل فيه وذلك لأن المؤسسة تطبق سياسة التدوير الوظيفي، بنقل الموظف أفقيا من منصب لمنصب قبل ترقيته عموديا، لكي يكتسب الخبرة الكافية، كما تتلقى القيادات الإدارية في المؤسسة تكويننا شاملا خاصة فيما يخص الاتصال، وطريق معاملة الموظفين وكيفية تطوير مهاراتهم، وحثهم على الإبداع.¹

ثانيا: جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة سونلغاز

تعمل مؤسسة سونلغاز على تعزيز الكفاءة المهنية لموظفيها وتشجيع المعرفة الفردية والتفكير الابتكاري والإبداع والمبادرة، فهي تركز جهدا خاصا لتكوين موظفيها وتحسين أسلوبهم الإداري وتنظيمهم.

1. نظام الأجور والمكافآت

تتميز الأجور في مؤسسة سونلغاز بالارتفاع النسبي مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وتعتبر من أكثر المؤسسات المستهدفة من قبل طالبي العمل نظرا للامتيازات التي تقدمها خاصة نظام الأجور، حيث إن أدنى أجر هو 24260.00 دج في الصنف 8 كأدنى أجر و 84345.00 في الصنف 20، وتتمثل الامتيازات المتعلقة بالأجر في:² [الأجر القاعدي: ويكون حسب الدرجة الوظيفية حيث في مؤسسة سونلغاز يتراوح سلم الدرجات من 8 - 22، منحة المردودية: 16 % كل شهر كأقصى تقييم، منحة الأقدمية: 2.6 % كل سنة من الأجر القاعدي، منحة السلة: 39.00 دج على كل يوم خدمة، منحة النقل، منحة المنطقة، منحة الضرر، منحة المداومة الليلية]

¹ - مقابلة مع المكلفة بالتكوين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، مارس 2018.

² - مقابلة مع مسير الأجور بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أكتوبر 2018.

بينما الاقتطاعات تتمثل في: الضمان الاجتماعي: 9 % من الأجر الخاضع للاشتراك (الأجر القاعدي + منحة المردودية + الأقدمية + منحة المداومة)، الضرائب: [الأجر القاعدي + منحة المردودية + الأقدمية + منحة المداومة] - مبلغ الضمان الاجتماعي + السلة + النقل.

2. تصميم الوظائف

يتميز تصميم الوظائف في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالتنوع والإثراء حيث نجد منها الوظائف التقنية والوظائف الإدارية، ومن خلال بطاقات الوصف الوظيفي نجد هناك علاقة وطيدة بين مؤهل شاغل الوظيفة، والوظيفة، ونجد تنوع المهام والمسؤوليات.¹

3. جماعة العمل

توفر مؤسسة سونلغاز جوّ عملٍ صحيّ، هادئاً، محفزاً، ملائماً للانفتاح المهني وتنمية ثقافة المؤسسة التي تقوم على الاعتراف بالمهارات والأداءات، وتسهر على إنشاء محيط للعمل آمن وسليم تسود فيه الثقة المتبادلة والاحترام سواء ضمن الوحدات العملية وقواعد الحياة أو المكاتب، فالموظفون لا يبدون أبداً مواقف وسلوكيات غير مقبولة أو مهينة أو عدائية حيال أشخاص آخرين ومنع جميع أشكال التحرش معنويًا كان أو مادياً ضد أطراف آخرين، حيث تقابل بالإدانة الشديدة ولا مكان لهذه التصرفات ضمن المؤسسة فهي غير مشروعة ويعاقب عليها أشد العقاب، ومحيط العمل في المؤسسة مأمون ومحمي من كل ضروب المساس بالانضباط العام وحسن الأخلاق، باستثناء الأنشطة النقابية المنظمة في إطار رسمي، وأي نشاط آخر (إشهار ملصقات، توزيع وثائق عقد اجتماعات....) يمنع القيام به في أماكن العمل منعاً باتاً، وإذا دعت الحاجة إلى أن ترتبط عدة شركات من مجمع سونلغاز فيما بينها بعلاقات أعمال، فإنها تلزم نفس اليقظة في مجال الصدق والأمانة المستحقة للزبائن والموردين أو الشركاء الخارجيين، من أجل الحفاظ على مصالح مجمع سونلغاز، حيث تتخذ كل التدابير التي تسمح بتفادي النزاعات، وإذا لم يكن في المقدر تفادي نشوب نزاع ما، فإنها تلجأ إلى البحث عن تسوية عادلة بروح تصالحية في ظل الشفافية وحسن النية، وعلى العموم فإن كل فرد، إذا كان حريصاً على مصالح الشركة التي يعمل فيها وكان واعياً كذلك بالمصلحة العليا لمجمع سونلغاز، فإن هذا الوعي يفرض عليه السهر على نوعية العلاقات الداخلية وعلى حسن سيرها أيًا كان الميدان المعني: عقود مبرمة ضمن السير العادي للأعمال، علاقات تجارية ومالية، وفي ميدان الموارد البشرية كسهولة الحركة داخل المجمع²

4. الصحة والسلامة المهنية

يشكل الحفاظ على صحة الموظفين وأمنهم وسلامة الممتلكات وصون المحيط والبيئة صدارة اهتمامات المؤسسة، وفي إطار الأهداف الأساسية للمؤسسة الرامية لثمين وترشيد استخدام وتحسين الموارد، فإن سياستها في مجال

¹ - مقابلة مع المكلفة بالتكوين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الخلفة، أفريل 2018

² - متاح على الرابط <http://www.spe.dz/index.php/ar/engagement-de-spe> تم الإطلاع عليه في 2018/03/02 على الساعة 23:00

الصحة والأمن والبيئة تستلهمها من مبادئ التنمية المستدامة وليس هناك من عمل أهم من سلامة وصحة الموظفين والأطراف الآخرين المساهمين في إدارة تنفيذ العمليات وإنجازها، وما من شيء يمكنه أن يبرر قيادة أي عمل أو نشاط من دون توفير شروط الأمن والسلامة المطلوبة.¹

ولذلك تقوم مؤسسة سونلغاز بتقييم الأخطار والمخاطر المرتبطة بنشاطها وبشكل منتظم من أجل تفادي الأثر والتقليل من ضرره، وتعترف المؤسسة أن أمن العمليات لا يتوقف على القدرات والكفاءات التقنية وحدها، ولكنها تتوقف أيضا على المهارات البشرية والاحترام الدقيق للإجراءات ومدى نباهة ثقافتها في هذا المجال، وتتولى المؤسسة أيضا وضع جميع الوسائل اللازمة التي تضمن صحة مستخدميها وموظفيها وسلامتهم تحت التصرف، ويتعين على الموظفين أن يحترموا المعايير ويتلقون التشجيع للكشف عن أي نقائص أو مخالفات يلاحظونها في مجال الأمن والسلامة.²

ولهذا تمثل سلامة الموظفين والمنشآت تحديا أساسيا ومحورا هاما من محاور الأداء، بهذا الصدد يصبح إنشاء إستراتيجية ملائمة من الأولويات، حيث تستند هذه الأخيرة على العناصر التالية:³

- إعادة تنظيم وظيفة الصحة والسلامة والبيئة ومراجعة أولوياتها ومهامها وصلاحياتها؛
- الأخذ بعين الاعتبار عمليات التفتيش والتدقيق المنتظمة حول مظاهر الصحة والسلامة والبيئة؛
- تطوير المعلومات والاتصالات كأداة للتوعية؛
- تطوير التكوين على جميع المستويات؛
- الالتزام بدورية المراقبة التنظيمية على APV، APG، APL؛
- إنشاء نهج لتسيير النفايات وتدويرها لمنع وقوع أي حوادث.

وطبقا للأحكام التنظيمية التي تسيّر عمليات التفتيش الدورية للمنشآت والمعدات، ومن أجل الوقاية من المخاطر التي قد تؤدي إلى وقوع حوادث وإصابات في العمل، فالمؤسسة تنفذ عمليات التفتيش للآلات والأجهزة والمعدات، من جهة أخرى، في مجال الوقاية من مخاطر الحرائق، فإنه يتم إجراء الاختبارات الدورية والفحوصات، وسائل مكافحة الحرائق الثابتة والمتحركة، وأجهزة الكشف عن الحرائق وكذا مراقبة شبكة الوصل بالأرض لمحطات توليد الكهرباء.

ثالثا: العدالة التنظيمية

¹ - متاح على الرابط <http://www.spe.dz/index.php/ar/engagement-de-spe> تم الإطلاع عليه في 2018/03/02 على الساعة 23:30

² - متاح على الرابط <http://www.spe.dz/index.php/ar/engagement-de-spe> تم الإطلاع عليه في 2018/03/02 على الساعة 23:33

³ - متاح على الرابط <http://www.spe.dz/index.php/ar/hygiene-securite-et-environnement> تم الإطلاع عليه في 2018/03/01 على الساعة 23:03.

تتيح مؤسسة سونلغاز للنساء والرجال نفس فرص العمل، والتطوير المهني والحصول على مسؤوليات متساوية ومناصب المسؤولية في جميع المستويات، كما أنها تولي اهتماما خاصا لموظفاتها من الإناث من خلال ضمان حقوقهن وكرامتهن والاعتراف بمجدارتهن، وتلتزم مؤسسة سونلغاز بمبدأ عدم التمييز بين موظفيها ومرشحيها للعمل.

كما يعامل جميع الموظفين معاملة واحدة يسودها الاحترام والتقدير، وكل موظف يعتبر حلقة هامة في المؤسسة التي ينمي فيها قدراته وكفاءاته، فالمؤسسة تراعي حقوق الجميع وكرامتهم وتكفل لجميع المواطنين الجزائريين المساواة في التشغيل والتوظيف وتتم عملية التوظيف بواسطة انتقاءات تجري في شفافية وتكون فيها معايير الاستحقاق والجدارة والمؤهلات وغيرها من العوامل ذات الصلة بالنشاط المهني هي المعايير الوحيدة التي ينمي عليها القرار، وهذه المعايير نفسها هي التي يؤخذ بها ويتم تقييمها في عمليات الترقية ضمن المؤسسة.

وفي مجال التكوين فقد مكنت الجهود التي بذلتها مؤسسة سونلغاز في العمليات التكوينية التي استهدفت جميع الموظفين خاصة الجدد منهم، والعمليات التكوينية المتخصصة، المكرسة لأعمال المؤسسة في الاستغلال وصيانة المحطات بالإضافة إلى ذلك عمليات التحسين وبوسائل جيدة استفادت منها، الموارد البشرية من التكيف مع التكنولوجيات الجديدة، واكتساب وتطوير مهارات جديدة يضاف إلى ذلك، التكوين في إطار العقود مع المصنعين والقائمين بالخدمة الأجنيين، والهدف منه هو اكتساب المعرفة حول صيانة التوربينات الغازية والمولدات الكهربائية وفقا لمعايير مقدم الخدمة، من جهة أخرى، تواصل المؤسسة جهودها في التكوين العادل، وهو الضامن الوحيد للموارد البشرية المؤهلة والجيدة.¹

المطلب الثالث: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدينة، ثم استقلت عام 1977، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية، وفي 2006 أصبحت تابعة لشركة سونلغاز توزيع الوسط (S.D.C) الموجود مقرها بالبلدية، وبعد ضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى، وإنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "SDC" بتاريخ 2017/04/04 أصبحت مديرية الجلفة تابعة لها من ضمن 52 مديرية، وتعمل المديرية على تغطية كل قطاع الولاية الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية وتزويدهم بالطاقة الكهربائية والغازية في أحسن الظروف²

أولا: البطاقة التعريفية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة

من خلال الجدول التالي نستعرض أهم معلومات مديرية توزيع الكهرباء والغاز

¹ - متاح على الرابط <http://www.spe.dz/index.php/ar/formation> تم الإطلاع عليه في 2018/03/01 على الساعة 23:03

² - معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة - قسم الموارد البشرية - مارس 2018

الجدول رقم (4-01): البطاقة الفنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

الاسم	مديرية التوزيع للجلفة
العنوان	02 شارع فلسطين الجلفة
الهاتف	+213 027.87.36.00/70 55
الفاكس	+213 027.87.29.16
التغطية الإقليمية	ولاية الجلفة
عدد البلديات	36
عدد الوكالات التجارية	05 (الجلفة شرق، الجلفة غرب، عين وسارة، مسعد، حاسي بحبح)
عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء	158622
عدد الزبائن الموصولون بالغاز	122750
التغطية بالكهرباء	7905 كم
التغطية بالغاز :	1805 كم

المصدر: معلومات مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع بالجلفة، مارس 2018

والشكل التالي يوضح توزيع الوكالات التجارية لمديرية توزيع الجلفة.

الشكل رقم (4-01): توزيع الوكالات التجارية عبر تراب ولاية الجلفة



5 : عدد الوكالات التجارية

المصدر: متاح على الرابط: <http://www.sdc.dz/spip.php?article107> تم الإطلاع بتاريخ: 2018/03/20 على الساعة: 20:20 وتمثل مهامها في:

- ü إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد؛
- ü تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية؛
- ü تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة؛
- ü استثمارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

ثانيا: مستخدمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

بلغ عدد موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة في سنة (2017) (700) موظف يتوزعون كالتالي:

- § تنفيذين ← 233
- § متحكمين (ماهر) ← 305
- § إطارات ← 162

والجدول والشكل التاليين يوضحان ذلك أكثر

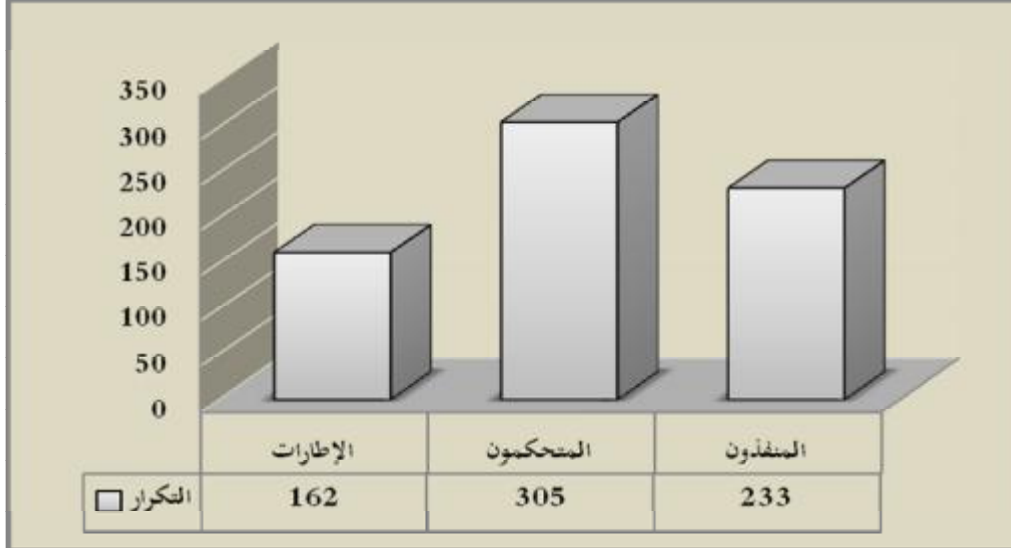
الجدول رقم (4-02): توزيع الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لسنة 2017

النسبة المئوية	التكرار	البيان
23.14%	162	الإطارات
43.57%	305	المتحكمون

المنفذون	233	%33.28
المجموع	700	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بالجللفة، مارس 2018

الشكل رقم (4-02): توزيع الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة لسنة 2017



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (4-02).

من خلال الجدول (4-02) والشكل (4-02) نلاحظ أن الفئة الغالبة على موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة هي فئة (عون تحكم) بنسبة (43.57%)، وتليها فئة (عون تنفيذ) بنسبة (33.28%)، وأخيرا فئة (إطار) بنسبة (23.14%).

وعليه نستخلص أن الفئة الغالبة هي فئة (عون تحكم) بحكم طبيعة نشاط المؤسسة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالجلفة

الشكل رقم (4-03): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية التوزيع بالجلفة

- تحليل الهيكل:** تحتوي مديرية التوزيع بالجلفة على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها لتمثل فيما يلي:¹
1. **مدير مديرية التوزيع بالجلفة:** وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.
 2. **كاتبة مديرية:** وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.
 3. **مكلف بالشؤون القانونية:** تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.
 4. **مهندس الأمن:** حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.
 5. **المكلف بالأمن الداخلي:** ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.
 6. **قسم العلاقات التجارية:** لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :
 - أ. **مصلحة تقني تجاري:** ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:
 - § فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.
 - § فوج ترقية المبيعات.
 - ب. **مصلحة الزبائن:** ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:
 - § فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (A.D) والإدارات.
 - § فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.
 - § فوج تغطية الديون.
 7. **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم: مصلحة تسيير الاستثمارات وتملك مهامها تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم اقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على

¹ - معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة - قسم الموارد البشرية -

مستوى منطقة البلدية، وتحتفظ المديرية بنسبة 5% من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

8. قسم الأنظمة المعلوماتية: يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القدم من الجديد، وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

9. قسم استغلال الغاز: وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

§ استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

§ فرع الخرائطية.

§ تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي: مصلحة تقنيات مسعد، مصلحة عين وسارة، ومصلحة الجلفة.

10. قسم استغلال الكهرباء: ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

§ استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية؛

§ تسيير المحولات الكهربائية؛

§ تسيير المنشآت؛

§ فرع الخرائطية.

ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي: مصلحة مسعد، مصلحة عين وسارة، مصلحة الجلفة.

11. قسم الشؤون العامة: SAG مهام هذا القسم تتلخص في تأييد المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حظيرة السيارات وتنقسم إلى قسمين أساسيين.

§ فريق حظيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود؛

§ فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12. قسم المالية والمحاسبة: يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13. قسم الموارد البشرية: D.R.H يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة الوظيفية للموظفين من تكوين وترقية وتأمينات الخ، وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

§ متابعة المستخدمين؛

§ إعداد الرواتب؛

§ القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب الموظفين، تحديد العطل.... الخ؛

§ إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مديرية التوزيع بالجلفة وذلك لأن اهتمامه يتركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجاته ومواجهة تحديات المؤسسة، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز (الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة الوظيفية الخاصة بالموظف من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل .

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بـ:

§ التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية)؛

§ يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف، استقبال، تنصيب، ترقية، تحويل).

يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين، الأولى مصلحة التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرف فيما يلي مهام كل منها:

أ. **مصلحة التكوين:** تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي:

- تعني بإحصائيات تكوين الموظفين؛
- تحديد احتياجات التكوين؛
- إنجاز العمليات التكوينية ومتابعتها؛
- العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين.

ب. **مصلحة الإدارة:** (مصلحة تسيير الموارد البشرية) تعمل هذه المصلحة على:

§ التكفل بأجور الموظفين؛

§ تتكفل باحتياجات الموظفين ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين؛

§ متابعة ملفات الموظفين؛

§ ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالموظفين لضمان حقوق الموظف؛

§ مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل: مركز طب العمل، الضمان الاجتماعي، التقاعد،

التعاضدية....؛

§ إعداد الميزانية وعقود التسيير؛

§ مكلف بالإحصائيات (الغيابات، عدد الموظفين، عدد المتخلفين، العطل....).

ج. نشاط تنمية الموارد البشرية: يهتم نشاط تنمية الموارد البشرية بالمسار المهني للموظفين منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه منها حيث يتكفل بما يلي :

- § تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا على احتياجات المؤسسة لليد العاملة، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية وتقييم ومتابعة المسار المهني للموظف؛
- § التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير الموظفين من ناحية الاستقبال والتكوين والتنقل.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق للإجراءات المنهجية للدراسة، بداية بأممؤذج الدراسة وذلك بتوضيح متغيرات الدراسة ثم بناء الأممؤذج، ثم نمر لمراحل تطوير أداة الدراسة والتي تتضمن بناء الأداة، وصدقها، والاستبانة في شكلها النهائي ثم نتطرق لإجراءات تطبيق أداة الدراسة بتوضيح مجتمع الدراسة وعينتها، ثم توزيع أداة الدراسة، وصولاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: أممؤذج الدراسة

إن تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة هو الهدف الذي تصبوا جل الدراسات إلى تحقيقه، ولتحديد هذه العلاقة لا بد من بناء أممؤذج يعطي تصور واضح للمتغيرات المكونة للدراسة،¹ ودراستنا تتشكل من ثلاث متغيرات: المتغير المستقل، المتغير التابع، المتغير الوسيط.

أولاً: التعريف بمتغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل

هو المتغير الذي له تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير التابع، بمعنى أنه عندما يوجد المتغير المستقل فإن المتغير التابع يوجد أيضاً، كما أنه مع كل وحدة زيادة في المتغير المستقل فإنه يحدث زيادة أو نقصان في المتغير التابع، أي التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير في المتغير المستقل،² ويحدد مقدار التغير والتنبؤ في المتغير التابع، ويعتبر المتغير المستقل هو أحد الأسباب التي أدت ظهور ظاهرة أو مشكلة ما.³

ومن خلال دراستنا المتغير المستقل هو الأنماط القيادية الحديثة بنوعيتها: القيادة التبادلية والتي تتشكل من (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية والتي تتشكل من (التأثير المثالي، الاستشارة، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعترافات الفردية)

2. المتغير التابع

هو المتغير الذي يحظى باهتمام كبير من الباحث، فههدف الباحث هو شرح التغير في المتغير التابع، أو التنبؤ بهذا التغير، وبعبارة أخرى فإن المتغير التابع هو المتغير الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة،⁴ وهو المتغير الذي

¹ - محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة شلف، 2015، ص: 250.

² - أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسيوي وعبد الله بن سليمان العزاز، السعودية: المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، 1998، ص: 101.

³ - عباس البرق وآخرون، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos)، الأردن: إثناء للنشر والتوزيع، دون سنة النشر، ص: 13.

⁴ - أوما سيكاران، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

يتلقى التأثير من عوامل أخرى - المتغيرات المستقلة- ويمثل النتيجة التي من خلالها يمكن معالجة ظاهرة أو مشكلة ما.¹

ومن خلال دراستنا المتغير التابع هو جودة الحياة الوظيفية بأبعادها: الأجور والمكافآت، تصميم الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الصحة والسلامة المهنية، جماعة العمل.

3. المتغير الوسيط

هو المتغير الذي له تأثير غير متوقع تأثير شرطي على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، ذلك أن ظهور متغير ثالث (المتغير الوسيط) يؤدي إلى تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل، أي التي كانت متوقعة لولا ظهوره بين المتغير المستقل والتابع،² ويرى (البرق) على أنه المتغير الذي يعزز العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.³

ومن خلال دراستنا فالمتغير الوسيط هو العدالة التنظيمية بأبعادها: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

ثانياً: بناء النموذج

بعد اتضاح متغيرات الدراسة يظهر لنا جلياً أن هناك وساطة إحصائية للعدالة التنظيمية بين الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) وجودة الحياة الوظيفية، وقد استخدمت الوساطة الإحصائية من قبل كثير من الباحثين في مختلف العلوم، حيث أطلق عليها الباحثين النفسيين تسمية الأثر غير المباشر، وذلك لأن الأثر ينتقل من المتغير المستقل إلى المتغير التابع عن طريق متغير ثالث،⁴ فالمتغيرات ذات الأثر المباشر هي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر، والمتغيرات ذات الأثر الغير المباشر هي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر.⁵

وبما أنه لدينا الوساطة الإحصائية ولرسم النموذج وتبسيطه سوف نرسم:

للأثر المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع ب

والأثر غير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال للمتغير الوسيط

وانطلاقاً من فرضيات الدراسة واستناداً إلى ما أفرزته الدراسات السابقة وفي ضوء مشكلة الدراسة من فكرة مفادها بيان أثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، يمكن بناء نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل رقم (4-04) كما يلي:

¹ - عباس البرق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

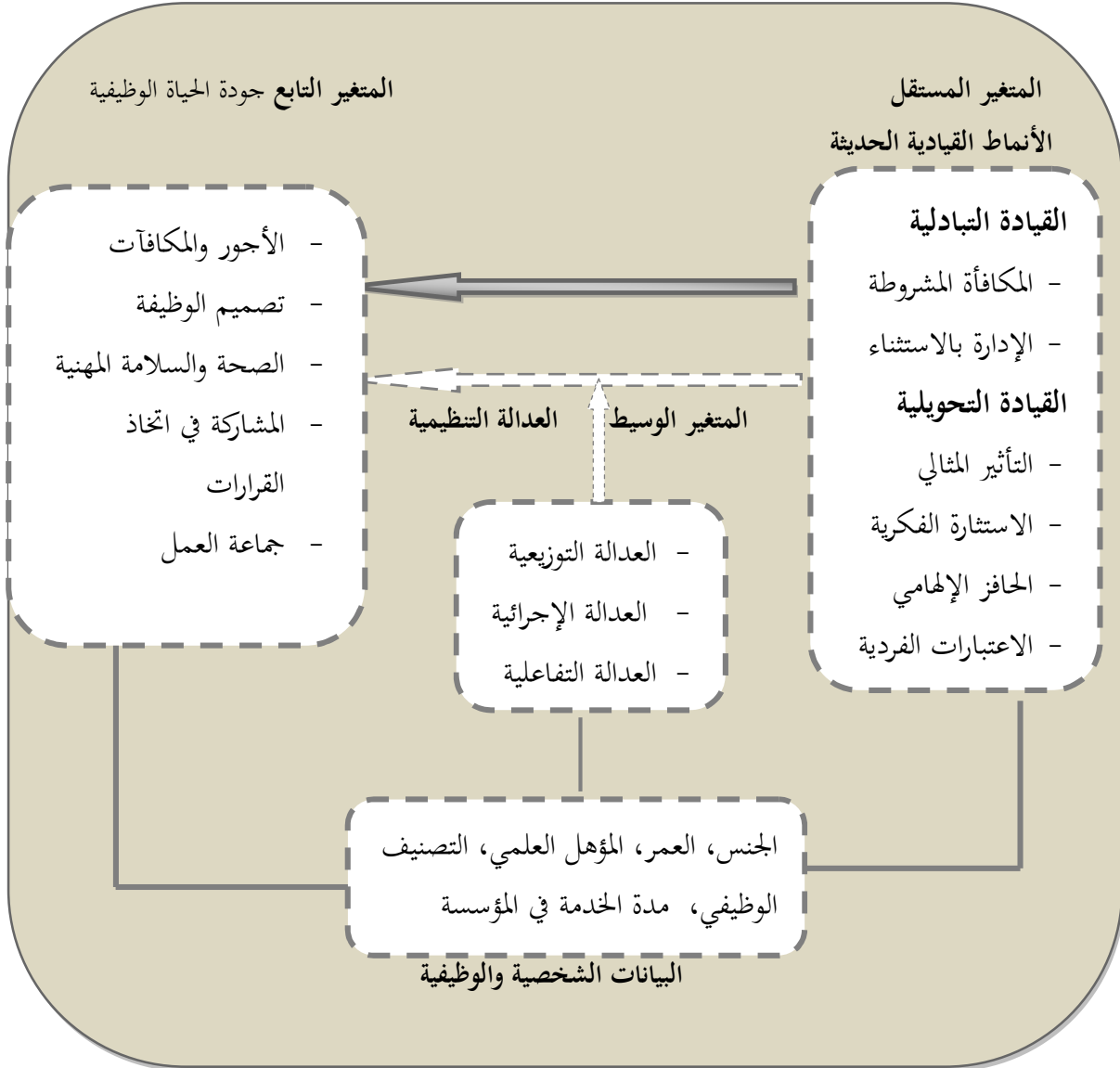
² - أوما سيكاران، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

³ - عباس البرق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

⁴ - غفران إسماعيل كمال، اختبار متغيرات الوساطة الإحصائية في أنموذج المعادلات الهيكلية مع تطبيق عملي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (23) العدد (98)، 2017، ص: 456.

⁵ - ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية: العدد (40)، 2007، ص: 20.

الشكل رقم (4-04): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجانب النظري والدراسات السابقة.

من خلال الشكل (4-04) نلاحظ أن الأنموذج يوضح أن هناك أثراً مباشراً للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية، وأثراً غير مباشر للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، وهذا ما نسعى إلى دراسته بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

أداة الدراسة هي الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات أو أجوبة على تساؤلات الدراسة، وتتمثل في الملاحظة المقابلة، الاستبانة وفي دراستنا هذه سوف نستخدم الاستبانة.

أولاً: بناء أداة الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والهدف الذي تصبوا إليه ونظراً لخصائص مجتمع الدراسة، وصعوبة الحصول على البيانات المراد جمعها عن طريق الأدوات الأخرى مثل المقابلة، الملاحظة، الخ... فقد اخترنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

والاستبانة هي قائمة من الأسئلة المتنوعة تجيب عليها عينة من الأفراد ذوي الصلة بموضوع الدراسة للحصول على حقائق أو معلومات لأجل دراسة معينة ويجب أن تكون الأسئلة بسيطة ومفهومة ومركزة، كما يجب الابتعاد عن الأسئلة الموحية للإجابة (أليس...؟ ألا تعتقد،...؟) التي تدفع المجيب إلى الإجابة بنعم وكأن الباحث يريد الإجابة بالضبط، وهذا يدخل ضمن التأثير في الشخص المجيب لاختيار الجواب الذي يرغبه الباحث، ومن الضروري أن تكون الأسئلة مباشرة وواضحة لا تتطلب من المجيب التفكير بعمق حتى يجيب على السؤال وحتى لا يصاب بالملل، ومن الأفضل أن تكون قصيرة قدر الإمكان لأنه قد لا يكون عند المجيب وقتاً طويلاً للإجابة على كافة الأسئلة.¹

ولغرض بناء فقرات الاستبانة، قامت الطالبة كخطوة أولى بالإطلاع على العديد من البحوث والدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، وذلك من أجل ضبط أبعاد المتغيرات، -وهذا ما يوضحه الجانب النظري- وبناء على ما جاء في الجانب النظري للدراسة وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة من مقالات وأطروحات، تم تطوير الاستبانة بشكلها الأولي.

ثانياً: صدق المحتوى لأداة الدراسة

وللتأكد من أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت من أجله قمنا بإجراء صدق المحتوى، حيث قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف، الذي زودنا بعض الملاحظات وأفادنا ببعض التصحيحات، وبعد موافقته عليها، قمنا بتوجيهها للتحكيم -الاستبانة الموجهة للتحكيم* -، وقد أرسلناها عن طريق البريد الإلكتروني لعدد من الأساتذة من الجامعات العربية والجامعات الجزائرية، وكانت تخصصاتهم في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، الإحصاء التطبيقي، السلوك التنظيمي، تحليل اقتصادي، إدارة المنظمات، وطلبنا من المحكمين* إبداء رأيهم في الاستبانة بشكل عام، ومدى وضوح وملائمة الأسئلة من حيث انتمائها للأبعاد، واقتراح التعديلات المناسبة.

وقد قسمنا المحكمين إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

¹ - جمال شعوان، مدخل لدراسة وتحليل البيانات الإحصائية تطبيقات على برنامج SPSS، رخصة النشر: رخصة المشاع الإبداعي، الطبعة الثانية، 2014، ص ص: 11-12.

<https://www.researchgate.net/...SPSS/.../mdkhl-ldrast-wthlyl-albyan>

متاح على الرابط:

* انظر الملحق رقم 01

* انظر الملحق رقم 02

المجموعة الأولى: وتضم المحكمين من الجامعات العربية، قمنا بإرسال الإستبانة لعدد من الأساتذة من الجامعات العربية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة، وقد تلقينا ثلاثة (03) ردود.

المجموعة الثانية: وتضم المحكمين من الجامعات الجزائرية، قمنا بإرسال الإستبانة لعدد من الأساتذة من الجامعات الجزائرية، الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة، وقد تلقينا إحدى عشرة (14) ردا.

المجموعة الثالثة: المحكم المهني وهي إطار بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أين أعطتنا بعض التصحيحات لبعض المصطلحات حتى تكون قريبة من عينة الدراسة.

وقد اتفقت أغلب الملاحظات التي تلقيناها من قبل المحكمين على ما يلي:

§ أتمودج الدراسة صالح للقياس، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المتغيرات والأبعاد مع موضوع الدراسة، وذلك لأننا اعتمدنا في بناء الأتمودج على تحليل الدراسات السابقة.

§ الاستبانة في شكلها الأولي غير جاهزة للتوزيع وذلك بسبب كثرة الأسئلة - 73 سؤالاً - وتكرار بعض الأسئلة خاصة بين بعد العدالة التوزيعية وبعد الأجور والمكافآت، وبين المشاركة في اتخاذ القرارات والعدالة الإجرائية، كثرة الأسئلة المركبة التي تقبل إيجابيتين، لذلك كانت أغلب النصائح التي قدمها المحكمون تتمثل في:

- تقليص عدد الأسئلة.
- تبسيط الأسئلة المركبة.
- تجنب الأسئلة المكررة.
- تجنب أسئلة النفي أو العبارات العكسية.
- البدء بالمتغير المستقل بدلا من المتغير التابع.
- بعض التصحيحات اللغوية وتغيير بعض الصياغات.
- البدء في جميع الأسئلة بالفعل أي نفس الصياغة.
- التوازن في عدد فقرات الأبعاد.
- تبسيط صياغة الأسئلة حتى يفهمها الموظفون بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

وقد قمنا بإجراء التعديلات المناسبة وقمنا بإخراج الاستبانة في شكلها النهائي* .

ثالثا: الاستبانة في شكلها النهائي

بعد الأخذ بعين الاعتبار آراء المحكمين كانت الاستبانة في شكلها النهائي على النحو التالي:

تمهيد: يشرح الهدف من الدراسة ونوعها، ويبين مدى أهمية مشاركة الموظفين في هذه الدراسة، وكذلك السرية التامة التي ستحاط بها أجوبتهم.

✓ الجزء الأول: ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة في المؤسسة)

✓ الجزء الثاني: ويتضمن ثلاثة محاور:

ü المحور الأول: الأنماط القيادية الحديثة (المتغير المستقل) وينقسم إلى:

Ø القيادة التبادلية: والتي تضم بعدين هما:

§ المكافأة المشروطة: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (01، 02، 03، 04).

§ الإدارة بالاستثناء وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (05، 06، 07، 08).

Ø القيادة التحويلية والتي تضم أربعة أبعاد هي:

§ التأثير المثالي "الكاريزما" وقد خصصنا له الفقرات التالية، (09، 10، 11، 12).

§ الإثارة الفكرية: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (13، 14، 15، 16).

§ الحافز الإلهامي: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (17، 18، 19، 20).

§ الاعتبارات الفردية وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (21، 22، 23، 24).

ü المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية (المتغير التابع) ويتكون من خمسة أبعاد:

§ الأجور والمكافآت: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (25، 26، 27، 28).

§ تصميم الوظيفة: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (29، 30، 31، 32).

§ المشاركة في اتخاذ القرارات: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (33، 34، 35، 36).

§ الصحة والسلامة المهنية: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (37، 38، 39، 40).

§ جماعة العمل: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (41، 42، 43، 44).

ü المحور الثالث: العدالة التنظيمية (المتغير الوسيط) ويتكون من ثلاثة أبعاد هي

§ العدالة التوزيعية: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (45، 46، 47، 48).

§ العدالة الإجرائية: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (49، 50، 51، 52).

§ العدالة التفاعلية: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (53، 54، 55، 56).

رابعاً: قياس الاتجاهات والمستويات

وبما أن من بين أهداف دراستنا قياس اتجاهات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، استخدمنا استمارة استبانة احتوت فقرات مغلقة ومصممة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لهذه الدراسة، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ومن أجل تحديد الاتجاه وضعنا لاحتمالات الإجابات الخمسة السابقة أوزاناً محددة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-03): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في الاستبانة

الوزن	خيارات الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام *Spss*، السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص: 540.

انطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول (4-03) ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) ثم قسمته على عدد فئات المقياس (4/5=0.8) للحصول على طول الخلية، ثم إضافة الناتج إلى أقل قيمة في المقياس والاستمرار بالإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي 5، ويمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-04): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1 ← 1.79
غير موافق	1.80 ← 2.59
محايد	2.60 ← 3.39
موافق	3.40 ← 4.19
موافق بشدة	4.20 ← 5

المصدر: عبد الفتاح عز، مرجع سبق ذكره، ص541.

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحقيقه، والذي يضم ثلاثة مستويات وهي: (مرتفع، متوسط، منخفض)، ولحساب طول الأهمية النسبية، تم حساب المدى (5-1=4) ثم قسمته على عدد الفئات وهو 3: (3/4=1.33)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-05): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	2.33 ← 1
متوسط	3.67 ← 2.34
مرتفع	5 ← 3.68

المصدر: محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 269.

المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة

تتمثل إجراءات تطبيق أداة الدراسة في مجمل الخطوات لتوزيع الاستبانة، بداية بالتعرف على مجتمع الدراسة وتحديد طبيعة العينة المناسبة، ثم كيفية توزيع أداة الدراسة على العينة، وصولاً لاسترجاع الاستبيانات، وتحديد الصالحة منها للتحليل. وأخيراً سوف نتطرق للأساليب الإحصائية المستخدمة لتطبيق أداة الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

هو مجموع كل المفردات الممكنة سواء كانت أفراداً أو أشياء أو وحدات تجريبية أو قياسات موضوع الاهتمام في الدراسة، وقد يتكون المجتمع من عدد محدود من المفردات أو أن يكون عدد مفرداته لانهائي، كما أن المجتمع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً،¹ وفي دراستنا يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، باختلاف تصنيفاتهم الوظيفية من (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، والبالغ عددهم (700) موظف. ونظراً لصعوبة الوصول إليهم جميعاً لتطبيق المسح الشامل بسبب ضيق الوقت والتكلفة الكبيرة... الخ، فإننا اخترنا أسلوب المعاينة الذي يعتمد على معاينة جزء من المجتمع محل الدراسة، يتم اختياره بطريقة علمية سليمة، ودراسته ثم تعميم نتائج العينة على المجتمع ككل، ويتميز هذا الأسلوب بتقليل الوقت والجهد، وتقليل التكلفة، والحصول على بيانات أكثر تفصيلاً، وخاصة إذا جمعت البيانات من خلال استمارة الاستبيان.²

2. تقدير حجم عينة الدراسة

العينة هي جزء من المجتمع يتم اختيارها بطرق مختلفة، بغرض دراسة هذا المجتمع،³ ولتطبيق دراستنا اخترنا العينة العشوائية البسيطة حيث يكون لكل عنصر في المجتمع فرصة اختيار معلومة ومتساوية لأن يظهر في العينة دون تحيز من الباحث، وهذه توفر أقصى درجات التعميم، لأنها تعتمد على السحب الاحتمالي العشوائي،⁴ ويختلف حجم

¹ - وليد سعد الدين، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Spss، مصر: المركز المصري لتبسيط العلوم، 2014، ص: 14.

² - نفس المرجع أعلاه، ص: 14.

³ - نفس المرجع أعلاه، ص: 14.

⁴ - فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي -، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص: 93.

عينة الدراسة من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى، وبشكل عام هناك مجموعة من الاعتبارات يتوقف عليها اختيار حجم العينة هي:¹

§ درجة تجانس وتباين وحدات مجتمع الدراسة؛

§ طبيعة المشكلة أو الظاهرة المدروسة؛

§ الوقت والجهد والتكلفة اللازمة لاختيار العينة.

وتقدير حجم العينة يعتمد على حجم المجتمع حيث:²

§ في حالة المجتمع يقل أو يساوي 100 فالعينة الدنيا هي نصف العدد أي 50%؛

§ في حالة المجتمع الذي يتراوح بين 100 و9000 الأفضل الأخذ 10% من مجتمع الدراسة؛

§ في حالة المجتمع يتكون من عشرات الآلاف تكفي له عينة حجم 01%.

ولتمثيل المجتمع ارتأينا أن نحدد حجم العينة ب (30%) من مجتمع الدراسة أي ما يقدر ب (210) استمارة.

ثانياً: توزيع أداة الدراسة

1. بعد إطلاع الأستاذ المشرف على الاستبانة وإبداء موافقته على الشروع في تطبيقها، نصحننا بتطبيقها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة نظراً لتناسبها مع طبيعة الدراسة خاصة في شقها المتعلق بجودة الحياة الوظيفية.
2. أخذنا الموافقة من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجللفة (رئيس قسم علوم التسيير) لتسهيل إجراء الدراسة الميدانية.
3. اتصلنا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة - قسم الموارد البشرية - ممثلة في المكلفة بالتكوين وقد أبدت لنا موافقة المديرية واستعدادها الكامل لتسهيل المهمة.
4. شرحنا لها طبيعة الدراسة والهدف منها وشرحنا لها الأسئلة، وبعد إطلاعها على الأسئلة وإجرائها للتحكيم المهني حيث حاولت تبسيط الأسئلة لكي تكون قريبة من فهم الموظفين، ثم أخذنا موافقة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز لتوزيع الاستمارات.
5. أوكلنا عملية التوزيع للمكلفة بالتكوين نظراً لقرىها من الموظفين كما ساعدنا بعض الإطارات في عملية التوزيع.
6. أمهملنا لهم أسبوعين لتوزيع الاستمارات.
7. بعد انتهاء المدة المحددة قمنا باسترجاع الاستمارات حيث استرجعنا (180) استمارة من أصل (210)، منها (30) غير صالحة للتحليل، والجدول التالي يوضح ذلك.

¹ - ربحي مصطفى عليان وآخرون، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص: 127.

² - عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات، الجزائر: دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص: 93.

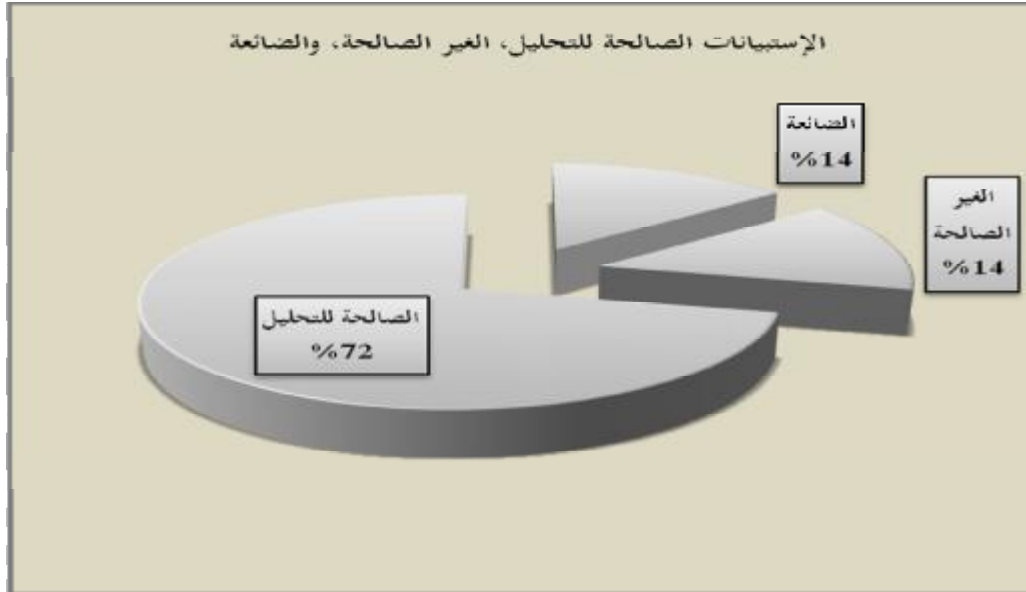
الجدول رقم (4 - 06): تعداد الاستبيانات في الدراسة

الاستمارات	الموزعة	المسترجعة	الضائعة	غير الصالحة	الصالحة للتحليل
المجموع	210	180	30	30	150
النسبة المئوية	%100	%86	%14	%14	%72

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيانات المسترجعة.

والشكل التالي يوضح الاستبيانات الصالحة وغير الصالحة والضائعة

الشكل رقم (4-05): الاستبيانات الصالحة للتحليل وغير الصالحة والضائعة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول (4-08).

من خلال الجدول (4 - 06) والشكل (4-05) نلاحظ أن عدد الاستمارات الموزعة كان (210) وهو ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد الاستمارات المسترجعة (180) استمارة، أي ما نسبته بنسبة (86%) وهي نسبة كبيرة، وذلك نظرا لمساعدة بعض الإطارات في عملية التوزيع وكذلك مساعدة المكلفة بالتكوين، أما الاستمارات الضائعة فهي (30) استمارة بنسبة تقدر ب (14%) في حين أن الاستمارات غير الصالحة للتحليل هي (30) استمارة بنسبة (14%)، وقد كانت أغلبها من فئة (عون تنفيذ) وأرجعنا ذلك لعدم فهمهم للأسئلة بسب مستواهم العلمي، وبقيت (150) استمارة صالحة للتحليل، أي ما نسبته (72%) وهي نسبة جيدة.

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار التاسع عشر (19)، وأحد ملحقاته وهو برنامج (AMOS) إصدار 22، كما استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها وذلك كما يلي:

1. اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) و (Shapiro-Wilk) لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً من عدمه، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، أما إذا كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) فالبيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً

2. معاملات الارتباط:

أ. **معامل الارتباط Pearson** يدرس العلاقة بين متغيرين كميتين فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على وجود علاقة ارتباط قوية وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف أو انعدام العلاقة بين المتغيرتين، فيما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة طردية أو عكسية (موجبة أو سالبة).¹

3. **معامل الارتباط Spearman** للرتب، ولذلك تختلف قيمته عن قيمة معامل **Pearson** (للقيم الأصلية وليس لرتبها) وهو أقل دقة من معامل ارتباط **Pearson** ويتعامل مع البيانات الرقمية وغير الرقمية للترتيب: مثل ضعيف، متوسط، جيد.... ويرمز له RS، وقيمته أقل أو تساوي الواحد الصحيح،²

4. **معامل Cronbach's Alpha** وذلك بغية تقدير ثبات أداة الدراسة، ومعامل الثبات يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد، أي أن زيادة قيمته تعني زيادة مصداقية البيانات،³ وكقاعدة عامة فإن قيمة المعامل الأقل من 60 يعتبر معاملاً ضعيفاً، والمعامل في حدود 70 يعتبر مقبولاً، والمعامل الذي يبلغ 80 يعتبر جيداً، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان ممتازاً.⁴

5. مقاييس الإحصاء الوصفي: وتشمل:

§ التكرارات؛

§ النسب المئوية؛

§ المتوسطات الحسابية؛

§ الانحرافات المعيارية: حيث كلما اقتربت من الصفر كلما كان التشتت ضعيفاً، وكلما فاقت 1 كلما كان التشتت كبير.

6. **معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)** وذلك من أجل قياس أثر الأبعاد أو المتغيرات المستقلة على الأبعاد أو المتغيرات التابعة.

7. **معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)** وذلك لاختبار أثر مجموعة من الأبعاد أو المتغيرات المستقلة على الأبعاد أو المتغيرات التابعة

¹ - جمال شعوان، مرجع سبق ذكره، ص: 08

² - نفس المرجع أعلاه، ص: 08

³ - عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 536.

⁴ - اوما سيكاران، مرجع سبق ذكره، ص: 445.

8. معامل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي (Stepwise Multiple Regression Analysis) لمعرفة أولى المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار.

9. اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA) لاختبار الفروق.

10. تحليل المسار (Path Analysis) لقياس الأثر المباشر والأثر الغير المباشر.

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية وخصائص العينة المدروسة

في هذا المبحث سوف نقوم بالقيام باختبارات الصلاحية بداية بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، ثم حساب الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد التابعة لها، ثم الصدق البنائي بين الأبعاد والمحاور الاستبانة ككل، ثم ثبات أداء الدراسة، وصولاً لاستخراج خصائص العينة المدروسة

المطلب الأول: الاتساق الداخلي

وقبل ذلك سوف نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة أي نوع من الاختبارات سوف نحري لاختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل معرفة الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات ولهذا قمنا باختبار (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) واختبار (Shapiro-Wilk) والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها.

الجدول رقم (4-07): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

اختبار (Shapiro-Wilk)		اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test K-S)		نوع الاختبار
القيمة الاحتمالية.	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية.	قيمة الاختبار	المجال
Sig		Sig		
0.079	0.984	0.200*	0.064	القيادة التبادلية
0.074	0.984	0.200*	0.065	القيادة التحويلية
0.129	0.986	0.090	0.068	الأنماط القيادية الحديثة
0.434	0.991	0.200*	0.052	جودة الحياة الوظيفية
0.054	0.983	0.200*	0.050	العدالة التنظيمية
0.441	0.991	0.200*	0.056	الكل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

نلاحظ من الجدول رقم (4-07) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع المجالات أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: الاتساق الداخلي

بعدما تم التأكد من الصدق الظاهري (المحتوى) للاستبانة عن طريق التحكيم، لابد من معرفة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد التابعة له باستخدام معامل الارتباط (Spearman).

