مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية

اسم المقال: أثر نمط القيادة الديموقراطي في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية
اسم الكاتب: عاطف محمد مبروك
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9354
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 17:07 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

جامعة الشارقة
UNIVERSITY OF SHARJAH

مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعلوم الإنسانية والاجتماعية



المجلد 21، العدد 2
ذو الحجة 1445هـ / يونيو 2024م

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

يونيو 2024م مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 21 العدد 2
https//:doi.org/10.36394/jhss/21/2/8

أثر نمط القيادة الديموقراطي في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية

عاطف محمد مبروك[1]

تاريخ الاستلام: 19-11-2022 تاريخ القبول: 27-06-2023

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة جودة الحياة الوظيفية ومدى تأثرها بالقيادة الديموقراطية بوزارة العدل، وبحث مدى وجود فروق معنوية لكل من القيادة الديموقراطية وجودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائص العينة والمتمثلة في: النوع، ومدة الخبرة السابقة، والسن، والتخصص. وتم تطبيق الدراسة على عينة عددها 339 خبير بوزارة العدل. وتتبع هذه الدراسة "المنهج الكمي"، وتمثلت الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات في: معامل ألفا كرونباخ، والاحصاء الوصفي، واختبار T-test، وتحليل التباين ANOVA، وتحليل الانحدار المتعدد. وكانت أهم نتائج الدراسة: (1) جاء متوسط التقديرات لمتغيري الدراسة ما بين المتوسط والمرتفع (2) وُجِدَت اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيري الدراسة تبعاً لخصائص العينة باستثناء خاصية النوع، وكذلك بُعدان لجودة الحياة الوظيفية وهما: الأجور والحوافز، والمشاركة في صُنع القرار لم يكن لهما فروق ذات دلالة احصائية وفقاً لتخصص الخبير (3) تأثرت المشاركة في صُنع القرار معنوياً ببُعدٍ واحدٍ للقيادة الديموقراطية المتعلق بالاتجاهات والقيم، كما تأثرت بيئة العمل معنوياً ببُعدين للقيادة الديموقراطية المتعلقين بالاتجاهات والقيم، والأخلاقيات، ولم تتأثر كفاية وعدالة الراتب والحوافز معنوياً بالقيادة الديموقراطية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الأجور والحوافز، وتحسين بيئة عمل الخبراء، بالإضافة إلى إعداد دراسات مستقبلية تتعلق بتشخيص المُمارسات القيادية والإدارية.

الكلمات الدالة: النمط القيادي، بيئة العمل، خبراء وزارة العدل.

(1) كلية العلوم والدراسات الإنسانية برماح - جامعة المجمعة (المجمعة – المملكة العربية السعودية)

a.mabrook@mu.edu.sa

21-2 .indd 181 05/06/2024 11:42 AM

مقدمة الدراسة:

تولى المنظمات عناية للعنصر البشري ليمكنها تحقيق أهدافها عن طريق حسن استخدام مواردها، واستغلال الفرص المتاحة والإمكانات المتوفِّرة لمواجهة المنافسة، كما يوفر القياديون المتميزين الرُّؤىَ لتُمكِّن وتُحفّز وتُشجع للوصول لمستوياتٍ عاليةٍ من الأداء الجماعي والفردي (Ahn & Dornbusch, 2004)، وبيَّن Kenneth (2010) أن القيادة تكمن قوتها في إيصال الصورة المستقبلية للمنظمة والمتواجدة في ذهن القائد بعد إحداث التغيير المرتقب؛ إذ يتجلى ذلك في قدرته على تغيير سلوكيات مرؤوسيه كنتيجة للتأثير وتغيير المعتقدات والقناعات والقيم لدى الجماعة. ويساعد المنظمات في إنجاز أهدافها المنشودة توافر القيادي الذي يتميز بإمكانية التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، وعلى ذلك تبرز أهمية القائد المناسب في تعزيز أداء مجموعة العمل، وزيادة رضا أعضاء المجموعة، والحد من نية ترك العمل (Duemer & Gobillot, 2011).

وظهرت الحاجة للممارسات القيادية في ظل التغيرات العالمية المعاصرة، وهو ما يبين أهمية التوجه صوب المُناخ الجديد لمواكبة حدة المنافسة وتجنب الإخفاق (Sorensen et al, 2005)، حيث توجد علاقة ارتباط طردية بين امتلاك القيادة لسمات وخصائص القائد الناجح، وامتلاك مرؤوسيها لقدرات إبداعية (العازمي، 2006). وتمشياً مع النظريات القيادية التي اهتمت ببحث الأنماط القيادية كنظرية هيرسي وبلانشرد في النضج الوظيفي، والتي كان لها دور فاعل في توضيح الأنماط القيادية، وباعتبار القيادة الديموقراطية من الأنماط الحديثة في القيادة، فضلاً عن وجود ندرة الدراسات في تناول ذلك النمط القيادي، وكذلك قلة الدراسات التي ربطت بين القيادة الديموقراطية وجودة الحياة الوظيفية، مما يجعل من بحث هذه العلاقة جدير بالاهتمام البحثي.

مشكلة الدراسة:

وفقا لما هو مبين بالدراسات السابقة، والتعقيب عليها ،وما انتهت إليه كذلك الدراسة الاستطلاعية فقد ركزت الدراسة الحالية على بحث علاقة تأثير النمط القيادي الديموقراطي في جودة الحياة الوظيفية، وذلك بالتطبيق على بيئة خبراء وزارة العدل التي لم تنل حظاً من الدراسات في المُمارسات القيادية بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة في حدود ما أتيح للباحث من مطالعته دراسات سابقة، كما بينت الدراسة الاستطلاعية تَطلُّع خبراء وزارة العدل بتخصصاتهم المختلفة لصدور قانون جديد خاص بهم يحسن من أوضاعهم الوظيفية والمعيشية، فضلاً عن توجه الكثير منهم للعمل خارج البلاد في السنوات الأخيرة لتحسين الأوضاع المالية بسبب عدم كفاية الأجور والحوافز لمتطلبات المعيشة، خاصة وأن طبيعة عملهم تقتضي عدم ممارستهم لأعمال إضافية بجانب وظيفتهم داخل بلادهم.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 182 05/06/2024 11:42 AM

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي: ما مدى توافر جودة الحياة الوظيفية وتأثرها بالقيادة الديموقراطية لدى خبراء القضاء الفني بمصر؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الديموقراطية ضمن بيئة خبراء وزارة العدل؟
2. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية ضمن بيئة خبراء وزارة العدل؟
3. هل توجد اختلافات جوهرية بين القيادة الديموقراطية، وجودة الحياة الوظيفية لخبراء وزارة العدل وفقاً لخصائص مفردات عينة الدراسة؟
4. ما أثر القيادة الديموقراطية على جودة الحياة الوظيفية لخبراء وزارة العدل؟

أهداف الدراسة:

يتبلور هدف الدراسة الرئيس في معرفة توافر جودة الحياة الوظيفية وتأثرها بالنمط القيادة الديموقراطية لدى خبراء وزارة العدل، ويتفرع منه الأهداف التالية:

1. الوقوف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى خبراء وزارة العدل.
2. التعرف على مستوى القيادة الديموقراطية لدى خبراء وزارة العدل.
3. معرفة مدى وجود فروق جوهرية بين تقديرات خبراء وزارة العدل لمتغيرات القيادة الديموقراطية، وجودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائصهم.
4. الوقوف على مدى تأثير القيادة الديموقراطية على جودة الحياة الوظيفية لدى خبراء وزارة العدل.

فروض الدراسة:

من خلال صياغة مشكلة وتساؤلات الدراسة، فقد تمت صياغة الفروض التالية:

1. من المُتوقع وجود فروق معنوية بين تقديرات القيادة الديموقراطية، وجودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائص خبراء وزارة العدل (النوع/ الخبرات السابقة/ السن/ التخصص).
2. من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديموقراطية على جودة الحياة الوظيفية (كفاية وعدالة الراتب والحوافز/ المشاركة في صُنع القرارات/ بيئة العمل) لدى خبراء وزارة العدل.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 183 05/06/2024 11:42 AM

أهمية الدراسة:

1. تتجلى أهمية الدراسة من الناحية العلمية في تناول علاقة مستوى جودة الحياة الوظيفية وتأثرها بالقيادة الديموقراطية كأحد أهم الأنماط القيادية، إذ أنه يندر تناول تلك المتغيرات مجتمعة في دراسات سابقة، مما يُعد إثراءً للمكتبة العربية في المجال الإداري.

2. تظهر أهمية الدراسة في الناحية التطبيقية من خلال ما يلي:

- يستمد البحث أهميته من خلال التطبيق على قطاع الخبراء الذي يمثل أحد الأذرع الرئيسة للعدالة بمصر والذي يمس حياة المواطنين بشكل مباشر، حيث يخدم المتقاضين من شرائح المجتمع المتعددة، وتتزايد أهمية دور قطاع الخبراء في المجتمع مع تكدس القضايا أمام المحاكم؛ انتظاراً لورود تقارير الخبراء؛ ليتسنى للمحاكم الفصل فيها، حيث يبرز دورها في إعداد التقارير في القضايا التي تحال لها من المحاكم للمساعدة في الفصل في الجوانب الفنية بالمجالات المحاسبية والهندسية والزراعية، والتي يصعب على القُضاة البت فيها دون الاستعانة بأهل الخبرة التخصصية في مجال النزاع المعروض. ولعل الدراسة الحالية تساهم في التوصل لنتائج يمكن تعميمها وتساهم في تطوير بيئة خبراء وزارة العدل.(1)

- وفق نتائج البحث يمكن مساعدة المسؤولين بمصلحة الخبراء على إدراك أكثر المتغيرات تأثيراً على جودة الحياة الوظيفية للخبراء من خلال المتغيرات الفرعية للقيادة الديموقراطية، وبما يساهم في وضع توصيات قابلة للتطبيق تدعم صناعة القرارات لأجل تحسين أوضاع الخبراء الوظيفية والمعيشية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الديموقراطية وأنماط القيادة:

بين آل ياسين (2022) أن نظرية السمات في القيادة ظهرت في الدراسات الأولى للقيادة، ثم تبلور مفهومها أكثر نتيجة تأثيرات المدرسة السلوكية في علمي الإدارة والنفس، حيث اكتسبت هذه النظرية شهرة واسعة في المجالين: الأكاديمي، والتطبيقي، وتركزت أفكارها حول إمكانية تمييز القادة بسمات عن سواهم، ولهذه السمات تأثيرات على السلوك القيادي.0

وعرف Sanders et al. (2003) القائد باعتباره الشخص الذي من خلاله يتم التوجيه والدعم للمرؤوسين لضمان المواءمة مع أهداف المنظمة ومكافأة الأداء الفعال. وعندما يعمل المديرون بالقيادة الديموقراطية فإنهم يضعون نصب أعينهم ثلاثة أبعاد وهي: الوعي، الأخلاق، والإيمان،

(1) مقابلات مع رؤساء مكاتب الخبراء بالإسكندرية

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 184 05/06/2024 11:42 AM

ومن ثم فلا تُعتبر القيادة الديموقراطية مرحلة جديدة، إذ أنها تمثل طريقة مهمة للتخلص من الطرق التقليدية للتفكير لدى القياديين، كما أنها ترتبط بقيام القائد بمواجهة ذاته ومحاولة التغلب عليها، كما أن القيادة الديموقراطية لا تقتصر على ماهية القيادة وكيفيتها، ولكنها تركز على السبب الذي يدفع المرء للتفكير في تولي منصب القيادة، وعلى ذلك فإن القيادة الديموقراطية تبنى على الحكمة والمقدرة على الإلمام بما هو مطلوب وتحقيق الأهداف بشكل مناسب.

