

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس



كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية

الموضوع

القيادة التحويلية و علاقتها بجودة حياة العمل

دراسة ميدانية بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة

جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس

تخصص: علم النفس عمل و تنظيم

إشراف الأستاذ:

د. يوسف جوادي

إعداد الطالب:

• حشوف عمار

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(...يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا

مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ

خَيْرٌ (11) المجادلة آية 11

إهداء

إلى ينبوع الحنان ، الغالية أُمي رجاء دعواتها
إلى أيقونة دربي ، الوالد الكريم أمد الله في عمره
إلى كل الإخوة ، القريب منهم و البعيد
إلى الذين وقفوا بجانبي وقاموا بمساعدتي
لإنجاز هذا العمل
إلى كل من يمزج بين العلم و الأخلاق

شكر

الحمد والشكر أولاً وأخراً لله عز وجل أن كان نصيري في كل حين ومدني بالقوة
والإيمان والصبر والتوفيق، فالحمد لله كثيراً يوافي نعمه

و يكافئ مزيده.

ولا يسعني وأنا في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري وتقديري وعرفاني وامتناني إلى
الأستاذ المشرف الدكتور يوسف جوادي، الذي لم يخل علينا بإرشاداته ونصائحه
وتوجيهاته السديدة التي كان لها بليغ الأثر في إنجاز هذا العمل، وكذا صبره وسعة
صدره وحرصه الدائم لإتمام هذا العمل في أحسن الظروف، كما أحبي فيه روح
التواضع والمعاملة الجيدة، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى زملائنا في الدراسة

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في

إنجاز هذا العمل

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	قرآن كريم
IV	إهداء
V	شكر
IX	قائمة المحتويات
XII	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
XIV	قائمة الملاحق
XV	ملخص الدراسة
XVI	ABSTRACT
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1- إشكالية الدراسة
07	2- تساؤلات الدراسة
08	3- الفرضيات الدراسة
09	4- أهمية الدراسة
09	5- أهداف الدراسة
10	6- أسباب اختيار الموضوع
10	7- تحديد المصطلحات (التعريف الاجرائي)
11	8- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة التحويلية	
20	تمهيد
21	أولا: القيادة
21	1- مفهوم القيادة

22	2- أهمية القيادة
23	3- عناصر القيادة
26	4- مستويات القيادة
26	5- مصادر القيادة
28	6- مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة
29	7- النمط القيادي المثالي في الإسلام
33	ثانيا: القيادة التحويلية
33	1-نشأة القيادة التحويلية
34	2- مفهوم القيادة التحويلية
34	3- أهداف القيادة التحويلية
35	4- خصائص القائد التحويلي
37	5- وظائف القائد التحويلي
38	6- طريقة تفكير القائد التحويلي
38	6- أبعاد القيادة التحويلية
41	7- مجالات عمل القيادة التحويلية
42	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : جودة حياة العمل	
44	تمهيد
45	اولا: جودة حياة العمل
45	1-مفهوم الجودة
45	2-التطور التاريخي لجودة حياة العمل
47	3-مفهوم جودة حياة العمل
49	4- أهداف جودة حياة العمل
50	5-التوجه الاستراتيجي في مجال البيئة العمل
51	6-أبعاد جودة حياة العمل
54	7-نشاطات جودة حياة العمل
55	8_ جودة حياة العمل في الاسلام

59	ثانيا : أثر تحسين جودة حياة العمل على رفع الإنتاجية
59	1- مفهوم تحسين جودة حياة العمل
59	2- أهمية تحسين جودة حياة العمل
60	3- دوافع تحسين جودة حياة العمل
60	4- برنامج تحسين جودة حياة العمل
63	5-مستلزمات تطبيق برنامج تحسين جودة حياة العمل
64	6- أهمية أسلوب حلقات الجودة في تحقيق أهداف الانتاجية
66	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع :منهجية الدراسة و إجراءاتها الميدانية	
69	تمهيد
70	1-التعريف بالمؤسسة
75	2- المنهج الدراسة
76	3- حدود الدراسة
76	3-1-الحد المكاني
76	3-2-الحد الزمني
76	4- عينة الدراسة
77	5-أدوات الدراسة
78	6- المعالجة الإحصائية
84	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها	
86	تمهيد
87	1-عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى
90	2- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
94	3- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
95	4- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

96	5- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
97	6- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة
98	7- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية السابعة
99	8- عرض و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثامنة
100	9- عرض و تفسير نتائج الفرضية العامة
102	10- النتائج و التوصيات
102	10-1- النتائج
104	10-2- التوصيات
106	خلاصة الفصل
107	خاتمة
109	قائمة المراجع
116	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى العديد من الكتاب	40
02	نشاطات نوعية حياة العمل	54
03	إحصائيات طلبة الأقسام	73
04	يبين توزيع للأساتذة الدائمين حسب كل قسم	74
05	يبين توزيع للأساتذة الدائمين حسب الرتبة	74
06	يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية للأساتذة الدائمين حسب كل قسم	76
07	يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية للأساتذة الدائمين حسب الرتبة	77
08	معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد جودة حياة العمل والدرجة الكلية	80
09	معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية	80
10	معامل ثبات أداة الدراسة لعوامل جودة حياة العمل من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).	81
11	معامل ثبات أداة الدراسة الأبعاد القيادة التحويلية من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).	81
12	معامل ثبات استبيان بطريقة التجزئة النصفية	82
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة لمحور حياة العمل	86
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأساتذة لمحور التحويلية.	90
15	حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر) بين ظروف بيئة	94

	المعنوية و القيادة التحويلية	
95	حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر) بين خصائص الوظيفة و القيادة التحويلية	16
96	حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر) بين الأجور والمكافآت و القيادة التحويلية	17
97	حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر) بين جماعة العمل و القيادة التحويلية	18
98	حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر) بين أسلوب الرئيس في الإشراف و القيادة التحويلية	19
99	حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر) بين المشاركة في القرارات و القيادة التحويلية	20
100	حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر) بين جودة حياة العمل و القيادة التحويلية	21

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مصادر قوة القيادة	28
02	أبعاد جودة حياة العمل	51
03	الهيكل الإداري للكلية	72
04	الدوائر النسبية العدد الكلي للطلبة	73
05	الدوائر النسبية العدد الكلي للأساتذة الدائمين	74

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	113
02	استمارة التحكيم الخاصة بالأساتذة المحكمين	114
03	استمارة بعد التحكيم	116

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة؟

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فتكون من الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة والبالغ عددهم 298 أستاذاً ، كما بلغت عينة الدراسة (65) أستاذاً ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته ، يتضمن جزئيين يقيسا متغيري الدراسة: القيادة التحويلية، وجودة حياة العمل والمكون من (70) فقرة في مجمله كالتالي:

1- جودة حياة العمل: و يتضمن (36) فقرة.

2- القيادة التحويلية: و يتضمن (34) فقرة.

وقام الباحث بعرض الاستبانة على (5) محكماً. كما قام الباحث بتحليل استجابات فقرات العينة مستخدماً أسلوب الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS). وكما استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، ومعامل ارتباط سبيرمان لتحديد الثبات للاستبانة وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ. واستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للكشف عن علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة .

توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: ثبوت صحة الفرضية العامة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية و جودة حياة العمل لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة،

ثبوت صحة الفرضية الجزئية الأولى : توجد مستوى جودة حياة العمل عالية من

وجهة نظر الأساتذة السائد بكلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في : ظروف بيئة العمل المعنوية ، خصائص الوظيفة ، الأجور والمكافآت ، جماعة العمل ، أسلوب الرئيس في الإشراف ، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ثبوت صحة الفرضية الجزئية الثانية: توجد ممارسة القيادة التحويلية بدرجة عالية من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة، مما يعني تمتع القيادة بكلية بجميع عناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الاعتبار الفردي ، الحفز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية) بدرجة عالية من وجهة نظر الأساتذة

ثبوت صحة الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين ظروف العمل المعنوية و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة.

عدم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الرابعة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين خصائص الوظيفة والقيادة التحويلية و لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة.

خلصت الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين خصائص الوظيفة والقيادة التحويلية و لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة.

عدم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الخامسة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الأجور و المكافأة و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة.

خلصت الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الأجور و المكافأة و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة.

ثبوت صحة الفرضية الجزئية السابعة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين جماعة العمل والقيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة,

ثبوت صحة الفرضية الجزئية الثامنة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أسلوب الرئيس في الإشراف و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة,

ثبوت صحة الفرضية الجزئية الثامنة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المشاركة في القرارات و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة,

Abstract

The study aimed to answer the following question:

Is there a correlation statistically significant at the level of ($\alpha = 0.05$) between transformational leadership and quality of work life of the professors at the Faculty of exact sciences and natural sciences and Life University Mohammed Khider Biskra?

To answer the questions of the study, the researcher used descriptive analytical method. The study population shall be professors at the Faculty minute and Nature Science and Life Sciences University Mohammad Khider Biskra totaling 298 professors, as was the study sample (65) professor order to achieve objectives of the study, the researcher designed questionnaire, includes two parts measures the variables of the study: transformational leadership, and quality of life work and consisting of (70) paragraph in its entirety as follows:

- .1The quality of work life: and includes (36) paragraph.
- .2Transformational Leadership: and includes (34) paragraph.

The researcher introduced a resolution on the (5) an arbitrator. Also, the researcher analyzed the paragraphs of the sample responses using statistical packages for social studies method. (Spss) and also used Pearson correlation coefficient to find sincerity of internal consistency of the questionnaire, and the coefficient of Spearman correlation to determine the stability of identifying and using my way Split-Half Coefficient and the way Cronbach's alpha. The researcher used the Pearson correlation coefficient to detect a statistically significant relationship between the variables of the study.

The study reached the following result:

Correlation statistically significant at the level of ($\alpha = 0.05$) between transformational leadership and quality of work life with accurate and professors at the Faculty of exact sciences and natural sciences and Life University Mohammad Khider Biskra

There is the level of high quality work life from the perspective of the prevailing professors at the Faculty of exact sciences and natural sciences and Life University Mohammed Khider Biskra, and the study concluded that the quality of work life dimensions are: the conditions of the moral work environment, job characteristics, wages, bonuses, work group, style President in the supervision of, and participation in decision-making.

There is the practice of transformational leadership with a high degree from the perspective of professors at the Faculty of exact sciences and natural sciences and Life University Mohammed Khider Biskra, which means the enjoyment of driving the Faculty all transformational leadership elements (ideal effect, the individual mind, stimulate the inspirational, intellectual stimulation) a high degree of point of view Professors

مقدمة

ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم ، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم ، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم ، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال. (جاد الرب ، 2003)

استحوذ مفهوم جودة حياة العمل على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته. حيث يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها ، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم ، وتحقق أداء أفضل للمنظمة.

ونظراً لان الحياة الوظيفية تغيرات و ظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطاً كبيرة على العاملين و على المنظمات التي يعملون فيها ، فقد برزت الحاجة الى القيادة التحويلية، فأسلوب القيادة التحويلية أحد الأساليب الإدارية الملائمة للقيادة عمليات التغيير في المنظمات ، يتسم القائد التحويلي بالقدرة العالية على مواجهة التحديات و التطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحولات المتسارعة. لا يتم إلا من خلال تحسين مستوى بيئة العمل بالدرجة الأولى، و شعور الفرد بالاستقرار والأمان الوظيفي والاحترام في بيئة عمله . و بما أن الجامعات تعتبر أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية ، فإن قيادات هذه الجامعات تعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما أنيطت به من أهداف و غايات تتعلق بالفاعلية و الكفاءة ، و هذا ما يفرض على تلك القيادات توفر قدرات و متطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات و التحولات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة مما تؤثر ايجابياً على جودة حياة العمل .

وانطلاق من كل ما سبق ارتأينا القيام بدراسة ميدانية ، تقوم على أسس علمية و

مقدمة البحث

منهجية واضحة ، لتقصي حقيقة علاقة بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة.

و لقد تضمننا البحث جانب نظري و جانب تطبيقي، تضمن جانب النظري ثلاث فصول على النحو التالي :

تم تخصيص الفصل الأول الإطار العام للدراسة كمدخل عام لتقديم الموضوع و الخطوط العريضة ، من خلال المقدمة ، طرح الإشكالية ، بيان أهداف البحث و أهميته ، المصطلحات المستخدمة في البحث ، وأخير الدراسات السابقة و المشابهة.

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لشرح مفهوم القيادة التحويلية من خلال تعريفها و أهميتها و و أبعادها و مجالاتها .

أما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه لشرح مفهوم جودة حياة العمل من خلال التطور التاريخي و تعريفها و أهدافها و أبعادها و نشاطاتها .

أما جانب التطبيقي فقسم إلى فصلين ، الفصل الرابع تناولنا فيه المنهج المتبع ثم مجتمع الدراسة و العينة و أداة الدراسة ، و كذلك المجال الزماني و المكاني ثم المعالجة الإحصائية.

أما الفصل الخامس فتطرقنا إلى عرض و تحليل نتائج و مناقشتها و الخروج بخلاصة عامة للدراسة، ثم تقديم الاقتراحات.

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية:

ولى مجال ميدان العمل اهتمام العديد من الباحثين في علم النفس باعتباره نشاطا إنسانيا و اجتماعيا لا يتوقف عند حدود المجال التقني و إنما يتجاوز إلى مجال العلاقات الإنسانية و المرتبط بالكثير من المتغيرات سواء النفسية و الاجتماعية و التنظيمية و كذلك على طبيعة الحياة و جودتها للشخص العامل و ما يتبعه من تأثيرات سلبية أو إيجابية وينسجم هذا التوجه مع دعوة سيلجمان seligman الرئيس الأسبق للرابطة النفسية الأميركية إلى أن يعمل علم النفس على دراسة ما يجعل الحياة جديرة بالعيش من خلال شعور الإنسان بجودتها أو معناها لاستثمار وجوده الأصيل في بناء و ابتكار ما يفيد الأجيال الحاضرة , (شيخي، 2014)

بحيث يهتم موضوع جودة حياة العمل Quality of work life (Qwl) بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم (ماهر 1999).

فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل (المغربي، 2004) ، لا بد من أن يتمتع العامل بحياة مهنية ممتعة و جيدة إلى حد كبير وهكذا فإننا نصف حياته العملية بأنها من نوعية عالية وتتأثر جودة حياة العمل بعدد من المتغيرات وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وتطويرها استخدام ما يتمتع به من معارف، و مهارات، وقدرات، وتمكينه من التحكم في وظيفته، وتطوير مشاعر الاستقلالية لديه.والمناخ الاجتماعي لبيئة العمل الذي يتمثل في علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء و الرؤساء ، وباختصار تعكس نوعية حياة العمل جميع جوانب الحياة أثناء العمل (شيخي، 2014)

ويبرز الاهتمام بالقيادة التحولية لما لها من آثار إيجابية فعالة على جميع جوانب أثناء الحياة العمل وأداء الأفراد الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الرؤساء الذين يقومون بالدور القيادي ونظراً لأهمية هذا الدور كان الاهتمام بالدراسات التي تسهم في تطوير أداء

القيادات لتحقيق الأهداف المنشودة للعمل ومراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين كداعم أساسي للأداء.

ومن أكثر ما عُنيت به الأوساط الإدارية حديثاً موضوع القيادة التحويلية وما لها من أثر فعّال على أداء العاملين وتحقيق (Transformational Leadership) الأهداف بكفاءة وفعالية. وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغيّر الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية.

ويؤكد بارون وترونجورو على أن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعاً مخصصة من المرؤوسين ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدراً من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي (آل خليفة والربيعان، 2000) وبخاصة نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات و التطورات الحديثة وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحولات المتسارعة. لا يتم إلا من خلال تحسين مستوى بيئة العمل بالدرجة الأولى، فشعور الفرد بالاستقرار والأمان الوظيفي والاحترام في بيئة عمله وكذا الانتماء للمنظمة يشجعه و يدفعه إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلاقة ،

وقد توالى الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية على مستوى التعليم العالي تحديداً، فنذكر (الغامدي، 2000) أنه ينبغي أن يكون القادة الأكاديميون في الجامعات مؤهلين لممارسة سلوك القيادة التحويلية، وأن يمتلكوا خصائص القائد التحويلي؛ وذلك لقيادة جامعاتهم نحو المستقبل المنشود، ومواجهة التحديات الملحة في العالم اليوم .

وعلى ضوء ذلك كان حرصاً لباحث لدراسة نمط القيادة التحويلي الذي يسعى لفتح الآفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم من خلال توفير حياة وظيفية أفضل للأساتذة القيام بواجباتهم والأعمال المناطة بهم .

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة

التحويلية وجودة حياة العمل لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة

جامعة محمد خيضر بسكرة؟

و تدرج تحتها التساؤلات و التي تتمثل في :

- 1- ما مستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر الأساتذة السائد بكلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 2- ما واقع ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الاساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين ظروف العمل المعنوية و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين خصائص الوظيفة والقيادة التحويلية و لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الأجور و المكافأة و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 6- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين جماعة العمل والقيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 7- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أسلوب الرئيس في الإشراف و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 8- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المشاركة في القرارات و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة؟

3- الفرضيات:

نعمد في تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع على مجموعة من الفرضيات يمكن صياغتها على النحو التالي:

الفرضية العامة:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية و جودة حياة العمل لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة,

لفرضيات الجزئية:

1- توجد مستوى جودة حياة العمل عالية من وجهة نظر الأساتذة السائد بكلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

2- توجد ممارسة القيادة التحويلية بدرجة عالية من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة .

3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين ظروف العمل المعنوية و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة,

4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين خصائص الوظيفة والقيادة التحويلية و لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة,

5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الأجور و المكافأة و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة,

6- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين جماعة العمل والقيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة,

7- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أسلوب الرئيس

في الإشراف و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة
جامعة محمد خيضر بسكرة،

8- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المشاركة في
القرارات و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة
بجامعة محمد خيضر بسكرة،

4- أهمية الدراسة :

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات يمكن إجمالها كالآتي :

- 1- ندرة البحوث والدارسات التي تمت حول بحث وتحليل عوامل جودة حياة العمل في
البيئة العربية على حد علم الباحث
- 2- حداثة مفهوم جودة حياة العمل في البيئة العربية ، وعدم دراسة تأثيراته المختلفة على
الأبعاد السلوكية والتنظيمية بالمنظمات
- 3- و تفيد هذه الدراسة المسؤولين في جامعة في التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب
جديد من أساليب القيادة تسهم في تطوير أداء
- 4- تعتبر الدراسة خطوة الأولى على طريق البحث العلمي تساعد الباحثين على التقدم ،
حيث يأمل الباحثون لن تكون هذه الدراسة فقط نقطة انطلاق لدراسات حول الموضوع
- 5- أنها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية في بكلية
العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة

5- أهداف الدراسة :

إن الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة، تكمن فيما يلي:

- 1- الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وعوامل جودة حياة العمل بأبعادها
المختلفة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 2- التعرف على مستوى جودة حياة العمل لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم
الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة .

3-استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في بيان شكل العلاقة بين عوامل جودة حياة العمل والقيادة التحويلية في بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة.

4-الكشف على مدى ممارسة المسؤولين للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة.

6-أسباب اختيار الموضوع :

إن من مجمل الأسباب التي قادتنا إلى التطرق إلى هذا الموضوع هي :

- قابلية الموضوع للدراسة و للمناقشة .
- الكشف عن مستوى جودة حياة العمل لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الميول و الرغبة في التعرف على مدى ممارسة المسؤولين للقيادة التحويلية بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة.
- القيمة العلمية لموضوع البحث .

7- تحديد المصطلحات :

ولأغراض هذه الدراسة تم تحديد المصطلحات التي وردت فيها وهي :

7-1- **جودة حياة العمل :** مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير الجامعة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للأساتذة بها ، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية التي يكون فيها الأساتذة في حالة من الاستقرار و التغيير في نفس الوقت بحيث يكون في بيئة آمنة وصحية وظروف عمل معنوية جيدة و ذلك من خلال تماسك و مع جماعة العمل و ذو علاقة جيدة مع المرؤوسين بأسلوب إشراف متميز ومرن ويتمتع باجر ومكافآت مناسبة تشبع حاجاتهم ، وتحقق أداء أفضل .

7-2- **القيادة التحويلية :** هي القيادة التي يوتر سلوك القائد (عميد و رؤساء الأقسام) الكلية بها تغيير قيم ودوافع الأساتذة في كلية من خلال التأثير المثل والتحفيز الإلهام

والفكري و اعتبارات الفردية ويحولهم بحيث يصبحوا أكثر وعيا بالمهام المطلوبة منهم و الارتقاء بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات وتجاوز دائرة اهتمامات الذاتية الأساتذة وتحويلها للصالح العام للكلية و الجامعة وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع الكلية وجامعة مستقبلا ,

7-3-التعريف الإجرائي للأستاذ الجامعي:

يقصد به في هذه الدراسة هو كل شخص يزاول مهنة التدريس في كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة و يشغل إحدى الرتب إما (أستاذ محاضر ، أستاذ مساعد (أ) و (ب) و تتوفر فيهم الشروط المطلوبة .

8-الدراسات السابقة :

توصل الباحثين إلى بعض الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وجودة حياة العمل وهي كالأتي :

8-1-دراسات التي تناولت القيادة التحويلية :

1-دراسة (حافظ عبد الكريم الغزالي ، 2012) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (39) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى فيشركات التأمين الأردنية إذ تم توزيع (489) استبانة استرجع منها (434) كانت (422) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1-أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها(التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين (في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا.

2- أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعا.

- 3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين (على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$)
- 4- أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

2-دراسة (محمد كريم, حسني سعيد خلف ، 2010) بعنوان : "علاقة القيادة

التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية"

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما هي العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات لإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة

فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي 2010/2009

والبالغ عددهم 50 رئيس قسم أكاديمي. وتم استخدام عينة الحصر الشامل , وتم استرداد 45

استبيان من الاستبيانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة و

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة .
بنسبة تساوي (80,0%)
- احتل عنصر الجاذبية التأثير المثالي من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بوزن نسبي (82,89%)، بينما احتل عنصر الاستثارة الفكرية (المرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.63 % في تقديرات أفراد العينة.
- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة .
تساوي (83,94%)
- احتل عنصر القدرة على التحليل والربط من عناصر الإبداع المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.33 %، بينما احتل عنصر قبول المخاطرة المرتبة السابعة بوزن نسبي 80.58 (% في تقديرات أفراد العينة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

3-دراسة (سنا محمد عيسى عيسى ، 2008) بعنوان : " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة " هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ؟ وللاجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي(2007م-2008م) والبالغ عددهم 117 مديراً ومديرة .

كما بلغت عينة الدراسة (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (71) فقرة وزعت على (6) مجالات لتشمل على أبعاد القيادة التحويلية .

وقامت الباحثة بعرض الاستبانة على (15) محكماً. كما قامت الباحثة بتحليل استجابات فقرات العينة مستخدماً أسلوب الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية(spss). وكما استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، ومعامل ارتباط سبيرمان لتحديد الثبات للاستبانة وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية وطريقة أفاكرونباخ.

واستخدمت الباحثة اختبار T-test للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس. وكما استخدم أسلوب تحليل التباين الأحادي للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة والتخصص والمؤهل العلمي.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من 60%

2- احتل المجال الخامس الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين المرتبة الأولى بوزن نسبي 48.82 ، بينما احتل المجال الرابع تقديم نموذج سلوكي يحتذى المرتبة السادسة بوزن نسبي 42.24 في تقديرات أفراد العينة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

8-2-دراسات التي تناولت جودة حياة العمل :

1-دراسة (Ebrahimzadeh et al .2014)

A study of the relationship between quality of work life and performance effectiveness of high school teachers' in Shirvan

بعنوان : " دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل وفعالية أداء المعلمين في المدرسة الثانوية "في شيروان " ايران "

وكان الهدف من هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل وفعالية أداء المعلمين في المدارس الثانوية شيروان. ولإثبات الفرضيات استخدم الباحث البحوث الميدانية، وطريقة المسح.

السؤال البحثي الرئيسي: هل هناك علاقة بين جودة حياة العمل وفعالية الأداء؟

فرضية رئيسية: العلاقة بين جودة حياة العمل وفعالية الأداء.