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل

• القيادة التبادلية: والنتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (4-08): معامل الارتباط (Spearman) بين فقرات القيادة التبادلية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

مستوى المعنوية	معامل الارتباط (Spearman)	فقرات القيادة التبادلية	
0.000*	0.778**	يعبر رئيسي المباشر عن رضاه عندما أنجز ما توقع مني إنجازته.	المكافأة المشروطة
0.000*	0.882**	يعلمني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند القيام بأعمال إضافية.	
0.000*	0.678**	يقوم رئيسي المباشر بتوجيهي وإرشادي في حالة عدم توافق أدائي المنجز مع الأداء المطلوب.	
0.000*	0.801**	يكافئني رئيسي المباشر عندما يفوق أدائي المنجز كل المعايير	
0.000*	0.814**	يحدد رئيسي المباشر المعايير المطلوبة للعمل.	الإدارة بالاستثناء
0.000*	0.793**	يراقب رئيسي المباشر عملي باستمرار.	
0.000*	0.822**	يقوم رئيسي المباشر باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء البسيطة حال وقوعها.	
0.000*	0.758**	يقوم رئيسي المباشر باتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الأخطاء.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

من خلال الجدول (4-08) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين مختلف فقرات القيادة التبادلية والأبعاد التابعة لها مرتفعة، حيث كانت أغلبها تفوق (60%)، وأعلى علاقة ارتباط قيمتها (0.882**) وهي تخص الفقرة (يعلمني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند القيام بأعمال إضافية) مع بعد المكافأة المشروطة، أما أقل نسبة كانت (0.678**) تخص الفقرة (يقوم رئيسي المباشر بتوجيهي وإرشادي في حالة عدم توافق أدائي المنجز مع الأداء المطلوب) مع بعد المكافأة المشروطة.

وعليه نستخلص أن العلاقة بين فقرات القيادة التبادلية والأبعاد التابعة لها موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل.

• القيادة التحويلية: والنتائج موضحة في الجدول الآتي

الجدول رقم (4-09): معامل الارتباط (Spearman) بين فقرات القيادة التحويلية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (Spearman)	فقرات القيادة التحويلية	
0.000	0.804**	يجوز رئيسي المباشر على احترامي وثقتي.	التأثير المثالي
0.000	0.869**	يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية من اجل المصلحة العامة.	
0.000	0.854**	يعد رئيسي المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به.	
0.000	0.858**	رئيسي المباشر فاعل في تمثيلنا في الإدارة العليا.	
0.000	0.868**	يشجعني رئيسي المباشر على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة لحل مشاكل العمل.	الاستشارة الفكرية
0.000	0.804**	يعطيني رئيسي المباشر رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل عليا.	
0.000	0.871**	يستمتع رئيسي المباشر لأرائي واقتراحاتي حتى ولو اختلفت عن آرائه.	
0.000	0.824**	يقترح رئيسي المباشر دائما علي طرقا جديدة لإنجاز العمل.	
0.000	0.905**	يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس في العمل.	الحفز الإلهامي
0.000	0.901**	يوضح لي رئيسي المباشر توقعاته العالية مني في الأداء.	
0.000	0.925**	يجعلني رئيسي المباشر أتحمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل	
0.000	0.909**	يحفزني رئيسي المباشر على دراسة حلول مختلفة لمشاكل العمل.	
0.000	0.854**	يستمتع رئيسي لمشاكلي واحتياجاتي ويقدم لي الدعم	الاعتبارات الفردية
0.000	0.848**	يعتبرني رئيسي المباشر فرد مميز لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة.	
0.000	0.907**	يساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي.	
0.000	0.874**	يشجعني رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي.	

دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول (4-09) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين مختلف فقرات القيادة التحويلية والأبعاد التابعة لها مرتفعة حيث كانت أغلبها تفوق (80%)، وأعلى علاقة ارتباط قيمتها (0.925**) وهي تخص الفقرة (يجعلني رئيسي المباشر أتحمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل) مع بعد الحافز الإلهامي، أما أقل علاقة ارتباط قيمتها (0.804**) وتخص الفقرة

(يُحوز رئيسي المباشر على احترامي وثقتي) مع بعد التأثير المثالي، والفقرة (يعطيني رئيسي المباشر رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل عليا). مع بعد الإثارة الفكرية.

وعليه نستخلص أن العلاقة بين فقرات القيادة التحويلية والأبعاد التابعة لها موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

2. صدق الانساق الداخلي لعبارات المتغير التابع:

الجدول رقم (4-10): معامل الارتباط (Spearman) بين فقرات جودة الحياة الوظيفية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي

تنتمي إليها

مستوى المعنوية	معامل الارتباط (Spearman)	فقرات جودة الحياة الوظيفية	
0.000	0.788**	يرتكز الأجر الذي أتقاضاه على أسس ثابتة وموضوعية تسري على جميع الموظفين.	الأجور والمكافآت
0.000	0.874**	يتوافق الأجر الذي أتقاضاه مع أجور الوظائف المشابهة لوظيفتي خارج المؤسسة.	
0.000	0.864**	يتلاءم الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات الحياة.	
0.000	0.845**	تناسب المكافآت التي أتقاضاها مع الجهد الذي ابذله.	
0.000	0.614**	أقوم بمهام وواجبات متنوعة.	تصميم الوظيفة
0.000	0.810**	أقوم بأداء مهامي وواجباتي بكل حرية.	
0.000	0.846**	تتوافق كفاءتي ومؤهلاتي مع وظيفتي.	
0.000	0.807**	تتيح لي وظيفتي تكوين علاقات داخل المؤسسة وخارجها.	
0.000	0.865**	أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي.	المشاركة في اتخاذ
0.000	0.887**	لدي سلطة اتخاذ القرار في حدود وظيفتي.	
0.000	0.869**	أساهم في تقديم الاقتراحات لتطوير مؤسستي.	
0.000	0.857**	توجد شفافية في كيفية صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.	
0.000	0.847**	تتوفر بيئة العمل على مختلف التجهيزات المادية (إضاءة، تكييف، تهوية...) المناسبة للعمل.	الصحة والسلامة
0.000	0.787**	تتم صيانة الآلات والأجهزة في مكان العمل بصفة دورية.	
0.000	0.766**	أشعر بالاطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل.	
0.000	0.792**	يتم تخصيص فترات راحة كافية أثناء العمل.	
0.000	0.903**	تتفق جماعة عملي في القيم والاتجاهات.	جماعة العمل
0.000	0.929**	تتفق جماعة عملي في مبادئها وأهدافها مع الإدارة.	
0.000	0.912**	تلبى جماعة عملي حاجاتي الاجتماعية والنفسية.	
0.000	0.823**	تمتلك جماعة عملي خبرات مختلفة.	

دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول (4-10) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين مختلف فقرات جودة الحياة الوظيفية والأبعاد التابعة لها مرتفعة حيث كانت أغلبها تفوق (60%)، وأعلى علاقة ارتباط قيمتها (**0.929) وهي تخص الفقرة (تتفق جماعة عملي في مبادئها وأهدافها مع الإدارة) مع بعد جماعة العمل، أما أقل علاقة ارتباط قيمتها (**0.614) وتخص الفقرة (أقوم بمهام وواجبات متنوعة) مع بعد تصميم الوظيفة.

وعليه نستخلص أن العلاقة بين فقرات جودة الحياة الوظيفية والأبعاد التابعة لها موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير الوسيط

الجدول رقم (4-11): معامل الارتباط (Spearman) بين فقرات العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد

التي تنتمي إليها

مستوى المعنوية	معامل الارتباط (Spearman)	فقرات العدالة التنظيمية	
0.000	0.800**	أتحمل أعباء وظيفية عادلة مقارنة بزملائي في الوظائف المشابهة.	العدالة التوزيعية
0.000	0.874**	يتميز نظام الترقية في مؤسستي بالعدالة.	
0.000	0.905**	احصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي مثل (الدورات التدريبية، بعثات....)	
0.000	0.861**	توفر لي مؤسستي امتيازات مماثلة في مؤسسات أخرى.	
0.000	0.859**	لدي الفرصة للمطالبة بتغيير أو تعديل القرارات التي تخص وظيفتي.	العدالة الإجرائية
0.000	0.888**	تتم استشارتي في حالة اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي.	
0.000	0.845**	يتم اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي بناء على معلومات كافية.	
0.000	0.782**	يتم تطبيق جميع القوانين واللوائح على جميع الموظفين.	
0.000	0.908**	يراعي رئيسي المباشر ظروف الشخصية عندما يتخذ أي قرار يخص وظيفتي.	العدالة التفاعلية
0.000	0.910**	يشرح لي رئيسي المباشر أسباب القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها.	
0.000	0.760**	يتعامل رئيسي المباشر معي بكل أدب واحترام عندما يعلمني بأي قرار يخص وظيفتي.	
0.000	0.868**	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة في حل النزاعات في المجموعة.	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

من خلال الجدول (4-11) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين مختلف فقرات العدالة التنظيمية والأبعاد التابعة لها مرتفعة حيث كانت أغلبها تفوق (70%)، وأعلى علاقة ارتباط قيمتها (**0.910) وهي تخص الفقرة (يشرح لي رئيسي المباشر أسباب القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها) مع بعد العدالة التفاعلية، أما أقل علاقة ارتباط قيمتها

(0.760**) وتخص الفقرة (يتعامل رئيسي المباشر معي بكل أدب واحترام عندما يعلمني بأي قرار يخص وظيفتي) مع بعد العدالة التفاعلية.

وعليه نستخلص أن العلاقة بين فقرات العدالة التنظيمية والأبعاد التابعة لها موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01.

المطلب الثاني: الصدق البنائي وثبات أداة الدراسة

أولاً: الصدق البنائي: لمعرفة الصدق البنائي قمنا بحساب معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل بعد ومحور مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12): معامل الارتباط (Pearson) بين درجة كل بعد ومحور مع الدرجة الكلية للاستبانة.

الأبعاد والمحاور	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية (sig)
المكافأة المشروطة	.764**	0.000
الإدارة بالاستثناء	.702**	0.000
القيادة التبادلية	.838**	0.000
التأثير المثالي	.754**	0.000
الإثارة الفكرية	.804**	0.000
الحافز الإلهامي	.806**	0.000
الاعتبارات الفردية	.849**	0.000
القيادة التحويلية	.907**	0.000
الأنماط القيادية الحديثة	.921**	0.000
الأجور والمكافآت	.712**	0.000
تصميم الوظيفة	.694**	0.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	.786**	0.000
الصحة والسلامة المهنية	.779**	0.000
جماعة العمل	.795**	0.000
جودة الحياة الوظيفية	.946**	0.000
العدالة التوزيعية	.687**	0.000
العدالة الإجرائية	.733**	0.000
العدالة التفاعلية	.684**	0.000
العدالة التنظيمية	.808**	0.000

** دال عند مستوى المعنوية 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يبين الجدول (4-12) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد ومحاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ولها علاقة قوية وموجبة مع الاستبانة ككل، وقد تراوحت ما بين (**0.684)، كأقل قيمة وهي تخص بعد العدالة التفاعلية و(**0.946) كأعلى قيمة وهي تخص محور جودة الحياة الوظيفية، وبذلك تعتبر جميع الأبعاد والمحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات الاستبانة

للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل (Cronbach's Alpha)، والنتائج موضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (4-13): نتائج قياس (Cronbach's Alpha)

الفقرات	(Cronbach's Alpha)	صدق المحك
المكافأة المشروطة	0.791	0.889
الإدارة بالاستثناء	0.829	0.910
القيادة التبادلية	0.849	0.921
التأثير المثالي	0.867	0.931
الإثارة الفكرية	0.871	0.933
الحافز الإلهامي	0.929	0.963
الاعتبارات الفردية	0.895	0.946
القيادة التحويلية	0.954	0.976
الأنماط القيادية الحديثة	0.959	0.979
الأجور والمكافآت	0.871	0.933
تصميم الوظيفة	0.796	0.892
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.896	0.946
الصحة والسلامة المهنية	0.815	0.902
جماعة العمل	0.918	0.958
جودة الحياة الوظيفية	0.935	0.966
العدالة التوزيعية	0.867	0.931
العدالة الإجرائية	0.872	0.933

0.950	0.904	العدالة التفاعلية
0.962	0.926	العدالة التنظيمية
0.986	0.973	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول (4-13) أن قيمة معامل (Cronbach's Alpha) مرتفعة لكل الأبعاد والمتغيرات حيث تراوحت قيمتها ما بين (0.791 و 0.959)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.973) وهي نسبة ممتازة جدا، وهي قيمة تدل على ثبات أداة الدراسة إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة فسوف تكون نفس النتائج، بنسبة (97.3%)، وكذلك قيمة صدق المحك* مرتفعة لكل الأبعاد والمحاور، حيث تراوحت قيمتها ما بين (0.889 و 0.979)، بينما بلغت لجميع الفقرات الاستبانة (0.986) وهذا يدل على أن الصدق الذاتي مرتفع. وعليه نستخلص أن أداة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز مما يجعلها أداة صالحة للتحليل.

المطلب الثالث: خصائص العينة المدروسة

وهنا يتم عرض عملية التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة في المؤسسة) وذلك عن طريق تفصيل خصائص العينة واستخراج التكرارات والنسب المئوية لها.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (4-14): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
%68	102	ذكر
%32	48	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

* تم حساب صدق المحك عن طريق جذر معامل الثبات.

الشكل رقم (4-06) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول (4-14)

يوضح الجدول (4-14) والشكل (4-06) أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث في عينة الدراسة، حيث أن (150) موظف الذين أجريت عليهم الدراسة منهم (102) موظف من فئة الذكور أي ما نسبته (68%) من عينة الدراسة، في حين أن (48) من فئة الإناث، ويمثلن نسبة (32%) من عينة الدراسة، وهذا راجع لطبيعة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، حيث يغلب عليها الطابع التقني أكثر من الطابع الإداري والخرجات الميدانية التي تناسب فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

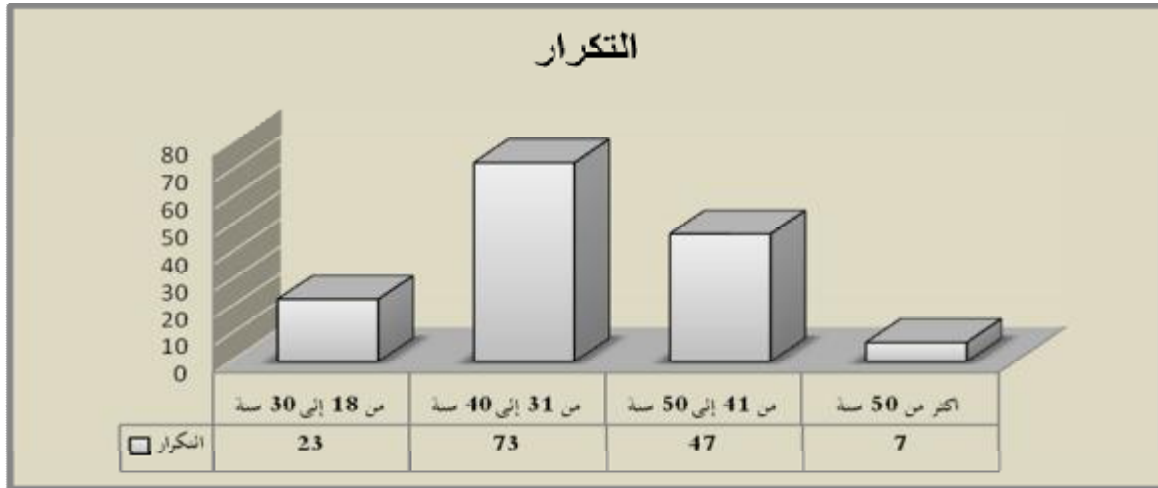
ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (4-15): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
15.3 %	23	من 18 إلى 30 سنة
48.7 %	73	من 31 إلى 40 سنة
31.3 %	47	من 41 إلى 50 سنة
4.7 %	7	أكثر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

الشكل رقم (4-07): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول (4-15).

من خلال الجدول (4-15) والشكل (4-07) نلاحظ أن الفئة أكثر انتشارا في عينة هي فئة (من 31 و40 سنة) ب (73) موظف ونسبة (48.7%)، وتليها فئة (من 41 إلى 50 سنة) ب (47) موظف ونسبة (31.3%)، وتليها فئة (من 18 و30 سنة) ب (23) موظف بنسبة (15.3%) في حين أن (07) موظفين أعمارهم أكثر من (50 سنة) أي ما نسبته (4.7%) من عينة الدراسة.

وعليه نستخلص أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي فئة الشباب بنسبة (64%) والتي مزال مسارها الوظيفي في بدايته وهو ما يستلزم اهتمام أكثر لتنميته وتطويره وذلك من خلال توفير أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتوفير لهم العدالة التنظيمية لزيادة إنتاجهم ورفع أدائم الوظيفي وزيادة مستويات الولاء والالتزام والرضا الوظيفي.

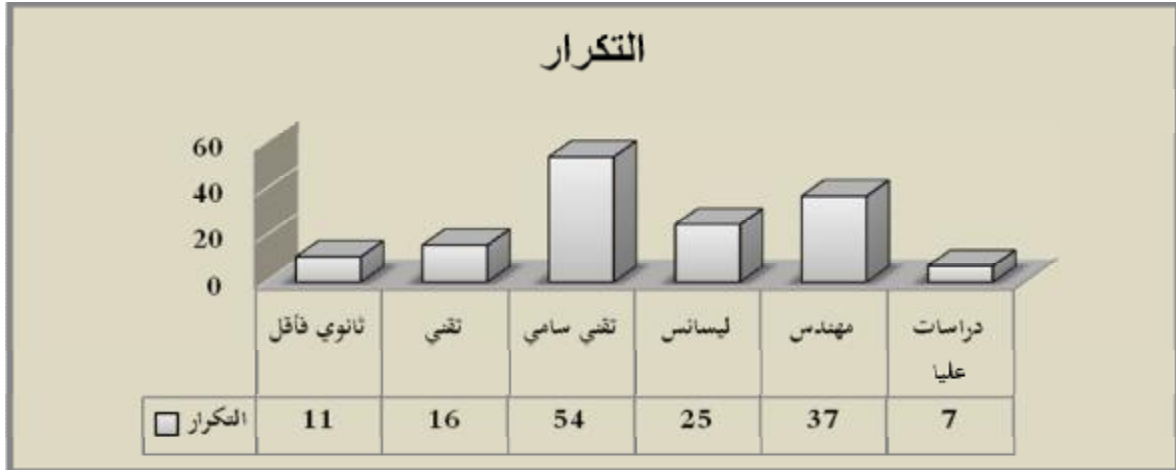
ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (4-16): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7.3%	11	ثانوي فأقل
10.7%	16	تقني
36%	54	تقني سامي
16.7%	25	ليسانس
24.7%	37	مهندس
4.7%	7	دراسات عليا
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

الشكل رقم (4-08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول (4-16).

من خلال الجدول (4-16) والشكل (4-08) نلاحظ أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي (تقني سامي) ب(54) موظف وبنسبة (36%)، وتليها فئة (مهندس) ب (37) موظف وبنسبة (24.7%) ثم تليها فئة (ليسانس) ب(25) موظف وبنسبة (16.7%)، ثم تليها فئة (تقني) ب (16) موظف وبنسبة (10.7%) ثم فئة (ثانوي فأقل) ب (11) موظف بنسبة (7.3%) وأخير فئة (دراسات عليا) ب (07) موظفين وبنسبة بلغت (4.7%).

وعليه نستخلص أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة ذات المستوى (التكوين مهني) ب (46.7%) ثم تليها وبنسبة متقاربة جدا الفئة ذات (المستوى الجامعي) ب (46.1%) وأخير فئة ذات المستوى (ثانوي فأقل) بنسبة (7.3%).

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

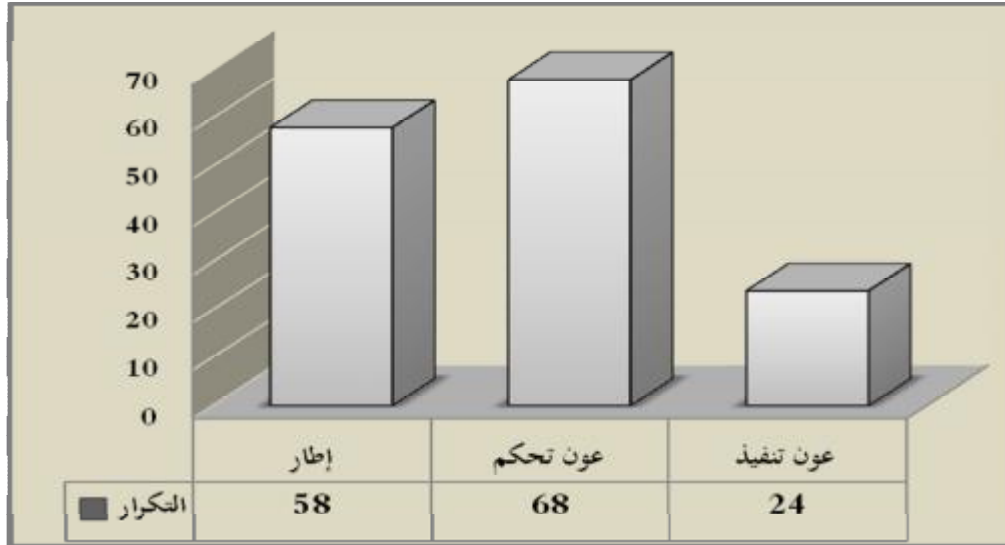
يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

الجدول رقم (4-17): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
38.7%	58	إطار
45.3%	68	عون تحكم
16%	24	عون تنفيذ
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

الشكل رقم (4-09): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (4-17)

نلاحظ من خلال الجدول (4-17) والشكل (4-09) أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة من ناحية التصنيف الوظيفي هي فئة (عون تحكم) ب (68) موظف وبنسبة (45.3%)، ثم تليها فئة (إطار) ب (58) وبنسبة (38.7%) ثم فئة (عون تنفيذ) ب (24) وبنسبة (16%).

وعليه نستخلص أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هم أعوان التحكم وهذا بحكم أن هذه الفئة هي الغالبة في المؤسسة.

خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة

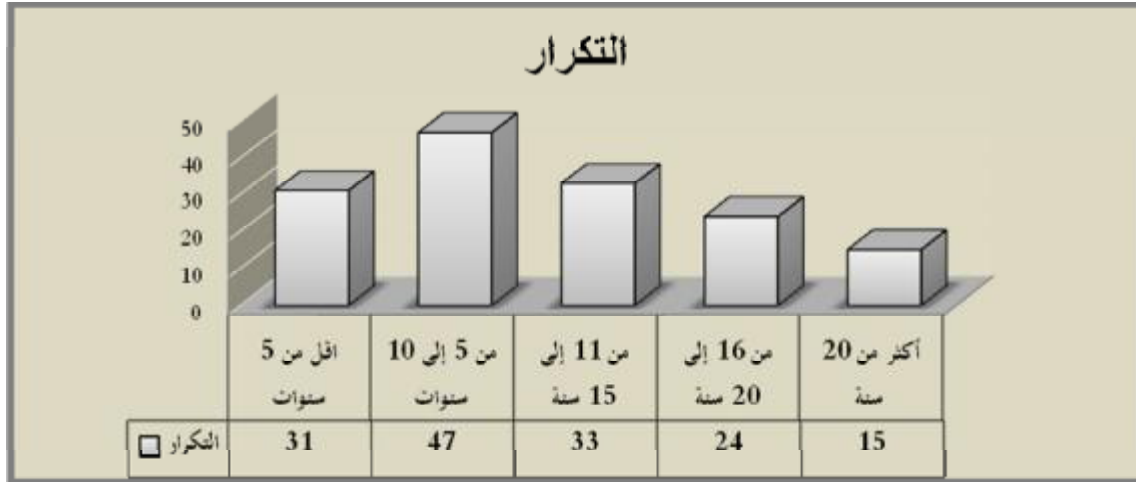
يمثل الجدول والشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة

الجدول رقم (4-18): توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	مدة العمل في المؤسسة
20.7%	31	أقل من 5 سنوات
31.3%	47	من 5 إلى 10 سنوات
22%	33	من 11 إلى 15 سنة
16%	24	من 16 إلى 20 سنة
10%	15	أكثر من 20 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

الشكل رقم (4-10): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول (4-20)

نلاحظ من الجدول رقم (4-18) والشكل (4-10) أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي فئة (من 5 إلى 10 سنوات) ب (47) موظف ونسبة تقدر ب (31.3%)، تلتها فئة (أقل من 5 سنوات) ب (31) موظف بنسبة تقدر ب (20.7%) ثم تليها فئة (من 11 إلى 15 سنة) ب (33) موظف بنسبة تقدر ب (22%)، ثم فئة من (16 إلى 20 سنة) ب (24) موظف ونسبة (16%) وأخير فئة (أكثر من 20 سنة) ب (15) موظف بنسبة (10%). وعليه نستخلص أن غالبية أفراد عينة الدراسة تفوق خبرتهم (5 سنوات) بنسبة تقدر ب (79.3%)، وهذا ما يفيدنا في الدراسة حيث أن أغلب الأسئلة تتطلب موظفين لديهم خبرة في المؤسسة، أما نسبة (20.7%) فهم لديهم خبرة أقل من خمس سنوات ويحتاجون للممارسة أكثر والاندماج في المؤسسة.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تناولنا بداية التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة وخلصنا أنها تابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC)، وتعمل المديرية على تغطية كل قطاع الولاية الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما، فهي تقوم على تزويد إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية بالطاقة الكهربائية والغازية في أحسن الظروف، كما أنها تتميز بعمالة شابة ومؤهلة متمثلة في (700) موظف منهم إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ.

وتعود أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيارها كونها تعتبر أكبر مؤسسة اقتصادية بولاية الجلفة، ويتميز فيها نظام الأجور والمكافآت بالارتفاع نوعا ما، كما يتميز نظام تصميم الوظائف بالتنوع والإثراء، كما تتوفر فيها إطارات وكوادر، وتهتم المديرية بتنمية مواردها البشرية من خلال التكوين والتدريب، ولها إستراتيجية خاصة لتكوين القيادات الإدارية، فأول ما يتدرب عليه القائد الإداري هو الاتصال وكيفية التواصل مع الموظفين، كما تتميز أعمالها بنوع من المخاطرة، وهذا ما أدى بنا لدراسة مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بها.

ثم تطرقنا لتحليل أداة الدراسة، وذلك من خلال عرض أمودجها ومراحل تطويرها، وقمنا باختبار صدقها الظاهري من خلال التحكيم الأكاديمي والتحكيم المهني، وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليها، قمنا بتوزيعها على الموظفين في المديرية حيث بلغت نسبة الاسترجاع (86%)، وهي نسبة ممتازة وهذا راجع لمساعدة بعض الإطارات في المديرية في عملية التوزيع، في حين بلغت نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل (72%).

ثم قمنا بالاختبارات الإحصائية للصلاحية ممثلة في اختبار التوزيع الطبيعي الذي اظهر خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية، وتوصلنا من خلال معامل الارتباط (Spearman) للاتساق الداخلي إلى نتائج إيجابية، ودعمناها باختبار (Pearson) للصدق البنائي، كما بلغت قيمة ثبات الدراسة (Cronbach's Alpha) للدراسة ككل (0.973) وهي قيمة عالية وممتازة مما يدل على ثبات وصدق الاستبانة، كما توصلنا إلى أن (68%) من عينة الدراسة هم ذكور، وأن (64%) منها لا يتجاوز عمرهم (40 سنة)، أما بالنسبة للمستوى الدراسي فقد شكل (التكوين المهني) نسبة (46.7%) من عينة الدراسة، ثم تليها وبنسبة متقاربة جدا الفئة ذات (المستوى الجامعي) ب (46.1%)، والتصنيف الوظيفي الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي فئة (عون تحكم) بنسبة (45.3%)، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة تفوق خبرتهم (5 سنوات) بنسبة (79.3%).

الفصل الخامس:

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج

عرض وتحليل نتائج

الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد أن تعرفنا على خطوات الدراسة الميدانية وإجراءاتها في الفصل السابق، نمر إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سنحاول في البداية معرفة مستوى إدراك مفردات العينة لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (الأنماط القيادية الحديثة: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) ثم نمر لاختبار فرضية الأثر المباشر وفرضية الأثر غير المباشر، وفي الأخير سنقوم بدراسة وتحليل مدى التباين في اتجاهات وآراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة).

وبناء على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: اختبار مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

المبحث الثاني: اختبار فرضية الأثر المباشر

المبحث الثالث: اختبار فرضية الأثر غير المباشر

المبحث الرابع: اختبار فرضية الفروقات

المبحث الأول: اختبار مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

في هذا المبحث سنحاول معرفة مستوى إدراك متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

المطلب الأول: مستوى إدراك الأنماط القيادية الحديثة لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

تتمثل الأنماط القيادية الحديثة في نمطين أساسيين هما (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) ولمعرفة مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لهذين النمطين قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-01): مستوى إدراك الأنماط القيادية الحديثة لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام		
3.5850	0.86836	02	متوسط	المكافأة المشروطة	أبعاد القيادة التبادلية
3.7917	0.75107	01	مرتفع	الإدارة بالاستثناء.	
3.6883	0.71047	01	مرتفع	القيادة التبادلية	//
3.6683	0.86627	01	متوسط	التأثير المثالي	أبعاد القيادة التحويلية
3.5350	0.84644	02	متوسط	الاستشارة الفكرية	
3.4317	0.95840	04	متوسط	الحافز الإلهامي	
3.4850	0.92424	03	متوسط	الاعتبارات الفردية	
3.5300	0.79654	02	متوسط	القيادة التحويلية	//
3.5828	0.73892	//	متوسط	الأنماط القيادية الحديثة	المستقل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول (5-01) نلاحظ أن مستوى إدراك الأنماط القيادية الحديثة لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان (متوسطا) وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام (3.5828) وانحراف معياري (0.73892)، وهذا يدل على أنه لا يوجد تشتت كبيرا في إجابات العينة المدروسة.

§ وقد كان مستوى إدراك (القيادة التبادلية) (مرتفعا)، وتكونت من بعدين أساسيين، حيث جاء (بعد الإدارة بالاستثناء) في المرتبة الأولى وبمستوى (مرتفع)، ليليه بعد (المكافأة المشروطة) بمستوى (متوسط).

ويمكن تفسير ذلك أن (القيادة التبادلية) تكاليفها منخفضة فهي تعتمد على تبادل المنافع بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنها واضحة المنهج وبسيطة، وتعتمد على اتخاذ التدابير قبل وقوع الأخطاء، وتصحيح الأخطاء البسيطة حال وقوعها، ولا تتطلب تدريب الرؤساء، بل تتطلب خبرة الرؤساء ودرايتهم التامة بكافة أعمال مرؤوسيهـم.

§ أما مستوى إدراك (القيادة التحويلية) كان (متوسطاً)، حيث تكونت من أربعة أبعاد، وجاء بعد (التأثير المثالي) في المرتبة الأولى، يليه بعد (الاستشارة الفكرية)، ثم بعد (الاعتبارات الفردية)، وأخيراً بعد (التحفيز الإلهامي)، وقد كان مستوى إدراكهم بدرجة (متوسطة)، وللتفصيل أكثر سنشرح كل بعد على حدة.

ويمكن تفسير ذلك أن (القيادة التحويلية) تتطلب تكثيف التدريبات عليها، وتتطلب رؤساء ملهمين ويستخدمون وسائل غير اعتيادية ليرتقوا بأداء المرؤوسين، كما ترتبط بقدرات ومهارات وإمكانيات المرؤوسين، وبالتالي تتطلب تكاليف مرتفعة وأشخاص استثنائيين.

أولاً: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لأبعاد القيادة التبادلية

نسعى من خلال هذا الجزء معرفة مستوى إدراك أبعاد القيادة التبادلية لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك من خلال تقسيم هذا المحور إلى بعدين أساسيين: المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء.

1. مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لبعدها المشروطة

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (01-02-03-04)

ولمعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لهذا البعد سنقوم بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-02): التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول

بعدها المشروطة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	فقرات بعدها المشروطة						
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
موافق	02	1.1234	3.8600	49	62	13	21	05	1. يعبر رئيسي المباشر عن رضاه عندما أنجز ما توقع مني إنجاز	
				32.7	41.3	8.7	14	3.3		
محايد	03	1.2145	3.2733	28	45	24	46	07	2. يعلمني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند القيام بأعمال إضافية.	
				18.7	30	16	30.7	4.7		
موافق	01	0.8849	3.9533	40	78	17	15	00	3. يقوم رئيسي المباشر بتوجيهي وإرشادي في حالة عدم توافق أدائي المنجز مع الأداء المطلوب.	
				26.7	52	11.3	10	00		
محايد	04	1.176	3.253	21	55	24	41	09	4. يكافئني رئيسي المباشر عندما يفوق أدائي المنجز كل المعايير	
				14	36.7	16	27.3	06		

متوسط	0.8683	3.5850	المستوى العام لبعء المكافأة المشروطة
-------	--------	--------	--------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-02) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة (متوسطة) على بعد (المكافأة المشروطة) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.5850) والذي يقع ضمن المجال (2.34-3.67) في مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (متوسط)، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب ضمن أبعاد القيادة التبادلية بعد (بعد الإدارة بالاستثناء).

ويمكننا تفسير ذلك أن المكافأة المشروطة مرتبطة أكثر بالمكافآت والعقاب، فالمكافآت نادرة في مديرية التوزيع بالجلفة فالموظفون يقومون بواجبهم الوظيفي وفي المقابل يحصلون على حقوقهم الوظيفية والمتمثلة في الأجور والمردودية حسب الأداء، والعقاب كذلك نادر وهو ما أكدته لنا الموظفون فالرؤساء المباشرون يقومون بالتوجيه والإرشاد في حالة عدم توافق الأداء المنجز مع الأداء المطلوب أو في حالة الأخطاء البسيطة، والعقاب حالة نادرة يكون في حالة قيام الموظف بأخطاء فادحة تكون عواقبها وخيمة على المؤسسة أو على زملائه.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (5-02) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعء (المكافأة المشروطة) ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

U جاءت الفقرة رقم (03) والمتمثلة في: "يقوم رئيسي المباشر بتوجيهي وإرشادي في حالة عدم توافق أدائي المنجز مع الأداء المطلوب"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9533) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.8849)، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين في حالة عدم توافق الأداء المنجز للرؤوسين مع الأداء المطلوب يتدخلون لإرشاد وتوجيه الرؤوسين طبعاً هذا راجع لخبرة الرؤساء ودرايتهم التامة بكل أعمال رؤوسيههم وهذا ما أكدته لنا المكلفة بالتكوين حيث لا يتزقي الموظف إلى رئيس مباشر إلا بعد إلمامه بمختلف الوظائف أي "التدوير الوظيفي" وهذا ضمن إستراتيجية مديرية التوزيع بالجلفة وطبعاً بعد إجرائه للتكوين الخاص.

U جاءت الفقرة رقم (01) والمتمثلة في: "يعبر رئيسي المباشر عن رضاه عندما أنجز ما توقع مني إنجازته"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.8600) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.1234) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً كبيراً في لإجابات العينة، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين يعبرون عن رضاهم في حالة قيام الرؤوسين بمهامهم وواجباتهم على أكمل وجه لأنهم يقعون ضمن مسؤولياتهم وهم مسؤولون عن أدائهم أمام المدير.

U جاءت الفقرة رقم (02) والمتمثلة في: "يعلمني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند القيام بأعمال إضافية"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.2733) وهي تقع في المجال (2.60-3.39) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (محايد)، وانحراف معياري (1.2145) وهذا يدل على أن هناك

تشتتا في الإجابات، ويمكن تفسير هذا أن المكافآت نادرة في مديرية التوزيع بالجلفة، وبعد إجراءنا لمقابلات مع الموظفين أكدوا لنا أن المكافأة يتحصل عليها الموظف في حالة اكتشافه مثلاً سرقة أو قيامه بعمل مميز جنب المؤسسة خسائر أو اكتشافه أخطاء كبيرة.

U جاءت الفقرة رقم (04) والمتمثلة في: "يكافني رئيسي المباشر عندما يفوق أدائي المنجز كل المعايير"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.2533) وهي تقع في المجال (2.60-3.39) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (محايد)، وانحراف معياري (1.1768) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات العينة، وهذا ما يؤكد لنا الجواب السابق فالمكافآت نادرة في مديرية التوزيع وهي حالات استثنائية فقط.

2. مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لبعدها الإدارة بالاستثناء

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (05-06-07-08) ولمعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لهذا البعد قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-03): التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول بعد الإدارة بالاستثناء

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	فقرات بعد الإدارة بالاستثناء
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
موافق	03	1.0070	3.7067	32	68	26	22	02	5. يحدد المطلوبة رئيسي المباشر المعايير للعمل.
				21.3	45.3	17.3	14.7	1.3	
موافق	01	0.9202	3.9267	38	83	09	20	00	6. يراقب رئيسي المباشر عملي باستمرار.
				25.3	55.3	06	13.3	00	
موافق	02	0.851	3.860	28	89	18	14	01	7. يقوم رئيسي المباشر باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء البسيطة حال وقوعها.
				18.7	59.3	12	09.3	0.7	
موافق	04	0.908	3.673	25	71	34	20	00	8. يقوم رئيسي المباشر باتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الأخطاء.
				16.7	47.3	22.7	13.3	00	
مرتفع		0.7510	3.7917	المستوى العام لبعدها الإدارة بالاستثناء					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-03) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة (مرتفعة) على بعد (الإدارة بالاستثناء) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.7917) والذي يقع في المجال (3.68-5) ضمن مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (مرتفع)، ويأتي في (المرتبة الأولى) من حيث الترتيب ضمن أبعاد القيادة التبادلية.

ويمكننا تفسير ذلك أن الإدارة بالاستثناء مرتبطة أكثر بتصحيح الأخطاء والنقد التصحيحي وهذا من ضمن مهام الرؤساء المباشرين، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (5-03) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد الإدارة بالاستثناء ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

U جاءت الفقرة رقم (06) والمتمثلة في: "يراقب رئيسي المباشر عملي باستمرار"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9267) وهي تقع ضمن المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9209)، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين يراقبون وباستمرار أعمال مرؤوسيه لتوجيههم وإرشادهم، ولأنهم كذلك مسئولون عليهم أمام المدير ويتحملون أخطاءهم، وهذا يدعم الجواب على الفقرتين (01) و(03).

U جاءت الفقرة رقم (07) والمتمثلة في: "يقوم رئيسي المباشر باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء البسيطة حال وقوعها"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.8600)، وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.8516)، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين يقومون بإجراءات لتصحيح الأخطاء البسيطة للمرؤوسين لأن هذا يقع ضمن مسؤولياتهم ولهم خبرة في هذا المجال.

U جاءت الفقرة رقم (05) والمتمثلة في: "يحدد رئيسي المباشر المعايير المطلوبة للعمل"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.7067) وهي تقع ضمن المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0070) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات العينة، ويمكن تفسير هذا أن عينة الدراسة وافقت بأن الرؤساء المباشرين يحدون المعايير المطلوبة للعمل.

U جاءت الفقرة رقم (08) والمتمثلة في: "يقوم رئيسي المباشر باتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الأخطاء"، في (المرتبة الرابعة) بمتوسط حسابي (3.6733) وهي تقع في المجال (3.4-1.9) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9085)، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين يتجنبون وقوع الأخطاء.

ثانياً: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لأبعاد القيادة التحويلية

نسعى من خلال هذا الجزء معرفة مستوى إدراك أبعاد القيادة التحويلية لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وذلك من خلال تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد: التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية.

1. مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لبعده التأثير المثالي

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (09-10-11-12) ومعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لهذا البعد، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-04): التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول بعد التأثير المثالي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	فقرات بعد التأثير المثالي							
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
موافق	01	0.9030	3.9000	36	79	21	12	02	9. يجوز رئيسي المباشر على احترامي وثقتي.		
				24	52.7	14	08	1.3			
موافق	03	1.1002	3.5867	33	58	26	30	03	10. يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية من اجل المصلحة العامة.		
				22	38.7	17.3	20	02			
موافق	02	0.9785	3.7133	31	66	36	13	04	11. يعد رئيسي المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به.		
				20.7	44	24	8.7	2.7			
موافق	04	1.1033	3.4733	20	74	22	25	09	12. رئيسي المباشر فاعل في تمثيلنا في الإدارة العليا.		
				13.3	49.3	14.7	16.7	06			
متوسط		0.8662	3.6683	المستوى العام لبعده التأثير المثالي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-04) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة (متوسطة) على بعد (التأثير المثالي) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.6683) والذي يقع في المجال (2.34-3.67) ضمن مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (متوسط)، ويأتي في (المرتبة الأولى) من حيث الترتيب ضمن أبعاد القيادة التحويلية وهو يميل للارتفاع، ويمكننا تفسير ذلك أن الرؤساء المباشرين في مديرية التوزيع بالجلفة يكتسبون ثقة وإعجاب مرؤوسيه، وهذا مؤشر جيد لتطبيق الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (5-04) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعده (التأثير المثالي) ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

U جاءت الفقرة رقم (09) والمتمثلة في: "يحوز رئيسي المباشر على احترامي وثقتي"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9000) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9030)، جاءت الموافقة على هذه الفقرة مرتفعة نوعاً ما، وهذه تعتبر نقطة إيجابية للمديرية فالرؤساء المباشرون يمتلكون صفة الجاذبية، وهذا لأنهم يمتلكون صفات أخلاقية ويأخذون حاجات مرؤوسيهم بعين الاعتبار، ولديهم خبرة ويعتبرون مصدر للإعجاب، وهذا ما جعلهم محط احترام وثقة مرؤوسيهم.

U جاءت الفقرة رقم (11) والمتمثلة في: "يعد رئيسي المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.7133) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9785)، وهذا مؤشر جيد لتطبيق الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية فالرئيس المباشر هو نموذج يقتدى به المرؤوسين، فهو يبدي إصراره وعزمه في متابعة أهداف المديرية، ويظهر مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، ويرفع من أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم، ويجعلهم يسعون لتحقيق أهداف المديرية.

U جاءت الفقرة رقم (10) والمتمثلة في: "يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية من أجل المصلحة العامة"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.5867) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.1002) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات العينة، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرون يتجاوزن مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المديرية، ولكن الإجابة لم تكن في المستوى المطلوب.

U جاءت الفقرة رقم (12) والمتمثلة في: "رئيسي المباشر فاعل في تمثيلنا في الإدارة العليا"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.4733) وهي تقع ضمن المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.1033) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات العينة، جاءت الإجابة بعيدة عن المستوى المطلوب، وهي قريبة من محايد، ويمكن تفسير ذلك أن الرؤساء المباشرون لا يمثلون مرؤوسيهم في الإدارة العليا بالمستوى المطلوب،

2. مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لبعث الاستشارة الفكرية

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (13-14-15-16) ولمعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لهذا البعد قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-05): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول بعد الاستشارة الفكرية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	فقرات بعد الاستشارة الفكرية					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
موافق	03	1.0648	3.4400	23	59	33	31	04	13. يشجعني رئيسي المباشر على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة لحل مشاكل العمل.
				15.3	39.3	22	20.7	2.7	
موافق	01	0.9471	3.7800	31	76	24	17	02	14. يعطيني رئيسي المباشر رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل عليا.
				20.7	50.7	16	11.3	1.3	
موافق	04	1.0238	3.4067	18	64	32	33	03	15. يستمع رئيسي المباشر لآرائني واقتراحاتي حتى ولو اختلفت عن آرائه.
				12	42.7	21.3	22	02	
موافق	02	0.9464	3.5133	19	67	37	26	01	16. يقترح رئيسي المباشر دائما علي طرقا جديدة لإنجاز العمل.
				12.7	44.7	24.7	17.3	0.7	
متوسط		0.8464	3.5350	المستوى العام لبعء الاستشارة الفكرية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-05) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة (متوسطة) على بعد (الاستشارة الفكرية) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.5350) والذي يقع في المجال (2.34-3.67) ضمن مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (متوسط)، وانحراف معياري يقدر ب (0.8464) ويأتي في (المرتبة الثانية) من حيث الترتيب ضمن أبعاد القيادة التحويلية بعد (التأثير المثالي).

وبالرغم من موافقة عينة الدراسة على أسئلة هذا البعد إلا أنه مزال لا يرتقي للمستوى المطلوب ويمكننا تفسير ذلك أن الرؤساء المباشرين بحاجة أكثر إلى التكوين على كيفية استشارة أفكار رؤوسهم وتشجيعهم على طرح الأفكار المبدعة والطرق الجديدة لحل مشاكل العمل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (5-05) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعء (الاستشارة الفكرية) ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

U جاءت الفقرة رقم (14) والمتمثلة في: "يعطيني رئيسي المباشر رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل عليا"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7800) وهي تقع ضمن المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9471)، ويمكن تفسير هذا بأن الموظفين لديهم نوع من

الحرية في أداء وظائفهم وهذا ما يشجعهم على السلوك الإبداعي، فتمكين الموظف وترك له مجال من الحرية يجعله يبحث عن حلول للمشاكل التي تعترضه في عمله أو تجعله ينتهج سلوك إبداعي وهذا ما ينعكس على مستوى جودة أدائه.

U جاءت الفقرة رقم (16) والمتمثلة في: "يقترح رئيسي المباشر دائما علي طرقا جديدة لإنجاز العمل"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.5133) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9464)، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين يقترحون الطرق الجديدة لإنجاز العمل وهذا ضمن إستراتيجية مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة التي تسعى لمواكبة التغيرات والتطورات وتشجع الأفكار والطرق الجديدة لإنجاز الأعمال من أجل تحسين الأداء وتقليل التكاليف خاصة مع التطور التكنولوجي، ولكنها بعيدة نوعا ما عن المستوى المطلوب

U جاءت الفقرة رقم (13) والمتمثلة في: "يشجعني رئيسي المباشر على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة لحل مشاكل العمل"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4400) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0648) وهذا يدل على أن هناك تشبها في إجابات العينة، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين يشجعون رؤوسهم في طرح الأفكار الجديدة والمبدعة وهذا ما تشجعه مديرية التوزيع بالجلفة، وبالرغم من موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة إلا أنها لا ترقى للمستوى المطلوب وهذه ما يعكسه ترتيب هذه الفقرة ضمن فقرات بعد الاستشارة الفكرية.

U جاءت الفقرة رقم (15) والمتمثلة في: "يستمتع رئيسي المباشر لآرائني واقتراحاتي حتى ولو اختلفت عن آرائه"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.4067) وهي تقع ضمن المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0238) وهذا يدل على أن هناك تشبها في إجابات العينة، وبالرغم من موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة إلا أنها لا ترقى للمستوى المطلوب وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي يميل للحياد وترتيب هذه الفقرة ضمن فقرات بعد الاستشارة الفكرية.

3. مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لبعده التحفيز الإلهامي

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب التالي: (17-18-19-20)، ولمعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لهذا البعد قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-06): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول

بعد التحفيز الإلهامي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	فقرات بعد الحافز الإلهامي					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
موافق	02	1.1145	3.4467	27	57	25	38	03	17. يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس في العمل.
				18	38	16.3	25.3	02	
محايد	04	1.0210	3.3800	18	60	36	33	03	18. يوضح لي رئيسي المباشر توقعاته العالية مني في الأداء.
				12	40	24	22	02	
موافق	03	1.0249	3.4200	21	58	36	33	02	19. يجعلني رئيسي المباشر أتمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل.
				14	38.7	24	22	1.3	
موافق	01	1.0600	3.4800	26	57	32	33	02	20. يحفزني رئيسي المباشر على دراسة حلول مختلفة لمشاكل العمل.
				17.3	38	21.3	22	1.3	
متوسط		0.9584	3.4317	المستوى العام لبعده التحفيز الإلهامي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-06) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة متوسطة على بعد (التحفيز الإلهامي) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.4317) والذي يقع في المجال (2.34-3.67) ضمن مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (متوسط)، ويأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الترتيب ضمن أبعاد القيادة التحويلية، ويمكننا تفسير ذلك أن التحفيز علم وفن إداري يتطلب حكمة وقدرة ومهارة في تقويم الموقف، وذلك بإعطاء المعنى والتحمدي لما يقوم به المرؤوسون، وتغليب روح الجماعة، وهذا أمر صعب يتطلب رؤساء مباشرين لهم الحنكة والخبرة والمهارة الكافية، وبالرغم من موافقة أفراد العينة على أغلب فقرات هذا البعد إلا أنه لا يرتقي للمستوى المطلوب وهذا ما يعكسه ترتيب هذا البعد ضمن أبعاد القيادة التحويلية. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (5-06) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعده (التحفيز الإلهامي) ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

ن جاءت الفقرة رقم (20) والمتمثلة في: " يحفزني رئيسي المباشر على دراسة حلول مختلفة لمشاكل العمل"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4800) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الحماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0600) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد

العينة، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين يعملون على تحفيز المرؤوسين لدراسة الحلول المختلفة لمشاكل العمل، وبالرغم من الموافقة على هذه الفقرة إلا أنها تميل للحياد ولا ترقى للمستوى المطلوب، فالرؤساء مطالبون أكثر بتحفيز مرؤوسيهـم لدراسة مختلف الحلول.

U جاءت الفقرة رقم (17) والمتمثلة في: "يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس في العمل"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.4467) وهي تقع ضمن المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.1145) وهذا يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين لا يثيرون روح التحدي والحماس في العمل بالشكل المطلوب، وبالرغم من موافقة العينة على هذه الفقرة إلا أنها تميل للحياد، ويمكن إرجاح ذلك أن الرئيس المباشر يهتم بإتمام العمل المطلوب فقط، وبالتالي هم مطالبون أكثر بإثارة التحدي والحماس في العمل لأن هذا من شأنه أن يزيد مستوى السلوك الإبداعي والإنتاجية والأداء.

U جاءت الفقرة رقم (19) والمتمثلة في: "يجعلني رئيسي المباشر أتحمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4200) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0249) وهذا يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد العينة، وبالرغم من موافقة العينة على هذه الفقرة إلا أنها تميل للحياد، وهذا ما يؤكد لنا الجواب على الفقرة رقم (20) حيث أن الرؤساء المباشرين لا يحفزون مرؤوسيهـم للتفكير بالمستقبل، وعليه مديرية توزيع الكهرباء والغاز مطالبة بتكوين رؤسائها المباشرين على كيفية تحفيز المرؤوسين وتحميسهم للتفكير في الأعمال المستقبلية لكي يكون لهم بعد نظر.

U جاءت الفقرة رقم (18) والمتمثلة في: "يوضح لي رئيسي المباشر توقعاته العالية مني في الأداء"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.3800) وهي تقع ضمن المجال (2.60-3.39) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (محايد)، وانحراف معياري (1.0210) وهذا يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يؤكد لنا الجواب على الفقرات السابقة، وعليه فالرؤساء المباشرين مطالبون أكثر بتحفيز مرؤوسيهـم عن طريق توضيح توقعاتهم العالية منهم في الأداء، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابياً على الروح المعنوية للمرؤوسين مما يحفزهم ويلهمهم ويجعلهم يؤدون وظائفهم بأكثر حماس حتى يكونون عند حسن ظن رؤسائهم وهذا ينعكس على الأداء الكلي للمديرية.

4. مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لبعـد الاعتبارات الفردية

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (21-22-23-24) والمعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لهذا البعد، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-07): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول بعد الاعتبارات الفردية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	فقرات بعد الاعتبارات الفردية					
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
موافق	03	1.0845	3.4600	22	64	33	23	08	21. يستمع رئيسي المباشر لمشاكلي واحتياجاتي ويقدم لي الدعم.
				14.7	42.7	22	15.3	5.3	
موافق	04	1.0324	3.4333	22	57	38	30	03	22. يعتبرني رئيسي المباشر فرد مميز لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة.
				14.7	38	25.3	20	02	
موافق	01	1.0660	3.5333	26	63	31	25	05	23. يساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي.
				17.3	42	20.7	16.7	03.3	
موافق	02	1.0538	3.5133	25	62	32	27	04	24. يشجعني رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي.
				16.7	41.3	21.3	18	02.7	
متوسط		0.9242	3.4850	فقرات بعد الاعتبارات الفردية					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-07) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة متوسطة على بعد (الاعتبارات الفردية) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.4850) والذي يقع في المجال (2.34 - 3.67) ضمن مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (متوسط)، ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب ضمن أبعاد القيادة التحويلية، ويمكننا تفسير ذلك أن الاعتبارات الفردية تعني اهتمام الرئيس المباشر بالمرؤوسين واعتبار كل فرد كيان مميز لوحده، ويعمل كمرشد للفرد ويستمع لهومومه واحتياجاته ويقدم له الدعم ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداءه، والكشف عن مواهبه، كما يؤدي ذلك إلى بذل الرئيس المباشر العناية اللازمة للتأكد من فهم احتياجات ومشاعر المرؤوسين، وبالرغم من موافقة أفراد العينة على فقرات هذا البعد إلا أنه لا يرقى للمستوى المطلوب، فكل هذه الأمور تتطلب وقت وجهد كبير من الرئيس المباشر، ومن خلال زيارتنا المتكررة للمديرية لاحظنا ضغط العمل الكبير الذي يعاني منه الموظفون، وبالتالي لا يوجد الوقت الكافي للاعتبارات الفردية، وعليه فالمديرية مطالبة بتنبية الرؤساء المباشرين لزيادة الاهتمام بالأفراد وكشف المواهب لما لها من أهمية في إحداث التغيير التنظيمي الذي تصبوا إليه المديرية.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (5-07) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها الاعتبارات الفردية ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

U جاءت الفقرة رقم (23) والمتمثلة في: "يساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5333) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0660)، وهذا يدل على أنه يوجد تشتتاً في إجابات أفراد عينة الدراسة، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين يساعدون مرؤوسيه في اكتشاف مواطن القوة والضعف، فهم يتلقون تكوين خاص على كيفية اكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوسين، وبالرغم من موافقة العينة على هذه الفقرة إلا أنها لا تزال بعيدة عن المستوى المطلوب، وبالتالي المديرية مطالبة أكثر بالاهتمام بهذا الجانب لتنمية وتطوير مواردها البشرية.

U جاءت الفقرة رقم (24) والمتمثلة في: "يشجعني رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.5133) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0538) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين يشجعون مرؤوسيه في تطوير مواطن القوة لديهم، ولكن مازالت هذه الفقرة بعيدة عن المستوى المطلوب.

U جاءت الفقرة رقم (21) والمتمثلة في: "يستمتع رئيسي المباشر لمشاكلي واحتياجاتي ويقدم لي الدعم"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4600) وهي تقع ضمن المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0845) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين يستمعون لمشاكل المرؤوسين ويقدمون لهم الدعم، ولكن بنسبة قليلة وهذا ما يعكسه المتوسط العام لهذه الفقرة الذي يميل للحياد، وكذلك ترتيبها ضمن فقرات بعد الاعتبارات الفردية، وأرجحنا ذلك كما أسلفنا الذكر لانعدام الوقت نظراً للضغط في العمل، فالمديرية مطالبة أكثر بتنمية قدرات الرؤساء المباشرين للاهتمام باحتياجات ومشاكل المرؤوسين لأن هذا يزيد من ولائهم للمديرية.

U جاءت الفقرة رقم (22) والمتمثلة في: "يعتبرني رئيسي المباشر فرد مميز لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.4333) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0324) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة، وهذا ما يؤكد لنا الجواب على الفقرات السابقة، وبالرغم من الموافقة على هذه الفقرة إلى أنها تميل للحياد ومازالت بعيدة عن المستوى المطلوب.

المطلب الثاني: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لجودة الحياة الوظيفية

تتكون جودة الحياة الوظيفية حسب دراستنا من خمسة أبعاد وهي (الأجور والمكافآت، تصميم الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الصحة والسلامة المهنية، جماعة العمل) ولمعرفة مستوى إدراك هذه الأبعاد في مديرية توزيع الكهرباء

والغاز وجودة الحياة الوظيفية ككل، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-08): مستوى إدراك جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية

الجلفة

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد	جودة الحياة الوظيفية
متوسط	03	0.9244	3.4400	الأجور والمكافآت	جودة الحياة الوظيفية
مرتفع	01	0.6946	3.8067	تصميم الوظيفة	
متوسط	04	0.9010	3.4150	المشاركة في اتخاذ القرارات	
متوسط	05	0.8585	3.3433	الصحة والسلامة المهنية	
متوسط	02	0.8419	3.6733	جماعة العمل	
متوسط	//	0.6735	3.5357	جودة الحياة الوظيفية	النتائج المتغير

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول (5-08) نلاحظ أن مستوى إدراك جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان (متوسطاً) وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام (3.5357) الذي يقع في المجال (2.34-3.67) وبانحراف معياري (0.6735)، ويمكننا تفسير ذلك أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد ويرتبط بمجموعة من المؤشرات منها المؤشرات المادية المتمثلة في الأجور والمكافآت ومنها مؤشرات الأمان المرتبطة بالأمان الوظيفي والاستقرار ومنها ما هو متعلق بصحة وسلامة الموظف، ومنها ما هو متعلق بالعلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، وصعب جدا تحقيق هذه الأبعاد دفعة واحدة.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (5-08) يمكننا ترتيب الأبعاد المشكلة لمحور جودة الحياة الوظيفية ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

جاء بعد (تصميم الوظيفة) في المرتبة الأولى وبمستوى (مرتفع)، يليه بعد (جماعة العمل) في المرتبة الثانية وبمستوى (متوسط)، ثم جاء بعد (الأجور والمكافآت) في المرتبة الثالثة وبمستوى (متوسط)، ثم بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الرابعة وبمستوى (متوسط)، وأخيراً بعد (الصحة والسلامة المهنية) بمستوى (متوسط)، وللتفصيل أكثر سنشرح كل بعد على حدة.

أولاً: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لبعدها الأجور والمكافآت

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي (25-26-27-28) ولمعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لهذا البعد قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-09): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول بعد الأجور والمكافآت

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	فقرات بعد الأجور والمكافآت
				بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
موافق	01	0.9686	3.7267	31	70	27	21	01	25. يرتكز الأجر الذي أتقاضاه على أسس ثابتة وموضوعية تسري على جميع الموظفين.
				20.7	46.7	18	14	0.7	
موافق	02	1.0213	3.5200	26	56	41	24	03	26. يتوافق الأجر الذي أتقاضاه مع أجور الوظائف المشابهة لوظيفتي خارج المؤسسة.
				17.3	37.3	27.3	16	02	
محايد	03	1.1814	3.3467	25	55	26	35	09	27. يتلاءم الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات الحياة.
				16.7	36.7	17.3	23.3	06	
محايد	04	1.1667	3.1667	18	50	33	37	12	28. تتناسب المكافآت التي أتقاضاها مع الجهد الذي ابذله.
				12	33.3	22	24.7	08	
متوسط		0.9244	3.4400	المستوى العام لبعء الأجور والمكافآت					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-09) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة متوسطة على بعد (الأجور والمكافآت) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.4400) والذي يقع ضمن المجال (2.34-3.67) في مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (متوسط)، ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب ضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

ويمكننا تفسير ذلك أن الأجور وبالرغم من ارتفاعها النسبي في مديرية التوزيع بالجلفة إلا أن غلاء المعيشة وارتفاع نسبة التضخم وحالة الركود التي يعرفها الاقتصاد الوطني أثرت على القدرة الشرائية للموظفين، كما أن المكافآت نادرة في مديرية التوزيع كما بينا ذلك سابقا، كما أن هناك اختلاف في الأجور بين فئات التصنيف الوظيفي في المديرية، ففئات عون تنفيذ وعون تحكم وبالرغم من ضغط العمل الذي يقومون به إلا أنها تتلقى أجورا أقل من فئة الإطارات، وهي تشكل غالبية عينة الدراسة.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (5-09) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعء (الأجور والمكافآت) ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

ن جاءت الفقرة رقم (25) والمتمثلة في: "يرتكز الأجر الذي أتقاضاه على أسس ثابتة وموضوعية تسري على جميع الموظفين"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7267)، وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الحماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9686)، ويمكن تفسير هذا أن الموظفين على دراية بطريقة تقاضيتهم للأجور ويخضع ذلك طبعاً للقانون.

ن جاءت الفقرة رقم (26) والمتمثلة في: "يتوافق الأجر الذي أتقاضاه مع أجور الوظائف المشابهة لوظيفتي خارج المؤسسة"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.5200) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الحماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0213) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذا أن الموظفين يدركون نوعاً ما العدالة الخارجية في الأجور، ولكن بالرغم من موافقتهم على هذه الفقرة إلا أنها بعيدة عن المستوى المطلوب، ويمكن إرجاع ذلك لاختلاف الأجور بين مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة والمؤسسات الاقتصادية المماثلة مثل سوناطراك أو اتصالات الجزائر.. الخ، ويمكن كذلك إرجاع ذلك إلى عدم دراية الموظفين بالأجور في المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

ن جاءت الفقرة رقم (26) والمتمثلة في: "يتلاءم الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات الحياة"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.3467) وهي تقع في المجال (2.60-3.39) ضمن مجالات مقياس ليكرت الحماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (محايد)، وانحراف معياري (1.1814) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذا أنه وبالرغم من الارتفاع النسبي للأجور في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، إلا أنها مازالت بعيدة عن المستوى الذي يحقق رضا الموظفين، وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية التي تمر بها البلاد، وارتفاع مستويات التضخم.

ن جاءت الفقرة رقم (27) والمتمثلة في: "تناسب المكافآت التي أتقاضاها مع الجهد الذي ابذله"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.1667) وهي تقع في المجال (2.60-3.39) ضمن مجالات مقياس ليكرت الحماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (محايد)، وانحراف معياري (1.1667) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة وهذا ما يؤكد لنا الجواب السابق فالمكافآت نادرة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز وهي حالات استثنائية فقط.

ثانياً: تصميم الوظيفة

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (29-30-31-32) ولمعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لهذا البعد، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-10): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول بعد تصميم الوظيفة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	فقرات بعد تصميم الوظيفة			
				بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة				
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
				%	%	%	%	%				
موافق	01	0.7634	3.9667	28	101	10	10	01	29. أقوم بمهام وواجبات متنوعة.			
				18.7	67.3	06.7	06.7	0.7				
موافق	03	0.8279	3.8200	24	90	22	13	01	30. أقوم بأداء مهامي وواجباتي بكل حرية.			
				16	60	14.7	08.7	0.7				
موافق	04	1.0420	3.6067	21	83	20	18	08	31. تتوافق كفاءتي ومؤهلاتي مع وظيفتي.			
				14	55.3	13.3	12	05.3				
موافق	02	0.8702	3.8333	29	82	26	11	02	32. تتيح لي وظيفتي تكوين علاقات داخل المؤسسة وخارجها			
				19.3	54.7	17.3	07.3	01.3				
مرتفع		0.6946	3.8067	المستوى العام لبعء تصميم الوظيفة								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-10) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة مرتفعة على بعد (تصميم الوظيفة) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.8067) والذي يقع ضمن المجال (3.68-5) في مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الإدراك إلى (مرتفع)، وانحراف معياري (0.6946)، ويأتي في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ويمكننا تفسير ذلك أن خصائص الوظائف في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تتميز بالإثراء والتنوع، وتستوفي نوعاً ما الشروط لتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية وأهم من هذا كله هو شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، مما يؤدي إلى إشباع رغبات شاغل الوظيفة وتحقيق أهداف المديرية.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (5-10) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعء (تصميم الوظيفة) ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

١) جاءت الفقرة رقم (29) والمتمثلة في: "أقوم بمهام وواجبات متنوعة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9667) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى

(موافق)، وانحراف معياري (0.7634)، ويمكن تفسير هذا أن الوظائف في مديرية التوزيع بالجلفة تتميز بالتنوع، وهذا مؤشر إيجابي لإشباع رغبات الموظفين وإثارة التحدي والحماس وإتاحة الفرصة للموظفين لاستخدام مهاراتهم، وإحساسهم بالإنتاج.

U جاءت الفقرة رقم (32) والمتمثلة في: "تتيح لي وظيفتي تكوين علاقات داخل المؤسسة وخارجها"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.8333) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.8702)، ويمكن تفسير ذلك أن طبيعة الوظائف في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تتيح للموظفين تكوين علاقات بزملائهم في العمل فالوظائف مرتبطة ببعضها، وحتى خارج المديرية، فالمديرية لها علاقة بالمجتمع المدني، والمؤسسات العمومية، والمؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة، والخواص..، فالمديرية لها علاقة مع الكل، كما أن المديرية تتيح للموظفين تكوين علاقات مع موظفين من خارج الولاية وذلك أثناء التكوينات لتبادل الخبرات والأفكار والمهارات.

U جاءت الفقرة رقم (30) والمتمثلة في: "أقوم بأداء مهامي وواجباتي بكل حرية"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.8200)، وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.8279)، ويمكن تفسير ذلك أن هناك نوع من الحرية في تأدية الوظائف - وهذا ما توصلنا إليه سابقا في الفقرة رقم (14) ضمن بعد الاستشارة الفكرية - وهو مؤشر إيجابي لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأن زيادة الاستقلالية في تأدية المهام والأعمال يزيد من شعور الموظفين بالمسؤولية والإنتاج.

U جاءت الفقرة رقم (31) والمتمثلة في: "تتوافق كفاءتي ومؤهلاتي مع وظيفتي"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.6067) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0420) وهذا يدل على أن هناك تشبها في إجابات أفراد العينة، ويمكننا تفسير ذلك أن المديرية تربط محتويات الوظيفة بمؤهلات شاغلها نسبيا، وبالرغم من الموافقة على هذه الفقرة إلا أنه ومن خلال زيارتنا المتكررة للمديرية وملاحظتنا لأجوبة العينة لاحظنا أن هناك من لهم مؤهلات أكبر من تصنيفهم الوظيفي، فمثلا نجد موظف ذو مؤهل علمي مهندس أو ليسانس ولكن تصنيفه الوظيفي (عون تحكّم) وأحيانا حتى (عون تنفيذ)، وعند استفسارنا عن الأمر قال لنا أحد الموظفين أن الأمر راجع لكثرة الموظفين، - خاصة الإطارات - وأن المديرية تحتاج لأعوان التحكّم والتنفيذ أكثر، وبالتالي على المديرية تدارك هذا الأمر.

ثالثا: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب التالي: (33-34-35-36) ولمعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لهذا البعد قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-11): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
محايد	04	1.0462	3.3733	21	53	41	31	04	33. أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي.
				14	35.3	27.3	20.7	02.7	
موافق	03	.99664	3.4000	16	64	38	28	04	34. لدي سلطة اتخاذ القرار في حدود وظيفتي.
				10.7	42.7	25.3	18.7	02.7	
موافق	01	1.0080	3.4733	24	53	46	24	03	35. أساهم في تقديم الاقتراحات لتطوير مؤسستي.
				16	35.3	30.7	16	02	
موافق	02	1.0755	3.4133	22	59	33	31	05	36. توجد شفافية في كيفية صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.
				14.7	39.3	22	20.7	03.3	
متوسط		0.9010	3.4150	المستوى العام لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-11) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة متوسطة على بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.4150) والذي يقع في المجال (2.34-3.67) ضمن مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (متوسط)، ويأتي في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب ضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي فإن المشاركة في اتخاذ القرارات في مديرية التوزيع بعيدة عن المستوى المطلوب، وهذا ما تعكسه المتوسطات الحسابية للفقرات المشكلة لهذا البعد فأغلبها تميل للحيد، وعند استفسارنا عن الأمر أخبرنا الموظفون أن عملية المشاركة عملية نسبية تخص فقط الإطارات الذين لهم خبرة في المديرية، وأن القرارات تتخذ من طرف المدير ويتم تطبيقها على كافة الموظفين، وعليه المديرية مطالبة بتفعيل هذا البعد أكثر حيث يعتبر من أهم الأبعاد لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، ذلك لأنها إحدى وسائل إشباع الحاجات النفسية للموظفين، ومساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات يجعلهم يدعمون القرارات ويساهمون في تطبيقها، ومن جهة أخرى مديرية التوزيع تواجهها الكثير من المشكلات من حيث التعدد والتنوع، الأمر الذي يتطلب إشراك كافة المعنيين وأصحاب الرأي والخبرة في مواجهة تلك المشكلات وحلها.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (5-11) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها المشاركة في اتخاذ القرارات ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

U جاءت الفقرة رقم (35) والمتمثلة في: "أساهم في تقديم الاقتراحات لتطوير مؤسستي"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.4733)، وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0080)، وهذا يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات عينة الدراسة، وبالرغم من موافقة العينة على هذه الفقرة إلا أن الإجابة تميل للحيد وهي بعيدة جداً عن المستوى المطلوب، ويمكن تفسير أن المديرية لا تسمح للموظفين بالشكل المطلوب بتقديم الاقتراحات أو أن الأمر يخص فقط الإطارات ذوي الخبرة، وعليه على المديرية تدارك هذا الأمر من خلال تشجيع الموظفين في المساهمة في تقديم الاقتراحات وتدريبهم وتحفيزهم على المشاركة بالأراء من خلال وضع صندوق القصاصات للأراء، العصف الذهني، الخ..... الخ.

U جاءت الفقرة رقم (36) والمتمثلة في: "توجد شفافية في كيفية صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.4133) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0755) وهذا يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد العينة، ويمكن إرجاع ذلك أن الموظفون لا يعلمون كيف يتم صنع اتخاذ القرار، والقرار في المديرية يتم اتخاذه من طرف المدير ويتم تطبيقه على كافة الموظفين، وعليه فالمديرية مطالبة بتوضيح أكثر لكيفية اتخاذ القرارات وشرح أسبابها ونتائج تطبيقها للموظفين.

U جاءت الفقرة رقم (34) والمتمثلة في: "لدي سلطة اتخاذ القرار في حدود وظيفتي"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4000) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9966)، ويمكن تفسير هذا أن الموظفين الذين لهم نوع من السلطة لاتخاذ القرارات في حدود وظائفهم هم الإطارات، والسلطة تمنح على أساس التصنيف الوظيفي، فأعوان التحكم والتنفيذ هم من ينفذون القرارات، وبالتالي ليس لهم سلطة لاتخاذ القرارات، وهذه الفقرة تميل للحيد، وعليه فالمديرية مطالبة بتفعيل هذه النقطة لما لها من أهمية في شعور الموظفين بالحرية في أداء المهام والأعمال وذلك عن طريق التمكين، تفويض السلطة..... الخ.

U جاءت الفقرة رقم (33) والمتمثلة في: "أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.3733) وهي تقع في المجال (2.60-3.39) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (محايد)، وانحراف معياري (1.0462) وهذا يدل على أن هناك تشبهاً في إجابات أفراد العينة، والإجابة هذه تؤكد الإجابات السابقة ويمكننا إرجاع ذلك لغياب الثقة في المرؤوسين ومؤهلاتهم، وعليه فالمديرية مطالبة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات على الأقل فيما يخص وظائفهم وذلك أن أهمية المشاركة تنبع من أن الموظفين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية، وبالتالي يسعون إلى دعم القرارات التي شاركوا في اتخاذها

ولديهم معرفة بالمشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات وبالتالي مشاركتهم في اتخاذ القرارات قد يعطي رؤيا قد تكون غير متاحة للرؤساء المباشرين.

رابعاً: الصحة والسلامة المهنية

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (37-38-39-40) ولمعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لهذا البعد قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-12): التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول بعد الصحة والسلامة المهنية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	فقرات بعد الصحة والسلامة المهنية					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	
محايد	03	1.1454	3.3000	18	63	25	34	10	37. تتوفر بيئة العمل على مختلف التجهيزات المادية (إضاءة، تكييف، تهوية، ضوضاء...) المناسبة للعمل
				12	42	16.7	22.7	06.7	
محايد	02	1.0136	3.3733	17	60	39	30	04	38. تتم صيانة الآلات والأجهزة في مكان العمل بصفة دورية
				11.3	40	26	20	02.7	
موافق	01	0.9347	3.5933	18	79	30	20	03	39. أشعر بالأطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل
				12	52.7	20	13.3	02	
محايد	04	1.1709	3.1067	12	57	34	29	18	40. يتم تخصيص فترات راحة كافية أثناء العمل
				08	38	22.7	19.3	12	
متوسط		0.8585	3.3433	المستوى العام لبعد الصحة والسلامة المهنية					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-12) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة متوسطة على بعد (الصحة والسلامة المهنية) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.3433) والذي يقع في المجال (2.34-3.67) ضمن مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (متوسط)، ويأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الترتيب ضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن خلال زيارتنا المتكررة للمديرية لاحظنا قدم مبنى

المديرية* الذي لا يليق بحجمها ولا بأعداد موظفيها حتى أن موقعه يقع في وسط المدينة أي وجود الضوضاء التي قد تؤثر على تركيز الموظفين، ومن جهة أخرى ضيق المكاتب، والممرات في المبنى، واهم نقطة لفتت انتباهنا هي ضغط الشغل الذي يعاني منه الموظفون وعدم وجود فترات راحة كافية فالتوقيت من 08-12 صباحا و 13:30-16:30 مساء، وبالرغم من وجود فترات راحة عند 10 صباحا فقد لا تستفيد منها الموظفات، أما الموظفون فغالبيتهم يتجنبونها لعدم ضياع الوقت، وبالتالي كاقترح أولي نقترح تغيير المبنى وتغيير موقعه بحيث يكون في مكان هادى وتوفير المساحات الخضراء لان لها اثر ايجابي على نفسية الموظفين، وتوسيع المكاتب، وتوفير نادي لىستريح فيه الموظفون ويتجنبون تضيق الوقت أثناء خروجهم من المديرية، وتوفير مصلى، وتحديث الأجهزة المستعملة، كما نقترح زيادة عدد الموظفين لتقليل ضغط الشغل في المديرية.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (5-12) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة (لبعد الصحة والسلامة المهنية) ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

U جاءت الفقرة رقم (39) والمتمثلة في: "أشعر بالاطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5933) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9347)، ومن خلال زيارتنا المتكررة للمديرية لاحظنا التكاتف والتعاون بين الموظفين وأجواء العمل التي تسودها الثقة والتعاون وهذا ما جعل الموظفين يشعرون بالاستقرار النفسي.

U جاءت الفقرة رقم (38) والمتمثلة في: "تتم صيانة الآلات والأجهزة في مكان العمل بصفة دورية"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.3733) وهي تقع في المجال (2.60-3.39) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (محايد)، وانحراف معياري (1.0136) وهذا يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذا أن عملية صيانة الأجهزة لا تتم بالمستوى المطلوب، وهذا ما يسبب خطر على الموظفين، وبالتالي فالمديرية مطالبة بتحديث أجهزتها وتطبيق الصيانة الدورية للآلات، حتى تتجنب الحوادث وتصون رأسمالها البشري.

U جاءت الفقرة رقم (37) والمتمثلة في: "تتوفر بيئة العمل على مختلف التجهيزات المادية (إضاءة، تكييف، تهوية، ضوضاء...) المناسبة للعمل"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.3000)، وهي تقع في المجال (2.60-3.39) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (محايد)، وانحراف معياري (1.1454) وهذا يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذا أن الموظفين يتذمرون من عدم توفر التجهيزات المادية لبيئة العمل، وهذا ما قد يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم.

U جاءت الفقرة رقم (40) والمتمثلة في: "يتم تخصيص فترات راحة كافية أثناء العمل"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.1067) وهي تقع في المجال (2.60-3.39) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة

* أكدت لنا المكلفة بالتكوين أن المبنى الجديد للمديرية قيد الإنجاز.

الاستجابة إلى (محايد)، وانحراف معياري (1.1709) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة، ومن خلال زيارتنا المتكررة لاحظنا ضغط العمل الكبير الذي يعاني منه الموظفون وعدم وجود فترات راحة كافية، وبالتالي على المديرية تدارك هذا الأمر خاصة أن قلة فترات الراحة أو قصر مدتها تعرض الموظف للإجهاد، ويزيد احتمال إصابته بالأمراض، أو تسببه في حادث عمل، كما تزيد من أخطاء العمل.

خامساً: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لبعدها جماعة العمل

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (41-42-43-44) ولمعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لهذا البعد قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-13): التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول بعد جماعة العمل

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	فقرات بعد جماعة العمل					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
موافق	02	0.9292	3.7133	25	79	26	18	02	41. تتفق جماعة عملي في القيم والاتجاهات
				16.7	52.7	17.3	12	01.3	
موافق	03	0.9681	3.6600	25	73	32	16	04	42. تتفق جماعة عملي في مبادئها وأهدافها مع الإدارة
				16.7	48.7	21.3	10.7	02.7	
موافق	04	0.9490	3.5933	21	74	29	25	01	43. تليي جماعة عملي حاجاتي الاجتماعية والنفسية
				14	49.3	19.3	16.7	0.7	
موافق	01	0.9115	3.7267	27	75	28	20	00	44. تمتلك جماعة عملي خبرات مختلفة
				18	50	18.7	13.3	00	
متوسط		0.8419	3.6733	المستوى العام لبعدها جماعة العمل					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-13) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة متوسطة على بعد (جماعة العمل) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.6733) والذي يقع في المجال (2.34-)

3.67) ضمن مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (متوسط)، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب ضمن أبعاد جودة الحياة الوظيفية بعد (بعد تصميم الوظيفة) وهو يميل للارتفاع.

ويمكننا تفسير ذلك أنه ومن خلال زيارتنا للمديرية لمسنا نوع من التكاتف والتعاون بين الموظفين، فالموظفون تسودهم علاقات طيبة، ولديهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم المودة والتآخي، وذلك لأن الموظفين يقضون أغلب وقتهم في مكان العمل، وبالتالي يكونون في علاقات واتصالات وتفاعلات مع غيرهم من الموظفين، وبالتالي يمكننا القول أن المناخ الاجتماعي السائد في المديرية تسوده العلاقات الإنسانية ويشجع على العمل ويعتبر من أهم الركائز والدعائم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (5-13) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة (لبعد جماعة العمل) ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

U جاءت الفقرة رقم (44) والمتمثلة في: "تمتلك جماعة عملي خبرات مختلفة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7267) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9115)، ويمكن تفسير هذا أن الموظفين في مديرية التوزيع يمتلكون خبرات مختلفة بسبب تنوع تصنيفاتهم الوظيفية وكذا مؤهلاتهم العلمية فمنهم المهندس ومنهم ليسانس (اقتصاد، حقوق، تسيير، علم النفس، ...)، ومنهم التقني والتقني سامي، ومنهم ذوي الدراسات العليا، إضافة للتكوينات التي يتلقونها، ومدة العمل التي قضوها في المديرية، كل هذه العوامل أكسبت الموظفين خبرات مختلفة، وهذا مؤشر جيد خاصة إذا عملت المديرية على تحفيز الموظفين لتبادل الخبرات بينهم وتحويل المعارف الضمنية لموظفيها لمعارف صريحة، وتشجيع التعلم التنظيمي أي الاستثمار في الرأس المال البشري.

U جاءت الفقرة رقم (41) والمتمثلة في: "تنفق جماعة عملي في القيم والاتجاهات"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.7133)، وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9292)، ويعتبر هذا مؤشر جيد حيث توصنا من خلال الجانب النظري أن جماعات العمل المنسجمة والمتفقة في الميول والقيم والاتجاهات والعادات تتعاون عادة مع بعضها البعض فيزيد احتمال جدية الأداء وزيادة الإنتاجية، وتساعد قائدها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق.

U جاءت الفقرة رقم (42) والمتمثلة في: "تنفق جماعة عملي في مبادئها وأهدافها مع الإدارة"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.6600)، وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9681)، وعليه نستخلص أن الموظفين يتفقون لحد معين مع الإدارة، وأنه لا توجد صراعات كبيرة بين الموظفين والإدارة العليا، مما يؤثر على سير العمل.

U جاءت الفقرة رقم (43) والمتمثلة في: "تلبي جماعة عملي حاجاتي الاجتماعية والنفسية"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.5933)، وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة

الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9490)، ويمكننا تفسير ذلك ومن خلال ما تطرقنا له في الجانب النظري، أن الجماعات المنسجمة والمتعاونة تشجع دائما الحاجات الاجتماعية والنفسية لأفرادها، مثل حاجات إثبات الذات والاحترام والتقدير والزمالة والصدقة وممارسة الهوايات والاشتراك في مختلف الأنشطة الاجتماعية، وعند استفسارنا عن الأمر تأكدنا من التعاون والتشجيع الذي يتلقاه الموظفون من زملائهم على سبيل المثال لإتمام دراساتهم الجامعية (الماستر) فقد تلقى بعض الموظفون الدعم التام والتشجيع والتعاون من زملائهم.

المطلب الثالث: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة للعدالة التنظيمية

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد أساسية هي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) ولمعرفة مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الغاز والكهرباء بولاية الجلفة للعدالة التنظيمية وأبعادها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-14): مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام	التوزيعية	أبعاد العدالة
3.5083	1.0456	02	متوسط	العدالة التوزيعية	
3.3483	0.9570	03	متوسط	العدالة الإجرائية	
3.7417	0.8763	01	مرتفع	العدالة التفاعلية	
3.5328	0.8335	//	متوسط	العدالة التنظيمية	المتوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول (5-14) نلاحظ أن مستوى إدراك (العدالة التنظيمية) من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان (متوسطا) وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام (3.5328) وبانحراف معياري (0.8335)، وقد أتى بعد (العدالة التفاعلية) في المرتبة الأولى، ثم بعد (العدالة التوزيعية) في المرتبة الثانية، ثم بعد (العدالة الإجرائية) في المرتبة الأخيرة، ويمكننا تفسير هذه النتيجة أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي بمعنى أنها تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية والمعاملة، وبالرغم من توفرها بدرجة متوسطة، إلا أنها بعيدة نوعا ما عن المستوى المطلوب، خاصة فيما يخص العدالة الإجرائية أين لمسنا تدمير الموظفين من الإجراءات والقوانين فيما يخص المزايا والترقيات.. إلخ، وربما هذا راجع لعدم فهمهم للقوانين المطبقة، وعليه فالمديرية مطالبة أكثر بتفعيل بعد العدالة الإجرائية وذلك من خلال شرح الإجراءات المطبقة للموظفين وإشراكهم في القرارات التي تمس المخرجات التي يتحصلون عليها مثل قرارات الترقية، المزايا التدريبية، المزايا الأخرى، الأعباء الوظيفية، الأجر.....).

أولاً: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لبعد العدالة التوزيعية

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (45-46-47-48) ومعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لهذا البعد قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-15): التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول بعد العدالة التوزيعية

الاتجاه	النسب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	فقرات بعد العدالة التوزيعية					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	
موافق	03	1.2450	3.4400	34	49	28	27	12	45. أتحمل أعباء وظيفية عادلة مقارنة بزملائي في الوظائف المشابهة.
				22.7	32.7	18.7	18	08	
محايد	04	1.35754	3.2067	28	48	25	25	24	46. يتميز نظام الترقية في مؤسستي بالعدالة.
				18.7	32	16.7	16.7	16	
موافق	02	1.18310	3.6400	42	51	24	27	06	47. احصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي مثل (الدورات التدريبية، بعثات....)
				28	34	16	18	04	
موافق	01	1.1538	3.7467	47	50	27	20	06	48. توفر لي مؤسستي امتيازات مماثلة في مؤسسات أخرى.
				31.3	33.3	18	13.3	04	
متوسط		1.0456	3.5083	المستوى العام لبعد العدالة التوزيعية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-15) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة متوسطة على بعد (العدالة التوزيعية) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.5083) والذي يقع في المجال (2.34-3.67) ضمن مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (متوسط)، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث الترتيب ضمن أبعاد العدالة التنظيمية بعد (العدالة التفاعلية).

ويمكننا تفسير ذلك أن العدالة التوزيعية تتعلق بالمخرجات التي يتحصل عليها الموظفون مثل الأجور، المكافآت، المهام، المسؤوليات، الأعباء الوظيفية، وذلك بناء على مدخلاتهم مثل الأداء، الخبرة، المؤهل العلمي، المهارة....، وعليه ونظراً لاختلاف فئات العينة المدروسة، فمن الطبيعي أن يكون هناك اختلاف في إدراك العدالة التوزيعية، خاصة

ما إذا كانت محور المقارنة مختلف في التصنيف الوظيفي كأن يقارن عون تنفيذ نفسه مع إطار، وبالرغم من هذا فالمديرية مطالبة بتفعيل بعد العدالة التوزيعية مما له أثر على الرضا والأداء، والولاء....

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (5-15) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها (العدالة التوزيعية) ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

U جاءت الفقرة رقم (48) والمتمثلة في: "توفر لي مؤسستي امتيازات مماثلة في مؤسسات أخرى"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7467) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.1538)، وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذا أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز فعلاً توفر لموظفيها امتيازات كثيرة مثل الرحلات، طب العمل، فرص العمرة، سيارة العمل خاصة للموظفين الذين يشتغلون خارج المؤسسة، وهذا ما أوضحه لنا بعض الموظفين، وبالرغم من إدراكهم لهذه الفقرة إلا أنها بعيدة نوعاً ما عن المستوى المطلوب، وقد يكون هذا راجع لعدم فهم مفردات العينة للسؤال أو عدم درايتهم بالامتيازات الموجودة في المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

U جاءت الفقرة رقم (47) والمتمثلة في: "أحصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي مثل (الدورات التدريبية، بعثات....)"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6400) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.1831) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذا أن المديرية تمنح لموظفيها خاصة الجدد فرصاً للتطوير الذاتي من خلال الدورات التدريبية، كما تسمح لموظفيها من مواصلة دراساتهم الجامعية (ليسانس، ماستر، مهندس....) وتشجعهم على ذلك، وفي المقابل لمسنا تدمير بعض الموظفين بسبب عدم وجود عدالة في الحصول على الدورات التدريبية، وعليه فالمديرية مطالبة بالنظر في هذه النقطة بالذات خاصة أن تطوير وتنمية الموارد البشرية من أهم دعائم نجاح المؤسسات الاقتصادية.

U جاءت الفقرة رقم (45) والمتمثلة في: "أتحمل أعباء وظيفية عادلة مقارنة بزملائي في الوظائف المشابهة"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4400) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.2450) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة، ومن خلال المقابلات الأولية التي قمنا بها لمسنا بعض التدمير من الموظفين في تحمل الأعباء الوظيفية، خاصة بين الإداريين والتقنيين، فالإداريين أغلب أعمالهم داخل المكاتب مما سبب لهم الضغط النفسي، خاصة أن طبيعة العمل في المديرية كثيف، كما لاحظنا تدمير أعوان التحكم والتنفيذ من ضغط العمل، مقارنة بالإطارات، وعليه يمكننا تفسير هذه النتيجة أن محور المقارنة غير مناسب وهذا ما لا يتلاءم مع نظرية العدالة ل (Adms).

U جاءت الفقرة رقم (46) والمتمثلة في: "يتميز نظام الترقية في مؤسستي بالعدالة"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.2067)، وهي تقع في المجال (2.60-3.39) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة

الاستجابة إلى (محايد)، وانحراف معياري (1.3575) وهذا يدل على أن هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة، وهذه الفقرة بعيدة جداً عن المستوى المطلوب وهذا ما يعكسه ترتيبها ضمن أبعاد العدالة التوزيعية، فنظام الترقية العادل له أثر كبير على الرضا الوظيفي والولاء والالتزام، خاصة أن المديرية تسعى لزيادة ولاء موظفيها، ويمكننا تفسير ذلك بأنه ومن خلال زيارتنا المتكررة لمسنا تدمير كبير من طرف أعوان التحكم وأعوان التنفيذ فيما يخص نظام الترقية، وعليه فالمديرية مطالبة بوضع نظام عادل للترقية مع توضيح مختلف القرارات المتخذة بهذا الشأن وشرحها للموظفين.

ثانياً: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لبعدها العدالة الإجرائية

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (49-50-51-52) ولمعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لهذا البعد قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-16): التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول

بعد العدالة الإجرائية

الاتجاه	النسب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	فقرات بعد العدالة الإجرائية							
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
محايد	03	1.2115	3.0933	21	42	29	46	12	49. لدي الفرصة للمطالبة بتغيير أو تعديل القرارات التي تخص وظيفتي.		
				14	28	19.3	30	08			
محايد	04	1.1454	3.1733	19	49	28	47	07	50. تتم استشارتي في حالة اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي.		
				12.7	32.7	18.7	31.3	04.7			
موافق	02	1.0135	3.5533	29	50	50	17	04	51. يتم اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي بناء على معلومات كافية.		
				19.3	33.3	33.3	11.3	02.7			
موافق	01	1.1253	3.5733	34	54	32	24	06	52. يتم تطبيق جميع القوانين واللوائح على جميع الموظفين.		
				22.7	36	21.3	16	04			
متوسط		0.9570	3.3483	المستوى العام لبعدها العدالة الإجرائية							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-16) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة متوسطة على بعد (العدالة الإجرائية) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.3483) والذي يقع في المجال (2.34 -

3.67) ضمن مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (متوسط)، ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب ضمن أبعاد العدالة التنظيمية، ونفس ذلك بأن العدالة الإجرائية مرتبطة بالإجراءات المعتمدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمخرجات، ونظرا لعدم فهم الموظفين لهذه الإجراءات، وقلة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفهم، - كما أوضحنا ذلك سابقا في بعد المشاركة في اتخاذ القرارات التابع لجودة الحياة الوظيفية -، وهذا ما جعل بعد العدالة الإجرائية بعيد عن المستوى المطلوب.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (5-16) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد (العدالة الإجرائية) ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

U جاءت الفقرة رقم (52) والمتمثلة في: "يتم تطبيق جميع القوانين واللوائح على جميع الموظفين"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5733) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.12534) وهذا يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة، وبالرغم من موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة إلا أنها بعيدة عن المستوى المطلوب.

U جاءت الفقرة رقم (51) والمتمثلة في: "يتم اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي بناء على معلومات كافية"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.5533) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.01358) وهذا يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة، يدرك الموظفون أن القرارات التي تتخذ في ما يخص وظائفهم تتميز بشفافية نوعا ما، ولكن أوضح لنا بعض الموظفين بأنه لا علم لهم بالطريقة التي تتخذ بها القرارات، وعليه فالمديرية مطالبة بتوضيح أكثر للإجراءات المطبقة وكيفية اتخاذ القرارات.

U جاءت الفقرة رقم (49) والمتمثلة في: "لدي الفرصة للمطالبة بتغيير أو تعديل القرارات التي تخص وظيفتي"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.0933) وهي تقع ضمن المجال (2.60-3.39) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (محايد)، وانحراف معياري (1.21150) وهذا يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذا أن القرارات في المديرية نادرا ما يتم تعديلها أو تغييرها فالقرارات تتخذ بناء على معلومات كافية ويتم تطبيقها على الجميع، وهذا ما أوضحه لنا بعض الموظفين أنه صعب جدا تعديل أو تغيير القرارات لأن القرار يتخذ من طرف المدير، ولكن هناك حالات استثنائية فقط.

U جاءت الفقرة رقم (50) والمتمثلة في: "تم استشارتي في حالة اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.1733) وهي تقع في المجال (2.60-3.39) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (محايد)، وانحراف معياري (1.14544) وهذا يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة، وقد جاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة ضمن أبعاد العدالة الإجرائية، وهذا ما يؤكد الجواب على الفقرة (33) من بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، أي أنه في حالات استثنائية فقط يتم استشارة الموظفين في

حالة اتخاذ القرارات التي تخص وظائفهم وقد يخص هذا فقط الإطارات ذوي الخبرة في المؤسسة، للاستفادة من خبرتهم.

ثالثاً: مستوى إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة لبعدهم العدالة التفاعلية

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب التالي: (53-54-55-56) ولمعرفة درجة إدراك موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة لهذا البعد، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-17): التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول بعد العدالة التفاعلية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	فقرات بعد العدالة التفاعلية					
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
موافق	03	1.0355	3.6067	30	59	37	20	04	53. يراعي رئيسي المباشر ظروف الشخصية عندما يتخذ أي قرار يخص وظيفتي.
				20	39.3	24.7	13.3	02.7	
موافق	04	1.0832	3.5667	28	65	26	26	05	54. يشرح لي رئيسي المباشر أسباب القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها.
				18.7	43.3	17.3	17.3	03.3	
موافق	01	0.8859	4.0200	45	76	18	09	02	55. يتعامل رئيسي المباشر معي بكل أدب واحترام عندما يعلمني بأي قرار يخص وظيفتي.
				30	50.7	12	06	01.3	
موافق	02	0.9634	3.7733	38	55	45	09	03	56. يتعامل رئيسي المباشر بعدالة في حل النزاعات في المجموعة.
				25.3	36.7	30	06	02	
مرتفع		0.8763	3.7417	المستوى العام لبعدهم العدالة التفاعلية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتبين من الجدول رقم (5-17) أن موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة موافقون وبدرجة مرتفعة على بعد (العدالة التفاعلية) وهذا ما يوضحه المتوسط العام لهذا البعد (3.7417) والذي يقع في المجال (3.68-5) ضمن مجالات الأبعاد والمتغيرات وتشير درجة الممارسة إلى (مرتفع)، ويأتي في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن أبعاد (العدالة التنظيمية)، ويمكننا تفسير ذلك أن العدالة التفاعلية تتعلق بمعاملة الرئيس المباشر لمرؤوسيه، بالإضافة إلى احترامهم وتقديرهم، واهتمامهم بمصالحهم، ومن خلال استفسارنا عن الأمر، فقد أكدت لنا المكلفة التكوين عن

الموارد البشرية أن الرؤساء المباشرين يتلقون تكويننا خاصا عن الاتصال وكيفية التعامل مع المرؤوسين، وهذا واضح خلال ارتفاع مستوى إدراك العدالة التفاعلية وتعتبر نقطة ايجابية للمديرية.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (5-17) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها (العدالة التفاعلية) ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حالة تساوي المتوسطات كما يلي:

U جاءت الفقرة رقم (55) والمتمثلة في: "يتعامل رئيسي المباشر معي بكل أدب واحترام عندما يعلمني بأي قرار يخص وظيفتي"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0200)، وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.8859)، ويمكن تفسير هذا أن عينة الدراسة تتفق وبنسبة جد كبيرة على أن الرؤساء المباشرين يتعاملون معهم بكل أدب واحترام، وتميل الإجابة إلى موافق بشدة، وتعتبر نقطة ايجابية للمديرية، خاصة إذا ما أرادت أن تطبق إستراتيجية معينة أو التغيير التنظيمي، فسوف تلقى تعاون من الموظفين بسبب التعامل الجيد من الرؤساء.

U جاءت الفقرة رقم (56) والمتمثلة في: "يتعامل رئيسي المباشر بعدالة في حل النزاعات في المجموعة"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.7733) وهي تقع ضمن المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (0.9634)، ويمكن تفسير هذا أن عينة الدراسة تشعر بالعدالة فيما يخص حل النزاعات، وهذا ما يقلل الصراعات بين الموظفين.

U جاءت الفقرة رقم (53) والمتمثلة في: "يراعي رئيسي المباشر ظروف الشخصية عندما يتخذ أي قرار يخص وظيفتي"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.6067) وهي تقع في المجال (3.4-4.19) ضمن مجالات مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0355) وهذا يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة، ويمكن تفسير هذا أن الرؤساء المباشرين يراعون الظروف الشخصية لموظفيهم في حالة اتخاذ القرارات التي تخص وظائفهم بدرجة، إلا أنها مازالت بعيدة نوعا ما عن المستوى المطلوب.

U جاءت الفقرة رقم (54) والمتمثلة في: "يشرح لي رئيسي المباشر أسباب القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.5667) وهي تقع ضمن المجال (3.4-4.19) ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتشير درجة الاستجابة إلى (موافق)، وانحراف معياري (1.0832) وهذا يدل على أن هناك تشتتا في إجابات أفراد العينة، وبالرغم من موافقة عينة الدراسة على هذه الفقرة إلا أنها بعيدة عن المستوى المطلوب، وقد لمسنا تدمر أعوان التحكم والتنفيذ، فالمديرية مطالبة بتقديم مبررات وشرح أكثر لأسباب القرارات المتخذة للموظفين خاصة تلك المرتبطة بوظائفهم.