وتجدر أُشارة إلى أنه لا يتم تناول القيادة الديموقراطية بالدراسة الحالية باعتبارها بديلاً مطلقاً ووحيداً لباقي أنواع أو أنماط القيادة حيث يحتاج القائد لامتلاك العديد من الأنماط ليمكنه اتباع الأنسب وفقاً للمواقف وطبيعة وسلوكيات المرؤوسين، لكنها تؤكد على الحكمة والقدرة على معرفة ما هو مطلوب وتحقيق الهدف أو الأهداف بشكل ملائم. وبينت درامشية (2021) أن القيادة الديموقراطية تسعى إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات؛ ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية، وبالتالي ستدفعهم إلى تقديم كل ما لديهم من جهد لغرض تنفيذ ما هو مطلوب منهم رسمياً، بل أكثر من ذلك، إلى الاجتهاد والمثابرة والإبداع من أجل ضمان نجاح المنظمة واستمرارها.

ويمكن تعريف القيادة الديموقراطية بأنها أحد أنمط القيادة التي يكتسب خلالها أعضاء الفريق دوراً أكثر تشاركية في صنع القرار، ويمكن أن نطبق هذا النمط من القيادة على أي منظمة سواء كانت خاصة أو حكومية.

جودة الحياة الوظيفية:

أشار Nair (2013) إلى أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life QWL) بدأ تداوله في المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، وازداد تداوله من خلال نقابات العمال، ويُعرِّفها Anukool (2012) باعتبارها مجموعة من الأنشطة تُمارسها الإدارة لتصل بها لرضا الموظفين ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية، ويُعرِّفها Afsar (2014) بأنها توفير ظروف بيئية مناسبة ينتج عنها رضا الموظفين وتشعرهم بالارتياح، بالإضافة الى الاهتمام بتوقعاتهم من وظائفهم وصولا للفعالية والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة. وأشار Rethinam and Ismail (2008) الى أن بيئة العمل هي التي تكون قادرة على الوفاء وتلبية احتياجات العاملين بما يوفر لهم تفاعلاً ايجابياً، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية، وأوضح Saraji and Dargahi (2006) أن جودة الحياة الوظيفية تكون ناتجة من الاهتمام والتركيز على بعض الجوانب سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تجعل بيئة العمل متميزة.

وقد وُجد اختلافاً بين الباحثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث بين Beach (1999) أن لها تسعة أبعاد، وبين Pothigaimalai et al. (2014) أن لها ثمانية أبعاد، في حين أوضح Easton et al. (2012) أبعادها بواقع ستة أبعاد، واختار كل من: الدليمي (2016)، وأمين

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 185 05/06/2024 11:42 AM

وآخران (2018) ثلاثاً من تلك الست ثلاثة، وهي: كفاية وعدالة الراتب والمشاركة في صُنع القرار، ومناسبة بيئة العمل.

ويمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية بأنها توفير ظروف بيئية مناسبة ينتج عنها رضا الموظفين وتشعرهم بالارتياح بالإضافة الى الاهتمام بتوقعاتهم من وظائفهم وصولاً للفعالية والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة.

الدراسات السابقة:

1. الدراسات التي تناولت القيادة بصفة عامة أو القيادة الديموقراطية بصفة خاصة:

هدفت دراسة قنينيص (2013) للكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي سرت وطرابلس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها. وأظهرت النتائج أن الأنماط القيادية الثلاثة متوافرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعتين، وجاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، تلاه النمط الديمقراطي وبمستوى مرتفع، ثم النمط المتساهل بمستوى متوسط؛ وجاء مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بمستوى متوسط، ووجدت علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي وبين الأنماط القيادية، كما وجدت فروق ذات دلالةٍ إحصائية تُعزى لأثر الجنس في النمط الأوتوقراطي وفي الأداء الوظيفي لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في النمطين الديمقراطي والمتساهل، ولم توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائية بين الأوساط الحسابية الخاصة بمقياس الأنماط القيادية تُعزى لمتغيري: سنوات الخبرة، والعمر بجميع الأنماط القيادية، وفي الأداء الوظيفي، في حين تبين وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائية تُعزى لأثر مكان العمل في الأداء الوظيفي لصالح جامعة سرت، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في جميع الأنماط القيادية.

وفي سياقٍ متصل قامت دراسة عبد ربه (2014) بالتعرف على أثر نمط القيادة الديموقراطية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة موبينيل المصرية للاتصالات، وتكونت عينة البحث من 200 موظف وموظفة، وتم إعداد استبيان والتأكد من دلالات الصدق والثبات، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، ووجود علاقة بين نمط القيادة الديموقراطية والأداء الوظيفي.

وسعت دراسة الخطيب وعاشور (2018) للتعرف على النمط القيادي المُمارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والتكنولوجيا الأردنية، ومعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها لعينة عشوائية بسيطة بلغت 586 فرد. وأظهرت النتائج أن من بين الأنماط القيادية المُمارسة النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، تلاه الأنماط الثلاثة الأخرى وبمستوى متوسط، وترتيبها الترسلي (الفوضوي) ثم التسيبي (المتبع

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 186 05/06/2024 11:42 AM

لسياسة الباب المفتوح) ثم الأوتوقراطي، ووجد فرق دال إحصائياً يُعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا، ولمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية، ولمتغير النوع لصالح الذكور، ولمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ.

وهدفت دراسة السعدي (2022) للتعرف إلى درجة فاعلية برنامج القيادة المدرسية في تطوير أداء قيادات المدارس العمانية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، وتحديد الفروق والتي تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في مجال العمل، وتاريخ الالتحاق ببرنامج القيادة المدرسية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة، تم تطبيقها على عينة تكونت من (145) من قيادات المدارس العمانية. وبينت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية برنامج القيادة المدرسية في تطوير أداء قيادات المدارس، وأن أعلى محاور أداة الدراسة كان محور فاعلية برنامج القيادة في العلاقات الإنسانية والتواصل مع المجتمع المحلي حيث حصل على أعلى متوسط حسابي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في مجال العمل، بينما توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير تاريخ الالتحاق ببرنامج القيادة المدرسية تعزى إلى الدفعة الأولى الملتحقة بالبرنامج 2016/2017.

وبينت دراسة العلوان (2023) العديد من الأدوار المهمة لقيادة المنظمات في عصر التحول الرقمي على أربعة مستويات، وهي: على مستوى الموارد البشرية، وفيها برز بعض الأدوار القيادية منها: تبني المهارات والسلوكيات المتوائمة مع احتياجات العصر الرقمي، والفهم السليم لكيفية عمل فرق العمل مثل العمل عن بعد وفرق العمل الافتراضية، والتواصل عبر المنصات الإلكترونية، وعلى مستوى العمليات اتضح العديد من الأدوار منها: مضاعفة الاهتمام بتطوير العمليات من خلال تبسيط الإجراءات والأتمتة وذلك في جميع مجالات الأعمال، وتبني نماذج الأعمال الحديثة القادرة على تعزيز الأعمال، أما على مستوى الاستراتيجيات والأطر التنظيمية، فقد ظهرت بعض الأدوار منها: صياغة استراتيجية للتحول الرقمي، ومواءمة استراتيجية التحول الرقمي مع استراتيجية المنظمة، وعلى مستوى الثقافة التنظيمية برز العديد من الأدوار منها: تبني مبادئ إدارة التغيير في مراحل مبكرة من التحول الرقمي، وتبني مبادئ الشفافية في جميع أنحاء المنظمة، والسعي نحو الوفاء بمتطلبات التحول الرقمي والتحرك السريع نحو الرقمنة.

وتناولت دراسة عبد الغفار وآخرون (2022) ست مجالات تصف سلوك القيادة الخادمة وبحثت ارتباطها من جهة، وتأثيرها من جهة أخرى في جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية في قطاع غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجرت مسحاً شاملاً لموظفي الشق المدني في الوزارة من ذوي المواقع الإشرافية وعددهم 227 موظف، في حين خضع للتحليل 192 استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك القيادة الخادمة كان سائداً في الوزارة، كما تبين أن جميع مجالاته ترتبط بدلالة إحصائية مع جودة الحياة الوظيفية التي كنت بمستوى متوسط، ورغم ذلك فقد كان مجال المعالجة العاطفية وحده المؤثر في جودة الحياة الوظيفية في حين لم يُسجل تأثير دال احصائياً للمجالات الأخرى.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 187 05/06/2024 11:42 AM

2. الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

هدفت دراسة Mirkamali and Thani (2011) إلى الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران وجامعة شريف التكنولوجية، حيث صممت استبانة لجمع البيانات من عينة قوامها 150 عضو من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارها بطريقة عشوائية. وبينت النتائج وجود مستوى متدنٍ من جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين الجامعتين في مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.

وسعت دراسة Tabassum (2012) إلى قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ببنجلاديش، وتم تطبيق استبانة لقياس مستوى الجودة على عينة قوامها 72 عضواً من أعضاء هيئة التدريس على إحدى عشر جامعة خاصة. وأظهرت النتائج وجود ارتباط بين جودة الحياة الوظيفية ودرجة الرضا الوظيفي لدى الأعضاء، مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالارتقاء بمستوى جودة الحياة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ببنجلاديش.

كما تناولت دراسة Zare et al. (2014) قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران، وذلك من خلال أبعاد: التوازن بين العمل والحياة، الرضا عن الوظيفة، العوامل الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالعمل، وتكونت عينة الدراسة من 235 عضواً. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين بالتخطيط لتحسين مستوى جودة الحياة لدى أعضاء هيئة التدريس.

وهدفت دراسة أحمد (2015) لمعرفة تأثير ضغوط العمل للموظفين على جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على وزارة الاعلام البحرينية، وتكونت عينة البحث من 156 فرد من العاملين داخل وزارة الاعلام بمملكة البحرين في المستويات الإدارية المختلفة. وبيَّنت الدراسة أن ضغوط الحياة وضغوط الوظيفة، فتوجد تأثيرات سلبية على الجسم مثل زيادة ضربات القلب وصعوبة التنفس وارتفاع ضغط الدم، وتأثيرات سلبية على الناحية التنظيمية مثل انخفاض الإنتاجية ونقص الرضا الوظيفي وارتفاع معدل دوران العمل وسوء المـُناخ التنظيمي، وانخفاض جودة الحياة الوظيفية، ويوجد اتجاهاً عاماً بالموافقة على عبارات متغير جودة الحياة الوظيفية.