وفيما يتعلق بعدد العينة، وقد تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية. يتم تحديد كمية العينة على أساس krejcie والجدول مورغان. شملت عينة المسح لهذه الأبحاث 108 معلما من المدارس الثانوية شيروان. من أجل تقييم الفرضيات، واستخدمت اثنين من الاستبيانات القياسية (جودة حياة العمل وأداء الموظفين). لتحديد صلاحيتها، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ. في الجزء الوصفي إحصاءات يعني التباين والانحراف المعياري ومؤشر تردد، قائمة في المئة، وتستخدم شريط الرسم البياني والرسم البياني فطيرة وأهمية الاستدلال، فريدمان ومعامل الارتباط زميله القديم وتستخدم. وتشير النتائج إلى أن الارتباط بين جودة حياة العمل وفعالية الأداء يعادل 0.698 ومستوى أهمية الاختبار يساوي 0.00 هو أصغر من 0.05. لذلك، مع 99% اليقين تأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وفعالية الأداء.

2-دراسة (Raduan et al . 2006)

An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career- Related Variables Faculty of Economics and Administration, Department of Administrative Studies and Politics-University of Malaya, Malaysia

بعنوان " تحليل لجودة حياة العمل (QWL) والوظيفي - المتغيرات ذات الصلة "

وكان الهدف من هذه الدراسة لتحديد مستوى والعلاقة بين صفات الحياة العمل (QWL) مع المتغيرات ذات الصلة المهنية. تتكون العينة من 475 التنفيذيين من صناعات الكهربية والالكترونيات في مناطق التجارة الحرة في ماليزيا لكل من الشركات المتعددة الجنسيات (الشركات المتعددة الجنسيات) والصناعات الصغيرة والمتوسطة (الصناعات الصغيرة والمتوسطة). اختيار العينة باستخدام اسلوب العينة العشوائية ينطوي على قائمة كاملة من الشركات الصناعية المسجلة لدى الهيئة العامة للتنمية الصناعية الماليزية. بناء صحة والتميز صحة أجريت على الصكوك. تمت دراسة ثلاثة المتغيرات الخارجية. والنتيجة تشير إلى أن المتغيرات الخارجية الثلاثة هي هامة: الرضا الوظيفي، وتحقيق التوازن الوظيفي والمهني مع 63% من التباين في QWL. ظهرت المستطلعين ليكون راضيا فيما يتعلق بمستوى (49.5% QWL)، والإنجاز الوظيفي (70.3%)، الرضا الوظيفي (63.8%)، ولكن أقل من ذلك لتحقيق التوازن الوظيفي (36.6%). وتساهم هذه النتائج إلى فهم الطرق من قبل الإدارة العليا في محاولات لتحقيق تناسب مهنة بين احتياجات الموظفين واحتياجات المنظمة. الدور الذي تلعبه QWL في المنظمات هي قضية الكافي في. تفتح هذه الدراسة وسيلة لمزيد من الدراسات في هذا الاتجاه.

3-دراسة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، 2004) بعنوان " جودة حياة العمل وأثرها

في تنمية الاستغراق الوظيفي : دراسة ميدانية بالمراكز الطبية المتخصصة بالمنصورة "

هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

1- ما هو مستوى جودة حياة العمل المتوفر حالياً بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة

المنصورة، وهل يختلف هذا المستوى بين الفئات الثلاث الجوهرية العاملة بتلك

المراكز والتي تتمثل في الإداريين والأطباء الفنيين ؟

2- ما هو مستوى الاستغراق الوظيفي للفئات الثلاث العاملة بالمراكز الطبية المتخصصة ، وهل يختلف فيما بينها أم لا ؟ ولماذا ؟

3- ما هي درجة تأثير عوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة ؟ وما هو حجم وطبيعة هذا التأثير ؟

ولتحقيق هدف هذه الدراسة و التعرف على طبيعة جودة حياة العمل و بيان أثرها على الاستغراق الوظيفي. للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة و كذلك التعرف على مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة و قد تكون مجتمع الدراسة 3659 مفردة و يشمل حم العينة 350 مفردة و قد راعى كل من الفئات الثلاث الإداريين و الأطباء و الفنيين داخل كل مركز طبي. وقد كانت الأداة عبارة عن استقصاء من خلال وضع جملة من الأسئلة وقد تم تقسيمها إلى قسمين الأول : ويتضمن العوامل الحاكمة لجودة حياة العمل ، و المقابلة الشخصية ،

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن بيانها على النحو التالي :

1- حيث أثبت التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب تحليل التباين أن هناك انخفاضا نسبيا في مستوى جودة حياة العمل ، في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة ، كما أوضحت الدراسة عدم وجود اختلاف معنوي بين الفئات العاملة بتلك المراكز من الإداريين والأطباء والفنيين ، إلا في عاملي الأجور والمكافآت وأسلوب الرئيس في عمليات الإشراف. وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في : ظروف بيئة العمل المعنوية ، خصائص الوظيفة ، الأجور والمكافآت ، جماعة العمل ، أسلوب الرئيس في الإشراف ، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

2- عدم وجود اختلاف معنوي بين فئات الدراسة : الإداريين والأطباء والفنيين حول مستوى الاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة F (1.493) وهي دالة إحصائيا ويميل مستوى الاستغراق الوظيفي إحصائياً إلى الانخفاض، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.8) للإداريين و (2.9) للأطباء (2,5) للفنيين.

3 - اتضح أن عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي ويؤكد ذلك معنوية معاملات الانحدار التي ظهرت جميعها موجبة مما يشير إلى أن العلاقة طردية

بين العوامل الخاصة بجودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي. كما أن هذه العوامل تفسر 71.2% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي ، ورغم أنها نسبة معقولة في هذا النوع من البحوث ، إلا أنها تعني وجود عوامل أخرى تؤثر في الاستغراق الوظيفي وتحتاج إلى مزيد من البحث.

4 - يؤثر كل عامل من عوامل جودة حياة العمل على حده في الاستغراق الوظيفي حيث أظهرت نتائج التحليل معنوية لجميع نماذج الانحدار المقدر. حيث أن قيمة F (1973.49) لنموذج انحدار (Y) على (جودة حياة العمل) ، و (1080.26) لنموذج انحدار (Y) على (ظروف بيئة العمل المعنوية)، و(596.896) لنموذج انحدار (Y) على (خصائص الوظيفة) ، و (448.641) لنموذج انحدار (Y) على (الأجور والمكافآت) ، و (391.60) لنموذج انحدار (Y) على (جماعة العمل) ، و (5002.1) لنموذج انحدار (Y) على (أسلوب الرئيس في الاشراف) ، و (81.203) لنموذج انحدار (Y) على (الأجور والمكافآت).

5 - أهم عوامل جودة الحياة تأثيرا في الاستغراق الوظيفي كما أظهرها الانحدار المتدرج ، تتمثل في : الأجور والمكافآت، خصائص الوظيفة ، ظروف بيئة العمل المعنوية ، وأسلوب الرئيس في الإشراف.

4-دراسة (أسامة زياد يوسف البلبيسي ، 2012) بعنوان " جودة الحياة الوظيفية و

أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "

السؤال البحثي الرئيسي: ما هو مستوى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي

للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ؟

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد نوعية حياة العمل داخل غير المنظمات الحكومية (المنظمات غير الحكومية) في قطاع غزة، وأثاره على الوظيفة أداء موظفيها، إلى جانب الحصول على توصية التي يمكن أن تطوير جودة حياة العمل داخل المنظمات غير الحكومية وأدائها، وتعزيز موظفيها الإنتاجية.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والتي وصلت إلى (887) المنظمات غير الحكومية وفقا لأحدث إحصائيات الفلسطينية وزارة

الداخلية. يتم تطبيق الدراسة على (53) المنظمات غير الحكومية، وتمثل 6% من المجتمع الأصلي للدراسة، من خلال اختيار الطبقة العشوائية عينة من (265) موظفا، حيث تم استخدام استبيان جمع البيانات (يتم توزيع 5 الاستبيانات لكل منظمة). و التعريف استبيان، يتكون من جزأين، يتم تخصيص الجزء الأول لأغراض شخصية المعلومات من الموظفين، والثاني هو لجودة العمل الحياة داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وآثاره على أداء الوظيفي الموظفين لها. بينما ينقسم الجزء الثاني إلى قسمين، الأول هو لنوعية الحياة داخل المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، والقسم الثاني هو لأداء الوظيفي .

وكشفت نتائج الدراسة أن جودة حياة العمل داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة جيدة، بالإضافة إلى وظيفة فعالة وعالية أداء موظفيها، فضلا عن وجود إيجابية العلاقة بين جودة حياة العمل داخل المنظمات غير الحكومية، والعمل أداء موظفيها. وعلاوة على ذلك، فإن الدراسة تظهر هناك الفرق ذات دلالة إحصائية في استجابة الموظفين حول نوعية الحياة داخل المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وآثاره على وظيفة أداء موظفيها في ذلك بسبب الجنس.

الباحث يوصي أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بحاجة إلى تحسين نوعية الحياة العملية من خلال التركيز على: الأمن الوظيفي وفرص الترقية والتقدم، والأجور والتعويضات والمكافآت، و رفاية الموظفين، بالإضافة إلى التركيز على إصدار الأداء الوظيفي تقارير بانتظام لتحسين أداء الموظفين.

الفصل الثاني : القيادة التحويلية

تمهيد :

إن ممارسة أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة ملائمة للتحديات التي تواجه المنظمات التعليمية حاضرا ومستقبلا و إن أثر القيادة التحويلية يظهر في جوانب عدة مثل :
بناء الرؤية المستقبلية للمنظمة التعليمية وتعزيز الالتزام بهدف الجماعة وتوفير الدعم للعاملين واستثارة التفكير لحل المشكلات إذ تهتم القيادة التحويلية بتغيير المنظمة من حالة لأخرى أو م ثقافة لأخرى وتعمل على رفع قدرة وكفاءة المنظمات التربوية على استجابة الإيجابية للتغيير البيئة الخارجية والتحكم بها واستفادة من ثمارها وتجن سلبياتها وبأنها كذلك تفاعل بين القائد والعاملين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة وذلك من أجل تحقيق أهدافها وارتقاء بمستويات أداء العاملين بها.

أولاً : القيادة :

1- مفهوم القيادة : " Leadership "

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدّره لكافة الأنشطة، ولقدّم هذا المصطلح وتطور وتعدد وتقلص وتوسع مهامه، أضافه إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية، الديمقراطية، الاشتراكية جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً.

والقيادة اصطلاحاً عُرّفت في معجم لسان العرب هي (القَوْد) نقيض السَوَق : يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. (ابن منظور ، 2005 : 84)، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد إن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

هناك العديد من التعاريف في القيادة نذكر منها:

وقد عُرّفت القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها. (الطالب ، 2006 : 52).

وقد عرّفها بعض العلماء الذين اهتموا بدراسة القيادة على أنها مركز أو وضع رسمي يضيف على شخص معين في مؤسسة أو منشأة أو تنظيم معين.

ولقد عُرّفت القيادة أيضاً على أنها قدرت تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبّراً عن آمالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً ، (القيوتي، 2003 : 181).

يعرفها هادي مشعان ربيع بأنها " مجموعة سلوكيات و تصرفات معينة تتوافر في شخص ما و يقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، و من هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يعرفها كامل محمد المغربي بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة

وتوجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حقوقهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (المغربي، 2009 :192)

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وعرفها بيتر ف . دراكر PETER F. DRUCKER بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، أما آرثر ويمر ARTHUR WEMER فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه كونتز وأودنل CONTEZ & ODNEL حيث يقول : القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وكذا هايمن وهيلجرت HAYMAN & HILGERT الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد. (عباس، 2004،:11)

2- أهمية القيادة :

من خلال التعريفات السابقة للقيادة، يمكن توضيح أهمية القيادة باعتبارها ضرورة في كل المنظمات أيًا كان نوع النشاط الذي تمارسه. وتتمثل هذه الأهمية فيما تؤديه القيادة من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة إذ أن أساس وجود المنظمات مرتبط بتحقيق أهداف معينة، لذا فإن وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة، يشكل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للمرؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، وتقليص التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع الأهداف التنظيمية وتعقدها.

وتتجلى أهمية القيادة أيضًا من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها كما أصبحت القيادة المعيار الذي. يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم (خلف ، 2010 :14)

وتأخذ القيادة بهذا المنحنى أبعادًا تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهدافًا مشتركة تشكل في مجملها مردودًا كليًا للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل

إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة، وتستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات (القحطاني 2001:119)

مما سبق، يمكن القول أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا، لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم (خلف ، 2010 : 14)

وعليه، تكمن أهمية القيادة في: (العساف ، 2002 : 2)

- 1- تُعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
- 2- تُعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- 3- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- 7- تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها.

3- عناصر القيادة:

إن القيادة هي دور اجتماعي بحيث لا يمكن لأي انسان أن يكون قائدا بمفرده ، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في جماعة وفي حدود موقف معين حيث يوضح حسن (2004) أن هناك ثلاثة عناصر تعتمد عليها القيادة وهي : (القائد،الموقف،التابعون) ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

أولاً: القائد :القادة نوعان بشكل عام وهما:

- 1- قادة طبيعيين.

2- قادة اداريون.

قادة بالفطرة لديهم موهبة القيادة بما يملكونه من خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة وهم القادة الطبيعيون. مثل الزعماء الذين لديهم التميز والبروز والكرزما الخاصة بهم ،وهناك قادة يحتاجون إلى تنمية وصقل موهبة القيادة لديهم عن طريق التعلم، والتدريب ،وهم القادة الإداريون ،مثل مديري المؤسسات التربوية والدوائر الحكومية.

ثانياً:الموقف : يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة،فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك بالإنسان أن هناك أفراداً يكونون قادة في حال تواجدهم في مواقف معينة ،ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى.

وقد قام همفل (Hemphill) من جامعة ميرلاند -بمشروع متميز حاول من خلاله أن يصل إلى أبعاد رئيسة يمكن استخدامها والإفادة منها في تحليل المواقف والتصرف معها، ويضيف (حسن ، 2004: 44) أن همفل قد قام بتحديد مجموعة من الأبعاد لكل موقف بأوزان محددة بحيث يصل إلى رؤية تعبر عن الملامح الأساسية للموقف إجمالاً ،وقد حددت الدراسة خمسة عشر بعداً لاستخدامها من أجل معرفة معالم موقف قيادي معين وهذه الأبعاد هي:

- 1-كبر حجم المجموعة.
- 2-تعاون وتكاتف الجماعة والعمل بروح الفريق الواحد.
- 3-تجانس المجموعة فيما بينهم من حيث السن ، والتعليم ،والخبرة.
- 4-التقارب بين أفرأ المجموعة بدون قيود.
- 5-استقرار المجموعة نفسياً.
- 6-مشاركة المجموعة للأفراد الجدد وضمهم لها.
- 7-تُمكن المجموعة من تحقيق أهدافها والتركيز على ما تكلف به من عمل.
- 8-استقلالية المجموعة ومعرفة صلاحيتها.
- 9-تقيد المجموعة بمستوى محدد من الضبط ومدى قدرتها على ضبط سلوك أفرادها.
- 10-قبول أفراد المجموعة في المشاركة في النشاطات الجماعية ودعمها.
- 11-التواد بين أفراد المجموعة.

12-درجة شعور الأفراد بالسعادة والرضا نتيجة انضمامهم في المجموعة.

13-تحديد الفرد لموقعة ضمن هرم المجموعة التنظيمي.

14-درجة شعور الأفراد بأهمية المجموعة ودورها.

15- مستوى ودرجة الإعتماضية المتبادلة بين أفراد الجماعة ، (ص 49)

ثالثاً : التابعون :

يذكر حسن (2004) أنه من المعلوم أن العلاقة بين القائد والتابعين تتأثر بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وبالتالي تحدد مدى تقبلهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي وكلما كان التابعون متكفين مع قيادتهم ارتفع فهمهم لفكرها وإدراكهم لأهدافها التي تسعى لتحقيقها. وهناك عوامل أساسية يجب على القائد تهيئتها لتحقيق الأمن والرضا للتابعين ومنها:

1-إيجاد الجو المناسب من الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه: إذ لا يمكن تحقيق الاطمئنان للفرد إلا إذا شعر أنه موضوع قبول لدى رئيسه ،كما يترتب على وجود جو عدم الرضا فقدان الطمأنينة والأمن لدى الموظف ويشعر بأنه مهدد مما يجعله يتذمر من تصرفات رئيسه فيظهر المقاومة والعصيان ردة فعل أولية.

2-توعية الفرد : يجب أن يكون الفرد على علم وإطلاع تام بمتطلبات العمل الذي سيقوم به من خلال معرفة السياسة العامة للتنظيم الذي يعمل فيه ،وتعريفه بمتطلبات عمله ،ومسؤولياته وواجباته ،وحقوقه ،ومكانته في التنظيم ،وخصائص رئيسه في العمل.

3-وجود نظام واضح يحدد علاقات العمل: على القائد أن يوضح النظام الذي تسير عليه المنظمة وكذلك الأسس التي تحكم علاقات الأفراد مع بعضهم ومع القائد ،والأسس التي يبنى عليها الثواب والعقاب وتطبيقها بعدالة وإلا برز العصيان والتذمر من الأفراد وخالفوا المطلوب.

4-تلبية حاجات الأفراد المختلفة" الاقتصادية والنفسية والاجتماعية" وهذا يتطلب تمكن الفرد من ممارسة العمل الذي يناسبه ،وتلبيه رغباته الاقتصادية بالأجر المناسب للعمل الذي يؤديه دون ملاحظة ،وتلبيه الحاجات النفسية للفرد بإشباع فضوله وتهيئة الجو المناسب له للترويج عن نفسه وتعزيز دورة في الجماعة بتلبية حاجاته الاجتماعية ،(حسن،2004: 46- 47)

بينما يختصر سمارة (2007) عناصر القيادة إلى عنصرين مهمين هما:

1-التأثير:

وهو قدرة القائد على التأثير الايجابي على التابعين له ،من أجل الوصول بهم للأهداف المأمولة ،ولا يمكن أن يتحقق هذا التأثير ما لم يكن القائد قادراً على تسويق ما يديره.

2-السلطة القانونية:

حيث تفوض السلطات العليا عادة عدداً من الصلاحيات التي تساعد القائد على اتخاذ القرارات دون الرجوع إليها ،مثل صلاحيات المسألة ،والثواب ،والجزاء تجعل التابعين يتعاونون من أجل إنجاز ما يطلب منهم بكفاءة وفعالية ،(ص ص 169 ، 175) ويتضح مما سبق أن القيادة هي السلوك الذي يقوم به القائد مع الجماعة لتحسين التفاعل الاجتماعي فيما بينهم ،وتوجيه سلوكهم ،وتنسيق جهودهم ،والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم سعياً لتحقيق أهدافهم بكفاءة وفعالية.

4-مستويات القيادة:

وفيما يلي نتطرق لتلك المستويات القيادية كما أجملها البديري 2001 (م) :

1 -**القيادة المهنية:** وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال التطبيقي أو النظري أو الأنشطة الترفيهية ،وتقسم إلى:

أ- القيادة المخططة: ويقصد بها قيادة المجموعات المكلفة عن تحديد السياسات العامة للمؤسسات في التنظيمات المختلفة.

ب- القيادة المنفذة: وهي قيادة المجموعات التي تقوم بتنفيذ الخطط على أرض الواقع.

ت- القيادة الموجهة: وهي التي تتولى طرق المتابعة والتوجيه ، والإشراف على القادة.

2-**القيادة التطوعية:** وهي القيادات التي تعمل في المتابعة والإدارة والمؤسسات الخدمية ،والاجتماعية ،دون أجر .

3-**القيادة الطبيعية :** وهي التي يتم التوصل إليها عن طريق اكتشاف الأفراد المناسبين من

الشباب الذين لديهم القدرة والمهارة الإدارية والرغبة الجامحة ،حيث يتم اختيارهم من قبل المختصين في المجال الإداري والقيادي ويتم تكليفهم بواجبات مناسبة ومتابعتهم وتوجيههم

وتطوير مواهبهم وصقل مهارات القيادة لديهم وتأهيلهم للعمل القيادي أيا كان نوعه (جمعان ، 2011 : 16)

5-مصادر القيادة:

تُعتبر القيادة هي حصيلة المزج بين عدد من العناصر ،منها شخصية القائد وما يتعلق بمروسيه ،وطبيعة التنظيم ،والبيئة التي تعيشها المنظمة ،حتى يكون للقائد تأثير في اتباعه يجب عليه أن يتمتع بسلطات قد تكون مستمدة من الوظيفة التي يشغلها أو من سمات يتحلى بها تجعل منه شخصاً قادراً على التأثير في الآخرين ،ولكي يكون القائد ناجحاً يجب عليه أن يجمع بين الوظيفة الرسمية والصفات القيادية التي تؤهله لكي يكون قائداً فذاً ،وقد قسم سمارة (2007 م) مصادر قوة القيادة إلى قسمين:

أولاً : قوة أو نفوذ المنصب :وتتضمن مايلي:

1- قوة الحافز أو المكافأة : وتعني مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية ولكي يكون لها الأثر الإيجابي يجب أن تعطى في الوقت المناسب وإلا فقدت تأثيرها.

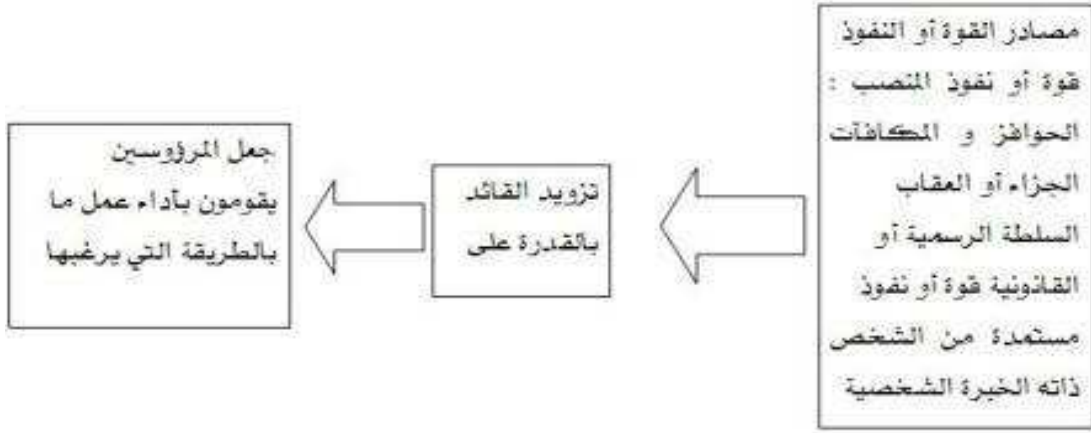
2- قوة الجزاء أو العقاب : وتعني مقدرة القائد توقيع الجزاءات لى العاملين في الوقت المناسب لأن استخدام العقاب في غير موضعه يؤدي إلى أمر غير محمود في نفس العاملين ويؤثر على أدائهم وإنتاجهم.

3- قوة السلطة : بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم الذي يشغله يمكنه ذلك من تمتعه بسلطات واسعة على العاملين ما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره رغم أنه لا يراعي مشاعرهم ولا يقدر عملهم.

ثانياً : قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته : وتعني الصفات والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وتتمثل فيما يلي:

1-السلطة والنفوذ الذي يعتمد على المعرفة السابقة : بحيث يستطيع القائد فرض سيطرته على المرؤوسين من خلال خبراته ومهاراته وبنصاع الأفراد للقائد لمعرفتهم بقدرته ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم.

2- القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية : وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة وإعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يذعنون له ويأتمرون بأمره ، والشكل (1) التالي يوضح مصادر قوة القيادة: (جمعان ، 2011 : 18)



6-مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة:

بعد التعرف على القيادة سيتم عرض أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة منها ما يلي:
أولاً : القيادة (الإجرائية) التبادلية:

ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس و المرؤوس فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية.

وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج و يركز عمله على بحث التبادل بينه و بين مرؤوسيه و ضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز و المكافآت أو العقوبات و يعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوسين و أن القائد الإجرائي يتميز بأن له القدرة على الحوار مع العاملين في المدرسة و هو قادر على إقناع مرؤوسيه وتشجيعهم عن طريق المكافآت و الحوافز ، والقائد الإجرائي يعرف نقاط القوة و الضعف لدى العاملين و هو يعرف ما يريد و كيف يوصل ما يريد للآخرين من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم عوامل القيادة الإجرائية وتحدد بما يلي :

1- المكافأة المشروطة : وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد و التابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.

2- الإدارة بالاستثناء : والتي فيها يتدخل القائد عند تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. (عيسى، 2008: 25)

ثانياً: القيادة المتسامية (المتعالية) :

هي القيادة التي يكون فيها علاقة التبادل مبنية على المساهمة و في هذه القيادة يشجع القائد الاتساق والتوحد في المنظمة بإعطاء مكافآت عرضية للمرؤوسين مناشداً لدافعيتهم الحقيقية ومطوراً لدافعيتهم المتسامية .