المبحث الثاني: اختبار الأثر المباشر

من بين الأهداف التي تسعى إليها دراستها اختبار الأثر المباشر للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة وعليه كانت الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

Ø الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

وتتفرع هذه الفرضية لفرضيتين:

§ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

§ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سوف نستخدم الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد والانحدار المتعدد التدريجي.

المطلب الأول: أثر القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية (الفرضية الفرعية الأولى)

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى سنستخدم على تحليل التباين للانحدار من أجل التأكد من صلاحية النموذج ثم نقوم بتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية، ثم نقوم بحساب معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التبادلية)، من أجل القيام بتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر الأبعاد المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية.

أولاً: الانحدار البسيط

1. صلاحية النموذج

ولمعرفة صلاحية النموذج قمنا بتحليل التباين للانحدار حيث أنه إذا كان مستوى المعنوية أقل من (0.05) فالنموذج معنوي وإذا كانت (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولة فالنموذج ككل صالح للاختبار والنتائج مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (5-18) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة التبادلية على جودة

الحياة الوظيفية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	36.549	1	36.549	174.226	0.000*
الخطأ	31.047	148	0.210		

//	149	67.597	الكلي
قيمة (F) الجدولة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (1، 148) = 3.8415			
*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول (5-18) نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000^*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وعليه نموذج الانحدار ككل معنوي، كما أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (174.226) وهي أكبر من قيمتها الجدولة والتي تساوي (3.8415) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (1، 148)، وعليه نستخلص أن النموذج ككل صالح للاختبار.

2. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

وحسب النتائج المستخرجة من البرنامج الإحصائي (Spss) توصلنا إلى النتائج المعروضة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية

المتغيرات	(B)	الخطأ المعياري	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى معنوية (T)	وجود أثر أو عدم وجوده
الحد الثابت	0.965	0.198	-	4.863	0.000*	//
القيادة التبادلية (x ₁)	0.697	0.053	0.735	13.199	0.000*	جود الأثر
معامل الارتباط (R)	0.735			قيمة (T) الجدولة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (1، 148) = 1.646		
معامل التحديد (R ²)	0.541			*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)		
معامل التحديد التصحيحي	0.538					
معادلة النموذج	$Y=0.965 + 0.697 x_1 + e_i$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-19) كما يلي:

ü مستوى معنوية الحد الثابت يساوي (0.000^*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه الحد الثابت معنوي، كما أن مستوى معنوية معامل الانحدار (القيادة التبادلية) يساوي (0.000^*) وهي أيضا أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أنه معنوي.

ü قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة، ومن خلال معادلة نموذج الانحدار نستخلص أن زيادة القيادة التبادلية بوحدة واحدة يزيد من جودة الحياة الوظيفية ب (0.697).

ü معامل الارتباط يساوي (0.735) وهذا يدل على أن هناك ارتباط قوي وموجب بين القيادة التبادلية وجودة الحياة الوظيفية

U معامل التحديد (R^2) يساوي (0.541) ومعامل التحديد التصحيحي يساوي (0.538)، أي أن القدرة التفسيرية للنموذج تساوي (54.1%) أو (53.8%) وسوف نعلم القيمة الثانية لأنها أكثر دقة، وعليه يمكن القول أن القيادة التبادلية تفسر ما قيمته (53.8%) من جودة الحياة الوظيفية، ويبقى ما قيمته (46.2%) تفسره متغيرات أخرى، وهي قيمة مقبولة نظراً لأن جودة الحياة الوظيفية متعددة الأبعاد.

U قيمة (T) المحسوبة للقيادة التبادلية بلغت (13.199) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.646)، وعليه وجود أثر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه « يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة »

ثانياً: الانحدار الخطي المتعدد

وللتعمق أكثر في الدراسة سوف نقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أكثر الأبعاد تأثيراً على جودة الحياة الوظيفية، وقبل ذلك قمنا بحساب معامل تضخم التباين (**Inflation Factory Variance - VIF**) واختبار التباين المسموح (**Tolerance**)، من أجل التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل، والقاعدة العامة تقول أنه إذا كان معامل تضخم التباين أكبر من (10)، واختبار التباين المسموح أقل من (0.05)، فهذا يدل على وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-20): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

	أبعاد القيادة التبادلية	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
المصدر	المكافأة المشروطة	1.406	0.711
	الإدارة بالاستثناء	1.406	0.711

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول (5-20) نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين (**VIF**) تساوي (1.046) وهي أقل من (10)، كما أن التباين المسموح (**Tolerance**) يساوي (0.711) وهو أكبر من (0.05).

وعليه نستخلص عدم وجود ارتباط عال بين كل من المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء وهذا ما يسمح لنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وحسب النتائج المستخرجة من البرنامج الإحصائي (Spss) توصلنا إلى النتائج المعروضة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-21): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية

المتغيرات	(B)	الخطأ المعياري	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى معنوية (T)	وجود أثر أو عدم وجوده

//	0.000*	5.127	-	0.202	1.036	الثابت
وجود أثر	0.000*	8.243	0.541	0.051	0.420	المكافأة المشروطة (X11)
وجود أثر	0.000*	4.453	0.292	0.059	0.262	الإدارة بالاستثناء (X12)
قيمة (T) الجدولة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (2,147) = 1.646				0.741		معامل الارتباط المتعدد (R)
قيمة (F) الجدولة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (2,147) = 2.9957				0.549		معامل التحديد (R ²)
*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).				0.543		معامل التحديد التصحيحي
				89.438		قيمة (F) المحسوبة
				0.000*		مستوى معنوية (F)
				Y=1.036+0.420x ₁₁ +0.262x ₁₂ + e _i		معادلة النموذج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-21) كما يلي:

U قيمة (F) المحسوبة تساوي (89.438) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (2.9957) كما أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوي ($\alpha=0.05$)، وعليه نستخلص أن النموذج ككل صالح للاختبار ومعنوي.

U معنوية معاملات الانحدار

مستوى معنوية الحد الثابت تساوي (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه الحد الثابت معنوي.

مستوى معنوية معامل الانحدار الأول (المكافأة المشروطة) يساوي (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أنه معنوي.

مستوى معنوية معامل الانحدار الثاني (الإدارة بالاستثناء) يساوي (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أنه معنوي.

U قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة، ومن خلال معادلة نموذج الانحدار المتعدد نستخلص:

إذا زادت المكافأة المشروطة بوحدة واحدة تزيد جودة الحياة الوظيفية ب (0.420)

إذا زادت الإدارة بالاستثناء بوحدة واحدة تزيد جودة الحياة الوظيفية ب (0.262).

U معامل الارتباط المتعدد يساوي (0.741) وهذا يدل على أن هناك ارتباط قوي وموجب بين أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء) مجتمعة مع وجود الحياة الوظيفية.

U معامل التحديد (R²) يساوي (0.549) ومعامل التحديد التصحيحي يساوي (0.543)، أي أن القدرة التفسيرية للنموذج تساوي (54.9%) أو (54.3%) وسوف نعتمد القيمة الثانية لأنها أكثر دقة، وعليه يمكن القول

أن أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء) معا يفسران ما قيمته (54.3%) من جودة الحياة الوظيفية، ويبقى ما قيمته (45.7%) تفسره متغيرات أخرى، وهي قيمة مقبولة نظرا لأن جودة الحياة الوظيفية متعددة الأبعاد.

ü قيمة (T) المحسوبة:

للمكافأة المشروطة تساوي (8.243) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (1.646)، وعليه وجود أثر للمكافأة المشروطة على جودة الحياة الوظيفية.

للإدارة بالاستثناء تساوي (4.453) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (1.646) وعليه وجود أثر للإدارة بالاستثناء على جودة الحياة الوظيفية.

ولمعرفة درجة ارتباط كل بعد من أبعاد القيادة التبادلية مع جودة الحياة الوظيفية بصفة مستقلة، قمنا بحساب معاملات الارتباط البسيطة والجزئية، من أجل القيام بالمقارنة بينهما، فالارتباط الجزئي هو الارتباط بين متغيرين مع حذف المتغيرات الأخرى، أما الارتباط البسيط فهو في حالة وجود المتغيرات الأخرى والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-22) نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأبعاد القيادة التبادلية مع جودة الحياة الوظيفية

الإدارة بالاستثناء		المكافأة المشروطة		أبعاد القيادة التبادلية
مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	
0.000*	0.583**	0.000*	0.699**	الارتباط البسيط
0.000*	0.345	0.000*	0.562	الارتباط الجزئي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

نلاحظ من الجدول (5-22) أن:

ü هناك علاقة طردية موجبة بين كل من المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء مع جودة الحياة الوظيفية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

ü أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح المكافأة المشروطة ب معامل ارتباط (Pearson) (0.699**) ثم يليه بعد الإدارة بالاستثناء ب (0.583**).

ü انخفض معامل الارتباط بين المكافأة المشروطة وجودة الحياة الوظيفية ب (0.137) بعد حذف تأثير الإدارة بالاستثناء.

ü انخفض معامل الارتباط بين الإدارة بالاستثناء وجودة الحياة الوظيفية (0.238) بعد حذف المكافأة المشروطة.

وعليه نستخلص أن المكافأة المشروطة أكثر ارتباطا بجودة الحياة الوظيفية.

المطلب الثاني: أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية (الفرضية الفرعية الثانية)

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار من أجل التأكد من صلاحية النموذج ثم نقوم بتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية، ثم نقوم بحساب معامل تضخم

التباين ومعامل التباين المسموح لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة التحويلية)، من أجل القيام بتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر الأبعاد المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية.

أولاً: الانحدار البسيط

1. صلاحية النموذج

لمعرفة صلاحية النموذج قمنا بتحليل التباين للانحدار والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-23) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	42.283	1	42.283	247.206	0.000*
الخطأ	25.314	148	0.171		
الكلية	67.597	149	//		
قيمة (F) المجدولة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (148,1) = 3.8415					
*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال (5-23) نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وعليه نموذج الانحدار ككل معنوي، كما أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (247,206) وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي تساوي (3.8415) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (1، 148). وعليه نستخلص أن النموذج ككل صالح للاختبار.

2. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

وحسب النتائج المستخرجة من البرنامج الإحصائي توصلنا إلى النتائج المعروضة في الجدول التالي (Spss)

الجدول رقم (5-24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى معنوية (T)	وجود أثر أو عدم وجوده
الحد الثابت	1.175	0.154	-	7.634	0.000*	//
القيادة التحويلية (x2)	0.669	0.043	0.791	15,723	0.000*	جود أثر
معامل الارتباط (R)	0.791		قيمة (T) المجدولة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (1، 148) = 1.645			
معامل التحديد (R ²)	0.626		*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)			
معامل التحديد التصحيحي	0.623					
معادلة النموذج	Y=1,175 + 0.669 x2 + ei					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-24) كما يلي:

ü مستوى معنوية الحد الثابت يساوي (0.000^*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه الحد الثابت معني، كما أن مستوى معنوية معامل الانحدار (القيادة التحويلية) يساوي (0.000^*) وهي أيضا أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أنه معنوي.

ü قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة، ومن خلال معادلة نموذج الانحدار نستخلص أن زيادة القيادة التحويلية بوحدة واحدة يزيد من جودة الحياة الوظيفية ب(0.669).

ü معامل الارتباط يساوي (0.791) وهذا يدل على أن هناك ارتباط قوي وموجب بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية

ü معامل التحديد (R^2) يساوي (0.626) ومعامل التحديد التصحيحي يساوي (0.623)، أي أن القدرة التفسيرية للنموذج تساوي (62.6%) أو (62.3%) وسوف نعتمد القيمة الثانية لأنها أكثر دقة، وعليه يمكن القول أن القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (62.3%) من جودة الحياة الوظيفية، ويبقى ما قيمته (37.7%) تفسره متغيرات أخرى، وهي قيمة مقبولة جدا.

ü قيمة (T) المحسوبة للقيادة التحويلية بلغت (15.723) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.645)، وعليه وجود أثر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه « يوجد أثر مباشر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع

الكهرباء والغاز بولاية الجلفة »

ثانيا: الانحدار الخطي المتعدد

وللتعمق أكثر في الدراسة سوف نقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أكثر الأبعاد تأثيرا على جودة

الحياة الوظيفية، وقبل ذلك قمنا بحساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance)،

والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-25): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)		أبعاد القيادة التحويلية
0.388	2.576	التأثير المثالي	
0.370	2.700	الاستشارة الفكرية	
0.375	2.667	الحافز الإلهامي	
0.299	3.348	الاعتبارات الفردية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول (5-25) نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) تتراوح ما بين (2.576 - 3.348) وكلها أقل من (10)، كما أن قيم التباين المسموح (Tolerance) تتراوح ما بين (0.299 - 0.388) وكلها أكبر من (0.05).

وعليه نستخلص عدم وجود ارتباط عال بين كل من التأثير المثالي والاستشارة الفكرية، والحافز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، وهذا ما يسمح لنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وحسب النتائج المستخرجة من البرنامج الإحصائي (Spss) توصلنا إلى النتائج المعروضة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-26): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية

المتغيرات	B	الخطأ المعياري	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى معنوية (T)	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	1.226	0.157	-	7.814	0.000*	//
التأثير المثالي (x21)	0.034	0.062	0.044	0.543	0.588	عدم وجود أثر
الاستشارة الفكرية (x22)	0.212	0.065	0.267	3.251	0.001*	وجود أثر
الحافز الإلهامي (x23)	0.163	0.057	0.232	2.841	0.005*	وجود أثر
الاعتبارات الفردية (x24)	0.252	0.067	0.345	3.778	0.000*	وجود أثر
معامل الارتباط (R)	0.799					قيمة (T) الجدولة عند مستوى المعنوية (α=0.05) ودرجات الحرية (4، 145) = 1.646
معامل التحديد (R ²)	0.639					قيمة (F) الجدولة عند مستوى المعنوية (α=0.05) ودرجات الحرية (4، 145) = 2.3719
معامل التحديد التصحيحي	0.629					*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (α=0.05).
قيمة (F) المحسوبة	64,043					
مستوى معنوية (F)	0.000*					
معادلة النموذج	Y=1.226+0.034x21+0.212x22+0.163x23+0.252x24 + ei					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-26) كما يلي:

قيمة (F) المحسوبة تساوي (64,043) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (2.3719) كما أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية (α=0.05)، وعليه نستخلص أن النموذج ككل معنوي وصالح للاختبار.

ن معنوية معاملات الانحدار:

مستوى معنوية الحد الثابت تساوي (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية (α=0.05) وعليه الحد الثابت معنوي.

مستوى معنوية معامل الانحدار الأول (التأثير المثالي) يساوي (0.588) وهو أكبر من مستوى المعنوية (α=0.05) أي أنه غير معنوي (غير دال إحصائياً).

مستوى معنوية معامل الانحدار الثاني (الاستشارة الفكرية) يساوي (0.001^*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أنه معنوي.

مستوى معنوية معامل الانحدار الثالث (الحافز الإلهامي) يساوي (0.005^*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أنه معنوي.

مستوى معنوية معامل الانحدار الرابع (الاعتبارات الفردية) يساوي (0.000^*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أنه معنوي.

ü قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة، ومن خلال معادلة نموذج الانحدار المتعدد نستخلص:

إذا زاد التأثير المثالي بوحدة واحدة تزيد جودة الحياة الوظيفية ب (0.034).

إذا زادت الاستشارة الفكرية بوحدة واحدة تزيد جودة الحياة الوظيفية ب (0.212)

إذا زاد الحافز الإلهامي بوحدة واحدة تزيد جودة الحياة الوظيفية ب (0.163)

إذا زاد الاعتبارات الفردية بوحدة واحدة تزيد جودة الحياة الوظيفية ب (0.252)

ü معامل الارتباط المتعدد يساوي (0.799) وهذا يدل على أن هناك ارتباط قوي وموجب بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الاعتبارات الفردية) مجتمعة وجودة الحياة الوظيفية.

ü معامل التحديد (R^2) يساوي (0.639) ومعامل التحديد التصحيحي يساوي (0.629)، أي أن القدرة التفسيرية للنموذج تساوي (63.9%) أو (62.9%) وسوف نعتمد القيمة الثانية لأنها أكثر دقة، وعليه يمكن القول أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الاعتبارات الفردية) مجتمعة تفسر ما قيمته (62.9%) من جودة الحياة الوظيفية، وتبقى ما قيمته (37.1%) تفسرها متغيرات أخرى، وهي قيمة مقبولة جدا.

ü قيمة (T) المحسوبة:

للتأثير المثالي تساوي (0.588) وهي أقل من قيمتها الجدولة (1.646)، وعليه عدم وجود أثر للتأثير المثالي على جودة الحياة الوظيفية.

للاستشارة الفكرية تساوي (3.251) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.646) وعليه وجود أثر للاستشارة الفكرية على جودة الحياة الوظيفية.

للحافز الإلهامي تساوي (2.841) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.646) وعليه وجود أثر للحافز الإلهامي على جودة الحياة الوظيفية.

للاعتبارات الفردية تساوي (3.778) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.646) وعليه وجود أثر للاعتبارات الفردية على جودة الحياة الوظيفية.

ولمعرفة درجة ارتباط كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية مع جودة الحياة الوظيفية بصفة مستقلة عن الأبعاد الأخرى، قمنا بحساب معاملات الارتباط البسيطة والجزئية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-27) نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي لأبعاد القيادة التحويلية مع جودة الحياة الوظيفية

الاعتبارات الفردية		الحافز الإلهامي		الاستشارة الفكرية		التأثير المثالي		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	مستوى المعنوي	معامل الارتباط	
0.000	0.751**	0.000	0.703**	0.000	0.707**	0.000	0.639**	معامل الارتباط البسيط
0.000	0.299	0.005	0.230	0.001	0.261	0.588	0.045	معامل الارتباط الجزئي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss *دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

نلاحظ من الجدول (5-27) أن:

١ الارتباط الجزئي بين التأثير المثالي وجودة الحياة الوظيفية غير دال إحصائياً، حيث وبعد حذف تأثير الأبعاد الأخرى انخفض الارتباط إلى (0.045) بمستوى معنوية (0.588) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على أنه كانت بينهما علاقة زائفة بوجود الأبعاد الأخرى.

٢ هناك علاقة طردية موجبة بين كل من الاستشارة الفكرية والحافز الإلهامي والاعتبارات الفردية مع جودة الحياة الوظيفية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

٣ أقوى علاقة ارتباط بسيط كانت لصالح الاعتبارات الفردية ب معامل ارتباط (Pearson) (**0.751) ثم يليه بعد الاستشارة الفكرية ب (**0.707)، ثم الحافز الإلهامي ب (**0.703)، وأخيراً بعد التأثير المثالي ب (**0.639).

٤ انخفض معامل الارتباط بين الاستشارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية ب (0.446) بعد حذف تأثير الأبعاد الأخرى.

٥ انخفض معامل الارتباط بين الحافز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية ب (0.473) بعد حذف تأثير الأبعاد الأخرى.

٦ انخفض معامل الارتباط البسيط بين الاعتبارات الفردية وجودة الحياة الوظيفية ب (0.452) بعد حذف تأثير الأبعاد الأخرى

المطلب الثالث: أثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة الحديثة) على جودة الحياة الوظيفية

لاختبار الفرضية الرئيسية سنعمد على الانحدار المتعدد لأنه لدينا متغيران مستقلان هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ثم نحسب الارتباط البسيط والجزئي لمعرفة المتغير الأكثر ارتباطاً بجودة الحياة الوظيفية، وأخيراً نقوم بحساب الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي لمعرفة المتغير الذي يدخل أولاً في معادلة النموذج.

أولاً: الانحدار الخطي المتعدد

لمعرفة أثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) كمتغيرات مستقلة مجتمعاً معاً على جودة الحياة الوظيفية، سنقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقبل ذلك قمنا بحساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-28): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)		
0.317	3.159	القيادة التبادلية	الجدولة القيادية الجدولة
0.317	3.159	القيادة التحويلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول (5-28) نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) تساوي (3.159) وهي أقل من (10)، كما أن قيم التباين المسموح (Tolerance) تساوي (0.317) وهي أكبر من (0.05).
وعليه نستخلص عدم وجود ارتباط عال بين كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وهذا ما يسمح لنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وحسب النتائج المعروضة من البرنامج الإحصائي (Spss) توصلنا إلى النتائج المعروضة في الجدول التالي:
الجدول رقم (5-29) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	43.701	2	21.850	134.418	0.000*
الخطأ	23.896	147	0.163		
الكلي	67.597	149	//		
قيمة (F) المجدولة عند مستوى المعنوية (α=0.05) ودرجات الحرية (2، 147) 2.9957 = (147) *دال إحصائيا عند مستوى المعنوية (α=0.05)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال (5-29) نلاحظ أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية (α=0.05) وعليه نموذج الانحدار ككل معنوي، كما أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (134.418) وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي تساوي (2.9957) عند مستوى معنوية (α=0.05) ودرجات الحرية (2، 147).
وعليه نستخلص أن النموذج ككل صالح للاختبار.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد

الجدول رقم (5-30): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية

المتغيرات	(B)	الخطأ المعياري	(Beta)	(T) المحسوبة	مستوى معنوية (T)	وجود أثر أو عدم وجوده
الثابت	0.910	0.175	-	5.206	0.000*	//
القيادة التبادلية (X1)	0.244	0.083	0.257	2.954	0.004*	وجود اثر
القيادة التحويلية (X2)	0.489	0.074	0.578	6.633	0.000*	وجود اثر

معامل الارتباط (R)	0.804	قيمة (T) الجدولة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)
معامل التحديد (R^2)	0.646	ودرجات الحرية (2، 147) = 1.646
معامل التحديد التصحيحي	0.642	*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).
معادلة النموذج	$Y=0.910+0.244x_1+ 0.489x_2 + e_i$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-30) كما يلي:

ü معنوية معاملات الانحدار

مستوى معنوية الحد الثابت تساوي (0.000^*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه الحد الثابت معنوي .

مستوى معنوية معامل الانحدار الأول (القيادة التبادلية) يساوي (0.004^*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أنه معنوي.

مستوى معنوية معامل الانحدار الثاني (القيادة التحويلية) يساوي (0.000^*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) أي أنه معنوي.

ü قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة، ومن خلال معادلة نموذج الانحدار المتعدد نستخلص:

إذا زادت القيادة التبادلية بوحدة واحدة تزيد جودة الحياة الوظيفية ب (0.244)

إذا زادت القيادة التحويلية بوحدة واحدة تزيد جودة الحياة الوظيفية ب (0.489)

ü معامل الارتباط يساوي (0.804) وهذا يدل على أن هناك ارتباط قوي وموجب بين الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) مجتمعاً وجودة الحياة الوظيفية.

ü معامل التحديد (R^2) يساوي (0.646) ومعامل التحديد التصحيحي يساوي (0.642)، أي أن القدرة التفسيرية للنموذج تساوي (64.6%) أو (64.2%) وسوف نعتمد القيمة الثانية لأنها أكثر دقة، وعليه يمكن القول أن الأنماط القيادية الحديثة والمتمثلة في القيادة التبادلية والقيادة التحويلية يفسران معاً ما قيمته (64.2%) من جودة الحياة الوظيفية، وتبقى ما قيمته (35.8%) تفسره متغيرات أخرى، وهي قيمة مقبولة جداً.

ü قيمة (T) المحسوبة

للقيادة التبادلية تساوي (2.954) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.646)، وعليه وجود أثر القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية.

للقيادة التحويلية تساوي (6.633) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.646) وعليه وجود أثر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة والتي تنص على انه «يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة»
ولمعرفة درجة ارتباط كل متغير مستقل مع جودة الحياة الوظيفية بصفة مستقلة، قمنا بحساب معاملات الارتباط البسيطة والجزئية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-31) نتائج تحليل معامل الارتباط البسيط والجزئي للأنماط القيادية الحديثة مع جودة الحياة الوظيفية

القيادة التحويلية		القيادة التبادلية		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	مستوى المعنوي	معامل الارتباط	
0.000	0.791**	0.000	0.735**	معامل الارتباط البسيط
0.000	0.480	0.004	0.237	معامل الارتباط الجزئي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

نلاحظ من الجدول (5-31) أن:

ن هناك علاقة طردية موجبة بين كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية مع جودة الحياة الوظيفية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).

ن أقوى علاقة ارتباط بسيط كانت لصالح القيادة التحويلية بمعامل ارتباط (Pearson) (0.791^{**}) تليها القيادة التبادلية ب (0.735^{**})

ن انخفض معامل الارتباط بين القيادة التبادلية وجودة الحياة الوظيفية ب (0.498) بعد حذف تأثير القيادة التحويلية.

ن انخفض معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية ب (0.311) بعد حذف تأثير القيادة التبادلية.

وعليه نستخلص أن القيادة التحويلية لها ارتباط أكبر من القيادة التبادلية مع جودة الحياة الوظيفية.

ثانيا: الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي

ولمعرفة ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بجودة الحياة الوظيفية استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (5-32): نتائج تحليل الانحدار التدريجي التراكمي لترتيب القيادة التبادلية والقيادة التحويلية للتنبؤ بجودة الحياة الوظيفية

ترتيب دخول المتغيرات في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
القيادة التحويلية	0.626	247.206	0.000*
القيادة التبادلية	0.646	134.418	0.000*
قيمة (F) الجدولة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (1، 148) = 3.8415 *دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$).			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (5-32) نلاحظ أن القيادة التحويلية كانت أول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار، حيث تفسر ما قيمته (62.6%) من التغير في جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، ثم تلتها القيادة التبادلية التي أضفت قيمة تفسيرية بلغت (2%)، حيث تفسر مع القيادة التحويلية ما قيمته (64.6%) من التغير في جودة الحياة الوظيفية.

وعليه نستخلص أن الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) متغيرات مهمة في تفسير جودة الحياة الوظيفية، وتعتبر القيادة التحويلية أكثر ارتباطاً بجودة الحياة الوظيفية ذلك أن القيادة التحويلية تعمل على تحفيز المرؤوسين وتطوير مهاراتهم وتعطي لهم حرية أكبر في العمل، وترفع اهتمامهم من احتياجات المستوى الأقل من خلال أجور كافية، شروط عمل آمنة، وغيرها من الاعتبارات إلى مستوى أعلى مثل تحقيق الذات وهذا ما يساهم في رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثالث: اختبار فرضية الأثر غير المباشر

بعدما تطرقنا في المبحث السابق للأثر المباشر بين الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) وجودة الحياة الوظيفية، سنحاول في هذا المبحث معرفة الأثر غير المباشر من خلال توسيط العدالة التنظيمية، ومعرفة مدى أهمية العدالة التنظيمية في زيادة حجم الأثر بين المتغيرين، وذلك باستخدام أسلوب تحليل المسار، وكانت الفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

Ø الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

وتتفرع هذه الفرضية لثلاث فرضيات فرعية هي:

§ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التوزيعية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

§ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة الإجرائية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

§ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التفاعلية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

المطلب الأول: ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية

في هذا المطلب سنحاول التعريف بالنمذجة بالمعادلات البنائية، ومعرفة أهم المفاهيم المستخدمة فيها والتعرف على أسلوب تحليل المسار.

أولاً: تعريف النمذجة بالمعادلة البنائية

تتعدد تعريفات النمذجة بالمعادلة البنائية في الأدبيات ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:¹

- مدخل يستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات.
- منهجية أو طريقة بحثية تستخدم لتقدير وتحليل واختبار النماذج التي تحدد العلاقات بين المتغيرات.
- هي امتداد للنموذج الخطي العام الذي يُمكن الباحثين من اختبار مجموعة من المعادلات الانحدارية بصورة متزامنة
- أسلوب يستخدم لتحديد وتقدير نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات

¹ - ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

- طريقة النمذجة الإحصائية العامة تستخدم على نحو واسع في العلوم السلوكية محور اهتمامها عادة هو البنى النظرية التي تمثلها عوامل كامنة، وينظر إليها كتوليفة تضم تحليل المسار وتحليل الانحدار والتحليل العاملي التوكيدي. يتضح من التعريفات السابقة أن النمذجة بالمعادلة البنائية تعتبر من الطرق الإحصائية الحديثة في عملية تحليل البيانات، وتمثل منهجية في البحث والتحليل للنماذج النظرية التي تصف وتحدد العلاقات المتشابكة التي يفترضها الباحث دون تجزئة هذه العلاقات المفترضة.

ثانياً: المفاهيم الأساسية في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية

للمنذجة بالمعادلة البنائية مفاهيم أساسية ينبغي الإلمام بها قبل الشروع في استخدام هذا الأسلوب المنهجي، ومعرفة معاني الأسهم والأشكال المستخدمة، لذا ينبغي إدراك مفهوم النموذج وطبيعة المتغيرات في النمذجة، في رسم النموذج، وأتماطها والنماذج الأساسية التي تختبرها النمذجة وعلى نحو خاص نماذج المسار، وهذه المفاهيم كما يلي:¹

1. النموذج: هو تمثيل لظاهرة أو محاكاة لها، وهو تعبير أو تصور رمزي مصطنع لموقف أو مشكلة مما يساعد على حسن التصور كأساس لصنع القرار المناسب

2. نموذج المعادلة البنائية: هو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة والغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة المشاهدة أو هو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني.

3. المتغيرات في النمذجة بالمعادلات البنائية: يمكن تصنيف المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية وفقاً للأشكال التالية:

§ التصنيف الأول: المتغيرات الكامنة مقابل المتغيرات الظاهرة

- المتغيرات الكامنة: هي المتغيرات التي لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو المتغيرات الغير المقاسة ولكن يمكن ملاحظتها أو قياسها بشكل غير مباشر حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات التي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات، وتتضمن كل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة.

- المتغيرات الظاهرة: هي مجموعة من المتغيرات التي تُستخدم لتحديد أو الاستدلال على المتغير الكامن. (الأبعاد)

§ التصنيف الثاني: المتغيرات خارجية المنشأ مقابل المتغيرات داخلية المنشأ

- المتغيرات خارجية المنشأ: هي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق، فهي متغيرات تؤثر ولا تتأثر، أي أنها تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج.

- المتغيرات داخلية المنشأ: هي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، وتشمل كل من المتغيرات التابعة، والمتغيرات الوسيطة، وباختصار أي شكل يتجه إليه سهم في النموذج يعتبر داخلي المنشأ.

¹- أيمن سليمان القهوجي وفريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس: دراسة تطبيقية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2018، ص ص: 15-20.

§ التصنيف الثالث متغيرات ذات تأثير مباشر وأخرى ذات تأثير غير مباشر - تطرقنا لها سابقا -


وعلى ضوء ما سبق يكمن القول أن المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية يمكن وصفها إما كامنة أو مشاهدة، داخلية المنشأ أو خارجية المنشأ، مستقلة أو تابعة، ذات تأثير مباشر أو ذات تأثير غير مباشر.

4. نموذج القياس: هو ذلك الجزء من نموذج المعادلة البنائية، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة) كما انه كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة، أي انه يربط المؤشرات بالعامل الكامن.


5. نموذج البناء: يحدد نموذج البناء العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة)، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة، يؤثر - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج، ويتم تحديد نموذج البناء تأسيسا على نظرية البحث، وقد يظم أكثر من نموذج قياس، ويكن القول انه يحدد التأثيرات المباشرة التي تربط بين المتغيرات خارجية المنشأ والمتغيرات داخلية المنشأ في النموذج، وأخطاء القياس لهذه التغيرات أي انه يبين العلاقة التنبؤية بين عاملين كامنين على الأقل.

6. أنماط النماذج: تتعامل منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية مع أنماط عديدة من النماذج ولكن الأكثر شيوعا: هي نماذج الانحدار، نماذج المسار، النماذج العاملة، وفي دراستنا سوف نعتد نماذج تحليل المسار.

7. لغة النمذجة بالمعادلة البنائية

§ الدائرة أو الشكل البيضاوي  تشير إلى المتغيرات الكامنة، و يعني ذلك أن المتغيرات الموجودة


داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة


§ المستطيل أو المربع  يربط إلى المتغيرات الظاهرة المشاهدة.

§ السهم ذو الرأس الواحدة ← علاقة سببية (المتغير الخارج منه السهم يؤثر في د المتغير الذي يصل إليه السهم)

§ السهم ذو الرأسان ↔ علاقة اقتران/ارتباطيه (ليس فيها سببية)

§ السهمان المتعاكسان ↔ علاقة سببية تبادلية (تأثير متبادل)

§ خطأ البناء للمتغيرات الكامنة؛ 

§ خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة 

ثالثا: نموذج تحليل المسارات

هو نموذج ينطوي على شبكة من العلاقات الخطية في اتجاه واحد بحيث تدل على تأثير متغيرات مقاسة على متغيرات مقاسة أخرى في اتجاه واحد، ويرمز لها بسهم وحيد الاتجاه يدعى بالمسار، ويعد أسلوب تحليل المسار من الأساليب الإحصائية ذات القدرة العالية في التحليل، حيث يستطيع الباحث معرفة العلاقات السببية المحتملة لمجموعة من العوامل والكشف عن أثرها المباشر وغير المباشر والآثار الكلية على الظاهرة في الدراسة، وبالتالي تسهم بتقديم التفسيرات المنطقية للظاهرة، وتبرز أهميته من خلال القدرة على دراسة تأثيرات عدة عوامل على ظاهرة معينة بشكل

غير مباشر عبر عدة عوامل توضيحية من خلال نماذج سببية مبنية على أسس نظرية، ومن فوائد تحليل المسار هو تجزئة معامل الانحدار (الأثر) بين متغيرين إلى الأثر المباشر والأثر غير المباشر عبر مسارات أخرى، ويعد تحليل المسار مشابهاً لتحليل الانحدار المتعدد حيث نفترض في كل منهما أن يكون الباقي مساوي للصفر، وتحقق فرض التجانس المشترك، واستقلالية أخطاء المتغيرات عن بعضها البعض، واستقلالية الأخطاء عن المتغيرات، كذلك يعتمد على فكرة المربعات الصغرى، المستخدمة في تحليل الانحدار كما يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.¹ كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:²

- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات؛
- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات؛
- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر؛
- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة؛
- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات؛
- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

بالإضافة لما سبق فإنه، توجد عدة نماذج أو أشكال لتحليل المسار، نذكر منها:³

- § **نموذج ذو اتجاه واحد:** وهو ذلك النموذج الذي يشتمل على أسهم (مسارات) تتجه من المتغيرات المستقلة، إلى المتغير التابع، لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات على المتغير التابع.
- § **نموذج جماعي:** وهو ذلك النموذج الذي يشتمل على عدة متغيرات تابعة، ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة، ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة، والتأثيرات غير المباشرة، على المتغيرات التابعة
- § **نموذج تبادلي:** حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين، بالإضافة إلى أخذ العلاقات التبادلية في الاعتبار، بين المتغيرات المستقلة، حيث يشتمل هذا النموذج على مسارات ثنائية الاتجاه، لقياس التغيرات بين كل زوج من المتغيرات المستقلة، وسوف نعتمد في دراستنا على هذا النوع من النماذج، حيث يتلائم مع طبيعة العلاقات بين متغيرات هذه الدراسة.

¹ - أمين سليمان القهوجي وفريال محمد أبو عواد، مرجع سبق ذكره، ص: 47-48.

² - عماد عبد الجليل علي إسماعيل، مدى نجاح الاندماج بين شركات التأمين التعاوني السعودي، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول، الجزائر: جامعة الشلف، يومي 03، 04 ديسمبر 2012، ص: 12-13.

³ - عماد عبد الجليل علي إسماعيل، مدى نجاح الاندماج بين شركات التأمين التعاوني السعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

المطلب الثاني: صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية الثانية

نقصد بصلاحية النموذج مطابقة النموذج النظري المفترض مع واقع البيانات من خلال مجموعة من المؤشرات، فإن كان النموذج صالح تتم الدراسة، وإن كان النموذج غير صالح يتم تعديله.

أولاً: مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

تعد قضية المطابقة من القضايا الهامة جدا في النمذجة بالمعادلات البنائية وتتعلق بالمدى الذي يطابق فيه النموذج النظري البيانات، وهناك العديد من مؤشرات حسن المطابقة، ويعد مربع كاي أهم مؤشرات حسن المطابقة، فهو يهتم بالفروقات عكس اختبار t وأنوفا وتحليل التباين المصاحب أي فشل رفض الفرضية الصفرية (لا يوجد فروق - مستوى الدلالة غير دال إحصائياً) دليل على أنه لا يوجد فرق بين النموذج المفترض وواقع البيانات، كما أن قيم معظم مؤشرات حسن المطابقة الأخرى ستقع في المدى المثالي لهذه المؤشرات.¹

من أبرز مؤشرات جودة المطابقة التي تقدمها معظم برامج النمذجة، والتي على أساسها يتم رفض أو قبول النموذج المفترض ما يلي:²

1. النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (The relative chi-square)/df

وهي عبارة عن قيمة (CMIN) مقسومة على درجات الحرية مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة.

2. مؤشرات المطابقة المطلقة (Absolute Fit Indexes): فيها مؤشرين هما:

§ مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI): يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر معامل التحديد R^2 وتتراوح قيمته بين (0، 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض.

§ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation

(RMSEA) وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته (0.05) فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماما البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05-0.08) دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن (0.08) فيتم رفض النموذج.

¹ - أيمن سليمان القهوجي وفريال محمد أبو عواد، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

² - عماد عبد الجليل على إسماعيل، مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (75)، . - 2010، ص ص: 751-755.

3. مؤشرات المطابقة المتزايدة (Incremental Fit Indexes) ومن هذه المؤشرات:

§ مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI): تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛

§ مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI): وتتراوح قيمة هذا المؤشر (0-1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

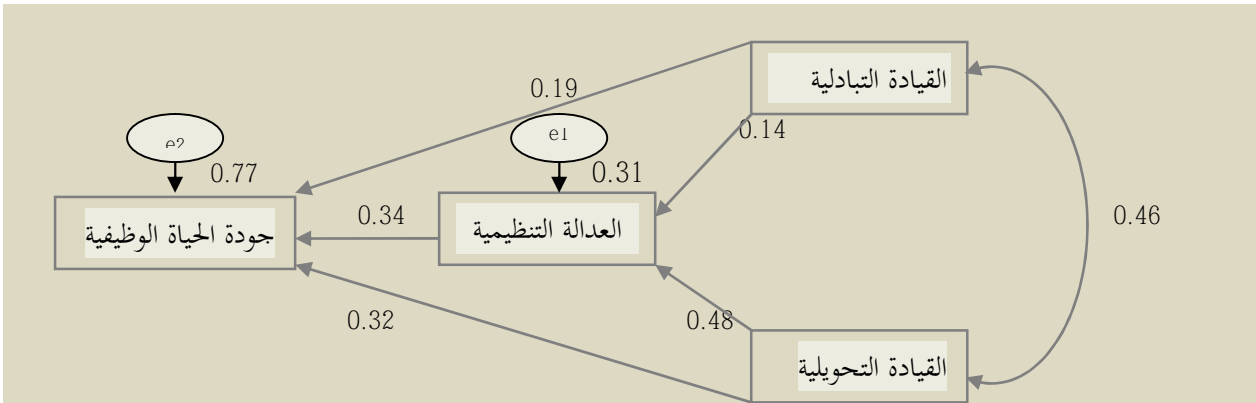
§ مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index (IFI): وتتراوح قيمة هذا المؤشر (0-1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

§ مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI): وتتراوح قيمة هذا المؤشر (0-1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

ثانيا: جودة النموذج المفترض للفرضية الرئيسة الثانية

في دراستنا لدينا المتغير المستقل الأول القيادة التبادلية ورمزنا له ب (A) والمتغير المستقل الثاني (B) أما المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية فرمزنا له (C)، أما العدالة التنظيمية فرمزنا لها بالحرف (D)، والشكل التالي يوضح النموذج المفترض.

الشكل رقم(5-01): النموذج المقترح لاختبار أثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية، من خلال توسيط العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

وللتأكد من جودة النموذج المقترح استخدمنا أسلوب تحليل المسار والنتائج التي تحصلنا عليها نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-33): صلاحية النموذج المقترح للفرضية الرئيسة الثانية

أبرز مؤشرات جودة المطابقة التي تقدمها معظم برامج النمذجة	القيمة المستخرجة	شرط القبول	قبول أو رفض المؤشر	مؤشرات المطلق (AFI) مؤشرات القبول مؤشرات المدى التزايد (IFI)
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	1.000	(1 - 0)	قبول	مؤشرات المطلق (AFI) مؤشرات القبول
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Rmse)	0.703	أقل من 0.08	رفض	
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)	0.000	تساوي أو أقل من 0.08	قبول	مؤشرات المدى التزايد (IFI)
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	1.000	(1 - 0)	قبول	
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	1.000	(1 - 0)	قبول	
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1.000	(1 - 0)	قبول	
مؤشر توكر لويس (TLI)	غير دال	(1 - 0)	رفض	مؤشر الحرمان
النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF)	//	أقل من 5	رفض	
مستوى الدلالة (p)	//	أكبر من 0.05	رفض	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-33) كما يلي:

قيمة (CMIN) تساوي (0.000)، قيمة (DF) تساوي (0)، لم نتحصل على النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية، ومن جهة أخرى لم نتحصل على مستوى الدلالة p، كما تم رفض مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Rmse)، وعليه النموذج غير صالح، ولهذا اضطرت الطلبة لتعديل النموذج المقترح لإختبار هذه الفرضية وذلك بنزع المسار الذي يربط بين القيادة التبادلية والعدالة التنظيمية، وبإجراء الإنحدار البسيط بين كل من القيادة التبادلية والعدالة التنظيمية وأبعادها تبين أنه لا يوجد أثر مباشر بين القيادة التبادلية والعدالة التنظيمية بأبعادها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم: (5-34) الإنحدار البسيط لأثر القيادة التبادلية على العدالة التنظيمية وأبعادها

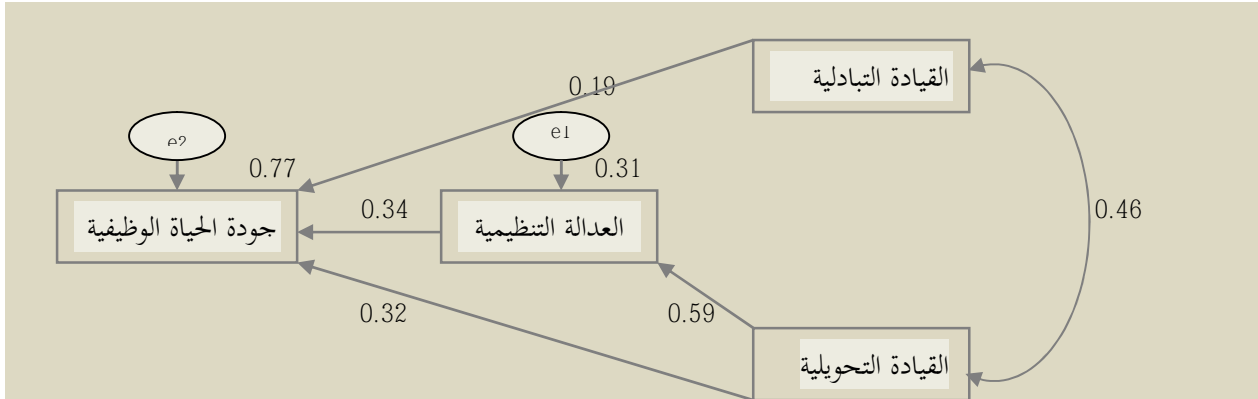
وجود أثر أو عدم وجوده	معنوية (F)	مستوى معنوية (T)	(T) المحسوبة	(Beta)	الخطأ المعياري	(B)	
لا يوجد أثر	*0.000	0.316	1.005	0.122	0.142	0.143	أثر القيادة التبادلية على العدالة التنظيمية
لا يوجد أثر	*0.000	0.230	1.206	0.156	0.19	0.230	أثر القيادة التبادلية على العدالة التوزيعية
لا يوجد أثر	*0.000	0.147	1.458	0.181	0.167	0.244	أثر القيادة التبادلية على العدالة الإجرائية
لا يوجد أثر	*0.000	0.775	1.286	0.137	0.159	0.145	أثر القيادة التبادلية على العدالة التفاعلية
قيمة (T) الجدولة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (1، 149) = 1.646							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول (5-34) نلاحظ انه لا يوجد اثر مباشر بين القيادة التبادلية وكل من العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، وبالتالي لا يوجد أثر غير مباشر بين القيادة التبادلية وجودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية.

وقد كان النموذج المعدل للفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

الشكل رقم (5-02): النموذج المعدل لاختبار أثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية، من خلال توسيط العدالة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

وللتأكد من جودة النموذج المعدل استخدمنا أسلوب تحليل المسار والنتائج التي تحصلنا عليها نوضحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-35): صلاحية النموذج المعدل للفرضية الرئيسية الثانية

مؤشرات القبول	مؤشرات المدى التزايد	مؤشرات المقبول	مؤشرات المطابق (AFI)
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	مؤشر المطابقة (AFI)
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	مؤشر المطابقة (AFI)
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	مؤشر المطابقة (AFI)
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	مؤشر توكر لويس (TLI)	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	مؤشر توكر لويس (TLI)
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF)	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF)
مؤشر توكر لويس (TLI)	مستوى الدلالة p	مؤشر توكر لويس (TLI)	مستوى الدلالة p
النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF)		النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF)	
مستوى الدلالة p		مستوى الدلالة p	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

من خلال الجدول (5-35) نلاحظ

§ كل مؤشرات المطابقة كانت ممتازة وتمتع بالقبول.

§ النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF) تساوي (1.021)، وقيمة p تساوي (0.312) وبالتالي مربع كاي غير دال عند مستوى ($\alpha=0.05$).

وعليه نستخلص أن النموذج المعدل يتوفر على مطابقة جيدة، ويتمتع بجودة لقياس اثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

ثالثاً: الأثر المباشر والأثر غير المباشر في حالة العدالة التنظيمية متغير وسيط

النتائج المستخرجة من برنامج Amos كانت كالتالي:

الجدول (5-36): الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي في حالة العدالة التنظيمية متغير وسيط

المسارات	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية ← العدالة التنظيمية	0.587	//	0.587	0.071	8.268	0.000
العدالة التنظيمية ← جودة الحياة الوظيفية	0.344	//	0.344	0.038	8.969	0.000
القيادة التحويلية ← جودة الحياة الوظيفية	0.323	0.202	0.525	0.063	5.112	0.000
القيادة التبادلية ← جودة الحياة الوظيفية	0.195	//	0.195	0.066	2.945	0.003
R ² للعدالة التنظيمية	0.315	1.645 = (148 - 1) درجة الحرية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجات الحرية (148 - 1) = 1.645				
R ² لجودة الحياة الوظيفية	0.768	أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في معادلة الانحدار المتعدد = 0.489				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-36) كما يلي:

§ قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة.

§ المسارات:

1. المسار الأول: القيادة التحويلية ← العدالة التنظيمية

يوجد اثر مباشر للقيادة التحويلية على العدالة التنظيمية بلغت قيمته (0.587)، بمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (8.268) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.645) وبخطأ معياري بلغ (0.071).

2. المسار الثاني: العدالة التنظيمية ← جودة الحياة الوظيفية

يوجد اثر مباشر للعدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمته (0.344)، بمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (8.969) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.645) وبخطأ معياري بلغ (0.038).

3. المسار الثالث القيادة التحويلية ← جودة الحياة الوظيفية

يوجد اثر مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمته (0.323)، كما يوجد اثر غير مباشر من خلال العدالة التنظيمية بلغت قيمته (0.202)، في حين بلغ الأثر الكلي (0.525)، بمستوى معنوية يساوي

(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (5.112) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.645) وبخطأ معياري بلغ (0.063).

4. المسار الرابع: القيادة التبادلية ← جودة الحياة الوظيفية

يوجد أثر مباشر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمته (0.195)، بمستوى معنوية يساوي (0.003) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (2.945) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.645) وبخطأ قياس بلغ (0.066).

§ القوة التفسيرية

- القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (31.5%) من العدالة التنظيمية، وهي نسبة مقبولة، وتبقى ما قيمته (68.5%) تفسرها متغيرات أخرى.

- القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية يفسرون معا ما قيمته (76.8%) من جودة الحياة الوظيفية، وهي نسبة ممتازة تدل على أهمية هذه المتغيرات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وتبقى ما نسبته (23.2%) تفسرها متغيرات أخرى.