وفيما له صلة بذلك حاولت دراسة Asgarinezhad et al. (2015) مقارنة مستوى جودة الحياة بين طلاب التربية الرياضية وطلبة التخصصات الأخرى بجامعة أذاد الإسلامية، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من 330 طالب. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى جودة الحياة بين طلاب التربية الرياضية وطلبة التخصصات الأخرى في بُعد العلاقات الاجتماعية، بينما لم توجد فروق دالة إحصائياً من حيث البيئة الفيزيقية والنمو الشخصي والسلوك الإبداعي.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 188 05/06/2024 11:42 AM

وركزت دراسة الشنطي (2016) على تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، والكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية، والتحقق من تأثير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية. وبلغت نسبة الاستبيانات المستلمة 235 من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بقطاع غزة، وخلُصت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يُدركها العاملون بوزارة الصحة كانت أيضاً متوسطة، وأن القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية) تؤثر جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية، وأن العدالة الإجرائية تتوسط كلياً العلاقة بين التأثير الكاريزمي وجودة الحياة الوظيفية وجزئياً العلاقة بين الاعتبارات الفردية وجودة الحياة الوظيفية.

وفي منحنى آخر هدفت دراسة شاوش والأشول (2018) الى معرفة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي لدى العاملين في جامعة دار السلام للعلوم والتكنولوجيا باليمن، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، وتم تصميم نموذج استبانة لهذا الغرض، وكشفت النتائج أن العاملين لديهم مستويات متوسطة من جودة الحياة الوظيفية والصمت التنظيمي، وأن هناك علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبين الصمت التنظيمي، وأن هناك أثراً عكسياً ذا دلالةٍ إحصائية لأبعاد جـودة الحيـاة الوظيفيـة ومستوى الصمت التنظيمي.

وعلى غرار ما تقدم حاولت دراسة ابن الشميلان (2019) التعرف على تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030م وبرنامج التحول الوطني 2020م، ودور المتغيرات الشخصية المؤسسية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، والتعرف على أفضل المُمارسات التي تقوم المؤسسات الحكومية بالمملكة بتطبيقها لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وأثر ذلك على أداء العاملين فيها. وتوصلت الدراسة إلى أن العمل الوظيفي في القطاع الحكومي يعتريه الكثير من المعوقات، وأنه توجد مشكلات خاصة ببيئة العمل، تتمثل في سوء الإدارة، وكيفية التعامل مع المرؤوسين.

وهدفت دراسة الفحيلة (2019) إلى تشخيص واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن العلاقة بين تلك الأبعاد والتميز التنظيمي، والتعرف على المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي، وتم التطبيق بأسلوب الحصر الشامل على جميع القيادات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وعددهم 56 مفردة أثناء فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 1439/ 1440هـ. ومن نتائج الدراسة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم، وأن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وكذلك وجود علاقة تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي، وأن أفراد الدراسة موافقون على توافر المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 189 05/06/2024 11:42 AM

وهدفت دراسة قاسم (2011) الى التعرف على أثر القيادة الأصلية كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي وأثرهم على رضا العاملين من أطباء وممرضين وإداريين وفنيين بمستشفيات جامعة المنصورة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالقيادة الخادمة للعاملين بالأندية الرياضية، وانتهت الدراسة إلى تدني مستوى إشباع مفردات العينة لاحتياجاتهم منخفضة المستوى (الحاجة إلى الصحة والأمان، الحاجات الأسرية والاقتصادية)، وتدني مستوى إشباع مفردات العينة لاحتياجاتهم مرتفعة المستوى (الحاجات الاجتماعية) تقدير الذات، وتحقيق الذات، والحاجات المعرفية والحاجات الجمالية) ، وتدني مستوى شعور مفردات العينة بالالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعدي جودة الحياة الوظيفية والشعور بالالتزام التنظيمي، وأن سلوكيات القيادة الأصلية كمتغير وسيط تقلل من قوة العلاقة الايجابية بين إدراك مفردات العينة لبعدي جودة الحياة الوظيفية، وأن مستوى شعور مفردات العينة يتأثر بالالتزام التنظيمي معنوياً باختلاف فئاتهم الوظيفية (أطباء وممرضون وفنيون)، وأن هذه الاختلافات تعود إلى اختلاف المتوسط المرجح الخاص بفئات الأطباء والممرضون والفنيون.

وسعت دراسة مصطفى (2015) إلى معرفة أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية دراسة مقارنة على قطاع البنوك، وتمثلت عينة البحث في 398 مفردة موزعة على العاملين في قطاع البنوك العام والخاص على مختلف المستويات، وتضمنت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص من حيث خواص: الإيثار، والاحتواء العاطفي، والحكمة.

واستهدفت دراسة أبو جمعه والتل (2021) إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية بأبعاده على أداء موظفي المركز الوطني لحقوق الإنسان بالأردن بناء على الرضا الوظيفي بأبعاده، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من الموظفين التنفيذيين في المركز والبالغ عددهم (30) موظفاً تنفيذياً، حيث وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (25) استبانة، ومن الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي: تحليل الانحدار المتعدد والبسيط واختبار (T) وتحليل التباين الأحادي، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة: وجود أثر ايجابي للعمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية بأبعاده المختارة للدراسة على أداء موظفي بأبعاده المختارة للدراسة.

وهدفت دراسة حسين (2021) إلى الكشف عن أوجه العلاقة والتأثير بين الهضبة الوظيفية وجودة حياة العمل، وقد تم اختيار سبعة من دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجالاً للبحث معتمدين على آراء عينة من الموظفين والمتمثلة 295 مفردة استخدمت فيها طريقة (العينة الطبقية التناسبية). وكان عدد الاستمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي 177 استبانة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.23) لتحديد العلاقة بين متغيري الدراسة، وبرنامج (Amos V.23) لتحليل العامل التوكيدي لمتغيري الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى مهم

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 190 05/06/2024 11:42 AM

للهضبة الوظيفية، كما وجدت علاقة عكسية بين أبعاد الهضبة الوظيفية وأبعاد جودة حياة العمل.

وهدفت دراسة الخليوي (2023) إلى تقديم أنموذج مقترح للإسهام في توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة في جامعة الملك سعود، بالتعرف على درجة توافر أبعاد الحياة الوظيفية، وهي: المسار الوظيفي، التحكم والتأثير في العمل، والرفاهية في العمل، والتوازن بين العمل والمنزل، وضغط العمل، وظروف العمل، والعوامل المادية. واستُخدم المنهج الوصفي المسحي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وطبِّقت الأداة على شاغلي الوظائف الإدارية: (الموظفات – الفنيات) بجامعة الملك سعود، واستخدمت العينة العشوائية البسيطة قوامها 361 موظفة، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: أن درجة توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة جاءت بشكل عام متوسطة، حيث يأتي بعد ظروف العمل بالمرتبة الأولى، وبُعد ضغط العمل بالمرتبة الثانية، يليه بُعد التحكم، ويأتي بُعد التأثير في العمل بالمرتبة الثالثة، وبالمرتبة الرابعة يأتي بُعد التوازن بين العمل والمنزل، يليه بُعد المسار الوظيفي، ويأتي بُعد العوامل المادية بالمرتبة السادسة، وأخيراً بُعد الرفاهية في العمل كأقل أبعاد جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة.

واستهدفت دراسة شريفي وبوجنان (2023) الإجابة على الإشكالية الرئيسية: كيف تساهم جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين متوسطة عباد بوزيان؟ ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة باستخدام استبانة وزعت على عينة الدراسة والمقدرة بـ 40 موظف، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي للموظفين داخل متوسطة عباد بوزيان. وبينت الدراسة أن نجاح المنظمات وبلوغها الأهداف يتوقف على تنمية القدرات والزيادة في مستوى إبداع أفرادها من خلال توفير مناخ ملائم يتسم بالجودة، وهو ما يبرر الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية وتوفير حياة وظيفية للعاملين بإشباع حاجاتهم من خلال توفير بيئة آمنة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي.

وهدفت دراسة العزيزي (2023) إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، واستهدف البحث، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها 270 فرداً من العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا (أكاديميين، وإداريين، وفنيين)، وتمثلت أداة البحث في الاستبانة، وتوصل البحث لعدة نتائج أبرزها: مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الثمانية متوسط، وتوجد بعض الفروق الدالة إحصائيا بني استجابات أفراد العينة في بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 191 05/06/2024 11:42 AM

3. الدراسات التي تناولت كلا من القيادة وجودة الحياة الوظيفية:

هدفت دراسة عبد الستار (2020) إلى رصد واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم وعلاقتها بتطبيق ممارسات القيادة الخادمة من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، وذلك لوضع آليات مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم في ضوء مدخل القيادة الخادمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة وزعت على عينة عشوائية قوامها (600) من الإداريين والمعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة الخادمة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين.

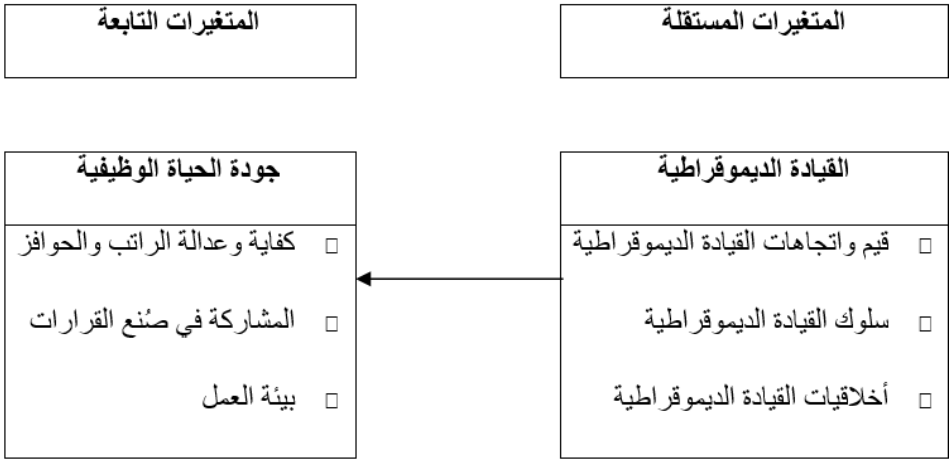
وهدفت دراسة مصيلحي وآخرين (2020) إلي التعرف علي طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وكذلك التعرف علي تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية علي جودة الحياة الوظيفية بهذه الجامعات، وهل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول مستويات تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستويات تطبيق جودة الحياة الوظيفية وفقا خصائصهم الديموغرافية، وتم سحب عينة عشوائية طبقية من القيادات الجامعية (أكاديمية - إدارية) قوامها (303) مفردة لاستيفاء قائمة الاستقصاء. وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوي بين جميع ممارسات القيادة الاستراتيجية وجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية، كما وجد تأثير معنوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية علي جودة الحياة الوظيفية، وأيضا وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول مستويات تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستويات تطبيق جودة الحياة الوظيفية وفقا خصائصهم الديموغرافية.