فالقائد يهتم بالنتائج و عملية الاتساق بين دافعية المرؤوسين و حوافزهم و دوافع و حوافز الإدارة و هو يحاول باستمرار تطوير الدافعية العالية لهم ، حيث و يركز في عمله الإداري على حاجات المشاركين فهو مهتم بالأفراد و يحاول المساهمة في تطويرهم الشخصي ، و القادة في هذا النمط يهتمون بالوصول إلى حاجات المرؤوسين من خلال تطويرهم و يعتبر القائد هنا كلاسيكي ويتمشى مع مقولة " القائد الخادم " والتي تبدأ من الشعور الطبيعي بأن الإنسان يريد أن يخدم أولاً لأن الأولوية الأولى لاحتياجات المرؤوسين هو أن تلبى تلك الاحتياجات من أجل التطور والنمو و لكي يص بحوا أثناء الخدمة أكثر صحة و حكمة و حرية و استقلالاً و أكثر استعداداً و احتمالاً لأن يكونوا خادمين وبالتالي يكون العطاء المنتظر لهم .

ونلاحظ مما سبق أن القائد المتسامي هو قائد ذو شخصية محبوبة لأنه يحب أن يعتني باهتمامات و مصالح مرؤوسيه بالدرجة الأولى و هذا الاهتمام يخلق شعوراً بالتبادل والمسؤولية من قبل المرؤوسين والقائد حيث يتم التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف .

والقائد المتسامي لديه القدرة على التضحية بنفسه في خدمة مرؤوسيه و لو كانت على حساب مصلحته الشخصية و لديه القدرة على الاستقامة لأنه يسمو بنفسه و يرتفع بها من أجل مصلحة المرؤوسين أملاً في تحقيق مصلحة المؤسسة. (عيسى : 2008 : 25 26)

7- النمط القيادي المثالي في الإسلام:

لئن كانت نظريات القيادة الإدارية و أنماطها في المدارس الغربية قد عجزت عن إيجاد نموذج قيادي مثالي صالح لكل مكان و زمان فان ديننا الإسلامي الحنيف قد وفر لنا مجموعة الأسس و المبادئ التي تجعل القيادة الإدارية قادرة (بإذن الله) على استثمار طاقات البشر فيما يعود بالخير والنفع على الإنسانية جمعاء والتي يمكن عرض بعضها فيما يلي :

1- حسن الاختيار و التدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل والبحث عن الإنسان ذي المواصفات والقدرات والخصال الطيبة الذي يتمتع بخلق المسلم
قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾ (سورة القصص، الآية: 26)

2- التعليم والتدريب والتهيئة للعمل وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب وتوضيح معايير وأشكال الثواب و العقاب . يقول الإمام على بن أبي طالب في وصيته لمالك الأشتر حين ولاه على مصر 'واشعر قلبك الرحمة للرعية ، والمحبة لهم واللطف بهم ولا تكونن عليهم سبعاً ضارياً تغتنم أكلهم فإنهم صنفان : إما أخلك في الدين أو نظير لك في الخلق'

3- الحفز والتشجيع والقيادة والتوجيه والمساندة والرعاية لتجنبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أدائه وتقديره لمواطن القوة والتميز في أدائه .يقول الإمام على بن أبي طالب في وصيته المشار إليها "فأفسح في آمالهم وواصل في حسن الثناء عليهم و تعديد ما أبلى ذو البلاء منهم، فان كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع وتحرص الناكل".

4- التقييم العادل و الموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير الأزمة و تقدير نماذج التميز و التفوق و تمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمل . يقول الإمام على بن أبي طالب في وصيته "ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى ، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره ولا تقصرون به دون غاية بلاتهما كان صغيراً ، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيماً " .

5- التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله ، ومكافأته مالياً ومعنوياً عن انجازاته فور تحققها يقول الحديث النبوي الشريف " أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه " ،

وكما جاء في وصية الإمام على " ثم أسبغ عليهم الأرزاق ، فان ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم ، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك" . (عيسى : 2008 : 45)

ولكي تتحقق فاعلية القيادة الإدارية في التأثير على العاملين ، لابد لقيادة من التمسك بمبادئ الإسلام والتحلي بأخلاقه التي يكتمل بها إيمان المسلم وأهمها :

1-الصدق : حيث يقول الحق تبارك وتعالى

" يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾ يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ ۗ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا ﴿٧١﴾ (سورة الأحزاب : الآية 70 - 71)

2-الوفاء : وفي ذلك يقول الحق تبارك و تعالى "

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ ۗ وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ ۗ لَا تَكْفُفْ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا ۗ وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۗ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ۗ ذَلِكُمْ وَصَاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَذَكَّرُونَ ﴿١٥٢﴾ (سورة الأنعام : الآية 152)

3-الأمانة : يقول الرسول صلى الله عليه و سلم " من استعمل رجلا ً على عصابة و فيهم من هو أرضى الله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين . "

4-الإخلاص :يقول الرسول الكريم صلى الله عليه و سلم " أخلص دينك يكفيك العمل القليل إن الله لا ينظر إلى أجسامكم ولا إلى أصولكم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم."

5-القوة : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " المؤمن القوى خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير احرص على ما ينفعك واستعن بالله ينفعك و استعن بالله ولا تعجز ، فان أصابك شيء فلا تقل : لو أني فعلت كذا لكان كذا ، ولكن قل : قدر الله وما شاء فعل ، فان لو تفتح عمل الشيطان'

6-التكاتف و العمل في جماعة : المسلم جزء من جماعة المسلمين ويزكي الإسلام العمل

الجماعي و يجعله فضلا ً على العمل الفردي حتى في العبادات فانه سبحانه و تعالى يخاطب عباده دائما ً في صيغة الجمع

" يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ۝ ﴿٧٧﴾

(سورة الحج الآية : 77)

7- أعمال العقل و استثمار العلم : يقول العقاد " التفكير فريضة إسلامية) والإسلام يأمرنا بالتعقل والتفكر و التدبر حتى في أمور العقيدة لكي يكون الإيمان السليم مؤسسا على العقل والاقتناع و كان الأمر الإلهي للرسول العظيم صلى الله عليه و سلم أن

" **اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾** (سورة العلق : الآية 1-5)

8- الانتفاع بالوقت و الاتعاظ بالزمن : الإسلام دين يعي هذه الحقيقة ويسير على هداها ليحقق الفوز والتميز بإذن الله يقول الله عز و جل "

إِنَّ فِي اخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَمَا خَلَقَ اللَّهُ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَّقُونَ ﴿٦﴾

(سورة يونس الآية: 6) ، كما يقول سبحانه :

" **فَإِذَا قُضِيَتْ الصَّلَاةُ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ ۚ فَإِذَا اطْمَأَنَّتُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ ۚ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا ﴿١٠٣﴾** (سورة النساء الآية : 103) ،

ويقول الحق " **الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَاتٌ ۚ فَمَنْ فَرَضَ فِيهِنَّ الْحَجَّ فَلَا رَفَثَ وَلَا فُسُوقَ وَلَا جِدَالَ فِي الْحَجِّ ۗ وَمَا تَفَعَّلُوا مِنْ خَيْرٍ يَغْنَمْهُ اللَّهُ ۗ وَتَرَوُدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُونِ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ ﴿١٩٧﴾**

(سورة البقرة الآية : 197) ،

ويقول الحق تبارك وتعالى في شأن الاتعاظ بما حدث للأقوام الأخرى

" **أَلَمْ يَأْتِهِمْ نَبَأُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ قَوْمِ نُوحٍ وَعَادٍ وَثَمُودَ وَقَوْمِ إِبْرَاهِيمَ وَأَصْحَابِ مَدْيَنَ وَالْمُؤْتَفِكَاتِ ۚ أَتَتْهُمْ رُسُلُهُمْ بِالْبَيِّنَاتِ ۚ فَمَا كَانَ اللَّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَكِنْ كَانُوا أَنْفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ ﴿٧٠﴾** (سورة التوبة الآية: 70)

تعتبر القيادة في المفهوم الإسلامي هي مقدره الفرد الذي يتمتع بصفات القيادة الإسلامية على التأثير على سلوك أفراد معينين بأسلوب إسلامي من أجل تحقيق أهداف محددة في ظل العقيدة والشريعة الإسلامية .و الهدف الأساسي من القيادة الع ليا هو تطبيق شرع الله الوارد في القرآن و السنة .وفي ظل هذا الإطار العام يمكن إيجاد أهداف لقيادة المنظمات المختلفة و،والقيادة إجبارية أو إلزامية حيثما وجد أكثر من اثنين اجتمعوا لتحقيق هدف معين ، ومن أهم صفات القائد الإسلامية : الاعتدال و الاستقامة،الاستشارة في مرحلة اتخاذ القرارات ، أن يكون القائد قدوة حسنة لمرؤوسيه ،أن لا يغش مرؤوسيه،العدل،أن يكون على مستوى المسئولية،العمل على تحقيق أهداف مرؤوسيه ، التواضع،الحكم بالقرآن و السنة إذا وجد نص فيهما و الاستشارة في غير ذلك،أن يكون قوي الإيمان ،أن يتقبل النصيحة.

وأن القيادة في المنهج الإسلامي تتخذ أسلوب القائد الاستشاري الفعال وذلك في ظل الظروف الإسلامية التي تناسب عادة استخدامه ، و إذا لم توجد تلك الظروف فعلى القائد العمل على إيجادها حتى يمكن استخدام أسلوب القيادة الاستشارية الإسلامية . و كلما وجد المجتمع الذي يتخذ المنهج الإسلامي كوسيلة للحياة ، كلما ساعد ذلك على تطبيق النظام الإسلامي في القيادة. (عيسى ، 2008 : 46-47)

ثانياً : القيادة التحويلية

1- نشأة القيادة التحويلية :

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns, Macgregor) ، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات نظريته إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين و العلماء . ففي عام (1985) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة . تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass and Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية و النموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة ، وكذلك برنامج تدريب وتقييم في نظرية القيادة التحويلية . وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعا ، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة . (المخلافي، 2007 : 286)

ويعود الفضل في القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيوفاني Sergiovanni التي امتدت من 1984-1990 وقد وصف هالنقر Hallinger التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول (Gurr, 1996:34) .

ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم و التوقعات العالية لتحقيق و تقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيها و أكثر تعاونا مع المعلمين و هذا ما دعاه بيرنز بالقيادة التحويلية ، و هذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم و بناء ولاء طبيعي

للعمل والمدرسة ، حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين حيث تعتبر هذه العملية هامة جدا ً خاصة في المدارس الثانوية ، و قد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملهم ، وأثبتت أيضا أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير و الإبداع و استخدام التكنولوجيا في التعليم (Hughes & Zachariah, 2001: 57) .

2- مفهوم القيادة التحويلية :

لم يتفق الباحثون والتربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة ، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات من أهمها:

عرفها العالم بيرنز (Burns)، فهو أول من أتى بمفهوم القيادة التحويلية، و بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منها بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Iain, 2007).

أما (Cardona) فقد رأى أنها " : القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فان القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق و التوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (عباصرة ، 2006 : 78) .

ورأى كونجر Conger على أنها : "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة " (Conger,2002:47)

وعرفها الغامدي بما يأتي : " يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات و تشكيل و إعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة و تطلعات أخلاقية . ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة و الكامنة للمرؤوسين و العمل على إشباع تلك الحاجات و استثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود. " . (الغامدي ، 2001 : 72)

ويرى الهواري (1996) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهواري ، 1996 : 31).

3- أهداف القيادة التحويلية :

حدد ليثوود (Leithwood,1990:17) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية للمدرسة وحث على الالتزام بها وهي على النحو التالي:

1-مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية:

وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه ، وتقليل عزلة المدرس ، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية ، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة ، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير.

2-مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:

فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى : تفسير المشكلة ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة ، وضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة ، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا ، ورؤى الاعتبارات الشخصية ، الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها ، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

3-تعزيز تنمية المعلم:

فدافعية المدرسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني ، و يتم تسهيل هذه العملية ح ينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي .

مما سبق تلاحظ أنه يتم تنمية العاملين وتعززها عن طريق : إعطائهم دور ايجابي في حل مشاكل المؤسسة غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح و التأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها.

4- خصائص القائد التحويلي :

- للقادة التحويليون خصائص يميّزون بها عن غيرهم من القادة ومن أهم تلك الخصائص (حمد قيلان، 2013 : 19-20) :
- 1 يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، حيث ينصب اهتمامهم على نقل منظماتهم من واقعها الحالي إلى وضع أكثر تطوراً وتميزاً.
 - 2 يتصفون بدرجة كبيرة من الشجاعة وتحمل درجات متقدمة من المخاطرة المحسوبة، ومواجهة التحديات.
 - 3 الثقة بقدرات العاملين وتمكينهم من إنجاز الأعمال والأنشطة التي تسند إليهم.
 - 4 التوجيه من خلال القيم والعمل بموجبها.
 - 5 التعلم مدى الحياة واعتبار الأخطاء تجارب يتم الاستفادة منها.
 - 6 القدرة على التعامل مع التعقيد، والغموض، وحالات عدم التأكد.
 - 7 القدرة على رسم رؤية المستقبل، وترجمة الأحلام والرؤى لواقع وحقائق ملموسة.
 - 8 الثقة بالنفس وبالآخرين حيث يتبنى القادة التحويليون مبدأ الثقة وترسيخها في بيئة العمل، وتعزيز الاحترام المتبادل بين القيادة والعاملين.
 - 9 القدرة على التطوير والتغيير.
 - 10 المعرفة من خلال تحصيل المعرفة وتوظيفها ونشرها وترجمتها على أرض الواقع.
 - 11 مساعدة الآخرين بتقديم العون والدعم المستمر للعاملين لحل المشكلات ومواجهة التحديات.
 - 12 القدرة على الاتصال الفعال مع العاملين وتنمية مهارات التواصل التفاعلي من خلال مهارات الإنصات والحوار والتفاوض والإقناع.
 - 13 إدارة الوقت حيث يمتلك القائد التحويلي مهارة عالية لإدارة وقته، يتمكن من خلالها من ممارسة مهامه وأدواره بكفاءة وفاعلية بما يضمن تحقيق الأهداف.
 - 14 مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية.

15 الإبداع والابتكار حيث يمتلك القائد التحويلي قدرة فائقة على توليد الأفكار والحلول، فهو شخص مجدد ومبادر غير تقليدي يعمل على التحديث والتطوير المستمر والبحث عن كل جديد وتنمية مهارات التفكير

ويرى حمد قبلان ايضاً أن من خصائص القائد التحويلي:

- 1 مواكبة المعرفة المتجددة كون القائد التحويلي معلماً بالدرجة الأولى يستهدف بناء المهارات والقدرات المنافسة.
- 2 يولي اهتمام بالكليات والأهداف النهائية أكثر من اهتمامه بالأهداف الفرعية أو التفاصيل أو الجزئيات.
- 3 يعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية.
- 4 ينظر دائماً للمستقبل ويعمل على التكيف لمتغيراته.
- 5 يدعم التعلم المستمر وفرق العمل والتعلم الجماعي.
- 6 يستهدف بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية المساندة للتغيير.
- 7 بناء المناخ الإيجابي المحفز للعمليات الإبداعية والابتكارية.

5- وظائف القائد التحويلي :

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام (إياد حماد، 2011: 393-394):
أولاً - إدراك الحاجة للتغيير:

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.
ثانياً - صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة. ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
ثالثاً - اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

رابعاً- تكوين الإستراتيجية الجديدة:

الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق. لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات فإن القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

خامساً- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها. (الهوري ، 1996 : 155)

إذاً فالقائد التحويلي هنا مسؤول عن :

- 1- بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة.
 - 2- إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.
 - 3- صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.
- سادساً- إدارة المرحلة الانتقالية:

يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنّه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم للقديم.

6- طريقة تفكير القائد التحويلي :

يصف الهواري نمط تفكير القائد التحويلي حيث يقول أنه :صاحب رؤية يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك العاني يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة، يستخدم كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، يرقى برغبات تابعيه، يستخدم سيكولوجية الجماهير (الهواري ،1996: 63-67).

7- أبعاد القيادة التحويلية :

وأشار باس (Bass, 1985) إلى أن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاثة مكونات أساسية هي (عباس ، 2010 : 21-23):

- الجاذبية Charisma، ويتصف بها القائد الذي تتوافر لديه القدرة على تشكيل رؤية وتوصيل لمرؤوسيه.
- الاستثارة العقلية Intellectual stimulation، ويتصف بها القائد الذي يشجع على حل المشكلات بطرق إبداعية.
- الاعتبار الفردي Individual consideration، ويتصف بها القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للتابع.

وطور كل من باس وأفوليو (Bass, and Avolio, 1994) نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي (عباس ، 2010 : 23-25):

1. التأثير المثالي (Idealized influence): والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون

سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين.

2. الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): أو الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): وتعني قدرة المدير على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخالقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع.

4. الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): ويقصد بها مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه.

ومن خلال دراسات لاحقة (Jantzi and Leithwood) و (Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter)، الواردة عند (العمراني، 2002) تم إضافة بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما:

التمكين: أي أن يمكن المدير الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم، ويدعوهم باستمرار للمشاركة في اتخاذ القرارات وغير ذلك من الشؤون الإدارية على النطاق الملائم، إضافة إلى ضرورة توطيد العلاقات المعنوية والايجابية بين جميع المجتمع المؤسسي.

المكافآت البدائية: ذلك بان يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير، ويتجنبون العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.

و من خلال آراء الكتاب المتخصصين بعلم المنظمة و السلوك التنظيمي ، فقد لاحظ أن أغلبية الكتاب ركزوا على الأبعاد الآتية للقيادة التحويلية و جدول رقم (1) يوضح ذلك :

جدول رقم 1 أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى العديد من الكتاب (عباس ، 2010 : 29))

السنة	الكاتب	البعد
1985	Bass	التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية
1991	Avolio et al	التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية
1999	Geijssel & berg	التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية
1999	Avolio et al	الكايوما التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية ، التمكين .
2000	Trofino	التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية
2001	Mackenzie et al	التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية
2001	Kent et al	التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية
2003	Hetland & sandal	التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية
2004	Judge & Piccolo	التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية
2006	Piccolo & colquitt	التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية ، التحفيز ،الاستثارة الفكرية

من خلال الجدول رقم '1' فإن الدراسة الحالية قد اعتمدت على الأبعاد التي حددها

أغلبية الباحثين في القيادة التحويلية

8- مجالات عمل القيادة التحويلية :

تشمل جهود القيادة التحويلية جانبين رئيسيين في المؤسسة التربوية هما : (جمعان ،

2011 : 44-45)

1 -الجانب التنظيمي ويشمل : الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكله التنظيم المؤسسي

وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة ، بما فيها التنظيم ،والأدوار والوظيفة،

والتي تتضمن تأثيرا غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية.

2- الجانب الثقافي والانفعالي ويشمل : الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية ، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج ، والقيم والدوافع ، والمهارات ، والعلاقات التنظيمية . مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المدرسة.

ورأت (مؤتمن،2002) : أن جهود إعادة النسق الثقافي باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيسي ، تتطلب تدخلا مباشرا لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه أو المعنيين بالعملية التربوية كافة ، وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير ، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

خلاصة الفصل :

إن العمل القيادي هو ما يؤكد حاجة المنظمات الحديثة إلى القيادة التحويلية التي تعتبر احد أهم مداخل القيادة المعاصرة حيث تصف القيادة بوصف شمولي واسع، و تتضمن المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي، إضافة الى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير العميق في المنظمات والثقافات بأكملها، كما أن هذا النوع من القيادة يلبي حاجات ودوافع الأتباع، ويحاول مساعدتهم للوصول إلى أقصى قدراتهم .

ويتميز القائد التحويلي بأنه يسعى لتفهم طبيعة عمله القيادي حتى يمكن أن يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بالإضافة إلى قدرته الفائقة على استخدام السلطة بطريقة تحقق التفاعل مع المجموعة بحيث لا يكون فقط مجرد ممارس للسلطة الرسمية المستمدة من التنظيم واللوائح ، ولكن الممارس للسلطة المستمدة من جماعة العمل ومن شخصيته القيادية القادرة على توجيه سلوك الأفراد. وهكذا فإن التنظيمات الحديثة تحتاج إلى أن تقاد (To be Lead) وليس فقط إلى أن تدار .

الفصل الثالث :

جودة حياة العمل

تمهيد :

حظي موضوع جودة حياة العمل وتحسينها باهتمام المختصين بالعلاقات الإنسانية والهندسة البشرية لمدة تزيد على 50 عاماً. ينطلق الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة. لذا فإن الهدف الأساسي من محاولات لرفع مستوى جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار. تأسيساً على ذلك يذهب البعض إلى ربط جودة حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة. فيعرف هؤلاء **جودة حياة العمل** بالنعوية العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل وسنتطرق في هذا الفصل الى مفهومها و أبعادها و أهميتها .

أولاً : جودة حياة العمل

1- مفهوم الجودة :

في اللغة : كلمة الجودة في أصل اللغة كما جاء في لسان العرب لابن منظور تعني الجيد ينقض الردي ، ويقال أجاد فلان في عمله و أجود واستجاده عده جيدا (ووجد جيدا أو اطلب جيدا) ، وأجاد الشيء يجوده أي صار جيدا(ابن منظور ، 2005 : 693) و يقصد بيا Qualité و تعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من كلمة طبيعة الشيء و الشخص و درجة صلاحه . (يوسف حجيم الطائي و آخرون ، 2009 : 55)

يمكن تلخيص تعريف الجودة في كلمة واحدة (الإحسان) ومن هذه الكلمة صاغ علماء العصر والمشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة من أهمها ما يلي:
يعرف (جوزيف جوران 1989) الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) .

ويعرفها (كروسي 1979) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة:

1-الوفاء بالمتطلبات

2- انعدام العيوب

3- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

ويعرفها (ديمنج 1989) بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول إن

الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً .

إن المفهوم القديم للجودة يركز اهتمامه حول الخلو من العيوب. أي أنه ينظر إلى الجودة من منظور مقدم الخدمة فإذا قدمت خدمة تكون في نظر مقدم الخدمة خالية من العيوب فإنها حسب هذا المفهوم تكون عندئذ خدمة ذات جودة. المفهوم الحديث ينطلق من مفهوم الوفاء بمتطلبات المستفيد.

2-التطور التاريخي لجودة حياة العمل :

ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم ، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم،أو تخفيضاً لمعدلات

أجورهم ، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال. (جاد الرب ، 2003).

يرى البعض ان مصطلح جودة حياة العمل قد قدم لأول مرة عام 1972 خلال المؤتمر الدولي و لعلاقات العمل ، ونال هذا المفهوم اهتماما كبيرا من قبل مؤسسات مثل (General Motors) و (United Auto Workers) واستخدمت كبرنامج لتحسين وإصلاح العمل .

وفي أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل مما جعل برامج جودة حياة العمل تأتي في المرتبة الثانوية ، وان اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة وما تعتقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية.

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في المنظمات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا ، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية.