من خلال ما سبق نستخلص أن الأثر الكلي للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في ظل العدالة التنظيمية كمتغير وسيط يساوي (0.525) وهو أكبر من الأثر المباشر (0.489) وهذا يدل على أهمية العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في تعزيز أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وبناء على ما سبق:

- نقبل الفرضية الصفرية الرئيسية في الجزئية التي تنص على أنه: «لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة»

- نقبل الفرضية البديلة الرئيسية في الجزئية التي تنص على أنه: «يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة»

ولمعرفة الأثر الغير المباشر لأبعاد العدالة التنظيمية بين القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية ارتأينا تقسيم الفرضية الرئيسية لثلاث فرضيات فرعية وسندرس كل فريضة على حدا.

المطلب الثالث: الأثر المباشر، غير المباشر والكلي في حالة (العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) متغيرات وسيطة

لاختبار الفرضيات الفرعية، اعتمدنا أسلوب تحليل المسار حيث وضعنا لكل فرضية فرعية نموذج خاص بها، وبداية سنقوم باختبار صلاحية النموذج الخاص بكل فرضية على حدا ثم نبين الأثر المباشر وغير المباشر والكلي.

أولاً: الأثر المباشر، غير المباشر والكلبي في حالة العدالة التوزيعية متغير وسيط وقبل معرفة الأثر المباشر وغير المباشر والكلبي قمنا بالتأكد من صلاحية النموذج المعدل لهذه الفرضية حيث استخدمنا أسلوب تحليل المسار والنتائج التي تحصلنا عليها نوضحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-37): صلاحية النموذج المعدل للفرضية الفرعية الأولى

أبرز مؤشرات جودة المطابقة التي تقدمها معظم برامج النمذجة	القيمة المستخرجة	شرط القبول	قبول أو رفض المؤشر	المؤشرات المقبولة (AFI) المطلق
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.995	(1 - 0)	قبول	مؤشرات القبول (AFI) المطلق
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Rmse)	0.056	اقل من 0.08	قبول	
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)	0.012	تساوي أو أقل من 0.08	قبول	
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.999	(1 - 0)	قبول	مؤشرات المدى التزايد (IFI)
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.996	(1 - 0)	قبول	
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	.9990	(1 - 0)	قبول	
مؤشر توكر لويس (TLI)	.9930	(1 - 0)	قبول	
النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF)	1.466	أقل من 5	قبول	مؤشر الجمع
مستوى الدلالة (p)	0.226	أكبر من 0.05	قبول	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

من خلال الجدول (5-37) نلاحظ:

§ كل مؤشرات المطابقة مقبولة.

§ النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF) تساوي (1.466)، ومستوى الدلالة (p) يساوي (0.226) وبالتالي كاي تربيع غير دالة عند مستوى (0.05).

مما سبق نستخلص أن النموذج المعدل للفرضية الفرعية الأولى يتوفر على مطابقة جيدة، ويتمتع بجودة لقياس اثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التوزيعية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

ولمعرفة الأثر المباشر والأثر غير المباشر والكلبي في حالة العدالة التوزيعية متغير وسيط قمنا بتحليل المسار والنتائج المستخرجة من برنامج (Amos) كانت كالتالي:

الجدول رقم (5-38): الأثر المباشر والأثر غير المباشر والكلبي في حالة العدالة التوزيعية متغير وسيط

المسارات	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
القياد التحويلية ← العدالة التوزيعية	0.606	//	0.606	0.095	6.357	0.000
العدالة التوزيعية ← جودة الحياة الوظيفية	0.217	//	0.217	0.031	7.095	0.000

0.000	5.965	0.066	0.526	0.132	0.394	القيادة التحويلية ← جودة الحياة الوظيفية
0.006	2.733	0.071	0.194	//	0.194	القيادة التبادلية ← جودة الحياة الوظيفية
المجدولة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجات الحرية (1-148) = 1.645					0.213	(R ²) للعدالة التوزيعية
أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في معادلة الانحدار المتعدد = 0.489					0.733	(R ²) لجودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-38) كما يلي:

§ قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة.

§ المسارات:

1. المسار الأول: القيادة التحويلية ← العدالة التوزيعية

يوجد اثر مباشر للقيادة التحويلية على العدالة التوزيعية بلغت قيمته (0.606) بمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (6.357) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (1.645) وبخطأ معياري بلغ (0.095).

2. المسار الثاني: العدالة التوزيعية ← جودة الحياة الوظيفية

يوجد اثر مباشر للعدالة التوزيعية على جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمته (0.217)، بمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (7.095) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (1.645) وبخطأ معياري بلغ (0.031).

3. المسار الثالث القيادة التحويلية ← جودة الحياة الوظيفية

يوجد اثر مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمته (0.394)، كما يوجد اثر غير مباشر من خلال العدالة التوزيعية بلغت قيمته (0.132)، في حين بلغ الأثر الكلي (0.526)، بمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (5.965) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (1.645) وبخطأ معياري بلغ (0.066).

4. المسار الرابع: القيادة التبادلية ← جودة الحياة الوظيفية

يوجد اثر مباشر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمته (0.194)، بمستوى معنوية يساوي (0.006) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (2.733) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (1.645) وبخطأ معياري بلغ (0.071).

§ القوة التفسيرية

- القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (21.3 %) من العدالة التوزيعية، وهي نسبة مقبولة، وتبقى ما قيمته (78.7 %) تفسرها متغيرات أخرى.

- القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والعدالة التوزيعية يفسرون معا ما قيمته (73.3%) من جودة الحياة الوظيفية، وهي نسبة ممتازة تدل على أهمية هذه المتغيرات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وتبقى ما نسبته (7.26%) تفسرها متغيرات أخرى.

من خلال ما سبق نستخلص أن الأثر الكلي للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في ظل العدالة التوزيعية كمتغير وسيط يساوي (0.526) وهو أكبر من الأثر المباشر (0.489) وهذا يدل على أهمية العدالة التوزيعية كمتغير وسيط في تعزيز اثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. وبناء على ما سبق:

- نقبل الفرضية الصفرية في الجزئية التي تنص على أنه: «لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التوزيعية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

- نقبل الفرضية البديلة في الجزئية والتي تنص على انه «يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التوزيعية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة»

ثانيا: الأثر المباشر، غير المباشر والكلي في حالة العدالة الإجرائية متغير وسيط

للتأكد من صلاحية النموذج المعدل للفرضية الفرعية الثانية استخدمنا أسلوب تحليل المسار والنتائج التي تحصلنا عليها نوضحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-39): صلاحية النموذج المعدل للفرضية الفرعية الثانية

أبرز مؤشرات جودة المطابقة التي تقدمها معظم برامج النمذجة	القيمة المستخرجة	شرط القبول	قبول أو رفض المؤشر	مؤشرات القبول (AFI) المطلق
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	0.993	(1 - 0)	قبول	مؤشرات القبول (AFI) المطلق
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.079	اقل من 0.08	قبول	
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	0.013	تساوي أو أقل من 0.08	قبول	
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	0.997	(1 - 0)	قبول	مؤشرات المدى التزايد (IFI)
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.995	(1 - 0)	قبول	
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.997	(1 - 0)	قبول	
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.983	(1 - 0)	قبول	
النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية CMIN/DF	2.138	أقل من 5	قبول	مؤشر الحجم
مستوى الدلالة p	0.144	أكبر من 0.05	قبول	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

من خلال الجدول (5-39) نلاحظ:

§ كل مؤشرات المطابقة مقبولة.

§ النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF) تساوي (2.138)، ومستوى الدلالة p يساوي (0.144)

وبالتالي كاي تربيع غير دالة عند مستوى (0.05)، وعليه لا يوجد فرق بين النموذج المقترح وواقع البيانات.

مما سبق نستخلص أن النموذج المقترح للفرضية الثانية يتوفر على مطابقة جيدة، ويتمتع بجودة لقياس اثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة الإجرائية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

ولمعرفة الأثر المباشر والأثر غير المباشر والكلبي في حالة العدالة الإجرائية متغير وسيط قمنا بتحليل المسار والنتائج المستخرجة من برنامج Amos كانت كالتالي:

الجدول رقم (5-40): الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي في حالة العدالة الإجرائية متغير وسيط

المسارات	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية ← العدالة الإجرائية	0.627	//	0.627	0.084	7.473	0.000
العدالة الإجرائية ← جودة الحياة الوظيفية	0.228	//	0.228	0.036	6.410	0.000
القيادة التحويلية ← جودة الحياة الوظيفية	0.387	0.143	0.530	0.069	5.631	0.000
القيادة التبادلية ← جودة الحياة الوظيفية	0.188	//	0.188	0.073	2.589	0.01
R^2 للعدالة الإجرائية	0.273	T المجدولة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجات الحرية (1-148)=1.645				
R^2 لجودة الحياة الوظيفية	0.720	أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في الانحدار المتعدد=0.489				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-40) كما يلي:

§ قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة.

§ المسارات:

1. المسار الأول: القيادة التحويلية ← العدالة الإجرائية

يوجد اثر مباشر للقيادة التحويلية على العدالة الإجرائية بلغت قيمته (0.627)، بمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (7.473) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (1.645) وبخطأ معياري بلغ (0.084).

2. المسار الثاني: العدالة الإجرائية ← جودة الحياة الوظيفية

يوجد اثر مباشر للعدالة الإجرائية على جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمته (0.228)، بمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (6.410) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (1.645) وبخطأ قياس بلغ (0.036).

3. المسار الثالث القيادة التحويلية ← جودة الحياة الوظيفية

يوجد اثر مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمته (0.387)، كما يوجد اثر غير مباشر من خلال العدالة الإجرائية كمتغير وسيط بلغت قيمته (0.143)، في حين بلغ الأثر الكلي (0.530)، بمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة **T** المحسوبة (5.631) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.645) وبخطأ معياري بلغ (0.069).

4. المسار الرابع: القيادة التبادلية ← جودة الحياة الوظيفية

يوجد اثر مباشر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمته (0.188)، بمستوى معنوية يساوي (0.01) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة **T** المحسوبة (2.589) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.645) وبخطأ قياس معياري بلغ (0.073).

§ القوة التفسيرية

- القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (27.3 %) من العدالة الإجرائية، وهي نسبة مقبولة، وتبقى ما قيمته (72.7 %) تفسرها متغيرات أخرى.

- القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والعدالة الإجرائية يفسرون ما قيمته (72%) من جودة الحياة الوظيفية، وهي نسبة ممتازة تدل على أهمية هذه المتغيرات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وتبقى ما نسبته (28%) تفسرها متغيرات أخرى.

من خلال ما سبق نستخلص أن الأثر الكلي للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في ظل العدالة الإجرائية كمتغير وسيط يساوي (0.530) وهو أكبر من الأثر المباشر (0.489) وهذا يدل على أهمية العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في تعزيز اثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. وبناء على ما سبق:

- نقبل الفرضية الصفرية في الجزئية التي تنص على أنه «لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة الإجرائية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة»

- نقبل الفرضية البديلة في الجزئية التي تنص على أنه «يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة الإجرائية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة»

ثالثا: الأثر المباشر، غير المباشر والكلي في حالة العدالة التفاعلية متغير وسيط

للتأكد من صلاحية النموذج المقترح للفرضية الفرعية الثالثة استخدمنا أسلوب تحليل المسار والنتائج التي تحصلنا عليها نوضحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-41): صلاحية النموذج المعدل للفرضية الفرعية الثالثة

المطلق (AFI)	مؤشرات القبول	مؤشرات المدى التزايدى (IFI)	مؤشر الجرم	أبرز مؤشرات جودة المطابقة التي تقدمها معظم برامج النمذجة	القيمة المستخرجة	شروط القبول	قبول أو رفض المؤشر
	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	مؤشر توكر لويس (TLI)	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	1.000	(1 - 0)	قبول
	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية CMIN/DF	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.000	اقل من 0.08	قبول
	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	مؤشر التوكر لويس (TLI)	مستوى الدلالة p	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	0.002	تساوي أو أقل من 0.08	قبول
	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر توكر لويس (TLI)	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	1.000	(1 - 0)	قبول
	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر التوكر لويس (TLI)	النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية CMIN/DF	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	1.000	(1 - 0)	قبول
	مؤشر التوكر لويس (TLI)	مؤشر التوكر لويس (TLI)	مستوى الدلالة p	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	1.000	(1 - 0)	قبول
	مؤشر الجرم	مؤشر الجرم	مؤشر الجرم	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	1.000	(1 - 0)	قبول
	مؤشر الجرم	مؤشر الجرم	مؤشر الجرم	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	0.083	أقل من 5	قبول
	مؤشر الجرم	مؤشر الجرم	مؤشر الجرم	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية RMR	0.773	أكبر من 0.05	قبول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

من خلال الجدول (5-41) نلاحظ:

§ كل مؤشرات المطابقة مقبولة.

§ النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF) تساوي (0.083)، ومستوى الدلالة p يساوي (0.773) وبالتالي كاي تربيع غير دالة عند مستوى (0.05).

مما سبق نستخلص أن النموذج المعدل للفرضية الفرعية الثالثة يتوفر على مطابقة جيدة، ويتمتع بجودة لقياس أثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التفاعلية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

ولمعرفة الأثر المباشر والأثر غير المباشر والكلية في حالة العدالة التفاعلية متغير وسيط قمنا بتحليل المسار والنتائج المستخرجة من برنامج Amos كانت كالتالي

الجدول رقم (5-42): الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي في حالة العدالة التفاعلية متغير وسيط

المسارات	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	الخطأ المعياري S.E	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية ← العدالة التفاعلية	0.527	//	0.527	0.079	6.658	0.000
العدالة التفاعلية ← جودة الحياة الوظيفية	0.259	//	0.259	0.037	6.990	0.000
القيادة التحويلية ← جودة الحياة الوظيفية	0.344	0.136	0.480	0.066	5.175	0.000
القيادة التبادلية ← جودة الحياة الوظيفية	0.256	//	0.256	0.071	3.592	0.000
R^2 للعدالة التفاعلية	0.229					
T المجدولة عند مستوى معنوية 0.05 ودرجات الحرية (148-1) = 1.645						

R ² لجودة الحياة الوظيفية	0.734	أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في الانحدار المتعدد= 0.489
--------------------------------------	-------	---------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Amos

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-42) كما يلي:

§ قيم وإشارات المعاملات موجبة وهذا ما يتفق مع موضوع الدراسة.

§ المسارات:

1. المسار الأول: القيادة التحويلية ← العدالة التفاعلية

يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية على العدالة التفاعلية بلغت (0.527)، بمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (6.658) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.645) وبخطأ معياري بلغ (0.079).

2. المسار الثاني: العدالة التفاعلية ← جودة الحياة الوظيفية

يوجد أثر مباشر للعدالة التفاعلية على جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمته (0.259)، بمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (6.990) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.645) وبخطأ قياس بلغ (0.037).

3. المسار الثالث: القيادة التحويلية ← جودة الحياة الوظيفية

يوجد أثر مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمته (0.344)، كما يوجد أثر غير مباشر من خلال العدالة التفاعلية كمتغير وسيط بلغت قيمته (0.136)، في حين بلغ الأثر الكلي (0.480)، بمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (5.175) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.645) وبخطأ معياري بلغ (0.066).

4. المسار الرابع: القيادة التبادلية ← جودة الحياة الوظيفية

يوجد أثر مباشر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمته (0.256)، بمستوى معنوية يساوي (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت قيمة T المحسوبة (3.592) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (1.645) وبخطأ معياري بلغ (0.071).

§ القوة التفسيرية

- القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (22.9%) من العدالة التفاعلية، وهي نسبة مقبولة، وتبقى (77.1%) تفسرها متغيرات أخرى.

- القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والعدالة التفاعلية يفسرون معا ما قيمته (73.4%) من جودة الحياة الوظيفية، وهي نسبة ممتازة تدل على أهمية هذه المتغيرات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وتبقى (26.6%) تفسرها متغيرات أخرى.

من خلال ما سبق نستخلص أن الأثر الكلي للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في ظل العدالة التفاعلية كمتغير وسيط يساوي (0.480) وهو أقل من الأثر المباشر (0.489) وهذا يدل على عدم وجود أهمية للعدالة التفاعلية كمتغير وسيط في تعزيز اثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

وبناء على ما سبق:

- نقبل الفرضية الصفرية في الجزئية التي تنص على أنه: «لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التفاعلية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة»
- نقبل الفرضية البديلة في الجزئية التي تنص على أنه «يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التفاعلية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة»

المبحث الثالث: اختبار فرضية الفروقات

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار فرضية الفروقات بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستعمال البرنامج الإحصائي (Spss) ذلك لإثبات هذه الفرضية أونفيها، وجاءت الفرضية الرئيسية كما يلي:

Ø لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة في المؤسسة) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية كما يلي

§ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى إلى الجنس بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

§ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى إلى العمر بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

§ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى إلى المؤهل العلمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

§ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى إلى التصنيف الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

§ الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى إلى مدة الخدمة في المؤسسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

المطلب الأول: أثر الجنس والعمر على آراء العينة حول متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سوف نختبر الفرضية الفرعية الأولى والثانية

أولاً: أثر الجنس على آراء العينة حول متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف الجنس حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) قمنا باختبار الفرضية

الفرعية الأولى، وقد استخدمنا اختبار (Independent Samples Test) لأنه لدينا فئتين في الجنس هما (ذكر، أنثى)، والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-43): نتائج اختبار (Independent S. T Test) للفروقات في أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة

تعزى للجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
القيادة التبادلية	ذكر	3.7071	0.75113	3.137	0.079
	أنثى	3.6484	0.62081		
القيادة التحويلية	ذكر	3.5460	0.82485	0.848	0.359
	أنثى	3.4961	0.74001		
جودة الحياة الوظيفية	ذكر	3.5716	0.67694	0.107	0.744
	أنثى	3.4594	0.66690		
العدالة التنظيمية	ذكر	3.5613	0.86523	0.565	0.453
	أنثى	3.4722	0.76692		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-43) كما يلي:

Ø القيادة التبادلية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.137)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.079) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير القيادة التبادلية تعزى لعامل الجنس.

Ø القيادة التحويلية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.848)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.359) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير القيادة التحويلية تعزى لعامل الجنس.

Ø جودة الحياة الوظيفية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.107)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.744) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى لعامل الجنس.

Ø العدالة التنظيمية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.565)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.453) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير العدالة التنظيمية تعزى لعامل الجنس.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للجنس بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

وعليه نستخلص أن ذكور وإناث العينة المدروسة يحملون نفس الاتجاهات ونفس التصورات حول كل من القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية.

ثانياً: أثر العمر على آراء العينة حول متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف العمر حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) قمنا باختبار الفرضية الفرعية الثانية، وقد استخدمنا اختبار (One-way ANOVA) لأنه لدينا أربع فئات للعمر وهي (من 18 إلى

30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة)، والنتائج مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (5-44): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى

للعمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
القيادة التبادلية	بين المجموعات	2.571	3	0.857	1.723	0.165
	داخل المجموعات	72.640	146	0.498		
	الإجمالي	75.211	149	//		
القيادة التحويلية	بين المجموعات	0.617	3	0.206	0.320	0.811
	داخل المجموعات	93.920	146	0.643		
	الإجمالي	94.537	149	//		
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	0.750	3	0.250	0.546	0.651
	داخل المجموعات	66.846	146	0.458		
	المجموع	67.597	149	//		
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.214	3	0.405	0.577	0.631
	داخل المجموعات	102.299	146	0.701		
	المجموع	103.512	149	//		

قيمة (F) الجدولة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (3، 146) = 2.6049

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-44) كما يلي:

Ø القيادة التبادلية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.723) وهي أقل من قيمتها الجدولة (2.6049)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.165) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير القيادة التبادلية تعزى لعامل العمر.

Ø القيادة التحويلية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.320) وهي أقل من قيمتها الجدولة (2.6049)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.811) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير القيادة التحويلية تعزى لعامل العمر.

Ø جودة الحياة الوظيفية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.546) وهي أقل من قيمتها الجدولة (2.6049)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.651)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى لعامل العمر.

Ø العدالة التنظيمية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.577) وهي أقل من قيمتها الجدولة (2.6049)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.631) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير العدالة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للعمر بمدى توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة» .

وعليه نستخلص أن جميع الفئات العمرية للعينة المدروسة يحملون نفس الاتجاهات ونفس التصورات حول كل من القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية، أي لا يوجد اختلاف في آرائهم.

المطلب الثاني: أثر المؤهل العلمي على آراء العينة حول متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة طبقا لاختلاف المؤهل العلمي حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) قمنا باختبار الفرضية الفرعية الثالثة، واستخدمنا اختبار (One-way ANOVA) لأنه لدينا ستة فئات (ثانوي فأقل، تقني، تقني سامي، ليسانس، مهندس، دراسات عليا)، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-45): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى

للمؤهل العلمي

مستوى معنوية (F)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	القيادة التبادلية
0.000*	13.1347	4.764	5	23.818	بين المجموعات	
		0.357	144	51.393	داخل المجموعات	
		//	149	75.211	الإجمالي	

0.000*	8.901	4.542	5	22.3211	بين المجموعات	القيادة التحويلية
		0.407	144	72.216	داخل المجموعات	
		//	149	94.537	المجموع	
0.000*	8.272	3.017	5	15.083	بين المجموعات	جودة الحياة الوظيفية
		0.365	144	52.514	داخل المجموعات	
			149	67.597	المجموع	
0.011*	3.103	2.014	5	10.068	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0.649	144	93.445	داخل المجموعات	
		//	149	103.512	المجموع	
قيمة (F) المجدولة عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (5،144) = 2.2141 *دال عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-45) كما يلي:

Ø القيادة التبادلية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (13.1347)، وهي أكبر من قيمتها المجدولة (2.2141)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.000*)، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير القيادة التبادلية تعزى لعامل المؤهل العلمي.

Ø القيادة التحويلية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (8.901) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (2.2141)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير القيادة التحويلية تعزى لعامل المؤهل العلمي.

Ø جودة الحياة الوظيفية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (8.272) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (2.2141)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى لعامل المؤهل العلمي.

Ø العدالة التنظيمية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.103) وهي أكبر من قيمتها المجدولة (2.2141)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.011*)، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير العدالة التنظيمية تعزى لعامل المؤهل العلمي.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للمؤهل العلمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة»

ومعرفة صالح الفروق بين كل فئة من فئات المؤهل العلمي على حدا أجرينا اختبار (LSD) للمقارنة البعدية. والنتائج مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (5-46): نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات المؤهل العلمي على حدا

فئات المؤهل العلمي								
دراسات عليا	مهندس	ليسانس	تقني سامي	تقني	ثانوي فأقل	المتوسط الحسابي		
-0.62987*	-0.97205*	0.80773*	-0.17319	0.04759	-	3.2273	ثانوي فأقل	القيادة التبادلية
-0.67746*	-1.01964*	-0.85531*	-0.22078	-	-0.04759	3.1797	تقني	
-0.45668	-0.79886*	-0.63454*	-	0.22078	0.17319	3.4005	تقني سامي	
0.17786	-0.16432	-	0.63454*	0.85531*	0.80773*	4.0350	ليسانس	
0.34218	-	0.16432	0.79886*	1.01964*	0.97205*	4.1993	مهندس	
-	-0.34218	-0.17786	0.45668	0.67746*	0.62987*	3.8571	دراسات عليا	القيادة التحولية
-0.68182*	-1.02810*	-0.80182*	-0.30682	0.04865	-	3.0057	ثانوي فأقل	
-0.73047*	-1.07675*	-0.85047*	-0.35547	-	-0.0486	2.9570	تقني	
-0.37500	-0.72128*	-0.49500*	-	0.35547	0.30682	3.3125	تقني سامي	
0.12000	-0.22628	-	0.49500*	0.85047*	0.80182*	3.8075	ليسانس	
0.34628	-	0.22628	0.7228*	1.07675*	1.02810*	4.0338	مهندس	جودة الحياة الوظيفية
-	-0.34628	-0.12000	0.37500	0.73047*	0.68182*	3.6875	دراسات عليا	
-0.30844	-0.72273*	-0.66873*	-0.21347	0.21165	-	3.1773	ثانوي فأقل	
-0.52009	-0.93438*	-0.88037*	-0.42512*	-	-0.21165	2.9656	تقني	
-0.09497	-0.50926*	-0.45526*	-	0.42512*	0.21347	3.3907	تقني سامي	
3.6029	-0.05400	-	0.45526*	0.88037*	0.66873*	3.8460	ليسانس	العدالة التنظيمية
0.41429	-	0.05400	0.50926*	0.93438*	0.72273*	3.9000	مهندس	
-	-0.41429	-0.36029	0.09497	0.52009	0.30844	3.4857	دراسات عليا	
0.43831-	-0.74590*	-0.71545*	-0.47292	-0.00900	-	3.0379	ثانوي فأقل	
-0.42932	-0.73691*	-0.70646*	-0.46393*	-	0.00900	3.0469	تقني	
0.03461	-0.27298	-0.24253	-	0.46393*	0.47292	3.5108	تقني سامي	العدالة التنظيمية
0.27714	-0.03045	-	0.24253	0.70646*	0.71545*	3.7533	ليسانس	
0.30759	-	0.03045	0.27298	0.73691*	0.74590*	3.7838	مهندس	
-	-0.30759	-0.27714	-0.03461	0.42932	0.43831	3.4762	دراسات عليا	
*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)								

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-46) كما يلي:

Ø القيادة التبادلية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) فأقل، بين اتجاهات أفراد العينة تجاه القيادة التبادلية بين فئة (مهندس) وكل من فئة (ثانوي فأقل) و(تقني) و(تقني سامي)، وهذه الفروقات

لصالح فئة (مهندس) بمتوسط (4.1993)، حيث يزيد عن الفئات السابقة وعلى الترتيب ب*0.97205، و*1.01964 و*0.79886.

Ø القيادة التحويلية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) فأقل، بين اتجاهات أفراد العينة تجاه القيادة التحويلية، بين فئة (مهندس) وكل من فئة (ثانوي فأقل)، و(تقني)، و(تقني سامي)، وهذه الفروقات لصالح فئة (مهندس) بمتوسط (4.0338) حيث يزيد عن الفئات السابقة وعلى الترتيب ب*0.7228، و*1.07675، و*1.02810.

Ø جودة الحياة الوظيفية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) فأقل، بين اتجاهات أفراد العينة المدروسة تجاه جودة الحياة الوظيفية، بين فئة (مهندس) وكل من فئة (ثانوي فأقل)، و(تقني)، و(تقني سامي)، وهذه الفروقات لصالح (مهندس) بمتوسط (3.9000) حيث يزيد عن الفئات السابقة وعلى الترتيب ب*0.50926، و*0.93438، و*0.72273.

Ø العدالة التنظيمية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) فأقل، بين اتجاهات أفراد العينة المدروسة تجاه العدالة التنظيمية، بين فئة (مهندس) وكل من فئات (ثانوي فأقل) و(تقني)، وهذه الفروقات لصالح (مهندس) بمتوسط (3.7838) حيث يزيد عن الفئات السابقة وعلى الترتيب ب (0.74590)، و(0.73691).

ويمكننا تفسير ذلك بأن فئة (مهندس) يدرك أكثر كل من القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية، لأنهم الفئة الأكثر تلاءمًا مع طبيعة عمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

المطلب الثالث: أثر التصنيف الوظيفي ومدة العمل في المؤسسة على آراء العينة حول متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم باختبار الفرضية الفرعية الرابعة والخامسة

أولاً: أثر التصنيف الوظيفي آراء العينة حول متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف التصنيف الوظيفي حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) قمنا باختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وقد استخدمنا اختبار (One-way ANOVA) لأنه لدينا ثلاثة فئات (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، والنتائج مبينة في الجدول الآتي

الجدول رقم (5-47): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للتصنيف

الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
القيادة التبادلية	بين المجموعات	26.967	2	13.483	41.084	0.000*
	داخل المجموعات	48.244	147	0.328		

		//	149	75.211	الإجمالي	
0.000*	28.456	13.193	2	26.286	بين المجموعات	القيادة التحويلية
		0.467	147	68.151	داخل المجموعات	
		//	149	94.537	المجموع	
0.000*	25.394	8.679	2	17.357	بين المجموعات	جودة الحياة الوظيفية
		0.342	147	50.239	داخل المجموعات	
		//	149	67.597	المجموع	
0.000*	11.148	6.816	2	13.632	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0.611	147	89.880	داخل المجموعات	
		//	149	103.512	المجموع	
قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (147،2) = 2.9957 *دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-47) كما يلي:

Ø القيادة التبادلية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (41.084)، وهي أكبر من قيمتها الجدولة (2.9957)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.000*)، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير القيادة التبادلية تعزى لعامل التصنيف الوظيفي.

Ø القيادة التحويلية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (28.456) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (2.9957)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه توجد فروق في أجوبة العينة حول متغير القيادة التحويلية تعزى لعامل التصنيف الوظيفي.

Ø جودة الحياة الوظيفية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (25.394) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (2.9957)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.000*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى لعامل التصنيف الوظيفي.

Ø العدالة التنظيمية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (11.148) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (2.9957)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.000*)، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير العدالة التنظيمية تعزى لعامل التصنيف الوظيفي.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للتصنيف الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة».

ولمعرفة صالح الفروق بين كل فئة من فئات التصنيف الوظيفي على حدا سوف نجري اختبار (LSD) للمقارنة البعدية.

والنتائج مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (5-48): نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات التصنيف الوظيفي على حدا.

فئات التصنيف الوظيفي				إطار	المتوسط الحسابي	
عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	عون تنفيذ			
0.98330*	0.82061*	-	4.2177	إطار	القيادة التبادلية	
0.16268	-	-0.82061*	3.397	عون تحكم		
-	-0.16268*	-0.98330*	3.2344	عون تنفيذ		
0.95600*	0.82058*	-	4.0550	إطار	التحويلية القيادة	
0.13542	-	-0.82058*	3.2344	عون تحكم		
-	-0.13542	-0.95600*	3.0990	عون تنفيذ		
0.76624*	0.67016*	-	3.9621	إطار	جودة الحياة الوظيفية	
0.09608	-	0.67016*	3.2919	عون تحكم		
-	-0.09608*	-0.76624*	3.1958	عون تنفيذ		
0.67481*	0.59597*	-	3.9109	إطار	العدالة التنظيمية	
0.07884	-	-0.59597*	3.3150	عون تحكم		
-	-0.07884	-0.67481*	3.2361	عون تنفيذ		

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج الواردة في الجدول (5-48) كما يلي:

○ القيادة التبادلية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) فأقل، بين اتجاهات أفراد العينة المدروسة تجاه القيادة التبادلية بين فئة (إطار)، من جهة وكل من فئة (عون تحكم) و(عون تنفيذ) من جهة أخرى، وهذه الفروقات لصالح فئة (إطار) بمتوسط (4.2177)، حيث يزيد عن الفئات السابقة وعلى الترتيب ب (0.82061*) و(0.98330*).

ويمكننا تفسير ذلك أن فئة (الإطار) اغلبهم جامعيون ولديهم خبرة في المديرية وهذه الفئة قريبة من الرئيس المباشر، وبالتالي هذا ما جعلهم يدركون القيادة التبادلية أكثر من فئتي (عون تحكم) و(عون تنفيذ).

○ القيادة التحويلية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) فأقل، بين اتجاهات أفراد العينة المدروسة تجاه القيادة التحويلية، بين فئة (إطار) من جهة وكل من فئة (عون تحكم) و(عون تنفيذ)، وهذه

الفروقات لصالح فئة (الإطار) بمتوسط (4.0550)، حيث يزيد عن الفئات السابقة وعلى الترتيب ب (0.82058*) و (0.95600*).

ويمكننا تفسير ذلك بأن فئة (إطار) لديهم فهم أكثر لفقرات القيادة التحويلية وهذا ما جعلهم يدركونها أكثر من فئتي (عون تحكم) و (عون تنفيذ).

Ø **جودة الحياة الوظيفية:** يتبين من نتائج الجدول (5-48) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) فأقل، بين اتجاهات أفراد العينة المدروسة تجاه جودة الحياة الوظيفية، بين فئة (إطار) من جهة، وكل من فئة (عون تحكم) و (عون تنفيذ)، وهذه الفروقات لصالح فئة (إطار) بمتوسط (3.9621) حيث يزيد عن الفئات السابقة وعلى الترتيب ب (0.67016*) و (0.76624*).

وهذا راجع للامتيازات والأولويات التي تمنحها مديرية التوزيع بالجلفة لفئة (إطار)، مثل الأجور المرتفعة، طبيعة الوظيفة،..... الخ.

Ø **العدالة التنظيمية:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) فأقل، بين اتجاهات أفراد العينة المدروسة تجاه العدالة التنظيمية، بين فئة (إطار) وكل من فئة (عون تحكم) و (عون التنفيذ)، وهذه الفروقات لصالح فئة (إطار) بمتوسط (3.9109) حيث يزيد عن الفئات السابقة وعلى الترتيب ب (0.59597*) و (0.67481*).

ويمكننا تفسير ذلك بأن فئة (إطار) يدركون أكثر العدالة التنظيمية لأن لهم امتيازات أكثر من فئتي (عون تحكم) و (عون تنفيذ) في الحصول على المخرجات، مثل الأجور المرتفعة، الترقية، التكوين، التطوير الذاتي،.....، ولهم فهم أكثر للقرارات والإجراءات المطبقة في تحديد هذه المخرجات.

ثانياً: أثر مدة العمل في المؤسسة على آراء العينة حول متغيرات الدراسة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف مدة العمل في المؤسسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) قمنا باختبار الفرضية الفرعية الخامسة، وقد استخدمنا اختبار (One-way ANOVA) لأنه لدينا خمسة فئات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، من 16 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، والنتائج مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (5-49): نتائج اختبار (One-way ANOVA) للفروقات بين أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة تعزى

لمدة العمل في المؤسسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
القيادة التبادلية	بين المجموعات	2.228	4	0.557	1.107	0.356
	داخل المجموعات	72.983	145	0.503		

		//	149	75.211	الإجمالي	
0.420	0.982	0.623	4	2.493	بين المجموعات	التحويلية القيادة
		0.635	145	92.044	داخل المجموعات	
		//	149	94.537	المجموع	
0.022*	2.961	1.276	4	5.701	بين المجموعات	جودة الحياة الوظيفية
		0.431	145	62.492	داخل المجموعات	
		//	149	67.597	المجموع	
0.082	2.113	1.425	4	5.701	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0.675	145	97.811	داخل المجموعات	
		//	149	103.512	المجموع	
قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ودرجات الحرية (4، 145) = 2.3719 *دال عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-49) كما يلي:

Ø القيادة التبادلية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.107)، وهي أقل من قيمتها الجدولة (2.3719)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.356) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير القيادة التبادلية تعزى لعامل مدة العمل في المؤسسة.

Ø القيادة التحويلية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.982) وهي أقل من قيمتها الجدولة (2.3719)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.420) وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير القيادة التحويلية تعزى لعامل مدة العمل في المؤسسة.

Ø جودة الحياة الوظيفية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.961) وهي أكبر من قيمتها الجدولة (2.3719)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.02^*) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى لعامل مدة العمل في المؤسسة.

Ø العدالة التنظيمية: قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.113) وهي أقل من قيمتها الجدولة (2.3719)، في حين أن مستوى معنوية (F) بلغ (0.082)، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وعليه لا توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير العدالة التنظيمية تعزى لعامل مدة العمل في المؤسسة.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية في جزئيات معينة والتي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية) تعزى لمدة الخدمة في المؤسسة) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

وهذا يدل على أن أفراد العينة يحملون نفس الاتجاهات والآراء تجاه كل من القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، بغض النظر عن مدة العمل التي قضوها في المديرية.

كما تقبل الفرضية البديلة في جزئية معينة والتي تنص على أنه: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمدة العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة» .

ولمعرفة صالح الفروق بين كل فئة من فئات مدة العمل بالمؤسسة على حدا أجرينا اختبار (LSD) للمقارنة البعدية. والنتائج مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (5-5): نتائج اختبار (LSD) للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات مدة العمل بالمؤسسة على حدا.

فئات مدة العمل في المؤسسة						المتوسط الحسابي	جودة الحياة الوظيفية
أكثر من 20 سنة	من 16 إلى 20 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
-0.28409	-0.14825	0.30288	-0.8806	-	3.5226	أقل من 5 سنوات	
-0.19603	-0.06020	0.39094*	-	0.08806	3.6106	من 5 إلى 10 سنوات	
-0.58697*	-0.45114*	-	-0.39094*	-0.30288*	3.2197	من 11 إلى 15 سنة	
-0.13583	-	0.45114*	0.06020	0.14825	3.6708	من 16 إلى 20 سنة	
-	0.13583	0.58697*	0.19603	0.28409	3.8067	أكثر من 20 سنة	

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكننا قراءة النتائج من الجدول (5-5) كما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) فأقل، بين اتجاهات أفراد العينة المدروسة تجاه جودة الحياة الوظيفية، بين فئة (أكثر من 20 سنة) وفئة (من 11 إلى 15 سنة)، وهذه الفروقات لصالح فئة (أكثر من 20 سنة) بمتوسط (3.8067)، حيث يزيد عن الفئة السابقة ب (0.58697*).

وعليه نفسر ذلك بأن الموظفين الذي تتجاوز مدة عملهم في المديرية عن 20 سنة لهم عدة امتيازات مثل الترقية، الأجور، الاستشارة في مجال الأعمال، وبالتالي هم أكثر إدراكا لجودة الحياة الوظيفية.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، ومن خلال المتوسطات الحسابية العامة للمتغيرات توصلنا بأن مستوى إدراك القيادة التبادلية كان (مرتفع) من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، بينما مستوى إدراك القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية كان (متوسط)، أما بالنسبة لاختبار فرضية الأثر المباشر فقد وجدنا أن الأنماط القيادية الحديثة لها أثر مباشر ذو دلالة إحصائية على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة، وقد كانت القيادة التحويلية أكثر ارتباطاً من القيادة التبادلية مع جودة الحياة الوظيفية. وكانت أول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار.

أما فرضية الأثر غير المباشر فقد وجدنا أنه لا يوجد أثر مباشر بين القيادة التبادلية والعدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وبالتالي لا يوجد أثر غير مباشر بين القيادة التبادلية وجودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية وأبعادها.

كما وجدنا أن الأثر الكلي للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في ظل العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) كمتغيرات وسيطة أكبر من الأثر المباشر في معادلة الانحدار المتعدد، وهذا يدل على أهميتهم كمتغيرات وسيطة في تعزيز أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة، في حين وجدنا أن الأثر الكلي للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في ظل العدالة التفاعلية كمتغير وسيط أقل من الأثر المباشر في معادلة الانحدار المتعدد.

وبالنسبة لاختبار فرضية الفروقات فقد وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للجنس والعمر بالمؤسسة، وتوصلنا كذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للمؤهل العلمي والتصنيف الوظيفية، ووجدنا كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية) تعزى لمدة العمل بالمؤسسة.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمدة العمل بالمؤسسة.

خاتمة عامّة

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية غير مستقرة نتيجة التحديات التي فرضتها ثورة المعلومات، والتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات، وأحدثت تغيراً جوهرياً في مفهوم المؤسسة ودورها ومن ثم في أنماط تكيفها مع متغيرات بيئتها، الأمر الذي انعكس على الأبحاث التي تسارعت لإيجاد مداخل ومسارات متجددة ترتقي بالمؤسسات إلى حجم ونوع تحدياتها، وأكدت هذه الأبحاث على أهمية العنصر البشري.

انطلاقاً من هذا ظهرت القيادة الإدارية كمحرك رئيس لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها، والمحرك الأساسي لكافة العمليات التي تقوم بتنفيذها، وتساعد في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، فضلاً عن دورها في توجيه الموظفين حول كيفية تنفيذ الواجبات والمهام المناطة إليهم.

فتصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد، حيث يستخدم طرق اتصال فعالة وأنظمة حوافز مشجعة لهم، بهدف كسب رضاهم وزيادة التزامهم نحو المؤسسة وأهدافها وأحياناً به شخصياً ليوجههم إلى حيث يريد، ولكي تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة فيجب أن توفر للموظفين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع الحفاظ عليهم، وتمثل أساساً في الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة الحديثة)، فالقيادة الإدارية الأفضل هي التي تجمع بين النمطين.

من جهة تعتبر الموارد البشرية أثمن أصول المؤسسة مما يستوجب العناية بها، وإشباع احتياجاتها الأساسية من خلال العمل، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم، وتشتمل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة بالرأس المال البشري للمؤسسة، وتلعب الأنماط القيادية الحديثة دوراً هاماً في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، فالقيادة التبادلية تعمل على تحسين الإنتاجية من خلال إرضاء المرؤوسين، والقيادة التحويلية تقود المؤسسات لتوظيف التحولات الجوهرية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، و تغيير ثقافة المؤسسة للاتجاهات المرغوبة وتخلق الثقة بينها وبين المرؤوسين.

كما تساهم الأنماط القيادية الحديثة في تحقيق العدالة التنظيمية، والتي تعتبر قيمة جوهرية للمؤسسات ومن أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، وتطبيقها يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها، وتعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الموظف على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل الإدارة، ما ينعكس على مستوى جودة الحياة الوظيفية.

هنا نستنتج العلاقة الارتباطية القوية بين الأنماط القيادية الحديثة خاصة القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية كإستراتيجيتنا إداريتان وجودية الحياة الوظيفية كهدف أساسي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

نتائج الدراسة: من خلال دراستنا لهذا الموضوع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بكل من الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية

أولا - النتائج النظرية

§ تعددت مداخل الاهتمام بالقيادة في العديد من فروع البحث العلمي سواء في مجال علم الاجتماع، أو علم الإدارة أو علم النفس الإداري أو علم السياسة، كما استخدم مصطلح القيادة في العديد من الميادين سواء الميدان العسكري أو الميدان الإداري أو الميدان السياسي وغيرها، وهذا ما أدى إلى تباين وتعدد تعاريفها وتعدد مداخل ومحاور الاهتمام بها.

§ هناك من عرف القيادة من خلال صفات القائد وهناك من عرفها من خلال السلوك القيادي الذي يتبعه القائد في حين هناك من عرفها بأنها عملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة في حين هناك من عرفها بأنها التأثير، وأغلب التعريفات تتفق على وجود عناصر للقيادة تتمثل في: (وجود قائد، وجود جماعة من الأفراد، تقوم القيادة على التأثير في الآخرين، إذ أن التابعين يقبلون توجيهات القائد طواعية، وجود هدف معين تسعى الجماعة إلى تحقيقه).

§ القيادة الإدارية هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها المدراء في المؤسسات، - مع استخدام السلطة الرسمية- والتي تمكنهم من التأثير في الجماعة في ظل تفاعل صفاتهم الشخصية مع موقف معين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتستمد أهميتها من أهمية العنصر البشري، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه، ومن أجل الاستفادة القصوى من الموارد البشرية لابد من توفر قيادات ذات كفاءة عالية.

§ تتأثر ديناميكية القيادة بعدد ونوع المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يجوز أو يكتسب أربع مهارات أساسية للقيادة هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات التنظيمية، المهارات الفكرية.

§ أسفرت الدراسات عن تطور أساليب وممارسات القيادة من خلال تطور المداخل والنظريات الأساسية للقيادة بداية بمدخل السمات الذي يرى ضرورة وجود خصائص معينة تميز القائد عن غيره، ولكن نجاح القيادة لا يعزى فقط لأهمية السمات التي يمتلكها الفرد لكي يكون قائد

§ ظهر المدخل السلوكي كرد فعل مباشر لنظرية السمات القيادية والتي اهتمت ولسنوات طويلة بالسلوك القيادي حيث سعى الباحثين إلى تحديد النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة وإرضاء مرؤوسيه، ولكن هذه النظريات لم تفلح في تحديد مجموعة أفعال وتصرفات قيادية ثابتة وملائمة.

§ ظهور المدخل الموقفى، يعتبر أكثر واقعية من المداخل النظرية السابقة حيث قدم مفهوما ديناميكيا ومرنا للنمط القيادي الفعال، حيث أنها أبرزت الموقف كعامل مهم وبالدرجة الأولى في تحديد النمط القيادي الفعال، ولكن ما يأخذ على هذا المدخل عدم الاتفاق على عناصر الموقف فكل نظرية قدمت عناصر للموقف تختلف عن النظرية الأخرى

§ في ظل التطورات العالمية استدعى البحث عن نظريات قيادية جديدة تكون أكثر ملاءمة، وهذا ما أدى إلى بروز النظريات الحديثة وتمثلت في نمطين أساسيين: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

§ **القيادة التبادلية** جاءت هذه القيادة من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا شكل من أشكال التبادل ويستمر التفاعل داخل الجماعة مادام أعضائها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع، وتعتمد على تبادل شيء له قيمة للطرفين، ويعتمد القادة في ذلك على المكافآت والعقوبات.

§ **ظهرت القيادة التحويلية** كمنعطف حيوي في الفكر الإداري، حيث حظيت بكم هائل من الدراسات والتي أظهرت نتائج إيجابية جراء تطبيقها، وتعتبر عن التغيير في مفهوم التأثير الذي بنيت عليه القيادة من مفهوم الإذعان المطلق إلى مفهوم المشاركة في عملية القيادة بين القائد والمرؤوسين، ويقوم من خلاله القائد بالتأثير الإلهامي على المرؤوسين والارتقاء بهم لأعلى مستويات الإنتاجية، وذلك من خلال استشارتهم وتحفيزهم والاهتمام بهم وتلبية كافة رغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

§ **العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية** هي علاقة تكاملية فالقيادة التبادلية تزيد من فعالية القيادة التحويلية، والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تستخدم النمطين معا، وفي إطار هرم (Maslow) تركز القيادة التبادلية على المستويات الدنيا من الهرم، بينما تركز القيادة التحويلية على المستويات العليا من الهرم، ويعتبران نمطان فعّالان خاصة في ظل التغيرات العالمية وذلك لما لهما من أثر على الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء، العدالة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية.

§ يمر الموظف خلال حياته الوظيفية بعدد من المراحل المتميزة، ولكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عن توجهات وأهداف المراحل الأخرى، وللتوفيق بين أهداف وخطط المؤسسة وأهداف وطموحات الموظفين وخططهم الشخصية، يجب أن يكون القائمون على إدارة الحياة الوظيفية بالمؤسسة على دراية تامة بالمراحل التي يمر بها الموظف خلال حياته الوظيفية، وطبيعة وتحديات وطموحات الموظفين في كل مرحلة من هذه المراحل.

§ **جودة الحياة الوظيفية** مفهوم متعدد الأبعاد يشمل مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة بالرأس المال البشري للمؤسسة: والتي تتمثل في جودة نظام الأجور والمكافآت، التصميم الجيد للوظائف، السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن توفير الصحة والسلامة المهنية، والعلاقات الجيدة السائدة لدى جماعات العمل.

§ هناك علاقة مهمة بين جودة الحياة الوظيفية وكل من: بيئة العمل الداخلية، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، المسار الوظيفي، إدارة الجودة الشاملة.

§ توفر أبعاد (QWL) في بيئة العمل يؤدي إلى مجموعة من النتائج الإيجابية أهمها: زيادة الإنتاجية، زيادة الأداء الوظيفي، زيادة الرضا الوظيفي، الاستغراق الوظيفي، زيادة الالتزام نحو المؤسسة، تحقيق مستويات عالية من الولاء.

§ تعمل (QWL) على تطوير وتنمية الرأس المال البشري وتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة والأطراف ذات العلاقة، وأهم أهدافها تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين مما يؤدي إلى: تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية.

§ لا توجد مدرسة من مدارس الفكر الإداري تكلمت بصراحة عن (QWL) ولكنها تطرقت لبعض أبعادها مثل الأجور والمكافآت، المشاركة في القرارات، الفرق وجماعات العمل، العلاقات الإنسانية، وتعتبر مدارس الفكر الإداري الإسلامي هي الأولى من تطرق إلى أهمية جودة الحياة الوظيفية للموظفين وذلك من خلال الشورى والعدالة والعمل الجماعي، والمكافآت والأجور وكانت كلها مستمدة من القرآن والسنة.