يتبين مما سبق اهتمام عدد من الدراسات بموضوعات جودة الحياة الوظيفية وكذلك القيادة الديموقراطية، إلا أنه لم يتم تطبيق أياً منها في بيئة خبراء وزارة العدل. كما تعرض كثيرٌ من الدراسات السابقة لعلاقة أحد المتغيرين بمتغيرات أخرى، وتعرضت بعض الدراسات بحث الفروقات بين المتغيرات المشار اليها وفقاً لخاصية أو أكثر من خصائص مفردات المعاينة مجال التطبيق، ووُجِد تباينٌ في نتائج تلك الدراسات من حيث وجود علاقات معنوية بين أحد المتغيرين محل الدراسة مع متغيرات أخرى، وقد يرجع اختلاف نتائج تلك الدراسات إلى زمن وبيئة التطبيق أو طرق قياس متغيراتها أو الأبعاد المحددة لهذين المتغيرين. وعلى ذلك فإن دراسة متغيري القيادة الديموقراطية، وجودة الحياة الوظيفية سيما في بيئة خبراء وزارة العدل لم يسبق تناولها في دراسات سابقة وهو ما يُعد مبرراً للقيام بالدراسة الحالية.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 192 05/06/2024 11:42 AM

نموذج الدراسة

شكل (1) نموذج مقترح للدراسة: علاقة القيادة الديموقراطية بجودة الحياة الوظيفية



يُظهر نموذج البحث من الشكل رقم (1) حيث تمثلت المتغيرات المستقلة في مُمارسات القيادة الديموقراطية، والتي يتم بحثها من خلال ثلاثة أبعاد: قيم واتجاهات القيادة الديموقراطية، وسلوك القيادة الديموقراطية، وأخلاقيات القيادة الديموقراطية، والمتغيرات التابعة المتمثلة في أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وهي: كفاية وعدالة الراتب والحوافز، والمشاركة في صُنع القرارات، وبيئة العمل

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بدراسة استكشافية لبيئة خبراء وزارة العدل، من خلال مجموعة لقاءات مع 24 من خبراء وزارة العدل بالتخصصات: الحسابية، والزراعية، والهندسية، ومن مستويات وظيفية وإشرافية مختلفة بمكاتب الخبراء بالإدارات المركزية لشرق، ووسط، وغرب الإسكندرية، وكفر الشيخ، وذلك لمعرفة اتجاهات خبراء وزارة العدل نحو جودة حياتهم الوظيفية وتطلعاتهم بهذا الخصوص، وتحديد مدى اعتمادهم في أداء دورهم الوظيفي بالنمط القيادي السائد، ومدى رضاهم عن حياتهم الوظيفية. وتم توجيه أسئلة على شكل (مغلقة ومفتوحة)؛ بحيث تسمح للتوصل لمعلومات مفيدة في النقاط المستهدف بحثها. وأسفرت الدراسة عما يلي:

1. يوجد توجّه غالب في ردود الخبراء حول تردِّي أوضاعهم الوظيفية، وعدم الارتياح، خاصةً بشأن ما يتعلق بنظام الأجور والحوافز، ويتطلعون لصدور قانون جديد من خلال محاولاتهم في هذا الأمر، بهدف تحسين أوضاعهم الوظيفية، وقاموا بوقفات احتجاجية لهذا الغرض اعتباراً من سنة 2009م.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 193 05/06/2024 11:42 AM

2. نتيجة انخفاض رضا الخبراء عن العائد المادي من الوظيفة اتجه كثيرٌ منهم نحو السفر خارج البلاد؛ لغرض تحسين الأوضاع المادية، حيث أنه يحظر على الخبراء العمل داخل البلاد خارج نطاق وظيفتهم، ولا يرغب الخبراء الذين سافروا للعمل خارج البلاد في العودة للعمل بمقر عملهم إلا بعد الوصول للحد الأقصى المسموح به قانوناً بواقع ست سنوات عمل متصلة، ويستمر بعضهم مسافراً خارج البلاد باعتباره مرافقاً لزوجته التي تعمل خارج البلاد، كما أنه تقدم بعض الخبراء باستقالته من عمله، وتقدم بعضهم لإنهاء الخدمة بالمعاش المبكر ليتمكن من السفر للخارج أو أداء أعمال أخرى داخل البلاد.

3. تختلف وجهات النظر حول رضا الخبراء نحو المُمارسات القيادية السائدة، ويميل الخبراء لاستحسان نمط المُمارسات الديموقراطية. ويرون أن للممارسات القيادية أثراً كبيراً في تحسين وفعالية الأداء وكذلك رضائهم حول جودة حياتهم الوظيفية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من الخبراء (المحاسبين – الهندسيين – الزراعيين) في إدارات الخبراء موزعين على 41 إدارة مركزية للخبراء في أنحاء الجمهورية، وبلغ عدد الخبراء في ديسمبر 2019م بواقع 2197 خبير على قوة العمل. وتم تحديد حجم العينة بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتمثل في المجتمع بنسبة 50 % وبمعامل ثقة 95 % (أي بخطأ 05,)، وعليه فإن حجم العينة يبلغ 384 طبقاً للمعادلة التالية (بازرعة، 2007: 192):

$$n = \frac{z^2 L(1-L)}{d^2}$$

حيث:

z: التوزيع الطبيعي المعياري وتساوي 96,1 عند معامل ثقة 95 %، L: احتمال وجود الظاهرة محل الدراسة في المجتمع وتساوى 0.5

d: الخطأ المسموح به ويساوى 05,0

وبذلك تكون العينة = $(1.96)2 \times 0.5 \times 0.5 / (0.05)^2$ = 384 مفردة.

ونظراً لكون حجم المجتمع محدوداً، فتم تصحيح حجم العينة بالنسبة لحجم المجتمع، وذلك طبقاً للمعادلة التالية:

$$n^* = n/(1+n/N)$$

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 194 05/06/2024 11:42 AM

حيث أن: n*: حجم العينة بعد التصحيح، n: حجم العينة، N = حجم المجتمع

$$n^* = 384/ \{1+(384/2197)\} = 327$$

وتحسباً لاحتمال عدم الاستجابة من قبل بعض مفردات العينة، وكذلك احتمال ورود استجابات غير صالحة للتحليل الإحصائي، لذلك تم إضافة 10 % (أي 33 مفردة)، ومن ثم أصبح حجم العينة 360 مفردة. والعينة المختارة من نوع العينة الطبقية التناسبية الملائمة، وذلك من خلال توزيع عدد من الاستبانات لكل تخصص من الخبراء (مهندس- محاسب- زراعي) تبعا لنسبته في حجم المجتمع.

جدول (1) توزيع أعداد مفردات المجتمع والعينة والردود وفقا لتخصص الخبراء

التخصص	المجتمع		العينة		
	العدد	نسبة	العدد الموزع	الردود الصالحة للتحليل	نسبة الردود الى الموزع
حسابي	818	% 37,23	134	130	% 97,01
هندسي	733	% 33,36	120	117	% 97,50
زراعي	656	% 29,86	108	92	% 85,19
إجمالي	2197	% 100	360	339	% 94,17

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لسجلات مصلحة الخبراء وردود المستجيبين

وكما يبدو من الجدول السابق أن الردود الصالحة للتحليل 339 استبانة، أي بنسبة 94.28 % من الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

1. القيادة الديموقراطية: تم الاسترشاد بدراستي: قنينيص (2013)؛ الخطيب وعاشور (2018) في صياغة محاور ممارسات القيادة الفعالة (نمط القيادة الديموقراطية)، والتي تتضمن قيم القيادة الديموقراطية بعدد 8 فقرات، وسلوك القيادة الديموقراطية بعدد 7 فقرات، وأخلاقيات القيادة الديموقراطية بعدد 6 فقرات.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 195 05/06/2024 11:42 AM

2. جودة الحياة الوظيفية: تم الاسترشاد بكل من: الدليمي (2016) وأمين وآخرين (2018) حيث تم القياس من خلال ثلاث أبعاد، وهي: كفاية وعدالة الراتب بعدد 5 فقرات، والمشاركة في صُنع القرار بعدد 4 فقرات، ومناسبة بيئة العمل بعدد 5 فقرات.

ثبات وصدق الأداة:

لغرض قياس صدق الأداة فقد تم عرض المقاييس على خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص إدارة الأعمال، حيث أبدى عدد منهم بعض الملاحظات، ولاقت عبارات الاستبانة تأييداً نسبياً عالياً لمناسبتها للمتغيرات محل القياس، وتبع ذلك إجراء بعض التعديلات اللازمة لاستيفاء الملاحظات الواردة. وتم احتساب الثبات لمتغيرات الدراسة من خلال قياس الاتساق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ؛ لمعرفة معامل الارتباط بين الفقرة والتقدير الإجمالي للمجال أو بُعد معين، وأنه لغرض اختبار مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تكون الأداة مقبولة وقادرة على رصد المتغيرات إذا كانت قيمة ألفا تزيد عن 67 %، حيث ذكر إدريس (2003) من وجود شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا لتقييم الثقة والثبات الذي يتراوح بين 5,0، 6,0 يعتبر كافياً ومقبولاً، وأنه إذا بلغت قيمته 8,0 فيعتبر وصل إلى مستوى مرتفع الثبات (ص. 423). ويتضمن الجدول التالي مؤشرات الثبات والصدق للمتغيرات.

جدول (2) مقياس الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المجموعة		عدد المتغيرات الفرعية	ألفا كرونباخ	الجذر التربيعي لألفا
اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية	القيادة الديموقراطية	8	907,0	952,0
سلوك القيادة الديموقراطية		7	895,0	946,0
أخلاقيات القيادة الديموقراطية		6	898,0	948,0
كفاية وعدالة الراتب والحوافز	جودة الحياة الوظيفية	5	673,0	820,0
المشاركة في صُنع القرارات		4	742,0	861,0
بيئة العمل		5	0.734	857,0

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 196 05/06/2024 11:42 AM

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات بين الجيدة والممتازة. ووفقا لما ذكرته عوض الله (2017) بأن معامل الصدق يساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ص 103)، وعلى ذلك فإن قيمة معامل الصدق المبين بالجدول رقم (2) لكل متغير رئيس من متغيرات الدراسة يتراوح ما بين 820,0، 952,0 وهو يُعد جيداً.