ومع التسعينيات قامت منظمات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل او آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل ، وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية Reengineering HR وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كإحدى الإستراتيجيات المهمة (المغربي ، 261) ، 2007:

كما أشار (العنزي وصالح) ان التركيز على أهمية جودة حياة العمل ظهر ولأول مرة ، من خلال انعقاد اول مؤتمر دولي عنه عام 1972 وذلك بحضور اكثر من (55) متخصصا اغلبهم من الأكاديميين ، وتلاه بعد ذلك المؤتمر الثاني المنعقد عام 1982 ، والذي حضره ما يقارب اكثر من 150 متخصصا ، فكانت نتيجة هذه المؤتمرات هي تعزيز الدعم المتزايد ولاسيما من الأجهزة الحكومية والنقابات والإدارات الى برامج جودة حياة العمل

، لأنها أكثر من برامج تستخدم لتطوير وتحسين الإنتاجية ، وكذلك تهتم بتحسين مجالات العمل ، من خلال الاهتمام بما يأتي : (العنزي وصالح ، 2009 : 41)
أ - جعل ظروف العمل أكثر إنسانية
ب - تكوين بيئة عمل توفر القناعة الشخصية لدى العاملين فضلا عن إشباع الجانب الاقتصادي لديهم

3- مفهوم جودة حياة العمل :

بدا الاهتمام بجودة حياة العمل منذ منتصف الثمانينيات كما تمت الإشارة إليه سابقا ومازال حتى الوقت الحاضر في تطور ملحوظ في مختلف مجالاته وقد وجد من خلال الإطلاع على أدبيات الموضوع أوضح إن جودة حياة العمل بأن كل باحث تناول مفهومه بمنظور يختلف عن الآخر فالباحث (Suttle) تعني الدرجة التي عندها يستطيع العاملون إشباع جميع حاجاتهم ورغباتهم المهمة فيها . اما (Filippo) فقد اشار الى ان موظفي المركز الأمريكي لجودة حياة العمل قد طوروا تعريفا له تمثل بقولهم بأنها "مجمل الأنشطة الساعية نحو زيادة فاعلية المنظمة وعلى مستوياتها كافة ، من خلال تعزيز جهود العاملين وتطويرها ، وتبني حلقات جودة العمل ، وتحديد التغييرات الحاصلة في موقعه" (العنزي وصالح ، 2009 : 38)

تنوعت و تعددت تعريفات الباحثين و العلماء لمفهوم جودة حياة العمل و إن كان مضمونها واحد يصب في تحسين بيئة العمل ، و حياة العاملين فيها ، و فيما يلي عرض أهم هذه التعريفات:

يعرف (Anderson , 1988) جودة حياة العمل من خلال آثارها المترتبة ، حيث يرى أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال ، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي (المغربي ، 2007 : 264).

ويعرفها (Havlovic , 1991) بأنها تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة.

ويشير (Mayers , 1992) إلى أن جودة الحياة في العمل تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين. وفي نفس الاتجاه يعرفها كل من (Lewis , Goodman & Fanclt , 1995) بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة.

عرف جاد الرب مفهوماً لجودة حياة العمل بأنها العمليات المتكاملة المخططة و المستمرة و التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية لمعاملين و حياتيم الشخصية ، و الذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و العاملين فيها و المتعاملين معها (المغربي، 2004 : 5)

أما (السالم) فيرى ان جودة حياة العمل يقصد بها " الصفات او الجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يا رها او يدركها العاملون ، وكلما استطاعت الإدارة وضع البرامج الكفيلة بالسيطرة على او إزالة كل ما شأنه عرقلة عمل العاملين أثناء أدائهم للعمل وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم وتم التعامل معهم بإحترام وثقة عالية بقدراتهم ، بنت لنفسها بيئة عمل جيدة في اذهان العاملين وولدت لديهم القناعة والرضا والاندفاع العالي نحو العمل . وتكون النتيجة نجاحات متواصلة للمنظمة في عالم فيه من التنافس الشيء الكثير ، وتتكون بيئة العمل من شقين اساسيين يتفاعلان مع بعضهما البعض هما : (السالم ، 2009 : 350)

أ- بيئة العمل المادية Physical Environment : وتتضمن الظروف المادية داخل المنظمة كالتهووية والنظافة والإضاءة والضوضاء وعدد ساعات العمل وفترات الراحة ، ولمستويات هذه الظروف انعكاسات على سلامة وصحة الموارد البشرية وفعالية ادائها .

ب - بيئة العمل النفسية والاجتماعية Social & Psychological Environment :

هي المناخ التنظيمي الاجتماعي وطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل ويمكن تحديد مستويات هذه العلاقات بالآتي:

-العلاقات بين المرؤوسين

-العلاقات بين الرؤساء

-العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

4- أهداف جودة حياة العمل :

تعد جودة حياة العمل من العوامل ذات الأهمية البالغة التأثير في أداء العاملين ، اذ تشير الدراسات ان المنظمات التي تتمتع بحيلة عمل ذات جودة عالية،يتسم أداء العاملين بالتميز. ينطلق الاهتمام بجودة حياة العمل من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من اجل أداء العمل ب صورة مناسبة ،لذا فإن الهدف الأساس من محاولة تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار (يوسف ، 2005 : 61)

و اشار hunt بأن برامج جودة حياة العمل تهدف الى (البيليسي ،2012 : 12):

- زيادة ثقة العاملين.

- المشاركة في حل المشاكل .

- زيادة الرضا الوظيفي .

- زيادة الفاعلية التنظيمية

و أضاف Delaney & Huselid ان المنظمات تسعى إلى تحقيق المزايا المتعددة

نتيجة تبنيها لبرامج جودة حياة العمل (المغربي ، 2004 :6):

1- جودة حياة العمل لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط ، ولكنها تعظم أيضاً قدرة المنظمة التنافسية .

2- تسهم جودة حياة العمل بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة ، وولاء ودافعية.

3- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.

4- تساعد في تعظيم الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.

5- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.

6- التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للشركة، فقد وجد (Roth , 1993) من خلال الدراسة التجريبية التي أجراها ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والأداء التسويقي للشركة.

7-تسعي جودة حياة العمل إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.

و يرى السالم أن ابرز الأهداف التي تسعى الى تحقيقها ادارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة العمل ما يأتي (السالم ،2009 : 351) :

أ -ايجاد بيئة عمل تتسجم واهمية الموارد البشرية ودورها في التفوق النوعي على الآخرين.

ب - جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين والمساعدة على زيادة انتماء العاملين الى المنظمة وعدم الهجرة الى المنظمات الأخرى.

ج -زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم ، وتقليل عدد الحوادث وحجمها ونوعها الى ادنى مستوى ممكن.

د -المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والأبداع.

5- التوجه الاستراتيجي في مجال بيئة العمل :

يقضي الأفراد ساعات طويلة في العمل داخل المنظمات الأمر الذي يجعل تحقيق رضاهم واندفاعهم نحو العمل بمستويات عالية من الأخلاص والانتماء ، محط اهتمام ادارة المنظمة وتفكيرها الاستراتيجي ، وتجتهد المنظمات المعاصرة في وضع استراتيجية مستقبلية لتحسين وتطوير جودة بيئة العمل بهدف توفير الأمن والصحة للعاملين ووقايتهم ضد كل ما من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية وتأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة ، وتقوم هذه الإستراتيجية على مجموعة من المرتكزات الأساسية وكما يأتي : (جلال ، 2010 : 72) أ -إعادة تصميم بناء المنظمة بما يتماشى والمتغيرات المستقبلية المنوي ادخالها على العمل بحيث يأخذ في الاعتبار توفر درجة عالية من السلامة والصحة في داخله.

ب - اعادة تصميم العمليات الانتاجية بكامل مراحلها لجعل العمل فيها امنا والتخفيف من مخاطر المراحل التي لا يمكن القضاء عليها الى ادنى حد ممكن.

ج -التأكيد على توفر درجات الأمان العالية عند شراء التجهيزات والآلات والمواد المختلفة.

د -توفير إجراءات الرقابة على السلامة والصحة في اماكن العمل تتناسب مع طبيعة العمل ومخاطره

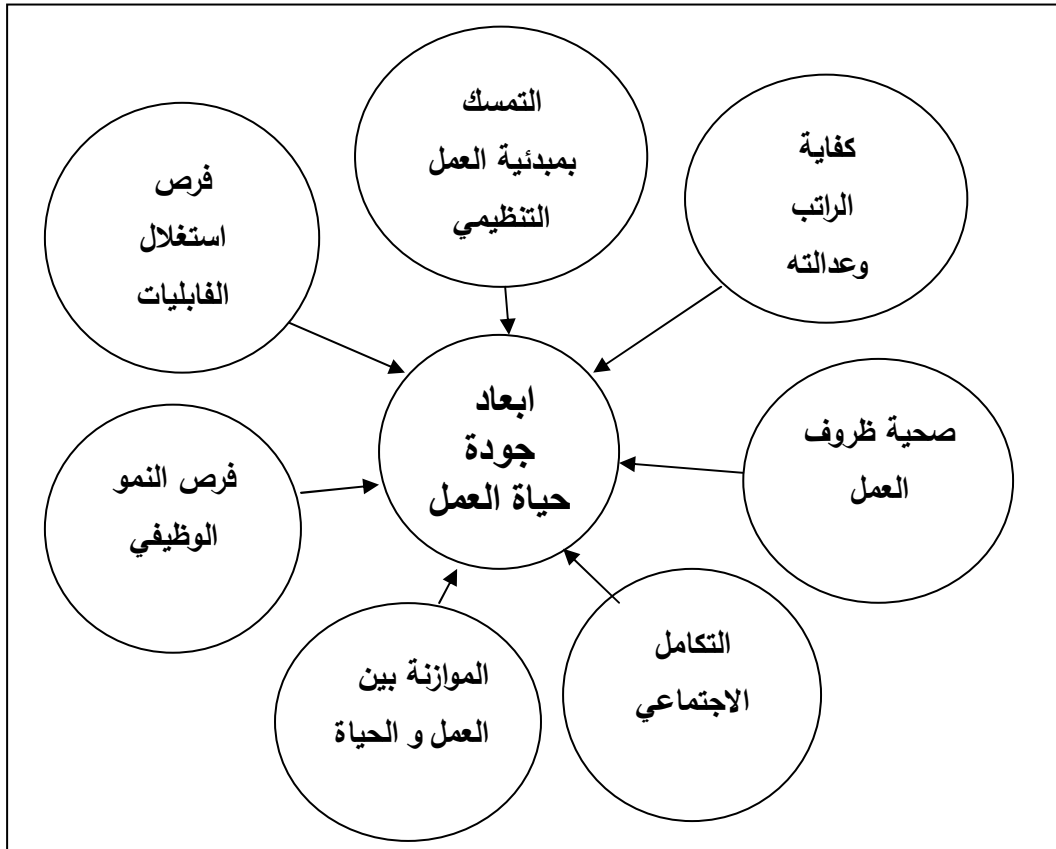
هـ -تتمية روح الالتزام لدى الموارد البشرية بتطبيق تعليمات السلامة والصحة في مكان العمل ومحاسبة الأشخاص الذين لا يتقيدون بتعليمات وإرشادات الحماية وحبذا لو تم تخصيص مكافأة مالية لكل شخص لا تسجل عليه مخالفة بحق التعليمات المحددة من اجل الحماية خلال فترة زمنية.

6- أبعاد جودة حياة العمل :

حدد الباحثون ومنذ مطلع خمسينيات القرن الماضي ، ولوقتنا هذا ، الأساليب

المختلفة لأبعاد جودة حياة العمل الشاملة وكما هو موضح في الشكل (2) (العنزي وصالح

، 2009 : 50) :



شكل (2) : أبعاد جودة حياة العمل

وفيما يأتي شرح لتلك الأبعاد المختلفة:

1-كفاية الراتب وعدالته:

تهتم اغلب المنظمات اليوم بنظام الأجور والرواتب وعدالته ، وتخصص لذلك الوقت والجهد الكبير في سبيل بناء وتقويم أنظمة دفع كفاءة وفاعلة تضمن العدالة في التوزيع. ويرى شاويس ان اتباع نظام ناجح وعادل للرواتب والأجور تحقق الأهداف الآتية : (شاويس ، 2005 : 86)

أ -جذب قوة عمل ذات كفاءة ومهارة عاليتين تكسب المنظمة من خلالها الميزة التنافسية.
ب - ا لأحتفاظ بالنوعية الجيدة من العاملين.

واكد (Robbins) ان كفاية الراتب وعدالته ، تعد من أكثر الأبعاد وأهمها في جودة حياة العمل وذلك للأسباب الآتية : (العنزي وصالح ، 2009 : 51)
أ -انه يمثل المدى الذي يمكن اشباع حاجات الفرد ومتطلباته ، والذي على اساسه يدرك بأن التعويض هو النظام العادل والملائم في المنظمة.
ب - ان نظام الأجور والرواتب العادل يجعل العاملين أن يدركوا ان المنظمة هي المكان الأنسب للعمل، والوظيفة هي المصدر الاقتصادي لديهم ، والتي يتمكن من خلالها بتغطية كل كلف معيشته.

2-صحية ظروف العمل :

اصبح اهتمام اية منظمة في الوقت الحاضر منصبا على كيفية بناء بيئة عمل تضمن توافر السلامة المهنية وادارتها فيها كعنصر اساسي لعمل العاملين . ويشير مفهوم ادارة السلامة المهنية و الصحية الى تلك النشاطات والأجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولها ومن اماكن العمل التي قد تؤدي الى اصابتهم بالأمراض والحوادث. وتتمثل اهمية صحية ظروف العمل في الفقرات الآتية (عباس، 2006:306) :

أ -تقليل تكاليف العمل

ب - توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر

ج- توفير نظام العمل المناسب من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول اية اصابات او حوادث او امراض.

ء -التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض الصناعية

هـ-تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين

و-تكوين سمعة جيدة للمنظمة تجاه الآخرين ، هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد الكفؤين والأحتفاظ بأفضل الكفاءات.

3- فرص استغلال القابليات وتطويرها

تتجلى أهمية هذا البعد بتشجيع العاملين نحو تطوير قابليتهم ومهاراتهم المعرفية ، فضلا عن ان هذا البعد يتمثل بالحد الذي يضم فيه العمل نشاطات التخطيط والتنفيذ

4-فرص النمو الوظيفي

يمثل هذا البعد مدى وجود مجال لتطوير قدرات الفرد او الحصول على القيمة الاجتماعية الحقيقية من خلال التميز فيها وان هذا البعد يوفر الفرصة للنمو والأرتقاء داخل المنظمة من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم لأظهار مهاراتهم وقابلياتهم فيها.

5-التكامل الأقتصادي

يشمل هذا البعد تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يعطي للإدارة والعاملين فيها الحرية المتكاملة بالعمل ، اذ يشهد فيه اعضاء المنظمة دعم الجماعة والأحاساس بها ، وهو يمتد الى ما وراء جماعة العمل مباشرة ، اذ يشمل التكامل الأقتصادي في المنظمة ، على تشكيل او تنظيم مجموعة من العاملين يحكمون انفسهم ذاتيا ويسعون لحل مشكلات العمل فيها بالمشاركة مع الإدارة مما يجلب الأبتكار والأبداع معا (العنزي و صالح ، 2009 : 54)

6-الموازنة بين العمل والحياة

يركز هذا البعد على ماهية الأساليب التي تحقق الموازنة بين المحورين الهامين في الحياة وهما العمل والحياة بشكل اساس ، حتى تتعم بسعادة خلال اشباع حاجات العاملين ورغباتهم ، فضلا عن اشباع حاجات المنظمة من خلال زيادة الأنتاجية فيها.

ومن خلال تحقيق الموازنة بين الحياة والعمل ستمكن المنظمة من التوصل الى نتائج تتمثل بتقليل التوتر للعاملين ، وتكوين دوافع افضل لهم ، وضمان ولاء تنظيمي اكثر ، وغيابات اقل ، ثم اداء وظيفي افضل.

7- التمسك بمبدئية العمل التنظيمي

ان هذا البعد يعكس الحد الذي ينظر فيه العامل للمنظمة ، على انها مسؤولة اجتماعيا واخلاقيا عن حياة عاملها طوال مدة بقائهم فيها . وعلى اساس هذه المسؤولية يظهر العاملون التمسك الأكبر بمبدئية العمل التنظيمي . وان النجاح في العمل والحياة الخاصة امر ممكن ، وفي متناول الجميع اذا ما احسنت المنظمة تطبيق اساليب وخطوات النجاح والتي تبدأ وتتطلق من داخل المنظمة وخارجها(جلال ، 2010 : 75).

7- نشاطات جودة حياة العمل :

إن نشاطات نوعية حياة العمل، ما هي إلا محاولات منتظمة من جانب المنظمات لمنح العاملين فيها فرصة اكبر للتأثير على الطريقة التي ينفذون فيها وظائفهم وإسهاماتهم التي يحققونها إلى إجمالي فاعلية المنظمة إذ إن أنشطة نوعية حياة العمل، واسعة النطاق جدا، فبإمكان المنظمة على سبيل المثال، تشكيل لجان مشتركة لإدارة الموارد البشرية واتخاذ قرارات بخصوص المشاريع الواجب رصدها وتنفيذها، فضلا عن إدخال ما يسمى بالمرونة في الوقت TF Time Flexibility أي إن العاملين لا يعملون ساعات محددة وثابتة طوال ما هم داخل المنظمة، إذ قد تعمل الإدارة، أما على تقليل ساعات الدوام الرسمي، أو زيادتها على الحد المطلوب عندما يتطلب العمل ذلك، وتعمل المنظمة جاهدة على وضع خطط محددة للقيام بدفع الأجور والمكافآت على أساس ما يعرفه العامل وليس على أساس ما يعمله ولغرض تحقيق المنظمة ما سبق تناوله ينبغي أن تسعى جاهدة إلى إشباع حاجات عاملها ورغباتهم، وفي الوقت نفسه تحقيق أهدافها ويمكنها تحقيق ذلك بسهولة، إذا ما قامت بالاستعانة بالبرامج والأنشطة التي تخص جودة حياة العمل .وعلى أساس ذلك سيتم التركيز على أهم النشاطات التي ذكرت من قبل مختلف الباحثين المعاصرين والموضحة في الجدول (2) (العنزى و آخرون ، 2007 : 73-74) :

جدول (2) نشاطات نوعية حياة العمل

Trist,2004	Whittam Janega & 2004	القيروتي، 2000	Jackson & Kumar, 1998	Schneier, et al., 1986
1- إعادة تصميم الوظائف.	1- الرضا الوظيفي.	1- الاحترام المتبادل بين العاملين.	1-الأجور والمكافآت.	1-التطوير الشخصي،
2- تحسين العمليات.	2- الرضا عن المنصب الوظيفي.	2- العلاقات	2- الرضا عن ساعات العمل.	من خلال العمل على تدريب الموارد البشرية
	3- التزام التنظيم.		3- الضمان	2- إعادة تصميم

العمل، من خلال إثراء الوظيفة. 3-بناء الفرق المشترك، من خلال تشكيل حلقات النوعية. 4-جدولة العمل. 5-التغير بالهيكل التنظيمي، باستخدام نظام التدرج الهرمي. 6-التصميم المشترك، كما في عضوية الرئيس حول مجلس المديرين.	الاجتماعي بالعمل. 4-جدولة العمل. 5-المسؤولية الاجتماعية بالعمل. 6-خلق مناخ امن وصحي للعاملين.	الطيبة. 3-المسؤولية الاجتماعية. 4-نظام المكافآت العادل. 5-السلوك الحسن. 6-التعلم وزيادة المعرفة. 7-فرص المخاطرة.	4-الخبرة إزاء التوقعات. 5-الخطط طويلة الأمد المتعلقة بحياة لعاملين ليشمل، التعلم، المكافآت والمسؤولية الاجتماعية	3-التغير في تدفق المعلومات. 4-تقديم الخدمات المساندة. 5-تحسين الإنتاجية.
---	--	---	---	--

إن الاهتمام بنشاطات نوعية حياة العمل وبرامج تحسينها يقاس من خلال المنافع المستحصلة من تطبيقها، والتي تعطي نتائج واقعية ملموسة. فعند قيام المنظمات بتطبيق هذه النشاطات بصورة صحيحة، فإنها غالباً ما تقلل من مستوى الغيابات للعاملين. فضلاً عن إنها ستقلل من الخلافات والمشكلات التي تحصل بين العاملين، إلا إن مثل هذه النتائج ستعتمد أساساً على إن مساعي نوعية حياة العمل، هل ستكون فعلاً مساندة من إدارة المنظمة أم لا ؟ وبالنتيجة ستظهر هذه النشاطات التغيرات الايجابية لصالح المنظمة.، إن المنظمة قد تصل فعلاً إلى النجاح والى تحقيق جميع أهدافها، وخلال وقت قصير إذا ما طبقت النشاطات المختلفة لنوعية حياة العمل بصورة صحيحة ومنتظمة، وخاصة إذا ما طبقت النموذج المثالي الجديد والذي تم الإشارة إليه سابقاً، وذلك لأنه يحقق التوازن ما بين كل من المنظمة والعاملين على أساس إشباع حاجات ورغبات العاملين فضلاً عن تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. (العنزي و آخرون ، 2007 : 76)

8- جودة حياة العمل في الإسلام :

الإنسان هو محور الفكر الإداري في الإسلام و هو الهدف من كل مبادئ و و تعاليمه فهو العنصر الذي بدونه لا يتحقق إنتاج أو فكر،فهو عنصر العمل الحيوي ليا الفاعل و المتفاعل ، و لعنصر العمل أهمية محورية خاصة تتجاوز بكثير غيره من عناصر الإنتاج فهو مرتبط بالفرد و العامل ، الذي عليه أن يبذل إنتاجه ، و الفرد تحفزه الرغبة و

تدعمه القدرة و الرغبة ، و قد اهتم الفكر الإداري في الإسلام بالأداء و بالفرد العامل اهتماما كبيرا ، و حث على العمل الجاد و الهادف لإسعاد الفرد و الجماعة. (البيليسي ، 2012 : 17)

وبرز ذلك من خلال الانتماء بالأمر التالية:

1-الشورى أساس المشاركة في الإدارة الإسلامية:

الإدارة في الإسلام ليست تسليطا أو تسخير لمبشر ، و إنما مشاركة من جانب القائد و من جانب أعضاء الفريق الإداري و أساس المشاركة بينهم الشورى فالشورى تمحص الرأي و تسدده و تقوي العزيمة و تشدذ الهمة ، و تدفع إلى الإخلاص في القول والعمل ، لقد حظيت الشورى بمكانة عظيمة في التشريع الإسلامي، وأصبحت من المبادئ التي يقوم عليها نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية في مختلف العصور .ومما يؤكد ذلك أن الله سبحانه وتعالى أوجب الرجوع إلى الأمة أو الجماعة عند اتخاذ القرارات الهامة، فقال سبحانه وتعالى :

" فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾ (آل عمران : 159)

وقد أمر الله سبحانه وتعالى المؤمنين أثناء ممارستهم لكل شئون الحياة الدنيا بتبادل

المشورة في أمورهم، فيقول سبحانه و تعالى :- ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴾ (الشورى: 38)

2-الأجور : الأجر أو المرتب هو عطاء مادي يحصل عليه العامل أو الموظف مقابل

عمل يقوم به و يكون مقطوعا إذا كان أجرا و منتظما ،إذا كان مرتبا و هو حق أساسي من حقوق العامل أو الموظف و في ذلك يقول الله عز وجل الذي اقر الأجر مقابل العمل

﴿يَمَّا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴾ ﴿٢﴾ (الكهف

:2) و يجب على صاحب العمل تحديد مقدار الأجر أو المرتب مسبقا و موافقة العامل عليه قبل قيامه بالعمل و ذلك لكي يعرف ما سوف يجنيه من عمله و يطمئن على تحصيله من الجهة المتفقة دون أي نقص كما يجب عدم المماطلة و التسويف في دفع الأجر لقوله ص("وأعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه) حديث شريف. (البيليسي ، 2012 : 18)

3- الأمانة والعدالة: البشر أمناء على ما بأيديهم وعلى أقوالهم وأفعالهم وما عهد إليهم، وكما أن الإنسان مؤتمن على حياته عند الله عز وجل، فهو مؤتمن على ما يوكل إليه من أعمال وما يوضع في يده من أموال وسلطة ومسئولية يقول الله تعالى (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) (النساء: 58) (والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون) (المؤمنون أية: 08) فمن الأمانة ترك ما يتنافى معها كالغش وإخفاء عيوب العمل والسلع يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "من غشنا فليس منا". والإسلام أمر بالعدل في الحكم بين الناس والعدل في أنفسنا ومع الآخرين، والعدل أعظم ميزان في مسيرة الحياة يقول الله تعالى (وإذا قتلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى) (الأنعام أية: 152) (ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى) (المائدة أية: 08) ومما يتنافى مع الأمانة والعدل أتباع الهوى كإيثار مصالح النفس على مصالح الآخرين

4- تنمية الكفاية: ويقصد بها: تزويد العاملين بالعلم اللازم لممارسة الوظيفة المراد شغلها.

