



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID –EL- Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2025/ 2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر

دور القيادة التحويلية في تحقيق جودة حياة العمل

دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف

• د. عبيدات سارة

من إعداد الطلبة

• بلخيري نوال

• جديدي نبيلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة التحويلية في تحسين جودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف، ولتحقيق الأهداف تم تصميم استبيان لجمع البيانات من عينة تمثل 100% من المجتمع، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات من خلال استعمال برنامج SPSS V26.

ومن النتائج المتوصل إليها ان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف، وعليه توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية من خلال برامج تدريبية موجهة تهدف إلى ترسيخ مبادئ القيادة التحويلية داخل المؤسسات العمومية مع التركيز على الجوانب الإنسانية والتنموية في العلاقة بين القائد والمرؤوس.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، جودة حياة عمل، مؤسسة عمومية

Abstract

This study aimed to highlight the role of transformational leadership in improving the quality of work life at the Directorate of Public Works in El Tarf Province. To achieve the study's objectives, a questionnaire was designed to collect data from a sample representing 100% of the population. Appropriate statistical methods were used to test the hypotheses through the SPSS V.26 program.

The results revealed a correlational relationship between transformational leadership and the quality of work life at the Directorate of Public Works in El Tarf Province. Accordingly, the study recommends investing in the development of leadership competencies through targeted training programs aimed at embedding the principles of transformational leadership within public institutions, with an emphasis on the human and developmental aspects of the leader-subordinate relationship.

Keywords: Transformational Leadership, Quality of Work Life, Public Institution

الاهداء

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا

محمد صلى الله عليه وسلم

الى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه

الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

"ابي وامي"

اهدي تخرجي هذا الى كل أهلي وأحبائي.

نوال



الاهداء

الحمد والشكر لله

الذي يسر لنا السبل لإتمام هذا العمل اهدي تمرة عملنا هذا

إلى من أناروا دربي وأعانوني بالصلاة

والدعاء والدي العزيزان إلى زملائي في الدراسة و

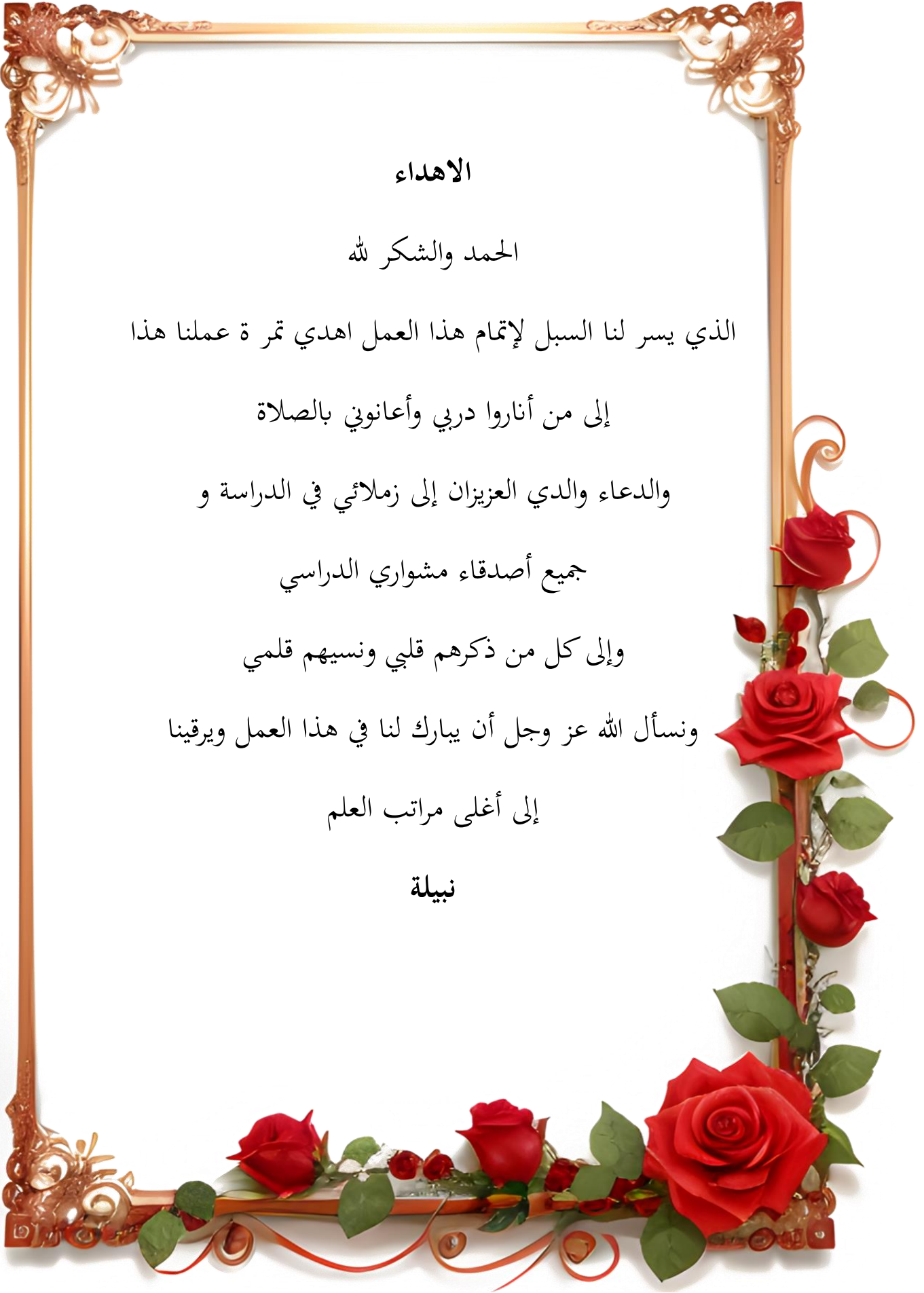
جميع أصدقاء مشواري الدراسي

وإلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

ونسأل الله عز وجل أن يبارك لنا في هذا العمل ويرقينا

إلى أعلى مراتب العلم

نبيلة



شكر وعرهان

الشكر والعرهان للعلي القدير سبحانه
نحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلالته وكمال صفاته
الذي وفقنا على إتمام هذا المشوار
ونصلي وأسلم على محمد الذي لا نبي بعده
كما نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة "عبيدات سارة"
على ما قدمته لنا من عون وتوجيهات ونصائح
والتي لم تبخل عنا بأي مساعدة
وكذلك نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذه الدراسة
وكل من ساهم في توجيهنا وقدم لنا يد العون
والله الموفق لما فيه الخير والسداد



III	ملخص
IV	Abstract
V	الاهداء
VII	شكر وعرهان
VIII	الفهرس
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
ب	مقدمة
ب	الإشكالية
ب	الأسئلة الفرعية
ج	فرضيات الدراسة
ج	أهداف الدراسة
د	أهمية الدراسة
د	متغيرات الدراسة
د	حدود الدراسة
هـ	الدراسات السابقة والتعقيب عليها
هـ	أولاً: الدراسات العربية
ز	ثانياً: الدراسات الأجنبية
ط	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
ط	تقسيم الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
2	تمهيد

3	المبحث الأول: عموميات حول القيادة التحويلية
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية
12	المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية
16	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المؤسسة
19	المبحث الثاني: أساسيات حول جودة حياة العمل
19	المطلب الأول: مفهوم جودة حياة العمل
23	المطلب الثاني: أبعاد جودة حياة العمل
25	المطلب الثالث: معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسة
27	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف
29	تمهيد
30	المبحث الأول: التعريف بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف
30	المطلب الأول: لمحة عن مديرية الأشغال العمومية
34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف، أهم المكاتب المتواجدة فيها
35	أولاً: عرض مكاتب كل مصلحة
35	ثانياً: مهام مصلحة مديرية الأشغال العمومية
37	المطلب الثالث: الأجهزة والوسائل المستعملة في المصلحة، وأنواع الاتصالات داخلها
38	المبحث الثاني: منهجية إجراء الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
38	أولاً: منهج الدراسة
38	ثانياً: مصادر جمع البيانات
39	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
39	أولاً: مجتمع الدراسة
39	ثانياً: عينة الدراسة
39	المطلب الثالث: أداة الدراسة (التصميم، الصدق والثبات)
39	أولاً: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

41	ثانيا: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة.....
43	المطلب الرابع: الأساليب الاحصائية المستخدمة
	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها
46	المبحث الأول: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
46	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالعوامل الديمقراطية.....
49	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف
52	المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بتحسين جودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف
55	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
55	المطلب الأول: تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة
	المطلب الثالث: تحليل الانحدار الخطية البسيط لأثر القيادة التحويلية على تحسين جودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف
57	المطلب الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.....
64	خاتمة
67	المراجع
69	الملاحق
75	الملاحق

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: درجات سلم ليكارت الحماسي 40
- الجدول رقم 2: مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة 41
- الجدول رقم 3: معامل الثبات ألفا كرونباخ 41
- الجدول رقم 4: اختبار التوزيع الطبيعي 43
- الجدول رقم 5: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة 46
- الجدول رقم 6 : المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية 50
- الجدول رقم 7: المحور الثاني الخاص بجودة حياة العمال 52
- الجدول رقم 8: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان 55
- الجدول رقم 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الاولى 57
- الجدول رقم 10: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية 59
- الجدول رقم 11: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة 61
- الجدول رقم 12: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة 63

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1 :مكونات عملية القيادة 5
- الشكل رقم 2 :نتائج فعالية القيادة 8
- الشكل رقم 3 :السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية..... 15
- الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف 34
- الشكل رقم 5: خاص بمكاتب ومهام موظفي مديرية الأشغال العمومية 36
- الشكل رقم 6 :توزيع افراد العينة حسب الجنس 47
- الشكل رقم 7: توزيع افراد العينة حسب العمر 48
- الشكل رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 48
- الشكل رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة 49

قائمة الملاحق

- 75 الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لمديرية الاشغال العمومية لولاية الطارف
- 76 الملحق رقم 2: الاستبيان
- 80 الملحق رقم 3: مخرجات الاستبيان

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يشهد العالم اليوم تحولات كبيرة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية مما يفرض على المؤسسات تبني استراتيجيات وأساليب قيادية جديدة قادرة على مواكبة هذه التغيرات وتحقيق أهدافها بفعالية، حيث أصبحت القيادة التحويلية عنصراً أساسياً في صياغة بيئة عمل محفزة تتجاوز الأطر التقليدية للقيادة التي تقتصر على إصدار الأوامر وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما لم تعد جودة حياة العمل تقاس فقط بتوافر الأجور المناسبة أو ظروف العمل المادية، بل أصبحت ترتبط بشكل وثيق بمستوى الإلهام، والانتماء الذي يشعر به الموظف داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار تتجلى القيادة التحويلية كقوة دافعة قادرة على إحداث تغيير إيجابي مستدام في وسط العاملين بمختلف مستوياتهم.

إذ أن التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات على كل المستويات أبرزها التغيرات التكنولوجية المتسارعة تستدعي أنماطاً قيادية أكثر وعياً بالجانب الإنساني في العمل، فالقيادة التحويلية تعيد تشكيل العلاقات المهنية على أسس حديثة من حيث الرؤى.

وعليه، فإن العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل ليست علاقة سطحية أو ظرفية بل علاقة ارتباطية ومعقدة تتجسد في تفاصيل العمل اليومية وفي الثقافة التنظيمية التي تترسخ بمرور الوقت، وتعد مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف نموذجاً مهماً لدراسة دور القيادة التحويلية في تحسين جودة العمل باعتبارها مسؤولة عن تنفيذ مشاريع كبرى تخدم المجتمع وتساهم في تعزيز التنمية المحلية.

الإشكالية

مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

- كيف تساهم القيادة التحويلية في تحسين جودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف؟

الأسئلة الفرعية

للإجابة على التساؤل السابق نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف
- ما هو مستوى تحسين جودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف
- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، التأثير القائم على القدوة والمثال، الاهتمام بالفرد) وتحسين جودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين جودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.

الفرضيات الفرعية

لمعالجة إشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية، تتمثل فرضيات الدراسة الفرعية فيما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية وجودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي وجودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأثير القائم على القدوة والمثال وجودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالفرد وتحسين جودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف

أهداف الدراسة

تندرج هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز مستوى تطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف
- إبراز مستوى تحسين جودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف
- محاولة معرفة العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (الاستشارة الفكرية، التحفيز الالهامي، التأثير القائم على القدوة والمثال، الاهتمام بالفرد) وتحسين جودة حياة العمل

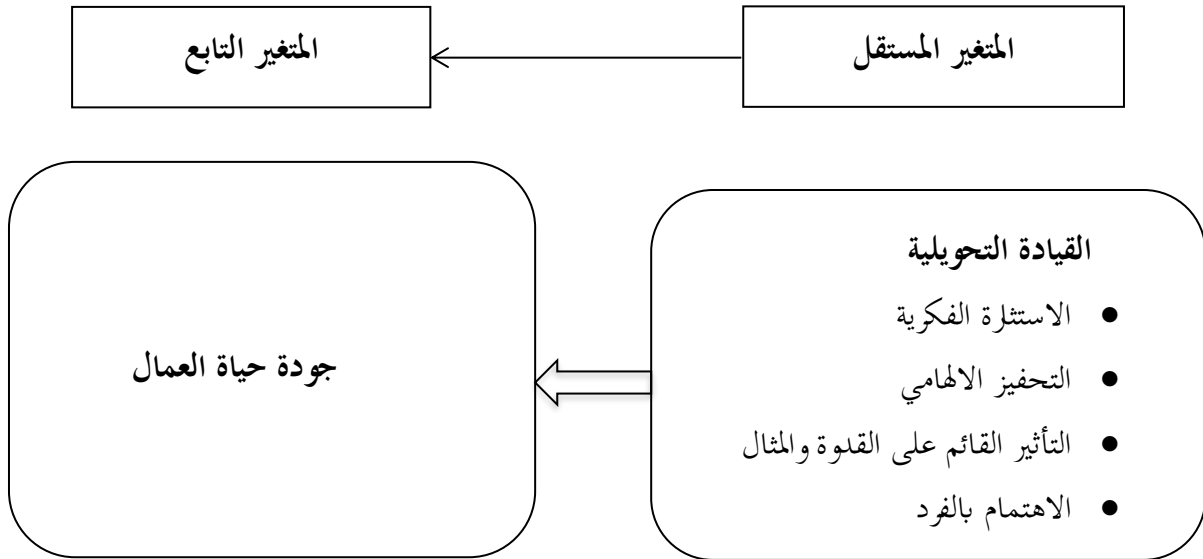
أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة في المساهمة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على تحسين جودة العمل في القطاع العام، كذلك تقديم رؤى عملية حول كيفية تطبيق أساليب القيادة التحويلية لتحسين الأداء والجودة في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة متغيرين رئيسيين هما:

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية
- المتغير التابع: جودة حياة العمل



حدود الدراسة

كانت حدود هذه الدراسة كما يلي:

- الحدود الموضوعية: محور البحث حول أبعاد القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، وتأثيرها على جودة حياة العمل، كما تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين في سياق المؤسسة محل الدراسة.
- الحدود المكانية: مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

• الحدود الزمانية: خلال السنة الجامعية 2025/2024

• الحدود البشرية: موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة سواء المتعلقة القيادة التحويلية او بجودة حياة العمل، هي كالآتي:

أولا: الدراسات العربية

1. دراسة خالد بن غازي مسفر المحمادي، القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية، مجلة الجامعة

العراقية، المجلد 29، العدد 51، الجامعة العراقية، العراق، 2019

اعتمد الباحث على المنهج الإستقرائي والمنهج الوصفي، وهدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة التحويلية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها تسعى القيادة التحويلية إلى إحداث التغيير الحقيقي المتفهم في وجهات نظر الموظفين ورفع مستوى الأداء في المنظمات والأفراد من خلال تعزيز القيم وتطوير المهارات، كذلك للقيادة التحويلية دور كبير في تحسين جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال التدريب الإداري الذي يساعد على تحفيز الموظفين على اتخاذ القرارات، ومن خلال إظهار القدرات الإبداعية الكامنة لديهم.

2. دراسة علي شريف حورية وعلي شريف يوسف، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري -دراسة

ميدانية بشركة ALGAL+ لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،

المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019

تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بإحدى المؤسسات الصناعية (شركة القال بلوس) لتصنيع الألمنيوم بالمسيلة، واعتمدا الباحثان على إجراءات المنهج الوصفي واختارا عينة عشوائية طبقية من العاملين قدرت ب 63، واستعمل الباحثان الاستبيان لجمع البيانات، وبعد إجراء عملية التحليل الكمي والكمي للبيانات توصلت الدراسة للنتائج التالية: تلعب الدافعية الإلهامية للقائد التحويلي دور في تحقيق التفكير الاستراتيجي للعاملين، يعمل التأثير المثالي للقائد التحويلي على خلق مناخ تنظيمي إبداعي.

3. دراسة درودر عمر، دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في شركة بيات

كاترينغ - حاسي مسعود-، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة

قاصدي مباح، ورقة، 2020

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور وتأثير القيادة التحويلية من خلال أبعادها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة بيات كاترينغ بحاسي مسعود، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، مع الاعتماد على دراسة الحالة الميدانية من خلال الملاحظة العلمية، الوثائق الرسمية، المقابلة الشخصية، والاستبيان الذي تم معالجته إحصائياً باستخدام برنامج SPSS 21 .

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية جيدة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، العمليات).

4. دراسة سعيد بن علي بن راشد النظيري، القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية

للمشرفين الدينيين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص القيادة، كلية

إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان، 2021

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للكادر الإشرافي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف البحث، وتكون مجتمع الدراسة من مشرفي الكادر الديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية (136) مشرفاً ومشرفة، وهم يمثلون عينة الدراسة.

وقد أظهرت النتائج ارتفاعاً كبيراً جداً في مستوى ممارسة الكوادر الإشرافية الدينية للقيادة التحويلية، والأداء الوظيفي، وأظهرت وجود علاقات ارتباطية ذات اتجاهات إيجابية، على مستوى جميع محاور كل من متغير القيادة التحويلية ومحاور متغير الأداء الوظيفي بدون استثناء؛ حيث دلت النتائج أيضاً على تباين واختلاف في القوة الارتباطية، فجاء أعلى قوة ارتباط بين محور التحفيز الإلهامي القيادة التحويلية ومحور رعاية المشاعر (الأداء الوظيفي) لدى الكادر الإشرافي، فكلما زادت درجة ممارسة القيادة التحويلية زادت درجة الأداء الوظيفي لدى الكادر الإشرافي.

5. دراسة حازم أحمد فرواتة وأحمد عبد الباقي الفقيه، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة

الصحة الفلسطينية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 9، العدد 1، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2022.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية والكشف عن مستوى الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والجودة الشاملة والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الجودة الشاملة في المجمعات الطبية، وكانت أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) بين كلا من (القيادة التحويلية، حجم التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) والجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة الدور التعديلي للقيادة التحويلية في العلاقة بين الصراع في العمل وأداء الموظفين

Budhi Haryanto & others, Moderating role of transformational leadership in the relationship between work conflict and employee performance, Haryanto et al, Cogent Business & Management, No. 9, Montfort University, UK, 2022

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار دور القيادة التحويلية في تعديل العلاقة بين صراع العمل وأداء الموظفين في شركة السكك الحديدية في إندونيسيا، العينة في هذا الاستطلاع هي 150 موظفاً في مركز إدارة عمليات شركة السكك الحديدية تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات غير العشوائية. تم جمع البيانات من خلال استبيان عبر الإنترنت من خلال WhatsApp والبريد الإلكتروني، وتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية الأقل مربعا (PLS-SEM) لشرح العلاقة بين المتغيرات المفاهيمية في هذه الدراسة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة سلبية بين صراع العمل وأداء الموظفين، بالإضافة إلى ذلك وجد أن القيادة التحويلية تخفف سلباً من العلاقة بين صراع العمل وأداء الموظفين، كما وجدت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

2. دراسة أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في الوكالة الوطنية للتشغيل في الجزائر

Sid Hayet & others, the impact of transformational leadership on improving job performance: A case study in the National Employment Agency in Algeria, Journal Of North African Economies, Vol 18, N° 30, university of Ain Témouchent, Algeria, 2022

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي والجانب الميداني تم الاعتماد على تحليل كافة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية ومنها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v 25) واستخدام حزمة plspm R 3.5.1، كما هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير النموذجي، الاعتبارات الفردية، والاستشارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في تحسين الأداء الوظيفي في الوكالة الوطنية للتشغيل، ولتأكد من صحة الفرضيات تم الاعتماد على الاستبانة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

كوسيلة لجمع البيانات، حيث وصل عدد الاجوبة إلى (226) استبانة، وكشفت النتائج على عدم وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية بأبعادها على الاداء الوظيفي في المنظمة المدروسة، أوصت الدراسة برفع مستوى الأداء بالإشراف الجيد، والمعاملة العادلة، والتواصل المستمر داخل المنظمة.

3. دراسة الدور المحدد للقيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية لمنظمات الخدمة

Bojana Sokolović & others, The specific role of transformational leadership in the organizational culture of service organizations, Original scientific article, Vol 58, No 47, University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad, Republic of Serbia, 2022

تهدف الدراسة إلى تحليل القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية من الناحية النظرية، بعدها البحث حول القيادة التحويلية في شركة خدمات متعددة الجنسيات تعمل في جمهورية صربيا، حيث اعتمد الباحثون على تحليل الأدبيات في المجال الذي يفحص القيادة التحويلية وتماسكها مع الثقافة التنظيمية في شركة الخدمات الدولية العاملة في صربيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة وخاصة ثقافة القواعد والإجراءات تلعب دورا مهما في توفير الأمان الوظيفي، مما يكون هدفا رئيسيا في الشركة المعنية مع الأخذ في الاعتبار أن عدم استقرار العمل وانعدام الأمان كانا من السمات المشتركة في العقود الثلاثة الماضية، كذلك إذا أرادت الشركة أن تكون مبتكرة فيتعين عليها بذل المزيد من الجهد في القيادة التحويلية وهو ما لم يتم فحصه بدقة في هذه الدراسة.