نتائج الدراسة العامة:

أولاً- الوسط والانحراف لأبعاد القيادة الديموقراطية

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الفرعية، وذلك على كما يلي:

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية

	المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يقوم القائد بإكساب المرؤوسين بما يسهم في تطوير أداء العمل.	4,04	1,27	2
2	يعتبر القائد أن المناقشة وإبداء الرأي يحسن بيئة العمل.	4,03	1,26	3
3	يرى القائد أن الإنجاز يعتبر معيارا لحصول المرؤوس على الامتيازات المختلفة.	3,84	1,24	3
4	يحرص القائد على إكساب المرؤوسين اتجاهات إيجابية نحو العمل.	4,06	1,07	1
5	يستخدم القائد صلاحياته مع المرؤوسين بأسلوب ديموقراطي في التفاعل معهم.	3,87	1,38	6
6	يشجع القائد على الإبداع والابتكار عند المرؤوسين.	3,76	1,38	8
7	يشجع القائد المرؤوسين على التواصل فيما بينهم.	3,90	1,39	5
8	يعطي القائد الحرية للمرؤوسين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها في العمل.	3,92	1,40	4
	المتوسط العام لاتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية	3,93	1,02	
1	يمنح القائد مرؤوسيه قدراً كبيراً من حرية التصرف.	3,86	1,39	3
2	لدى القائد ثقة في قدرات ومهارات المرؤوسين.	3,97	1,43	1

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 197 05/06/2024 11:42 AM

3	لا يستأثر القائد بنجاح المرؤوسين ويعتبر النجاح بسبب الفريق.	3,90	1,38	2
4	في حالة الفشل في إنجاز مهمة أو تحقيق هدف يعتبر القائد نفسه ضمن الفريق المتسبب في ذلك.	3,85	1,39	4
5	يحافظ القائد على صلاحياته المخولة له ويفوضها للمرؤوسين نتيجة ثقته في قدراتهم.	3,58	1,47	5
6	يرى القائد عدم أحقيته في الانفراد بإصدار الأوامر المتعلقة بتسيير العمل.	3,16	1,56	6
7	يرى القائد أن طاعته كرئيس لفريق العمل غير واجبة إلا عند الضرورة.	2,34	1,40	7
	المتوسط العام لسلوك القيادة الديموقراطية	3,52	1,12	
1	يتجنب القائد أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع مرؤوسيه.	3,60	1,45	4
2	يستخدم القائد عبارات الثناء والمدح مع المرؤوسين.	3,93	1,34	2
3	يتبع القائد أسلوب الإقناع لكسب رضا المرؤوسين.	3,72	1,37	3
4	يتبع القائد أسلوب التعاون لكسب رضا المرؤوسين.	3,52	1,47	5
5	يُشارك القائد مرؤوسيه في صُنع القرارات في معظم الأحيان.	3,16	1,56	6
6	يهتم القائد بمشاركة بمرؤوسيه ويلبى احتياجاتهم ضمن نطاق العمل.	3,96	1,28	1
	المتوسط العام لأخلاقيات القيادة الديموقراطية	3,65	1,15	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

وعلى ذلك فإن ما يبدو من الجدول السابق:

1. أن المتوسط العام لاتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية جاء مرتفعاً نسبياً، حيث بلغت قيمته 3,93، وهو ما يعني أن الخبراء يدركون توافر الاتجاهات والقيم لدى رؤسائهم، وأهم مسببات ذلك حرص القائد على إكساب المرؤوسين اتجاهات إيجابية نحو العمل، وقيام القائد بإكساب المرؤوسين بما يسهم في تطوير أداء العمل.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 198 05/06/2024 11:42 AM

2. أن المتوسط العام لسلوك القيادة الديموقراطية جاء بدرجة فوق متوسطة، حيث بلغت قيمته 3,52، أي أن الخبراء يرون أن سلوكيات رؤسائهم كأحد أبعاد القيادة الديموقراطية متوافرة وإن كانت بدرجة ليست مرتفعة، وتفصيل ذلك أن القائد يثق بمرؤوسيه ويعطيهم حرية التصرف، لكنه يرى أن طاعته واجبة ولا يستثنى من وجوب طاعته إلا في الأوقات الحرجة أو الضرورية.

3. أن المتوسط العام لأخلاقيات القيادة الديموقراطية جاء عالياً نسبياً، حيث بلغت قيمته 3,65، وهذا يفيد إدراك الخبراء بتوافر الأخلاقيات لدى رؤسائهم وبدرجة تزيد نسبياً عن سلوكياتهم، وتقل نسبياً عن الاتجاهات والقيم. وتفصيل ذلك أن القياديين يلبون احتياجات الخبراء في العمل ويثنون على أدائهم، إلا أن مشاركتهم في صُنع القرارات وإن كانت مرتفعة، إلا أنها غير مستمرة.

4. مستوى تواجد القيادة الديموقراطية لأبعاد الاتجاهات والقيم جاءت بدرجة مرتفعة، وللسلوك كانت بدرجة فوق متوسطة، وللأخلاقيات كانت بدرجة عالية نسبياً.

ثانياً: الوسط والانحراف لجودة الحياة الوظيفية

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجودة الحياة الوظيفية

	المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أشعر بالعدالة تجاه الراتب والحوافز عند مقارنته بجهودي في العمل.	2,07	1,20	5
2	أستوعب نظام الأجور والحوافز بشكل تام.	2,76	1,57	2
3	أشعر بالعدالة عند مقارنة راتبي وحوافزي بما يحصل عليه زملائي.	2,89	1,63	1
4	يعتمد أجري وحوافزي على ما أقدمه من جهود ومنجزات في العمل.	2,47	1,43	3
5	عندي ارتياح بوجه عام تجاه ما أحصل عليه من راتب وحوافز.	2,20	1,38	4
	المتوسط العام لكفاية وعدالة الراتب والحوافز	2,48	0,96	

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 199 05/06/2024 11:42 AM

1	لدى فرصة في التأثير على صدور القرارات المتعلقة بعملي.	2,84	1,47	4
2	أستطيع أن أشارك في حل المشكلات المتعلقة بأداء عملي.	3,73	1,42	3
3	يمكنني الحصول على المعلومات الكافية واللازمة لأداء عملي.	3,94	1,30	2
4	أتشارك مع زملائي في أداء العمل.	4,13	1,17	1
	المتوسط العام للمشاركة في صُنع القرارات	3,66	1,01	
1	توفر لي المصلحة الفرصة لإبراز طاقاتي وإمكاناتي.	1,95	1,10	5
2	تربطني بعملي علاقة أدبية تجعلني أتمسك بالاستمرار فيه.	3,63	1,39	1
3	لمصلحة الخبراء فضل في بناء حياتي الوظيفية.	3,55	1,41	2
4	علاقتي بزملائي بالمصلحة تلزمني باستمرار العمل فيها.	3,37	1,31	3
5	أحرص على الاستمرار بعمل بالمصلحة وإن ترتب عليه خسارة مادية.	2,94	1,48	4
	المتوسط العام لبيئة العمل	3,09	0,93	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول السابق ما يلي:

- أن المتوسط العام لكفاية وعدالة الراتب والحوافز جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغت قيمته 2,48، أي أن الخبراء يدركون عدم كفاية وعدالة الأجور والحوافز، وأن أعلى المتغيرات الفرعية تواجداً كان بدرجة فوق متوسطة وهو متغير (أشعر بالعدالة عند مقارنة راتبي وحوافزي بما يحصل عليه زملائي)، يليه متغير (أستوعب نظام الأجور والحوافز بشكل تام)، في حين كانت أقل المتغيرات تواجداً متغير (أشعر بالعدالة تجاه الراتب والحوافز عند مقارنته بجهودي في العمل)، ومتغير (عندي ارتياح بوجه عام تجاه ما أحصل عليه من راتب وحوافز).

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 200 05/06/2024 11:42 AM

- أن المتوسط العام للمشاركة في صُنع القرارات كان بدرجة عالية نسبياً حيث بلغت قيمته 3,66، أي أن الخبراء يدركون مشاركتهم في صُنع القرارات بدرجة عالية نسبياً، وكانت أكثر المتغيرات الفرعية توافراً بدرجة عالية متغير (أتشارك مع زملائي في أداء العمل)، يليه متغير (يُمكنني الحصول على المعلومات الكافية واللازمة لأداء عملي)، في حين جاء أقل المتغيرات الفرعية توافراً متغير (لدى فرصة في التأثير على صدور القرارات المتعلقة بعملي)، ومتغير (أستطيع أن أشارك في حل المشكلات المتعلقة بأداء عملي).
- أن المتوسط العام لبيئة العمل كانت بدرجة فوق متوسطة حيث بلغت قيمته 3,09، أي أن إدراك الخبراء بشأن البيئة الملائمة للعمل لم تكن مرتفعة، وكانت أكثر المتغيرات الفرعية توافراً (تربطني بعملي علاقة أدبية تجعلني أتمسك بالاستمرار فيه)، يليه متغير (لمصلحة الخبراء فضل في بناء حياتي الوظيفية)، في حين جاءت أقل المتغيرات توافراً وبدرجة ضعيفة متغير (توفر لي المصلحة الفرصة لإبراز طاقاتي وإمكاناتي)، يليه في الانخفاض متغير (أحرص على الاستمرار بعمل بالمصلحة وإن ترتب عليه خسارة مادية).

ثالثاً- اختبارات الفروض:

الفرض الأول:

"من المُتوقع وجود فروق معنوية بين تقديرات القيادة الديموقراطية، وجودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائص خبراء وزارة العدل".

1. بحث الفروق بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للنوع:

جدول (5) اختبار ت لبحث الفروق بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للنوع

المتغير	فئات النوع	رجال	نساء	المعنوية
القيادة الديموقراطية (اتجاهات وقيم)	الوسط	3,95	3,87	0,54
	الانحراف المعياري	1,07	0,94	
القيادة الديموقراطية (السلوك)	الوسط	3,41	3,63	0,50
	الانحراف المعياري	1,17	1,07	
القيادة الديموقراطية (أخلاقيات)	الوسط	3,59	3,72	0,07
	الانحراف المعياري	1,22	1,06	

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 201 05/06/2024 11:42 AM

جودة الحياة الوظيفية (كفاية وعدالة الراتب والحوافز)	الوسط	2,47	2,48	0,28
	الانحراف المعياري	0,90	1,02	
جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في صُنع القرارات)	الوسط	3,69	3,62	0,25
	الانحراف المعياري	1,07	0,93	
جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل)	اتوسط	3,01	3,19	0,91
	الانحراف المعياري	1,04	0,76	

من إعداد الباحث وفقاً لنتائج اختبار ت للعينات المستقلة

يُبين الجدول السابق أن نتائج اختبار ت للعينات المستقلة يعكس عدم وجود فروق معنوية بين تقديرات مفردات العينة حول كافة متغيرات الدراسة وفقاً للنوع عند درجة ثقة 95 %، حيث كانت مستوى المعنوية لأبعاد القيادة الديموقراطية بواقع 0,54، 0,50، 0,07 للاتجاهات والقيم، والسلوك، والأخلاقيات على التوالي، ولأبعاد جودة الحياة الوظيفية بواقع 0,28، 0,25، 0,91 لكفاية وعدالة الراتب والحوافز، والمشاركة في صُنع القرارات، وبيئة العمل على الترتيب، أي أن تقديرات كافة متغيرات الدراسة لا تختلف من الخبراء عن الخبيرات.