أساليب تنمية الكفاءة:

أ/ **التدريب:** وهو تزويد العامل بالقدرة الذهنية والبدنية اللازمة لشغل الوظيفة، فالتدريب دائماً لا يكون فقط للجسد ولا يكون فقط للعقل بل لهما سوياً لكي يستطيع أن يمارس عمله، يقول الله عز وجل: [وقل رب زدني علماً]. (طه أية : 114) ، وحث الدين الحنيف على التزود بالعلم عن طريق وسائله الثلاثة المعروفة وهي:

- القراءة: يقول الله عز وجل [اقرأ باسم ربك الذي خلق]. (العلق أية: 01)
- التفكير والملاحظة والمشاهدة بالنظر: يقول الله عز وجل : [قل أنظروا ماذا في السماوات والأرض]. (يونس أية : 101)
- أسلوب الاستماع: يقول الله عز وجل: [الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه]. (الزمر أية:

(18)

ب/ **الحوافز:** وهي كل ما يؤثر على سلوك الفرد لزيادة كفايته أو زيادة إنتاجيته أو تحسين أدائه ليثير اهتمام الفرد وبالتالي نزيد من أدائه وحسن عمله، والحوافز تنقسم إلى قسمين: (حوافز إيجابية وحوافز سلبية) يقول الله عز وجل في ميزان الحوافز والتأكيد عليها وأنها مأخوذ بها في كل مجال: [فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره]،

والإسلام يربط الحوافز بالعمل، فعلى قدر العمل يكون الحافز، وأي خطأ في ميزان الحوافز إيجاباً أو سلباً يؤدي إلى تدمير أداء العمل.

الأساليب الحديثة في الإدارة للحوافز: (ابو يوسف العنزي ، 2011 : 08)

• **نظام المقترحات:** أخذ آراء الموظفين لتطوير وسائل العمل، قال صلى الله عليه وسلم: (الدين النصيحة) فالنصيحة في الإسلام هي ما أخذ به الآن علماء الإدارة تحت مسمى نظام المقترحات.

• **الحوافز الاجتماعية:** أعطى الحق لممارسة الحياة والحق للراحة، وأعطى الحق للعامل أو للإنسان المسلم ألا يفرض في متابعة أمور دينه وينسى دنياه، فلا إجهاد متواصل ولا تراخي ولا مبالاة في أداء وظائفه الدينية والدنيوية يقول النبي صلى الله عليه وسلم: (إن لنفسك عليك حقاً وإن لجسدك عليك حقاً وإن لزوجك عليك حقاً..) (ساعة وساعة)، وأيضاً التأمين الاجتماعي والترابط الاجتماعي الموجود في هذا الدين الحنيف أخبر النبي صلى الله عليه وسلم في من مات دون ثروة: (من ترك مالا فلورثته، ومن ترك ضياءً أو كلاً فليأتني فأنا مولاه) فأقر بهذا الأمر التأمين.

• **التأمين لمن عندهم بطالة:** فعندما أتى أحد الصحابة إلى النبي صلى الله عليه وسلم وسأله أن ينظر في أمره لأنه عاطل عن العمل وليس عنده وسيلة كسب فدعى النبي صلى الله عليه وسلم عليه وسلم بقدوم ودعى بيدياً من خشب فسواها بنفسه وأخبره بأن يذهب إلى مكان ما فيحتطب وأن يخبره بعد أيام، فأتى إليه بعد أيام وأخبر النبي صلى الله عليه وسلم وشكره وأخبره بأن حاله تحسنت.

5- **التوجيه:** وهو القدرة على السير الصحيح مع الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضا والانتماء للعمل. ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وولاه رعاية خاصة لشحن الهمم، فمن ذلك قوله تعالى: {وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ} (آل عمران آية 159) وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: {وَأَنْ تَعْفُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ} (البقرة آية 237) وهذا توجيه عام للمحكومين والعامّة.

6- **العلاقات العامة:** ونقصد بها العلاقات الإنسانية الموجودة بين العامل ورب العمل أو بين المنظمة وأفرادها العاملين بها، فتتمية العلاقة الإنسانية داخل المنظمة ترتقي بمستوى الأداء وتؤدي أيضاً للوصول إلى الأهداف بأقصر الطرق، ومن وسائل العلاقات البشرية

إدراجهم في أمر الشورى لرفع روحهم المعنوية، واستطلاع آرائهم يقول تعالى "وقولوا للناس حسنى" (البقرة آية :83) ويقول صلى الله عليه وسلم "الكلمة الطيبة صدقة"، ومما يعمق العلاقات العامة بين المنظمة وموظفيها محاولة المدير السعي في حل مشاكل الموظفين خارج العمل باستخدام جاهه أو مكانته وبهذا ينال الأجر من الله عز وجل يقول صلى الله عليه وسلم "لأن يمشي أحدكم مع أخيه في قضاء حاجته أفضل من أن يعتكف في مسجدي شهرين". (ابو يوسف العنزي ، 2011 : 09)

7- **الترابط الاجتماعي:** عزز الإسلام مفهوم الترابط الاجتماعي بين أفراد الوحدة الواحدة والبلد الواحد والإقليم الواحد والأمة ككل، فالإسلام لا يحصر الترابط الاجتماعي على فئة معينة بل على جميع الأمة الإسلامية، فينمي روح فريق العمل، ويحرص على وحدة الصف وعدم التفرق قال تعالى (وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ) (الأنفال آية 46) (وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا) (ال عمران آية :103)، وقال صلى الله عليه وسلم: (من خرج عن الطاعة وفارق الجماعة فقد مات ميتةً جاهلية). (ابو يوسف العنزي ، 2011 : 07)

ثانيا : أثر تحسين جودة حياة العمل على رفع الإنتاجية و الأداء

1- مفهوم تحسين جودة حياة العمل :

إن الهدف الأساسي من محاولات التحسين هو إعداد قوة عمل راضية و مندفة ذات قدرة على الإبداع و الابتكار، و البعض يربط جودة حياة العمل بظروفه الاجتماعية و الطبيعية و النفسية، فيعرف هؤلاء جودة حياة العمل بأنها " خلق جو عمل ملائم و استخدام إجراءات و نظم و طقوس عمل تشعر الفرد بأهميته في المنظمة و تحفزه باتجاه الأداء الأفضل " و في تعريف آخر، "هي أي نشاط تمارسه المؤسسة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية و النمو و التقدم" هذا، و ترتبط الجودة الجيدة لحياة للعمل بتأثير ظروف العمل على استمرار العامل مع المؤسسة، كما أنها عملية يتعلم من خلالها الأفراد العاملون و الإدارة، و أطراف أخرى كيف يمكن أن تكون قوة تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، فالأمر يتطلب تضافر الجهود في إنجاح برامج تحسين جودة حياة العمل وصولا إلى تحسين الروح المعنوية و الرضا لزيادة الإنتاجية. (الهيتي ، 2005 : 277)

2- أهمية تحسين جودة حياة العمل:

تكتسب برامج تحسين جودة حياة العمل أهميتها كونها تقود المؤسسة إلى (لقطاني، 2005: 232):

أ - التفوق النوعي على المنافسين، من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية و الجودة في آن واحد.

ب - الحصول على نوعيات كفؤة من الموارد البشرية و الاحتفاظ بها، يساهم في تحقيق فرص النمو و التطور لارتباطها الطويل بالمؤسسة.

ج - فرصة العاملين في القضاء على مشاكل قد تعرقل نشاط المؤسسة و تعطل برامجها. إن استراتيجيات تحسين الإنتاجية لا تعتمد على الاستثمار في رأس المال و التقنيات الحديثة فقط، و إنما تجري تغييرات في العمل، من حيث محتواه و أبعاده، بما يكفل حسن الاستفادة من القدرات البشرية، و يحقق هدف رفع إنتاجية عنصر العمل.

3- دوافع تحسين جودة حياة العمل:

- تعد جودة حياة العمل السائدة في المنظمة أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشر لبيئة العمل التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات الصناعية الأخرى.

- الدور الفعال للمورد البشري في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة خاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة وتسابق مستمر بين المنظمات في الحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها وهو المورد البشري الذي يعد مصدر الجذب في المنظمة والمورد الذي يتطلب مراعاة خاصة في الاستخدام.

- جودة حياة العمل الجيدة تشكل قوة جذب **Attraction Force** للموارد البشرية فائقة النوعية من الناحية المهارية والمعرفية.

- إدراك المنظمة أن توفير مكان مناسب للعمل يزيد من ولاء أفرادها العاملين ويحقق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها. (الهيتي ، 2005: 275)

4- برامج تحسين جودة حياة العمل:

يتوفر أمام المؤسسة نوعين من البرامج الخاصة بتحسين جودة حياة العمل:

أولاً: البرامج التقليدية

يقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المؤسسة استخدامها، كما أنها معروفة لدى أغلب أو كل المؤسسات، وتشتمل هذه البرامج على توفير ظروف العمل المناسبة، التي تعني " كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه، و في ميوله تجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المشروع الذي ينتمي إليه " (الشنواني، 1999 : 205) ،

و يمكن تقسيم ظروف العمل إلى طبيعية و أخرى اجتماعية.

1- ظروف العمل الطبيعية: تتعلق براحة الأفراد أثناء العمل، و يتضمن هذا النوع جوانب متعددة منها: (الشنواني، 1999 : 211)

* **الإضاءة:** يجب الاستعانة بالخبراء و الفنيين عند تصميم الإضاءة بالمصنع أو الوحدة الإنتاجية مع إعادة النظر في نظام الإضاءة المصمم أو إدخال تحسينات عليه، بما يكفل تزويد المساحة بكمية الضوء المناسبة و بالتوزيع المطلوب، مما يؤدي إلى الدقة في الإنتاج، و بالتالي زيادة معدله.

* **التحكم في الضوضاء:** قد يترتب عن الضوضاء آثار ضارة للأفراد، من إجهاد عصبي و ضعف في حاسة السمع أو فقدها، و كلها عناصر تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العمال في المصانع و ارتفاع معدل دوران العمل.

* **التحكم في درجة الحرارة:** يتطلب ذلك تدفئة المبنى أثناء فصل الشتاء، و تبريده أثناء فصل الصيف، مما يساعد على تهيئة الظروف المناسبة للعمل، و بالتالي التأثير الإيجابي على إنتاجية العامل.

* **التقليل من رتابة الأعمال:** و ذلك عن طريق إعادة تصميم الأعمال، بما يمنع تكرارها الذي يؤدي إلى الإجهاد و الشعور بالملل و يؤثر سلبا على إنتاجية العاملين.

* **التركيز على برامج الأمن و السلامة المهنية:** تستعمل برامج الرعاية الصحية لتحذير الفرد العامل من خطر الاستعمال الخاطئ للمعدات الإنتاجية، أو لأغراض الجودة تجنباً لخطر الإصابة ببعض الأمراض.

و عليه، فإن العناية بظروف العمل المحيطة يسهم بشكل فاعل في تحسين أداء الأفراد و رفع معدلات الإنتاج.

2 - ظروف العمل الاجتماعية: لا يمكن فصل الإدارة أو العاملين عن الظروف الاجتماعية المحيطة، و فيما يلي العوامل الرئيسية التي تحدد الظروف الاجتماعية للعمال و تؤثر في إنتاجيتهم و تشعرهم بالرضا عن أعمالهم:

* **التنظيم الرسمي:** يؤثر هذا النوع على ظروف العمل، فيؤدي إلى حفز الأفراد لتحسين أدائهم أو التقليل من قدرتهم على الأداء، فهو محدد بقواعد و سياسات تضعها الإدارة.

* **التنظيم غير الرسمي:** يؤثر في التنظيم الرسمي و القادة و الأفراد، كما أنه يتأثر بكل هذه الأطراف، و يعتبر الأفراد الداخلون فيه، أكثر وعياً، و التفافاً حول الأهداف التي يسطرونها لأنفسهم من ناحية العمل، و بذلك تستطيع الإدارة الحصول على نتائج إيجابية و تنجح في تغيير السلوك الإنساني.

* **القيادة:** تعمل على تحقيق أهداف معينة، و يتحدد ذلك بمدى قدرة القائد في التأثير على مجموعات العمل.

* **نظام الاتصال بالعاملين:** تتضح أهميته في فعاليته من خلال تشجيع الأداء بطريقة أفضل و تحقيق الرضا الوظيفي، و بالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية، وقد استطاعت النقابات القيام بهذا الدور بكسب ثقة العاملين و استعدادهم للتجاوب و التعاون مع الإدارة، و شاركت في تحمل المسؤولية نحو تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية. (عرفة و شلبي:99)

ثانياً: البرامج الحديثة

إن تنوع أعمال المؤسسات، و تعدد خطوط الإنتاج، و كذا تطلعات الأفراد و تزايد حاجاتهم، أدى إلى ضرورة التفكير في برامج تتعدى حدود زيادة الرضا و الدافعية لدى العاملين، فأصبحت برامج تحسين جودة حياة العمل تُوَطر بهدف استراتيجي يشعر العامل بمصيره المشترك مع المؤسسة، مما يوجب استخدام البرامج الآتية:

1 - الإثراء الوظيفي: الغرض منه الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام و إضفاء صفة الإبداع فيه، بإضافة مسؤوليات جديدة تتعلق بالتخطيط و الفحص و التفقيش و الرقابة و غيرها (بكري، 2002: 154)

2 - الإدارة بالمشاركة: يهدف هذا البرنامج إلى إشراك العاملين في تحقيق الأهداف، و فتح قنوات الاتصال بهم، و تغيير أنماط التعامل معهم، مما يجعل منه فعالاً في تحقيق الأهداف الإنتاجية، و تحسين نوعية القرارات الإدارية. (الهيبي، 2005: 285)

3- فرق العمل المدارة ذاتيا: يدور هذا المفهوم حول توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع الأهداف، و تصميم الخطط اللازمة لتحقيقها، فيتولى فريق مكون من خمسة إلى خمسة عشر فردا في الإنتاج بدلا من تجزئته، مما يسهم في زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية و تقليل التكاليف.

4 - جداول العمل البديلة: إن هذا البرنامج يمنح الحرية للفرد في تحديد أوقات جداول العمل، كما يتولى زيادة رضا العاملين و التقليل من تأخيرا تهم و غياباتهم.

5-مستلزمات تطبيق برامج تحسين نوعية العمل:

إن نجاح تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل يعتمد عادة على جهود ثلاثة أطراف مهمة هي:

1- إدراك الأفراد العاملين لأهمية البرامج.

2- كفاءة إدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرنامج.

3-الدعم المعنوي والمالي للبرنامج من قبل الإدارة العليا.

إن أغلب برامج تحسين جودة حياة العمل تتطلب الكثير من التغييرات البنائية في المنظمة الأمر الذي يتطلب إجراء التعيينات الجديدة وكذا المناقلة. لذا يتوجب على المنظمة تهيئة الأجواء المناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب وللبرامج الخاصة بمنح صلاحيات إضافية أو حجب صلاحيات أخرى كالإدارة بالمشاركة وحلقات النوعية وإدارة النوعية الشاملة وتتطلب بعض البرامج استعداد الفرد العامل للتوعية والتوجيه من قبل الإدارة أو القسم المختص كبرامج التوعية الصحية والأمن والسلامة المهنية وبرامج الرفاهية الاجتماعية.

لذا فإن درجة استعداد الفرد العامل لتقبل عملية التغيير وإدراك عملية التوجيه والتوعية تلعب دوراً أساسياً في نجاح أو فشل برامج تحسين نوعية حياة العمل.

كما أن للفرد دور في نجاح البرامج فإن للإدارة دور مقابل في نجاح برامج تحسين جودة حياة العمل، بل يمكن القول بأن نجاح البرنامج يعتمد على تعاون الطرفين الفرد العامل والإدارة فتحسين العلاقات بين المديرين والعاملين والاهتمام بمصلحة وحقوق العاملين

واعتماد قنوات الاتصال الواضحة، وإشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين يعد من المستلزمات الأساسية لنجاح برامج تحسين حياة العمل.

كما أن الدعم الإداري المالي لإدارات التمويل والموارد البشرية يشكل حجر الزاوية في نجاح البرنامج. فمنح الإدارة المالية صلاحيات الإنفاق المعقولة يمكن أن يساهم في زيادة رقعة عدد المستفيدين من البرنامج. ولكون قسم أو إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي المسؤولة عن بدء توجيه برامج تحسين الجودة لذا يتطلب الأمر منح تلك الإدارة الحرية والصلاحيات المتكاملة لاتخاذ إجراءات النجاح التالية:

1- منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.

2- تقديم التسهيلات الضرورية للمديرين من حيث المعلومات ومستلزمات الإنتاج الأخرى.

3- إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز.

4- إعادة تصميم الوظائف بما يوفر الفرص لتلبية الحاجات وتحقيق الأهداف.

5- توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة

6- التكامل مع الإدارات الأخرى بشأن تهيئة مستلزمات نجاح البرنامج.

7- منح الإدارة الصلاحيات الكاملة في مجال الثواب والعقاب.

يضاف إلى دور الفرد والإدارة دور البيئة في نجاح البرامج وذلك عن طريق تحمل المنظمة لجزء من المسؤولية الاجتماعية وإشراك الأفراد العاملين فيها في برامج التوعية الصحية والاجتماعية التي تقوم بتنفيذها مؤسسات أو أجهزة حكومية أو غير حكومية متخصصة. (الهيتي ، 2005 : 302-303)

6- أهمية أسلوب حلقات الجودة في تحقيق أهداف الإنتاجية :

عند تصميم البرامج و الخطط لتحسين الإنتاجية يجب على المديرين الأخذ في الاعتبار تأثير جماعات العمل على الإنتاجية، و نظرا لحدثة و أهمية أسلوب حلقات الجودة في رفع إنتاجية العاملين، أضحي من الضروري الاهتمام بهذه الفرق لدورها الفعال في تطوير و تنمية القدرات الإدارية و العمالية.

1 - حلقات الجودة، المفهوم و الأهداف: استخدمت حلقات النوعية في اليابان لأول مرة، و اتسع استخدامها و أصبحت تعنى بتخفيض التكلفة، فهي " تشكيل أو تنظيم أو فريق عمل

أو مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتيا و يجتمعون اختياريا بشكل منتظم لغرض توضيح و تحليل و حل مشكلات العمل " (الهيئي ، 2005: 289)

بالإضافة إلى أنها تتضمن مجموعة من الخصائص كما يلي:

- مجموعة من العاملين المشرفين و مراقبي العمل يتراوح عددهم بين ثلاثة إلى خمسة عشر فردا.

- يعقدون اجتماعات دورية على مدى ساعات العمل النظامية و بدون أجر، كما أنهم يعملون بشكل جماعي.

- يقومون بدراسة و حل المشاكل المتعلقة بأقسامهم بأساليب علمية، خاصة إذا تعلق الأمر بالجودة.

بالإضافة، تبحث هذه الحلقات في كل السبل المؤدية إلى تطوير المؤسسة، بدءا من طرق العمل و إنتهاءا بقائمة المأكولات التي يقدمها مطعم المؤسسة مثلا، و قد استطاعت هذه البرامج أن تصل إلى الأهداف التالية:

1 - مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و خلق علاقات إنسانية جيدة بما يكفل تماسك التنظيم، و بالتالي تحقيق درجة أعلى من رضا العاملين، و مستوى مرتفع للإنتاجية و جودة المنتجات.

3 - خفض الهدر من الوقت و الجهد و خفض معدلات الغياب، و كذا توفير الأمن و السلامة الصناعية.

4 - تقليص التكاليف و الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية و كلها أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها.

2 - مبادئ و عوامل نجاح حلقات الجودة: تنشط حلقات الجودة، معتمدة على المبادئ الأساسية التالية:

* الثقة في العاملين، لأنهم سيساهمون في تحقيق الأهداف، إذا أعطوا الفرصة لذلك.

* الاستثمار في التدريب و معاملة العاملين على أنهم موارد بشرية، إذا تم تنميتها فإنها سوف تساهم في تحسين معدلات الإنتاجية، و بالتالي تحقيق عوائد أفضل.

* الاعتراف بمنجزات العاملين و النظر إلى العمل على أنه مجهود تعاوني بينهم، بما في ذلك اتخاذ القرارات.

- إن أسلوب حلقات الجودة، يجب أن تتوفر له البيئة الملائمة لكي يحقق الهدف أو الأهداف الأساسية من وراء تطبيقه، و من العوامل المساعدة على نجاحه الآتي:
- إعداد جدول للمقابلات و الاجتماعات وفق توقيت مناسب للقادة، مع إشراك كل أعضاء الحلقات.
 - تقديم المساعدة للعاملين وجعلهم يدركون بأن تشكيل دوائر الجودة لا يخدم الإدارة فحسب، بل هو لمصلحتهم أيضا، مما يجبر الإدارة على تشجيع هؤلاء على الخلق و الإبداع حتى تتحقق الأهداف.
 - تحسين و تطوير و تنمية الوعي، بما ينعكس على العلاقة المباشرة بين عمل أعضاء الحلقات و جودة المنتج. (الهيئي ، 2005: 289)

خلاصة الفصل :

إن تحسين جودة حياة العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها المنظمات . ومستوى كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف مع المتطلبات البيئية . فنجاح المنظمة بتهيئة الجودة المناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقا لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعا. ذلك أن التوجهات الحالية للمؤسسات لم تعد تعتمد على الاستثمار في رأس المال الجيد والتقانة الحديثة فقط وإنما تستهدف إجراء تغييرات في العمل من حيث محتواه وأبعاده .

الحائب التطبيقي

الفصل الرابع:

منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

تمهيد :

بعد أن أنهينا من الجانب النظري للدراسة، والذي يعتبر إطارا مرجعيا للدراسة الميدانية، الخطوة الحالية هو تحديد الإجراءات المنهجية المطبقة في الدراسة الميدانية إذ يتناول الباحث الطريقة والمنهجية التي اعتمد عليها في معالجة موضوع البحث والمنهج المتبع في هذه الدراسة و أهدافها والمجال الزمني والجغرافي بالإضافة إلى وصف وسيلة القياس والخصائص السيكمترية، ثم يتعرض بعد ذلك إلى إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية والوسائل الإحصائية المتبعة.

1-تعريف المؤسسة :

تم فتح أبواب جامعة محمد خيضر بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في سنة 84-85 تحت إسم INES(المعهد الوطني للتعليم العالي) بعدد من الطلبة يقدر ب: 119 جزائري و 12 من جنسيات أخرى، وبمقتضى المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في:18-08-1984 تم فتح المعهد الوطني للتعليم العالي للري، وبعده تم إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المعمارية بموجب المرسوم رقم:84-253 المؤرخ في: 05-08-1984 بالإضافة معهد الكهرباء التقنية من خلال المرسوم التنفيذي رقم: 86-169 المؤرخ في: 18-08-1986 كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية و مالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق فيما بينها ، وفي سنة 1992 تمت ترقية المؤسسة إلى مركز جامع بموجب المرسوم التنفيذي رقم:295-92 المؤرخ في: 07-08-1992 ، وهي بداية لمرحلة جديدة تم فيها إنشاء عدة معاهد .

معهد العلوم الإقتصادية .

معهد الآداب.

معهد الحقوق.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم:219-98 المؤرخ في:07-07-1998 تحول المركزالجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد.

1-معهد العلوم الدقيقة.

2-معهد الري.

3-معهد العلوم الإقتصادية.

4-معهد الإعلام الآلي.

5-معهد العلوم الإجتماعية والإنسانية.

6-معهد الهندسة المعمارية.

7-معهد الكهرباء التقنية.

وبإصلاح التعليم العالي بموجب المرسوم التنفيذي رقم:397-98 المؤرخ في: 02-

12-1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتم للرسوم رقم: 83-544 المؤرخ

في:17-09-1983 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة بحيث تشكلت الجامعة من ثلاث (03) كليات وهي:

كلية العلوم وعلوم الهندسة .

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية .

كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية .

ويصدر المرسوم التنفيذي رقم:255-04 المؤرخ في 29-08-2004 المعدل

للمرسوم التنفيذي رقم:219-98 المؤرخ في:07-07-1998 والمتضمن إنشاء جامعة

بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من أربع(4) كليات واختصاصها كما يلي:

كلية العلوم وعلوم المهندس.

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية.

كلية الحقوق والعلوم السياسية .

كلية العلوم الإقتصادية والتسيير.