4. دراسة دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين من خلال ثقافة التعلم التنظيمي والدافع الداخلي

للعمل

Mohsin Shaikh & others, The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation, International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 18, No. 1, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Department of Management, Indonesia, January 2023

تدرس هذه الدراسة مدى تأثير القيادة التحويلية على ثقافة التعلم التنظيمي والدافع الداخلي للعمل وأداء الموظفين، باستخدام استبيان تم توزيعه عبر الإنترنت على الموظفين في مركز صحي مجتمعي في جزيرة رياو - إندونيسيا، تم جمع البيانات وتحليلها من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية لأقل المربعات (PLS-SEM) باستخدام برنامج SmartPLS 3.0K وأثبتت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وهام على ثقافة التعلم التنظيمي، والدافع الداخلي للعمل، وأداء الموظفين، ثقافة التعلم التنظيمي ليس لها تأثير مباشر وهام على أداء الموظفين، كذلك الدافع الداخلي للعمل يؤثر

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

بشكل مباشر وهام على أداء الموظفين. وتشير نتائج وتداعيات هذه الدراسة إلى أن الدافع الداخلي للعمل يلعب بشكل غير مباشر دورا مهما في ربط القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة المذكورة سابقا في تختلف في المكان والزمان وكذلك في الربط بين المتغيرين، فهي تبحث في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل في بيئة إدارية عمومية تتمثل في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف، كما أنها دراسة حديثة خلال السنة الجامعية (2025/2024)، مما يتيح تضمين تطورات جديدة في القيادة التحويلية مثل تأثير الرقمنة والتغيرات الإدارية في الجزائر، كذلك تقدم هذه الدراسة رؤى حول كيفية تحسين جودة حياة العمل في قطاع الأشغال العمومية الجزائري عبر القيادة التحويلية، مع اقتراحات لتطوير السياسات.

تقسيم الدراسة

قسمت هذه الدراسة الى أربع فصول، حيث عنون الفصل الأول بالإطار العام للدراسة عرض فيه المقدمة بكل عناصرها وكذلك عرض بعض الدراسات السابقة بشقيها العربي والاجنبي وتقديم اهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، والفصل الثاني تناول الإطار النظري للدراسة وذلك من خلال تعريف متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية وجودة حياة العمل، ثم الفصل الثالث الذي تطرق إلى دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف وقسم الى مبحثين، المبحث الأول تناول تقديم مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف، بينما المبحث الثاني عرض فيه منهجية إجراء الدراسة الميدانية، بينما الفصل الرابع فهو تحليل النتائج ومناقشتها من خلال مبحثين الأول تناول تحليل البيانات والثاني اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية وجودة حياة العمل) بوصفهما من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام واسع في مجالات الإدارة، حيث أن القيادة التحويلية هي من أبرز الأنماط القيادية التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة من خلال تحفيز العاملين، وبناء رؤى مشتركة، وتعزيز الإبداع، والتمكين الذاتي للأفراد مما يولد بيئة تنظيمية تساعد على رفع مستويات الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء الفردي والجماعي، كما تعتبر جودة حياة العمل من المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى رضا الموظفين عن بيئة عملهم من النواحي النفسية، الاجتماعية، والوظيفية، وتؤثر مباشرة في مستويات الإنتاجية والاستقرار المهني.

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي والنظري لكل من القيادة التحويلية وجودة حياة العمل، من خلال:

- المبحث الأول: عموميات حول القيادة التحويلية
- المبحث الثاني: أساسيات حول جودة حياة العمل

المبحث الأول: عموميات حول القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تمثل نمطا من أنماط القيادة التي تركز على إحداث تغيير إيجابي عميق في الأفراد والمؤسسات. هذا النوع من القيادة لا يكتفي بإدارة الأنشطة اليومية، بل يسعى إلى إلهام الأتباع وتحفيزهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، وتجاوز الأهداف التقليدية. القائد التحويلي يعمل على بناء رؤية مشتركة، ويشجع الإبداع، ويغرس القيم التي تعزز الولاء والانتماء.

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

1. تعريف القيادة

القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم ولا زالت في العصر الحديث، حيث احتلت مكانة كبيرة نظرا لدورها وأهميتها، وظهرت قديما في الحروب والغزوات والمعارك العسكرية، تعددت واختلفت تعريف القيادة باختلاف الرؤية الى القيادة وكذا السياسات والنظريات حيث تعرف¹:

- لغة: القيادة كما يراها ابن منظور حسب معجم لسان العرب هي القود نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وهذا ما يبين أن القائد يتصدر الجميع ويكون في المقدمة².
- اصطلاحا: القيادة عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل، وهي القدرة على التأثير في التابعين من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي إجتمع من أجلها³.

وهي فن الإستقطاب لقدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة إليهم بحماس وثقة⁴.

عرفها باس (Bass) أنها العملية التي تتم عن طريق اثاره اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب، اما ليكرت (Lkert) عبر على انها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق اهداف مشتركة⁵.

¹ نعيمة شبعات، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية على عينة من المرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2023/2022، ص 3

² ابن منظور، لسان العرب، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط 1، لبنان، 2000، ص 315

³ صلاح هادي الحسيني واعتصام الشكرجي، القيادة وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2014، ص 51-53.

⁴ جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، ط 2، الجزائر، 2009، ص 115

⁵ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010، ص

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وحسب كراوفورد القيادة هي القدرة على ربط الممارسات بأهداف وقيم المؤسسة وطموحاتها المستقبلية، مما يؤدي الى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين بصورة متناسقة وفي مناخ جيد¹.

وتعرف بأنها العملية التي يستخدم فيها شخص ما نفوذه وقوته للتأثير على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله لإنجاز الأهداف المسطرة،

ويقول بييجورس أن القيادة "هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق، الى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة"².

ومن منظور نفسي إجتماعي عرفها western أنها ليست فقط إمتلاك الأفراد والجماعات ولاهي مجموعة الكفاءات والمهارات، بل أنها يمكن وصفها أنها تأثير ديناميكي نفسي إجتماعي بحيث³:

- نفسي psycho: يشير الى أن القيادة عبارة عن شئ ديناميكي تحدث داخل الفرد نفسه وبين الأفراد كجماعة، حيث أن القيادة تستثير النفس واللاوعي والعواطف داخل الأفراد والجماعات.
- إجتماعي social: تشير الى البناء والتفاعل الإجتماعي للقيادة والى أن القيادة أكثر من كونها ظاهرة علائقية بل هي مرجع للسلطة والسيطرة على الأفراد والموارد والثقافات والسياسات.
- الديناميكية dynamic: تشير الى القيادة ليست ساكنة بل هي إنسائية حركية، ولا يمكن أن تكون ثابتة بل هي عملية تحريك الأفراد أي عملية إجتماعية ديناميكية.

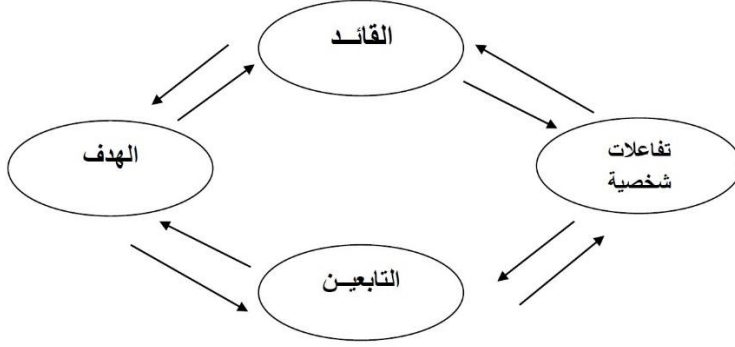
مما سبق نستنتج أن عملية القيادة تتكون من أربع مكونات أساسية هي القائد، التابعين، تفاعلات شخصية، الهدف، كما موضحة في الشكل التالي:

¹ رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 118

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة- دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012، ص 15

³ Western, S. Leadership Acritical Text, 2nd Ed, SAGE Publications Ltd, London, 2013, p36

الشكل رقم 1: مكونات عملية القيادة



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى،

عمان، الأردن، 2010، ص 15

حيث أن من خلال الشكل السابق نجد¹:

- القائد: هو الشخص الذي يؤثر على الآخرين بواسطة ما يمتلك من مهارات لتحقيق الأهداف المشتركة.
- التابعين: التابعين لهم دور كبير فعال في تحقيق التغيير، ويجدون مدى كفاءة القائد في تحقيق الأهداف، من خلال استعدادهم للعمل وقبول التغيير والعمل على تحسين الأداء وحل المشكلات.
- تفاعلات شخصية: هي علاقات شخصية بين القائد والمرؤوس للتأثير عليه، وتفاعل قدرات وسلوكيات كلا منهما مما ينتج عنه رفع الثقة والحماس والولاء.
- الهدف: هو الغاية المطلوب الوصول إليها وتحقيقها.

كما يمكن النظر للقيادة على أنها نظام يضم مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة، حيث ان المدخلات تكون من خصائص القائد والتابعين والأنشطة، أما العمليات فهي التفاعل والأنظمة الإدارية والحوافز وغيرها والمخرجات هي الأهداف المحققة².

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 16

² عمر الطراونة، الإدارة الإحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 22

2. مفهوم القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns عام 1978 في كتابه القيادة، وعرفها على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للنهوض معاً كل منهما بالأخر من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق¹.

وفي عام 1985 قدم Bass نظريته المشهورة في القيادة التحويلية والمقاييس الخاصة بها، بعد تم تطوير النظرية من قبل Bass & Avolio حيث تم اعداد بحوث لمئات من القادة في مختلف القطاعات والمؤسسات، حيث عرف القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تركز على اهتمامات المرؤوسين ورفع مستوى ادراكهم وقبولهم لأهداف المؤسسة، يكون ذلك من شخصية القائد وتأثيره المثالي واشباع حاجيات الأفراد وتشجيعهم نحو الابتكار والابداع مما يؤدي إلى بناء علاقات قوية بين القائد والأتباع².

● **لغة:** ورد مصطلح التحويل بتشديد الواو في اللغة العربية في لسان العرب لابن منظور فيقال تحوّل عن الشيء أي زال عنه إلى غيره أو نقله من مكان إلى آخر بمعنى غيره من موضع إلى موضع آخر، ويقال حال يحول حولاً قد يكون بمعنيين تغيراً أو تحولاً³.

● **إصطلاحاً:** حظيت القيادة التحويلية باهتمام العديد من الباحثين وتعددت التعاريف وتنوعت حسب المفكرين وحسب وجهات النظر:

— القيادة التحويلية هي قيادة قيمية أخلاقية ملهمة، ترفع الروح المعنوية والتطلع نحو القيم السامية، فهي قيادة أخلاقية لأنها تحتم برسم وترسيخ القيم الأخلاقية، والقيادة التحويلية قريبة جداً من مبادئ القيادة الإسلامية والتي من بينها العدالة، الثقة، التشاور، المعرفة.... الخ

— وتعرف على أنها القيادة التي لا تقبل جمود أو ثبات الوضع الراهن، حيث أنها تشجع إلى الحاجة نحو إعادة بعث وإكتشاف المنظمة والنهوض بها وتحدي أساليب الحالية⁴.

¹ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 340

² خالد جويعد ارتيمة العبادي، القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري دوائر عمان الكبرى، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2013، ص 49

³ ابن منظور، لسان العرب، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط 1، لبنان، 2000، ص 1065

⁴ سيد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، دار الكتب المصرية، مصر، 2012، ص 11

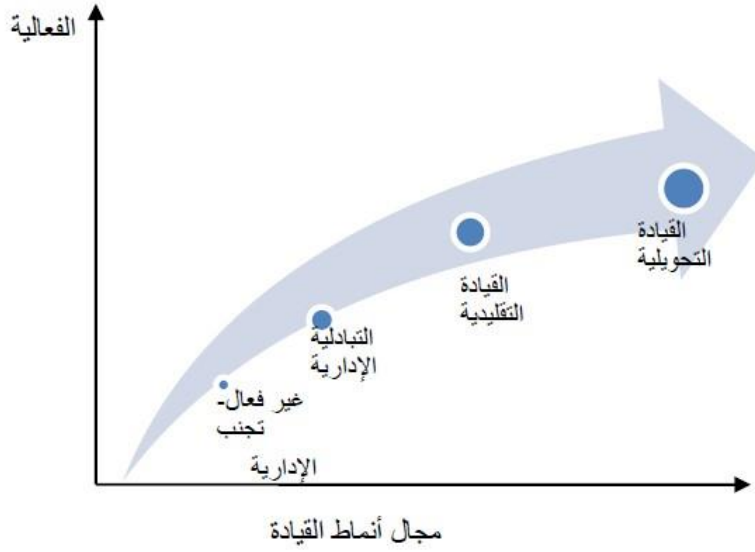
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- كما ينظر لها أنها القيادة التي لها القدرة الفائقة على الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل الجهود للإرتقاء بأداء المنظمة والتالي لها أثر إستثنائي على أداء المرؤوسين¹.
- يقول باس ان القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، وأكد من خلال ذلك على أهمية رفع مستوى التابعين بحسب قيمة المهام الموكلة إليهم وتجاوز المصلحة الذاتية الى مصلحة منظمة ككل، ويرى باس ان القيادة التحويلية تستند الى ثلاث عناصر أساسية هي²:
- التغيير: أي تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة الى مؤسسة أكثر فعالية.
 - الإبداع: تعتمد على التفكير الابداعي والابتكاري لمواجهة المشاكل المعقدة وذلك ايمان بان الابتكار هو جوهر عملية الابداع.
 - المخاطرة: يتميز القائد التحويلي بالقدرة على المخاطرة وخوض المغامرات وقبول التحدي ومواجهة المواقف المعقدة
- يمكن تعريف قيادة التحويلية بأنها موقف عندما يشارك الشخص أو أكثر مع بعضهم البعض حيث يرفع القادة والأتباع بعضهم البعض من الدافع، وبالتالي إنشاء تأثير تحويل على كل من الزعماء والأتباع وتركز القيادة التحويلية على تحسين تطوير الموظفين، والالتزام وبناء الثقة، تحفيز الموظفين لأداء أبعد من التوقعات.
- القيادة التحويلية تعد مدخلا جديدا للقيادة الإدارية حيث هناك سلسلة متصلة من الأداء التي تم توفيرها تعطي نتائج قيادة فعالة كما هو موضح في الشكل ادناه.

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 85

² عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، برنامج دراسات العليا المشترك بين أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، 2017، ص 22

الشكل رقم 2: نتائج فعالية القيادة



المصدر:

Ghazi Ben Saad, Muzaffar Abbas, The Influence of Transformation alLeadership on Organizational and Leadership Effectiveness: An Empirical Case Study of Pakistan, Amazonia-investiga, Vol. 8 Núm. 21 /Julio – Agosto, 2019, p 120

من الشكل أعلاه نجد القيادة التحويلية تعد أهم أنماط القيادة الأكثر تأثيرا وفعالية من الأنماط الأخرى.

مما سبق ومن خلال التعريفات السابقة للقيادة التحويلية وحسب تعدد وجهات النظر للباحثين نجد أن أغلبهم إتفقوا على دور القيادة التحويلية في تحقيق التأثير على الآخرين وإلهامهم من أجل رفع مستوى التفكير والتحفيز على تحقيق أهداف المنظمة ككل، وترى الباحثة أن القيادة التحويلية تحتاج شخصية قوية ومؤثرة تعتمد على أساليب حديثة كالكاريزما للتأثير على التابعين وتحويلهم الى أفضل وضع من خلال الإلهام والتحفيز وإثارة الحماس من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء الكلي للمنظمة¹.

3. خصائص القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية عملية منظمة، تقوم على خطوات متسلسلة ومستمرة، وتقوم على خطط بعيدة المدى، كما أنها قيادة أخلاقية، لأنها تقوم على مجموعة من القيم والمبادئ كالعدل والمساواة، فلا يوجد تميز بين المعلمين داخل المدرسة،

¹ نعيمة شيوخ، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2023/2022، ص 3

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

فجميعهم يقدم لهم التقدير والاحترام، وتعمل القيادة التحويلية على تحفيز أفرادها وإثارة دافعيتهم، وإشعارهم بأن أهدافهم وأهداف المؤسسة واحدة، مما ينتج عن ذلك العديد من الصفات المرغوبة، منها الثقة بالنفس، كما تغير نظرة الأفراد لأهدافهم من الأهداف البسيطة إلى الأهداف ذات المستوى العالي، والتي تدعم العمل في المؤسسة، لذلك نرى أن القائد التحويلي صاحب رؤية، يرى شيء بعيد برؤية جديدة، ويعتبر نفسه صاحبها، وهو صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس ويجب أن ينتمون إليه، ذو مستوى عالٍ من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، لديه إحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، له حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين، ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ويتميز بجاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ونجد أنه يستخدم لغة جديدة، ويركز على كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم، وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، ترقى برغبات تابعيه .

والقائد التحويلي يختلف في طريقة تفكيره عن معظم القادة، فهو يرى نفسه في موضع الشخص المهم والموجه للآخرين، وجاء لكي يغير من أوضاعهم، وينقلهم النقلة الحضارية الصحيحة حيث يعتبر القائد التحويلي قائداً له جاذبية مؤثرة، يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية ومقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم فكرياً وعاطفياً، يحبه المرؤوسون لشخصه قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يتميز القائد التحويلي على المستويين الشخصي والاجتماعي بمهارات عالية، بهدف تفعيل يقظته الذاتية وتعزيزها، والتي من شأنها أن تحفز المرؤوسين على العمل بشكل جماعي؛ لتحقيق الهدف.

ويلاحظ المؤلف أن القيادة التحويلية، تمتلك العديد من الخصائص والصفات التي تميزها عن القيادات الأخرى، فهي قيادة تزرع الراحة النفسية في ميدان العمل؛ لما تمتلكه من سمات تكوين العلاقات الفاعلة ذات الدور الفعال والمتميز وتتصف القيادة التحويلية بأنها صالحة بشكل عام، لمواجهة وحل العديد من المشكلات والتغيرات في عدة مجالات، مما يجعلها أحد القيادات الناجحة في المؤسسات¹.

¹ محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2021، ص 21-23.

4. أهداف وأهمية القيادة التحويلية

1-4 أهداف القيادة التحويلية

حدد Lethwood ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي على النحو التالي¹:

- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوسين، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير

- مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: فالمشاركة بين العاملين والمدربين تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا، إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات

- تعزيز تنمية العامل: فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنينهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطا وثيقا بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي، وبالتالي تنمية وتعزيز العاملين تكون من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف

2-4 أهمية القيادة التحويلية

تظهر أهمية القيادة التحويلية في اهتمامها بإحداث نقلة نوعية تعزز التغيير والتطور متكاملة في جوانب العمل بالمؤسسات والمنظمات الحديثة بدءا من خطتها ورؤيتها وما يتبع ذلك من أهداف وبرامج واستراتيجيات بعيدة المدى

¹ أمحمدي محمد، بسود مبارك، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدارار، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر 2019/2020، ص 9

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

فينعكس ذلك على عملياتها ومدخلاتها واساليب تنفيذ العمل الياته وبرامجه ورضا العاملين والعملاء على حد سواء وهي بهذا تحقق نتائج أكثر مما يتوقعه المخططون¹

كما تساهم بدورها في الرفع من مستوى التابعين من اجل الانجاز والتنمية الذاتية والسعي لتطوير المجموعات والمنظمات وهذا ما يزيد الحاجة لقائد تحويلي يكون قريبا من المستوى القاعدي للمنظمة وان يكون متشربا بتوجهه نحو تحقيق مهامه المنتظرة للمنظمة وان يتميز بالكفاءة للتكيف مع التحولات السريعة السوق والتكنولوجيا والبيئة العامة لدفع فريقه للاستفادة منها لصالح المؤسسة²

ومما يعزز أهمية القيادة التحويلية ما أشار إليه (Jha)، بأن القيادة التحويلية تعتبر أداة فعالة للقادة، خاصة في مكافحة الفوضى في أماكن العمل، وأن لها دور كبير في تطوير المناخ الأخلاقي، حيث تهتم القيادة التحويلية بأن يكون مكان العمل، خالي من حالات الفوضى والنزاع بين العاملين³.

كما تعمل القيادة التحويلية على وضع معايير للمؤسسات وخاصة التربوية، بما يجعلها قادرة على مواكبة التغيير الذي يحدث، سواء كان هذا التغيير في البيئة الخارجية، أو النظام الداخلي للمؤسسة، كما أنها قيادة تتطلب أساليب فنية ذات أهمية لرفع مستوى أداء المؤسسة، وتستطيع من خلال هذه الأساليب رفع ثقة العاملين، وإشعارهم بالرضا الوظيفي، ويمكن عرض عدة نقاط لأهمية القيادة التحويلية فيما يلي⁴:

- السعي إلى تطوير قدرات العاملين وتمكينهم، وجعل هدفهم مشترك مع هدف المؤسسة.
- تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة .
- تعتبر القيادة التحويلية من القيادات الناجحة في المؤسسات التربوية والتعليمية لسهولة تطبيقها.
- يستطيع إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة، تساعد على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل.
- تعمل على تحسين وضع العاملين نحو مستويات متقدمة، من خلال إشباع الحاجات وتطوير المهارات، وبالتالي سينعكس ذلك على تحسين وضع المؤسسة.