2. بحث الفروق بين تقديرات متغيرات الدراسة للخبرات السابقة:

جدول (6) الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقاً للخبرات السابقة

المتغيرات / الخبرة السابقة		القيادة الديموقراطية			جودة الحياة الوظيفية		
		الاتجاهات والقيم	السلوك	الأخلاقيات	كفاية وعدالة الراتب والحوافز	المشاركة في صُنع القرارات	بيئة العمل
أقل من 7 سنوات	الوسط	4,00	3,93	3,85	2,23	4,03	2,99
	الانحراف	1,05	0,99	1,19	0,87	0,89	0,98
من 7 : 15 سنة	الوسط	3,14	2,63	3,05	2,65	3,39	2,66
	الانحراف	1,28	1.31	1,20	1,16	0,83	0,77
من 15: 23 سنة	الوسط	4,14	3,68	3,83	2,41	3,65	3,01
	الانحراف	0,84	0,98	0,96	0,81	1,34	0,99

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 202 05/06/2024 11:42 AM

من 23: 30 سنة	الوسط	4,00	3,49	3,47	2,81	3,54	3,34
	الانحراف	0,90	1,11	1,26	1,05	0,82	0,86
30 سنة فأكثر	الوسط	4,19	3,89	4,10	2,03	4,10	3,37
	الانحراف	0,74	0,76	0,95	0,56	0,52	0,88
قياس	F	12,67	14,23	8,06	7,31	5,64	6,62
المعنوية	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج تحليل التباين

يوضح الجدول السابق أن تحليل التباين يُشير إلى أن الاختلافات بين تقديرات مفردات العينة حول كافة متغيرات الدراسة وفقاً للخبرات السابقة كانت معنوية عند درجة ثقة 95 %. حيث بلغ مستوى المعنوية لفروق التقديرات أقل من 0,50 سواء لأبعاد القيادة الديموقراطية أو لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وهو ما يعني أنه كلما اختلفت الخبرات السابقة لدى الخبراء اختلفت تقديراتهم بشأن المتغيرات محل الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- جاءت تقديرات فئة الخبرة: من 7 إلى أقل من 15 سنة أقل التقديرات بين الخبرات للثلاث أبعاد للقيادة الديموقراطية، وبشأن باقي فئات الخبرة فإن الاتجاه العام يميل للارتفاع مع زيادة مستوى الخبرة.
- بخصوص أبعاد جودة الحياة الوظيفية فقد وجدات اختلافات بين التقديرات، وعدم وجود اتجاه محدد طردي أو عكسي مع مستوى خبرات الخبراء، وإن كانت جميع التقديرات تتسم بالتدني لبُعد كفاية وعدالة الراتب والحوافز، وهو ما انعكس على المتوسط العام ليكن متدنياً. وجاءت التقديرات لبُعد المشاركة في صُنع القرارات فقد كانت التقديرات بصفة عامة تتسم بالارتفاع، وهو ما انعكس على المتوسط العام ليكن مرتفعاً. وجاءت التقديرات لبُعد بيئة العمل بدرجة فوق متوسطة.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 203 05/06/2024 11:42 AM

3. بحث الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقا للسن:

جدول (7) الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقا للسن

المتغيرات / السن		القيادة الديموقراطية			جودة الحياة الوظيفية		
		الاتجاهات والقيم	السلوك	الأخلاقيات	كفاية وعدالة الراتب والحوافز	المشاركة في صُنع القرارات	بيئة العمل
أقل من 30 سنة	الوسط	4,35	4,50	4,50	3,30	4,50	4,00
	الانحراف	0,50	0,52	0,52	0,10	0,52	0,19
من 30: 40 سنة	الوسط	3,36	2,98	3,28	2,31	3,35	2,45
	الانحراف	1,21	1,28	1,19	1,04	0,96	0,83
من 40: 50 سنة	الوسط	4,17	3,76	3,84	2,66	3,68	3,30
	الانحراف	0,88	0,94	1,06	0,90	1,17	0,83
50 سنة فأكثر	الوسط	4,12	3,60	3,68	2,33	3,83	3,34
	الانحراف	0,79	1,03	1,18	0,91	0,80	0,88
قياس المعنوية	F	16,37	14,05	7,13	6,66	7,17	29,99
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج تحليل التباين

يُظهر الجدول السابق تحليل التباين وفقاً للفئات العمرية: حيث كانت معنوية عند درجة ثقة 95 %، حيث بلغ مستوى المعنوية لفروق التقديرات أقل من 0,05 سواء لأبعاد القيادة الديموقراطية أو لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وهو ما يعني أنه كلما اختلفت الفئات العمرية للخبراء اختلفت تقديرات للمتغيرات محل الدراسة. واتفقت النتائج حول أبعاد القيادة الديموقراطية، وكذلك أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أن الفئة العمرية: أقل من 30 سنة جاءت بها أعلى التقديرات (المرتبة الأولى) لكافة متغيرات الدراسة والفئة العمرية: من 30 إلى أقل من 40 سنة جاءت بها أقل التقديرات (في المرتبة الرابعة والأخيرة) لكافة متغيرات الدراسة وجاءت الفئتين العمريتين: من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر تتبادلان المرتبتين: الثانية، الثالثة بين كافة متغيرات الدراسة.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 204 05/06/2024 11:42 AM

بحث الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقاً للتخصص:

جدول (8) الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقاً للتخصص

المتغيرات / التخصص		القيادة الديموقراطية			جودة الحياة الوظيفية		
		الاتجاهات والقيم	السلوك	الأخلاقيات	كفاية وعدالة الراتب والحوافز	المشاركة في صُنع القرارات	بيئة العمل
حسابي	الوسط	08,4	79,3	85,3	44,2	77,3	35,3
	انحراف معياري	10,1	07,1	32,1	05,1	08,1	93,0
هندسي	الوسط	90,3	24,3	49,3	49,2	60,2	88,2
	انحراف معياري	03,1	21,1	09,1	95,0	03,1	02,1
زراعي	الوسط	73,3	45,3	56,3	51,2	58,3	99,2
	انحراف معياري	83,0	01,1	92,0	82,0	88,0	71,0
قياس المعنوية	F	31,3	80,7	44,3	14,0	16,1	21,9
	Sig.	04,0	00,0	03,0	87,0	32,0	00,0

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج تحليل التباين ANOVA

جاء في الجدول السابق تحليل التباين المتعلق بمدى وجود اختلافات بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للتخصص، فبخصوص أبعاد متغيرات القيادة الديموقراطية معنوية عند درجة ثقة 95 %، فقد جاء التقدير بشأن الاتجاهات والقيم لدى الخبراء الحسابيين في التقدير الأعلى، يليه تقدير الخبراء الهندسيين، ثم الخبراء الزراعيين، وبخصوص بُعدي: سلوكيات، وأخلاقيات القيادة الديموقراطية فقد كان التقدير لدى الخبراء الحسابي في التقدير الأعلى، يليه الخبراء الزراعيين، ثم الخبراء الهندسيين. وبخصوص جودة الحياة الوظيفية فلا توجد فروق معنوية وفقاً للتخصص حول بُعدي: كفاية وعدالة الراتب والحوافز والمشاركة في صُنع القرارات عند درجة ثقة 95 %، ووجدت فروق معنوية حول بيئة العمل فقد كان التقدير لدى الخبراء المحاسبين في التقدير الأعلى، يليه الخبراء الزراعيين، ثم الخبراء الهندسيين.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 205 05/06/2024 11:42 AM

الفرض الثاني:

"من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديموقراطية على جودة الحياة الوظيفية لدى خبراء وزارة العدل". وقد تم بحث هذا الفرض من خلال فروض فرعية لكل بعد لجودة الحياة الوظيفية، كما يلي:

1. تأثير القيادة الديموقراطية على بُعد كفاية وعدالة الراتب والحوافز:

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد بطريقة التدريج لمعرفة أبعاد القيادة الديموقراطية المؤثرة جوهرياً على كفاية وعدالة الراتب والحوافز، تبين أنه لم يدخل أي من الأبعاد في النتائج مما يعني أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الديموقراطية في شعور خبراء وزارة العدل بكفاية وعدالة الراتب والحوافز. وهو ما يعني أن التغيير في شعور خبراء وزارة العدل بكفاية وعدالة الراتب والحوافز لا يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة الديموقراطية محل الدراسة والمتمثلة في اتجاهات وقيم القيادة، أو سلوك القيادة، أو أخلاقيات القيادة.

2. تأثير القيادة الديموقراطية على بُعد المشاركة في صُنع القرارات:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد Stepwise لأثر القيادة الديموقراطية على المشاركة في صُنع القرارات

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	beta	t	المتغيرات الداخلة في النموذج	F	مستوى المعنوية
1	0,354	0,125	0,123	0,354	5,95	اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية	48,3	0,000

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يبدو من الجدول السابق أن النموذج الأول (والوحيد) وجود متغير اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية بتأثير معنوي على المشاركة في صُنع القرارات عند مستوى معنوية 05,، وقد جاء معامل الارتباط بينهما 0,354 أي أنه ارتباط موجب، وبلغت القدرة التفسيرية للنموذج مقاسة بمعامل التحديد المعدل 0,123 أي أن التغيرات التي تحدث في المشاركة في صُنع القرارات يمكن إرجاع 12,3 % منها إلى اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية، بينما 87,3 % من التغيرات ترجع لعوامل أخرى. ولم يرد بنتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدريج نموذج آخر، بما يعني أن بُعد اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية هو المتغير الوحيد ذات التأثير المعنوي على المشاركة في صُنع

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 206 05/06/2024 11:42 AM

القرارات، ولم يكن لبُعدي القيادة الديموقراطية المتعلقين بسلوك وأخلاقيات القيادة الديموقراطية تأثير معنوي على المشاركة في صُنع القرارات، وذلك عند مستوى معنوية 05,.

تأثير اللقيادة الديموقراطية على بُعد بيئة العمل:

جدول (10) تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدريج لأثر القيادة الديموقراطية على بيئة العمل

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	beta	t	المتغيرات الداخلة في النموذج	F	مستوى المعنوية
1	0,460	0,212	0,209	0,460	9,5	اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية	90.4	0,000
2	0,490	0,240	0,236	0,687 0,283	8,637 3,562	اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية أخلاقيات القيادة الديموقراطية	53.1	0,000

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يُلاحظ من الجدول رقم (10) أنه باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدريج فقد جاء بالنموذج الأول متغير اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية كأول المتغيرات ذات التأثير المعنوي على بيئة العمل عند مستوى معنوية 5 %، وقد جاء معامل الارتباط بينهما 0,460 أي أنه ارتباط موجب، وبلغت القدرة التفسيرية للنموذج مقاسة بمعامل التحديد المعدل 0,209 أي أن التغيرات التي تحدث في بيئة العمل يمكن إرجاع 20,9 % منها إلى اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية، بينما 79,1 % من التغيرات ترجع لعوامل أخرى.