و بمقتضى المرسوم رقم: 90/09 المؤرخ في: 17-02-2009، أصبحت الجامعة

مشكلة من ست (06)كليات و واحد وثلاثين (31) قسما تضم مختلف الميادين و

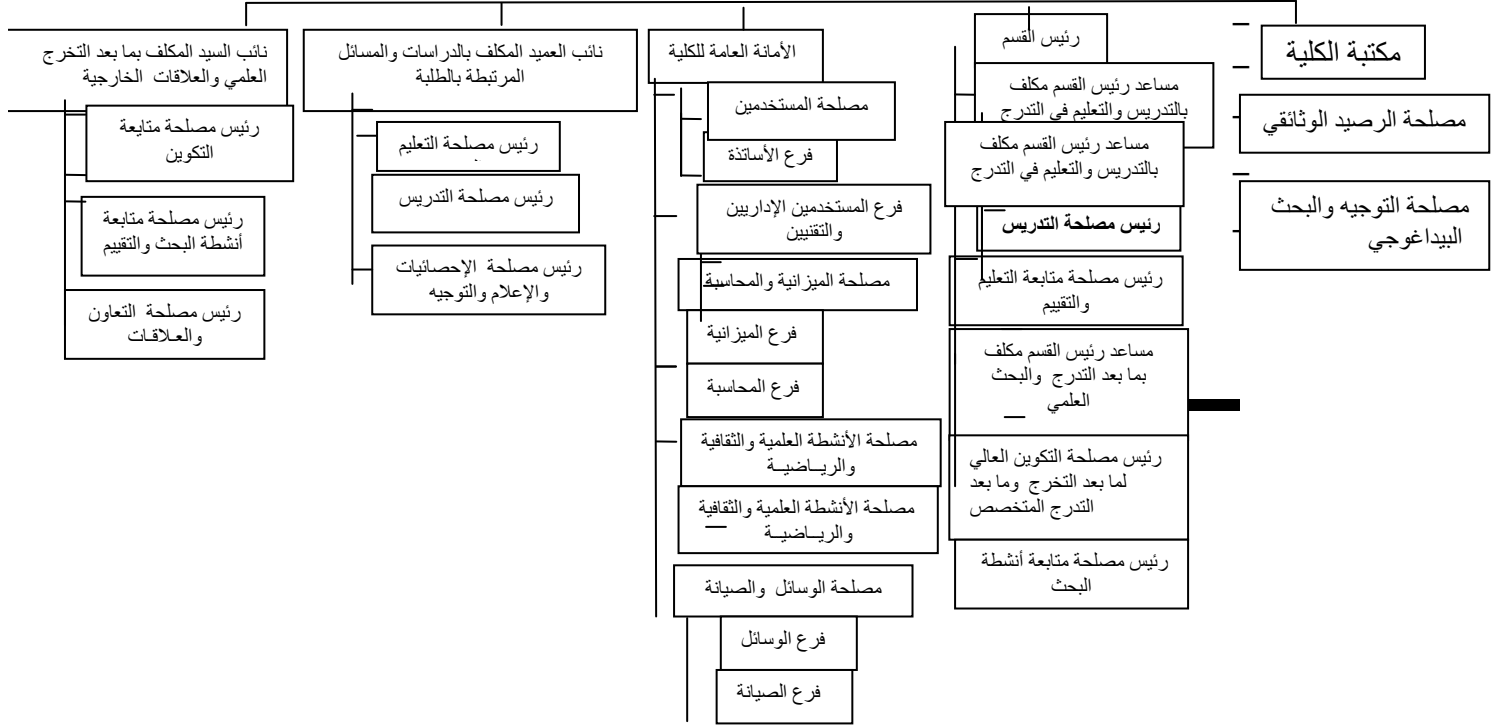
التخصصات .

كليات جامعة محمد خيضر بسكرة :

- كلية العلوم و التكنولوجيا عدد الأقسام : 09 قسما. عدد الطلبة: 3288 طالبا.
- كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة: عدد الأقسام : 07 أقسام. عدد الطلبة: 5282 طالبا
- كلية الآداب و اللغات عدد الأقسام : 04 أقسام. عدد الطلبة:6736 طالبا.
- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية عدد الأقسام : 02 أقسام. عدد الطلبة:4123 طالبا.
- كلية الحقوق و العلوم السياسية عدد الأقسام:02 أقسام. عدد الطلبة:4169 طالبا.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير عدد الأقسام : 03 أقسام. عدد الطلبة: 3465 طالبا.

شكل رقم (3): الهيكل الإداري للكلية



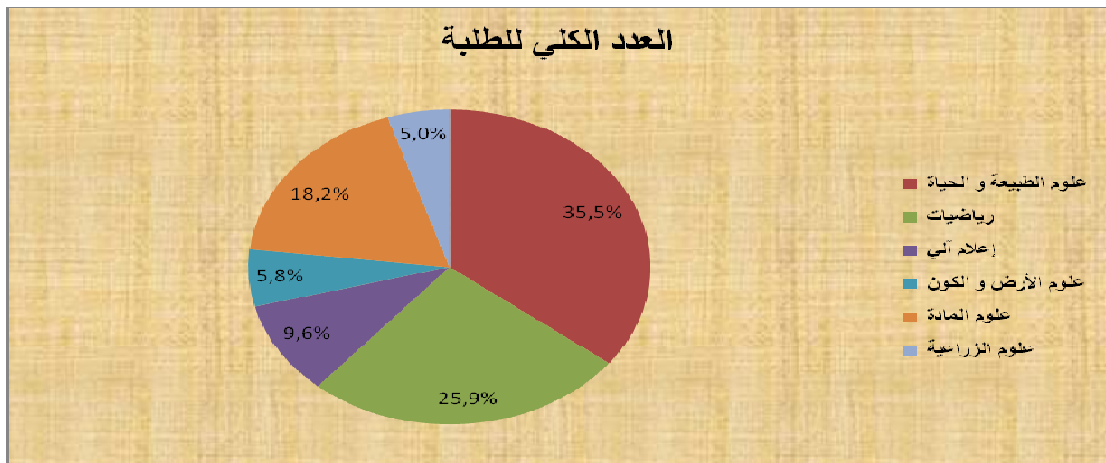
1-1- تعريف بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة:

تتواجد كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة على مستوى الجامعة المركزية محمد خيضر بسكرة على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، كما تتواجد على مستوى القطب الجامعي بالحاجب. أنشئت عن طريق المرسوم التنفيذي 09/90 في 17 من شهر فبراير 2009. تتكون هيئة التدريس من 06 أقسام و 04 ميادين و 06 شعب و 26 تخصص في 03 مستويات (ليسانس، ماستر، كلاسيك.) إضافة إلى ذلك تحتوي الكلية على 29 مخبر ، 20 قاعة إعلام إلي و مكتبتين.

جدول رقم (3): إحصائيات طلبة الأقسام

عدد الأساتذة الدائمين	مجموع طلبة التدرج و ما بعد التدرج	ما بعد التدرج				التدرج				القسم
		المجموع	دكتوراه ل م د	دكتوراه كلاسيك	ماجستير	المجموع	ماستر	كلاسيك	ليسانس	
47	2165	64	0	54	10	2101	448	58	1595	علوم الطبيعة و الحياة
63	1581	90	20	67	3	1491	140	00	1351	رياضيات
64	587	142	19	105	18	445	137	00	308	إعلام آلي
12	356	0	0	0	0	356	17	00	339	علوم الأرض و الكون
79	1114	111	25	77	9	1003	194	00	809	علوم المادة
33	304	37	0	30	7	267	0	99	168	علوم الزراعية
298	6107	444	64	333	47	5663	936	157	4570	المجموع

شكل رقم (4) : الدوائر النسبية العدد الكلي للطلبة :



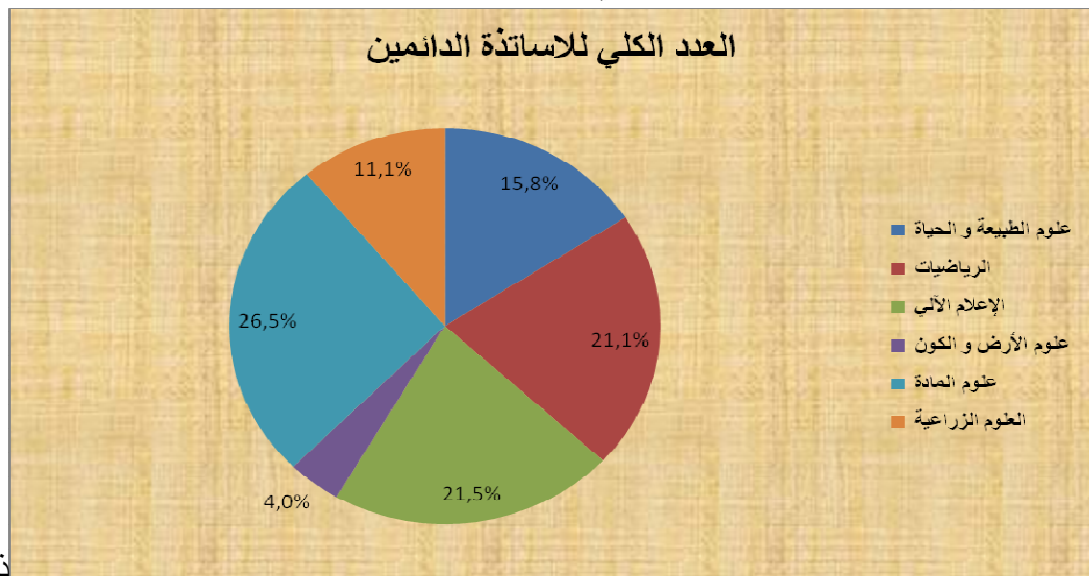
جدول (4) يبين توزيع للأساتذة الدائمين حسب كل قسم

القسم	عدد الأساتذة الدائمين
علوم الطبيعة و الحياة	47
رياضيات	63
إعلام آلي	64
علوم الأرض و الكون	12
علوم المادة	79
علوم الزراعية	33
المجموع	298

جدول (5) يبين توزيع للأساتذة الدائمين حسب الرتبة

المجموع	الرتبة				
	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ
298	50	173	37	23	15

شكل رقم (5) : الدوائر النسبية العدد الكلي للأساتذة الدائمين:



1- المنهج الدراسة :

إن كل باحث يتبع خلال دراسته اختبار منهج معين أو مناهج ملائمة، واختيار النهج يختلف من باحث إلى آخر وحسب طبيعة الموضوع والأهداف المرجوة منه .

فالمنهج 'هو نسق من القواعد الواضحة والإجراءات التي يستند عليها الباحث في سبيل وصوله إلى نتائج علمية' وموضوع بحثنا فرض علينا استعمال **المنهج الوصفي التحليلي** والذي نرى أنه أكثر ملائمة لدراستنا والتي تستوجب جمع الحقائق وتحليلها و تفسيرها لاستخلاص دلالتها، وتتطلب أيضا وصف كمي ووصف للظواهر بالصورة التي هي عليها في المجتمع المبحوث لغرض التعرف على القيادة التحويلية و علاقتها بجودة حياة العمل دراسة ميدانية بكلية علوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة ، والمنهج الوصفي يعتبر من أهم المناهج إذ يقوم الباحث من خلاله بعرض خصائص الظاهرة وتشخيصها ووصفها وتحليلها ويكون ذلك عن طريق تفسير الحقائق المجمع حولها تفسيراً كافياً بعد تحليلها تحليلًا شاملاً كاملاً وتدوينها، ولا يقدم الباحثون في الدراسات الوصفية مجرد اعتقادات خاصة أو بيانات مستمدة من خلال ملاحظات عرضية أو سطحية ولكن كما هو الحال في أي بحث علمي يقومون بفحص الموقف المشكل ، وتحديد مشكلة الدراسة ووضع الفروض، وتسجيل الافتراضات التي بنيت على فروضهم وإجراءاتهم واختيار المفحوصين المناسبين والمواد المصدرية الملائمة، واختيار أساليب جمع المعلومات والبيانات أو إعدادها ، ووضع قواعد لتصنيف البيانات تتسم بعدم الغموض وملائمة الغرض من الدراسة، والقدرة على إبراز أوجه التشابه أو الاختلاف أو العلاقات ذات المغزى وتبين أساليب جمع البيانات ،والقيام بملاحظات موضوعية منتقاة بطريقة منتظمة ، وفي نهاية وصف نتائجهم وتحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة محددة .

ويعتمد المنهج الوصفي في الحصول على البيانات الخاصة بالظواهر التي يدرسها على كل الوسائل والأدوات التي شاهد على جمعها وتصنيفها ، كما عمد على الاستبيانات والمقابلات الشخصية والاختبارات بأنواعها العديدة، وهو يستخدم هذه الأدوات حسب طبيعة البحث، فما يصلح لبعض البحوث لا يصلح للبعض الآخر. (غريب: 42)

2- حدود الدراسة :

2-1- الحد المكاني: تقتصر الدراسة الحالية على كلية علوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة

2-2- الحد الزمني :

استغرقت مدة هذه الدراسة ثلاث شهور بداية عن طريق البحث في الجانب النظري ، اما في ما يخص الجانب التطبيقي فقد تم توزيع الاستمارات على الأساتذة خلال الفترة الممتدة ما بين 2015/04/10 الى 2015/04/25 .

3- عينة الدراسة :

من أهم الأسس البحث العلمي أو الدراسات العلمية التي يجب على الباحث أن يكون شديد الحرص في الحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية بحيث يتوجب أن تحمل العينة كل الخصائص و الصفات التي تمثل المجتمع الأصلي المأخوذة منه من جهة و من جه أخرى يجب أن يكون لأفراد المجتمع الأصلي فرصا متساوية للظهور .فهي نموذج يشكل جانبا من وحدات المجتمع المعني بالبحث وممثلة له بحيث تحمل صفاته، ينتمي أفرادها إلى فئة الأساتذة من الجنسين و من مختلف الرتب من كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة ويمارسون مهن هم في جامعة محمد خيضر بسكرة ، عينة البحث عددها 65 أستاذ جامعي يعملون في كلية البالغ عددهم (298) ذات تخصص مختلف بطريقة عشوائية ومن مختلف الاقسام اختيرت عينة الأساتذة وبالطريقة ذاتها. جدول (6) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية للأساتذة الدائمين حسب كل قسم

القسم	عدد الأساتذة الدائمين
علوم الطبيعة و الحياة	21
رياضيات	10
إعلام آلي	8
علوم الأرض و الكون	8

7	علوم المادة
11	علوم الزراعية
65	المجموع

جدول (7) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية للأساتذة الدائمين حسب الرتبة

المجموع	الرتبة				
	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ
65	20	17	15	10	3

4- أدوات الدراسة :

1- **المقابلة المقننة:** وهي التي تمت فيها المقابلة مع الأساتذة بهدف تقديم الاستمارة .
 2- **الاستبيان :** تعتبر الاستمارة من الوسائل الأساسية لجمع البيانات وهي مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة ومفتوحة) التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات من مشكلة موضوع الدراسة وهي الوسيلة الأساسية المعتمد عليها ، والذي ساعدنا في بناء هذه الاستمارة الدراسة النظرية والبحوث الميدانية، وقد كانت أسئلة الاستمارة مغلقة وقد اشتملت القائمة على محورين رئيسيين من الأسئلة :
 محور الأول : يتناول العوامل الحاكمة لجودة حياة العمل ، وبدورها تتمثل تلك العوامل فيما يلي :

1 - ظروف بيئة العمل المعنوية.

2 - خصائص الوظيفة.

3 - الأجور والمكافآت.

4 - جماعة العمل.

5 - أسلوب الرئيس في الإشراف.

6 - المشاركة في القرارات.

إشتمل كل عامل منها على ستة متغيرات يصف كل متغير منها أحد الجوانب المرتبطة بأبعاد جودة حياة العمل ، وتم عرض تلك العوامل على مقياس ليكرت المتدرج من

1 : 3 ، حيث تشير استجابة المستقصي منه غير موافق بالمرّة إلى (1)، أما موافق فتشير إلى الرقم (3) .

وقد اعتمد الباحث في قياسه لجودة حياة العمل بشكل جوهرى على مقياس ميتشجان لجودة الحياة الوظيفية Michigan Qwl Questionnaire الذي نتج عن جهود العديد من الباحثين لعدة سنوات. Cammann , et al., 1983 ; Seashore et al., 1983 ; (أحمد ماهر ، 1999) ، هذا بجانب نموذج الاستقصاء الذي أعدته المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية National Institute for Occupational safety and Health (NIOSH) ، تحت عنوان Quality of work life Questionnaire عام 2002 لقياس وتقييم جودة حياة العمل ، حيث اختارت المؤسسة 67 سؤالاً تتناول تصنيفاً واسعاً يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية مثل ساعات العمل ، وعبء العمل ، وحرية تصرف العامل والأمان في العمل والرضا وجودة العلاقة مع الرئيس والزملاء. (NIOSH , 2002)

وقد تم حساب معامل الثبات ألفا Alpha للمحور الأول لأسئلة الاستقصاء ، لبحث مدى الاعتماد على نتائج البحث. ويوضح الجدول رقم (...). قيم معامل الثبات لكل عامل من عوامل جودة حياة العمل، ويتضح من الجدول أنها قيم مقبولة لجميع العوامل حيث تراوحت قيمة معامل الثبات بين 0.6030 لعامل المشاركة في القرارات و 0.7140 لعامل الأجر و المكافآت، يمكن القول أن معاملات ألفا بالنسبة لها معاملات ذات دلالة إحصائية جيدة ، وتصلح لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج .

أما محور الثاني : من قائمة الاستقصاء فيتناول المتغيرات المعبرة عن خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة والتي تتمثل في الأبعاد التالية :

1. الجاذبية(التأثير المثالي)، ممثلاً بالفقرات (1 - 8).
2. الحفز الإلهامي ، ممثلاً بالفقرات (9 - 20).
3. الاعتبار الفردي، ممثلاً بالفقرات (21 - 28).
4. الاستثارة الفكرية ، ممثلاً بالفقرات (29 - 34).

وتم عرض تلك الأبعاد على مقياس ليكرت المتدرج من 1 : 3 ، حيث تشير استجابة المستقصي منه غير موافق بالمرّة إلى (1)، أما موافق فتشير إلى الرقم (3) . يتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس، وفيما يلي وصفاً لخطوات التفسير في حالة استخدام مقياس ليكرت الثلاثي: يتم حساب المدى، حيث يساوي: $2=1-3$. و يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، إذن طول الفئة = $3/2 = 0.66$. ووفقاً للمقياس المتدرج الثلاثي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة:

- قيمة المتوسط الحسابي من (1) إلى (1.66) درجة تكون الاستجابة (متدنية).
- قيمة المتوسط الحسابي من (1.67) إلى (2.32) درجة تكون الاستجابة (متوسطة).
- قيمة المتوسط الحسابي من (2.33) إلى (3) درجة تكون الاستجابة (عالية).

3- الخصائص السيكومترية لاستبيان القيادة التحويلية و جودة حياة العمل

اولا : قياس الصدق

1-صدق المحكمين :

يشير هذا النوع من الصدق إلى كيف يبدو الاختبار مناسباً للغرض الذي وضعوا لأجله و هذا الأسلوب هو أكثر استعمالاً في مثل هذه الدراسات. تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال علم النفس، وعددهم 05 محكماً من أعضاء هيئة التدريس من جامعة بسكرة والملحق رقم 1 يبين أسماء المحكمين، وطلب منهم الإجابة عن مدى وضوح العبارات، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله، ومناسبتها للمستجيبين، وذلك حتى يمكن من استبعاد العبارات غير الدالة و غير مناسبة أو التعديل في بعض العبارات من حيث صياغتها، وبعد التصحيحات التي تمت من طرف الأساتذة ، فقد تم إعادة صياغة بعض الفقرات وإضافة بعض الفقرات.

2-صدق الاتساق الداخلي:

وتقوم فكرة هذا النوع من الصدق على حساب ارتباطات درجات الفقرات مع الدرجة الكلية ، وكذلك مع الأبعاد التي ينتمي إليها ، إضافة إلى حساب الارتباطات البيئية، وذلك

الفصل الرابع: منهجية الدراسة و إجراءاتها الميدانية

لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس بهدف التحقق من مدى صدق المقياس وقد تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بدرجة دلالة موضحة أسفل الجدول.

قامت باختبار معامل الصدق للتحقق من ذلك بحساب قيم معاملات الارتباط بين كل أبعاد الاستبيان و الدرجة الكلية للمقياس وذلك لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس بهدف التحقق من مدى صدق المقياس وقد تم الاعتماد على معادلة الارتباط "بيرسون" بين كل بعد والمقياس ككل، فكانت النتائج كالتالي:

جدول (08) :معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد جودة حياة العمل والدرجة الكلية

للمقياس عند مستوى الدلالة 0.05

الرقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط
1	ظروف بيئة العمل المعنوية	0.580
2	خصائص الوظيفة	0.564
3	الأجور والمكافآت	0.610
4	جماعة العمل	0.651
5	أسلوب الرئيس في الإشراف	0.691
6	المشاركة في القرارات	0.800

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

جدول (09) :معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية

للمقياس عند مستوى الدلالة 0.05

الرقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط
1	التأثير المثالي	0.841
2	الحفز الإلهامي	0.937
3	الاعتبار الفردي	0.920
4	الاستشارة الفكرية	0.864

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

و يتضح من الجدول(8-9) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الأبعاد والمقياس

ككل، مما يدل على صدق المقياس في ضوء ما وضع لأجله.

ثانياً: قياس ثبات :

1- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، من خلال معادلة الثبات ألفا (Cronbach Alpha)، الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): معامل ثبات أداة الدراسة لعوامل جودة حياة العمل من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	ظروف بيئة العمل المعنوية	6	0.683
2	خصائص الوظيفة	6	0.688
3	الأجور والمكافآت	6	0.714
4	جماعة العمل	6	0.670
5	أسلوب الرئيس في الإشراف	6	0.680
6	المشاركة في اتخاذ القرارات	6	0.603
*	الدرجة الكلية	36	0.730

المصدر: إعداد الطالب إستناداً على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

جدول رقم (11): معامل ثبات أداة الدراسة الأبعاد القيادة التحويلية من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	التأثير المثالي	8	0.909
2	الحفز الإلهامي	12	0.871
3	الاعتبار الفردي	8	0.867
4	الاستئارة الفكرية	6	0.895
*	الدرجة الكلية	34	0.914

المصدر: إعداد الطالب إستناداً على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

تشير قيم معاملات الثبات، الواردة في الجدولين السابقين، أن أداة الدراسة، بمجالاتها المختلفة، تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لعوامل جودة

الحياة العمل للدرجة الكلية(0.730)، وكانت أقل قيمة لمعامل الثبات هي(0.603)، لعامل المشاركة في اتخاذ القرارات، أما لأبعاد القيادة التحويلية فكان معامل الثبات للدرجة الكلية(0.914) ، و أقل قيمة لمعامل الثبات هي (0.867) ، لعامل الاعتبار الفردي وهذه القيم جميعها مقبولة لأغراض البحث العلمي.

2- التجزئة النصفية : Split-Half Coefficient

واعتمد الطالب على أسلوب التجزئة النصفية حيث تجزئة فقرات الاستبيان إلى جزئين يمثل فقرات فردية ، فقرات زوجية لكل محور جودة حياة العمل و القيادة التحويلية وتم حساب طريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل "بيرسون" وبما أن استخدام طريقة التجزئة النصفية لا تسمح بالتأكد من تجانس المقياس في شكله الكلي لذا فإنها اعتمدت على تصحيح معادلة الثبات هذه وفق التجزئة النصفية، بمعادلات إحصائية أخرى كمعادلة " سبيرمان براون " Spearman-Brown ومعادلة " جوتمان " Guttman فجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أسفله:

جدول رقم (12): معامل ثبات استبيان بطريقة التجزئة النصفية

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	الثبات بالتجزئة النصفية	الثبات بعد التصحيح معادلة "سبيرمان براون"	الثبات بعد التصحيح معادلة "جوتمان"
الأول	جودة حياة العمل	36	0.423	0.595	0.580
الثاني	القيادة التحويلية	34	0.820	0.901	0.893
	جميع الفقرات	70	0.603	0.753	0.714

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

من خلال النتائج التي تمخضت عن التحليل الإحصائي بالspss الذي اعتمد تقسيم ، فقرات المقياس إلى مجموعتين، وتبين لنا أن معامل الثبات الكلي والمقدر ب 0.603 و المصحح بمعامل سبيرمان براون ب 0.753 ، و بمعامل جوتمان ب 0.714 يصلح لأن يعتمد للقياس في الدراسة.