¹ سعيد بن عبد الله عطلة الغامدي، استراتيجيات القيادة التحويلية: مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، ص 23

² صياحي الاخضر: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، محمد بوضياف بالمدينة 2018/2019، ص 67

³ Jha, S, Transformational leadership and psychological empowerment. S Asian Jnl Of Global Bus Res, 2014, p 22

⁴ محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق، ص 14-15.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- تعد القيادة التحويلية من القيادات التي أثبتت فاعليتها في العديد من دول العالم، ويتضح ذلك من خلال الدراسات التي تم إجراؤها.

مما سبق يمكن الإشارة الى ان القيادة التحويلية قيادة فنية تتضمن اساليب ادارية ذات درجة عالية من الانتقان فضلا عن جعل الموظفين يشعرون بالمواطنة والانتماء للمنظمة وتدفعهم لتحقيق الاداء المتميز.

ان الناس الذين يقودهم الالهام اداؤهم جيدا بالمقارنة مع الناس الذين تقودهم السيطرة هذا بالضبط ما يفعله القادة التحويليون فهم يلهمون اتباعهم ويجعلونهم يفهمون الغرض من التغيير الذي يجري داخله بهدف تحويل المنظمة والعاملين الى وضع أفضل هذا يجعلهم لا يترددون في مكافحة الظلم والسلوك الغير الاخلاقي ان وجد في المنظمة¹

المطلب الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية تعتمد على اسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها، ولهذا كان إسهام العلماء في تحديد ابعاد القيادة التحويلية كبيرا، على الرغم من وجود اختلاف بينهم في تحديد هذه الأبعاد التي تتألف منها القيادة التحويلية، فتعتبر مساهمة "باس" هي اول مساهمة لتحديد ابعاد القيادة التحويلية والتي اشتملت على استبيان متعدد العوامل اشتمل على ثلاثة ابعاد للقيادة التحويلية هي (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) بعد ذلك قدم باس نموذجا للقيادة التحويلية أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، التحفيز، الاستشارة الفكرية) وهناك من أضاف بعدا خامسا وهو التمكين²،

أ. الكاريزما أو التأثير المثالي

يقصد به الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة والرؤية التي يمتلكها القائد، وقدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم. (Bass, 1994) ويعرف (Avolio & Etal, 1991) التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة في رسالة المنظمة، إذ

¹ طبائية قطر الندى، عنابي اية، مراس رميصة، الأبعاد الإتصالية للقيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بينك الخليج -قلمة، مذكرة نخرج لنيل شهادة الماستر شعبة: علوم الإعلام والاتصال، تخصص: علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2023/2022، ص 19

² محمد لمن، حساب تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الأعواط، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021، ص 66

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها".

فالتأثير المثالي هو قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى، الأمر الذي يدفعهم إلى تقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه¹ (Barbuto, 2006).

ب. الاعتبارية الفردية

هي الاهتمام الذي يوليه القائد للمرؤوسين، وإدراكه للاختلافات الفردية فيما بينهم، والتعامل مع كل واحد منهم بطريقة وأسلوب معينين بما يتناسب مع شخصيته واهتماماته، كذلك العمل على تدريبهم وتطوير خبراتهم ومواهبهم لتحقيق المزيد من التقدم والنمو².

يولي القائد التحويلي الاهتمام الخاص لهذا البعد حيث يرى الموظفين يسرون بقواهم الخاصة تجاه مستويات الانجاز بشكل يتوافق مع الاعتبارات الفردية لكل منهم لذلك فدور القائد يتعدى كونه مجرد سلطة رقابية للمرؤوسين الى كونه المسير الجيد لمرؤوسيه داخل المحيط المنظمة ملتزم دوما بتطويرهم ومراعاة مشاعرهم وحقوقهم ويميز كلا منهم حسب شخصيته وذاتية الفردية. كما يعمل القائد على تحسين الإتصال معهم على نحو دائم، ومنحهم الفرص المختلفة فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم بإتجاههم ليكونوا تحويليين، أيضا ان هناك مجموعة مؤشرات للإعتبارية الفردية:

- إدراك الاختلافات بين الافراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف.
- الاستماع الجيد للمرؤوسين وتشجيعهم على تبادل وجهات النظر
- الترويج لفكر التطوير الذاتي³

ت. التحفيز أو التأثير الالهامي

عرف الدفع الالهامي على أنه: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين، واستخدام الاسلوب اللفظي، والرموز والشعارات ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق

¹ فخلاء طه محبوب طه، إشرافه عبد الله محمد شيخ إدريس، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني، المجلد 03، العدد: 03 أكتوبر 2019، ص 135

² فخلاء طه محبوب طه، مرجع سابق، ص 136

³ طبائية قطر الندى، عنابي اية، مراسم رميسة، مرجع سابق، ص 31.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

زيادة الجهد المبذول"¹، "فهو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تعمل هذه السلوكيات على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية"²، فالتأثير أو التحفيز المثالي هو "قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين، واعتباره المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه"³

تصرف القادة التحويليون وفق هذا البعد بطرائق تعمل على تغيير أولئك المحيطين بهم وإلهامهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة. كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهم يستخدمون الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه⁴.

ث. الاستشارة الفكرية

الاستشارة الفكرية تعرف أنها قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة والنظر إلى الصعوبات بأنها مشكلات تحتاج حلول والبحث عن حلول منطقية⁵.

يقوم القائد التحويلي على توسيع مدارك العاملين، فهو يرفع من مستوى تفكيرهم للوصول إلى الإبداع والابتكار، وذلك لحل المشكلات التي تواجههم، ولتشجيعهم على طرح المزيد من الأفكار الجديدة، والتي تساعدهم على إنجاز مهامهم، وعلى القائد أيضا أن يكون محفزا لهذا الإبداع والابتكار⁶.

¹ صياحي الأخضر، مرجع سابق، ص 73.

² زيد ازوي، ومفتاح عمرون، التحفيز الالهامي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارات الرياضية "دراسة ميداني لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، 2019، ص 172.

³ سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2016، ص 716.

⁴ هبة توفيق، طلال غربي العتري، القيادة التحويلية مبادئ وتحديات، مجلة الأبحاث، المجلد 7، العدد 1، 2022، ص 301.

⁵ أحمد سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، جامعة الكويت، 2002، ص 20.

⁶ محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق، ص 18.

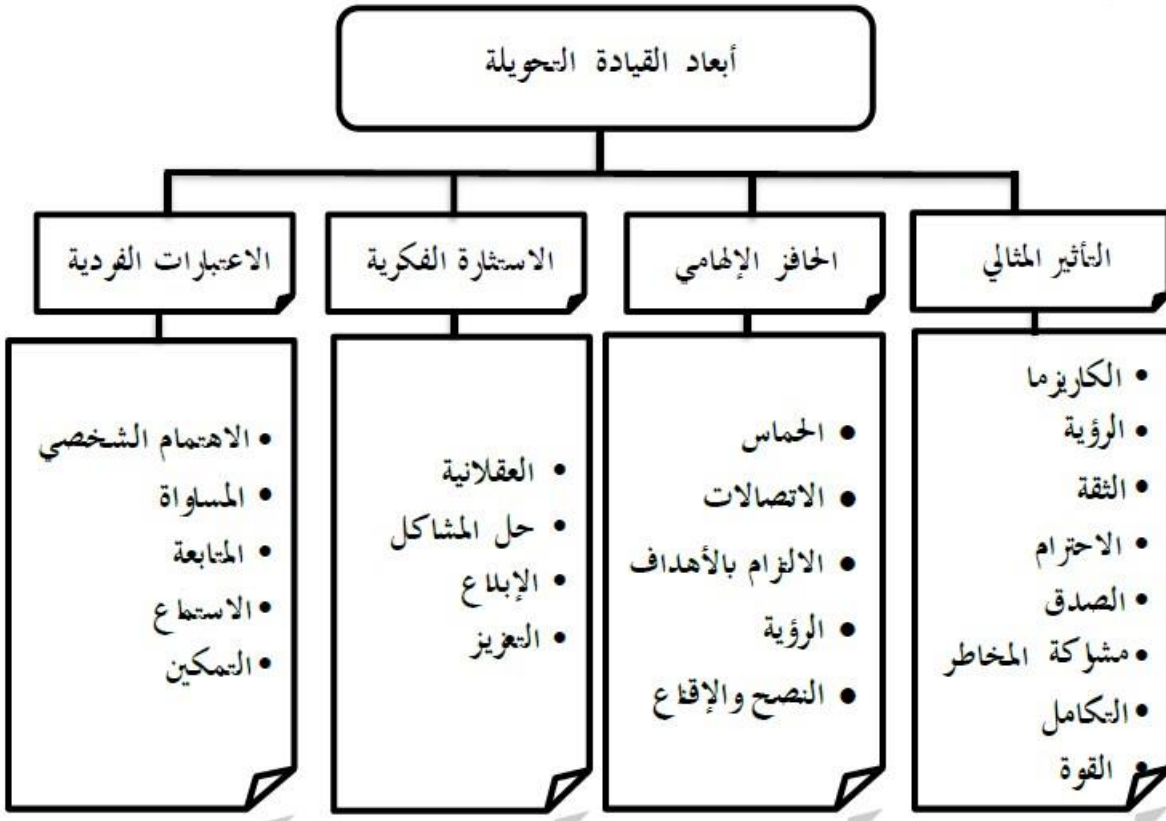
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

من هنا يتضح دور الاستشارة الفكرية كعنصر مهم في القيادة التحويلية ويشتمل على العديد من الجوانب كتحليل الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد الاهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد الاجراءات المناسبة لتحقيقها كما تعمل على التدريب وتطوير القادة والعاملين على الوصول لتحقيق التحول اللازم للمؤسسة.

يمكن القول ان الاستشارة الفكرية في القيادة التحويلية مفيدة لاي مؤسسة ترغب في تحقيق التحول والنمو بغض النظر عن حجمها او نشاطها كما تعد اداة رئيسية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل التجاري في العالم الحديث¹

وقد أوضحت عبدالعال، السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية في الشكل التالي² :

الشكل رقم 3: السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية



المصدر: عبد العال خولة مساعد، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى قائدي المدارس الثانوية بمحافظة غزة

وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2016، ص 33

¹ طبائية قطر الندى، عنابي اية، مراس رميسة، مرجع سابق، ص 32.

² حمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق، ص 19.

ج. التمكين

يعرف (Karter) التمكين بأنه عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمؤسسة، أما (Kanugo) يعرفه بمجموعة السلوكيات الضرورية للفرد حتى يشعر بقدرته وسيطرته في عمله، وبالتالي التمكين عملية تزيد من تحسين القدرة الذاتية للعاملين من خلال توفير الظروف الملائمة وتوزيع المهام والمسؤوليات والممارسات¹.

و التمكين هو احد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والتي تزيد من فعالية المنظمة والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو منح صلاحيات اكبر وسلطة اوسع للمستويات الادارية الدنيا في المنظمة ويركز على تفويض سلطة من الرئيس للمرؤوسين لكي يتم تمكينهم من الاستحابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم وإحتياجاتهم، ويتضح ان فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور أن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم الى حقيقة، والحفاظة عليها، في حين يكمن دور الموظفين يتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد الى المشاركة في إتخاذ القرارات كما يؤكد التمكين ان القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد م رؤ وسبهم بالطاقة وتمكينهم من التعرف على طرق امدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على اسلوب العقاب والمكافئات.

يعمل القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي على تمكين العاملين للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق مصالح المنظمة².

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المؤسسة

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر، ومن أهم هذه التحديات.

1. المنافسة

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية ومن ثم أصبح على كل المؤسسات ان تهنيء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة الى أقل حد ممكن، واتباع استراتيجيات تفرض وجودها بين المنافسين في ظل التحديات، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على المنافسة

¹ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2014، ص 189

² تجاني دوح، حسين شنيبي، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجامعات المحلية، مجلة رؤى إقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2019، ص 298

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

والعمل على الاحتفاظ بموقفها في السوق وتنميته وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي للتميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة¹.

2. العولمة

ادى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات الى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الابعاد، وهكذا تحول العالم لكيان واحد صغير خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الادارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في الوقت نفسه، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الاسراع في اداء أعمالها في أقل وقت ممكن وتوسعى لتعظيم الفائدة من الامكانيات المتاحة لها. وتخفيض التكاليف، وإستثمار الاموال المعطلة من خلال اكتساب العولمة كنقطة ايجابية بالنسبة لها وليس مشكل تتحدها.

3. القدرة على الإستخدام الامثل للموارد

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر الى إستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الادارية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة فعلى القيادات الإدارية عدم ترك اي فرصة تضيع وعدم تبديد أي مورد او السماح باي هدر مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها واستغلال الموارد الفكرية كطاقة منتجة للإستراتيجيات لمواجهة التحديات².

4. الجودة الشاملة

لقد اصبحت الجودة في السلعة او الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المؤسسات، كما اصبحت الجودة سلاح المفاضلة على مستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات وعند المفاوضة للانضمام الى

¹ وليد حسين حسن، صالح سعيد ياسو، توظيف ابعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، العدد 11، مجلة الكلية الاسلامية الجامعية، القاهرة، ص 4.

² طبائبية قطر الندى، عنابي اية، مراسم رميسة، مرجع سابق، ص 41.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

اتفاقيات العالمية، وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المؤسسات لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية والريادة والمحافظة على حصتها السوقية¹.

5. التكنولوجيا

تعد التكنولوجيا أحد أهم التحديات العصر الحديث التي تواجه القيادة التحويلية، وهي ضرورية من أجل البقاء والاستمرارية، بحيث تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد وتخفيض التكاليف وتطوير المنتجات وتحسين الخدمات باستخدام مختلف الوسائل والتقنيات الحديثة، وبالتالي فهي تؤثر على الطرق والأساليب والإستراتيجيات المتبعة².

6. إتخاذ القرار في عالم متغير

إن إتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، حيث يعتبر مدى قدرة القائد على إتخاذ القرار الصائب كتنظيم لأدائه بالمؤسسة، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية واستراتيجية ملائمة بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي امام القيادات الادارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على إتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة والمتمثلة في رؤية ورسالة واهداف والاستراتيجيات المتبعة³.

7. التأثير على سلوكيات الأفراد:

خاصة وأن القيادة التحويلية تسعى الى تغييرات إيجابية في طرق الأداء الأفراد وزيادة دافعيتهم وخلق شعور بالولاء والانتماء هذا، بالإضافة الى سعيها الى تحفيز العاملين من خلال زيادة حاجاتهم لتحقيق ذاتهم⁴.

¹ وليد حسين حسن، صالح سعيد ياسو، مرجع سابق، ص 4

² فاطمة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الجلفة، أطروحة الدكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019، ص 62

³ طبائية قطر الندى، عنابي اية، مراس رميسة، مرجع سابق، ص 42.

⁴ نعيمة شبعات، مرجع سابق، ص 28.

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة حياة العمل

تعد جودة حياة العمل من المفاهيم الحديثة التي باتت تحتل موقعا مركزيا في دراسات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظرا لما لها من تأثير مباشر على إنتاجية العامل، رضاه، وولائه للمؤسسة، ولقد تغيرت نظرة المؤسسات المعاصرة إلى العامل من مجرد "أداة إنتاج" إلى "رأس مال بشري" ينبغي رعايته وتوفير الظروف الملائمة لنموه المهني والنفسي والاجتماعي.

المطلب الأول: مفهوم جودة حياة العمل

إن مفهوم جودة حياة العمل يجب أن يكون مفهوما شاملا يتضمن: أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة، إذ إن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن مستويات عالية من جودة حياة العمل يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأيضا تلبية مطالب العملاء والمجتمع.

لقد أثار مصطلح الجودة جدلا واسعا في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، ويعود نجاح هذا المصطلح إلى المبادئ الإدارية التي يركز عليها.

ومن هذا المنطلق فإن الاستثمار في قطاع الإدارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها مصطلح الجودة والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها في القطاع الصناعي، وبهذا يعد تعريف الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين عملوا على تحسين أداء المنظمات ولكي تكون المنظمة ناجحة فإن عليها أن تقدم خدمة أو منتج يتميز بالجودة¹.

1. تعريف جودة حياة العمل

أ. تعريف الجودة

كلمة الجودة في أصل اللغة كما جاء في لسان العرب تعني أجاد الشيء أي جود (جوده) أي صار جيدا وقد جاد جودة وأجاد أي بالجيد من القول أو الفعل ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله يجود جوده وتعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها مشتقة من (Qualities) ويقصد بها "طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة صلاحه" وقديما كانت تعني "الدقة والإتقان"

¹ يوسف حسين علي فارس، جودة حياة العمل ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي، كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في قسم ادارة الاعمال، دراسة استطلاعية عن آراء العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، الكويت 2020-2021، ص 6

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

والجودة حسب رأي فيشر (Fisher) تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سمعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو منظور الزبون، كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار¹.

وقد عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها "درجة الامتياز" فقد تغير مفهومها بعد تطور عمل الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والشركات الكبيرة وزيادة حدة المنافسة حيث أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة ومتشعبة، وتشير الجودة إلى القدرة على مقابلة توقعات العميل واشباع احتياجاته².

ب. تعريف جودة حياة العمل

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم جودة حياة العمل، وذلك نظراً لتعدد أبعاد المفهوم، حيث يرى Anderson أن برامج جودة الحياة الوظيفية هي تلك البرامج الشاملة والتي تكون مصممة لإحداث الانسجام بين العمل وبين التغيرات الثقافية الواسعة، ومثل هذه البرامج تشتمل على الوظائف ونظم الأجور وجداول العمل³.

وعرفت على أنها بيئة العمل التي تتوافر فيها جميع العوامل المادية والمعنوية التي تنعكس على الموظف فيشعر بالأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهد لخدمة المنظمة⁴.

كما ينظر إلى مفهوم جودة حياة العمل أو كما يطلق عليها اختصاراً (QWL) Quality of Work Life على أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل كل من بيئة العمل المادية وبيئة العمل المعنوية، وأنظمة المكافآت والأجور، وتشكيل فرق العمل وتوفير فرص النمو، وتنمية العلاقات بين العاملين، الاشراف الوظيفي بالإضافة الى توفير قدر من الأمان والاستقرار الوظيفي، اي ينظر الى جودة حياة العمل على أنها تعبر عن توفير عوامل البيئة الآمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين⁵.

¹ حرمة الضاوية، منال خليل، جودة حياة العمل وأثرها على تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية للمؤسسة سونلغاز، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأدرار، 2021/2020، ص 6

² هواري العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحمية دراسة - حالة ولاية ادرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 16

³ بضياف زهير، بن حمزة حورية، جودة حياة العمل كمدخل لتعزيز العمل اللائق، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 01، جوان 2023، ص 252.

⁴ إنتصار طه عبد الوهاب، أثر جودة حياة العمل على قابلية العاملين للانجاز بالمؤسسات، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد 4، عدد 11، 2024، ص 27.

⁵ عبد الرحمن، عادل محمد محمد، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي. دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2013، ص 06

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

كما تعني جودة حياة العمل "ظروف عمل جيدة واشراف جيد، ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل.

وفي ضوء ما سبق، نعرف جودة حياة العمل على أنها بيئة عمل مناسبة للموظفين العاملين داخل المؤسسات، والمساهمة في إشباع حاجاتهم الأساسية للحصول على مستويات أفضل للأداء، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمن الوظيفي، فيبدل أقصى جيد ممكن في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة¹.

2. خصائص جودة حياة العمل

لجودة الحياة الوظيفية خصائص عدة أهمها:²

- تعويض (راتب وفوائد أو منافع جانبية)
- ظروف عمل صحية، وأمنة.
- وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وتطويرها استخدام ما يتمتع به من معارف ومهارات، وقدرات، وتمكينه من التحكم في وظيفته، وتطوير مشاعر الاستقلالية لديه.
- تطوير احتمالات النمو المستمر والأمان.
- المناخ الاجتماعي لبيئة العمل (علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء والرؤساء).
- التوازن بين حياة العمل والواجبات الأخرى لغير العمل.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة) عمليات المؤسسة وسياساتها من ناحية أخلاقية وإستراتيجيات التوظيف والتسويق).

3. أهمية أو أهداف جودة حياة العمل

أ. أهمية جودة حياة العمل

تتجلى أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحقيق مزايا وفوائد عديدة للمنظمات والمؤسسات من خلال توفير البيئة الملائمة والرواتب والحوافز المادية الجيدة والعادلة، منح فرص للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرار وغيرها لما لها من فائدة في تعزيز العلاقات الإنسانية والتعاونية والولاء للمنظمة. وإنما تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية في:

¹ حرمة الضاوية، منال خليل، مرجع سابق، ص 7

² شنافي نوال، مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 05، عدد 01، 2021، ص 199

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- أنها تعمل على تحسين العلاقة بين العاملين وبيئة العمل حيث تهتم بجودة المناخ العام وتأثيره على الأداء والعاملين وفعالية المنظمة والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تعطي للفاعلين الإحساس بالملكية والاستقلالية والمسؤولية والتقدير الذاتي وتشعرهم بالرضا والامتنان، كما تعمل على زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل.
- تساهم جودة الحياة الوظيفية في تخفيض الصراعات التنظيمية ودوران العمل وغياب العمال.
- تعظم من القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية أيضا في تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات وما يمكن أن تأثره على مجمل أنشطة ومهام هذه المؤسسات سواء في آدائها لمهامها أو علاقتها بالبيئة الخارجية كالأفراد أو المنظمات وبالتالي تحقيق أهدافها.
- تسمح للمؤسسة بإستقطاب الكفاءات والإحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم.
- مما تم عرضه في أهمية جودة الحياة الوظيفية نرى بأنها بالغة الأهمية لأسباب منها اهتمامها بالموارد البشري بدرجة أولى ومتطلباته المادية والمعنوية لأنه المحرك الأساسي في المؤسسة واعتمادها يعزز الرضا الوظيفي، الأداء، التميز والمنافسة¹.