وفي النموذج الثاني جاء متغيري: اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية، وأخلاقيات القيادة الديموقراطية أكثر المتغيرات التي لها تأثير معنوي على بيئة العمل عند مستوى معنوية 05,، وقد جاء معامل beta لتأثير اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية على بيئة العمل من خلال بواقع 0,687 أي أنه كلما تغيرت اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية بمقدار الواحد الصحيح تتغير بيئة العمل بمقدار0,687، كما جاء معامل beta لتأثير أخلاقيات القيادة الديموقراطية على بيئة العمل من خلال بواقع 0,283 أي أنه كلما تغيرت أخلاقيات القيادة الديموقراطية بمقدار الواحد الصحيح تتغير بيئة العمل بمقدار0,283، وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج مقاسة بـمعامل التحديد المعدل

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 207 05/06/2024 11:42 AM

0,236 أي أن التغيرات التي تحدث في بيئة العمل يمكن إرجاع 23,6 % منها إلى كل من متغيري: اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية، وأخلاقيات القيادة الديموقراطية، بينما 76,4 % من التغيرات ترجع لعوامل أخرى.

ولم يرد بنتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدريج نموذج ثالث، بما يعني أن بُعدي: اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية، وأخلاقيات القيادة الديموقراطية هما المؤثرين معنوياً على بيئة العمل، ولم يكن لبعد القيادة الديموقراطية المتعلق بالسلوكيات تأثير معنوي على بيئة العمل عند مستوى معنوية 05,.

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً- مناقشة النتائج

1. للوقوف على درجة توافر متغيرات الدراسة ومتغيراتها الفرعية، بمراعاة الفرق بين أكبر درجة موافقة في الاستبيان (موافق تماماً بدرجة 5)، وأقل درجة للموافقة (غير موافق مطلقاً بدرجة 1)، ومن ثم يكون الفرق بينهما هو 4 درجات، وقد تم تجزئة قيمة المدى بين أعلى درجة وأقل درجة في أربع فئات متساوية، لتوصف كما يلي:

- (من 1 الى أقل من 2) لتُعبر عن توافر المتغير بدرجة ضعيفة.
- (من 2 الى أقل من 3) لتُعبر عن التواجد المتغير بدرجة متوسطة.
- (من3 الى أقل من 4) لتُعبر عن تواجد المتغير بدرجة فوق متوسطة أو عالية نسبياً.
- (من 4 إلى 5) لتُعبر عن تواجد المتغير بدرجة عالية.

2. جاء المتوسط العام لأبعاد القيادة الديموقراطية كما يلي:

- جاءت اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية بمستوى مرتفع وبالرجوع للجدول رقم (4) المبين لمسببات ارتفاع توافر قيم واتجاهات القيادة يمكن التوصل إلى أن حرص القياديين على إكساب المرؤوسين يساهم في إنجاز مهامهم وبتطوير أدائهم، ولا يتعلق الأمر بالإبداع والابتكار أي أن التطوير تقليدي وفقا لما نشأ عليه الرؤساء، وهو ما قد يُفهم أن القياديين وإن كانوا حريصين على تطوير أداء مرؤوسيهم إلا أن الرؤساء لا يطورون من أنفسهم بمتابعة التقنيات والبرامج التي تساهم في انجاز المهام بطرق ابتكارية وابداعية.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 208 05/06/2024 11:42 AM

- جاء سلوك القيادة الديموقراطية بمستوى فوق متوسط، وبالرجوع لمسببات ذلك وفقاً للجدول رقم (4) يمكن معرفة أن القائد يثق بمرؤوسيه ويعطيهم حرية التصرف، لكنه يرى أن طاعته واجبة ولا يستثنى من وجوب طاعته إلا في الأوقات الحرجة أو الضرورية.

- جاء متوسط أخلاقيات القيادة الديموقراطية عالياً نسبياً، وبالرجوع لمسببات ذلك وفقاً للجدول رقم (4) يمكن التوصل إلى أن القياديين يلبون احتياجات الخبراء في العمل ويثنون على أدائهم، إلا أن مشاركتهم في صُنع القرارات وإن كانت مرتفعة، إلا أنها غير مستمرة.

3. فيما يلي المتوسط العام لأبعاد جودة الحياة الوظيفية:

- أن المتوسط العام لكفاية وعدالة الراتب والحوافز جاء بدرجة متوسطة، وبالرجوع لمسببات ذلك وفقاً للجدول رقم (5) يمكن التوصل إلى أن الخبراء يشعرون نسبياً بالعدالة بشأن الرواتب والحوافز مقارنة بزملائهم داخل المنظمة واستيعابهم لنظام الأجور والحوافز، إلا أنهم لا يرضون بما يتحصلون عليه من روتب وحوافز سيما وأنها لا تتناسب من وجهة نظرهم مع جهودهم المبذولة في العمل.

- أن المتوسط العام للمشاركة في صُنع القرارات كان بدرجة عالية نسبياً، وبالرجوع لمسببات ذلك وفقاً للجدول رقم (5) يمكن استنتاج أن مشاركة الخبراء مع زملاءهم في أداء العمل، وبإمكانهم الحصول على المعلومات المساعدة على الأداء، ولكنهم لا يرون وجود تأثير كبير في صدور القرارات، ولا يمارسون المشاركة الكافية في حل المشكلات المتعلقة بعملهم.

- أن المتوسط العام لبيئة العمل كانت بدرجة فوق متوسطة، وبالرجوع للجدول رقم (5) لبيان مسببات ذلك يمكن استنتاج أن أي أن ارتفاع مدركات الخبراء بشأن البيئة الملائمة للعمل مرجعه الجانب المعنوي الذي يربط الخبراء للاستمرار بالعمل واعترافهم بأن مصلحة الخبراء الفضل في بدء حياتهم الوظيفية، إلا أن عملهم كخبراء لم يساعدهم على إبراز طاقاتهم وامكاناتهم، ومن ثم فهم غير حريصين على الاستمرار بالعمل عند وجود فرصة عمل بديل بظروف مادية أفضل من عملهم الحالي.

- تتشابه هذه النتيجة مع ما بينته دراسة الفحيلة (2019) من أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بدرجة فوق متوسطة.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 209 05/06/2024 11:42 AM

4. يُمكن تلخيص نتائج اختبارات الفروض كما يلي:

أولاً- الفرض الرئيس الأول: من المُتوقع وجود فروق معنوية بين تقديرات القيادة الديموقراطية، وجودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائص خبراء وزارة العدل.

- وفقاً للنوع: رفض الفرض لكافة متغيرات الدراسة، وهو ما يعنى أن القرارات التي تتخذ بشأن المتغيرات محل الدراسة لا ينبغي أن تُميز بين الخبراء والخبيرات حيث لا توجد فروق بين التقديرات ترجع للنوع.

- وفقا للخبرات السابقة: قبول الفرض لكافة متغيرات الدراسة، تفيد هذه النتيجة في أنه عند صناعة قرارات تتعلق بمتغيرات الدراسة ينبغي مراعاة الخبرات السابقة لكل بند بُعد على حدة، حيث تختلف ردود الأفعال ودرجة الاستجابة والتفاعل، وذلك استناداً لوجود الفروقات البينية بين بين تقديرات الخبراء حول متغيرات الدراسة وفقاً للخبرات السابقة.

- وفقاً للسن: قبول الفرض لكافة متغيرات الدراسة، تفيد هذه النتيجة في أنه كلما اختلفت الفئات العمرية للخبراء اختلفت تقديرات للمتغيرات محل الدراسة، واتفقت النتائج حول أبعاد القيادة الديموقراطية، وكذلك أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أن الفئة العمرية: أقل من 30 سنة جاءت بها أعلى التقديرات (المرتبة الأولى) لكافة متغيرات الدراسة والفئة العمرية: من 30 إلى أقل من 40 سنة جاءت بها أقل التقديرات (في المرتبة الرابعة والأخيرة) لكافة متغيرات الدراسة وجاءت الفئتين العمريتين: من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر تتبادلان المرتبتين: الثانية، الثالثة بين كافة متغيرات الدراسة.

- وفقاً للتخصص: قبول الفرض لكافة أبعاد القيادة الديموقراطية، وأيضاً مقبول لبُعد بيئة العمل ومرفوض لبُعدي: كفاية وعدالة الراتب والحوافز، والمشاركة في صُنع القرارات. تفيد هذه النتيجة في أن التقديرات في المجالات التي بها فروق جوهرية كانت التقديرات لدى الخبراء الحسابيين أعلى من غيرهم من التخصصات، بينما تناوب التخصصين الهندسي والزراعي الترتيبين الأوسط والأخير. وإجمالا فإن هناك شبه اجماع حول انخفض مستوى الشعور بكفاية وعدالة الراتب حيث جاء متوسطة تقديره متوسطا، كما أنهم لا يرضون بما يتحصلون عليه من روتب وحوافز سيما وأنها لا تتناسب من وجهة نظرهم مع جهودهم المبذولة في العمل.

ثانياً- الفرض الأساسي الثاني: "من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديموقراطية على جودة الحياة الوظيفية لدى خبراء وزارة العدل".

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 210 05/06/2024 11:42 AM

- **الفرض الفرعي الأول:** "من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديموقراطية على كفاية وعدالة الراتب والحوافز لدى خبراء وزارة العدل".

وتبيّن من البحث أن هذا الفرض مرفوض لكافة أبعاد القيادة الديموقراطية. وتدل هذه النتيجة على أن إحساس الأفراد بصفة عامة بمدى كفاية الأجور وعدالتها يكون وفقاً لمدى كفاية العائد المادي الذي يحصل عليه الأفراد لقضاء متطلبات الحياة وكذلك الحال كون تلك العوائد المادية كمُخرجات للفرد نسبةً إلى ما يقدمه لجهة العمل من مُدخلات تتمثل في مؤهلات ومعارف وخبرات وجهود ومقارنة هذه النسبة مع زملاء العمل أو أقرانهم بوظائف متشابهة في جهات أخري فإن ذلك لا يؤثر فيه كون القيادة تتسم باتجاهات وقيم وأخلاقيات وسلوكيات معينة من عدمه.

- **الفرض الفرعي الثاني:** "من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديموقراطية على المشاركة في صُنع القرارات لدى خبراء وزارة العدل".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هذا الفرض مقبول بخصوص اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية، ومرفوض لبُعدي: سلوكيات، وأخلاقيات القيادة الديموقراطية. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن اتجاهات القيادة وقيمها أصيلة في قناعتهم بأهمية مشاركة مرؤوسيهم في صُنع القرارات وأن المرؤوسين يدركون ذلك من خلال عملية صُنع القرار، ولا يتوفر هذا الأمر في بُعدي سلوكيات وأخلاقيات القيادة وفقاً لتقديرات الخبراء.

- **الفرض الفرعي الثالث:** "من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديموقراطية على بيئة عمل خبراء وزارة العدل"

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هذا الفرض مقبول لبُعدي: اتجاهات وقيم، وأخلاقيات القيادة الديموقراطية ومرفوض لبُعد سلوكيات القيادة الديموقراطية. يدرك الخبراء بأن اتجاهات وقيم، وأخلاقيات القيادة الديموقراطية لها دور في مدى تغيير البُعد الخاص ببيئة الخبراء، إلا أن سلوكياتهم لم تأت في ذات الاتجاه.