§ تعتبر حركة العلاقات الإنسانية نقطة انطلاق حقيقة لبلورة مفهوم (QWL)، حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلحات علم النفس الصناعي، النقابات، جماعات العمل، الروح المعنوية، العلاقات الإنسانية في العمل... الخ، حيث أكدت النظريات الإنسانية أن العنصر الرئيسي للإنتاجية هو رضا الموظفين، ودعت إلى الاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية في مكان العمل، بعدما كان التركيز فقط على الجوانب المادية (الحوافز والمكافآت المادية) لزيادة إنتاجية الأفراد، أما الظهور الحقيقي للمصطلح كان من خلال المؤتمر الدولي الذي عقد في نيويورك عام (1972).

§ لتحقيق (QWL) لابد من قناعة الإدارة العليا ودعمها لبرامجها وجاهزية الموظفين لتقبل أي تغيير، ومن أهم معيقاتها: بيئة العمل الداخلية السيئة، غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لها، المناخ التنظيمي السيء، ديكتاتورية المدراء، غياب العلاقات الإنسانية في مكان العمل.

§ العدالة مطلب إنساني، والعدالة والظلم والنزاهة والمحاباة، تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق من غيره من المخلوقات الأخرى، لذلك جاءت الرسائل السماوية مطابقة لتلك الطبيعة الإنسانية في الدعوة إلى العدل في الحياة الاجتماعية ونبد الظلم لكونه يحدث إخلال في التوازن الاجتماعي البشري. ونظرا لأهميتها انتقلت إلى المؤسسات وظهر ما يسمى بالعدالة التنظيمية.

§ استفاد الفكر الإداري المعاصر من توسيع نظريته إلى مفهوم العدالة التنظيمية من خلال نظريات التبادل وذلك بتوظيف الاطارح التي قدمها (Homans) عن السلوك الاجتماعي لتصرفات الأفراد، وتمتد جذورها إلى بعض النظريات السابقة، التي تقع ضمن النظريات المعرفية للدفاعية والتحفيز وأهمها نظرية العدالة التي وضعها (Stacey Adms).

§ العدالة التنظيمية قيمة جوهرية للمؤسسات ومن أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، وهي ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي أي أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل، قد يراه موظف آخر إجراء غير عادل، وتتمثل في إحساس وإدراك الموظفين للنزاهة والموضوعية في المخرجات المتحصل عليها (أجور، مكافآت، مزايا تدريبية، ترقية..). -العدالة التوزيعية- وكيفية وضع الإجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها أي الإجراءات المطبقة لتوزيع هذه المخرجات -العدالة الإجرائية-، وطريقة المعاملة التي يتلقها الأفراد لتطبيق الإجراءات -العدالة التفاعلية-.

§ للعدالة التنظيمية أهمية كبرى في أداء المؤسسات، وتنبع هذه الأهمية كونها أحد محددات السلوك التنظيمي، كما تنعكس إيجابا على مخرجات الموظفين (الرضا، الولاء، الأداء سلوك المواطنة التنظيمية، الثقة...)، ومن ثمّ على المخرجات التنظيمية (ارتفاع الإنتاجية، أداء المؤسسة، تحقيق الأهداف).

§ غياب العدالة التنظيمية ينجم عنه بعض التصرفات السلبية والتي بدورها تؤثر على الأداء النهائي للمؤسسة (انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، انعدام ثقة الموظفين في إدارة المؤسسة والمشرف وزملاء العمل انخفاض مستوى جودة الأداء، انخفاض مستوى الالتزام، انخفاض مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية زيادة الصراعات التنظيمية، غياب الولاء للمؤسسة، انخفاض الإنتاجية. الدوران الوظيفي، ترك العمل...).

§ مدركات للعدالة التنظيمية منها ما يتعلق ببيئة المؤسسة الداخلية: الهيكل التنظيمي، الاستقطاب، تقييم الأداء، التدريب، ومنها ما يتعلق ببيئة المؤسسة الخارجية (القوى السياسية، القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية، القوى التكنولوجية).

§ من خلال تحليلنا للدراسات السابقة خلصنا أن هناك علاقة كبيرة ومهمة بين الأنماط القيادية الحديثة وكل من جودة الحياة الوظيفية والعدالة التنظيمية، وعلاقة مهمة بين هذه الأخيرة وجودة الحياة الوظيفية.

ثانيا - النتائج التطبيقية

§ مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة تابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (SDC)، وتعمل على تغطية كل تراب الولاية من الكهرباء والغاز، الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا استراتيجيا هاما، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين وتزويدهم بالطاقة الكهربائية والغازية في أحسن الظروف، كما تتميز بعمالة شابة ومؤهلة متمثلة في (700) موظف، تصدرها فئة (عون تحكم) بنسبة (43.57%)، وتليها فئة (عون تنفيذ) بنسبة (33.29%)، وأخيرا فئة (إطار) بنسبة (23.14%).

§ تعود أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيارها مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كونها تعتبر أكبر مؤسسة اقتصادية بولاية الجلفة، ويتميز فيها نظام الأجور والمكافآت بالارتفاع نوعا ما، كما يتميز نظام تصميم الوظائف بالتنوع والإثراء، كما تتوفر فيها إطارات وكوادر، وتهتم المديرية بتنمية مواردها البشرية من خلال التكوين والتدريب، ولها إستراتيجية خاصة لتكوين القيادات الإدارية، فأول ما يتدرب عليه القائد الإداري هو الاتصال وكيفية التواصل مع الموظفين، كما تتميز أعمالها بنوع من المخاطرة، وهذا ما أدى بنا لدراسة مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بها.

§ تم بناء أ نموذج الدراسة بناء على الجانب النظري وما أفرزته الدراسات السابقة حيث: المتغير المستقل هو الأنماط القيادية الحديثة بنوعها: القيادة التبادلية والتي تتشكل من (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء)، والقيادة التحويلية والتي تتشكل من (التأثير المثالي، الاستشارة، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، والمتغير التابع هو جودة الحياة الوظيفية بأبعادها: الأجور والمكافآت، تصميم الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الصحة

والسلامة المهنية، جماعة العمل، والمتغير الوسيط هو **العدالة التنظيمية** بأبعادها: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

§ تم تطوير الاستبانة بشكلها الأولي، وقمنا باختبار صدقها الظاهري من خلال التحكيم الأكاديمي والتحكيم المهني، وتم إجراء التعديلات اللازمة عليها، والحصول على الاستبانة في شكلها النهائي.

§ عدد الاستثمارات الموزعة كان (210) وهو ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة (180) استثماراً، أي ما نسبته بنسبة (86%)، أما الاستثمارات الضائعة فهي (30) استثماراً بنسبة تقدر بـ (14%) في حين أن الاستثمارات الغير الصالحة للتحليل هي (30) استثماراً بنسبة (14%)، وبقيت (150) استثماراً صالحة للتحليل، أي ما نسبته (72%).

§ تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (**K-S Kolmogorov-Smirnov Test**) و(**Shapiro-Wilk**) الذي اظهر خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي وهذا ما سمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية.

§ توصلنا من خلال معامل الارتباط (**Spearman**) للاتساق الداخلي إلى نتائج إيجابية حيث أن العلاقة بين الفقرات والأبعاد التابعة لها موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) فأقل، ودعمناها باختبار (**Pearson**) للصدق البنائي الذي بين أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد ومحاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ولها علاقة قوية وموجبة مع الإستبانة ككل، وقد تراوحت ما بين (**0.684)، كأقل قيمة وهي تخص بعد العدالة التفاعلية و(**0.946) كأعلى قيمة وهي تخص محور جودة الحياة الوظيفية، وبذلك تعتبر جميع الأبعاد والمحاور صادقة لما وضعت لقياسه، وبلغت قيمة ثبات الدراسة (**Cronbach's Alpha**) للدراسة ككل (0.973).

§ تمثلت خصائص العينة المدروسة بـ: (68%) من عينة الدراسة ذكور، و(64%) لا يتجاوز عمرهم (40 سنة)، أما بالنسبة للمستوى الدراسي فقد شكل (**التكوين المهني**) نسبة (46.7%) من عينة الدراسة، ثم تليها وينسبة متقاربة جداً الفئة ذات (**المستوى الجامعي**) بـ (46.1%)، والتصنيف الوظيفي الأكثر انتشاراً في عينة الدراسة هي فئة (**عون تحكيم**) بنسبة (45.3%)، كما أن غالبية أفراد عينة الدراسة تفوق خبرتهم (5 سنوات) بنسبة (79.3%).

§ مستوى إدراك الأنماط القيادية الحديثة لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان (**متوسطاً**) بمتوسط حسابي بلغ (3.5828)، وقد كان مستوى إدراك (**القيادة التبادلية**) (**مرتفعاً**)، وتكونت من بعدين أساسيين، حيث جاء (**بعد الإدارة بالاستثناء**) في المرتبة الأولى وبمستوى (**مرتفع**)، يليه بعد (**المكافأة المشروطة**) بمستوى (**متوسط**)، وبمتوسطات حسابية (3.7917)، (3.5850) على التوالي، أما مستوى إدراك (**القيادة التحويلية**) كان (**متوسطاً**)، حيث تكونت من أربعة أبعاد، وجاء بعد (**التأثير المثالي**) في المرتبة الأولى، يليه بعد (**الاستشارة**)

الفكرية)، ثم بعد (الاعتبارات الفردية)، وأخيرا بعد (التحفيز الإلهامي)، وقد كان مستوى إدراكهم بدرجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية (3.6683)، (3.5350)، (3.4850)، (3.4317) على التوالي.

§ مستوى إدراك جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان (متوسطا) بمتوسط حسابي (3.5357)، وجاء بعد (تصميم الوظيفة) في المرتبة الأولى وبمستوى (مرتفع)، ليليه بعد (جماعة العمل) في المرتبة الثانية وبمستوى (متوسط)، ثم جاء بعد (الأجور والمكافآت) في المرتبة الثالثة وبمستوى (متوسط)، ثم بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الرابعة وبمستوى (متوسط)، وأخيرا بعد (الصحة والسلامة المهنية) بمستوى (متوسط)، بمتوسطات حسابية: (3.8067)، (3.6733)، (3.4400)، (3.4150)، (3.3433) على التوالي.

§ مستوى إدراك (العدالة التنظيمية) من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان (متوسطا) بمتوسط حسابي (3.5328)، وقد أتى بعد (العدالة التفاعلية) في المرتبة الأولى، ثم بعد (العدالة التوزيعية) في المرتبة الثانية، ثم بعد (العدالة الإجرائية) في المرتبة الأخيرة، بمتوسطات حسابية (3.7417)، (3.5083)، (3.3483) على التوالي.

§ هناك ارتباط قوي وموجب بين القيادة التبادلية وجودة الحياة الوظيفية بلغ (0.735)، والقيادة التبادلية تفسر ما قيمته (53.8%) من جودة الحياة الوظيفية، وكنتيجة مهمة توصلنا إلى وجود أثر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية، كما تعمقنا في الدراسة وتوصلنا إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين كل من المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء مع جودة الحياة الوظيفية، وأقوى علاقة ارتباط كانت لصالح المكافأة المشروطة ب معامل ارتباط (Pearson) (**0.699) ثم يليه بعد الإدارة بالاستثناء ب (**0.583).

§ هناك ارتباط قوي وموجب بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية يساوي (0.791)، والقيادة التحويلية تفسر ما قيمته (62.3%) من جودة الحياة الوظيفية، وكنتيجة مهمة توصلنا إلى وجود أثر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية، ومن خلال التعمق في الدراسة توصلنا إلى وجود علاقة طردية موجبة بين كل من الاستشارة الفكرية والحافز الإلهامي والاعتبارات الفردية مع جودة الحياة الوظيفية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وأقوى علاقة ارتباط بسيط كانت لصالح الاعتبارات الفردية ب معامل ارتباط (Pearson) (**0.751) ثم يليه بعد الاستشارة الفكرية ب (**0.707)، ثم الحافز الإلهامي ب (**0.703)، وأخيرا بعد التأثير المثالي ب (**0.639).

§ هناك ارتباط قوي وموجب بين الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) مجتمعة وجودة الحياة الوظيفية يساوي (0.804)، والقيادة التبادلية والقيادة التحويلية تفسران معا ما قيمته (64.2%)، وكنتيجة مهمة توصلنا إلى وجود أثر مباشر للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وأقوى علاقة ارتباط بسيط كانت لصالح القيادة التحويلية بمعامل ارتباط (Pearson) (**0.791) تليها القيادة التبادلية ب (**0.735) وأن القيادة التحويلية لها ارتباط أكبر من القيادة

التبادلية مع جودة الحياة الوظيفية، القيادة التحويلية كانت أول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار، حيث فسرت ما قيمته (62.6%) من التغير في جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، ثم تلتها القيادة التبادلية التي أضافت قيمة تفسيرية بلغت (2%)، حيث تفسر مع القيادة التحويلية ما قيمته (64.6%) من التغير في جودة الحياة الوظيفية.

§ قيمة (CMIN) تساوي (0.000)، قيمة (DF) تساوي (0)، لم نتحصل على النسبة بين قيمة X^2 ودرجات الحرية، ومن جهة أخرى لم نتحصل على مستوى الدلالة p ، كما تم رفض مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Rmse)، وعليه النموذج المفترض للفرضية الرئيسية الثانية غير صالح.

§ لا يوجد أثر مباشر بين القيادة التبادلية وكل من العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، وبالتالي لا يوجد أثر غير مباشر بين القيادة التبادلية وجودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية وأبعادها.

§ النسبة بين قيمة X^2 ودرجات الحرية (CMIN/DF) تساوي (1.021)، وقيمة p تساوي (0.312) وبالتالي مربع كاي غير دال عند مستوى (0.05). وتوصلنا لنتيجة مهمة مفادها أن النموذج المعدل للفرضية الرئيسية الثانية يتوفر على مطابقة جيدة، ويتمتع بجودة لقياس اثر الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

§ القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (31.5%) من العدالة التنظيمية، وهي نسبة مقبولة، وتبقى ما قيمته (68.5%) تفسرها متغيرات أخرى.

§ القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية يفسرون معا ما قيمته (76.8%) من جودة الحياة الوظيفية، وهي نسبة ممتازة تدل على أهمية هذه المتغيرات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وتبقى ما نسبته (23.2%) تفسرها متغيرات أخرى.

§ الأثر الكلي للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في ظل العدالة التنظيمية كمتغير وسيط يساوي (0.525) وهو أكبر من الأثر المباشر (0.489) وهذا يدل على أهمية العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في تعزيز اثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

§ القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (21.3%) من العدالة التوزيعية، وهي نسبة مقبولة، وتبقى ما قيمته (78.7%) تفسرها متغيرات أخرى.

§ القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والعدالة التوزيعية يفسرون معا ما قيمته (73.3%) من جودة الحياة الوظيفية، وهي نسبة ممتازة تدل على أهمية هذه المتغيرات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وتبقى ما نسبته (26.7%) تفسرها متغيرات أخرى.

§ الأثر الكلي للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في ظل العدالة التوزيعية كمتغير وسيط يساوي (0.526) وهو أكبر من الأثر المباشر (0.489) وهذا يدل على أهمية العدالة التوزيعية كمتغير وسيط في تعزيز اثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

§ القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (27.3 %) من العدالة الإجرائية، وهي نسبة مقبولة، وتبقى ما قيمته (72.7 %) تفسرها متغيرات أخرى.

§ القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والعدالة الإجرائية يفسرون ما قيمته (72%) من جودة الحياة الوظيفية، وهي نسبة ممتازة تدل على أهمية هذه المتغيرات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وتبقى ما نسبته (28%) تفسرها متغيرات أخرى.

§ الأثر الكلي للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في ظل العدالة الإجرائية كمتغير وسيط يساوي (0.530) وهو أكبر من الأثر المباشر (0.489) وهذا يدل على أهمية العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في تعزيز اثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

§ القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (22.9 %) من العدالة التفاعلية، وهي نسبة مقبولة، وتبقى (77.1%) تفسرها متغيرات أخرى.

§ القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والعدالة التفاعلية يفسرون معا ما قيمته (73.4 %) من جودة الحياة الوظيفية، وهي نسبة ممتازة تدل على أهمية هذه المتغيرات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، وتبقى (26.6 %) تفسرها متغيرات أخرى.

§ الأثر الكلي للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في ظل العدالة التفاعلية كمتغير وسيط يساوي (0.480) وهو أقل من الأثر المباشر (0.489) وهذا يدل على عدم وجود أهمية للعدالة التفاعلية كمتغير وسيط في تعزيز اثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

§ لا توجد فروق في أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية) تعزى لعامل الجنس والعمر.

§ توجد فروق في أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى لعامل المؤهل العلمي. وكانت هذه الفروق كلها لصالح فئة (مهندس).

§ توجد فروق في أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى لعامل التصنيف الوظيفي. وكانت هذه الفروق كلها لصالح فئة (إطار).

§ لا توجد فروق في أجوبة العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية) تعزى لعامل مدة العمل في المؤسسة.

§ توجد فروق في أجوبة عينة الدراسة حول متغير جودة الحياة الوظيفية تعزى لعامل مدة العمل في المؤسسة، وهذه الفروقات لصالح فئة (أكثر من 20 سنة).

توصيات واقتراحات الدراسة:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نظرية وتطبيقية فإننا نقترح ما يلي:

1. ضرورة اهتمام الباحثين بدراسة وتحليل موضوع جودة الحياة الوظيفية من منظور إسلامي، خاصة أن النظريات الفكر الإسلامي تعتبر السباقة في الاهتمام به، كما لا بد من دراسة القيادة الإدارية من منظور إسلامي خاصة وأنا نجد الكثير من مفاهيم القيادة الحديثة خاصة التحويلية مطبقة في القيادة الإسلامية، وضرورة التعمق أكثر في العدالة التنظيمية من منظور إسلامي.

2. من الضروري أن تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على زيادة تفعيل (القيادة التبادلية) من خلال نظام المكافآت لنا لها دور في التحفيز والدافعية لبذل جهود استثنائية في العمل، وربطها بمستوى أداء وجهد الفرد وما يحققه من نتائج وإنجازات.

3. من الضروري أن تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على زيادة تفعيل (القيادة التحويلية) لما لها من أهمية كبير في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي وذلك من خلال تكثيف التدريبات عليها عن طريق:

§ تدريب الرؤساء المباشرين على تمثيل مرؤوسيههم ورفع انشغالهم بالمستوى المطلوب في الإدارة العليا.

§ تكوين الرؤساء المباشرين على كيفية استشارة أفكار مرؤوسيههم وتشجيعهم على طرح الأفكار المبدعة والطرق الجديدة لحل مشاكل العمل.

§ تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية الاستماع لآراء واقتراحات الموظفين .

§ تدريب الرؤساء المباشرين على التحفيز من خلال إثارة التحدي والحماس في العمل لان هذا من شأنه أن يزيد مستوى السلوك الإبداعي والإنتاجية والأداء، وتحفيز المرؤوسين وتحسيسهم للتفكير في الأعمال المستقبلية لكي يكون لهم بعد نظر، وتوضيح توقعاتهم العالية منهم في الأداء، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابيا على الروح المعنوية للمرؤوسين مما يحفزهم ويلهمهم ويجعلهم يؤدون وظائفهم بأكثر حماس حتى يكونون عند حسن ظن رؤسائهم وهذا ينعكس على الأداء الكلي للمديرية.

§ تنبيه الرؤساء المباشرين لزيادة الاهتمام بالأفراد وكشف المواهب لما لها من أهمية في إحداث التغيير التنظيمي الذي تصبوا إليه المديرية. وذلك من خلال مساعدة المرؤوسين في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائهم بهذا الجانب لتنمية وتطوير مواردها البشرية، وتشجيعهم على تطوير مواطن القوة لديهم وتنمية قدرات الرؤساء المباشرين للاهتمام باحتياجات ومشاكل المرؤوسين لأن هذا يزيد من ولائهم للمديرية.

4. من الضروري زيادة تفعيل جودة الحياة الوظيفية من خلال:

§ شرح للموظفين نظام الأجور السائد في المديرية وتوضيح الفروق بينه وبين النظام السائد في المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

§ ربط محتويات الوظيفة بمؤهلات شاغلها، حيث المؤهلات تكون متوافقة مع التصنيف الوظيفي، فمثلا نجد موظف ذو مؤهل علمي مهندس أو ليسانس يكون تصنيفه (إطار).

§ تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يعتبر من أهم الأبعاد لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، ذلك لأنها إحدى وسائل إشباع الحاجات النفسية للموظفين، ومساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات يجعلهم يدعمون القرارات ويساهمون في تطبيقها، ومن جهة أخرى مديرية التوزيع تواجهها الكثير من المشكلات من حيث التعدد والتنوع، الأمر الذي يتطلب إشراك كافة المعنيين وأصحاب الرأي والخبرة في مواجهة تلك المشكلات وحلها وتشجيع الموظفين في المساهمة في تقديم الاقتراحات وتدريبهم وتحفيزهم على المشاركة بالأراء من خلال وضع صندوق القصاصات للأراء، العصف الذهني، الخ.....، وتوضيح لهم أكثر كيفية اتخاذ القرارات وشرح أسبابها ونتائج تطبيقها للموظفين، وترك للموظفين نوع من السلطة في اتخاذ القرارات في تخصص وظائفهم، لما لها من أهمية في شعور الموظفين بالحرية في أداء المهام والأعمال وذلك عن طريق التمكين، تفويض السلطة..... الخ. ، وزيادة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات على الأقل فيما يخص وظائفهم وذلك أن أهمية المشاركة تنبع من أن الموظفين هم الذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإدارية، وبالتالي يسعون إلى دعم القرارات التي شاركوا في اتخاذها ولديهم معرفة بالمشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات وبالتالي مشاركتهم في اتخاذ القرارات قد يعطي رؤيا قد تكون غير متاحة للرؤساء المباشرين.

§ كما نقترح تغيير المبنى وتغيير موقعه بحيث يكون في مكان هادى وتوفير المساحات الخضراء لان لها اثر ايجابي على نفسية الموظفين، وتوسيع المكاتب، وتوفير نادي ليوستريح فيه الموظفون ويتجنبون تضييع الوقت أثناء خروجهم من المديرية، وتوفير مصلى، وتحديث الأجهزة المستعملة، وتطبيق الصيانة الدورية للآلات، حتى تتجنب الحوادث وتصور رأسمالها البشري. زيادة فترات الراحة و خاصة أن قلة فترات الراحة أو قصر مدتها تعرض الموظف للإجهاد، ويزيد احتمال إصابته بالأمراض، أو تسببه في حادث عمل، كما تزيد من أخطاء العمل.

§ من الضروري أن تستثمر المديرية في رأسمالها البشري المتنوع وتعمل على تحفيز الموظفين لتبادل الخبرات بينهم وتحويل المعارف الضمنية لموظفيها لمعارف صريحة، وتشجيع التعلم التنظيمي حيث أن الموظفين في مديرية التوزيع يمتلكون خبرات مختلفة بسبب تنوع تصنيفاتهم الوظيفية وكذا مؤهلاتهم العلمية فمنهم المهندس ومنهم ليسانس (اقتصاد، حقوق، تسيير، علم النفس، ...)، ومنهم التقني والتقني سامي، ومنهم ذوي الدراسات العليا، إضافة للتكوينات التي يتلقونها، ومدة العمل التي قضوها في المديرية، كل هذه العوامل أكسبت الموظفين خبرات مختلفة.

5. من الضروري زيادة تفعيل العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة من خلال:

§ شرح للموظفين الامتيازات التي تقدمها لهم وتوضيح الفروقات بينها وبين المؤسسات الاقتصادية الأخرى حتى يشعر الموظفون بالعدالة الخارجية، وهذا يزيد من ولائهم للمديرية، وزيادة العدالة في الحصول على فرص للتطوير الذاتي مثل (الدورات التدريبية، بعثات....)، "، خاصة أن تطوير وتنمية الموارد البشرية من أهم دعائم نجاح المؤسسات الاقتصادية، زيادة العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية خاصة بين الإداريين والتقنيين، ووضع نظام عادل للترقية مع توضيح مختلف القرارات المتخذة بهذا الشأن وشرحها للموظفين.

§ من الضروري أن تعمل المديرية على تفعيل بعد العدالة الإجرائية وذلك من خلال توضيح أكثر للإجراءات المطبقة وكيفية اتخاذ القرارات للموظفين وإشراكهم في القرارات التي تمس المخرجات التي يتحصلون عليها مثل قرارات الترقيات، المزايا التدريبية، المزايا الأخرى، الأعباء الوظيفية، الأجور.....) وترك فرصة ومرونة للموظفين للمطالبة بتغيير أو تعديل القرارات التي تخص وظائفهم.

§ من الضروري أن تقوم بتقديم مبررات وشرح أكثر لأسباب القرارات المتخذة للموظفين خاصة تلك المرتبطة بوظائفهم.

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها والحقيقة التي توصلنا إليها أن الموضوع جد متشعب، ومن أجل تمكين الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، وحتى نفتح آفاقا أخرى يمكن أن تتناول الموضوع من جانب آخر، وكذلك التركيز على النقاط التي لم نستطع التطرق إليها نظرا لطبيعة الموضوع والحدود التي التزمنا بها، لذلك نقترح مجموعة من المواضيع يمكن أن تكون انطلاقات لبحوث ودراسات أخرى، نذكر أهمها:

ü دراسة نظرية تحليلية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية من منظور إسلامي؛

ü دراسة وتحليل واقع ممارسة الأنماط القيادية الحديثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

ü دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية: دراسة مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات العمومية؛

ü واقع جودة الحياة الوظيفية في المستشفيات الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الجزائرية؛

ü واقع جودة الحياة الوظيفية في قطاع التربية: دراسة حالة قطاع التربية لولاية الجلفة؛

ü أثر القيادة الإستراتيجية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة؛

ü أثر القيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية: دراسة حالة؛

ü دراسة وتحليل أبعاد العدالة التنظيمية في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة على عينة من الجامعات الجزائرية؛

ü مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تنمية المسار الوظيفي للأستاذ الجامعي: دراسة حالة،

ü مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الريادة الإستراتيجية: دراسة حالة؛

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: باللغة العربية

1 - القرآن الكريم

2 - المصادر

1. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور ، لسان العرب، الأردن، دار صادر، المجلد 12، الطبعة الأولى، 2000
2. محمد بن يعقوب الفيروز أبادي، القاموس المحيط، لبنان : دار الجبل ، ج4، 1997.
3. مسعود جبران، الرائد، لبنان : دار العلم للملايين، الطبعة السابعة، 1992.

3 - الكتب

4. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014.
5. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
6. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، السعودية: المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، 1998.
7. أيمن سليمان القهوجي وفريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس: دراسة تطبيقية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2018.
8. بشير العلاق، القيادة الإدارية، الأردن: دار اليازوري، 2010.
9. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2010.
10. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، مصر: الدار الجامعية، 2007.
11. جمال شعوان، مدخل لدراسة وتحليل البيانات الإحصائية تطبيقات على برنامج spss، رخصة النشر: رخصة المشاع الإبداعي، الطبعة الثانية، 2014.
12. جون سي ماكسويل، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، السعودية: مكتبة جرير، الطبعة الخامسة، 2014.
13. حسين حريم ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2013.
14. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
15. حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2013.
16. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.

17. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
18. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، 2007.
19. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، 2007.
20. ربحي مصطفى عليان وآخرون، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
21. رداح محمود الخطيب وأحمد محمود الخطيب، القيادة - دراسة حديثة - ، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
22. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر: الدار الجامعية، 2004.
23. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
24. زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2008.
25. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
26. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007.
27. سعد علي حمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
28. سعد علي عنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
29. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
30. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز : حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
31. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007.
32. سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015.

33. سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012.
34. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية (QWL) في منظمات الأعمال العصرية، مصر: مطبعة العشري، 2008.
35. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - منظور كلي، -، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
36. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009.
37. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر، -، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2004.
38. طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، مصر: دار الفكر الجامعي، 2007.
39. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007.
40. طاهر محمود الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2013.
41. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، -، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
42. عباس البرق وآخرون، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos)، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، دون سنة النشر.
43. عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015.
44. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010.
45. عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2014.
46. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
47. عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
48. عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات، الجزائر: دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.

49. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
50. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2013.
51. عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
52. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
53. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
54. علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
55. علي حسين السيسى شعبان، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009.
56. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
57. عمر محمد درّه، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، سوريا: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008.
58. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009.
59. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم - الرقابة، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
60. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2009.
61. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
62. فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، 2009.
63. فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
64. فيليب سادلر ترجمة هدى فؤاد محمد، القيادة، مصر: مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2007.

65. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013.
66. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الأردن: دار الفكر والنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2010.
67. ماجد عبد المهدي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2013.
68. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2013.
69. ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة -، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
70. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014.
71. محمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007.
72. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007.
73. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2008.
74. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003.
75. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2009.
76. محمد عبد الرشيد علي، إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، اليمن: إصدارات وزارة الثقافة والسياحة، 2004.
77. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
78. محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
79. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
80. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2005.

81. مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية"الاتجاهات المعاصرة"، مصر: مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2007.
82. مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، مصر: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، 2007.
83. مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة - مبادئ الإدارة -، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
84. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
85. منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
86. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي تكاملي-، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
87. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2013.
88. نجم العزاوي، المدخل الإداري والمعلوماتي: نظم ومتطلبات وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
89. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
90. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الأردن: دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2015.
91. نعمة عباس الخفاجي، تطور فكر قيادة المنظمة - بين الأصالة والحداثة والمعاصرة-، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
92. نواف كنعان، القيادة الإدارية ، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2009.
93. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر، الطبعة الأولى، 2011.
94. وليد سعد الدين، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Spss، مصر: المركز المصري لتبسيط العلوم، 2014.
95. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
96. يوسف مشعراوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014.

4 - الرسائل العلمية

§ أطروحات الدكتوراه

97. ابتسام علي سلامة الضمور، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009.
98. أميرة أحمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات: بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، أطروحة دكتوراه الفلسفة العالمية في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة الأزهر، 2011.
99. جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2014.
100. حمد بن سليمان البدراي، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، غير منشورة السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
101. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، الجزائر: جامعة ورقلة، 2014.
102. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة قناة السويس، 2014.
103. رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة، 2007.
104. سحر بنت خلف سلمان مدين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى، 2011.
105. سعيد بن محمد بن صالح الغامدي، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى، 1999.
106. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2014.

107. سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
108. صفوان أمين سعيد السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين - الولاء التنظيمي كمتغير وسيط -: دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
109. صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2015.
110. عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2008.
111. عمر حمداوي، دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2014.
112. فاطنة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية العاملة لاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة المدينة، 2017.
113. فالح سلامة اللوزي، درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: جامعة عمان العربية، 2009.
114. فتحى أرزي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة تلمسان، 2013.
115. فيروز شين، تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2014.
116. قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والموظفين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، غير منشورة، العراق: جامعة البصرة، 2009.
117. محمد السعيد حوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة شلف، 2015.
118. محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على الموظفين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، بريطانيا: جامعة سانت آليمانس العالمية، 2009.

119. المسعود ربيع، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2014.
120. منصور بن نايف بن ماشع العتيبي، أنماط التفكير الإداري وعلاقتها بالقيادة التحويلية في مجال الإشراف التربوي: من وجهة نظر بعض القيادات التربوية بالملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى، 2006.
121. موسى محمد الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
122. ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، العراق: جامعة بغداد، 2007.
123. نسيمة خدير، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، الجزائر: جامعة بومرداس، 2015.
124. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع صيدال - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2015.
- § رسائل الماجستير**
125. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: جامعة الأزهر، 2010.
126. أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2012.
127. إسماعيل مرشد، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
128. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2003.
129. سالم سعيد سالم القحطاني، أثر الذكاء الوجداني عند المديرين على جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على مؤسسات النفط بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2016.

130. سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2007.
131. سحر محمد عبد المنعم، أثر إستراتيجيات إدارة الصراع على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة بور سعيد، 2015.
132. سليمان سالم الحجايا، الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مدرّيات التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: جامعة مؤتة، 2006.
133. سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء الموظفين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية: دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، سوريا: جامعة تشرين، 2004.
134. ضياء فالح بناي، علاقة الهيئة الخارجية المدركة والعدالة التنظيمية المدركة وأثرهما في التهكم التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة، غير منشورة، العراق: جامعة كربلاء، 2014.
135. عبد الحق جبالي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، الجزائر: جامعة البليدة -2، 2013.
136. عبد الرحمان محمد عبد الله الدعليج، مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف: دراسة تطبيقية على مدينة التدريب بالرياض ومدينة التدريب بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.
137. عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.
138. عبد الوهاب بن سعد القحطاني، أثر تصميم الوظيفة على بعض المتغيرات السلوكية لشاغليها: دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية بمستشفى الملك فهد للحرس الوطني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2000.
139. عز الدين أحمد العايدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2015.

140. ماجد بن سفر بن صالح السفياني، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، السعودية: جامعة أم القرى، 2012.
141. ماجد بن شجاع البقمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2011.
142. محمد بوقليع، العدالة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.
143. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام: دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2013.
144. مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، غير منشورة، فلسطين: جامعة الأقصى، 2016.
145. نهاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد، غير منشورة، فلسطين: جامعة الأقصى، 2016.
- 5 - **المجلات**
146. أبوا القاسم الأخضر حمدي، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (11)، العدد (03)، 2015.
147. أحمد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاص في الأردن، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، الإمارات: جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد (34)، 2013.
148. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة ورقلة، العدد (04)، 2006.
149. أحمد عبد السلام سليم، اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (19)، العدد (71)، 2013.

150. أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية، المجلد (40)، العدد (01)، 2013.
151. إسرائ حسن علي، القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة، مجلة كلية التربية الأساسية، العراق: الجامعة المستنصرية، المجلد (21)، العدد (90)، 2015.
152. إسلام طالب محمد صالح، تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق: جامعة بغداد، العدد (50)، 2017.
153. أمل عبد محمد علي وأكرم الياسري، أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الكوفة، 2009.
154. إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العراق: جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد (04)، 2011.
155. إيمان عسكر حاوي، بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية، مجلة التقني، العراق، جامعة هيئة التعليم التقني، المجلد (20)، العدد (05)، 2009.
156. أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العراق: جامعة دمشق، المجلد (30)، العدد (01)، 2014.
157. أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (09)، العدد (02)، 2013.
158. باسم عبد الحسين، أثر تمكين الموظفين في الالتزام التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: جامعة بغداد، العدد (31)، 2012.
159. بسام زاهر وآخرون، تقويم واقع جودة حياة العمل الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-، سوريا: جامعة تشرين، المجلد (35)، العدد (03)، 2013.
160. بشار عز الدين سعيد السماك، مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تعزيز دور الصحة والسلامة المهنية للموظفين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في قسم الصحة والسلامة المهنية، مجلة بحوث مستقبلية، العراق: كلية الحداثة الجامعة، المجلد (03)، العدد (01)، 2012.
161. بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة المسيلة، العدد (16)، 2014.

162. بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين: (20)، العدد (02)، 2012.
163. حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: الجامعة القادسية، المجلد (14)، العدد (03)، 2012.
164. حامد كاظم متعب، القيادة الخادمة وأثرها في فعالية الفريق : دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة واسط، العدد (17)، 2015.
165. حسين وليد حسين وناسو صالح سعيد، توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العراق: جامعة النجف الأشرف، المجلد (01)، العدد (40)، 2016.
166. خالد بن سليمان الصالحي، القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية: جامعة الملك سعود، العدد (40)، 2014.
167. خالدية مصطفى عطا آخرون، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (23)، 2014.
168. زينب صلاح وهاب، تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق: جامعة بغداد، العدد (49)، 2016.
169. سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية : دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (04)، العدد (04)، 2008.
170. سعد العنزي وسما سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (13)، العدد (45)، 2007.
171. سعد عبد عابر، أدوار القيادة الإستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية -مصنع بغداد-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة بغداد، المجلد (36)، العدد (95)، 2013.
172. سعد علي حمود العنزي وآخرون، أثر خصائص الفرق المدارة - ذاتيا في بناء مؤسسات الأداء العالي: دراسة حالة على فريق بحوث السرطان العراقي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد (09)، العدد (28)، 2013.

173. سعد علي حمود العنزي وغني دحام الزبيدي، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة الموظفين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية - مدخل نظري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد (61)، 2006.
174. سلامة عبد الله خلف الطعامسة وعبد الحفيظ علي حسب الله، اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ)، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان: جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، المجلد (16)، العدد (02)، 2015.
175. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين: دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد (08)، 2013.
176. شاكر جار الله الخشالي وأياد فاضل محمد التميمي، اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (04)، العدد (02)، 2008.
177. شعبان فرج وسعيدة شيخ، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر: جامعة جامعة البليدة -2-، العدد (07)، 2017.
178. صادق صفيح وحميد وقرومي، آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: عرض وتقييم للتجربة اليابانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق: جامعة بغداد، العدد (51)، 2017.
179. صفوان أمين سعيد السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
180. طاهر محسن منصور الغالي وليلى لفته علي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة: دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، دراسات إدارية، العراق: جامعة البصرة، المجلد (08)، العدد (15)، 2015.
181. عادل محمد محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية، مجلة العربية للإدارة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2013.
182. عاكف لطفي الخصاصونه وحمدان رشيد الجمال، نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي: دراسة مقارنة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: جامعة بغداد، العدد (30)، 2012.
183. عالية جواد محمد علي، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية في بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (18)، العدد (69)، 2012.
184. عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHS) في أداء الموظفين: دراسة تحليلية لقطاعات وزارة الصناعة، مجلة كلية المأمون، العراق: كلية المأمون الجامعة، العدد (21)، 2013.

185. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد (01)، 2007.
186. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مصر: جامعة الزقازيق، العدد (02)، 2004.
187. عبد الرحمان طاهر وآخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية - بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعة الكهربائية-، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة واسط، العدد (20)، 2015.
188. عبد الكريم السكر، أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن: المجلد (40)، العدد (01)، 2013.
189. عبد الكريم السكر، أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن: المجلد (40)، العدد (20)، 2013.
190. عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي، - من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (08)، العدد (03)، 2012.
191. عبد الكريم بن خالد، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة المسيلة، العدد (20)، 2015.
192. عبد المحسن بن صالح الحيدر، اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، بحوث محكمة منتقاة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014.
193. عبد المحسن نعساني وأحمد اليوسفي، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة بحوث، سوريا: جامعة حلب، العدد (32)، 2002.
194. عبد المحسن نعساني، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - سوريا: جامعة تشرين، المجلد (30)، العدد (01)، 2008.
195. عبد المحسن نعساني، اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكوميين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة حلب، العدد (47)، 2007.

196. عفاف حسن هادي الساعاتي ومحمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العراق: جامعة بابل، المجلد (23)، العدد (3)، 2015.
197. علي حسون الطائي وعبد الله حكمت النقار، تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (18)، العدد (69)، 2012.
198. علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (20)، العدد (01)، 2012.
199. عماد عبد الجليل على إسماعيل، مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (75)، 2010.
200. غفران إسماعيل كمال، اختبار متغيرات الوساطة الإحصائية في نموذج المعادلات الهيكلية مع تطبيق عملي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (23) العدد (98)، 2017.
201. فاضل حمد سلمان وفلاح كريم صالح، أثر إعادة تصميم الوظيفة في أداء مكاتب المفتشين العاملين: بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (80)، 2014.
202. فضيلة سلمان داود، النجاح الإستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية: دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (07)، العدد (20)، 2012.
203. فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، بحوث محكمة منتقاة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014.
204. قاسم أحمد حنظل وآخرون، تشخيص مستوى جودة حياة العمل في المدارس الثانوية: دراسة تحليلية لعدد من المدارس الثانوية في محافظة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة تكريت، المجلد (12)، العدد (35)، 2016.
205. قريشي هاجر وباديسي فهيمة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر: جامعة قسنطينة، العدد (03)، 2016.

206. ماجدة محسن عبد الرحمن، جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العراق: جامعة الموصل، العدد (112)، 2013.
207. مثنى زاحم فيصل، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي: بحث ميداني في وزارة الصحة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (22)، العدد (92)، 2016.
208. محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: المجلد (05)، العدد (01)، 2009.
209. محمد ناصر إسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق: جامعة بغداد، 2012.
210. محمود عبد الرحمن الشنطي، دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، سلسلة العلوم الإنسانية، فلسطين: جامعة الأزهر، المجلد (17)، العدد (02)، 2015.
211. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري وبصير خلف خزعل، نموذج مقترح لمؤشرات الأداء الجوهرية في إطار جودة حياة العمل ومعايير الجودة: دراسة اختباريه في عدد من مدارس التعليم الثانوية التابعة في كركوك، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة كركوك، المجلد (07)، العدد (01)، 2017.
212. ناصر محمد خميس، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الأنبار، المجلد (04)، العدد (08)، 2012.
213. نهاية التلباني وآخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين الموظفين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين: جامعة الأزهر، المجلد (27)، العدد (04)، 2013.
214. نوال بوعلاق ويحيى سعدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة المسيلة، العدد (11)، 2014.
215. نوفل عبد الرضا الكمري ومهدي علي عباس، الاقتدار المعرفي وأثره في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد الموظفين: دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والآثار، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد (103)، 2015.
216. وجيه عبد الستار نافع، أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف، مجلة الاقتصاد والإدارة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، 2010.

217. وداد بلكرمي، أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة بسكرة، العدد (40)، 2013.
218. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية: العدد(40)، 2007 .
219. يحي سليم ملحم، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة: مؤسسة الاتصال الأردنية الحديثة، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي: بحوث محكمة منتقاة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014.
220. يوسف عبد عطية بحر وإيمان حسن نصار، جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومية، المجلة العربية للإدارة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014.
221. يوسف مسعود غنيم، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين: حالة دراسية في محافظة نابلس، دراسات في الموارد البشرية، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2014.

6 - الملتقيات والمؤتمرات والأيام الدراسية

222. عماد عبد الجليل علي إسماعيل، مدى نجاح الاندماج بين شركات التأمين التعاوني السعودي، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول، الجزائر: جامعة الشلف، يومي 03، 04 ديسمبر 2012 .
223. محمود عبد الرحمان كامل وأحمد جمال غزالي، دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية - مدخل تحسين الإدارة-، ورقة عمل ضمن المؤتمر السنوي الحادي والعشرون: جودة الحياة في مصر بين الواقع والمأمول، مصر: جامعة عين شمس، 2016.
224. نضال حمدان المصري ومحمد أحمد الأغا، إطار مقترح لتطبيق منهجية Six Sigma كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، الإمارات: الدورة السابعة لجائزة خليفة التربوية، 2014.
225. وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، سوريا: جامعة دمشق، 2003.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1 - الكتب

226. Abraham Pizam, International Encyclopedia Of Hospitality MANAGEMENT, USA: Elsevier Ltd., **Second Edition**2010 .
227. Burnes, James Macgregor, Leadership, USA: Harper &Row, 1978 .

228. Carl R. Anderson, **Management: Skills, Functions, and Organization Performance**, Britain Allyn & Bacon, 1988.
229. John Kotter, **qu'est-ce que le leadership?**, Harvard Business Review: IN le Leadership, France: Editions d'organisation, 6ème éd, 1999.
230. John M. Ivancevich et al. **Organizational Behavior and Management**. USA: McGraw-Hill Irwin, 9th edition ed., 2011 .
231. Koontz, H.O'donnell, **Management. Principes et méthodes de gestion** Canada: Mac Grawhill, ,1980 .
232. Likert Rensis, **New patterns of management**, USA: McGraw-Hill Book company, 1961.
233. Ordway Tead , **the art of leadership** ,USA : McGraw-Hill Book ,1935
234. Ricky W.Griffin, Gregory Moorhead, **Organizational Behavior: Managing People and Organization**, USA: Houghton Mifflin Company, 1995.

2 - الرسائل العلمية

§ أطروحات الدكتوراه

235. Lori.L Moore, **leadership in the Cooperative Extension System: An Examination of Leadership Styles and Skills of State Directors and Administrators**, Doctor of philosophy, unpublished, USA :university of florida.2003.

3 - المجلات

236. C.P. Garg et al, Quality **Of Work Life: An Overview**, International Journal of Physical and Social Sciences?, Vol (02), Issue(03), 2012.
237. Ali Shaemi Barzoki, Vahid Fattahi Sarand **Investigating the Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Staff's Quality of Work Life (Case Study: Islamic Azad University employees Shabestar)**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol (04), Issue (02), 2015,
238. Ali Valizadeh and Jafar Ghahremani, **the Relationship Between Organizational Culture and Quality of Working Life of Employees**, European Journal of Experimental Biology, Pelagia Research Library, vol.(02), Issue(05), 2012.
239. Ali Zubair et al, **Employee's Participation in Decision Making and Manager's Encouragement of Creativity: the Mediating Role of Climate for Creativity and Change**. Journal of Service Science and Management, Vol(08), 2015,
240. Arif Hassan, **Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave**, Asian Academy of Management Journal, Vol (07) , Issue (02), 2002.
241. Ayesha Tabassum, **Interrelations Between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction In the Private Universities of Bangladesh**, European Journal of Business and Management, vol.(04), Issue(02), 2012, p: 80.
242. Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, **Developing Transformational Leadership: And Beyond**, Journal of European Industrial Training, Vol (14), Issue(05), 1992
243. Brikend Aziri, **job Satisfaction**: Aliterture Review, Management Research and Practice , Vol (03), Issue(04), 2011
244. Colquitt, J. A. **On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure**. Journal of Applied Psychology, Vol (86), Issue(04) .2001
245. Daniel P. Skarlicki et Robert Folger, **Retaliation in the Workplace: the Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice**, Journal of Applied Psychology ,USA : the American Psychological Association, Inc, Vol (82), Issue (03),1997.

- 246.** Dhaka et al, **Acomparative Analysis of Quality of Work Life Among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh**, World Journal of Social Sciences, Vol.(01), Issue(0 3),2010 .
- 247.** Fattah Nazem and Monir Sadat Entezari, **Prediction of Employee Quality of Work Life Based on The Leadership Styles (Transformational And Transactional) At The Ministry Of Education**, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol (04), Issue (04), 2014.
- 248.** Florence K. Muindi, **the Relationship Between Participation in Decision Making and job Satisfaction Among Academic Staff in The School of Business, University of Nairobi**, Journal of Human Resources Management Research, Vol, 2011.
- 249.** Gauri S. Rai, **Improving Quality of Working Life Among Nursing Home Staff: Is it really needed?**, International Journal of Caring Sciences, Vol (06) Issue (03), 2013.
- 250.** Hala Sabri, **Jordanian Managers, Leadership Styles in Comparison With the International Air Transport Association (IATA) and Prospects for Knowledge Management in Jordan**, USA: International Journal of Commerce And Management ,Vol (17), Issue (1/2), 2007.
- 251.** Helmiatin ,**The Implementation of Transformational Leadership and Quality of Work life toward Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol (05), Issue (05), 2014.
- 252.** Jason A. Colquitt et Donald E. Conlon ,**Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research** ,Journal of Applied Psychology, USA: the American Psychological Association, Vol. (86), Issue (03), 2001 ,
- 253.** Jason A. Colquitt, **Organizational Justice**. In .s.w.j.kozlowski (ed) the Oxford Handbook of Organizatiinal Psychology, Vol (1), USA: Oxford University Pres 2012.
- 254.** karl W. kuhnert and philip lewis, **Transactional and Transformational Leadership: Aconstructive Development Analysis** , Academy of Management Review, vol (12),Issue (04), 1987.
- 255.** kevin S.g roves michael A. la rocca ,**an Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, And Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility**. Journal of Business Ethics, Vol (03), Issue (04) , 2011.
- 256.** Kozlowski, S.W.J, Doherty, M.L, **Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected**, Journal of Applied Psychology, Vol (74), Issue(04), 1981.
- 257.** Laith Alqhiwi, **Organizational Justice and its Impact on Improvement the performance Efficiency of the Industrial Companies a Case Study of Jordanian Potash Company, Dirasat**, Administrative Sciences , Jordan: Zarqa University, 2015.
- 258.** Lawrence O. Amazue et al ,**Relationship Between Perceived Leadership Style, Organizational Justice and Work Alienation among Nigerian University Employees** , IOSR Journal of Business and Management ,Vol (18), Issue (04) , 2016 , .
- 259.** Lokanadha Reddy et Mohan Reddy, **Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions**, Asian Journal of Management Research, Online Open Access publishing platform for Management Research 2010.
- 260.** millissa F.Y. cheung and Chi-Sum wong, **Transformational Leadership ,Leader Support, and Employee Creativity**, Leadership & Organization Development Journal ,Vol (32)Issue (07), 2011.
- 261.** Muhammad Jawad et al, **Role of Organizational justice in Organizational Commitment With Moderating Effect of Employee Work Attitudes**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol (05), Issue (04), 2012.