ب. أهداف جودة حياة العمل

- من المهم أن تكون أهداف تطبيق مفهوم جودة حياة العمل نابعة من الأهداف التنظيمية للمنظمة، وسنحاول استعراض أهم الأهداف التي تسعى إدارة المنظمة الى تحقيقها عبر برامج تطوير جودة حياة العمل، وهي كآلاتي:
- جعل بيئة العمل عنصر جذب للمنشأة وعدم مغادرتها.
 - زيادة انتماء الأفراد وتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهدافهم وتقليل عدد وجحم الشكاوى، ووضعها في أدنى مستوى ممكن.
 - المشاركة في تعزيز الحياة المهنية والاجتماعية.

¹ هاجر ابراهيمي ولبلى ابراهيمي، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023/2022، ص 48

كما تهدف برامج جودة حياة العمل إلى:

- رفع الثقة لدى العاملين.
- المشاركة في بناء الحلول للمشكلات.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الدافعية التنظيمية.

وهناك أهداف حديثة سعت إلى تحقيقها المنظمات التي تطبق برامج جودة حياة العمل، كما يشير وهي كما يلي:

- مشاركة أكثر للعاملين.
- حساسية أكثر لقضايا العمل والعاملين.
- اتصال فعال بين طرفي العمل (العامل وصاحب العمل).
- مشاركة أعلى في العائد والأرباح.
- رقابة ومرونة أكبر في العمل.¹

المطلب الثاني: أبعاد جودة حياة العمل

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث اختلفت في تحديد هذه الأبعاد من حيث الأولوية وترتيب الأهمية في التأثير على المورد البشري، ومن خلال العديد من الدراسات والأبحاث قمنا بترتيب هذه الأبعاد حسب ما يلي في هذه الدراسة:

1. المكافآت والأجور

تعتبر أنظمة الأجور والمكافآت أداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء، وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز، وكذا توفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهد لنيل المكافآت بأشكالها المادية والمعنوية وتكمن قدرة هذا البعد في خلق التحفيز والرضا الوظيفي من خلال العدالة فيما يقدمه الشخص من جهد،

¹ فخري أمين عبد الله، مربي الجبوري، دور جودة حياة العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق

وما يحصل ويعود عليه نظير ذلك، كما يحكم الأفراد على عدالة التعويضات والمكافآت من خلال مقارنة جهودهم وأدائهم مع أداء الآخرين¹

2. الترقية والاستقرار والأمان الوظيفي

يركز هذا البعد على أهمية الإحساس بالأمان باعتباره يحقق الشعور بالراحة والاطمئنان والاستقرار والانتماء لبيئة العمل، فهو من الحاجات التي تقف وراء تحفيز الأفراد على المساهمة في زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية العمل، وبالتالي تحقيق أهداف الأفراد وإشباع حاجاتهم، فالاستقرار والشعور بالاطمئنان يساعد الموظف على الإتقان والتفاني في العمل وبذلك يصل إلى تحقيق طموحاته الوظيفية، مما ينعكس على المنظمة بالإيجاب من خلال الاحتفاظ بالأيدي العاملة المدربة صاحبة الخبرة، ويعفيها من تكاليف البحث والتدريب للكفاءات البديلة والجديدة²

3. الصحة والسلامة المهنية

يمكن تعريف السلامة والصحة المهنية على أنها مجموعة من الإجراءات التي تؤدي إلى توفير الحماية المهنية للعاملين والحد من مخاطر العمل المختلفة، وبذلك يتحقق الجو المهني السليم الذي يساعد الموظفين على العمل، ويشير هذا البعد إلى توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة بشقيها أي بيئة العمل المادية والتي تشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهدية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل... الخ، وهذه الظروف لها انعكاس وتأثير في سلامة وصحة المورد البشري في العمل وفاعلية أداءه، أما الشق الثاني فيتمثل في بيئة العمل النفسية والاجتماعية والتي تشمل المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، وروابط الاجتماعية والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين³.

4. المشاركة في اتخاذ القرارات

تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، مما يجعلهم يبذلون كل

¹ بن عزة محمد أمين، صحراوي بن شبيحة، أبعاد جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، مجلة الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، 2023، ص 441

² سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص 20.

³ سعاد بعجي، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة أركوديم ميديا، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد ص 520-521

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ما في وسعهم لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراعات داخل المؤسسة¹.

وتطبيق هذا البعد من شأنه توحيد جهود مما يساعد في رفع أداء العاملين، فإشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات يغزز الولاء والانتماء، ويجعل العمال يحسون بأنهم شركاء في المؤسسة، ويصبح جهدهم يبذل في المصلحة العامة للمؤسسة ككل، باعتبار أنها تعود عليهم بالفائدة حتى في م صالحهم الشخصية.

5. جماعة وفرق العمل

تكمن قدرة وفاعلية المؤسسات في مهمة تحقيق فرق عمل جماعية متمكنة قادرة على انسجام وتوحيد الجهود وتوجيهها وفق ما يخدم أهداف المؤسسة، ويشير هذا البعد لمفهوم فريق العمل الذي يشمل مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، أفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، ولذا فرق العمل هي جماعات يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق، والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، و يعتبر أعضاء الفريق مسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف. فسعي المؤسسة إلى خلق روح الفريق والجماعة في العمل من شأنه تحقيق التكامل والتناسق في توحيد الجهود والوصول إلى الأهداف المخطط لها².

المطلب الثالث: معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسة

على الرغم من أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية، إلا أن تطبيقها ليس بالعملية السهلة وإنما يواجه العديد من المعوقات والصعوبات، وفيما يلي نستعرض مجموعة من المعوقات التي من شأنها أن تعيق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، وذكرها كما يأتي:

1. موقف الإدارة: حيث يتطلب تطبيقها جوا من الديمقراطية في مكان العمل، ولذلك يجب أن تكون هناك رغبة قوية في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات لدى المديرين مع رؤوسهم، وإتاحة فرصة إبداء الرأي والمشاركة في جميع أنشطة المنظمة.

¹ سمر سعيد البياري، مرجع سابق، ص 19

² مصطفى سحنون، وعمر فيسة رويحي، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة سونلغز فرع ولاية المدية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، ص 24.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

2. موقف الاتحادات والنقابات العمالية: قد يتولد عنهم شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع من وتيرة العمل وتحسين الانتاجية، ولإزالة هذه المخاوف يجب على المديرين ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية لتفسير أهداف الفوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها¹.

3. التكلفة المالية: ترى الإدارة أن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة حياة العمل ضخمة وتفوق قدرة المؤسسات، علاوة على ذلك لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني من شح في مصادر التمويل التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية.

ويلخص السويطي (2016) أهم المعطيات التي تشكل عائقا أمام تنسيق جودة حياة العمل في المنظمات، وهي:

- فشل بعض الإدارات في قياس أثر تطبيق جودة حياة العمل على تفسيات ورضا العاملين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يقدمها الموظفون.
- عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعلم وتدريب ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء.
- تقدير الإدارة العليا بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن برامج بجودة حياة العمل قد لا تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمستدامة للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير جدا، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالاحباط مما يؤدي لأثار سلبية على المؤسسة.
- عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظف لأهداف وأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية، والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين².

¹ عبد الله بن حميد بن محارب الجهني، علي عمر عبد الله جفري، "أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة 2030 على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة"، مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 7، العدد 66، 2024، ص 36

² عبید عائشة بية، برامج جودة حياة العمل ومعوقات تطبيقها في المنظمة، مجلة التكامل، العدد 04، ديسمبر 2018، ص 200-201

من خلال هذا الفصل تبين أن القيادة التحويلية نمط أو أسلوب مهم في أنماط القيادة الحديثة، فهي عملية تأثير وتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة، بينما تتميز القيادة التحويلية بتركيزها على رفع الوعي بالقيم العليا، وتشجيع الإبداع والمبادرة، وتعزيز الولاء والانتماء، حيث تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي وعميق في سلوك الأفراد وأداء المؤسسات من خلال تحفيز الأتباع وإلهامهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم، وتعتمد القيادة التحويلية على أسس أخلاقية وإنسانية، مما يؤدي إلى تطوير الأفراد والمؤسسة بشكل متكامل، كما تبرز أهميتها في قدرتها على خلق ثقافة مهنية متجددة، وتحفيز العاملين على حل المشكلات بفعالية، وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى.

كذلك تعتبر جودة حياة العمل أحد المفاهيم الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متزايد في مجال الموارد البشرية نظرا لتأثيرها المباشر على رضا العاملين وأدائهم في المؤسسة، فالمؤسسات الحديثة لم تعد تنظر إلى العامل كأداة إنتاج فقط، بل كعنصر بشري يجب تهيئة بيئة مناسبة له، حيث تمثل بيئة شاملة تلبي احتياجات العاملين المهنية، النفسية، والاجتماعية من خلال توفير الأمان الوظيفي، الرواتب العادلة، فرص المشاركة في اتخاذ القرار، الصحة والسلامة المهنية، والعمل الجماعي، تتميز جودة حياة العمل بعدة خصائص أهمها العدالة، التوازن بين العمل والحياة، والتقدير المهني، كما تسهم في تعزيز أداء المنظمة من خلال رفع الرضا والانتماء وتقليل معدلات الغياب ودوران العمالة، غير أن تطبيقها يواجه عدة معوقات مثل موقف الإدارة، ضعف وعي العاملين بأهدافها، الكلفة المالية العالية، وغياب التقدير الكافي لأثر هذه البرامج على العاملين، مما يتطلب إرادة تنظيمية قوية وتخطيطا استراتيجيا لضمان نجاح تطبيقها والاستفادة القصوى منها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في

مديرية الأشغال العمومية بولاية

الطارف

تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل الحديثة، أصبح الاهتمام بجودة حياة العمل أحد أبرز محاور الاهتمام التنظيمي، لما لها من تأثير مباشر على الأداء الوظيفي، الالتزام المؤسسي، والرضا المهني، ومنه تبرز القيادة التحويلية كأحد النماذج القيادية الأكثر فعالية في تعزيز جودة حياة العمل، نظرا لما تتسم به من قدرة على إلهام العاملين، تحفيزهم، وتنمية قدراتهم، فضلا عن توفير بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام والتقدير.

تلعب القيادة التحويلية دورا محوريا في تمكين الموارد البشرية، من خلال تحفيز الإبداع، توجيه الرؤية المشتركة، وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل فرق العمل. ويتجلى هذا الدور بشكل خاص في المؤسسات العمومية، ومنها مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف، التي تتطلب طبيعة مهامها مزيجا من الالتزام والانضباط والابتكار لضمان تنفيذ مشاريع البنية التحتية بكفاءة وفعالية.

وفي هذا السياق، فإن اعتماد أساليب القيادة التحويلية في هذه المديرية لا يسهم فقط في تحسين ممارسات الإدارة والقيادة، بل يمتد أثره إلى تحقيق توازن حقيقي في حياة الموظفين المهنية والشخصية، من خلال خلق بيئة عمل مناسبة، وعليه، فإن دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف من خلال ما يلي:

● **المبحث الأول: التعريف بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف**

● **المبحث الثاني: منهجية إجراء الدراسة الميدانية**

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف

المبحث الأول: التعريف بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

تعد مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف إحدى الهياكل الحيوية التابعة لوزارة الأشغال العمومية في الجزائر، وتضطلع بدور أساسي في تطوير البنية التحتية للولاية، بما في ذلك الطرق، الجسور، المنشآت الفنية، ومشاريع النقل المختلفة، وتعتبر هذه المؤسسة الإدارية ذات طابع تقني وتنفيذي، حيث تعمل على تلبية احتياجات التنمية المحلية في مجال البنية التحتية، بالتنسيق مع مختلف السلطات المحلية والمركزية، حيث تسعى إلى تحقيق جودة الإنجاز، الالتزام بالمعايير التقنية، واحترام آجال التنفيذ، مما يجعلها عنصرا فاعلا في دعم النمو الاقتصادي والاجتماعي للمنطقة.

المطلب الأول: لمحة عن مديرية الأشغال العمومية.

هي إدارة غير مركزية تابعة لقطاع الأشغال العمومية مكلفة بتسيير شبكة الطرق (طرق وطنية - طرق ولائية) باستراتيجية تهدف أساسا إلى:

- جمع وتحليل المعطيات التي من شأنها أن تطور منشآت الطرق وتصلحها وتصونها والسهر على تطبيق التدابير المقررة؛
 - السهر على احترام مقاييس استغلال منشآت الطرق ومقاييس دراستها وإنجازها وصيانتها؛
 - تحقيق النظام في الأملاك العمومية الخاصة بالطرق في إطار التشريع المعمول به؛ - القيام بتطبيق التدابير التي من شأنها تطوير منشآت الطرق واستغلالها وصيانتها؛
 - اقتراح تصنيف الطرق وتغيير تصنيفها؛
 - تنظيم المساعدة التقنية لفائدة البلديات وتوفيرها فيما يتعلق بأعمال الصيانة للطرق الحضرية والسبل البلدية على إنجاز إشارات المرور.
 - التدخل عن طريق فرق وحدات التدخل على مستوى الطرق الوطنية لتقديم الإسعافات ويد المساعدات في حالة حوادث المرور أو كوارث طبيعية (سيلان الأودية، زوابع رملية وغيرها)
- بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ 14/02/2009 المتضمن تنظيم المصالح والفروع الإقليمية والوظيفية لمديريات الأشغال العمومية في الولايات وسيرها (تطبيقا لأحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 05/436 المؤرخ في 10/11/2005 كما تحتوي على مرافق ومصالح عدة نذكر منها:

1. مصلحة الإدارة والوسائل:

تعتبر بمثابة هيئة دعم لتطوير المهام التقنية بمديرية الأشغال العمومية، حيث تمتد مهام المصلحة من تسيير الموارد البشرية إلى جميع العمليات المتعلقة بتسيير الميزانية، المحاسبة والعتاد بالإضافة إلى المنازعات. حيث يتكفل بما يلي:

- السهر على تسيير المسار المهني للمستخدم منذ توظيفه إلى غاية إحالته على التقاعد: في هذا الإطار يقوم بما يلي:
 - الإعلان عن المسابقات، الاختبارات والامتحانات المهنية، وفرز الملفات عن طريق إنشاء لجان مختصة.
 - مراقبة حركة تسيير الموارد البشرية (تحويل، نقل، إحالة على الاستيداع) ...
 - تسيير تطور الحياة المهنية للموظف (الترقية).
 - تحضير كليا احتياجات ميزانية نفقات التسيير لكل سنة مالية.
 - تفصيل ميزانية التسيير حسب المواد عند استلامها حسب الاحتياجات.
 - التكفل بالعمليات المحاسبية من الالتزام والأمر بالصرف لمختلف الميزانيات (التسيير والتجهيز) عن طريق مراقبة صحة العملية بعد تأكيد العمل المنجز.
 - بالتنسيق مع المصالح التقنية، يتم إعداد ملف الإعلان عن المناقصات، تحضير ومراقبة الصفقات العمومية وتقديمها إلى لجنة الصفقات.
 - التنسيق بين المصالح التقنية فيما يخص تحضير وتسيير ميزانية التجهيز (إستهلاك وإحتياجات قروض الدفع).
 - بالإضافة إلى هذا تقوم كذلك بتسيير الوسائل العامة (العقارات، السيارات العتاد والمكاتب)، والسهر على تزويد المديرية بالإمكانات (أثاث، لوازم المكتب والوقود)
 - متابعة قضايا المنازعات الإدارية.
 - إنشاء عن طريق المقررات مختلف اللجان (فتح الأظرفة، تقييم العروض)
2. مصلحة استغلال وصيانة شبكة الطرق.

مكلفة بالسير العام لعمليات صيانة واستغلال لكل شبكة الطرق (طرق، مطار، منشآت فنية) حيث يقوم عن طريق

(03) مكاتب بالمهام التالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف

- تسيير وصيانة شبكة الطرق (الطريق الوطني الوحيد والطرق الولائية المطارات)
 - برمجة تجهيزات المنشآت القاعدية (الإشارات العمومية والأفقية).
 - حماية الأملاك العمومية وأمن الطرقات.
 - متابعة خلية التعداد على مستوى مختلف الطرق.
 - إعداد ملفات تصنيف وإعادة تصنيف الطرقات.
 - تحرير سندات طلبية لكراء العتاد عن القسم الفرعي الوظيفي لتسيير حظائر عتاد الأشغال العمومية.
 - تحرير تقارير شهرية وكل ثلاثة أشهر وتقديم حصيلة صيانة الطرق خلال السنة الجارية.
 - إصدار مختلف التسيريحات (الاستعمال المؤقت، التوقف، الإشهار، حفر الطريق لتمرير قنوات)، وتفقد حالة الطرقات والمنشآت الفنية.
 - حوز على كل المعلومات الخاصة بحوادث الطرق.
 - السهر على إصدار وإنشاء بنك المعلومات لحالة الطرقات.
- ### 3. مصلحة تنمية منشآت الطرق.

تسهر هذه المصلحة على تنمية المنشآت الأساسية عن طريق مكاتبها الثلاثة (03) على ماي لي:

- تأمين تنمية شبكة الطرق.
- القيام بإنجاز الطرق وتطويرها.
- إنجاز المطارات.
- مراقبة إنجاز المشاريع ومتابعتها بالسهر على التطبيق الصارم للمعايير التقنية الموجودة في الدراسات.
- تحضير ميزانية التجهيز (إستهلاك وإحتياجات قروض الدفع)
- حضور جميع الاجتماعات الأسبوعية للورشات.
- تسجيل العمليات بعد تحضير البطاقات التقنية.
- القيام بتحرير تقارير شهرية وكل ثلاثة أشهر حول تقدم الأشغال، استهلاك قروض الدفع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف

- الاستلام المؤقت والنهائي للمشاريع.
- القيام عن طريق المكاتب المختصة بالدراسات التقنية المتخصصة لتطوير المنشآت أو المشاريع الكبرى.
- البحث عن الحلول التقنية التي تعترض المشاريع ميدانيا.
- ضمان وتنسيق الأعمال.

4. القسم الفرعي الإقليمي.

يتكلف هذا القسم بالمهام التالية:

- الإشراف تحت وصاية السلطة السلمية على السير العام للفروع (التسيير، المراقبة).
- السهر على صيانة واستغلال المنشآت الأساسية.
- يمثل مديرية الأشغال العمومية على مستوى الدائرة والبلدية.
- يمد المساعدة التقنية للبلديات في مجال المنشآت الأساسية.

5. القسم الفرعي الوظيفي لتسيير حظائر عتاد الأشغال العمومية.

يتكفل هذا القسم بالمهام التالية:

- تسيير وكراء العتاد الموجه إلى وحدات التدخل عبر الطرق التابعة للقسم الفرعي الإقليمي للأشغال العمومية المكلفة بإنجاز أشغال الصيانة العادية على مستوى الطريق الوطني والطرق الولائية.
- صيانة هذا العتاد.
- شراء قطع الغيار الوقود الزيوت والمطاطيات.
- مسك جرد العتاد الأشغال العمومية والأثاث.
- تصليح الآليات والشاحنات السيارات.

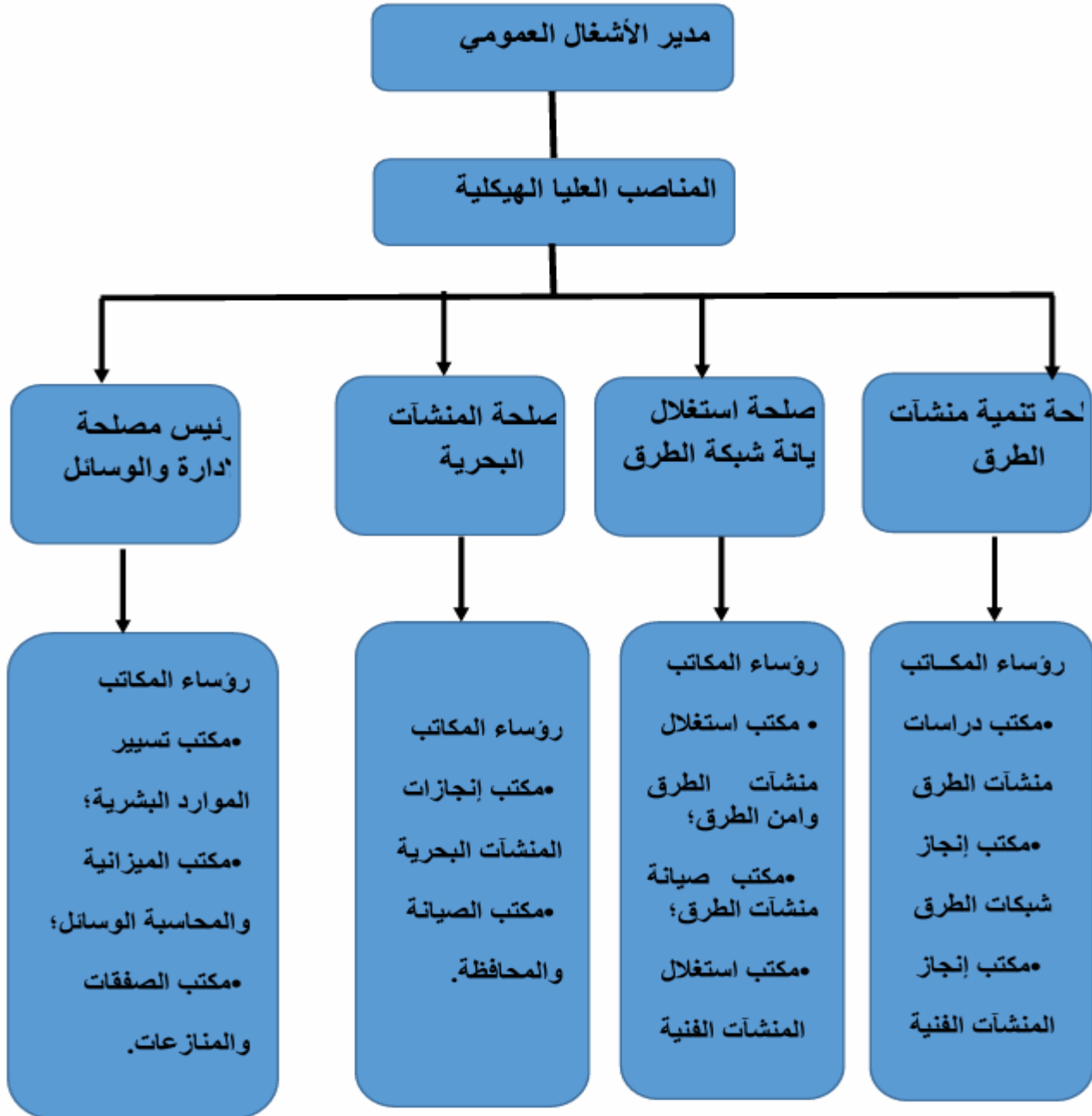
6. القسم الفرعي الوظيفي لحيوية شبكة الطرق:

- تسيير العتاد واستعماله في الحالات الاستعجالية ومنها الكوارث بمختلف أنواعها.
- صيانة هذا العتاد.
- تحضير العتاد وجاهزته في أي وقت.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف، أهم المكاتب المتواجدة فيها

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

أولاً: عرض مكاتب كل مصلحة

هي هيئة إدارية تتكون من 07 فروع إقليمية موزعة عبر إقليم الولاية وعلى 04 مصالح كالتالي:

1. مصلحة تنمية منشآت الطرق: وتتكون من 03 مكاتب:

- مكتب دراسات منشآت الطرق.
- مكتب إنجاز منشآت الطرق.
- مكتب إنشاء منشآت الفنية.