4-تقنيات تحليل البيانات

5-لا قيمة للمعلومات التي تم التوصل إليها ما لم يتم تحليلها واستخلاص النتائج منها

وهناك تقنيات مختلفة لتحليل البيانات من أهمها مايلي :

- المدخل الكمي لتحليل البيانات حيث يجمع أدوات التحليل الرياضي والإحصائي والقياسي حيث تعالج فيه البيانات كميا أو رقميا كما يمكن أن يستخدم الإعلام الآلي في معالجة الحسابات
- مدخل تحليل المنطق الوصفي حيث يقوم الباحث بتوصيف البيانات وتفصيلها والربط بين أجزائها ربطا منطقيًا ، حيث يعيد بنائها في شكل جديد، بالإضافة إلى الربط بين الأجزاء هناك تحليل المحتوى الذي يعتمد في تحليل للبيانات على :
- ربط السبب بالنتيجة
- إقامة علاقة (طرديّة - عكسيّة- تناسبيّة) بين الفعل ورد الفعل
- تحليل الظاهرة وفقا لأبعادها المختلفة وجوانبها العديدة

ومن جراء هذا التحليل للبيانات المجدولة يتم التوصل إلى النتائج المتعلقة بالظاهرة

المدروسة ومدى تعميم هذه النتائج ثم تقديم الاقتراحات (رضوان ، 1990 : 95-96)

5-المعالجة الإحصائية :

الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة:-

لقد اعتمد الباحث على الوسائل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وهي:

- 1-ببرنامج SPSS 16 لمعالجة البيانات إحصائيا.
- 2-التوزيع التكراري : تعتمد اغلب العمليات الإحصائية على هذا التوزيع اعتمادا كبيرا لأنه نقطة بداية و يهدف التوزيع التكراري إلى تبسيط عمليات الإحصائية و كذلك صياغة البيانات العديدة صياغة علمية يسهل التعامل معها .
- 3-حساب متوسط كل سؤال : قمنا بحساب متوسط لكل سؤال
- 4-حساب الوزن النسبي : قمنا بحساب الوزن النسبي و ذلك لمعرفة تأثير هذا المحور.
- 5-الانحراف المعياري Std. Deviation

6- النسبة المئوية:

و ذلك لوصف أفراد العينة و وصف البيانات العديدة و إعطاء فكرة عن حجم الفروق الموجودة بين مختلف إمكانيات كل سؤال عن طريق القانون الأتي:

$$100 \times \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}}$$

7- قياس معامل ارتباط بيرسون في إعادة الاختبار للتحقق من ثبات الأداة عن طريق القانون:

$$r = \frac{\sum (X_1 - \bar{X}_1)(X_2 - \bar{X}_2)}{\sqrt{[\sum (X_1 - \bar{X}_1)^2][\sum (X_2 - \bar{X}_2)^2]}}$$

8- معادلة سبيرمان براون Spearman-Brown

9- معادلة جوتمان Guttman

10- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

خلاصة الفصل :

تعرض هذا الفصل إلى منهجية الدراسة و إجراءاتها الميدانية التي مكنت من تحديد عينة الدراسة، التعديلات التي أجريت على استبيان مقياس جودة الحياة العمل و القيادة التحويلية والذي تبنيناه في هذه الدراسة، كما تم التأكد من الخصائص السيكومترية للأداتين، وقد توصلت الطالب الباحث إلى أن الأداتين على قدر وكذا الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس :

عرض و تفسير نتائج الدراسة

تمهيد :

سيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، للإجابة عن أسئلة الدراسة تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء فحص العلاقات وارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) الارتباطية بين متغيرات الدراسة و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك بعد التحقق من الفرضية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتقوم الطالب بتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

1-: عرض و تفسير الفرضية الجزئية الأولى " توجد مستوى جودة حياة العمل عالية من وجهة نظر الأساتذة السائد بكلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة.".

لاختبار صحة الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات إستبيان "جودة حياة العمل" وترتيبها تنازليا , وذلك كما يوضحه الجدول رقم(13).

جدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأساتذة لمحور جودة حياة العمل .

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
1	ظروف بيئة العمل المعنوية	2.66	0.30	88.66	عالية
2	خصائص الوظيفة	2.55	0.32	85.00	عالية
3	الأجور والمكافآت	2.07	0.52	69.00	متوسطة
4	جماعة العمل	2.43	0.43	81.00	عالية
5	أسلوب الرئيس في الإشراف	2.45	0.54	81.66	عالية
6	المشاركة في القرارات	2.62	0.40	87.33	عالية
	المؤشر الكلي لمحور جودة حياة العمل	2.46	0.27	82.00	عالية

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (13) مايلي :

أن المتوسط الحسابي العام للبنود الخاصة ببعد ظروف بيئة العمل المعنوية إحتل الصدارة من بين متوسطات الأبعاد الأخرى ب: (2.66) و إنحراف معياري (0.30). مما يدل ان مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه و بحرية العمل ويشعرون باحترام

الآخرين و هذا ما يتفق مع دراسة (Dhaka et al, 2011) في البنوك التجارية المحلية والخاصة الأجنبية العاملة في بنغلاداش .

وجاء في المرتبة الثانية بعد المشاركة في القرارات بمتوسط (2.62) و إنحراف معياري (0.40). مما يدل على المشاركة الأساتذة في اتخاذ قرارات بكلية و هذا ما يتفق مع دراسة (Gupta et parul, 2010) التي أظهرت مشاركة العاملين في الإدارة بشركة الاتصالات الهندية.

ويليه بُعد خصائص الوظيفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.55) و إنحراف معياري (0.32). مما يدل خصائص الوظيفة مناسب و يتميز العمل بالأهمية وحجم العمل مناسب و وفهم كل فرد لدوره وتعبيره عن رأيه ومشاعره ، وهذا ما يتميز به العمل بكلية هذا ما يتفق مع دراسة (Dhaka et al, 2011) التي أظهرت توفير جدول عمل مرنة في البنوك التجارية المحلية والخاصة الأجنبية العاملة في بنغلاداش .

وجاء في المرتبة الرابعة بُعد أسلوب الرئيس في الإشراف بمتوسط حسابي (2.45) و إنحراف معياري (0.54). مما يدل أن أسلوب الرئيس إشراف مناسب و جيد و يشجع رئيس على المشاركة في اتخاذ القرارات و يتمتع رئيس بقدرة عالية على تحميس رؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن و هذا ما يتفق مع دراسة (المغربي ، 2004) بجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات .

وجاء في المرتبة الخامسة بُعد جماعة العمل بمتوسط حسابي (2.43) و إنحراف معياري (0.43) ، ويرى الباحث أن متوسط درجة رضا الأساتذة عن جماعة العمل كأحد أبعاد جودة حياة العمل، درجة عاليا وتميل إلى الارتفاع حيث يتزايد شعور الأفراد بأهميتهم داخل فريق العمل، وتكامل خبرات جماعة العمل ، وفهم كل فرد لدوره وتعبيره عن رأيه

الفصل الخامس: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

ومشاعره ، وهذا ما يتميز به العمل بكلية ، و هذا ما يتفق مع دراسة (المغربي ، 2004) بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة .

وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الأجور والمكافآت بمتوسط حسابي (2.07) و إنحراف معياري (0.52). ويرى الباحث أن انخفاض الوسط الحسابي بصفة عامة، يرجع لعدم كفاية الأجر والمكافآت التي يحصل عليها الأساتذة وعدم إحساسهم بعدالة دخلهم من الوظيفة مقارنة بما يبذلونه من جهد وما يمتلكونه من مهارات . و هذا ما يتفق مع دراسة (رضوان ويرقعان ، 2002) التي خلصت إلى أن أهم أسباب عدم رضا الأفراد عن جودة حياة العمل إنما يرجع لانخفاض الأجور والمكافآت .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى جودة حياة العمل السائد بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء عاليا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد جودة حياة العمل مجتمعة (2.46) و الأهمية النسبية ب (82.00%) مما يدل ان جودة حياة العمل بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة جيد .

وهذا ما يتفق مع دراسة (bel et al ,2006) في توفير جودة حياة العمل ذات جودة عالية في قطاع الكهرباء و الالكترونيات في مناطق التجارة الحرة في ماليزيا للشركات متعددة الجنسيات ، و دراسة (البليسي ، 2012) التي أظهرت توفير حياة العمل ذات جودة جيدة في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة ، و مع دراسة (et , taranjit al,2013) في توفير جودة حياة العمل عالية بجامعة جامو بالهند .

و لم تتفق مع دراسة (Emadzadeh ,et al) وأظهرت النتائج أن جودة الحياة عمل أقل من المتوسط. ، وأنها لا تتمتع بجودة حياة العمل للمعلمين المدارس الابتدائية في مدينة أصفهان إيران . ودراسة (hamidi , et al,2012) و التي أظهرت النتائج الدراسة أن

الفصل الخامس: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

كانت جودة الحياة العمل بين معلمي المدارس الثانوية الفنية والنظرية في كردستان متوسط و يعزي الباحث اختلاف النتائج بين الدراسات الى اختلاف البيئة التي تمت فيها الدراسة و طبيعة النشاط المستهدف .

2- عرض و تفسير الفرضية الجزئية الثانية: " توجد ممارسة القيادة التحويلية بدرجة عالية من وجهة نظر الاساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة ."

لاختبار صحة الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات إستبيان "القيادة التحويلية", وذلك كما يوضحه الجدول رقم (14).

جدول رقم (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأساتذة لمحور القيادة التحويلية.

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	دلالة القياس
1	التأثير المثالي	2.47	0.42	82.33	عالية
2	الحفز الإلهامي	2.51	0.45	83.66	عالية
3	الاعتبار الفردي	2.51	0.50	83.66	عالية
4	الاستثارة الفكرية	2.42	0.53	80.66	عالية
المؤشر الكلي لمحور القيادة التحويلية		2.49	0.42	83.00	عالية

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

يبين الجدول رقم (14) مايلي : أن المتوسط الحسابي العام للبنود الخاصة الحفز الإلهامي و الاعتبار الفردي احتلا الصدارة من بين متوسطات الأبعاد الأخرى ب: (2.51) و إنحراف معياري (0.45) و (0.50) غلى التوالي مما يدل على أن الرئيس المباشر يمتلك الحفز الإلهامي.

ومن خلال النتائج يرى الباحث أن القيادات بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بالجامعة بسكرة تتمتع بالعنصر الحفز الإلهامي من عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة حيث أن آراء المبحوثين وضحت أن المسئول المباشر يعترف بالأخطاء عند اكتشافها و يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة وهو قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة و يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل و يقدر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس و تتسجم أقواله مع أفعاله و يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع و يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة و يفوض الأساتذة معه بتحقيق الأهداف المرجوة ويعمل على دعم روح الفريق الواحد و يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية ويعبر عن تقديره للأساتذة عند أدائهم الجيد للعمل وهذا ما يؤثر إيجاباً عليهم ،وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العازمي ، 2006) حيث بينت أن القيادات الأمنية في وزارة الداخلية السعودية تتمتع بالعنصر الثاني من عناصر القيادة التحويلية وهو " الحفز الإلهامي " بدرجة كبيرة وقد تبين ذلك بعد حساب العبارات التي تخص عنصر الحفز الإلهامي.

اما عن بعد الاعتبار الفردي الذي جاء في الصدارة أيضا بمتوسط حسابي (2.51) و الوزن النسبي (83.66) ،مما يدل على أن الرئيس المباشر يراعي الاعتبار الفردي للمرؤوسين. ومن خلال النتائج يرى الباحث أن القيادات بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بالجامعة بسكرة تتمتع بالعنصر الاعتبار الفردي من عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة حيث أن آراء المبحوثين وضحت أن المسئول المباشر يحرص على الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين و يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين و يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها و يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره و يستمع جيداً لمن يتحدث إليه و يركز على التعليم الذاتي المستمر و يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين و يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير وذلك بدرجة كبيرة مما يشعر المرؤوسين بإهتمام المسئول به ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (

خلف ، (2010) حيث بينت ان الرؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة تتمتع بالعنصر الاعتبار الفردي .

وجاء في المرتبة الثالثة بُعد التأثير المثالي بمتوسط (2.42) و إنحراف معياري (0.53). مما يدل على أن الرئيس المباشر له تأثير ايجابي على موظفيه ، ومن خلال النتائج يرى الباحث أن القيادات بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بالجامعة بسكرة تتمتع بالعنصر التأثير المثالي من عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة حيث أن آراء المبحوثين وضحت أن المسئول المباشر يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به و يمتلك رؤية واضحة للمستقبل و يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه و يتمتع بثقة ذاتية عالية و يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به و يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية وصاحب قيم وقناعات واضحة وقوية وهو حازم في اتخاذ القرارات وذلك بدرجة كبيرة مما يؤثر إيجابا على الأساتذة ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خلف ، 2010) حيث بينت ان الرؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة تتمتع بالعنصر التأثير المثالي.

وبليه بُعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.53) و إنحراف معياري (0.53). مما يدل على أن الرئيس المباشر يعمل على استثارة مرؤوسيه فكريا ، ومن خلال النتائج يرى الباحث أن القيادات بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بالجامعة بسكرة تتمتع بالعنصر الاستثارة الفكرية من عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة حيث أن آراء المبحوثين وضحت أن المسئول المباشر يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات و يزيد من التفاؤل بالمستقبل و يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد و يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير و يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل و يحس بمشاعر الأساتذة معه ويوسع أفقهم ما يجعله يستثير فيهم جهود كي يكونوا مبدعين مبتكرين ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العازمي ، 2006) حيث بينت أن القيادات

الأمنية في وزارة الداخلية السعودية تتمتع بالعنصر الرابع من عناصر القيادة التحويلية وهو " الاستثارة الفكرية بدرجة كبيرة .

وبناء على ما تقدم يتضح أن القيادة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة تمتع بجميع عناصر القيادة التحويلية و بدرجة عالية وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة (2.49) و الأهمية النسبية ب (83.00%).و يعزي الباحث هذه النتائج الى كون القيادات تبحث و ننطلق على آخر المستجدات والتطورات التي تساعد في تطوير أدائهم الإداري والفني والتزامهم بأساليب تقنية حديثة فاعلة حيث أن نمط القيادة التحويلية يعتبر من الأنماط القيادية الحديثة الفاعلة والتي لها دور كبير في تطوير الجامعة وتطوير أداء العاملين و الأساتذة فيها .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الهالي ، 2001)والتي بينت أن العمداء ينظرون إلى أنفسهم على أساس أنهم تحويليون حيث أن درجة المتوسط تشير إلى أنهم يستخدمون سمات القيادة التحويلية.ومع دراسة (العازمي ، 2006) حيث بينت أن القيادات الأمنية في وزارة الداخلية السعودية تتمتع بعناصر القيادة التحويلية و بدرجة كبيرة .و دراسة (محمد كريم ، 2010) حيث بينت ان الرؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية غزة تتمتع بسمات القيادة التحويلية بدرجة عالية .

تختلف هذه النتيجة مع دراسة(العامري ، 2001 م)والتي بينت أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدني في كل خصائص القيادة التحويلية و مع دراسة(الغامدي ، 2000) والتي بينت أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ، و كذلك تختلف مع دراسة(عيسى،2008) والتي بينت أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.

3- عرض و تفسير الفرضية الجزئية الثالث : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة (0.05) بين ظروف بيئة العمل المعنوية و القيادة التحويلية لدى

الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر .بسكرة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون

(ر)، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في

الجدول رقم (15).

المتغير	الوسيلة الإحصائية	القيادة التحويلية	عند مستوى الدلالة
ظروف بيئة العمل المعنوية	معامل الارتباط	0.345	دالة عند 0.05
	القيمة الاحتمالية	0.002	
	حجم العينة	65	

المصدر: إعداد الطالب إستانادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

والنتائج و قيم معامل الارتباط (0.345) مبينة في جدول رقم(15) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي(0.002) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين ظروف بيئة العمل المعنوية والقيادة التحويلية بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة ، وهذا تأثر المرؤوسين إيجاباً بتوافر القيادة التحويلية لدى رؤسائهم في العمل مما يوفر ظروف بيئة عمل المعنوية ملائمة ، حيث كلما كانت ممارسة القيادة التحويلية كانت هناك ظروف بيئة العمل المعنوية أكثر مواءمة و العكس صحيح . وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين ظروف بيئة العمل المعنوية و القيادة التحويلية ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يسهم بدرجة كبيرة في لتحقيق مناخ تنظيمي

الفصل الخامس: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

يتسم بعلاقات تحكمها الثقة المتبادلة والاحترام والصدقة والحرية يؤثر تأثيراً إيجابياً على مستوى شعورهم بالرضا.

4- عرض و تفسير الفرضية الجزئية الرابع : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين خصائص الوظيفة و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر .بسكرة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر)، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (16).

المتغير	الوسيلة الإحصائية	القيادة التحويلية	عند مستوى الدلالة
خصائص الوظيفة	معامل الارتباط	0.086	غير دالة عند 0.05
	القيمة الاحتمالية	0.247	
	حجم العينة	65	

المصدر: إعداد الطالب إستانادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

والنتائج و قيم معامل الارتباط (0.086) مبينة في جدول رقم(16) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي(0.247) وهي أكبر من 0.05 ، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين خصائص الوظيفة والقيادة التحويلية بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة .، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة طردية بين خصائص الوظيفة و القيادة التحويلية ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي لا يساهم بدرجة كبيرة في خصائص العمل بما تحتوي عليه من تنوع واستقلالية ، وتنوع المهام و ثرائها و لا

الفصل الخامس: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

يساهم في تحليل وتوصيف الوظائف بشكل دوري يواكب مستجدات وتحديات وتكنولوجيا العمل.

5- عرض و تفسير الفرضية الجزئية الخامسة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة (0.05) بين الأجور والمكافآت و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر .بسكرة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر)، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (17).

المتغير	الوسيلة الإحصائية	القيادة التحويلية	عند مستوى الدلالة
الأجور والمكافآت	معامل الارتباط	0.151	غير دالة عند 0.05
	القيمة الاحتمالية	0.115	
	حجم العينة	65	

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

والنتائج و قيم معامل الارتباط (0.151) مبينة في جدول رقم(17) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي(0.115) وهي أكبر من 0.05 ، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الأجور والمكافآت والقيادة التحويلية بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة ، وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة طردية بين الأجور والمكافآت و القيادة التحويلية ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي لا يراعي بدرجة كبيرة أجور ومكافآت الأساتذة ودراستها بشكل تحليلي وموضوعي بما يسهم في دعم كفاءتهم و

الفصل الخامس: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

فاعليتهم.و أن الأجور والمكافآت تأخذ مكاناً بارزاً في التأثير على الأساتذة في عمله خاصة ، وهذا يلزم المسؤولين السعي لتنشيط أثر المكافآت والحوافز وتحري الموضوعية في تقديرها.

6- عرض و تفسير الفرضية الجزئية السادسة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جماعة العمل و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر .بسكرة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر)، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (18).

المتغير	الوسيلة الإحصائية	القيادة التحويلية	عند مستوى الدلالة
جماعة العمل	معامل الارتباط	0.437	دالة عند 0.05
	القيمة الاحتمالية	0.000	
	حجم العينة	65	

المصدر: إعداد الطالب إستانادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

والنتائج و قيم معامل الارتباط (0.437) مبينة في جدول رقم(18) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي(0.000) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جماعة العمل والقيادة التحويلية بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة ، وهذا تأثر المرؤوسين إيجاباً بتوافر القيادة التحويلية لدى رؤسائهم في العمل مما يؤدي الى تماسك جماعة العمل ، حيث كلما كانت ممارسة القيادة التحويلية كانت هناك أكثر تماسك الجماعة العمل و العكس صحيح . وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين جماعة العمل و القيادة

الفصل الخامس: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

التحويلية ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يسهم بدرجة كبيرة في تزايد شعور الأفراد بأهميتهم داخل فريق العمل، وتكامل خبرات جماعة العمل ، وفهم كل فرد لدوره وتعبيره عن رأيه ومشاعره ، وهذا ما يتميز به العمل بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر .بسكرة

7- عرض و تفسير الفرضية الجزئية السابعة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة (0.05) بين أسلوب الرئيس في الإشراف و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر .بسكرة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر)، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (19).

المتغير	الوسيلة الإحصائية	القيادة التحويلية	عند مستوى الدلالة
أسلوب الرئيس في الإشراف	معامل الارتباط	0.716	دالة عند 0.05
	القيمة الاحتمالية	0.000	
	حجم العينة	65	

المصدر: إعداد الطالب إستنادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

والنتائج و قيم معامل الارتباط (0.716) مبيّنة في جدول رقم (19) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أسلوب الرئيس في الإشراف والقيادة التحويلية بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر .بسكرة ، وهذا تأثر المرؤوسين إيجاباً بتوافر القيادة التحويلية لدى رؤسائهم في العمل مما يؤدي الى

الفصل الخامس: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

أسلوب الرئيس في الإشراف أكثر ملائمة و مناسب ، حيث كلما كانت ممارسة القيادة التحويلية كانت هناك أسلوب الرئيس في الإشراف ملائم و العكس صحيح . وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين أسلوب الرئيس في الإشراف و القيادة التحويلية ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يسهم بدرجة كبيرة في قدرة الرئيس في السماح لمروؤسيه بالتدريب الذاتي والتحفيز ووضع الأهداف ذاتياً. و بأسلوب الرئيس المشجع لهم على المشاركة ، وتوفيره للمعلومات التي تمكنهم من الأداء الفعال وشعور الأفراد العدالة والإنصاف بالإضافة إلى اهتمام الرئيس بعمليات التحفيز والتحميس. ، وهذا ما يتميز به العمل بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

8- عرض و تفسير الفرضية الجزئية الثامنة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المشاركة في القرارات و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر .بسكرة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر)، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (20).

المتغير	الوسيلة الإحصائية	القيادة التحويلية	عند مستوى الدلالة
المشاركة في القرارات	معامل الارتباط	0.490	دالة عند 0.05
	القيمة الاحتمالية	0.000	
	حجم العينة	65	

المصدر: إعداد الطالب إستانادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

والنتائج و قيم معامل الارتباط (0.490) مبيّنة في جدول رقم(20) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي(0.000) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المشاركة في القرارات والقيادة التحويلية بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة ، وهذا تأثر المرؤوسين إيجاباً بتوافر القيادة التحويلية لدى رؤسائهم في العمل مما يؤدي الى المشاركة في القرارات في اتخاذ القرارات ، حيث كلما كانت ممارسة القيادة التحويلية كانت هناك المشاركة في القرارات و العكس صحيح . وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين المشاركة في القرارات و القيادة التحويلية ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يسهم بدرجة كبيرة في فرصة الأساتذة للتأثير على القرارات، والمشاركة بالآرائهم، والحصول على المعلومات التي تمكنها من تحقيق الأهداف والإنجازتهم. وهذا ما يتميز به العمل بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

9- عرض و تفسير الفرضية العامة : " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جودة حياة العمل و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (ر)، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج التالية كما هي موضحة في الجدول رقم (21).

الفصل الخامس: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

المتغير	الوسيلة الإحصائية	القيادة التحويلية	عند مستوى الدلالة
جودة حياة العمل	معامل الارتباط	0.596	دالة عند 0.05
	القيمة الاحتمالية	0.000	
	حجم العينة	65	

المصدر: إعداد الطالب إستانادا على مخرجات spss النسخة رقم 16 عن شركة IBM

والنتائج و قيم معامل الارتباط (0.596) مبينة في جدول رقم(21) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي(0.000) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جودة حياة العمل والقيادة التحويلية بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة ، وهذا تأثر المرؤوسين إيجاباً بتوافر القيادة التحويلية لدى رؤسائهم في العمل مما يؤدي الى توفير درجة عالية من مستوى جودة حياة العمل ، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين جودة حياة العمل و القيادة التحويلية حيث كلما كانت ممارسة القيادة التحويلية كانت هناك ارتفاع لمستوى جودة حياة العمل و العكس صحيح .

و بذلك يثبت انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جودة حياة العمل و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي يسهم بدرجة كبيرة في توفير جودة حياة العمل بدرجة العالية من خلال أسلوب الرئيس الأشراف المشجع ، والمشاركة بالآرائهم، والحصول على المعلومات التي تمكنها من تحقيق الأهداف والإنتاجية. و أكثر تماسك للجماعة العمل ، وتحقيق مناخ تنظيمي يتسم بعلاقات تحكمها

الثقة المتبادلة والاحترام والصدقة و ظروف بيئة العمل الملائمة ، وهي أهم عوامل جودة الحياة وهذا ما يتميز به العمل بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ويتفق هذا بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسات (Cohen & Ledford, 1997) عن تأثير القيادة والإدارة الذاتية لفرق العمل تأثيراً إيجابياً على جودة حياة العمل ، وتبدوا أهمية ذلك من خلال قدرة الرئيس في السماح لمؤوسيه بالتدريب الذاتي والتحفيز ووضع الأهداف ذاتياً. و مع مع دراسة (العمرى ، 2004) والتي بينت أن هناك علاقة قوية وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام. ومع دراسة Chao (et al. 2005) درس الباحثون العلاقة بين السلوك القيادي ينظر لمدير المدرسة وجودة حياة العمل في المدارس الثانوية المهنية الصناعية في تايوان و أظهرت على أقوى علاقة بين السلوك القيادي لأداء مهام محددة و جودة حياة العمل .

10- النتائج و التوصيات :

10-1- النتائج :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن بيانها على النحو التالي :

1- ثبوت صحة الفرضية العامة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جودة حياة العمل و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة. مما يشير إلى أن العلاقة طردية بين العوامل الخاصة بجودة حياة العمل و القيادة التحويلية .