262. Nanjundeswaraswamy et Swamy, **Literature Review on Quality of Work Life and leadership styles**. international journal of engineering research and applications (IJERA) vol (0 2), Issue(0 3), 2012.
263. Nanjundeswaraswamy and. Swamy , **Leadership Styles and Quality of Work Life in SME,** Management Science Letters, International Journal of Industrial Engineering Computations, 2015.
264. Nanjundeswaraswamy et Swamy, **Aliterature Review on Quality of Work Life And Leadership Styles,** International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA), Vol (0 2), Issue (03), 2012.
265. Rajnandini Pillai et al, **Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures** ,Journal of International Business Studies, Vol (30), Issue (04), 1999 .
266. Selda Tasdemir Afsar, **Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey,** International Journal of Social Sciences, Vol(03) Issue(04), 2014.
267. Seyed Mohammad Moghimi et al, **Studying the Relationship Between Organizational Justice and Employees Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province,** Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol (06), Issue (01), 2013.
268. Shefali Srivastava, Rooma Kanpur, **A study on Quality of Work Life: key elements et It's Implications,** Journal of Business and Management, Vol (16), Issue(0 3), 2014 ,
269. Somaye kokabi Saghi et al. **The Surveying the Impact of Organizational Justice on Quality of Work Life of Administrative Units in Azad University of Mashhad,** International Journal of Economy, Management and Social Sciences ,Vol (3), Issue (9), 2014.
270. Soren Ventegodt, et al , **Scientific Research in The Quality of Working- Life (QWL):Ggeneric Measuring of The Global Working Life Quality With The SE QWL Questionnaire,** Int J Disabil Hum Dev, Vol (07), Issue(02) 2008.
271. Surya Kumar and N.Shani, **A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited,** International Journal of Management, Vol (04) Issue , (01) 2013,p: 02.
272. Swamy, et al . **Quality of Work Life: Scale Development and Validation.** International Journal of Caring Sciences. Vol (08), Issue(02), . 2015..
273. T. S. Nanjundeswaraswamy et R. Swamy, **Review of literature on Quality of Work Life,** International Journal for Quality Research, Vol (07) Issue (02), 2013.
274. thomas w. miller & Jean.m. miller,– **educational leadership in the new millennium:** a vision for 2020 , international journal of leadership in education :theory and practice, ,2001 vol (04), No (02)
275. Timothy A. Judge and Jason A. Colquitt. **Organizational Justice and Stress:** the mediating role of work–family conflict, journal of applied psychology , USA: the american psychological association, vol (89), Issue (03) , 2004 ,P 395.
276. Travis Eryn Media, Demand, **look at the penefits of transactional leadership style 2014** , <http://smallbusiness.chron.com/look-benefits-transactional-leadership-style-15346.html>
277. Vincent Rousseau et Salwa Salek, Caroline Aube, **Distributive Justice, Procedural Justice, and Psychological Distress:** The Moderating Effect of Coworker Support and Work Autonomy, Journal of Occupational Health Psychology ,U. S .A: American Psychological Association Vol. (14), No.,(03), 2009.
278. Wai-Kwan Lau ,**Employee's Participation:** A Critical Success Factor for Justice Perception under Different Leadership Styles ,Journal of Management Policies and Practices,

USA: Published by American Research Institute for Policy Development, Vol (0 2), Issue (04), 2014 .

279. Yaser Mansour Almansour, **The Mediating Role of Organizational Justice Components in the Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction**, Global Journal of Management and Business Research, Vol (12) Issue (20), 2012.

280. Zoran Sušanj et Ana Jakopec , **Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment**, Psychological Topics , Vol (21),Issue(03),.2012

-4- الملتقيات العلمية

281. Torsten J. Holstad et al, **Transformational Leadership and Follower Wellbeing: Organizational Justice as a Mediator**, Presentation at the 3rd IWP International Conference on Work, Wellbeing and Performance Sheffield, June 27 th, 2012.

282. Wai Kwan (Elaine) Lau , **The Effects of Leadership Style and Employee'S Participation on Perceived Justice**Paper presented at the **International Academy of Business and Economics Conference Las Vegas, NV**, MANAGEMENT FACULTY RESEARCH ,MANAGEMENT, MARKETING AND MIS, Marshall University Marshall Digital Scholar, 2010 :

ثالثا: المواقع الإلكترونية

283. <http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article449> تم الإطلاع عليه في 2018/03/01 على الساعة 23:03

<http://www.spe.dz/index.php/ar/engagement-de-spe> تم الإطلاع عليه في 2018/03/01 على الساعة 23:03

284. <http://www.spe.dz/index.php/ar/formation> تم الإطلاع عليه في 2018/03/01 على الساعة 23:03

285. <http://www.spe.dz/index.php/ar/hygiene-securite-et-environnement> تم الإطلاع عليه في 2018/03/01 على الساعة 23:03

23:03

الله حقيق

جامعة زيان محاور – اللجنة –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم إستبانة

سعادة الدكتور(ة):

تسعى الطالبة للقيام بدراسة تهدف من خلالها إلى معرفة أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، في علوم التسيير تخصص: إدارة المنظمات، بجامعة زيان عاشور بالجلفة، ولجمع البيانات الميدانية اللازمة، لإجراء الدراسة ميدانية، تم تطوير هذا الاستبانة بناء على الدراسات السابقة، وبما أنكم تتمتعون بخبرة وكفاء في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يسرنا أن نضعها بين أيديكم من أجل الإطلاع عليها وتحكيمها، من حيث وضوح العبارات وملاءمتها للبعد الذي تنتمي إليه، ولكم الحرية في إبداء رأيكم حول الإستبانة بشكل عام.

كما نحيطكم علما:

§ بأننا سنعتمد على مقياس ليكرت الحماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

§ تجدون رفقة الاستبانة أنموذج الدراسة المعتمد.

الطالبة: قهيري فاطنة

0783010670

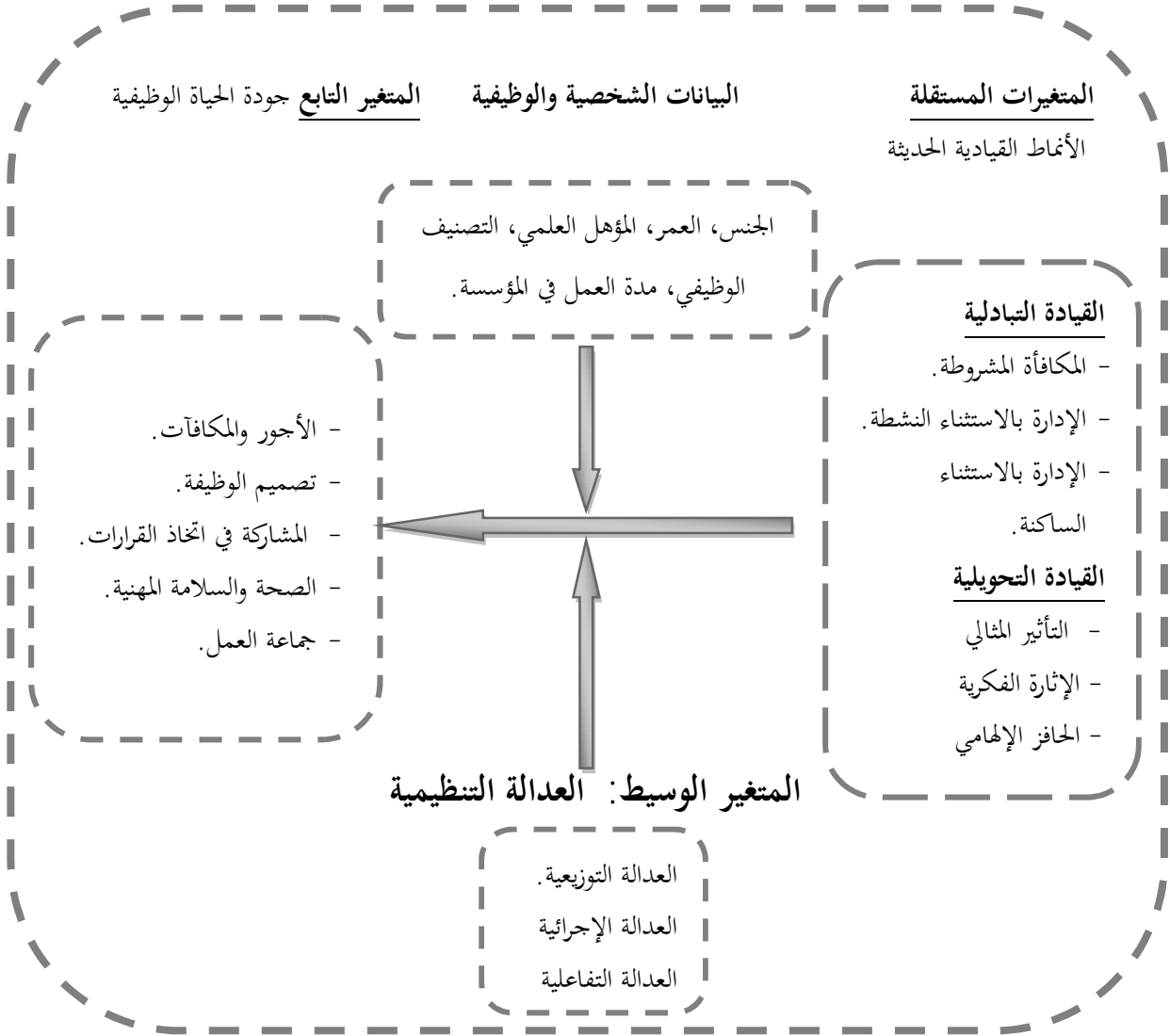
Guehiri.fatna@gmail.com

معلومات خاصة بالمحكم

- § الاسم:
- § اللقب:
- § المؤهل العلمي:
- § التخصص:
- § جهة العمل:

رأي المحكم النهائي في الاستبانة

أنموذج الدراسة



الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- § الجنس: ذكر أنثى
- § العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة
- § المؤهل العلمي: دون الجامعي جامعي
- دراسات عليا
- § التصنيف الوظيفي: إطار سامي إطار
- عون تنفيذ عون تحكم
- § مدة العمل في المؤسسة: أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة
- من 21 إلى 30 سنة أكثر من 30 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية - المتغير التابع

اقتراح التعديلات	درجة التناسب		درجة الوضوح		الفقرة كما سترد في الاستبيان	الأجور والمكافآت
	لا	نعم	لا	نعم		
					1. الأجر الذي أتقاضاه يرتكز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على جميع الموظفين.	
					2. راتي الذي أتقاضاه يتساوى مع رواتب الوظائف المشابهة لوظيفتي داخل المنظمة.	
					3. راتي الذي أتقاضاه يتساوى مع رواتب الوظائف المشابهة المشابهة لوظيفتي خارج المنظمة.	
					4. الراتب الذي أحصل عليه يساعدني على مواجهة كافة متطلبات الحياة المختلفة والالتزامات المتعددة.	
					5. تتناسب المكافآت التي أحصل عليها مع العمل الذي أقوم به.	

الفقرة كما سترد في الاستبيان	درجة الوضوح		درجة التناسب		اقتراح التعديلات
	لا	نعم	لا	نعم	
6. تتميز وظيفتي بالتنوع في المهام والواجبات.					
7. أشعر بالاستقلالية والحرية في أداء وظيفتي					
8. مؤهلاتي وكفاءتي تتوافق مع وظيفتي.					
9. تتيح لي وظيفتي تكوين علاقات مع زملائي من داخل المنظمة وخارجها.					
10. تتميز وظيفتي بالتنوع في المهام والواجبات.					
11. أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي					
12. أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص القسم الذي أعمل به					
13. لدي السلطة الكافية لإنجاز وظيفتي					
14. يشجعني رئيسي المباشر في إبداء وجهة نظري فيما يتعلق بمشكلات العمل					
15. توجد شفافية في كيفية صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.					
16. التجهيزات المادية لبيئة العمل (إضاءة، تكييف، تهوية، ضوضاء..) مناسبة.					
17. إجراءات الصيانة للألات والأجهزة دورية					
18. كفاية فترات الراحة أثناء العمل					
19. أشعر بالاطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل					
20. أشعر بالأهمية في مكان عملي					
21. تتوفر علاقات جيدة بيني وبين زملائي					
22. تتوفر علاقات جيدة بيني وبين رئيسي المباشر في العمل					
23. أتقيد بتعليمات وإرشادات الصحة والسلامة المهنية					
24. أستخدم وسائل الصحة والسلامة المهنية بالشكل الصحيح.					

اقترح التعديلات	درجة التناسب		درجة الوضوح		الفقرة كما سترد في الاستبيان	
	لا	نعم	لا	نعم		
					25. جماعة عملي منسجمة ومتفقة في الميول والقيم والاتجاهات	جماعة العمل
					26. قيم ومبادئ وأهداف جماعة عملي تتفق مع قيم ومبادئ وأهداف الإدارة.	
					27. جماعة عملي تلبى لي الحاجات الاجتماعية والنفسية	
					28. لدى أعضاء جماعة عملي خبرات مختلفة	
					29. تفضل جماعة عملي العمل الجماعي خاصة في اتخاذ القرارات.	
					30. أتقيد بتعليمات وإرشادات الصحة والسلامة المهنية	
					31. أستخدم وسائل الصحة والسلامة المهنية بالشكل الصحيح.	

المحور الثاني: الأنماط القيادية الحديثة - المتغيرات المستقلة

أولاً: القيادة التبادلية

					32. يعبر رئيسي المباشر عن رضاه عندما أنجز ما توقع مني إنجازه.	المكافأة المشروطة
					33. يخبرني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند قيامي بما يجب عليا إنجازه.	
					34. يستخدم رئيسي المباشر العقوبات إذا لم يحقق أدائي المعايير المطلوبة.	
					35. رئيسي المباشر يعترف بإنجازاتي ويكافئني.	
					36. يناقش رئيسي المباشر فكرة المكافأة المشروطة مع المرؤوسين.	الإدارة بالاستثناء المشطة
					37. رئيسي المباشر يحدد المعايير المطلوبة للعمل	
					38. رئيسي المباشر يراقب عملي باستمرار.	
					39. يتدخل رئيس المباشر ليضمن أن معايير العمل توافق المعايير المطلوبة.	
					40. يقوم رئيسي المباشر باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات.	

اقترح التعديلات	درجة التناسب		درجة الوضوح		الفقرة كما ستورد في الاستبيان	
	لا	نعم	لا	نعم		
					41. رئيسي المباشر لا يراقب عملي باستمرار.	الإدارة بالاستشارة الساكنة
					42. لا يتدخل رئيسي إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير	
					43. في حالة عدم تطابق النتائج مع المعايير المطلوبة	
					44. يقوم رئيسي بتطبيق الإجراءات الملائم كالإنذار أو النقل	
					45. يقوم رئيسي المباشر ببعض الأفعال التصحيحية لمواجهة أي انحرافات واضحة عن الأداء ضمن المعايير المحددة.	
ثانيا: القيادة التبادلية						
					46. يعتبر رئيسي المباشر قدوة في العمل	التأثير المثالي
					47. رئيسي المباشر يتجاوز مصالحه الشخصية من أجل المصلحة العامة.	
					48. يعتبر رئيسي المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به.	
					49. يتصرف رئيسي المباشر بكل قوة وثقة تجعله مصدر إعجاب وقدوة لي.	
					50. رئيسي المباشر فاعل في تمثيل الآخرين في الإدارة العليا.	
					51. يشجعي رئيسي المباشر في طرح الأفكار الجديدة والمبدعة في حل مشاكل العمل.	الاستشارة الفكرية
					52. يشجعي رئيسي المباشر في طرح أفكاره وآرائه حتى ولو اختلفت عن أفكاره.	
					53. لا يسمح رئيسي المباشر بتوجيه النقد العلني للأفكار (لأفكاره) في حالة الإخفاق	
					54. يقترح رئيسي المباشر طرق وأفكار جديدة لإنجاز العمل.	
					55. يشجعي رئيسي المباشر في طرح ال أفكار الجديدة والمبدعة في حل مشاكل العمل.	

اقترح التعديلات	درجة التناسب		درجة الوضوح		الفقرة كما سترد في الاستبيان	
	لا	نعم	لا	نعم		
					56. يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس للعمل.	الحافز الإلهامي
					57. يوضح لي رئيسي المباشر توقعاته العالية مني في الأداء	
					58. يجعلني رئيسي المباشر أتحمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل	
					59. يحفزني رئيسي المباشر على دراسة بدائل مختلفة للعمل.	
					60. يشركني رئيسي المباشر في وضع الأهداف ويشجعني على العمل الجماعي ..	
					61. يستمع رئيسي المباشر لمومني واحتياجاتي ويقدم لي الدعم والاهتمام	الاعتبارات الفردية
					62. يعتبرني رئيسي المباشر فرد مميز لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة.	
					63. يساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي.	
					64. يشجعني رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي.	

المحور الثالث: العدالة التنظيمية (المتغير الوسيط)

					65. أتحصل على المكافآت بناء على مساهمتي في العمل.	العدالة التوزيعية
					66. اشعر بعدالة الأجر.	
					67. لدى الفرصة في الحصول على المكافآت بغض النظر عن خصائصي الفردية.	
					68. تكون لي الأولوية في حالة زيادة راتب أو مكافأة في حالة ما إذا كانت لدي التزامات عائلية واجتماعية مؤكدة	

اقترح التعديلات	درجة التناسب		درجة الوضوح		الفقرة كما ستورد في الاستبيان	
	لا	نعم	لا	نعم		
					69. لدي الفرصة للمطالبة بتغيير أو تعديل القرارات التي تخص عملي في حال ما إذا كان لدي مبررات مقنعة.	العدالة الإجرائية
					70. يتم اتخاذ القرارات الإدارية وفقا للمعايير الأخلاقية.	
					71. يتم استشارتي في حالة اتخاذ القرارات التي تخص عملي.	
					72. أتجاوز مصالح الشخصية لكي لا أؤثر على مجريات عملية اتخاذ القرار.	
					73. يتم اتخاذ القرارات التي تخص عملي بناء على معلومات صحيحة وسليمة ومنطقية.	
					74. يتم تطبيق جميع القوانين واللوائح على جميع العمال (الموظفين).	
					75. يشرح لي رئيسي المباشر أسباب القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها.	العدالة التفاعلية
					76. يتم تطبيق جميع الإجراءات وتنفيذ القرارات بكل مصداقية.	
					77. عندما يتخذ رئيسي المباشر أي قرار يخص عملي يتعامل مع بكل أدب ولباقة.	
					78. يتعامل معي رئيسي المباشر بكل أدب وتقدير.	

أولاً: قائمة المحكمين من الجامعات العربية

الرقم	اسم المحكم	المؤهل العلمي والتخصص	جهة العمل	الدولة
1.	عطا الله بشير النويقة	دكتوراه إدارة أعمال / سلوك تنظيمي وموارد بشرية	جامعة الطائف	السعودية.
2.	علي اوسو خيرى	دكتوراه إدارة الأعمال، تسويق	جامعة بوليتكنيك دهوك	إقليم كردستان العراق
3.	علي فلاح الزعبي	دكتوراه التسويق الاستراتيجي	جامعة عمان العربية	الأردن

ثانياً: قائمة المحكمين من الجامعات الجزائرية

الرقم	اسم المحكم	المؤهل العلمي والتخصص	جهة العمل
1.	أبو بكر بوسالم	دكتوراه إدارة الأعمال	المركز الجامعي بميلة
2.	أحمد دروم	دكتوراه إدارة الأعمال	جامعة الجلفة
3.	أمينة قهواجي	دكتوراه تسيير المنظمات	جامعة بومرداس
4.	الحاج عرابة	أستاذ التعليم العالي / علوم تسيير	جامعة ورقلة
5.	طارق هنرشى	دكتوراه إدارة الأعمال والتسويق	جامعة الجلفة
6.	علي الصولي	دكتوراه علوم التسيير	جامعة الجلفة
7.	علي دحماني	دكتوراه علوم التسيير	جامعة الشلف
8.	قويدر عياش	دكتوراه تحليل اقتصادي	جامعة الاغواط
9.	لخضر مداح	دكتوراه إدارة الأعمال والتسويق	جامعة الجلفة
10.	محمد السعيد جوال	دكتوراه إدارة الأعمال والتسويق	جامعة الجلفة
11.	مراد علة	أستاذ التعليم العالي في إدارة الأعمال	جامعة الجلفة

ثالثاً: قائمة المحكمين المهنيين من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة

الرقم	اسم المحكم	المؤهل العلمي والتخصص	التصنيف الوظيفي	الرتبة الوظيفية	مدة العمل بالمؤسسة
1.	خديجة إبراهيمي	ليسانس حقوق	إطار	مسئولة التكوين	10 سنوات

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان محفور - الجلفة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبانة

تحية طيبة وبعد ,,,,,,

..... السادة والسيدات موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة

تسعى الطالبة للقيام بدراسة تهدف من خلالها إلى معرفة "أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، ولتحقيق ذلك تم تصميم هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال عملكم، فالرجاء تكريمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل اهتمام وعدم ترك أي منها، علماً أن الإجابات على درجة عالية من السرية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

لكم منا تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة.

شاكرين تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي.

الطالبة: فهيري فاطنة

0783010670

Guehiri.fatna@gmail.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> من 18 إلى 30 سنة <input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل <input type="checkbox"/> تقني <input type="checkbox"/> تقني سامي <input type="checkbox"/> ليسانس <input type="checkbox"/> مهندس <input type="checkbox"/> دراسات عليا
التصنيف الوظيفي	<input type="checkbox"/> إطار <input type="checkbox"/> عون تحكم <input type="checkbox"/> عون تنفيذ
مدة العمل في المؤسسة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الفقرات المشككة الاستبيان

يرجى منك سيدي (ة) التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع (X) في الخانة المناسبة مع العلم أن كل سؤال يقبل إجابة واحدة فقط

رقم الفقرة	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يعبر رئيسي المباشر عن رضاه عندما أنجز ما توقع مني إنجازة.					
2.	يعلمني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند القيام بأعمال إضافية.					
3.	يقوم رئيسي المباشر بتوجيهي وإرشادي في حالة عدم توافق أدائي المنجز مع الأداء المطلوب.					
4.	يكافئني رئيسي المباشر عندما يفوق أدائي المنجز كل المعايير.					

رقم الفقرة	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5.	يحدد رئيسي المباشر المعايير المطلوبة للعمل.					
6.	يراقب رئيسي المباشر عملي باستمرار.					
7.	يقوم رئيسي المباشر باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء البسيطة حال وقوعها.					
8.	يقوم رئيسي المباشر باتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الأخطاء.					
9.	يجوز رئيسي المباشر على احترامي وثقتي.					
10.	يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية من أجل المصلحة العامة.					
11.	يعد رئيسي المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به.					
12.	رئيسي المباشر فاعل في تمثيلنا في الإدارة العليا.					
13.	يشجعي رئيسي المباشر على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة لحل مشاكل العمل.					
14.	يعطيني رئيسي المباشر رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل عليا.					
15.	يستمع رئيسي المباشر لآرائني واقتراحاتي حتى ولو اختلفت عن آرائه.					
16.	يقترح رئيسي المباشر دائما علي طرقا جديدة لإنجاز العمل.					
17.	يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس في العمل.					
18.	يوضح لي رئيسي المباشر توقعاته العالية مني في الأداء.					

رقم الفقرة	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19.	يجعلني رئيسي المباشر أحمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل					
20.	يحفزني رئيسي المباشر على دراسة حلول مختلفة لمشاكل العمل.					
21.	يستمع رئيسي لمشاكلي واحتياجاتي ويقدم لي الدعم					
22.	يعتبرني رئيسي المباشر فرد مميز لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة.					
23.	يساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي.					
24.	يشجعني رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي					
25.	يرتكز الأجر الذي أتقاضاه على أسس ثابتة وموضوعية تسري على جميع الموظفين					
26.	يتوافق الأجر الذي أتقاضاه مع أجور الوظائف المشابهة لوظيفتي خارج المؤسسة.					
27.	يتلاءم الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات الحياة.					
28.	تتناسب المكافآت التي أتقاضاها مع الجهد الذي أبذله.					
29.	أقوم بمهام وواجبات متنوعة					
30.	أقوم بأداء مهامي وواجباتي بكل حرية					
31.	تتوافق كفاءتي ومؤهلاتي مع وظيفتي					

رقم الفقرة	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
32.	تتيح لي وظيفتي تكوين علاقات داخل المؤسسة وخارجها.					
33.	أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي.					
34.	لدي سلطة اتخاذ القرار في حدود وظيفتي.					
35.	أساهم في تقديم الاقتراحات لتطوير مؤسستي.					
36.	توجد شفافية في كيفية صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.					
37.	تتوفر بيئة العمل على مختلف التجهيزات المادية (إضاءة، تكييف، تهوية...) المناسبة للعمل.					
38.	تتم صيانة الآلات والأجهزة في مكان العمل بصفة دورية.					
39.	أشعر بالاطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل					
40.	يتم تخصيص فترات راحة كافية أثناء العمل					
41.	تتفق جماعة عملي في القيم والاتجاهات.					
42.	تتفق جماعة عملي في مبادئها وأهدافها مع الإدارة.					
43.	تلي جماعة عملي حاجاتي الاجتماعية والنفسية.					
44.	تمتلك جماعة عملي خبرات مختلفة.					
45.	أتحمل أعباء وظيفية عادلة مقارنة بزملائي في الوظائف المشابهة.					
46.	يتميز نظام الترقية في مؤسستي بالعدالة.					

رقم الفقرة	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
47.	احصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي مثل (الدورات التدريبية، بعثات...)					
48.	توفر لي مؤسستي امتيازات مماثلة في مؤسسات أخرى.					
49.	لدي الفرصة للمطالبة بتغيير أو تعديل القرارات التي تخص وظيفتي.					
50.	تم استشارتي في حالة اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي.					
51.	يتم اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي بناء على معلومات كافية.					
52.	يتم تطبيق جميع القوانين واللوائح على جميع الموظفين.					
53.	يراعي رئيسي المباشر ظروف الشخصية عندما يتخذ أي قرار يخص وظيفتي.					
54.	يشرح لي رئيسي المباشر أسباب القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها.					
55.	يتعامل رئيسي المباشر معي بكل أدب واحترام عندما يعلمني بأي قرار يخص وظيفتي.					
56.	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة في حل النزاعات في المجموعة.					

نتائج التوزيع الطبيعي

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة التبادلية	0.064	150	0.200*	0.984	150	0.079
القيادة التحويلية	0.065	150	0.200*	0.984	150	0.074
الأنماط القيادية الحديثة	0.068	150	0.090	0.986	150	0.129
جودة الحياة الوظيفية	0.052	150	0.200*	0.991	150	0.434
العدالة التنظيمية	0.050	150	0.200*	0.983	150	0.054
الكل	0.056	150	0.200*	0.991	150	0.441

a. Lilliefors Significance Correction
*. This is a lower bound of the true significance.

الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع الأبعاد التابعة لها

Correlations

	يعبر رئيسي المباشر عن رضاه عندما أنجز ما توقع مني إنجازه	يعلمني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند القيام بأعمال إضافية.	يقوم رئيسي المباشر بتوجيهي وإرشادي في حالة عدم توافق أدائي المنجز مع الأداء المطلوب.	يكافئني رئيسي المباشر عندما يفوق أدائي المنجز كل المعايير	المكافأة المشروطة		
Spearman's rho	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 150	,611** ,000 150	,450** ,000 150	,461** ,000 150	,778** ,000 150	
	يعلمني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند القيام بأعمال إضافية.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,611** ,000 150	1,000 ,000 150	,505** ,000 150	,619** ,000 150	,882** ,000 150
	يقوم رئيسي المباشر بتوجيهي وإرشادي في حالة عدم توافق أدائي المنجز مع الأداء المطلوب.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,450** ,000 150	,505** ,000 150	1,000 ,000 150	,367** ,000 150	,678** ,000 150
	يكافئني رئيسي المباشر عندما يفوق أدائي المنجز كل المعايير	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,461** ,000 150	,619** ,000 150	,367** ,000 150	1,000 ,000 150	,801** ,000 150
	المكافأة المشروطة	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,778** ,000 150	,882** ,000 150	,678** ,000 150	,801** ,000 150	1,000 ,000 150

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

Correlations

	يحدد رئيسي المباشر المعايير المطلوبة للعمل	يراقب رئيسي المباشر عملي باستمرار	يقوم رئيسي المباشر باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء البسيطة حال وقوعها.	يقوم رئيسي المباشر باتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الأخطاء	الإدارة بالاستثناء		
Spearman's rho	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 150	,559** ,000 150	,612** ,000 150	,453** ,000 150	,814** ,000 150	
	يراقب رئيسي المباشر عملي باستمرار	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,559** ,000 150	1,000 ,000 150	,646** ,000 150	,483** ,000 150	,793** ,000 150
	يقوم رئيسي المباشر باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء البسيطة حال وقوعها.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,612** ,000 150	,646** ,000 150	1,000 ,000 150	,601** ,000 150	,822** ,000 150
	يقوم رئيسي المباشر باتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الأخطاء	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,453** ,000 150	,483** ,000 150	,601** ,000 150	1,000 ,000 150	,758** ,000 150
	الإدارة بالاستثناء	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,814** ,000	,793** ,000	,822** ,000	,758** ,000	1,000

	N	150	150	150	150	150
--	---	-----	-----	-----	-----	-----

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

Correlations

		يحوز رئيسي المباشر على احترامي وتقني	يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية من اجل المصلحة العامة	يعد رئيسي المباشر نموذج اخلاقي يقتدى به	رئيسي المباشر فاعل في تمثيلنا في الإدارة العليا	التأثير المثالي
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,616**	,673**	,566**	,804**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150
	Correlation Coefficient	,616**	1,000	,621**	,654**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150
	Correlation Coefficient	,673**	,621**	1,000	,688**	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	150	150	150	150	150
	Correlation Coefficient	,566**	,654**	,688**	1,000	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150	150
	Correlation Coefficient	,804**	,869**	,854**	,858**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	150	150	150	150	150

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

Correlations

		يشجعني رئيسي المباشر على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة لحل مشاكل العمل.	يعطيني رئيسي المباشر رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل عليا	يستمتع رئيسي المباشر لأرائي واقتراحاتي حتى ولو اختلفت عن آرائه	يقترح رئيسي المباشر دائما علي طرقا جديدة لإنجاز العمل	الاستشارة الفكرية
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,696**	,617**	,634**	,868**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150
	Correlation Coefficient	,696**	1,000	,599**	,537**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150
	Correlation Coefficient	,617**	,599**	1,000	,711**	,871**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	150	150	150	150	150
	Correlation Coefficient	,634**	,537**	,711**	1,000	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150	150
	Correlation Coefficient	,868**	,804**	,871**	,824**	1,000
	Sig. (2-tailed)					

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	150	150	150	150	150

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

Correlations

		يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس في العمل	يوضح لي رئيسي المباشر توقعاته العالية مني في الأداء	يجعلني رئيسي المباشر أتحمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل	يحفزني رئيسي المباشر على دراسة حلول مختلفة لمشاكل العمل	الحافز الإلهامي	
Spearman's rho	يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس في العمل	Correlation Coefficient	1,000	,801**	,786**	,728**	,905**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	يوضح لي رئيسي المباشر توقعاته العالية مني في الأداء	Correlation Coefficient	,801**	1,000	,777**	,758**	,901**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	
	يجعلني رئيسي المباشر أتحمس وأفكر في المستقبل بتفاؤل	Correlation Coefficient	,786**	,777**	1,000	,845**	,925**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150
	يحفزني رئيسي المباشر على دراسة حلول مختلفة لمشاكل العمل	Correlation Coefficient	,728**	,758**	,845**	1,000	,909**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150
	الحافز الإلهامي	Correlation Coefficient	,905**	,901**	,925**	,909**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150	150	150

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

Correlations

		يستمتع رئيسي المباشر لمشاكلي واحتياجاتي ويقدم لي الدعم	يعتبرني رئيسي المباشر فرد مميز لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة	يساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي	يشجعني رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي	الاعتبارات الفردية	
Spearman's rho	يستمتع رئيسي المباشر لمشاكلي واحتياجاتي ويقدم لي الدعم	Correlation Coefficient	1,000	,733**	,670**	,623**	,854**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	يعتبرني رئيسي المباشر فرد مميز لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة	Correlation Coefficient	,733**	1,000	,672**	,606**	,848**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	
	يساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي	Correlation Coefficient	,670**	,672**	1,000	,832**	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150
	يشجعني رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي	Correlation Coefficient	,623**	,606**	,832**	1,000	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150
	الإعتبارات الفردية	Correlation Coefficient	,854**	,848**	,907**	,874**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150	150	150

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

Correlations

		يرتكز الأجر الذي أقاضي على أسس ثابتة وموضوعية تسري على جميع الموظفين	يتوافق الأجر الذي أقاضي مع أجور الوظائف المشابهة لوظيفتي خارج المؤسسة.	يتلاءم الأجر الذي أقاضي مع متطلبات الحياة	تناسب المكافآت التي أقاضيها مع الجهد الذي أبذله	الأجور والمكافآت	
Spearman's rho	يرتكز الأجر الذي أقضاه على أسس ثابتة وموضوعية تسري على جميع	Correlation Coefficient	1,000	,727**	,548**	,516**	,788**
	ثابتة وموضوعية تسري على جميع	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000

الموظفين	N	150	150	150	150	150
يتوافق الأجر الذي أتقاضاه مع أجور الوظائف المشابهة لوظيفتي خارج المؤسسة.	Correlation Coefficient	,727**	1,000	,694**	,629**	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150
يتلاءم الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات الحياة	Correlation Coefficient	,548**	,694**	1,000	,676**	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	150	150	150	150	150
تناسب المكافآت التي أتقاضاها مع الجهد الذي ابذله	Correlation Coefficient	,516**	,629**	,676**	1,000	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150	150
الأجور والمكافآت	Correlation Coefficient	,788**	,874**	,864**	,845**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	150	150	150	150	150

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

Correlations

		أقوم بمهام وواجبات متنوعة	أقوم بأداء مهامي وواجباتي بكل حرية	تتوافق كفاءتي ومؤهلاتي مع وظيفتي	تتيح لي وظيفتي تكوين علاقات داخل المؤسسة وخارجها	تصميم الوظيفة
Spearman's rho	أقوم بمهام وواجبات متنوعة	Correlation Coefficient	1,000	,571**	,441**	,387**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150
	أقوم بأداء مهامي وواجباتي بكل حرية	Correlation Coefficient	,571**	1,000	,542**	,675**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150
	تتوافق كفاءتي ومؤهلاتي مع وظيفتي	Correlation Coefficient	,441**	,542**	1,000	,589**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150
	تتيح لي وظيفتي تكوين علاقات داخل المؤسسة وخارجها	Correlation Coefficient	,387**	,675**	,589**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150
	تصميم الوظيفة	Correlation Coefficient	,614**	,810**	,846**	,807**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150

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

Correlations

		أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي	لدي سلطة اتخاذ القرار في حدود وظيفتي	أساهم في تقديم الاقتراحات لتطوير مؤسستي	توجد شفافية في كيفية صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية	المشاركة في اتخاذ القرارات
Spearman's rho	أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي	Correlation Coefficient	1,000	,847**	,612**	,574**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150
	لدي سلطة اتخاذ القرار في حدود وظيفتي	Correlation Coefficient	,847**	1,000	,681**	,625**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150
	أساهم في تقديم الاقتراحات لتطوير مؤسستي	Correlation Coefficient	,612**	,681**	1,000	,785**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150
	توجد شفافية في كيفية صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية	Correlation Coefficient	,574**	,625**	,785**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150
	المشاركة في اتخاذ القرارات	Correlation Coefficient	,865**	,887**	,869**	,857**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

	N	150	150	150	150	150
--	---	-----	-----	-----	-----	-----

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

Correlations

		تتوفر بيئة العمل على مختلف التجهيزات المادية (إضاءة، تكييف، تهوية، ...) المناسبة للعمل	تتم صيانة الآلات والأجهزة في مكان العمل بصفة دورية	أشعر بالاطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل	يتم تخصيص فترات راحة كافية أثناء العمل	الصحة والسلامة المهنية	
Spearman's rho	تتوفر بيئة العمل على مختلف التجهيزات المادية (إضاءة، تكييف، تهوية، ...) المناسبة للعمل	Correlation Coefficient	1,000	,668**	,606**	,498**	,847**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	تتم صيانة الآلات والأجهزة في مكان العمل بصفة دورية	Correlation Coefficient	,668**	1,000	,476**	,448**	,787**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	أشعر بالاطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل	Correlation Coefficient	,606**	,476**	1,000	,549**	,766**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	يتم تخصيص فترات راحة كافية أثناء العمل	Correlation Coefficient	,498**	,448**	,549**	1,000	,792**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	150	150	150	150	150
	الصحة والسلامة المهنية	Correlation Coefficient	,847**	,787**	,766**	,792**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	150	150	150	150	150

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

Correlations

		تتفق جماعة عملي في القيم والاتجاهات	تتفق جماعة عملي في مبادئها وأهدافها مع الإدارة	تتبع جماعة عملي حاجاتي الاجتماعية والنفسية	تمتلك جماعة عملي خبرات مختلفة	جماعة العمل	
Spearman's rho	تتفق جماعة عملي في القيم والاتجاهات	Correlation Coefficient	1,000	,910**	,786**	,602**	,903**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	تتفق جماعة عملي في مبادئها وأهدافها مع الإدارة	Correlation Coefficient	,910**	1,000	,816**	,660**	,929**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	تتبع جماعة عملي حاجاتي الاجتماعية والنفسية	Correlation Coefficient	,786**	,816**	1,000	,749**	,912**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	تمتلك جماعة عملي خبرات مختلفة	Correlation Coefficient	,602**	,660**	,749**	1,000	,823**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	150	150	150	150	150
	جماعة العمل	Correlation Coefficient	,903**	,929**	,912**	,823**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	150	150	150	150	150

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

Correlations

		أتحمل أعباء وظيفية عادلة مقارنة بزملائي في الوظائف المشابهة	يتميز نظام الترقي في مؤسستي بالعدالة	أحصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي مثل (الدورات التدريبية، بعثات....)	توفر لي مؤسستي امتيازات مماثلة في مؤسسات أخرى	العدالة التوزيعية	
Spearman's rho	أتحمل أعباء وظيفية عادلة مقارنة بزملائي في الوظائف المشابهة	Correlation Coefficient	1,000	,621**	,611**	,524**	,800**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000

	N	150	150	150	150	150
يتميز نظام الترقية في مؤسستي بالعدالة	Correlation Coefficient	,621**	1,000	,706**	,667**	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150
احصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي مثل (الدورات التدريبية، بعثات.....)	Correlation Coefficient	,611**	,706**	1,000	,841**	,905**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	150	150	150	150	150
توفر لي مؤسستي امتيازات مماثلة في مؤسسات أخرى	Correlation Coefficient	,524**	,667**	,841**	1,000	,861**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150	150
العدالة التوزيعية	Correlation Coefficient	,800**	,874**	,905**	,861**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	150	150	150	150	150

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

Correlations

		لدي الفرصة للمطالبة بتغيير أو تعديل القرارات التي تخص وظيفتي	تتم استشارتي في حالة اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي	يتم اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي بناء على معلومات كافية	يتم تطبيق جميع القوانين واللوائح على جميع الموظفين	العدالة الإجرائية	
Spearman's rho	لدي الفرصة للمطالبة بتغيير أو تعديل القرارات التي تخص وظيفتي	Correlation Coefficient	1,000	,834**	,573**	,476**	,859**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	تتم استشارتي في حالة اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي	Correlation Coefficient	,834**	1,000	,659**	,516**	,888**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	يتم اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي بناء على معلومات كافية	Correlation Coefficient	,573**	,659**	1,000	,708**	,845**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	يتم تطبيق جميع القوانين واللوائح على جميع الموظفين	Correlation Coefficient	,476**	,516**	,708**	1,000	,782**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
		N	150	150	150	150	150
العدالة الإجرائية		Correlation Coefficient	,859**	,888**	,845**	,782**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
		N	150	150	150	150	150

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

Correlations

		يراعي رئيسي المباشر ظروف الشخصية عندما يتخذ أي قرار يخص وظيفتي	يشرح لي رئيسي المباشر أسباب القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها	يتعامل رئيسي المباشر معي بكل أدب واحترام عندما يعلمني بأي قرار يخص وظيفتي	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة في حل النزاعات في المجموعة	العدالة التفاعلية	
Spearman's rho	يراعي رئيسي المباشر ظروف الشخصية عندما يتخذ أي قرار يخص وظيفتي	Correlation Coefficient	1,000	,834**	,585**	,680**	,908**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	يشرح لي رئيسي المباشر أسباب القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها	Correlation Coefficient	,834**	1,000	,593**	,709**	,910**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
		N	150	150	150	150	150
	يتعامل رئيسي المباشر معي بكل أدب واحترام عندما يعلمني بأي قرار يخص وظيفتي	Correlation Coefficient	,585**	,593**	1,000	,734**	,760**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
		N	150	150	150	150	150
النزاعات في المجموعة	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة في حل النزاعات في المجموعة	Correlation Coefficient	,680**	,709**	,734**	1,000	,868**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
		N	150	150	150	150	150

	N	150	150	150	150	150
العدالة التفاعلية	Correlation Coefficient	,908**	,910**	,760**	,868**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	150	150	150	150	150

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

الصدق البنائي للأبعاد والمحاور مع الإستبانة ككل

		الكل
القيادة التبادلية	Pearson Correlation	,838**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
الأنماط القيادية الحديثة	Pearson Correlation	,921**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
جودة الحياة الوظيفية	Pearson Correlation	,946**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
العدالة التنظيمية	Pearson Correlation	,808**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
المكافأة المشروطة	Pearson Correlation	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
الإدارة بالاستثناء	Pearson Correlation	,702**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
التأثير المثالي	Pearson Correlation	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
الإثارة الفكرية	Pearson Correlation	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
الحافز الإلهامي	Pearson Correlation	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
الاعتبارات الفردية	Pearson Correlation	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
الأجور والمكافآت	Pearson Correlation	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
تصميم الوظيفة	Pearson Correlation	,694**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
المشاركة في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
الصحة والسلامة المهنية	Pearson Correlation	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	150
جماعة العمل	Pearson Correlation	,795**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
العدالة التوزيعية	Pearson Correlation	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
العدالة الإجرائية	Pearson Correlation	,733**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
العدالة التفاعلية	Pearson Correlation	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	150
الكل	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	150

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

Cronbach's Alpha معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة باستخدام معامل

الحافز الإلهامي Reliability Statistics		الاستشارة الفكرية Reliability Statistics		التأثير المثالي Reliability Statistics		الإدارة بالاستثناء Reliability Statistics		المكافأة المشروطة Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,929	4	,871	4	,867	4	,829	4	,791	4
الصحة والسلامة المهنية Reliability Statistics		المشاركة في اتخاذ القرارات Reliability Statistics		تصميم الوظيفة Reliability Statistics		الأجور والمكافآت Reliability Statistics		الاعتبارات الفردية Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,815	4	,896	4	,796	4	,871	4	,895	4
القيادة التبادلية Reliability Statistics		العدالة التفاعلية Reliability Statistics		العدالة الإجرائية Reliability Statistics		العدالة التوزيعية Reliability Statistics		جماعة العمل Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,849	8	,904	4	,872	4	,867	4	,918	4
الإستبانة ككل Reliability Statistics		العدالة التنظيمية Reliability Statistics		جودة الحياة الوظيفية Reliability Statistics		الامتياز القيادية الحديثة Reliability Statistics		القيادة التحويلية Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,973	56	,926	12	,935	20	,959	24		
								Cronbach's Alpha	N of Items
								,954	16

خصائص العينة المدروسة

Statistics						
		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	التصنيف الوظيفي	مدة العمل في المؤسسة
N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	102	68,0	68,0	68,0
	أنثى	48	32,0	32,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 إلى 30 سنة	23	15,3	15,3	15,3
	من 31 إلى 40 سنة	73	48,7	48,7	64,0
	من 41 إلى 50 سنة	47	31,3	31,3	95,3
	أكثر من 50 سنة	7	4,7	4,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	11	7,3	7,3	7,3
	تقني	16	10,7	10,7	18,0
	تقني سامي	54	36,0	36,0	54,0
	ليسانس	25	16,7	16,7	70,7
	مهندس	37	24,7	24,7	95,3
	دراسات عليا	7	4,7	4,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

التصنيف الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	58	38,7	38,7	38,7
	عون تحكم	68	45,3	45,3	84,0
	عون تنفيذ	24	16,0	16,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

مدة العمل في المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	31	20,7	20,7	20,7
	من 5 إلى 10 سنوات	47	31,3	31,3	52,0
	من 11 إلى 15 سنة	33	22,0	22,0	74,0
	من 16 إلى 20 سنة	24	16,0	16,0	90,0
	أكثر من 20 سنة	15	10,0	10,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبانة وأبعادها ومحاورها

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يعبر رئيسي المباشر عن رضاه عندما أنجز ما توقع مني إنجازه	150	3,8600	1,12345
يعلمني رئيسي المباشر بالمكافآت التي سأحصل عليها عند القيام بأعمال إضافية.	150	3,2733	1,21455
يقوم رئيسي المباشر بتوجيهي وإرشادي في حالة عدم توافق أدائي المنجز مع الأداء المطلوب.	150	3,9533	,88490
يكافئني رئيسي المباشر عندما يفوق أدائي المنجز كل المعايير	150	3,2533	1,17688
يحدد رئيسي المباشر المعايير المطلوبة للعمل	150	3,7067	1,00700
يراقب رئيسي المباشر عملي باستمرار	150	3,9267	,92029