2. مصلحة استغلال وصيانة شبكة الطرق: وتتكون من 03 مكاتب:

- مكتب استغلال منشآت الطرق وامن الطرق.
- مكتب صيانة منشآت الطرق.
- مكتب صيانة منشآت الطرق.

3. مصلحة المنشآت البحرية: وتتكون من 02 مكاتب:

- مكتب دراسات المنشآت البحرية وإنجازها.
- مكتب دراسات المنشآت الصيانة والمحافظة.

4. مصلحة الإدارة والوسائل: وتتكون من 03 مكاتب:

- مكتب تسيير الموارد البشرية.
- مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل.

ثانياً: مهام مصلحة مديرية الأشغال العمومية

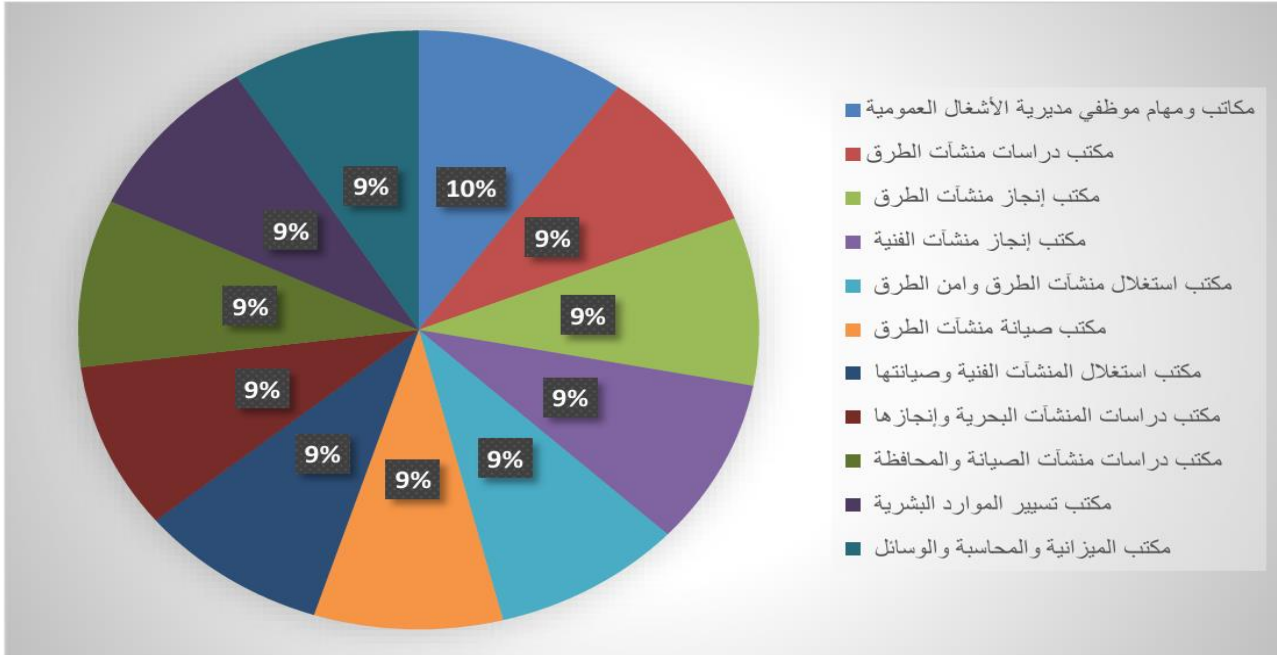
تتمثل مهام مصلحة مديرية الأشغال العمومية فيما يلي:

- توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للهياكل.
- ضمان تسيير الأملاك العقارية والمنقولة وصيانتها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف

- مسك سجل الجرد.
- تسيير حظيرة السيارات.
- متابعة تسيير المخزن العام وإعداد الحصيلة الدورية.
- السهر على تطبيق الإجراءات وتوفير الوسائل لحماية الممتلكات.
- إبرام الصفقات العمومية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ضمان التنظيم المادي للمحاضرات والندوات
- ضمان التكفل المادي بالمهام الرسمية.
- إعداد دفاتر الأعباء والتحليل والانتقاء.
- متابعة إنجاز الأشغال.
- تقديم الحصيلة الفصلية عن نشاطات المصلحة.

الشكل رقم 5: خاص بمكاتب ومهام موظفي مديرية الأشغال العمومية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

المطلب الثالث: الأجهزة والوسائل المستعملة في المصلحة، وأنواع الاتصالات داخلها

1. الأجهزة والوسائل المستعملة في المصلحة

إدارة الأجهزة أصبحت متوفرة في العديد من المؤسسات نتيجة لمواكبتها التكنولوجية، حيث تدمج الأجهزة الإلكترونية من حواسيب متنقلة وهواتف فاعل لتسهيل العمليات الداخلية والخارجية، وتمكين الموظفين من تنفيذ المهام بسهولة. لذا كان لابد من وجود إدارة تعمل على تنظيم تلك المعاملات سواء عند استخدام الأجهزة أو صيانتها وغير ذلك، ولهذا كان لابد من عرض كافة ما يخص إدارة الأجهزة حتى تتمكن أي مؤسسة من تطبيقها في مكان العمل. تعتمد مصالح مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف على تكنولوجيا المعلومات، البرامج الفنية والبرامج الجاهزة، وقواعد البيانات، وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب وعناصر أخرى ذات علاقة، وقد كان للإنترنت الدور الكبير في التطور ونشر المعلومات والثقافات بين مختلف الموظفين، فالإنترنت اختصار للشبكات العالمية وهي عبارة عن ملايين من أجهزة الكمبيوتر المتصلة مع بعضها البعض عبر الأقمار الصناعية أو خطوط الهاتف والكابلات، حيث تضم شبكة الإنترنت العديد من الأقسام والخدمات التي تستفيد منها المصلحة.

2. أنواع الاتصالات داخل المصلحة

- اتصالات شفوية: وغالبا مات بصورة مباشرة بين أطرافها، لا تحتاج إلى وسيط ومنها على سبيل المثال المؤتمرات، الاجتماعات، والندوات وما يماثلها، ولا يغير الأمر من طبيعتها في المقابل إنتمت بين أطرافها باستعمال الوسيط.
- اتصالات مكتوبة: قوالب مكتوبة ومنها التقارير المبرمجة والتقارير بمناسبة أو بطلب من الأفراد والجماعات.
- الإدارة والتكنولوجيا: إن منظومة العمل الإداري تظهر من خلال الوسائل التكنولوجية المستعملة لعصرنة الإدارة والتوجه بها نحو الاحترافية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف

المبحث الثاني: منهجية إجراء الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث التعرف على كيفية تصميم الاستبيان المستخدم في الدراسة، واختبار ثبات وصدق أداة الدراسة وكذلك مختلف الاساليب الوصفية المستخدمة

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين جودة حياة العمال، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف تكوين صورة واضحة عن متغيرات الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

● الاستبيان:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان باعتبارها من أهم الأدوات التي تمكن من خلالها الحصول على المعلومات، وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

• الوثائق والسجلات

حيث تم الإطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بعينة المديرية محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مديرية الأشغال العمومية بالطارف.

ثانياً: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع 30 استبيان على عدد من الإطارات والموظفين بالمؤسسة، وتم استرجاعها جميعاً.

المطلب الثالث: أداة الدراسة (التصميم، الصدق والثبات)

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات ومن ثم إمكانية تفرغها ومعالجتها للخروج ببعض الإجابات، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم وإعداد استبيان الدراسة مستفيدين من الدراسات السابقة في هذا المجال والإطار النظري للدراسة، وذلك بإتباع عدة خطوات أولية متتابعة.

أولاً: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

ولقد قمنا بإعداد استمارة الاستبيان مع مراعاة ما يلي:

- المحور الأول: الخاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمجيب على الأسئلة من خلال معرفة جنسه، سنه، المستوى التعليمي، الإقدمية في العمل

- المحور الثاني: القيادة التحويلية وتضمن 16 عبارات وانقسم الى أربعة أبعاد:

• البعد الأول: الاستشارة الفكرية وتضمن 4 عبارات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف

- البعد الثاني: التحفيز الإلهامي وتضمن 4 عبارات
- البعد الثالث: التأثير القائم على القدوة والمثال وتضمن 4 عبارات
- البعد الرابع: الإهتمام بالفرد وتضمن 4 عبارات
- المحور الثالث: جودة حياة العمل وتضمن 16 عبارات

إن كان الهدف من هذه الدراسة هو قياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان، فإن المقياس المناسب هو مقياس درجة الموافقة، ومن أشهر هذه المقاييس "مقياس ليكارت"، إذ يقوم الباحث بوضع مجموعة من العبارات ذات العلاقة المباشرة بالظاهرة المدروسة وأمامها مجموعة من الدرجات تتراوح من ثلاثة الى خمسة حسب سلم ليكارت المختار، وفي هذه الدراسة تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي كأساس للتعبير عن درجات الموافقة بإعطاء الأوزان الآتية للعبارات:

الجدول رقم 1: درجات سلم ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في الدراسة للتعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة ولتحديد درجة السلم، فقد حددنا بخمس مستويات هي: ضعيف جدا، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا بناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الاعلى البديل} - \text{الحد الادنى البديل}) / \text{عدد المستويات}$$

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف

الجدول رقم 2: مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

التقييم	المتوسط الحسابي	سلم ليكرت
منخفض جدا	1.76-1	غير موافق جدا
منخفض	2.57-1.77	غير موافق
متوسط	3.38-2.58	محايد
مرتفع	4.19-3.39	موافق
مرتفع جدا	5-4.2	موافق جدا

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

1. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** وكانت

النتائج للاستبيان ككل كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0.865	32

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف

يلغ معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة المكونة من (32) عبارة قيمة قدرها (0.865)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد جدا، مما يعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، ويؤهلها للاستخدام في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

2. صدق أداة الدراسة:

يعنى صدق أداة الاستبيان أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح عباراته من ناحية ثانية، حيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، ويعبر عنه بالجذر التربيعي ألفا كرونباخ والذي بلغ 0.93 أي بنسبة 93% وهو ما يدل على التجانس والاتساق بين العبارات. وتجدد الإشارة هنا أننا قمنا بعرض الاستبيان على المشرفين ليتم بعد ذلك حذف وتعديل بعض العبارات، وبذلك يكون قد تم التأكد من ثبات وصدق الاستبيان، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

3. اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk Test)

وتهدف من خلال هذا الاختبار إلى معرفة أي من التوزيعات الاحتمالية يتبعها توزيع بيانات الدراسة، ونقصد بذلك التوزيع الطبيعي من خلال الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي
- الفرضية البديلة H_1 : لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي

ويتم تفسير نتائج الاختبار بناء على قيمة مستوى الدلالة (Sig) ، على النحو التالي:

- إذا كانت $Sig > 0.05$ ، فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- أما إذا كانت $Sig \leq 0.05$ ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ، مما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام (Shapiro-Wilk Test)

الجدول رقم 4: اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	القيمة الاحصائية	البيان
0.447	0.966	المحور الأول: القيادة التحويلية
0.055	0.892	البعد الأول: الاستشارة الفكرية
0.055	0.892	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي
0.055	0.892	البعد الثالث: التأثير القائم على القدوة والمثال
0.059	0.921	البعد الرابع: الإهتمام بالفرد
0.235	0.995	المحور الثاني: جودة حياة العمال
0.32	0,961	الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26.

يبين الجدول أعلاه ان قيمة مستوى دلالة الاختبار بالنسبة لجميع ابعاد الاستبيان أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أن بيانات دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن اغلب متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي فان هذا يسمح لنا بمتابعة تحليل الدراسة باستخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

المطلب الرابع: الأساليب الاحصائية المستخدمة

بعد جمع قوائم الاستبيان الموزعة قمنا بتفريغه وتحليل البيانات عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي SPSS أي "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، الذي يعد من البرامج الإحصائية المهمة والدقيقة التي نحصل على نتائجها مباشرة بعد تفريغ البيانات، مع سهولة إجراء التحليلات الوصفية من تكرارات ورسوم البيانات، وبرنامج SPSS عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتستخدم عادة في البحوث العلمية التي تحتوي على عديد البيانات الرقمية، حيث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها:

1. أساليب الإحصاء الوصفي

- التكرارات: من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات.
- النسب المئوية: يتم من خلالها الحصول على مختلف الأشكال البيانية، مثل الدوائر النسبية والمضلعات التكرارية وغيرها، التي تساعدنا في التعرف على خصائص العينة المدروسة.
- المتوسط الحسابي: من خلال هذا الأسلوب يمكن معرفة مدى تركز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: نقوم بحساب الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- اختبار Shapiro-Wilk (Shapiro-Wilk Test) يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- الانحدار البسيط (Simple Regression): وتم استخدامه بغية اختبار فرضيات الدراسة واختبار مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

2. أساليب الإحصاء الاستدلالي

- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right]$$

يحسب من المعادلة:

K: عدد مفردات الاختبار؛

$(\sum s_i^2)$: تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛

(s_i^2) : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

- معامل الارتباط Person: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالعوامل الديمقراطية

سيتم تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

الجدول رقم 5: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

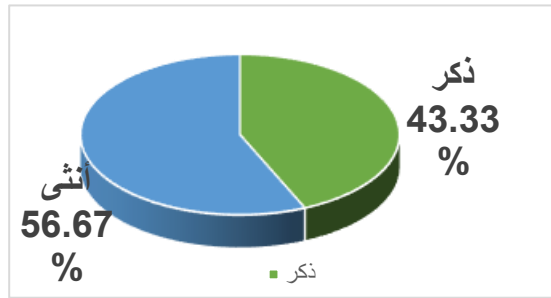
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	13	43.33
	أنثى	17	56.66
المجموع		30	100
السن	أقل من 25 سنة	10	33.3
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة	12	40
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة	4	13.33
	أكبر من 45 سنة	04	13.33
المجموع		30	100
المؤهل العلمي	ثانوي	05	16.66
	جامعي	08	26.66
	شهادات عليا (ماجستير-دكتوراه)	10	33.33
	شهادات أخرى	07	23.33
المجموع		30	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	07	23.33
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	33.33
	من 11 إلى 15 سنة	8	26.66
	أكثر من 15 سنة	5	16.66
المجموع		30	100

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

- يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة حيث تبين ما يلي:
 - الجنس: تشير البيانات إلى أن نسبة الإناث المشاركات في الدراسة بلغت 56.66%، في حين بلغت نسبة الذكور 43.33% وهذا يعكس وجود تمثيل نسوي أعلى في العينة، مما قد يشير إلى مشاركة فاعلة للمرأة في قطاع الأشغال العمومية بولاية الطارف، أو قد يكون مرتبطاً بطبيعة توزيع الوظائف الإدارية والفنية داخل المديرية.

الشكل رقم 6: توزيع افراد العينة حسب الجنس

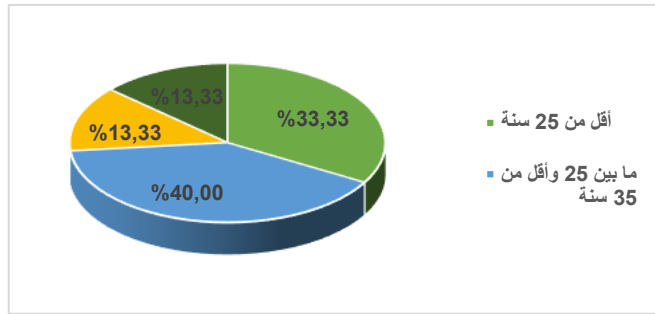


المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

- السن: يتضح من التوزيع العمري للمشاركين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة ما بين 25 وأقل من 35 سنة بنسبة 40%، تليها فئة أقل من 25 سنة بنسبة 33.3% في المقابل، الفئات العمرية الأكبر (ما بين 35 وأقل من 45 وأكبر من 45) تشكل مجتمعة 26.66% ويعكس هذا أن القوى العاملة في المديرية يغلب عليها الطابع الشبابي، ما يمكن أن يعكس ديناميكية إيجابية في بيئة العمل، كما قد يشير إلى فرص توظيف حديثة في السنوات الأخيرة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

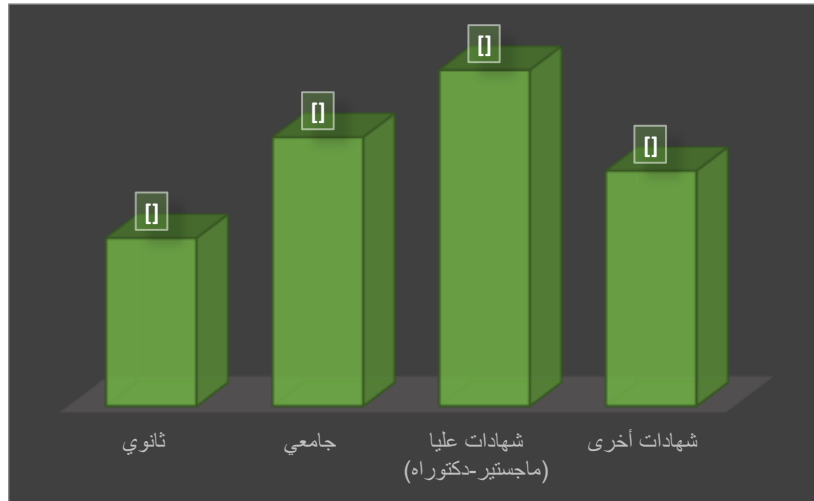
الشكل رقم 7: توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

- **المؤهل العلمي:** تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة من المشاركين يحملون شهادات عليا (ماجستير أو دكتوراه) بنسبة 33.33%، تليها الشهادات الجامعية بنسبة 26.66%، ثم الشهادات الأخرى بنسبة 23.33%، في حين أن 16.66% فقط يحملون شهادة ثانوية. هذا التوزيع يدل على مستوى أكاديمي جيد في صفوف موظفي المديرية، مما يعزز من جودة الكفاءات البشرية المتوفرة بها.

الشكل رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

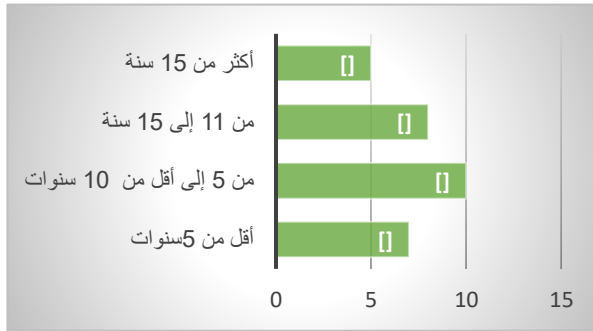


المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

- سنوات الخبرة: أغلب المشاركين في الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 33.33%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 23.33%، ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 26.66%، وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 16.66%. مما يدل على توازن نسبي بين الخبرات الجديدة والمتوسطة، مع وجود نسبة أقل من الموظفين ذوي الخبرات الطويلة، وهو ما قد يعكس ديناميكية في التوظيف أو تحديد الكوادر في المؤسسة.