2- ثبوت صحة الفرضية الجزئية الأولى : توجد مستوى جودة حياة العمل عالية من وجهة نظر الأساتذة السائد بكلية علوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في : ظروف بيئة العمل المعنوية ، خصائص الوظيفة ، الأجور والمكافآت ، جماعة العمل ، أسلوب الرئيس في الإشراف ، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

3- ثبوت صحة الفرضية الجزئية الثانية: توجد ممارسة القيادة التحويلية بدرجة عالية من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة، مما يعني تمتع القيادة بكلية بجميع عناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الاعتبار الفردي ، الحفز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية) بدرجة عالية من وجهة نظر الأساتذة .

4- ثبوت صحة الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين ظروف العمل المعنوية و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة،

5-عدم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الرابعة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين خصائص الوظيفة والقيادة التحويلية و لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة،

خلصت الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين خصائص الوظيفة والقيادة التحويلية و لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة،

الفصل الخامس: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

6- عدم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الخامسة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الأجور و المكافأة و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة,

خلصت الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الأجور و المكافأة و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة,

7- ثبوت صحة الفرضية الجزئية السابعة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين جماعة العمل والقيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة,

8- ثبوت صحة الفرضية الجزئية الثامنة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أسلوب الرئيس في الإشراف و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة جامعة محمد خيضر بسكرة,

9- ثبوت صحة الفرضية الجزئية الثامنة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المشاركة في القرارات و القيادة التحويلية لدى الأساتذة بكلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة محمد خيضر بسكرة,

10-2- التوصيات:

إستنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة خرجت بالتوصيات التالية :

- 1- ضرورة اهتمام الجامعات بموضوع جودة حياة العمل بحيث يتم إعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه داخلها لتأهيل الأساتذة ورفع مستوى كفاءتهم علميا وعمليا .

الفصل الخامس: عرض و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

- 2- أن تقوم الجهات المسؤولة العليا بالجامعة بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات بالجامعة لسمات وخصائص القيادة التحويلية و اهتمام القيادات بخصائص الوظيفة و الأجور و لأنهم من أهم عوامل رفع من مستوى جودة حياة العمل .
- 3- الاهتمام بالكوادر بالجامعة المؤهلة والمدرية ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية.
- 4- بما أن البعد الخاص بالأجور و المكافآت جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة بأبعاد جودة حياة العمل الأخرى موضوع الدراسة يتوجب على إدارة الكلية إعادة النظر في نظام الأجور و المكافآت بما يسمح الأساتذة بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر ويسهم في توفير ورفع من مستوى جودة حياة العمل.
- 5- عقد دورات متخصصة لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة وقيادة المنظمات في ظل التطورات التقنية المتلاحقة.
- 6- ضرورة القيام بدراسات أخرى في موضوع جودة حياة العمل و القيادة التحويلية داخل البيئات العربية، وبتناول أبعاد جديدة وبالاطلاع وبشكل واسع ومستمر على واقع جودة حياة العمل و ممارسة القيادة التحويلية داخل المؤسسات، وذلك لأهمية الموضوع من الناحية الإدارية والعلمية، ولندرة الدراسات في هذا الموضوع وربطه بمتغيرات أخرى.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نرى أن قيادات التي تتمتع بخصائص و سمات القيادة التحويلية تعمل على توفير بيئة عمل أكثر جودة وتشجيع مرؤوسيههم على المشاركة في صياغة الخطط والأهداف ، وصنع واتخاذ القرارات وتوفير المعلومات المطلوبة مع السماح لهم بالخلق والإبداع وتحفيزهم ، وأظهرت أهمية تأثيرها على عوامل جودة حياة العمل ورفع مستواها.

خاتمة

الدراسة الحالية هي إضافة إلى البحوث العلمية التي تجدد الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل (Quality of life) و في السنوات الأخيرة الماضية، وبمطلع الألفية الثالثة على وجه التحديد، من قبل ، الباحثين الأكاديميين والمهتمين الممارسين في منظمات ، وذلك بوصفهم إليه بأنه أهم مصادر الرضا للعاملين، والعنصر المميز لبيئة عمل منظمة ما عن غيرها .وهنا، قد برزت الاضطلاع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لتحسين جودة حياة العمل للعاملين في تلك المنظمات، والسعي من قبلها لتطبيق كل النشاطات الخاصة بها، لغرض إشباع حاجاتهم ورغباتهم في بيئة العمل .ويتمثل نجاح منظمات المعاصرة بقدرتها على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها في آن واحد .ولذلك أصبحت الإدارة المعاصرة مؤمنة كل الإيمان بان نجاح المنظمة سيكون مرهونا بتحقيق رسالتها المجتمعية من خلال سعيها الحثيث لتطبيق برامج تطوير جودة حياة العمل فيها.

ويؤكد رواد الفكر الإداري المعاصرين على إن التحديات الكثيرة التي تواجه منظمات قد تفرض عليها زيادة وتفعيل امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية التي تساعد على البحث والتقصي عن تقنيات تساعد أدارتها في تجاوز معيقات العمل ومسببات الفشل إذا وجدت أن واحدة منها ناتجة عن سوء إعداد برامج ثابتة جودة حياة العمل وتطبيقها بشكل سليم، فيفترض بها هنا، أن تسعى لإدامة الموارد البشرية والسعي لدعم جهودها بكونها المحرك الرئيسي للموارد الأخرى والأساس الجوهري لبقائها في عالم الأعمال وسر نموها ونجاحها في الحاضر والمستقبل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. القرآن الكريم

II. الكتب

1. ابن منظور، أبي الفضل، جمال الدين : 2005 ، لسان العرب، دار صادر، بيروت.

2. أحمد عرفة و سمية شلبي: 1999 ، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية. الدار الجامعية، مصر.

3. أحمد ماهر مصطفى : (1999) ، "أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية" ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية ، العدد الأول ، المجلد السادس والثلاثون.

4. حسن، ماهر محمد صالح :2004 ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، إربد.

5. خالد عبد الرحيم، مطر الهيبي: 2005 ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر.

6. السالم ، مؤيد سعيد: 2009 ، ادارة الموارد لبشرية ، مدخل استراتيجي متكامل، دار الأثرء للنشر والتوزيع ، الأردن.

7. سيد محمد جاد الرب: 2003 ، إدارة الموارد البشرية ، غير مبين الناشر ، الإسماعيلية.

8. شاويس ، مصطفى نجيب:2005 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.

9. صلاح الشنواني: 1999، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.

10. صونيا محمد بكري: 2002 ، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر.

11. عباس ، سهيلة : 2004 ، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الابداع المتميز . دار وائل للنشر والتوزيع .عمان .الأردن .
12. عبد القادر محمود رضوان : 1990، محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي . د و م ج . الجزائر .
13. العساف، أحمد بن عبد المحسن : 2002، مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض .
14. العنزي ، سعد علي و صالح ، احمد علي : 2009، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
15. عياصرة علي و الفاضل محمد : 2006، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
16. غريب ، محمد سيد احمد : البحث الاجتماعي . دار المعرفة الجامعية . الاسكندرية ، بدون تاريخ .
17. القحطاني ، سالم : 2001 ، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض .
18. محمد قاسم القريوتي: 2003 ، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة. عمان .
19. محمد، بن دليم القحطاني: 2005، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض .
20. المخلافي ، محمد سرحان خالد : 2007 ، القيادة الفاعلية و إدارة التغيير، دار الفلاح ، الكويت .

21. المغربي ، عبد الحميد عبدالفتاح : 2007 ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية

الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، كلية التجارة ، المنصورة.

22. المغربي ، كامل : 2009 السلوك التنظيمي ، الأهلية للنشر، عمان.

23. هشام الطالب : 2006 ، دليل التدريب القيادي ، دار العربية للعلوم ، الطبعة الثالثة .

عملن.

24. الهواري، سيد : 1996 ، ما بعد المدير الفعال ؟ القائد التحويلي .مكتبة عين شمس .

القاهرة.

25. الهواري، سيد : 1996 ، ملاح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة

التحويلية .الطبعة الثانية .مكتبة عين شمس .القاهرة.

26. يوسف حجيم الطائي ، محمد عاصي العجيلي ، ليث علي الحكيم : 2009 ، نظم

إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوني العلمية للنشر و

التوزيع ، الأردن عمان.

III. الرسائل العلمية

1. أسامة زياد يوسف البليبي : 2012 ، بعنوان " جودة الحياة الوظيفية و أثرها على

الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، مذكرة لنيل

شهادة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة جامعة الإسلامية غزة.

2. جلال عبد الله محمد : 2010 ، " اثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في

الأداء الوظيفي " ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة ، في قسم إدارة الأعمال

جامعة السليمانية.

3. جمعان بن خلف جمعان الغامدي : 2011، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة ام القرى ، المملكة السعودية .
4. حسن ، سمارة : 2007 ، اثر اختلاف الأنماط القيادية على درجة التمكين العاملين بالتطبيق على الشركات التامين في قطاع العام و الخاص ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة .جامعة القاهرة .مصر.
5. حمد بن قبلان ال فطيع :2013، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة قسم العلوم الإدارية.جامعة نايف. الرياض.
6. سناء محمد عيسى عيسى: 2008، بعنوان " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة" مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة ، في قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة جامعة الإسلامية غزة.
7. العازمي، محمد بزيغ، :2006. القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين في ديوان وزارة الداخلية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في جامعة نايف العربية، الرياض.
8. عبد الحكيم رضوان سعيد حافظ ، أحمد محمد أحمد برقان : 2002 "الرضا عن جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية" ، بحث منشور بمؤتمر جودة التعليم في المدرسة المصرية ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، في الفترة من 28 - 29 أبريل 2002، الجزء الأول.
9. العمري، مشهور بن ناصر :2004. العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

10. الغامدي، سعيد بن محمد : 2001 ، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها، رسالة دكتوراه غير منشورة في جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
11. محمد كريم حسني سعيد خلف : 2010 ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الموارد البشرية في قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة جامعة الإسلامية غزة.
12. مريم شيخي : 2014 ، طبيعة العمل و علاقتها بجودة الحياة دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة تخصص الانتقاء و توجيه ، شعبة علم النفس ، جامعة تلمسان .

III. الدوريات والمجلات العلمية

1. ابو يوسف العنزي : 2011 ، الأدارة في الاسلام ، منتدى كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
2. آل خليفة والربيعان، فاطمة، عصام : (2000) ، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت ،المجلة العربية للعلوم الإدارية - إدارة أعمال،العدد الأول،المجلد السابع ،مجلس النشر العلمي.
3. إياد حماد : 2011 ، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 27 العدد الرابع .
4. العنزي، سعد. سما سعد، خير الله الفضل: 2007، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . المجلد 13.العدد 45.بغداد.

5. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح: 2004. جودة حياة العمل وأثرها في تنمية

الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، العدد الثاني

، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر .

ثانياً: المراجع الأجنبية :

1. Chao, C. Y., Huang, Y. L., & Lin, C. W. (2005). **The Relationship between Leadership Behaviour of a Principal and Quality of Work Life of Teachers** in an Industrial Vocational High School in Taiwan
2. Cohen, S. G., Chang, L. & Ledford, G. E., Jr, (1997) "**A Hierarchical Construct of self- Management Leadership it s Relationships to Quality of Work Life and Perceived work Group Effectiveness**", **Personnel Psychology**, Vol.50, No.2.
3. Conger, M. (2002): **leadership**: learning to share the vision, organizational dynamics, winter Vol.19.issue3.
4. Ebrahimzadeh F , Bhramzadh H , Masoumeh H , :2014 , **A study of the relationship between quality of work life and performance effectiveness of high school teachers' in Shirvan, Iran, Vol. 4, No. 1, January 2014**
5. Gurr. D. (1996): **On conceptualizing school leadership :tim to abandon transformation leadership**: leading and managing .2. (3).221-239.
6. Hamidi F and Bahram M:2012. **Teachers' quality of work life in secondary schools**. International Journal of Vocational and Technical Education Vol. 4(1), pp. 1-5, January 2012
7. Hughes. M. & Zachariah, S.(2001): **An investigation into the relationship between effective Administative leadership styles and use of technology**. International Electronic Journal for leadership for leadership in learning Vol. 5. No. 5.
8. Leithwood, K. and Others(1992): **Transformational Leadership and School**
9. Raduan C, LooSee B, Jegak U, Khairuddin I: 2006 , **An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and Career-Related Variables ,Malaya, Malaysia** , American Journal of Applied Sciences 3 (12): 2151-2159, , ISSN 1546-9239

Restructuring. Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C.

10. **Taranjit Rao***, **R.S. Arora****, **A. K. Vashisht : 2013.**
Quality of Work Life: A Study on Jammu University Teachers, *Journal of Strategic Human Resource Management*, Volume 2 Issue 1 February 2013. *India*.

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	مكان العمل
01	د. رابحي اسماعيل	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	د. نبيل حليلو	أستاذ محاضر - أ -	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	أ. مرابطي عادل	أستاذ مساعد - أ -	جامعة محمد خيضر بسكرة
04	أ. بن خليفة محمد	أستاذ مساعد - أ -	جامعة محمد خيضر بسكرة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

السنة الجامعية: 2014-2015

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

الطالب: عمار حشوف/ سنة ثانية ماستر

قسم العلوم الاجتماعية

المشرف: د. جوادي يوسف .

شعبة علم النفس

استمارة تحكيم

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة:

بعد التحية الطيبة و السلام..

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، تحت عنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة حياة العمل" دراسة ميدانية ب.جامعة محمد خيضر نتقدم إلى سيادتكم الموقرة باستبيان، يتضمن جزئيين يقيسا متغيري الدراسة: القيادة التحويلية، وجودة حياة العمل والمتكون من (70) فقرة في مجمله كالتالي:

1- جودة حياة العمل: و يتضمن (36) فقرة.

2- القيادة التحويلية: و يتضمن (34) فقرة.

و عليه نرجو منكم تقويم هذه الأداة و تعديلها إن تطلب الأمر ذلك. و يتمثل المطلوب فيما يلي:

- وضوح التعليمات.

- كفاية الفقرات.

- انتماء الفقرات للمحاور المحددة. - سلامة الصياغة اللغوية للفقرات.

- إقتراح فقرات ملائمة للدراسة.

بيانات الأستاذ المحكم:

الجامعة: محمد خيضر بسكرة .

إسم ولقب الأستاذ: .

الدرجة العلمية.

القسم: العلوم الاجتماعية .

التخصص: علم النفس .

1- التعليمات:

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة:

يتكون هذا الاستبيان من عدد من العبارات و المطلوب أن تقرأ كل عبارة بدقة تامة و أن تجيب عنها، و لكل عبارة ثلاث إجابات (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، و عليك وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

المطلوب أن تكون إجابتك معبرة عما تشعر به، أو تقوم به من استجابات.

توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تنطبق عليك.

أجب عن كل العبارات، و لا تترك عبارة بدون إجابة عليها.

مع التأكيد أن كل العبارات التي ستدلون بها لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

ماذا تفتتح؟	غير واضحة	واضحة	التعليمات

2- البدائل:

ستكون البدائل بمقياس "ليكرت" الثلاثي على النحو التالي:

- موافق (3) - محايد (2) - غير موافق (1)

ماذا تفتتح؟	غير مناسب	مناسب	عدد البدائل

التساؤل العام كالتالي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية وجودة حياة

العمل لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

ويتفرع عليه أسئلة فرعية وهي :

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين ظروف العمل المعنوية و

القيادة التحويلية لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين خصائص الوظيفة والقيادة

التحويلية و لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الأجور و المكافأة و القيادة

التحويلية لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين جماعة العمل والقيادة

التحويلية لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أسلوب الرئيس في الإشراف و

القيادة التحويلية لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المشاركة في القرارات و

القيادة التحويلية لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

الفرضيات كانت كالتالي:

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين القيادة التحويلية

و جودة حياة العمل لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين ظروف العمل المعنوية و القيادة

التحويلية لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين خصائص الوظيفة والقيادة

التحويلية و لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين الأجور و المكافأة و القيادة

التحويلية لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين جماعة العمل والقيادة التحويلية

لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين أسلوب الرئيس في الإشراف و

القيادة التحويلية لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المشاركة في القرارات و القيادة

التحويلية لدى الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة.

المحور الأول :

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على مدى معاشتكم لحياة وظيفية جيدة،

الرجا من سيادتكم وضع علامة (X) تحت درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية

كما تعيشها في إدارتك ، والقسم الذي تمارس به عملك :

محور: جودة حياة العمل

الأبعاد	الرقم	العبارات	تقيس	لا تقيس
أولاً : ظروف العمل المعنوية العمل	1	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه .		
	2	أتمتع بحرية العمل في وظيفتي .		
	3	توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل .		
	4	أشعر باحترام الآخرين لي في منظمتي .		
	5	أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي.		
	6	أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المنظمة.		
ثانياً : خصائص الوظيفة	1	تتميز مهام عملي وأبعاد وظيفتي بالأهمية.		
	2	أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به .		
	3	أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي .		
	4	لدى حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.		
	5	حجم العمل في وظيفتي مناسب .		
	6	تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة .		
ثالثاً : الأجور والمكافآت	1	أنا سعيد تماماً بما أحصل عليه من دخل من عملي.		
	2	يعتمد أجرى على مقدار إنجازي في العمل.		
	3	أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في منظمتي .		
	4	أجرى عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.		
	5	أجرى عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي.		
	6	أدائي الفردي يحدد مقدار أجرى ومكافأتي .		
رابعاً : جماعة العمل	1	أشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي .		
	2	يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية .		
	3	لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل .		
	4	يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.		
	5	يشترك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم.		
	6	لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة.		
خامساً : أسلوب الرئيس في الإشراف	1	يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.		
	2	يملك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.		
	3	يعطي رئيسي معلومات كاملة لمروسيه .		
	4	يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف .		

		يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز .	5	
		ت	6	
		لدى الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.	1	سادسا : المشاركة في القرارات
		أستطيع أن أشارك برأي في حل مشكلات عملي.	2	
		أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي .	3	
		أحصل على معلومات مناسبة عن انجازى في عملي.	4	
		استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل .	5	
		لدى قدر مناسب من الحرية في أداء عملي .	6	

المحور الثاني:

خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة :
إلى أي مدى تتوافر الخصائص والسمات التالية في رئيسك المباشر...؟
برجاء وضع علامة (X) . أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية

محور : القيادة التحويلية

الأبعاد	الرقم	العبارات	تقيس	لا تقيس
أولاً: الجاذبية(التأثير المثالي)	1	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.		
	2	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.		
	3	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.		
	4	يتمتع بثقة ذاتية عالية.		
	5	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به		
	6	يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية.		
	7	صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية		
	8	حازم في اتخاذ القرارات		
ثانياً: الحفز الإلهامي	1	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.		
	2	يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة		
	3	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.		
	4	يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.		
	5	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.		

		6	تنسجم أقواله مع أفعاله.	
		7	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	
		8	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة	
		9	يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.	
		10	يعمل على دعم روح الفريق الواحد	
		11	يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة.	
		12	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.	
		1	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.	
		2	يأري الفروق الفردية بين المرؤوسين	
		3	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها	
		4	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	
		5	يستمع جيداً لمن يتحدث إليه.	
		6	يركز على التعليم الذاتي المستمر.	
		7	يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.	
		8	يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	
		1	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات	
		2	يزيد من التفاؤل بالمستقبل.	
		3	يستثير في مرؤوسيه الإبداع والتجديد	
		4	يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	
		5	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	
		6	يحس بمشاعر العاملين معه.	

ثالثاً: الاعتبار
الفردى

رابعاً: الاستشارة
الفكرية

ملاحظات واقتراحات :-

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

السنة الجامعية: 2014-2015

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

الطالب: عمار حشوف/ سنة ثانية ماستر

قسم العلوم الاجتماعية

المشرف: د. جوادي يوسف .

شعبة علم النفس

استمارة خاصة بموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة حياة العمل

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة:

بعد التحية الطيبة و السلام..

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، تحت عنوان:

"القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة حياة العمل" دراسة ميدانية بـ.جامعة محمد خيضر نتقدم إلى سيادتكم الموقرة

بإستبيان، يتكون هذا الاستبيان من عدد من العبارات و المطلوب أن تقرأ كل عبارة بدقة تامة و أن تحيب عنها، و لكل

عبارة ثلاث إجابات (موافق)، (محايد)، (غير موافق)،

المطلوب أن تكون إجابتك معبرة عما تشعر به، أو تقوم به من استجابات.

أجب عن كل العبارات، و لا تترك عبارة بدون إجابة عليها.

مع التأكيد أن كل العبارات التي ستدلون بها لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

الرجا من سيادتكم وضع الدرجة المناسبة أمام كل منها حسب درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها ، كما يلي :

موافق = 3 ، محايد = 2 ، غير موافق = 1

المحور الأول :

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على مدى معاشتكم لحياة وظيفية جيدة،
برجاء وضع علامة (X) . أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية

محور: جودة حياة العمل

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
أولاً : ظروف العمل المعنوية العمل	1	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه .			
	2	أتمتع بحرية العمل في وظيفتي .			
	3	توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل .			
	4	أشعر باحترام الآخرين لي في منظمتي .			
	5	أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي.			
	6	أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المنظمة.			
ثانياً : خصائص الوظيفة	1	تتميز مهام عملي وأبعاد وظيفتي بالأهمية.			
	2	أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به .			
	3	أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي .			
	4	لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.			
	5	حجم العمل في وظيفتي مناسب .			
	6	تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة .			
ثالثاً : الأجور والمكافآت	1	أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من دخل من عملي.			
	2	يعتمد أجرى على مقدار إنجازي في العمل.			
	3	أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في منظمتي .			
	4	أجرى عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.			
	5	أجرى عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي.			
	6	أدائي الفردي يحدد مقدار أجرى ومكافآتي .			
رابعا : جماعة العمل	1	أشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي .			
	2	يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية .			
	3	لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل .			
	4	يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.			
	5	يشارك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم.			
	6	لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة.			

			1 يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.	خامسا : أسلوب الرئيس في الإشراف
			2 يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.	
			3 يعطي رئيسي معلومات كاملة لمؤوسيه .	
			4 يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف .	
			5 يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز .	
			6 يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحميس مؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن .	
			1 لدى الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.	سادسا : المشاركة في القرارات
			2 أستطيع أن أشارك برأي في حل مشكلات عملي.	
			3 أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي .	
			4 أحصل على معلومات مناسبة عن انجازي في عملي.	
			5 استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل .	
			6 لدى قدر مناسب من الحرية في أداء عملي .	

المحور الثاني:

خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة :
إلى أي مدى تتوافر الخصائص والسمات التالية في رئيسك المباشر...؟
برجاء وضع علامة (X) . أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الشخصية

محور: القيادة التحويلية

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
أولا: الجاذبية(التأثير المثالي)	1	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.			
	2	يمتلك رؤية واضحة للمستقبل.			
	3	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه.			
	4	يتمتع بثقة ذاتية عالية.			
	5	يتمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة به			
	6	يربأ بنفسه عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية.			
	7	صاحب قيم وقناعات واضحة وقوية			
	8	حازم في اتخاذ القرارات			

			يعترف بالأخطاء عند اكتشافها.	1	ثانياً: الحفز الإلهامي
			يعتبر الأخطاء تجارب عملية مفيدة	2	
			قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	3	
			يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.	4	
			قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	5	
			تنسجم أقواله مع أفعاله.	6	
			يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	7	
			يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة	8	
			يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.	9	
			يعمل على دعم روح الفريق الواحد	10	
			يطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمنظمة.	11	
			يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل.	12	
			يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.	1	ثالثاً: الاعتبار الفردى
			يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين	2	
			يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها	3	
			يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	4	
			يستمتع جيداً لمن يتحدث إليه.	5	
			يركز على التعليم الذاتى المستمر.	6	
			يحرص على تحقيق احتياجات ورغبات الموظفين.	7	
			يؤمن بأهمية مشاركة العاملين فى عملية التغيير.	8	
			يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة فى اتخاذ القرارات	1	رابعاً: الاستثارة الفكرية
			يزيد من التفاؤل بالمستقبل.	2	
			يستثير فى مرؤوسيه الإبداع والتجديد	3	
			يثق فى قدرات مرؤوسيه بشكل كبير.	4	
			يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	5	
			يحس بمشاعر العاملين معه.	6	