يقوم رئيسي المباشر باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء البسيطة حال وقوعها.	150	3,8600	,85161
يقوم رئيسي المباشر باتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الأخطاء	150	3,6733	,90855
يحوز رئيسي المباشر على احترامي وتقني	150	3,9000	,90302
يتجاوز رئيسي المباشر مصالحه الشخصية من أجل المصلحة العامة	150	3,5867	1,10025
يعد رئيسي المباشر نموذج أخلاقي يقتدى به	150	3,7133	,97854
رئيسي المباشر فاعل في تمثيلنا في الإدارة العليا	150	3,4733	1,10336
يشجعني رئيسي المباشر على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة لحل مشاكل العمل.	150	3,4400	1,06488
يعطيني رئيسي المباشر رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل عليا	150	3,7800	,94741
يستمتع رئيسي المباشر لأرائي واقتراحاتي حتى ولو اختلفت عن آرائه	150	3,4067	1,02385
يقترح رئيسي المباشر دائما علي طرقا جديدة لإنجاز العمل	150	3,5133	,94646
يعمل رئيسي المباشر على إثارة روح التحدي والحماس في العمل	150	3,4467	1,11450
يوضح لي رئيسي المباشر توقعاته العالية مني في الأداء	150	3,3800	1,02105
يجعلني رئيسي المباشر أتحمس وأفكر في المستقبل بتقاول	150	3,4200	1,02499
يحفزني رئيسي المباشر على دراسة حلول مختلفة لمشاكل العمل	150	3,4800	1,06007
يستمتع رئيسي المباشر لمشاكلي واحتياجاتي ويقدم لي الدعم	150	3,4600	1,08455
يعتبرني رئيسي المباشر فرد مميز لدي قدراتي وطموحاتي الخاصة	150	3,4333	1,03247
يساعدني رئيسي المباشر في اكتشاف مواطن القوة والضعف في أدائي	150	3,5333	1,06605
يشجعني رئيسي المباشر في تطوير مواطن القوة لدي	150	3,5133	1,05383
يرتكز الأجر الذي أتقاضاه على أسس ثابتة وموضوعية تسري على جميع الموظفين	150	3,7267	,96861
يتوافق الأجر الذي أتقاضاه مع أجور الوظائف المشابهة لوظيفتي خارج المؤسسة.	150	3,5200	1,02138
يتلاءم الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات الحياة	150	3,3467	1,18144
تتناسب المكافآت التي أتقاضاها مع الجهد الذي ابذله	150	3,1667	1,16675
أقوم بمهام وواجبات متنوعة	150	3,9667	,76340
أقوم بأداء مهماتي وواجباتي بكل حرية	150	3,8200	,82795
تتوافق كفاءتي ومؤهلاتي مع وظيفتي	150	3,6067	1,04205
تتيح لي وظيفتي تكوين علاقات داخل المؤسسة وخارجها	150	3,8333	,87021
أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي	150	3,3733	1,04622
لدي سلطة اتخاذ القرار في حدود وظيفتي	150	3,4000	,99664
أساهم في تقديم الاقتراحات لتطوير مؤسستي	150	3,4733	1,00800
توجد شفافية في كيفية صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية	150	3,4133	1,07558
تتوفر بيئة العمل على مختلف التجهيزات المادية (إضاءة، تكييف، تهوئة، ...) المناسبة للعمل	150	3,3000	1,14546
تتم صيانة الآلات والأجهزة في مكان العمل بصفة دورية	150	3,3733	1,01364
أشعر بالأطمئنان والاستقرار النفسي في مكان العمل	150	3,5933	,93476
يتم تخصيص فترات راحة كافية أثناء العمل	150	3,1067	1,17094
تتفق جماعة عملي في القيم والاتجاهات	150	3,7133	,92929
تتفق جماعة عملي في مبادئها وأهدافها مع الإدارة	150	3,6600	,96815
تلمي جماعة عملي حاجاتي الاجتماعية والنفسية	150	3,5933	,94901
تمتلك جماعة عملي خبرات مختلفة	150	3,7267	,91150
أتحمل أعباء وظيفية عادلة مقارنة بزملائي في الوظائف المشابهة	150	3,4400	1,24502
يتميز نظام الترقي في مؤسستي بالعدالة	150	3,2067	1,35754
احصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة بزملائي مثل (الدورات التدريبية، بعثات.....)	150	3,6400	1,18310
توفر لي مؤسستي امتيازات مماثلة في مؤسسات أخرى	150	3,7467	1,15385
لدي الفرصة للمطالبة بتغيير أو تعديل القرارات التي تخص وظيفتي	150	3,0933	1,21150
تتم استشارتي في حالة اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي	150	3,1733	1,14544
يتم اتخاذ القرارات التي تخص وظيفتي بناء على معلومات كافية	150	3,5533	1,01358
يتم تطبيق جميع القوانين واللوائح على جميع الموظفين	150	3,5733	1,12534
يراعي رئيسي المباشر ظروف الشخصيات عندما يتخذ أي قرار يخص وظيفتي	150	3,6067	1,03559
يشرح لي رئيسي المباشر أسباب القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها	150	3,5667	1,08323
يتعامل رئيسي المباشر معي بكل أدب واحترام عندما يعلمني بأي قرار يخص وظيفتي	150	4,0200	,88591
يتعامل رئيسي المباشر بعدالة في حل النزاعات في المجموعة	150	3,7733	,96340
القيادة التبادلية	150	3,6883	,71047
القيادة التحويلية	150	3,5300	,79654
الأنماط القيادية الحديثة	150	3,5828	,73892
جودة الحياة الوظيفية	150	3,5357	,67355
العدالة التنظيمية	150	3,5328	,83350
المكافأة المشروطة	150	3,5850	,86836
الإدارة بالإستثناء	150	3,7917	,75107
التأثير المثالي	150	3,6683	,86627
الإثارة الفكرية	150	3,5350	,84644
الحافز الإلهامي	150	3,4317	,95840
الإعتبارات الفردية	150	3,4850	,92424
الأجور والمكافآت	150	3,4400	,92444
تصميم الوظيفة	150	3,8067	,69463
المشاركة في اتخاذ القرارات	150	3,4150	,90108
الصحة والسلامة المهنية	150	3,3433	,85851
جماعة العمل	150	3,6733	,84193

العدالة التوزيعية	150	3,5083	1,04569
العدالة الإجرائية	150	3,3483	,95709
العدالة التفاعلية	150	3,7417	,87634
Valid N (listwise)	150		

نتائج فرضية الأثر المباشر

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة التبادلية ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,735 ^a	,541	,538	,45802

a. Predictors: (Constant), القيادة التبادلية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,549	1	36,549	174,226	,000 ^a
	Residual	31,047	148	,210		
	Total	67,597	149			

a. Predictors: (Constant), القيادة التبادلية

b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,965	,198			4,863	,000
	القيادة التبادلية	,697	,053	,735		13,199	,000

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإدارة بالاستثناء, المكافأة المشروطة	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,741 ^a	,549	,543	,45545	1,967

a. Predictors: (Constant), الإدارة بالاستثناء, المكافأة المشروطة

b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	37,104	2	18,552	89,438	,000 ^a
	Residual	30,492	147	,207		
	Total	67,597	149			

a. Predictors: (Constant), الإدارة بالاستثناء، المكافأة المشروطة
b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,036	,202		5,127	,000		
	المكافأة المشروطة	,420	,051	,541	8,243	,000	,711	1,406
	الإدارة بالاستثناء	,262	,059	,292	4,453	,000	,711	1,406

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

نتائج الارتباط البسيط بين جودة الحياة الوظيفية والمكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء

Correlations

		المكافأة المشروطة	الإدارة بالاستثناء	جودة الحياة الوظيفية
المكافأة المشروطة	Pearson Correlation	1	,537**	,699**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	150	150	150
الإدارة بالاستثناء	Pearson Correlation	,537**	1	,583**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	150	150	150
جودة الحياة الوظيفية	Pearson Correlation	,699**	,583**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	150	150	150

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

نتائج الارتباط الجزئي بين جودة الحياة الوظيفية والمكافأة المشروطة مع استبعاد الإدارة بالاستثناء

Correlations

Control Variables		المكافأة المشروطة	جودة الحياة الوظيفية
الإدارة بالاستثناء	المكافأة المشروطة	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,562
		df	,000
جودة الحياة الوظيفية	المكافأة المشروطة	Correlation	,562
		Significance (2-tailed)	,000
		df	147

نتائج الارتباط الجزئي بين جودة الحياة الوظيفية والإدارة بالاستثناء مع استبعاد المكافأة المشروطة

Correlations

Control Variables		الإدارة بالاستثناء	جودة الحياة الوظيفية
المكافأة المشروطة	الإدارة بالاستثناء	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,345
		df	,000
جودة الحياة الوظيفية	الإدارة بالاستثناء	Correlation	,345
		Significance (2-tailed)	,000
		df	147

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة التحويلية ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,791 ^a	,626	,623	,41357

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,283	1	42,283	247,206	,000 ^a
	Residual	25,314	148	,171		
	Total	67,597	149			

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية
b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,175	,154		7,634	,000
	القيادة التحويلية	,669	,043	,791	15,723	,000

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,799 ^a	,639	,629	,41048	1,845

a. Predictors: (Constant), الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية
b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,165	4	10,791	64,043	,000 ^a
	Residual	24,432	145	,168		
	Total	67,597	149			

a. Predictors: (Constant), الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية
b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,226	,157		7,814	,000		
	التأثير المثالي	,034	,062	,044	,543	,588	,388	2,576
	الإثارة الفكرية	,212	,065	,267	3,251	,001	,370	2,700
	الحافز الإلهامي	,163	,057	,232	2,841	,005	,375	2,667

الاعتبارات الفردية	,252	,067	,345	3,778	,000	,299	3,348
--------------------	------	------	------	-------	------	------	-------

Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

تحليل الارتباط البسيط بين أبعاد القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية

Correlations

		التأثير المثالي	الإثارة الفكرية	الحافز الإلهامي	الاعتبارات الفردية	جودة الحياة الوظيفية
التأثير المثالي	Pearson Correlation	1	,724**	,667**	,717**	,639**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150
الإثارة الفكرية	Pearson Correlation	,724**	1	,666**	,737**	,707**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150
الحافز الإلهامي	Pearson Correlation	,667**	,666**	1	,768**	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	150	150	150	150	150
الاعتبارات الفردية	Pearson Correlation	,717**	,737**	,768**	1	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150	150
جودة الحياة الوظيفية	Pearson Correlation	,639**	,707**	,703**	,751**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	150	150	150	150	150

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

نتائج تحليل الارتباط الجزئي بين التأثير المالي وجودة الحياة الوظيفية مع استبعاد اثر الأبعاد الأخرى

Correlations

Control Variables		التأثير المثالي	جودة الحياة الوظيفية
الإثارة الفكرية & الحافز الإلهامي & الاعتبارات الفردية	Correlation	1,000	,045
	Significance (2-tailed)	.	,588
	df	0	145
جودة الحياة الوظيفية	Correlation	,045	1,000
	Significance (2-tailed)	,588	.
	df	145	0

نتائج تحليل الارتباط الجزئي بين الاستشارة الفكرية وجودة الحياة الوظيفية مع استبعاد اثر الأبعاد الأخرى

Correlations

Control Variables		الإثارة الفكرية	جودة الحياة الوظيفية
الإثارة الفكرية & التأثير المثالي & الحافز الإلهامي & الاعتبارات الفردية	Correlation	1,000	,261
	Significance (2-tailed)	.	,001
	df	0	145
جودة الحياة الوظيفية	Correlation	,261	1,000
	Significance (2-tailed)	,001	.
	df	145	0

نتائج تحليل الارتباط الجزئي بين الحافز الإلهامي وجودة الحياة الوظيفية مع استبعاد اثر الأبعاد الأخرى

Correlations

Control Variables		الحافز الإلهامي	جودة الحياة الوظيفية
التأثير المثالي & الإثارة الفكرية & الاعتبارات الفردية	Correlation	1,000	,230
	Significance (2-tailed)	.	,005

df	0	145
Correlation	,230	1,000
Significance (2-tailed)	,005	
df	145	0

نتائج تحليل الارتباط الجزئي بين الاعتبارات الفردية وجودة الحياة الوظيفية في حالة حذف الأبعاد الأخرى

Correlations			الاعتبارات الفردية	جودة الحياة الوظيفية
Control Variables	Correlation	التأثير المثالي & الإثارة الفكرية & الحافز الإلهامي	1,000	,299
	Significance (2-tailed)	الاعتبارات الفردية	.	,000
	df		0	145
جودة الحياة الوظيفية	Correlation	جودة الحياة الوظيفية	,299	1,000
	Significance (2-tailed)		,000	.
	df		145	0

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأنماط القيادة الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة التحويلية، القيادة التبادلية	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,804 ^a	,646	,642	,40318	,646	134,418	2	147	,000	1,861

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية، القيادة التبادلية
b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,701	2	21,850	134,418	,000 ^a
	Residual	23,896	147	,163		
	Total	67,597	149			

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية، القيادة التبادلية
b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,910	,175		5,206	,000		
	القيادة التبادلية	,244	,083	,257	2,954	,004	,317	3,159
	القيادة التحويلية	,489	,074	,578	6,633	,000	,317	3,159

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج لترتيب الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) في معادلة التنبؤ بجودة الحياة الوظيفية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	القيادة التحويلية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	القيادة التبادلية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,791 ^a	,626	,623	,41357	
2	,804 ^b	,646	,642	,40318	1,861

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية
b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية, القيادة التبادلية
c. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,283	1	42,283	247,206	,000 ^a
	Residual	25,314	148	,171		
	Total	67,597	149			
2	Regression	43,701	2	21,850	134,418	,000 ^b
	Residual	23,896	147	,163		
	Total	67,597	149			

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية
b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية, القيادة التبادلية
c. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	,257 ^a	2,954	,004	,237	,317	3,159	,317

a. Predictors in the Model: (Constant), القيادة التحويلية
b. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	القيادة التحويلية	القيادة التبادلية
1	1	1,976	1,000	,01	,01	
	2	,024	9,004	,99	,99	
2	1	2,967	1,000	,00	,00	,00
	2	,026	10,606	,86	,17	,03
	3	,007	20,698	,13	,83	,97

a. Dependent Variable: جودة الحياة الوظيفية

الارتباط البسيط لأنماط القيادة الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) وجودة الحياة الوظيفية

Correlations

		القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	جودة الحياة الوظيفية
القيادة التبادلية	Pearson Correlation	1	,827**	,735**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	150	150	150
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	,827**	1	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	150	150	150

جودة الحياة الوظيفية	Pearson Correlation	,735**	,791**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	150	150	150

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

الارتباط الجزئي للقيادة التبادلية مع جودة الحياة الوظيفية مع استبعاد القيادة التحويلية.

Correlations

Control Variables		القيادة التبادلية	جودة الحياة الوظيفية
القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	Correlation	,237
		Significance (2-tailed)	,004
		df	147
جودة الحياة الوظيفية	جودة الحياة الوظيفية	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,004
		df	0

الارتباط الجزئي للقيادة التحويلية مع جودة الحياة الوظيفية مع استبعاد القيادة التبادلية

Correlations

Control Variables		القيادة التحويلية	جودة الحياة الوظيفية
القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	Correlation	,480
		Significance (2-tailed)	,000
		df	147
جودة الحياة الوظيفية	جودة الحياة الوظيفية	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,000
		df	0

مخرجات الأموس لإختبار صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية الثانية

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	.000	0		
Saturated model	14	.000	0		
Independence model	8	447.556	6	.000	74.593

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.302	.403	.004	.242

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.703	.648	.759	.000

الانحدار البسيط لأثر الأنماط القيادية الحديثة على العدالة التنظيمية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	33,041	2	16,520	34,460	,000 ^b
	Residual	70,472	147	,479		
	Total	103,512	149			

a. Dependent Variable: التنظيمية.العدالة

b. Predictors: (Constant), التحويلية. القيادة, التبادلية. القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1,306	,300		4,352	,000
	التحويلية. القيادة	,482	,127	,460	3,806	,000
	التبادلية. القيادة	,143	,142	,122	1,005	,316

a. Dependent Variable: التنظيمية. العدالة

الانحدار البسيط لأثر الأنماط القيادية الحديثة على العدالة التوزيعية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,012	2	18,006	20,855	,000 ^b
	Residual	126,915	147	,863		
	Total	162,927	149			

a. Dependent Variable: التوزيعية. العدالة

b. Predictors: (Constant), التحويلية. القيادة, التبادلية. القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1,119	,403		2,777	,006
	التحويلية. القيادة	,437	,170	,333	2,573	,001
	التبادلية. القيادة	,230	,190	,156	1,206	,230

a. Dependent Variable: التوزيعية. العدالة

الانحدار البسيط لأثر الأنماط القيادية الحديثة على العدالة الإجرائية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38,621	2	19,311	29,005	,000 ^b
	Residual	97,866	147	,666		
	Total	136,487	149			

a. Dependent Variable: الإجرائية. العدالة

b. Predictors: (Constant), التحويلية. القيادة, التبادلية. القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,869	,354		2,457	,015
	التحويلية القيادة	,448	,149	,373	3,001	,003
	التبادلية القيادة	,244	,167	,181	1,458	,147

a. Dependent Variable: الإجرائية العدالة

الانحدار البسيط لأثر الأنماط القيادية الحديثة على العدالة التفاعلي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,286	2	13,143	21,920	,000 ^b
	Residual	88,141	147	,600		
	Total	114,427	149			

a. Dependent Variable: التفاعلية العدالة

b. Predictors: (Constant), التبادلية القيادة, التحويلية القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,931	,336		5,753	,000
	التحويلية القيادة	,560	,142	,509	3,959	,000
	التبادلية القيادة	,145	,159	,137	1,286	,775

a. Dependent Variable: التفاعلية العدالة

مخرجات البرنامج الإحصائي Amos | للنموذج المعدل للفرضية الرئيسية الثانية

مؤشرات المطابقة

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	1.021	1	.312	1.021
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	447.556	6	.000	74.593

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.008	.997	.966	.100
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.302	.403	.004	.242

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta 1	RFI rho 1	IFI Delta 2	TLI rho 2	CFI
Default model	.998	.986	1.000	1.000	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.012	.000	.217	.397
Independence model	.703	.648	.759	.000

التقديرات

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
D	<---	B	.587	.071	8.268	***	par_4
C	<---	D	.344	.038	8.969	***	par_1
C	<---	B	.323	.063	5.112	***	par_2
C	<---	A	.195	.066	2.945	.003	par_5

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
B	<-->	A	.465	.060	7.777	***	par_3

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
D	.315
C	.768

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	A	B	D
D	.000	.587	.000
C	.195	.525	.344

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	A	B	D
D	.000	.587	.000
C	.195	.323	.344

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	A	B	D
D	.000	.000	.000
C	.000	.202	.000

مخرجات البرنامج الإحصائي Amos للنموذج المعدل للفرضية الفرعية الأولى

مؤشرات المطابقة

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	1.466	1	.226	1.466
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	406.525	6	.000	67.754

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.012	.995	.951	.100
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.310	.429	.049	.258

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.996	.978	.999	.993	.999
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.056	.000	.234	.308
Independence model	.669	.615	.725	.000

التقديرات

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
--	----------	------	------	---	-------

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
D1	<--- B	.606	.095	6.357	***	par_4
C	<--- D1	.217	.031	7.095	***	par_1
C	<--- B	.394	.066	5.965	***	par_2
C	<--- A	.194	.071	2.733	.006	par_5

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
D1	.213
C	.733

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	A	B	D1
D1	.000	.606	.000
C	.194	.526	.217

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	A	B	D1
D1	.000	.606	.000
C	.194	.394	.217

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	A	B	D1
D1	.000	.000	.000
C	.000	.132	.000

مخرجات البرنامج الإحصائي Amos للنموذج المعدل للفرضية الفرعية الثانية

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	2.138	1	.144	2.138
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	411.694	6	.000	68.616

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.013	.993	.929	.099
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.310	.417	.028	.250

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.995	.969	.997	.983	.997
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.079	.000	.255	.216
Independence model	.674	.619	.730	.000

التقديرات

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
D2	<--- B	.627	.084	7.473	***	par_4
C	<--- D2	.228	.036	6.410	***	par_1
C	<--- B	.387	.069	5.631	***	par_2
C	<--- A	.188	.073	2.589	.010	par_5

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
D2	.273
C	.720

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	A	B	D2
--	---	---	----

	A	B	D2
D2	.000	.627	.000
C	.188	.530	.228

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	A	B	D2
D2	.000	.627	.000
C	.188	.387	.228

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	A	B	D2
D2	.000	.000	.000
C	.000	.143	.000

مخرجات البرنامج الإحصائي Amos النموذج المعدل للفرضية الفرعية الثالثة
مؤشرات المطابقة

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	.083	1	.773	.083
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	407.432	6	.000	67.905

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.002	1.000	.997	.100
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.287	.432	.053	.259

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000	.999	1.000	1.000	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.144	.811
Independence model	.670	.616	.726	.000

التقديرات

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
D3 <--- B	.527	.079	6.658	***	par_4
C <--- D3	.259	.037	6.990	***	par_1
C <--- B	.344	.066	5.175	***	par_2
C <--- A	.256	.071	3.592	***	par_5

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
D3	.229
C	.734

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	A	B	D3
D3	.000	.527	.000
C	.256	.480	.259

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	A	B	D3
D3	.000	.527	.000
C	.256	.344	.259

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	A	B	D3
D3	.000	.000	.000
C	.000	.136	.000

نتائج فرضية الفروقات

نتائج اختبار Independent Samples Test لآراء العينة المدروسة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للجنس

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة التبادلية	ذكر	102	3,7071	,75113	,07437
	أنثى	48	3,6484	,62081	,08961
القيادة التحويلية	ذكر	102	3,5460	,82485	,08167
	أنثى	48	3,4961	,74001	,10681
الأنماط القيادية الحديثة	ذكر	102	3,5997	,77589	,07682
	أنثى	48	3,5469	,65980	,09523
جودة الحياة الوظيفية	ذكر	102	3,5716	,67694	,06703
	أنثى	48	3,4594	,66690	,09626
العدالة التنظيمية	ذكر	102	3,5613	,86523	,08567
	أنثى	48	3,4722	,76692	,11069

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
القيادة التبادلية	Equal variances assumed	3,137	,079	,471	148	,639	,05867	,12468	-,18772	,30506
	Equal variances not assumed			,504	109,810	,615	,05867	,11645	-,17211	,28945
القيادة التحويلية	Equal variances assumed	,848	,359	,357	148	,722	,04986	,13983	-,22646	,32619
	Equal variances not assumed			,371	101,829	,712	,04986	,13446	-,21684	,31656
الأنماط القيادية الحديثة	Equal variances assumed	1,934	,166	,407	148	,685	,05280	,12970	-,20351	,30910
	Equal variances not assumed			,432	106,991	,667	,05280	,12236	-,18976	,29536
جودة الحياة الوظيفية	Equal variances assumed	,107	,744	,951	148	,343	,11219	,11793	-,12086	,34524
	Equal variances not assumed			,957	93,408	,341	,11219	,11730	-,12072	,34511
العدالة التنظيمية	Equal variances assumed	,565	,453	,609	148	,543	,08905	,14620	-,19986	,37796
	Equal variances not assumed			,636	102,974	,526	,08905	,13997	-,18855	,36666

نتائج تحليل (One-way ANOVA) لآراء العينة المدروسة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعمر

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
القيادة التبادلية	من 18 إلى 30 سنة	23	3,5054	,67890	,14156	3,2119	3,7990	2,50	5,00
	من 31 إلى 40 سنة	73	3,7397	,69465	,08130	3,5777	3,9018	2,13	5,00
	من 41 إلى 50 سنة	47	3,7633	,69755	,10175	3,5585	3,9681	1,88	5,00
	أكثر من 50 سنة	7	3,2500	,94648	,35774	2,3746	4,1254	2,13	4,25
	Total	150	3,6883	,71047	,05801	3,5737	3,8030	1,88	5,00
القيادة التحويلية	من 18 إلى 30 سنة	23	3,4375	,72472	,15111	3,1241	3,7509	2,00	5,00
	من 31 إلى 40 سنة	73	3,5736	,85628	,10022	3,3738	3,7734	1,25	5,00
	من 41 إلى 50 سنة	47	3,5372	,74713	,10898	3,3179	3,7566	2,13	5,00
	أكثر من 50 سنة	7	3,3304	,80583	,30458	2,5851	4,0756	2,38	4,31
	Total	150	3,5300	,79654	,06504	3,4015	3,6585	1,25	5,00
الأنماط القيادية الحديثة	من 18 إلى 30 سنة	23	3,4601	,68574	,14299	3,1636	3,7567	2,25	5,00
	من 31 إلى 40 سنة	73	3,6290	,77927	,09121	3,4472	3,8108	1,71	5,00
	من 41 إلى 50 سنة	47	3,6126	,69238	,10099	3,4093	3,8159	2,21	5,00
	أكثر من 50 سنة	7	3,3036	,83115	,31414	2,5349	4,0723	2,29	4,29
	Total	150	3,5828	,73892	,06033	3,4636	3,7020	1,71	5,00

جودة الحياة الوظيفية	من 18 إلى 30 سنة	23	3,3783	,55244	,11519	3,1394	3,6172	2,55	5,00
	من 31 إلى 40 سنة	73	3,5781	,76485	,08952	3,3996	3,7565	1,75	5,00
	من 41 إلى 50 سنة	47	3,5564	,57565	,08397	3,3874	3,7254	2,35	4,80
	أكثر من 50 سنة	7	3,4714	,67937	,25678	2,8431	4,0997	2,70	4,25
	Total	150	3,5357	,67355	,05500	3,4270	3,6443	1,75	5,00
العدالة التنظيمية	من 18 إلى 30 سنة	23	3,3841	,81330	,16958	3,0324	3,7358	1,75	5,00
	من 31 إلى 40 سنة	73	3,5308	,90433	,10584	3,3198	3,7418	1,08	5,00
	من 41 إلى 50 سنة	47	3,6348	,75892	,11070	3,4119	3,8576	2,33	5,00
	أكثر من 50 سنة	7	3,3571	,62863	,23760	2,7758	3,9385	2,67	4,25
	Total	150	3,5328	,83350	,06805	3,3983	3,6673	1,08	5,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة التبادلية	Between Groups	2,571	3	,857	1,723	,165
	Within Groups	72,640	146	,498		
	Total	75,211	149			
القيادة التحويلية	Between Groups	,617	3	,206	,320	,811
	Within Groups	93,920	146	,643		
	Total	94,537	149			
الأنماط القيادية الحديثة	Between Groups	1,089	3	,363	,660	,578
	Within Groups	80,265	146	,550		
	Total	81,354	149			
جودة الحياة الوظيفية	Between Groups	,750	3	,250	,546	,651
	Within Groups	66,846	146	,458		
	Total	67,597	149			
العدالة التنظيمية	Between Groups	1,214	3	,405	,577	,631
	Within Groups	102,299	146	,701		
	Total	103,512	149			

نتائج تحليل (One-way ANOVA) لأراء العينة المدروسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
القيادة التبادلية	ثانوي فأقل	11	3,2273	,49313	,14869	2,8960	3,5586	2,13	3,88
	تقني	16	3,1797	,70114	,17529	2,8061	3,5533	1,88	4,63
	تقني سامي	54	3,4005	,61544	,08375	3,2325	3,5684	2,13	5,00
	ليسانس	25	4,0350	,60866	,12173	3,7838	4,2862	2,63	5,00
	مهندس	37	4,1993	,58293	,09583	4,0050	4,3937	2,50	5,00
	دراسات عليا	7	3,8571	,25443	,09616	3,6218	4,0924	3,38	4,00
	Total	150	3,6883	,71047	,05801	3,5737	3,8030	1,88	5,00
القيادة التحويلية	ثانوي فأقل	11	3,0057	,47141	,14214	2,6890	3,3224	2,38	4,00
	تقني	16	2,9570	,73517	,18379	2,5653	3,3488	1,25	3,94
	تقني سامي	54	3,3125	,79845	,10866	3,0946	3,5304	1,94	5,00
	ليسانس	25	3,8075	,81088	,16218	3,4728	4,1422	2,19	5,00
	مهندس	37	4,0338	,57483	,09450	3,8421	4,2254	2,44	5,00
	دراسات عليا	7	3,6875	,26517	,10022	3,4423	3,9327	3,31	3,88
	Total	150	3,5300	,79654	,06504	3,4015	3,6585	1,25	5,00
الأنماط القيادية الحديثة	ثانوي فأقل	11	3,0795	,43239	,13037	2,7891	3,3700	2,29	3,96
	تقني	16	3,0313	,66571	,16643	2,6765	3,3860	1,71	3,92
	تقني سامي	54	3,3418	,70131	,09544	3,1504	3,5332	2,04	5,00

	ليسانس	25	3,8833	,73342	,14668	3,5806	4,1861	2,33	5,00
	مهندس	37	4,0890	,54656	,08985	3,9067	4,2712	2,46	4,96
	دراسات عليا	7	3,7440	,25733	,09726	3,5061	3,9820	3,33	3,92
	Total	150	3,5828	,73892	,06033	3,4636	3,7020	1,71	5,00
جودة الحياة الوظيفية	ثانوي فأقل	11	3,1773	,21138	,06373	3,0353	3,3193	2,90	3,50
	تقني	16	2,9656	,68962	,17240	2,5982	3,3331	1,75	4,00
	تقني سامي	54	3,3907	,64069	,08719	3,2159	3,5656	1,80	5,00
	ليسانس	25	3,8460	,70414	,14083	3,5553	4,1367	2,15	5,00
	مهندس	37	3,9000	,53710	,08830	3,7209	4,0791	2,55	4,80
	دراسات عليا	7	3,4857	,38591	,14586	3,1288	3,8426	3,25	4,30
	Total	150	3,5357	,67355	,05500	3,4270	3,6443	1,75	5,00
	Total	150	3,5328	,83350	,06805	3,3983	3,6673	1,08	5,00
العدالة التنظيمية	ثانوي فأقل	11	3,0379	,45241	,13641	2,7339	3,3418	2,33	3,67
	تقني	16	3,0469	1,00874	,25219	2,5094	3,5844	1,08	5,00
	تقني سامي	54	3,5108	,81022	,11026	3,2897	3,7320	2,00	5,00
	ليسانس	25	3,7533	,95121	,19024	3,3607	4,1460	1,50	5,00
	مهندس	37	3,7838	,70258	,11550	3,5495	4,0180	1,75	5,00
	دراسات عليا	7	3,4762	,55635	,21028	2,9617	3,9907	2,75	4,50
	Total	150	3,5328	,83350	,06805	3,3983	3,6673	1,08	5,00
	Total	150	3,5328	,83350	,06805	3,3983	3,6673	1,08	5,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة التبادلية	Between Groups	23,818	5	4,764	13,347	,000
	Within Groups	51,393	144	,357		
	Total	75,211	149			
القيادة التحويلية	Between Groups	22,321	5	4,464	8,901	,000
	Within Groups	72,216	144	,502		
	Total	94,537	149			
الأنماط القيادية الحديثة	Between Groups	22,709	5	4,542	11,152	,000
	Within Groups	58,646	144	,407		
	Total	81,354	149			
جودة الحياة الوظيفية	Between Groups	15,083	5	3,017	8,272	,000
	Within Groups	52,514	144	,365		
	Total	67,597	149			
العدالة التنظيمية	Between Groups	10,068	5	2,014	3,103	,011
	Within Groups	93,445	144	,649		
	Total	103,512	149			

نتائج تحليل اختبار (LSD) لفئات المؤهل العلمي تجاه متغيرات الدراسة

Multiple Comparisons							
LSD							
Dependent Variable	(I) العلمي المؤهل	(J) العلمي المؤهل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
القيادة التبادلية	ثانوي فأقل	تقني	,04759	,23399	,839	-,4149	,5101
		تقني سامي	-,17319	,19762	,382	-,5638	,2174
		ليسانس	-,80773*	,21615	,000	-1,2350	-,3805
		مهندس	-,97205*	,20516	,000	-1,3776	-,5665
		دراسات عليا	-,62987*	,28884	,031	-1,2008	-,0590
	تقني	ثانوي فأقل	-,04759	,23399	,839	-,5101	,4149
		تقني سامي	-,22078	,17004	,196	-,5569	,1153
		ليسانس	-,85531*	,19126	,000	-1,2334	-,4773
		مهندس	-1,01964*	,17875	,000	-1,3730	-,6663
		دراسات عليا	-,62987*	,28884	,031	-1,2008	-,0590

	تقني سامي	دراسات عليا	-,67746*	,27072	,013	-1,2126	-,1424
		ثانوي فأقل	,17319	,19762	,382	-,2174	,5638
		تقني	,22078	,17004	,196	-,1153	,5569
		ليسانس	-,63454*	,14452	,000	-,9202	-,3489
		مهندس	-,79886*	,12750	,000	-1,0509	-,5469
	ليسانس	دراسات عليا	-,45668	,23999	,059	-,9310	,0177
		ثانوي فأقل	,80773*	,21615	,000	,3805	1,2350
		تقني	,85531*	,19126	,000	,4773	1,2334
		تقني سامي	,63454*	,14452	,000	,3489	,9202
		مهندس	-,16432	,15467	,290	-,4700	,1414
	مهندس	دراسات عليا	,17786	,25546	,487	-,3271	,6828
		ثانوي فأقل	,97205*	,20516	,000	,5665	1,3776
		تقني	1,01964*	,17875	,000	,6663	1,3730
		تقني سامي	,79886*	,12750	,000	,5469	1,0509
		ليسانس	,16432	,15467	,290	-,1414	,4700
	دراسات عليا	دراسات عليا	,34218	,24623	,167	-,1445	,8289
		ثانوي فأقل	,62987*	,28884	,031	,0590	1,2008
		تقني	,67746*	,27072	,013	,1424	1,2126
		تقني سامي	,45668	,23999	,059	-,0177	,9310
		ليسانس	-,17786	,25546	,487	-,6828	,3271
القيادة التحويلية	ثانوي فأقل	مهندس	-,34218	,24623	,167	-,8289	,1445
		تقني	,04865	,27737	,861	-,4996	,5969
		تقني سامي	-,30682	,23426	,192	-,7699	,1562
		ليسانس	-,80182*	,25622	,002	-1,3083	-,2954
		مهندس	-1,02810*	,24320	,000	-1,5088	-,5474
	تقني	دراسات عليا	-,68182*	,34239	,048	-1,3586	-,0050
		ثانوي فأقل	-,04865	,27737	,861	-,5969	,4996
		تقني سامي	-,35547	,20157	,080	-,7539	,0430
		ليسانس	-,85047*	,22672	,000	-1,2986	-,4023
		مهندس	-1,07675*	,21189	,000	-1,4956	-,6579
	تقني سامي	دراسات عليا	-,73047*	,32092	,024	-1,3648	-,0962
		ثانوي فأقل	,30682	,23426	,192	-,1562	,7699
		تقني	,35547	,20157	,080	-,0430	,7539
		ليسانس	-,49500*	,17131	,004	-,8336	-,1564
		مهندس	-,72128*	,15113	,000	-1,0200	-,4226
	ليسانس	دراسات عليا	-,37500	,28448	,190	-,9373	,1873
		ثانوي فأقل	,80182*	,25622	,002	,2954	1,3083
		تقني	,85047*	,22672	,000	,4023	1,2986
		تقني سامي	,49500*	,17131	,004	,1564	,8336
		مهندس	-,22628	,18334	,219	-,5887	,1361
مهندس	دراسات عليا	,12000	,30283	,692	-,4786	,7186	
	ثانوي فأقل	1,02810*	,24320	,000	,5474	1,5088	
	تقني	1,07675*	,21189	,000	,6579	1,4956	
	تقني سامي	,72128*	,15113	,000	,4226	1,0200	
	ليسانس	,22628	,18334	,219	-,1361	,5887	
دراسات عليا	دراسات عليا	,34628	,29189	,237	-,2307	,9232	
	ثانوي فأقل	,68182*	,34239	,048	,0050	1,3586	
	تقني	,73047*	,32092	,024	,0962	1,3648	
	تقني سامي	,37500	,28448	,190	-,1873	,9373	
	ليسانس	-,12000	,30283	,692	-,7186	,4786	
جودة الحياة الوظيفية	ثانوي فأقل	مهندس	-,34628	,29189	,237	-,9232	,2307
		تقني	,21165	,23653	,372	-,2559	,6792
		تقني سامي	-,21347	,19977	,287	-,6083	,1814
		ليسانس	-,66873*	,21849	,003	-1,1006	-,2369

	تقني	مهندس	-,72273*	,20739	,001	-1,1326	-,3128
		دراسات عليا	-,30844	,29198	,293	-,8856	,2687
		ثانوي فأقل	-,21165	,23653	,372	-,6792	,2559
		تقني سامي	-,42512*	,17189	,015	-,7649	-,0854
		ليسانس	-,88037*	,19334	,000	-1,2625	-,4982
		مهندس	-,93438*	,18069	,000	-1,2915	-,5772
	تقني سامي	دراسات عليا	-,52009	,27366	,059	-1,0610	,0208
		ثانوي فأقل	,21347	,19977	,287	-,1814	,6083
		تقني	,42512*	,17189	,015	,0854	,7649
		ليسانس	-,45526*	,14608	,002	-,7440	-,1665
		مهندس	-,50926*	,12888	,000	-,7640	-,2545
		دراسات عليا	-,09497	,24259	,696	-,5745	,3845
	ليسانس	ثانوي فأقل	,66873*	,21849	,003	,2369	1,1006
		تقني	,88037*	,19334	,000	,4982	1,2625
		تقني سامي	,45526*	,14608	,002	,1665	,7440
		مهندس	-,05400	,15634	,730	-,3630	,2550
		دراسات عليا	,36029	,25823	,165	-,1501	,8707
		ثانوي فأقل	,72273*	,20739	,001	,3128	1,1326
	مهندس	تقني	,93438*	,18069	,000	,5772	1,2915
		تقني سامي	,50926*	,12888	,000	,2545	,7640
		ليسانس	,05400	,15634	,730	-,2550	,3630
		دراسات عليا	,41429	,24890	,098	-,0777	,9063
		ثانوي فأقل	,30844	,29198	,293	-,2687	,8856
		تقني	,52009	,27366	,059	-,0208	1,0610
	دراسات عليا	تقني سامي	,09497	,24259	,696	-,3845	,5745
		ليسانس	-,36029	,25823	,165	-,8707	,1501
		مهندس	-,41429	,24890	,098	-,9063	,0777

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

العدالة التنظيمية

(I) العلمي المؤهل	(J) العلمي المؤهل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوي فأقل	تقني	-,00900	,31552	,977	-,6326	,6146
	تقني سامي	-,47292	,26648	,078	-,9996	,0538
	ليسانس	-,71545*	,29146	,015	-1,2916	-,1394
	مهندس	-,74590*	,27664	,008	-1,2927	-,1991
	دراسات عليا	-,43831	,38948	,262	-1,2082	,3315
تقني	ثانوي فأقل	,00900	,31552	,977	-,6146	,6326
	تقني سامي	-,46393*	,22929	,045	-,9171	-,0107
	ليسانس	-,70646*	,25790	,007	-1,2162	-,1967
	مهندس	-,73691*	,24103	,003	-1,2133	-,2605
	دراسات عليا	-,42932	,36505	,242	-1,1509	,2922
تقني سامي	ثانوي فأقل	,47292	,26648	,078	-,0538	,9996
	تقني	,46393*	,22929	,045	,0107	,9171
	ليسانس	-,24253	,19487	,215	-,6277	,1426
	مهندس	-,27298	,17192	,115	-,6128	,0668
	دراسات عليا	,03461	,32361	,915	-,6050	,6742
ليسانس	ثانوي فأقل	,71545*	,29146	,015	,1394	1,2916
	تقني	,70646*	,25790	,007	,1967	1,2162
	تقني سامي	,24253	,19487	,215	-,1426	,6277
	مهندس	-,03045	,20856	,884	-,4427	,3818
	دراسات عليا	,27714	,34447	,422	-,4037	,9580
مهندس	ثانوي فأقل	,74590*	,27664	,008	,1991	1,2927
	تقني	,73691*	,24103	,003	,2605	1,2133

دراسات عليا	تقني سامي	,27298	,17192	,115	-,0668	,6128
	ليسانس	,03045	,20856	,884	-,3818	,4427
	دراسات عليا	,30759	,33203	,356	-,3487	,9639
	ثانوي فأقل	,43831	,38948	,262	-,3315	1,2082
	تقني	,42932	,36505	,242	-,2922	1,1509
	تقني سامي	-,03461	,32361	,915	-,6742	,6050
	ليسانس	-,27714	,34447	,422	-,9580	,4037
	مهندس	-,30759	,33203	,356	-,9639	,3487

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج تحليل (One-way ANOVA) لآراء العينة المدروسة تجاه متغيرات الدراسة تبعا للتصنيف الوظيفي

Descriptives									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
القيادة التبادلية	إطار	58	4,2177	,53010	,06961	4,0783	4,3571	2,50	5,00
	عون تحكم	68	3,3971	,65504	,07944	3,2385	3,5556	1,88	4,75
	عون تنفيذ	24	3,2344	,38890	,07938	3,0702	3,3986	2,50	3,88
	Total	150	3,6883	,71047	,05801	3,5737	3,8030	1,88	5,00
القيادة التحويلية	إطار	58	4,0550	,60109	,07893	3,8969	4,2130	2,63	5,00
	عون تحكم	68	3,2344	,78408	,09508	3,0446	3,4242	1,25	4,94
	عون تنفيذ	24	3,0990	,52612	,10739	2,8768	3,3211	2,00	4,00
	Total	150	3,5300	,79654	,06504	3,4015	3,6585	1,25	5,00
جودة الحياة الوظيفية	إطار	58	3,9621	,52934	,06951	3,8229	4,1013	2,60	5,00
	عون تحكم	68	3,2919	,67761	,08217	3,1279	3,4559	1,75	5,00
	عون تنفيذ	24	3,1958	,39035	,07968	3,0310	3,3607	2,00	3,70
	Total	150	3,5357	,67355	,05500	3,4270	3,6443	1,75	5,00
العدالة التنظيمية	إطار	58	3,9109	,65316	,08576	3,7392	4,0827	2,67	5,00
	عون تحكم	68	3,3150	,94136	,11416	3,0871	3,5428	1,08	5,00
	عون تنفيذ	24	3,2361	,51877	,10589	3,0171	3,4552	2,00	4,00
	Total	150	3,5328	,83350	,06805	3,3983	3,6673	1,08	5,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة التبادلية	Between Groups	26,967	2	13,483	41,084	,000
	Within Groups	48,244	147	,328		
	Total	75,211	149			
القيادة التحويلية	Between Groups	26,386	2	13,193	28,456	,000
	Within Groups	68,151	147	,464		
	Total	94,537	149			
جودة الحياة الوظيفية	Between Groups	17,357	2	8,679	25,394	,000
	Within Groups	50,239	147	,342		
	Total	67,597	149			
العدالة التنظيمية	Between Groups	13,632	2	6,816	11,148	,000
	Within Groups	89,880	147	,611		
	Total	103,512	149			

نتائج تحليل اختبار LSD للمقارنة البعدية لفئات التصنيف الوظيفي تجاه متغيرات الدراسة

Multiple Comparisons

LSD							
Dependent Variable	(I) الوظيفي التصنيف	(J) الوظيفي التصنيف	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
القيادة التبادلية	إطار	عون تحكم	,82061*	,10240	,000	,6183	1,0230
		عون تنفيذ	,98330*	,13904	,000	,7085	1,2581
	عون تحكم	إطار	-,82061*	,10240	,000	-1,0230	-,6183
		عون تنفيذ	,16268	,13602	,234	-,1061	,4315
	عون تنفيذ	إطار	-,98330*	,13904	,000	-1,2581	-,7085
		عون تحكم	-,16268	,13602	,234	-,4315	,1061
القيادة التحويلية	إطار	عون تحكم	,82058*	,12170	,000	,5801	1,0611
		عون تنفيذ	,95600*	,16526	,000	,6294	1,2826
	عون تحكم	إطار	-,82058*	,12170	,000	-1,0611	-,5801
		عون تنفيذ	,13542	,16166	,404	-,1841	,4549
	عون تنفيذ	إطار	-,95600*	,16526	,000	-1,2826	-,6294
		عون تحكم	-,13542	,16166	,404	-,4549	,1841
جودة الحياة الوظيفية	إطار	عون تحكم	,67016*	,10449	,000	,4637	,8767
		عون تنفيذ	,76624*	,14189	,000	,4858	1,0466
	عون تحكم	إطار	-,67016*	,10449	,000	-,8767	-,4637
		عون تنفيذ	,09608	,13880	,490	-,1782	,3704
	عون تنفيذ	إطار	-,76624*	,14189	,000	-1,0466	-,4858
		عون تحكم	-,09608	,13880	,490	-,3704	,1782
العدالة التنظيمية	إطار	عون تحكم	,59597*	,13976	,000	,3198	,8722
		عون تنفيذ	,67481*	,18978	,001	,2998	1,0499
	عون تحكم	إطار	-,59597*	,13976	,000	-,8722	-,3198
		عون تنفيذ	,07884	,18566	,672	-,2881	,4457
	عون تنفيذ	إطار	-,67481*	,18978	,001	-1,0499	-,2998
		عون تحكم	-,07884	,18566	,672	-,4457	,2881

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

نتائج تحليل (One-way ANOVA) لآراء العينة المدرسة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لمدة العمل في المؤسسة

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
القيادة التبادلية	أقل من 5 سنوات	31	3,6008	,63362	,11380	3,3684	3,8332	2,50	5,00
	من 5 إلى 10 سنوات	47	3,6862	,83685	,12207	3,4405	3,9319	1,88	5,00
	من 11 إلى 15 سنة	33	3,5530	,61716	,10743	3,3342	3,7719	2,13	4,63
	من 16 إلى 20 سنة	24	3,8542	,58359	,11913	3,6077	4,1006	2,13	4,75
	أكثر من 20 سنة	15	3,9083	,78840	,20356	3,4717	4,3449	2,13	5,00
	Total	150	3,6883	,71047	,05801	3,5737	3,8030	1,88	5,00
القيادة التحويلية	أقل من 5 سنوات	31	3,5161	,72564	,13033	3,2500	3,7823	2,00	5,00
	من 5 إلى 10 سنوات	47	3,5359	,95257	,13895	3,2562	3,8156	1,94	5,00
	من 11 إلى 15 سنة	33	3,3561	,70633	,12296	3,1056	3,6065	1,25	4,94
	من 16 إلى 20 سنة	24	3,5833	,71538	,14603	3,2813	3,8854	2,13	5,00
	أكثر من 20 سنة	15	3,8375	,69549	,17957	3,4524	4,2226	2,38	5,00
	Total	150	3,5300	,79654	,06504	3,4015	3,6585	1,25	5,00
جودة الحياة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	31	3,5226	,55315	,09935	3,3197	3,7255	2,55	5,00
	من 5 إلى 10 سنوات	47	3,6106	,85713	,12502	3,3590	3,8623	1,80	5,00
	من 11 إلى 15 سنة	33	3,2197	,55929	,09736	3,0214	3,4180	1,75	4,30

العدالة التنظيمية	من 16 إلى 20 سنة	24	3,6708	,53384	,10897	3,4454	3,8963	2,70	4,80
	أكثر من 20 سنة	15	3,8067	,45937	,11861	3,5523	4,0611	2,95	4,50
	Total	150	3,5357	,67355	,05500	3,4270	3,6443	1,75	5,00
	أقل من 5 سنوات	31	3,5699	,84795	,15230	3,2589	3,8809	1,75	5,00
	من 5 إلى 10 سنوات	47	3,5106	,90517	,13203	3,2449	3,7764	1,50	5,00
	من 11 إلى 15 سنة	33	3,2298	,84549	,14718	2,9300	3,5296	1,08	5,00
	من 16 إلى 20 سنة	24	3,7465	,66688	,13613	3,4649	4,0281	2,42	5,00
	أكثر من 20 سنة	15	3,8500	,62377	,16106	3,5046	4,1954	2,67	5,00
	Total	150	3,5328	,83350	,06805	3,3983	3,6673	1,08	5,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة التبادلية	Between Groups	2,228	4	,557	1,107	,356
	Within Groups	72,983	145	,503		
	Total	75,211	149			
القيادة التحويلية	Between Groups	2,493	4	,623	,982	,420
	Within Groups	92,044	145	,635		
	Total	94,537	149			
جودة الحياة الوظيفية	Between Groups	5,104	4	1,276	2,961	,022
	Within Groups	62,492	145	,431		
	Total	67,597	149			
العدالة التنظيمية	Between Groups	5,701	4	1,425	2,113	,082
	Within Groups	97,811	145	,675		
	Total	103,512	149			

نتائج تحليل اختبار LSD للمقارنة البعدية لفئات مدة العمل في المؤسسة تجاه جودة الحياة الوظيفية

Multiple Comparisons						
جودة الحياة الوظيفية						
LSD						
مدة العمل في المؤسسة (I)	مدة العمل في المؤسسة (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-,08806	,15190	,563	-,3883	,2122
	من 11 إلى 15 سنة	,30288	,16420	,067	-,0217	,6274
	من 16 إلى 20 سنة	-,14825	,17849	,408	-,5010	,2045
	أكثر من 20 سنة	-,28409	,20648	,171	-,6922	,1240
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	,08806	,15190	,563	-,2122	,3883
	من 11 إلى 15 سنة	,39094*	,14910	,010	,0963	,6856
	من 16 إلى 20 سنة	-,06020	,16470	,715	-,3857	,2653
	أكثر من 20 سنة	-,19603	,19468	,316	-,5808	,1888
من 11 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-,30288	,16420	,067	-,6274	,0217
	من 5 إلى 10 سنوات	-,39094*	,14910	,010	-,6856	-,0963
	من 16 إلى 20 سنة	-,45114*	,17612	,011	-,7992	-,1030
	أكثر من 20 سنة	-,58697*	,20443	,005	-,9910	-,1829
من 16 إلى 20 سنة	أقل من 5 سنوات	,14825	,17849	,408	-,2045	,5010
	من 5 إلى 10 سنوات	,06020	,16470	,715	-,2653	,3857
	من 11 إلى 15 سنة	,45114*	,17612	,011	,1030	,7992
	أكثر من 20 سنة	-,13583	,21608	,531	-,5629	,2912
أكثر من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	,28409	,20648	,171	-,1240	,6922
	من 5 إلى 10 سنوات	,19603	,19468	,316	-,1888	,5808
	من 11 إلى 15 سنة	,58697*	,20443	,005	,1829	,9910
	من 16 إلى 20 سنة	,13583	,21608	,531	-,2912	,5629

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

قائمة المدققين اللغويين			
الرقم	اسم المدقق	الصفة	جهة العمل
.1	عايدي الطاهر	أستاذ جامعي في الأدب العربي	جامعة الجلفة
.2	قرش علي	أستاذ جامعي في الأدب العربي	جامعة الجلفة

الحمد لله