الشكل رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

عد الوصف الإحصائي خطوة أساسية في تحليل بيانات الدراسة، حيث يهدف إلى عرض نتائج محاور الاستبيان باستخدام مقاييس مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مما يساهم في فهم الاتجاهات العامة لآراء الباحثين وتحديد طبيعة توزيع البيانات.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

الجدول رقم 6 : المحور الأول الخاص بالقيادة التحويلية

درجة الموافقة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات
متوسط		2.7667	1.00630	البعد الأول: الاستشارة الفكرية
مرتفع	1	3.74	1.107	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه
متوسط	3	2.93	1.172	يسعى المدير على تشجيع موظفيه على الإبداع
متوسط	2	2.93	1.143	يوفر المدير الفرص للعاملين على تقديم مقترحات جديدة لإنجاز المهام
متوسط	2	2.93	1.143	يثق المدير بقدرة موظفيه بشكل كبير
متوسط		2.7667	1.00630	البعد الثاني: التحفيز الإلهامي
متوسط	4	2.70	1.088	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين
متوسط	2	2.87	1.008	لدى المدير القدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين
متوسط	1	2.90	1.062	تنسجم أقوال المدير وأفعاله
متوسط	3	2.73	0.980	يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة في المرؤوسين
مرتفع		3.6667	1.00287	البعد الثالث: التأثير القائم على القدوة والمثال
مرتفع	1	3.77	1.104	يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية في النفس
مرتفع	2	3.70	1.149	يتحلى المدير بالقيم المثلى في السلوك
مرتفع	4	3.40	1.192	يحظى المدير باحترام الأغلبية
مرتفع	3	3.50	1.196	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة
متوسط		2.9250	1.08308	البعد الرابع: الإهتمام بالفرد
متوسط	4	2.77	1.040	يحترم المدير قناعات العاملين ويهتم لمطالباتهم ورغباتهم
متوسط	2	2.90	1.125	يراعي المدير الاختلافات في قدرات الموظفين ويوكل المهام لهم حسب قدراتهم
متوسط	3	2.83	1.117	يسعى المدير إلى تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم الذاتي المستمر
متوسط	1	2.97	1.129	يعمد المدير للاستماع الجيد للاحتياجات ورغبات الموظفين ويسهل الوصول اليه عند الحاجة
متوسط		3.0312	0.64864	المحور الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

أظهرت نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بالقيادة التحويلية، كما هو موضح في الجدول رقم (07)، أن متوسط استجابات أفراد العينة بلغ (3.03) بدرجة تقييم متوسطة، مما يدل على أن القيادة التحويلية داخل مديرية الأشغال العمومية بالطارف

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

تمارس بشكل غير كافٍ رغم وجود بعض المؤشرات الإيجابية. وقد تم توزيع هذا المحور على أربعة أبعاد رئيسية هي: الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، التأثير القائم على القدوة، والاهتمام بالفرد.

وقد تبين أن البعد الثالث (التأثير القائم على القدوة والمثال) هو الأقوى تمثيلاً للقيادة التحويلية في المؤسسة، حيث سجل متوسطاً مرتفعاً بلغ (3.66)، مما يعكس إدراكاً واضحاً لدى العاملين بأن المديرين يتحلون بثقة عالية بالنفس، ويحظون باحترام الغالبية، ويتمتعون برؤية واضحة، بالإضافة إلى تحليهم بالقيم المثلى في السلوك. ويعد هذا مؤشراً إيجابياً يمكن البناء عليه لتعزيز بقية الأبعاد.

أما بعد الاستشارة الفكرية فقد حقق متوسطاً عاماً بلغ (2.77) وهو تقييم متوسط، حيث أظهرت النتائج أن المدير يشجع بدرجة جيدة على طرح آراء العاملين حتى وإن اختلفت مع آرائه (3.74)، إلا أن باقي العبارات المتعلقة بتشجيع الإبداع وتقديم المقترحات والثقة بقدرات الموظفين كانت ضمن المستوى المتوسط. ويعني ذلك أن هناك مبادرات فردية إيجابية لكنها لا ترقى إلى تكوين ثقافة مؤسسية داعمة للتفكير النقدي والإبداعي.

وبالنسبة إلى التحفيز الإلهامي، فقد سجل أيضاً ضمن المستوى المتوسط بمتوسط (2.77)، وهو ما يظهر أن القادة في المؤسسة لا يقدمون تحفيزاً كافياً لإلهام الموظفين أو غرس روح الالتزام والثقة الجماعية، كما أن قدرتهم على تنمية روح الفريق وإيصال التوقعات العالية بشكل مؤثر لا تزال محدودة.

أما بعد الاهتمام بالفرد فقد حقق متوسطاً (2.93)، ويعكس ذلك مستوى متوسطاً من الاهتمام الذي يظهره المديرون تجاه مرؤوسيه من خلال احترام القناعات، مراعاة الفروقات الفردية، وتوفير فرص التدريب، لكنه لا يزال دون المستوى المأمول في ضوء متطلبات بيئة العمل الحديثة التي تركز على تنمية رأس المال البشري وتعزيز الولاء الوظيفي.

وبناء عليه، يمكن القول إن القيادة التحويلية في مديرية الأشغال العمومية بالطارف تمارس بشكل جزئي وغير متوازن، إذ تميل إلى الاعتماد أكثر على البعد الرمزي والسلوكي (القدوة)، مع ضعف نسبي في الجوانب التحفيزية والإنسانية. وتوصى المؤسسة بتكثيف الجهود نحو تطوير الجوانب الناعمة في القيادة من خلال برامج تدريبية ممنهجة تهدف إلى تحسين مهارات التحفيز، التمكين، ورعاية الفروق الفردية، الأمر الذي من شأنه أن يعزز الأداء العام ويرتقي بجودة حياة العمل داخل المؤسسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بتحسين جودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

الجدول رقم 7: المحور الثاني الخاص بجودة حياة العمال

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0.9440	3.93	أشعر بالاستقرار في وظيفتي الحالية ولا أخشى فقدانها
مرتفع	3	1.094	3.90	قرارات الإدارة تضمن استمرارية العمل واستقراره
مرتفع	6	1.112	3.73	أشعر بالأمان تجاه قدرتي على تلبية احتياجاتي المعيشية من خلال عملي الحالي
مرتفع	4	0.8980	3.77	أرى أن نظام التقييم الوظيفي في الشركة عادل وشفاف
مرتفع	8	0.8770	3.70	توفر بيئة العمل جميع التدابير اللازمة للسلامة المهنية
مرتفع	9	1.093	3.67	يتم تقديم تدريبات دورية حول السلامة والصحة المهنية للعاملين
مرتفع	12	0.7240	3.40	توفر المؤسسة معدات وقائية فعالة للحفاظ على صحة العمال وسلامتهم
مرتفع	1	0.9690	3.98	بيئة العمل خالية من التهديدات الصحية التي قد تؤثر على أدائي أو راحتي
مرتفع	5	1.073	3.77	راتبي الشهري يتناسب مع المجهود الذي أبذله
مرتفع	7	0.9980	3.74	يتم صرف المكافآت والحوافز بطريقة عادلة ومنصفة
مرتفع	13	0.8770	3.25	أشعر أن مزايا العمل، كالتأمينات أو الامتيازات، مرضية
مرتفع	11	1.038	3.44	يتم الاعتراف بجهودتي وإنجازاتي من خلال مكافآت مادية أو معنوية
مرتفع	10	1.164	3.51	ساعات العمل تناسب احتياجاتي الشخصية والعائلية
متوسط	15	1.172	2.93	توفر المؤسسة مرونة في أوقات العمل بما يدعم التزاماتي الشخصية
متوسط	14	1.143	2.93	أشعر بالقدرة على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية
متوسط	14	1.143	2.93	يتم مراعاة ظروف العاملين الشخصية عند توزيع المهام أو تحديد الأهداف
مرتفع		0.5380	3.537	المحور الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

كشفت نتائج الدراسة الخاصة بمحور "جودة حياة العمال" بمديرية الأشغال العمومية بالطارف عن مستوى مرتفٍ نسبياً من رضا الموظفين عن ظروف العمل وجودته، حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور (3.537) مع انحراف معياري قدره (0.538)، مما يدل على وجود تماسك في استجابات المبحوثين وعدم تشتت كبير في آرائهم.

من بين العبارات الأكثر توافقاً من طرف الموظفين، جاءت عبارة "بيئة العمل خالية من التهديدات الصحية التي قد تؤثر على أدائي أو راحتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.969)، تلتها عبارة "أشعر بالاستقرار في وظيفتي الحالية ولا أخشى فقدانها" بمتوسط (3.93) وانحراف (0.944)، ثم "قرارات الإدارة تضمن استمرارية العمل واستقراره" بمتوسط (3.90) وانحراف (1.094). وتدل هذه النتائج على أن العاملين يشعرون بدرجة عالية من الاستقرار والأمان الوظيفي، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً يعكس جودة المناخ التنظيمي داخل المديرية.

وفيما يتعلق بجوانب العدالة والتحفيز، جاءت عبارة "أرى أن نظام التقييم الوظيفي في الشركة عادل وشفاف" بمتوسط مرتفع بلغ (3.77) وانحراف (0.898)، وكذلك عبارة "راتبي الشهري يتناسب مع المجهود الذي أبذله" بمتوسط (3.77) وانحراف (1.073)، ما يشير إلى وجود رضا نسبي حول نظام الأجور والتقييم، وهو ما يعكس التزام الإدارة بمبدأ العدالة التنظيمية، الذي يعتبر من ركائز جودة الحياة المهنية حسب نموذج Richard Walton.

في جانب الصحة المهنية، أظهرت البيانات استجابة إيجابية أيضاً، حيث سجلت عبارة "توفر بيئة العمل جميع التدابير اللازمة للسلامة المهنية" متوسطاً قدره (3.70) بانحراف (0.877)، وعبارة "يتم تقديم تدريبات دورية حول السلامة والصحة المهنية للعاملين" (3.67) بانحراف (1.093)، مما يعكس وجود وعي مؤسسي بضرورة توفير بيئة عمل آمنة تحترم المعايير الصحية والوقائية.

في المقابل، ظهرت بعض نقاط الضعف في محور جودة حياة العمل، خاصة فيما يتعلق بتوازن العمل والحياة الشخصية والمرونة في أوقات العمل، إذ جاءت ثلاث عبارات في المرتبة الأخيرة، وهي:

- "توفر المؤسسة مرونة في أوقات العمل بما يدعم التزاماتي الشخصية" بمتوسط (2.93) وانحراف (1.172)
- "أشعر بالقدرة على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية" بمتوسط (2.93) وانحراف (1.143)
- "يتم مراعاة ظروف العاملين الشخصية عند توزيع المهام أو تحديد الأهداف" بمتوسط (2.93) وانحراف (1.143)

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

تعكس هذه المؤشرات قصورا في السياسات الداعمة للمرونة والاعتبارات الفردية داخل بيئة العمل، وهي عناصر أساسية في نموذج جودة الحياة المهنية، خصوصا في ظل الضغوط الاجتماعية والاقتصادية المتزايدة التي يواجهها العاملون.

كما سجلت عبارة "أشعر أن مزايا العمل، كالتأمينات أو الامتيازات، مرضية" متوسطا منخفضا نسبيا (3.25) رغم وقوعه ضمن درجة "مرتفعة" وفق التصنيف العام، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز البرامج التحفيزية غير المادية كجزء من بيئة العمل الجاذبة.

ويتضح أن جودة حياة العمل في هذه المؤسسة تسير في منحى إيجابي بشكل عام، غير أن هناك ضرورة لتحسين الجوانب المتعلقة بالتوازن الشخصي والمرونة الوظيفية، والتي أصبحت اليوم من أبرز مؤشرات الرضا الوظيفي والاستدامة المهنية.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، في هذه الحالة يتم استخدام معامل بيرسون Pearson لتحديد معامل الارتباط. تم تطبيق هذا المعامل بالاعتماد على البيانات المجمعة من العينة الاستطلاعية لمعرفة مدى ترابط الفقرات مع بعضها ومحورها، لقياس صدق الاتساق الداخلي له من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 8: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	الفقرات
		المحور الأول: القيادة التحويلية
		البعد الأول: الاستشارة الفكرية
0.000	00.659**	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه
0,00	00.659**	يسعى المدير على تشجيع موظفيه على الإبداع
0000	0.616**	يوفر المدير الفرص للعاملين على تقديم مقترحات جديدة لإنجاز المهام
0000	0.616**	يثق المدير بقدرة موظفيه بشكل كبير
		البعد الثاني: التحفيز الإلهامي
0.009	0.469**	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين
000	0.716**	لدى المدير القدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين
000	0.72**	تنسجم أقوال المدير وأفعاله
000	0.983**	يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة في المرؤوسين
		البعد الثالث: التأثير القائم على القدوة والمثال
000	0.877**	يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية في النفس
000	0.823**	يتحلى المدير بالقيم المثلى في السلوك
000	0.736**	يحظى المدير باحترام الأغلبية
000	0.848**	يملك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة
		البعد الرابع: الاهتمام بالفرد
000	0.856**	يحترم المدير قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم
000	0.913**	يراعي المدير الاختلافات في قدرات الموظفين ويوكل المهام لهم حسب قدراتهم

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

000	0.902**	يسعى المدير إلى تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم الذاتي المستمر
000	0.985**	يعتمد المدير للاستماع الجيد للاحتياجات ورغبات الموظفين ويسهل الوصول اليه عند الحاجة
المحور الثاني: جودة حياة العمال		
0.000	0.617**	أشعر بالاستقرار في وظيفتي الحالية ولا أخشى فقداها
0,005	0.494 **	قرارات الإدارة تضمن استمرارية العمل واستقراره
0.048	0.365 *	أشعر بالأمان تجاه قدرتي على تلبية احتياجاتي المعيشية من خلال عملي الحالي
0.044	0,37 *	أرى أن نظام التقييم الوظيفي في الشركة عادل وشفاف
0.001	0.559 **	توفر بيئة العمل جميع التدابير اللازمة للسلامة المهنية
0.001	0.508 **	يتم تقديم تدريبات دورية حول السلامة والصحة المهنية للعاملين
0.001	0.315 **	توفر المؤسسة معدات وقائية فعالة للحفاظ على صحة العمال وسلامتهم
0.001	0.589 **	بيئة العمل خالية من التهديدات الصحية التي قد تؤثر على أدائي أو راحتي
0000	0,699 **	راتبي الشهري يتناسب مع الجهود الذي أبذله
0000	0.702 **	يتم صرف المكافآت والخوافز بطريقة عادلة ومنصفة
0.003	0.522 **	أشعر أن مزايا العمل، كالتأمينات أو الامتيازات، مرضية
0000	0.651 **	يتم الاعتراف بجهودتي وإنجازاتي من خلال مكافآت مادية أو معنوية
0000	0.628 **	ساعات العمل تناسب احتياجاتي الشخصية والعائلية
0000	0.682 **	توفر المؤسسة مرونة في أوقات العمل بما يدعم التزاماتي الشخصية
0.045	0.346 *	أشعر بالقدرة على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية
0.045	0.346 *	يتم مراعاة ظروف العاملين الشخصية عند توزيع المهام أو تحديد الأهداف

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)

** عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$)

تبين لنا من خلال الجدول رقم (4) أن معاملات الارتباط مرتفعة، حيث جميع معاملات الارتباط بين فقرات بعد الاعتمادية مع بعدها، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، و0.05، ومعاملات ارتباط كبيرة وعليه فإن فقرات بعد الاعتمادية متسقة داخلياً مع بعدها الذي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد. ما يعكس مدى صدق الاتساق الداخلي بين ابعاد الاستبيان.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

المطلب الثالث: تحليل الانحدار الخطية البسيط لأثر القيادة التحويلية على تحسين جودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

1. الفرضية الأولى: تلعب الاستشارة الفكرية دور هاماً في جودة حياة العمل

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة المتمثلة في الارتباط الخطي البسيط كخطوة أولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين بعد الاستشارة الفكرية من ناحية وجودة حياة العمل من ناحية أخرى، ثم تم استخدام الانحدار الخطي كخطوة ثانية لمعرفة أثر المتغير المستقل (الاستشارة الفكرية) على المتغير التابع (جودة حياة العمل).

الجدول رقم 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

نتائج تحليل العلاقة بين الاستشارة الفكرية وجودة حياة العمل					
0.401		معامل الارتباط بيرسون R		الاستشارة الفكرية	
0.028		قيمة احتمال المعنوية sig			
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الاستشارة الفكرية على جودة حياة العمل					
الخطأ المعياري للتقدير 0.50175			معامل التحديد (R^2) 0.161		
مستوى المعنوية: 0.028			قيمة (F): 5.371		
المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.943	0.272		10.820	0.000
الاستشارة الفكرية	0.215	0.093	0.401	2.318	0.028

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

أظهرت نتائج تحليل العلاقة بين الاستشارة الفكرية وجودة حياة العمل وجود علاقة طردية متوسطة القوة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $R = 0.401$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $Sig = 0.028$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين؛ فكلما ارتفع مستوى الاستشارة الفكرية، تحسنت جودة حياة العمل لدى الموظفين.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

أما نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الاستشارة الفكرية على جودة حياة العمل، فقد أظهرت أن معامل التحديد $R^2 = 0.161$ ، أي أن الاستشارة الفكرية تفسر ما نسبته 16.1% من التغيرات الحاصلة في جودة حياة العمل، في حين تعود النسبة المتبقية (83.9%) إلى عوامل أخرى خارجة عن النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير = 0.50175 إلى انخفاض مستوى الأخطاء العشوائية في النموذج، مما يدعم جودة التقدير.

كما أظهرت النتائج أن قيمة $F = 5.371$ وهي دالة إحصائية عند مستوى $Sig = 0.028$ ، مما يعكس معنوية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

بالنظر إلى معاملات الانحدار، يتضح أن معامل الميل $B = 0.215$ ، بمعنوية $Sig = 0.028$ ، أي أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في الاستشارة الفكرية يقابله تحسن بمقدار 0.215 في جودة حياة العمل. كما أن الثابت (B) بلغ 2.943، وهو دال إحصائياً عند $Sig = 0.000$ ، مما يشير إلى معنوية كل من الحد الثابت والميل في النموذج، وبناء على ما سبق، يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

$$Y = 0.215X + 2.943$$

جودة حياة العمل = $0.215 \times$ الاستشارة الفكرية + 2.943

وتشير هذه المعادلة إلى أن الاستشارة الفكرية باعتبارها أحد أبعاد القيادة التحويلية تلعب دوراً في تحسين جودة حياة العمل، من خلال تعزيز التفكير الإبداعي والتحفيز الداخلي لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على بيئة العمل ورضاهم الوظيفي.

وبناء على النتائج السابقة، يمكن القول إن الاستشارة الفكرية لها أثر ذو دلالة إحصائية على جودة حياة العمل عند العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالطارف، وهو ما يدعم الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي للاستشارة الفكرية في تحسين جودة حياة العمل، وذلك عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.05)$.

2. الفرضية الثانية: يساهم التحفيز الالهامي في تحسين جودة حياة العمل

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة المتمثلة في الارتباط الخطي البسيط كخطوة أولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين بعد التحفيز الإلهامي من ناحية وجودة حياة العمل من ناحية أخرى، ثم تم استخدام الانحدار الخطي كخطوة ثانية لمعرفة أثر المتغير المستقل (التحفيز الإلهامي) على المتغير التابع (جودة حياة العمل).

الجدول رقم 10: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

نتائج تحليل العلاقة بين الاهتمام بالفرد وجودة حياة العمل					
0.401		معامل الارتباط بيرسون R		التحفيز الإلهامي	
0.028		قيمة احتمال المعنوية sig			
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التحفيز الإلهامي على جودة حياة العمل					
الخطأ المعياري للتقدير 0.50175			معامل التحديد (R^2) 0.161		
مستوى المعنوية: 028.0			قيمة (F): 5.371		
المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.943	0.272		10.820	0.000
التحفيز الإلهامي	0.215	0.093	0.401	2.318	0.028

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

أظهرت نتائج تحليل العلاقة بين التحفيز الإلهامي وجودة حياة العمل أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $R = 0.401$ ، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $Sig = 0.028$ ، أي أقل من 0.05، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي معنوي بين التحفيز الإلهامي وتحسن جودة حياة العمل لدى الأفراد العاملين.

أما بخصوص نتائج تحليل الانحدار البسيط، فقد تبين أن معامل التحديد $(R^2) = 0.161$ ، أي أن التحفيز الإلهامي يفسر ما نسبته 16.1% من التغيرات في جودة حياة العمل، في حين تعود النسبة المتبقية (83.9%) إلى عوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة في هذا النموذج.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

ويشير الخطأ المعياري للتقدير = 0.50175 إلى أن هناك تقارباً نسبياً بين القيم الفعلية والمتوقعة، مما يعكس جودة التقدير. كما أن قيمة $F = 5.371$ عند مستوى معنوية $Sig = 0.028$ تؤكد دلالة النموذج الإحصائية، أي أن النموذج ككل يفسر بشكل معنوي العلاقة بين التحفيز الإلهامي وجودة حياة العمل.

أما عن معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل الميل $(B) = 0.215$ ، وهو دال إحصائياً عند $Sig = 0.028$ ، مما يعني أن كل ارتفاع بوحدة واحدة في درجة التحفيز الإلهامي يقابله زيادة بمقدار 0.215 في درجة جودة حياة العمل. أما الثابت (المقطع) فبلغ 2.943، وهو أيضاً دال إحصائياً عند مستوى $Sig = 0.000$.

وبناء على النتائج السابقة، يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

$$\text{جودة حياة العمل} = 0.215 \times \text{التحفيز الإلهامي} + 2.943$$

تشير هذه المعادلة إلى أن التحفيز الإلهامي، باعتباره أحد أبعاد القيادة التحويلية، يسهم في تحسين جودة حياة العمل من خلال إلهام العاملين وتشجيعهم على رؤية الأهداف والمعاني الأسمى لعملهم، وهو ما يعزز من دافعيتهم وشعورهم بالرضا.

وبالتالي، نستنتج أن للتحفيز الإلهامي أثراً معنوياً وإيجابياً على جودة حياة العمل عند العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالطارف وهو ما يدعم الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً بين المتغيرين عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

3. الفرضية الثالثة: للتأثير القائم على القدوة والمثال دور في تحسين جودة حياة العمل

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة المتمثلة في الارتباط الخطي البسيط كخطوة أولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين بعد التأثير القائم على القدوة والمثال من ناحية وجودة حياة العمل من ناحية أخرى، ثم استخدام الانحدار الخطي كخطوة ثانية لمعرفة أثر المتغير المستقل (التأثير القائم على القدوة والمثال) على المتغير التابع (جودة حياة العمل).

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

الجدول رقم 11: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

نتائج تحليل العلاقة بين التأثير القائم على القدوة والمثال وجودة حياة العمل					
0.062		معامل الارتباط بيرسون R		التأثير القائم على	
0.745		قيمة احتمال المعنوية sig		القدوة والمثال	
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر التأثير القائم على القدوة والمثال على جودة حياة العمل					
الخطأ المعياري للتقدير 0.54670			معامل التحديد (R^2) 0.004		
مستوى المعنوية 0.745			قيمة (F): 0.108		
معنوية T	قيمة T	بيتا β	SE	B	المتغير
0.000	11.814		0.292	3.447	الثابت
0.745	0.329	0.062	0.094	0.031	التأثير القائم على القدوة والمثال

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) أن هناك علاقة طردية ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً بين التأثير القائم على القدوة والمثال وجودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.062$)، وهي قيمة قريبة من الصفر، مما يدل على ضعف الارتباط بين المتغيرين. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.745$) أكبر بكثير من المستوى المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن هذه العلاقة ليست معنوية من الناحية الإحصائية.

أما بالنسبة لتحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على جودة حياة العمل، فقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.004$ ، أي أن التأثير القائم على القدوة والمثال لا يفسر سوى 0.4% فقط من التغيرات في جودة حياة العمل، وهي نسبة ضعيفة جداً لا تعند بها، في حين تعود النسبة الأكبر (99.6%) إلى متغيرات أخرى.

وبالنظر إلى قيمة $F = 0.108$ ومستوى المعنوية ($Sig = 0.745$)، فإن النموذج غير معنوي إحصائياً، مما يعني أن التأثير القائم على القدوة والمثال لا يعد مؤشراً مهماً في تفسير التغيرات الحاصلة في جودة حياة العمل وفق هذه البيانات.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

أما من حيث معاملات الانحدار، فقد بلغت:

- معلمة الميل $B = 0.031$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند $Sig = 0.745$ ، أي أن تأثير الاعتبار الفردي ليس ذو دلالة.
- الثابت (المقطع) $= 3.447$ ، وهو دال إحصائياً. ($Sig = 0.000$)

معادلة الانحدار

$$\text{جودة حياة العمل} = 0.031 \times \text{التأثير القائم على القدوة والمثال} + 3.447$$

تشير هذه المعادلة إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى التأثير القائم على القدوة والمثال تقابلها زيادة بسيطة جدا (0.031) في درجة جودة حياة العمل، وهي زيادة غير ذات دلالة معنوية، كما سبق الإشارة.

بناء على ما سبق، يمكن القول إن التأثير القائم على القدوة والمثال لا يحدث أثراً معنوياً على جودة حياة العمل في عينة الدراسة الحالية، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لهذا المتغير، ونقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

4. الفرضية الرابعة: يعتبر الاهتمام بالفرد عنصراً هاماً في تحسين جودة حياة العمل

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة المتمثلة في الارتباط الخطي البسيط كخطوة أولى لاكتشاف قوة ونوع العلاقة بين بعد الاهتمام بالفرد من ناحية وجودة حياة العمل من ناحية أخرى، ثم استخدام الانحدار الخطي كخطوة ثانية لمعرفة أثر المتغير المستقل (الاهتمام بالفرد) على المتغير التابع (جودة حياة العمل).

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

الجدول رقم 12: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

نتائج تحليل العلاقة بين الاهتمام بالفرد وجودة حياة العمل					
0.062		معامل الارتباط بيرسون R		الاهتمام بالفرد	
0.745		قيمة احتمال المعنوية sig			
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس اثر الاهتمام بالفرد على جودة حياة العمل					
0.54670 الخطأ المعياري للتقدير			معامل التحديد (R^2) 0.004		
0.745 مستوى المعنوية			قيمة (F): 0.108		
المتغير	B	SE	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.447	0.292		11.814	0.000
الاهتمام بالفرد	0.031	0.094	0.062	0.329	0.745

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26

أظهرت نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) أن هناك علاقة طردية ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً بين الاهتمام بالفرد وجودة حياة العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.062$)، وهي قيمة قريبة من الصفر، مما يدل على ضعف الارتباط بين المتغيرين. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.745$) أكبر بكثير من المستوى المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن هذه العلاقة ليست معنوية من الناحية الإحصائية.

أما بالنسبة لتحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الاعتبار الفردي على جودة حياة العمل، فقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.004$ ، أي أن الاهتمام بالفرد لا يفسر سوى 0.4% فقط من التغيرات في جودة حياة العمل، وهي نسبة ضئيلة جداً لا تعدد بها، في حين تعود النسبة الأكبر (99.6%) إلى متغيرات أخرى.

وبالنظر إلى قيمة $F = 0.108$ ومستوى المعنوية ($Sig = 0.745$)، فإن النموذج غير معنوي إحصائياً، مما يعني أن الاهتمام بالفرد لا يعد مؤشراً مهماً في تفسير التغيرات الحاصلة في جودة حياة العمل وفق هذه البيانات.

أما من حيث معاملات الانحدار، فقد بلغت:

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

• معلمة الميل $B = 0.031$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند $\text{Sig} = 0.745$ ، أي أن تأثير الاعتبار الفردي ليس ذو دلالة.

• الثابت (المقطع) $= 3.447$ ، وهو دال إحصائيا. ($\text{Sig} = 0.000$)

معادلة الانحدار

$$\text{جودة حياة العمل} = 0.031 \times \text{الاهتمام بالفرد} + 3.447$$

تشير هذه المعادلة إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى الاهتمام بالفرد تقابلها زيادة بسيطة جدا (0.031) في درجة جودة حياة العمل، وهي زيادة غير ذات دلالة معنوية، كما سبق الإشارة.

بناء على ما سبق، يمكن القول إن الاهتمام بالفرد لا يحدث أثرا معنويا على جودة حياة العمل في عينة الدراسة الحالية، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لهذا المتغير، ونقبل الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

المطلب الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات

أولا: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف، والتي سعت إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وجودة حياة العمل، تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

• هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين جودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.

• توجد علاقة ارتباطية بين الاستشارة الفكرية وجودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستشارة الفكرية وجودة حياة العمل في مديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

- توجد علاقة ارتباطية بين التحفيز الالهامي وجودة حياة العمل في مديرية الاشغال العمومية بولاية الطارف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي وجودة حياة العمل في مديرية الاشغال العمومية بولاية الطارف.
- توجد علاقة ارتباطية بين التأثير القائم على القدوة والمثال وجودة حياة العمل في مديرية الاشغال العمومية بولاية الطارف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التأثير القائم على القدوة والمثال وجودة حياة العمل في مديرية الاشغال العمومية بولاية الطارف.
- توجد علاقة ارتباطية بين الاهتمام بالفرد وتحسين جودة حياة العمل في مديرية الاشغال العمومية بولاية الطارف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بالفرد وتحسين جودة حياة العمل في مديرية الاشغال العمومية بولاية الطارف.

ثانيا: التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه، تتمثل أهم توصيات الدراسة فيما يلي:

- تعزيز القيادة التحويلية من خلال برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات التحفيز، التمكين، والاهتمام الفردي لدى القادة.
- إعادة هيكلة سياسات العمل لتشمل مرونة أكبر في أوقات العمل، ما يعزز التوازن الوظيفي والشخصي.
- تبني ممارسات تنظيمية تشاركية تشجع على الإبداع والتفكير النقدي، عبر ورش عمل وجلسات عصف ذهني جماعية.
- تحفيز غير مادي من خلال الاعتراف بجهود الموظفين وتقدير مساهماتهم بشكل منتظم وشفاف.
- ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على القيم من خلال استراتيجيات اتصال فعالة تبني الثقة وتعزز روح الفريق.
- ضرورة تطوير السياسات الإدارية باتجاه أكثر مرونة وإنسانية، خاصة فيما يتعلق بمراعاة الظروف الشخصية، وتقديم الدعم المهني والنفسي للعاملين.

خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تمحورت حول دور القيادة التحويلية هي تحسين جودة حياة العمل، تبين أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز جودة حياة العمل داخل المنظمات، فالقائد التحويلي لا يقتصر دوره على توجيه الموظفين نحو الأهداف التنظيمية، بل يتعدى ذلك إلى إلهامهم، تحفيزهم وتقدير قيمتهم الإنسانية والمهنية، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل بشكل عام، فمن خلال زرع الثقة، وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل، وتوفير الدعم النفسي والمهني، تسهم القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل محفزة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستويات الإنتاجية.

كما أن القائد التحويلي يسعى إلى إلهام الموظفين برؤية مستقبلية مشتركة، ويحفزهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم، ليس فقط من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بل أيضاً لإشباع حاجاتهم النفسية والمهنية، وهذا يخلق بيئة عمل متوازنة مما يقلل من التوتر والضغط النفسية ويزيد من شعور الموظفين بالانتماء والرضا الوظيفي.

كذلك، فإن المؤسسات التي تعتمد هذا النوع من القيادة لا تحقق فقط مكاسب تنظيمية كزيادة الكفاءة وتحسين الأداء، بل تضمن أيضاً استدامة القوى العاملة من خلال تلبية تطلعات الأفراد وتحسين جودة حياة العمل، فهي تمثل مفتاحاً جوهرياً لبلوغ جودة حياة العمل.

بالمقابل، أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بجودة حياة العمل أن الموظفين يتمتعون نسبياً بمستويات عالية من الاستقرار الوظيفي، الأمان المهني والعدالة في التقييم إلى جانب توفر ظروف السلامة والصحة المهنية، غير أن بعض أوجه القصور كانت واضحة لاسيما فيما يتعلق بعدم كفاية المرونة في أوقات العمل، وضعف التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وهو ما يعد تحدياً حقيقياً في المؤسسات العمومية وحتى الخاصة.

قائمة المراجع

1. باللغة العربية

- ابن منظور، لسان العرب، دار صابر للنشر، المجلد 12، ط 1، لبنان، 2000
- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010
- جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، ط 2، الجزائر، 2009
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة- دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2012، ص 15
- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2010
- سعيد بن عبد الله عطلة الغامدي، استراتيجيات القيادة التحويلية: مكتبه الملك فهد الوطنية، جدة
- سيد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، دار الكتب المصرية، مصر، 2012
- صلاح هادي الحسيني واعتصام الشكرجي، القيادة وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2014
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010
- عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2012
- محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2021
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010
- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2014

- Western, S. Leadership Acritical Text, 2nd Ed, SAGE Publications Ltd, London,2013

ثانيا: المذكرات والاطروحات

- أمحمدي محمد، بسود مبارك، دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF أدارار، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر 2020/ 2019
- حرمة الضاوية، منال خليل، جودة حياة العمل وأثرها على تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية للمؤسسة سونلغاز، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير، جامعة أحمد دراية بأدرار، 2021/2020
- خالد جويعد ارتيمة العبادي، القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري دوائر عمان الكبرى، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2013
- سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018
- صياحي الاخضر: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه، محمد بوضياف بالمدينة 2019/2018
- طبايبة قطر الندى، عنابي اية، مراس رميسة، الأبعاد الإتصالية للقيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية ببنك الخليج -قلمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر شعبة: علوم الإعلام والاتصال، تخصص: علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2023/2022
- عبد العال خولة مساعد، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى قائدي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2016

قائمة المراجع

- عزام محمد حسن العثماني، دور القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في القيادة والادارة، برنامج دراسات العليا المشترك بين أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، 2017
- فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الجلفة، أطروحة الدكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019
- فخري أمين عبد الله، مربط الجبوري، دور جودة حياة العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق 2020
- نعيمة شبعات، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2023/2022
- نعيمة شبعات، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، 2023/2022
- هاجر ابراهيمي وليلى ابراهيمي، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023/2022
- هوارى العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحمية دراسة – – حالة ولاية ادرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 /2014
- يوسف حسين علي فارس، جودة حياة العمل ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي، كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في قسم ادارة الاعمال، دراسة استطلاعية عن آراء العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، الكويت 2021-2020

1. باللغة العربية

- أحمد سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، جامعة الكويت، 2002
- إنتصار طه عبد الوهاب، أثر جودة حياة العمل على قابلية العاملين للانجاز بالمؤسسات، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد 4، عدد 11، 2024
- بضياف زهير، بن حمزة حورية، جودة حياة العمل كمدخل لتعزيز العمل اللائق، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 01، جوان 2023
- بن عزة محمد أمين، صحراوي بن شيحة، أبعاد جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، مجلة الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، 2023
- تجاني دوح، حسين شنيبي، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجامعات المحلية، مجلة رؤى إقتصادية، ورقلة، الجزائر، 2019
- هبة توفيق، طلال غربي العتري، القيادة التحويلية مبادئ وتحديات، مجلة الأبحاث، المجلد 7، العدد 1، 2022
- زيد ازوي، ومفتاح عمرون، التحفيز الالهامي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارات الرياضية "دراسة ميداني لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، 2019
- سامي بشير أبو رمان، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2016
- سعاد بعجي، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المؤسسة أركوديم ميديا، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 05، العدد 05
- شنافي نوال، مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 05، عدد 01، 2021
- عبد الرحمن، عادل محمد محمد، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي. دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2013

قائمة المراجع

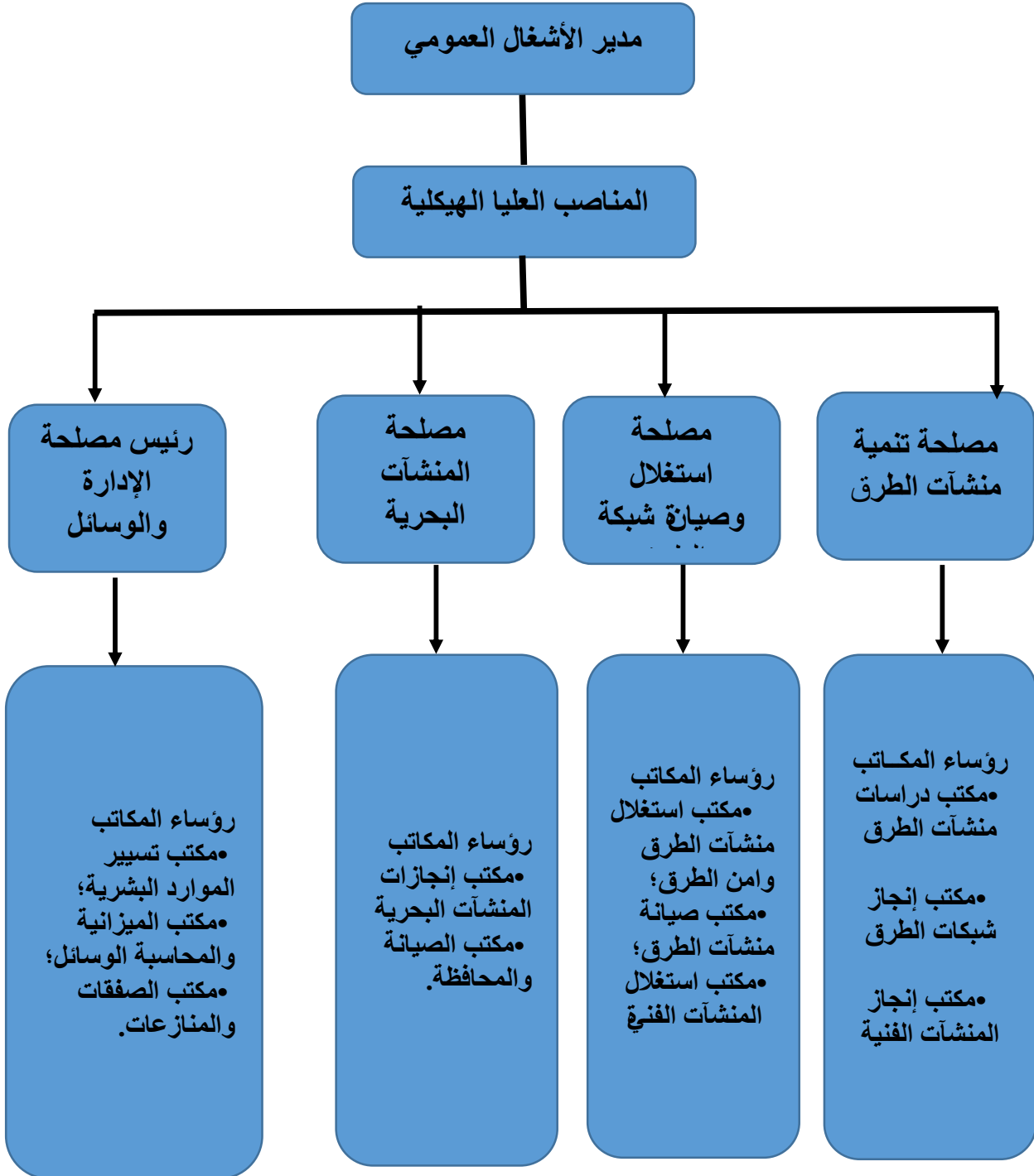
- عبد الله بن حميد بن محارب الجهني، علي عمر عبد الله جفري، "أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة 2030 على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة المدينة المنورة"، مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 7، العدد 66، 2024
- عبيد عائشة بية، برامج جودة حياة العمل ومعوقات تطبيقها في المنظمة، مجلة التكامل، العدد 04، ديسمبر 2018
- محمد لمين، حساب تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الأغواط، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021
- مصطفى سحنون، وعمر فيسة رويحي، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة شركة سونلغلز فرع ولاية المدية، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 03، العدد 02
- نخلاء طه محجوب طه، إشرافه عبد الله محمد شيخ إدريس، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني، المجلد 03، العدد: 03 أكتوبر 2019
- وليد حسين حسن، صالح سعيد ياسو، توظيف ابعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، العدد 11، مجلة الكلية الإسلامية الجامعية، القاهرة

2. باللغة الأجنبية

- Jha, S, Transformational leadership and psychological empowerment. S Asian Jnl Of Global Bus Res, 2014
- Ghazi Ben Saad, Muzaffar Abbas, The Influence of Transformation alLeadership on Organizational and Leadership Effectiveness: An Empirical Case Study of Pakistan, Amazonia-investiga, Vol. 8 Núm. 21 /Julio – agosto, 2019

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف



الملحق رقم 2: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

المستوى: ثانية ماستر

استبيان حول دور القيادة التحويلية في تحسين جودة حياة العمال

دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية لولاية الطارف

سيدي، سيدتي المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد؛

نرجو التكرم بإجابة عن هذا الاستبيان الذي نسعى من خلاله للتعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين جودة حياة العمال بمديرية الأشغال العمومية بالطارف. علما ان المعلومات المستوفاة هي لخدمة أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (x).

تحت إشراف

من إعداد:

- عبيدات سارة

- بلخيري نوال

- جديدي نبيلة

السنة الجامعية

قائمة الملاحق

2025-2024

الجزء الأول: المعلومات الشخصية للمبحوثين

	ذكر	الجنس	1
	أنثى		
	أقل من 25 سنة	السن	2
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة		
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة		
	أكبر من 45 سنة		
	ثانوي	المستوى التعليمي	3
	جامعي		
	شهادات عليا (ماجستير- دكتوراه)		
	شهادات أخرى		
	المدير	الوظيفة	4
	رئيس مصلحة		
	الموظفين		
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	5
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات		
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة		
	أكثر من 15 سنة		

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: مستوى تطبيق متغيرات الدراسة بمديرية الأشغال العمومية بولاية الطارف

درجة القدرة					الرقم	الفقرات
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
المحور الأول: القيادة التحويلية						
البعد الأول: الاستشارة الفكرية						
					1	يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه
					2	يسعى المدير على تشجيع موظفيه على الإبداع
					3	يوفر المدير الفرص للعاملين على تقديم مقترحات جديدة لإنجاز المهام
					4	يثق المدير بقدرة موظفيه بشكل كبير
البعد الثاني: التحفيز الإلهامي						
					5	يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين
					6	لدى المدير القدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين
					7	تنسجم أقوال المدير وأفعاله
					8	يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة في المرؤوسين
البعد الثالث: التأثير القائم على القدوة والمثال						
					9	يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية في النفس
					10	يتحلى المدير بالقيم المثلى في السلوك
					11	يحظى المدير باحترام الأغلبية
					12	يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة
البعد الرابع: الإهتمام بالفرد						
					13	يحترم المدير فناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم
					14	يراعي المدير الاختلافات في قدرات الموظفين ويوكل المهام لهم حسب قدراتهم
					15	يسعى المدير إلى تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم الذاتي المستمر
					16	يعمد المدير للاستماع الجيد للاحتياجات ورغبات الموظفين ويسهل الوصول اليه عند الحاجة

قائمة الملاحق

المحور الثاني: جودة حياة العمل						
					17	أشعر بالاستقرار في وظيفتي الحالية ولا أخشى فقدانها
					18	قرارات الإدارة تضمن استمرارية العمل واستقراره
					19	أشعر بالأمان تجاه قدرتي على تلبية احتياجاتي المعيشية من خلال عملي الحالي
					20	أرى أن نظام التقييم الوظيفي في الشركة عادل وشفاف
					21	توفر بيئة العمل جميع التدابير اللازمة للسلامة المهنية
					22	يتم تقديم تدريبات دورية حول السلامة والصحة المهنية للعاملين
					23	توفر المؤسسة معدات وقائية فعالة للحفاظ على صحة العمال وسلامتهم
					24	بيئة العمل خالية من التهديدات الصحية التي قد تؤثر على أدائي أو راحتي
					25	راتبي الشهري يتناسب مع المجهود الذي أبذله
					26	يتم صرف المكافآت والحوافز بطريقة عادلة ومنصفة
					27	أشعر أن مزايا العمل، كالتأمينات أو الامتيازات، مرضية
					28	يتم الاعتراف بجهودي وإنجازاتي من خلال مكافآت مادية أو معنوية
					29	ساعات العمل تناسب احتياجاتي الشخصية والعائلية
					30	توفر المؤسسة مرونة في أوقات العمل بما يدعم التزاماتي الشخصية
					31	أشعر بالقدرة على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية
					32	يتم مراعاة ظروف العاملين الشخصية عند توزيع المهام أو تحديد الأهداف

قائمة الملاحق

الملحق رقم 3: مخرجات الاستبيان

Frequency Table

يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va lid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	4	13.3	13.3	16.7
	محايد	4	13.3	13.3	30.0
	3	1	3.3	3.3	33.3
	موافق	12	40.0	40.0	73.3
	موافق جدا	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يسعى المدير على تشجيع موظفيه على الإبداع

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va lid	غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	7	23.3	23.3	36.7
	محايد	8	26.7	26.7	63.3
	موافق	9	30.0	30.0	93.3
	موافق جدا	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يوفر المدير الفرص للعاملين على تقديم مقترحات جديدة لإنجاز المهام

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va lid	غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	7	23.3	23.3	36.7
	محايد	7	23.3	23.3	60.0
	موافق	11	36.7	36.7	96.7
	موافق جدا	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

يثق المدير بقدرة موظفيه بشكل كبير

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	7	23.3	23.3	36.7
	محايد	7	23.3	23.3	60.0
	موافق	11	36.7	36.7	96.7
	موافق جدا	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	12	40.0	40.0	50.0
	محايد	8	26.7	26.7	76.7
	موافق	5	16.7	16.7	93.3
	موافق جدا	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

لدى المدير القدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	12	40.0	40.0	43.3
	محايد	9	30.0	30.0	73.3
	موافق	6	20.0	20.0	93.3
	موافق جدا	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

		تنسجم أقوال المدير وأفعاله			
		Freque	Perce	Valid	Cumulative
		ncy	nt	Percent	Percent
Va	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	12	40.0	40.0	43.3
	محايد	9	30.0	30.0	73.3
	موافق	5	16.7	16.7	90.0
	موافق جدا	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة في المرؤوسين			
		Freque	Perce	Valid	Cumulative
		ncy	nt	Percent	Percent
Va	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	12	40.0	40.0	46.7
	محايد	9	30.0	30.0	76.7
	موافق	6	20.0	20.0	96.7
	موافق جدا	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية في النفس			
		Freque	Perce	Valid	Cumulative
		ncy	nt	Percent	Percent
Va	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	3	10.0	10.0	13.3
	محايد	7	23.3	23.3	36.7
	موافق	10	33.3	33.3	70.0
	موافق جدا	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		يتحلّى المدير بالقيم المثلى في السلوك			
		Freque	Perce	Valid	Cumulative
		ncy	nt	Percent	Percent
Va	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	4	13.3	13.3	16.7
	محايد	7	23.3	23.3	40.0
	موافق	9	30.0	30.0	70.0
	موافق جدا	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

Total		30	100.0	100.0	
يحظى المدير باحترام الأغلبية					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	7	23.3	23.3	26.7
	محايد	8	26.7	26.7	53.3
	موافق	7	23.3	23.3	76.7
	موافق جدا	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	6	20.0	20.0	23.3
	محايد	8	26.7	26.7	50.0
	موافق	7	23.3	23.3	73.3
	موافق جدا	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يحترم المدير فئات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	12	40.0	40.0	46.7
	محايد	9	30.0	30.0	76.7
	موافق	5	16.7	16.7	93.3
	موافق جدا	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يراعي المدير الاختلافات في قدرات الموظفين ويوكل المهام لهم حسب قدراتهم					
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	11	36.7	36.7	43.3
	محايد	8	26.7	26.7	70.0
	موافق	6	20.0	20.0	90.0

قائمة الملاحق

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
	موافق جدا	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يسعى المدير إلى تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم الذاتي المستمر

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	12	40.0	40.0	46.7
	محايد	8	26.7	26.7	73.3
	موافق	5	16.7	16.7	90.0
	موافق جدا	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يعمد المدير للاستماع الجيد للاحتياجات ورغبات الموظفين ويسهل الوصول اليه عند الحاجة

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	10	33.3	33.3	40.0
	محايد	8	26.7	26.7	66.7
	موافق	7	23.3	23.3	90.0
	موافق جدا	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أشعر بالاستقرار في وظيفتي الحالية ولا أخشى فقدانها

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	8	26.7	26.7	33.3
	موافق	10	33.3	33.3	66.7
	موافق جدا	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

قرارات الإدارة تضمن استمرارية العمل واستقراره

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
	محايد	4	13.3	13.3	30.0
	موافق	10	33.3	33.3	63.3

قائمة الملاحق

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق جدا	11	36.7	36.7	100.0
Tota l	30	100.0	100.0	

أشعر بالأمان تجاه قدرتي على تلبية احتياجاتي المعيشية من خلال عملي الحالي

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	20.0	20.0	20.0
محايد	5	16.7	16.7	36.7
موافق	10	33.3	33.3	70.0
موافق جدا	9	30.0	30.0	100.0
Tota l	30	100.0	100.0	

أرى أن نظام التقييم الوظيفي في الشركة عادل وشفاف

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	10	33.3	33.3	40.0
موافق	11	36.7	36.7	76.7
موافق جدا	7	23.3	23.3	100.0
Tota l	30	100.0	100.0	

توفر بيئة العمل جميع التدابير اللازمة للسلامة المهنية

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	1	3.3	3.3	6.7
محايد	8	26.7	26.7	33.3
موافق	16	53.3	53.3	86.7
موافق جدا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

يتم تقديم تدريبات دورية حول السلامة والصحة المهنية للعاملين

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	8	26.7	26.7	26.7

قائمة الملاحق

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va	موافق	16	53.3	53.3	80.0
	موافق جدا	6	20.0	20.0	100.0
	Tota l	30	100.0	100.0	

توفر المؤسسة معدات وقائية فعالة للحفاظ على صحة العمال وسلامتهم

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va	غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
	محايد	10	33.3	33.3	46.7
	موافق	16	53.3	53.3	100.0
	Tota l	30	100.0	100.0	

بيئة العمل خالية من التهديدات الصحية التي قد تؤثر على أدائي أو راحتي

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va	غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
	3	1	3.3	3.3	10.0
	محايد	6	20.0	20.0	30.0
	موافق	10	33.3	33.3	63.3
	موافق جدا	11	36.7	36.7	100.0
	Tota l	30	100.0	100.0	

راتبي الشهري يتناسب مع المجهود الذي أبذله

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	3	10.0	10.0	13.3
	محايد	6	20.0	20.0	33.3
	موافق	12	40.0	40.0	73.3
	موافق جدا	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يتم صرف المكافآت والحوافز بطريقة عادلة ومنصفة

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	10.0
	2	1	3.3	3.3	13.3
	محايد	2	6.7	6.7	20.0
	3	4	13.3	13.3	33.3
	4	1	3.3	3.3	36.7

قائمة الملاحق

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق	9	30.0	30.0	66.7
4	2	6.7	6.7	73.3
5	2	6.7	6.7	80.0
5	5	16.7	16.7	96.7
موافق جدا	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

أشعر أن مزايا العمل، كالتأمينات أو الامتيازات، مرضية

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va lid غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	3	10.0	10.0	16.7
محايد	3	10.0	10.0	26.7
3	1	3.3	3.3	30.0
3	4	13.3	13.3	43.3
3	5	16.7	16.7	60.0
4	3	10.0	10.0	70.0
4	1	3.3	3.3	73.3
4	2	6.7	6.7	80.0
موافق	5	16.7	16.7	96.7
موافق جدا	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

يتم الاعتراف بجهودتي وإنجازاتي من خلال مكافآت مادية أو معنوية

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va lid غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	3	10.0	10.0	16.7
2	1	3.3	3.3	20.0
محايد	2	6.7	6.7	26.7
3	1	3.3	3.3	30.0
3	1	3.3	3.3	33.3
3	1	3.3	3.3	36.7
3	1	3.3	3.3	40.0
4	1	3.3	3.3	43.3
4	2	6.7	6.7	50.0
4	1	3.3	3.3	53.3
4	1	3.3	3.3	56.7
4	1	3.3	3.3	60.0
موافق	5	16.7	16.7	76.7
4	1	3.3	3.3	80.0

قائمة الملاحق

	4	1	3.3	3.3	83.3
	4	2	6.7	6.7	90.0
	5	1	3.3	3.3	93.3
	5	1	3.3	3.3	96.7
	موافق جدا	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ساعات العمل تناسب احتياجاتي الشخصية والعائلية

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va lid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	6	20.0	20.0	40.0
	3	1	3.3	3.3	43.3
	موافق	11	36.7	36.7	80.0
	موافق جدا	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

توفر المؤسسة مرونة في أوقات العمل بما يدعم التزاماتي الشخصية

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va lid	غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	7	23.3	23.3	36.7
	محايد	8	26.7	26.7	63.3
	موافق	9	30.0	30.0	93.3
	موافق جدا	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أشعر بالقدرة على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Va lid	غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	7	23.3	23.3	36.7
	محايد	7	23.3	23.3	60.0
	موافق	11	36.7	36.7	96.7
	موافق جدا	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

يتم مراعاة ظروف العاملين الشخصية عند توزيع المهام أو تحديد الأهداف

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	7	23.3	23.3	36.7
	محايد	7	23.3	23.3	60.0
	موافق	11	36.7	36.7	96.7
	موافق جدا	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	6.7	6.7	6.7
	2.00	12	40.0	40.0	46.7
	3.00	8	26.7	26.7	73.3
	4.00	7	23.3	23.3	96.7
	5.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B2

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	6.7	6.7	6.7
	2.00	12	40.0	40.0	46.7
	3.00	8	26.7	26.7	73.3
	4.00	7	23.3	23.3	96.7
	5.00	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B3

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	6.7	6.7	6.7
	2.50	4	13.3	13.3	20.0

قائمة الملاحق

3.00	8	26.7	26.7	46.7
4.00	7	23.3	23.3	70.0
4.50	2	6.7	6.7	76.7
5.00	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

B4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	6.7	6.7	6.7
	2.00	10	33.3	33.3	40.0
	3.00	8	26.7	26.7	66.7
	3.25	1	3.3	3.3	70.0
	4.00	5	16.7	16.7	86.7
	4.25	2	6.7	6.7	93.3
	5.00	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.75	2	6.7	6.7	6.7
	2.13	1	3.3	3.3	10.0
	2.25	1	3.3	3.3	13.3
	2.50	2	6.7	6.7	20.0
	2.75	5	16.7	16.7	36.7
	2.88	2	6.7	6.7	43.3
	3.00	6	20.0	20.0	63.3
	3.13	1	3.3	3.3	66.7
	3.25	1	3.3	3.3	70.0
	3.31	1	3.3	3.3	73.3
	3.50	2	6.7	6.7	80.0

قائمة الملاحق

3.5	6	1	3.3	3.3	83.3
3.7	5	1	3.3	3.3	86.7
3.8	1	1	3.3	3.3	90.0
4.1	3	1	3.3	3.3	93.3
4.2	5	1	3.3	3.3	96.7
4.3	8	1	3.3	3.3	100.0
Tot	al	30	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	B22 Cumulative Percent
Vali	2.1	1	3.3	3.3	3.3
	9				
	2.2	1	3.3	3.3	6.7
	8				
	2.8	1	3.3	3.3	10.0
	8				
	3.0	1	3.3	3.3	13.3
	3				
	3.0	1	3.3	3.3	16.7
	7				
	3.1	1	3.3	3.3	20.0
	1				
	3.1	1	3.3	3.3	23.3
	6				
	3.2	1	3.3	3.3	26.7
	4				
	3.2	1	3.3	3.3	30.0
	5				
	3.3	1	3.3	3.3	33.3
	1				
3.3	1	3.3	3.3	36.7	
7					
3.4	1	3.3	3.3	40.0	
4					
3.4	1	3.3	3.3	43.3	
9					
3.5	1	3.3	3.3	46.7	
4					
3.5	1	3.3	3.3	50.0	
8					
3.6	1	3.3	3.3	53.3	
3					
3.6	1	3.3	3.3	56.7	
6					
3.6	1	3.3	3.3	60.0	
6					
3.7	1	3.3	3.3	63.3	
5					
3.7	1	3.3	3.3	66.7	
5					
3.7	1	3.3	3.3	70.0	
9					
3.8	1	3.3	3.3	73.3	
8					
3.9	1	3.3	3.3	76.7	
1					
3.9	1	3.3	3.3	80.0	
1					
3.9	1	3.3	3.3	83.3	
4					

قائمة الملاحق

3.9	6	1	3.3	3.3	86.7
4.2	9	1	3.3	3.3	90.0
4.3	0	1	3.3	3.3	93.3
4.3	1	1	3.3	3.3	96.7
4.4	4	1	3.3	3.3	100.0
Tot	al	30	100.0	100.0	

		Frequenc	Percen	Valid	TOT
		y	t	Percent	Cumulative
Val	id				Percent
	2.3	9	1	3.3	3.3
	2.4	1	1	3.3	6.7
	2.5	7	1	3.3	10.0
	2.6	5	1	3.3	13.3
	2.7	5	2	6.7	20.0
	2.8	9	1	3.3	23.3
	3.1	0	1	3.3	26.7
	3.1	6	1	3.3	30.0
	3.2	2	1	3.3	33.3
	3.3	1	1	3.3	36.7
	3.3	1	1	3.3	40.0
	3.3	1	1	3.3	43.3
	3.3	3	1	3.3	46.7
	3.3	3	1	3.3	50.0
	3.3	3	1	3.3	53.3
	3.3	4	1	3.3	56.7
	3.3	6	1	3.3	60.0
	3.4	6	1	3.3	63.3
	3.5	0	1	3.3	66.7
	3.5	1	1	3.3	70.0
	3.6	4	1	3.3	73.3

قائمة الملاحق

3.7	1	1	3.3	3.3	76.7
3.7	2	1	3.3	3.3	80.0
3.7	8	2	6.7	6.7	86.7
3.8	6	1	3.3	3.3	90.0
3.8	8	1	3.3	3.3	93.3
3.9	8	1	3.3	3.3	96.7
4.2	1	1	3.3	3.3	100.0
Tot	al	30	100.0	100.0	

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cas es	Valid	30	100.0
	Exclud ed ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	32

قائمة الملاحق

Correlation

		أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر	أشعر
B22	Pearson Correlation	1	.617*	.494**	.365*	.370*	.559**	.50	.315**	.5	.699	.702	.522*	.651**	.62	.68	.3	.346*	
	Sig. (2-tailed)		.000	.005	.048	.044	.001	.00	.001	.0	.000	.000	.003	.000	.00	.00	.0	5.04	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	

		يشجع المدير على	يسعى المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم	يوفر المدير	يثق المدير بقدرة الفرص للعاملين على تقديم	موظفيه بشكل كبير
B1	Pearson Correlation	1	.659**	.659**	.616**	.616**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30

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

		يعمل المدير على	لدى المدير القدرة	تتسم أقوال المدير على	المدير
B2	Pearson Correlation	1	.469**	.716**	.983**
	Sig. (2-tailed)		.009	.000	.000
	N	30	30	30	30

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

قائمة الملاحق

Correlations

		B3	يتحلى بالتقدير في بثقة ذاتية عالية في النفس	يحظ بالمدير المثلى السلوك	يمتلك المديرى واضحة باحترام الأغلبية	رؤية لمستقبل المؤسسة
B3	Pearson Correlation	1	.877**	.823*	.73 *	.848** 6**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.00 0	.000
	N	30	30	30	30	30

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

Correlations

		B4	يراعي الموظفين قناعات لهم ويهتم ورغباتهم	يسعى المدير تطوير قدرات المدير الاختلافات في طريق قدرات والتعليم ويوكل المهام حسب قدراتهم	يعمد المدير الجيد إلى تطوير عن طريق التدريب الذاتي المستمر	للاستماع ورغبات إلى ويسهل العاملين عند التدريب الذاتي المستمر
B4	Pearson Correlation	1	.856**	.913**	.902**	.985**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30

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

EXAMINE VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B11 B22

/PLOT NPLOT

/STATISTICS NONE

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.'

قائمة الملاحق

Case Processing Summary

	N	Valid		Missing		Cases	
		Percent	Valid Percent	Percent	Missing Percent	Total	Percent
B 1	30	100.0%	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
B 2	30	100.0%	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
B 3	30	100.0%	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
B 4	30	100.0%	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
B 11	30	100.0%	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
B 22	30	100.0%	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
T OT	30	100.0%	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
B1	.892	30	.550
B2	.892	30	.550
B3	.892	30	.550
B4	.921	30	.950
B11	.966	30	.447
B22	.955	30	.235
TOT	.961	30	.320

قائمة الملاحق

Descriptive Statistics					
	N	Mini mum	Maxi mum	Mea n	Std. Deviation
يشجع المدير على طرح آراء العاملين وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه	30	1	5	3.74	1.107
يسعى المدير على تشجيع موظفيه على الإبداع	30	1	5	2.93	1.172
يوفر المدير الفرص للعاملين على تقديم مقترحات جديدة لإنجاز المهام	30	1	5	2.93	1.143
يثق المدير بقدرة موظفيه بشكل كبير	30	1	5	2.93	1.143
يعمل المدير على تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين	30	1	5	2.70	1.088
لدى المدير القدرة على إيصال توقعاته العالية للآخرين	30	1	5	2.87	1.008
تنسجم أقوال المدير وأفعاله	30	1	5	2.90	1.062
يغرس المدير الحماس والالتزام والثقة في المرؤوسين	30	1	5	2.73	.980
يتمتع المدير بثقة ذاتية عالية في النفس	30	1	5	3.77	1.104
يتحلى المدير بالقيم المثلى في السلوك	30	1	5	3.70	1.149
يحظى المدير باحترام الأغلبية	30	1	5	3.40	1.192
يمتلك المدير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	30	1	5	3.50	1.196
يحترم المدير قناعات العاملين ويهتم لمتطلباتهم ورغباتهم	30	1	5	2.77	1.040
يراعي المدير الاختلافات في قدرات الموظفين ويوكل المهام لهم حسب قدراتهم	30	1	5	2.90	1.125
يسعى المدير إلى تطوير قدرات العاملين عن طريق التدريب والتعليم الذاتي المستمر	30	1	5	2.83	1.117
يعمد المدير للاستماع الجيد للاحتياجات ورغبات الموظفين ويسهل الوصول اليه عند الحاجة	30	1	5	2.97	1.129
أشعر بالاستقرار في وظيفتي الحالية ولا أخشى فقدانها	30	2	5	3.93	.944

قائمة الملاحق

قرارات الإدارة تضمن استمرارية العمل واستقراره	30	2	5	3.90	1.094
أشعر بالأمان تجاه قدرتي على تلبية احتياجاتي المعيشية من خلال عملي الحالي	30	2	5	3.73	1.112
أرى أن نظام التقييم الوظيفي في الشركة عادل وشفاف	30	2	5	3.77	.898
توفر بيئة العمل لجميع التدابير اللازمة للسلامة المهنية	30	1	5	3.70	.877
يتم تقديم تدريبات دورية حول السلامة والصحة المهنية للعاملين	30	2	5	3.67	1.093
توفر المؤسسة معدات وقائية فعالة للحفاظ على صحة العمال وسلامتهم	30	2	4	3.40	.724
بيئة العمل خالية من التهديدات الصحية التي قد تؤثر على أدائي أو راحتي	30	2	5	3.98	.969
راتبي الشهري يتناسب مع المجهود الذي أبذله	30	1	5	3.77	1.073
يتم صرف المكافآت والحوافز بطريقة عادلة ومنصفة	30	1	5	3.74	.998
أشعر أن مزايا العمل، كالتأمينات أو الامتيازات، مرضية	30	1	5	3.25	.877
يتم الاعتراف بجهودي وإنجازاتي من خلال مكافآت مادية أو معنوية	30	1	5	3.44	1.038
ساعات العمل تناسب احتياجاتي الشخصية والعائلية	30	1	5	3.51	1.164
توفر المؤسسة مرونة في أوقات العمل بما يدعم التزاماتي الشخصية	30	1	5	2.93	1.172
أشعر بالقدرة على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية	30	1	5	2.93	1.143
يتم مراعاة ظروف العاملين الشخصية عند توزيع المهام أو تحديد الأهداف	30	1	5	2.93	1.143
B1	30	1.00	5.00	2.76	1.00630
				67	
B2	30	1.00	5.00	2.76	1.00630
				67	

قائمة الملاحق

B3	30	2.00	5.00	3.66	1.00287
				67	
B4	30	1.00	5.00	2.92	1.08308
				50	
B11	30	1.75	4.38	3.03	.64864
				12	
B22	30	2.19	4.44	3.53	.53823
				72	
TOT	30	2.39	4.21	3.31	.47005
				78	
Valid N (listwise)	30				

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT B22

/METHOD=ENTER B1.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Mo	del	Variables Entered	Variables Removed	Meth	od
1		B1 ^b	.	Enter	

a. Dependent Variable: B22

b. All requested variables entered.

Model Summary

Mo	del	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1		.401 ^a	.161	.131	.50175

a. Predictors: (Constant), B1

قائمة الملاحق

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.352	1	1.352	5.371	.028 ^b
Residual	7.049	28	.252		
Total	8.401	29			

a. Dependent Variable: B22

b. Predictors: (Constant), B1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	2.943	.272		.000
B1	.215	.093	.401	.028

a. Dependent Variable: B22

CORRELATIONS

/VARIABLES=B1 B22

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

		B1	B22
B1	Pearson Correlation	1	.401*
	Sig. (2-tailed)		.028
	N	30	30
B2	Pearson Correlation	.401*	1
	Sig. (2-tailed)	.028	
	N	30	30

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=B2 B22

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

قائمة الملاحق

		B2	B22
B2	Pearson Correlation	1	.401*
	Sig. (2-tailed)		.028
	N	30	30
B2 2	Pearson Correlation	.401*	1
	Sig. (2-tailed)	.028	
	N	30	30

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

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT B22
 /METHOD=ENTER B2.

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	B2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: B22

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.401 ^a	.161	.131	.50175

a. Predictors: (Constant), B2

قائمة الملاحق

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.352	1	1.352	5.371	.028 ^b
	Residual	7.049	28	.252		
	Total	8.401	29			

a. Dependent Variable: B22

b. Predictors: (Constant), B2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.943	.272		10.820	.000
	B2	.215	.093	.401	2.318	.028

a. Dependent Variable: B22