ثانياً- التوصيات

وفقاً للنتائج السابقة يتم صياغة عدداً من التوصيات المهنية للمسؤولين سيما القياديين ومسؤولي الموارد البشرية، وكذلك الباحثين المهتمين بمجال الموارد البشرية والعلوم السلوكية والنفسية، وذلك على النحو التالي:

- **التوصيات لجهة تطبيق الدراسة:** يعكس الجدول التالي التوصيات التي يقدمها الباحث لجهة تطبيق البحث، في إطار خطة عمل متكاملة An Integrated Complete Action Phan.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 211 05/06/2024 11:42 AM

جدول (11) خطة زمنية لتفعيل توصيات الدراسة لجهة تطبيق الدراسة

م	التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	المدة المتوقعة للتنفيذ
1	تطوير نظام للأجور والحوافز يتسم بالكفاية والعدالة	إعداد جدول أجور وحوافز من قبل لجنة متخصصة تُراعي الجوانب القانونية وعرضه على الخبراء والقياديين للحصول على المقترحات التطويرية له ثم تقديمه لوزارة العدل لغرض دراسته واعتماده.	رئيس قطاع الخبراء أو من يفوضه مع ممثلي إدارة الموارد البشرية ومشاركة من الخبراء في كافة التخصصات	من ثلاثة الى ستة أشهر للوصول للصياغة المناسبة، ثلاثة أشهر لدراسة وزارة العدل لمشروع جدول الأجور مع التواصل مع وزارة المالية.
2	تفعيل برامج تدريبية للقياديين تهدف إلى تبصيرهم بأنماط القيادة بصفة عامة والنمط الديموقراطي بصفة خاصة.	اقتراح عدد من البرامج التدريبية للقياديين (مثل: مهارات القيادة الإدارية، أساليب تفعيل القيادة بيسر ومرونة، دور القائد الناجح في تحفيز ورضا المرؤوسين) ويتم تقديم هذه البرامج للخبراء بالتناوب بينهم بجداول زمنية تراعي سلامة سير العمل خلال فترات انعقاد البرامج التدريبية وبمشاركة عدد من الخبراء المرؤوسين في كل تخصص وتحت اشراف مدربين أكاديميين في مجال القيادة وبمشاركة قياديين لهم خبرات في المُمارسات الديموقراطية في بيئة عمل مشابهة لقطاع الخبراء.	إدارة التخطيط والتدريب بمصلحة الخبراء، وبالتواصل مع قيادات الإدارات المركزية للخبراء لترشيح القياديين وممثلي الخبراء المرؤوسين في كل تخصص.	ثلاثة أشهر لتخطيط البرامج التدريبية المقترحة وإعداد كشوف المدربين والمتدربين واعتمادها وإعلانها، وثلاثة أشهر لتنفيذ تلك البرامج.

21-2 .indd 212 05/06/2024 11:42 AM

3	تهيئة بيئة عمل مشجعة للخبراء بتوفير كافة الموارد المالية وغيرها التي يحتاجها فريق العمل.	تشكيل لجنة يرأسها مساعد وزير العدل لقطاع الخبراء وتضم رئيس قطاع الخبراء، وممثلي الادارات المركزية بالمحافظات، تقوم على تحديد احتياجات كل إدارة مركزية بالمحافظات، وتعمل على توفيرها	مساعد وزير العدل لشؤون الخبراء، ورئيس قطاع الخبراء ورؤساء الإدارات المركزية بمكاتب الخبراء بالمحافظات، كل فيما يخصه.	نصف شهر لاستصدار قرار تشكيل اللجنة وتحديد مهامها، شهر حصر وتحديد الاحتياجات، خمسة شهور تفعيل ما انتهت اليه اللجنة من تطوير بيئة الخبراء.

توصيات الأبحاث المستقبلية: نظراً لكون الدراسة الحالية تتعلق بيانات من دولة واحدة وهي جمهورية مصر، لذلك تستهدف التوصية دعم إمكانية تعميم نتائج البحث على دول أخرى من خلال القيام بدراسات مستقبلية Future Research تتعلق بتشخيص واقع المُمارسات القيادية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية في بيئات عربية أخرى، مع مراعاة ان تكون الدراسات المقترحة في جوانب تكميلية لما انجزته هذه الدراسة، او مقارنة لبيئة أخرى بخلاف جمهورية مصر العربية، ومن أمثلة الدراسات المقترحة:

- علاقة أنماط قيادية غير القيادة الديموقراطية بجودة الحياة الوظيفية في ظل التغيرات التقنية الحديثة.
- أثر فاعلية أنماط القيادة على تطوير أداء المؤسسات. دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص.
- القيادة الفعالة وفق نظم الاتصالات الحديثة وانعكاساتها على مناخ العمل.
- أثر ممارسة أنماط القيادة في جودة الحياة الوظيفية فاعلية فرق العمل. دراسة مقارنة بين الجامعات الخليجية الحكومية والأهلية.
- أثر الأنماط القيادية على جودة الحياة الوظيفية. دراسة مقارنة في البيئة القضائية العربية.
- واقع أنماط القيادة الفعالة وأثرها على سيناريوهات التخطيط الاستراتيجي تقييم الأداء المؤسسي في ظل أزمة كورونا. دراسة مقارنة بين الجامعات العربية.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 213 05/06/2024 11:42 AM

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، خالد محمد عبد الرحمن (2015). تأثير ضغوط العمل للموظفين على جودة الحياة الوظيفية: بالتطبيق على وزارة الإعلام في مملكة البحرين. فكر وإبداع: رابطة الأدب الحديث، (97)، 489 - 521. https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/772497

إدريس، ثابت عبد الرحمن (2003). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الدار الجامعية. https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=59352

آل ياسين، محمد محمد حسن (2014). أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، *11*(1)، 71-108. https://doi.org/10.36394/jhss/11/1/3

أمين، شيماء عصمت محمد وزانا مجيد صادق ووريا محمد عثمان (2018). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وجودة حياة العمل وتأثيرهما في إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملكات التدريسية في جامعة نولج في مدينة أربيل. مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، *3*(22)، 156-176. https://doi.org/10.21271/zjhs.22.3.9

أبو جمعة، محمود حسين والتل، أمنة أحمد (2021). أثر العمل عن بعد كأحد عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام بناء على الرضا الوظيفي في المركز الوطني لحقوق الإنسان)57(. ص 207- 231. https://cutt.us/go2FZ

https://doi.org/10.33953/1371-000-057-008

الخليوي، لينا سليمان علي (2023). جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة: دراسة حالة على جامعة الملك سعود بالرياض. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، *23*(1أ)، 277- 297. https://doi.org/10.12816/0061451

درامشية، لمياء (2021). القيادة الديمقراطية ودورها في المؤسسة. مجلة أبحاث، *6*(2)، 581 -592. https://search-mandumah-com.

الدليمي، أحمد بن حمد (2016). جودة حياة العمل بجامعة الباحة: دراسة حالة على كلية العلوم والمالية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (7)، 261-285 https://search-mandumah-com.

السعدي، حمدة حمد (2022). فاعلية برنامج القيادة المدرسية في تطوير أداء قيادات المدارس العُمانية بالمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعي، *19*(2)، 429- 466. https://doi.org/10.36394/jhss/19/2/18

شاوش، زايد ناجي ناصر، ومحمد، عبد الله أحمد الأشول (2018). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا – اليمن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث- غزة، *12*(2)، 26 - 41. https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/940961

شريفي، نورة وبوجنان، توفيق جودة (2023). الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة متوسطة

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 214 05/06/2024 11:42 AM

عباد بوزيان*مغنية*. مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، *8*(2)، 18-32. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/211160

ابن الشميلان، عبد الوهاب بن شباب (2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2(39)، 215 - 235. https://search.mandumah.com/Record/980484

https://doi.org/10.21608/aja.2019.36103

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، *1*(12)، 31 - 57. https://search.mandumah.com/Record/725118 https://doi.org/10.12816/0030055

صالح، صلاح الدين حسين ومحمد، نهى حسين (2021). الهضبة الوظيفية وتأثيرها على جودة حياة العمل دراسة ميدانية في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، *1*(23)، 834- 863. https://www.iasj.net/iasj/pdf/f6cf7f14cc5b1be0

عبد الستار، محروس عبد الستار (2020). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، *26*، 29- 110. DOI: 10.21608/ jsu.2020.145920

عبد الغفار، وسيم وخليل، علاء الدين، ومشمش، أشرف محمد (2022). تأثير سلوك القيادة الخادمة في جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة الاقتصاد والإدارة، *30*(3)، 23-55. https://cutt.us/Wv7eH https://doi.org/10.33976/IUGJEB.30.3/2022/2

العزيزي، محمود عبده حسن محمد (2023). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا حمود عبده. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، *10*(68)، 46-6. https://rss-ebscohost-com.sdl.idm.oclc.org/AlertSyndicationService/Syndication.asmx/GetFeed?guid=9323859

العلوان جعفر أحمد (2023). القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، *20*(1). https://doi.org/10.36394/jhss/20/1/10

عوض الله، فوزية علي سلطان (2015). تحديد مدى إمكانية تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحقيق المزايا التنافسية للخدمات الصحية في وحدات صحة المرأة الريفية بالقرى المصرية: بحث ميداني. المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة - كلية التجارة، *2*(39)، 67 - 141. https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/717718

الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد (2019). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس، *20*(2)، 423 - 456. https://cutt.us/r9J7C

قاسم، مرفت إبراهيم راشد (2011). أثر القيادة الاصلية كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة،

21-2 .indd 215 05/06/2024 11:42 AM

(3)، 544 – 561. https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/113205

قنينيص، نوري مخزوم إبراهيم (2013). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها [أطروحة ماجستير، جامعة جرش]. https://search-mandumah-com.

مصطفى، إيمان محفوظ، والسيد، محمود محمد (2015). أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة مقارنة على قطاع البنوك. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، (1)، 113 - 143. https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/661446

مصيلحي، حسين، سيد أحمد، سامح عبد المقصود أبو الدهب، أحمد مسعد محمد غازي مرزوق (2020). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط الدلتا. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 6(10)، DOI:10.21608/CSJ.2020.136712Corpus

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ahn, M., Adamson, J. S., & Dornbusch, D. (2004). From Leaders to Leadership, Managing Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *10*(4), 112-124. https://doi.org/10.1177/107179190401000409

Anukool, M. H. (2012). Study of quality of Work Life and Organizational Commitment among Academic. *Pacific Business Review International*, *4*(4).

Asgarinezhad, B., Sedaghati, S., & Kohandel, M. (2015). A Comparative Study on the Quality of Life among Veteran Students in Physical Education and Other Fields of Study. *Biological Forum - An International Journal*, *7*(1), 1301- 1305.

Duemer, L. S., Christopher, Hardin, E., & Olibas, L. (2004). Case Study of Characteristics of Effective Leadership in Graduate Student Collaborative Work. *Education Chula Vista*, *124*, 721- 726.

Easton, S., & Van Lear, D. (2012). User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQOL) Scale, a measure of Quality of Working Life.

Gil, E., Rico, R., Mcover, C., & Barrasa, A. (2005). Change-oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups: Effects of Team Climate and Group Potency. *Journal of Managerial Psychology*, *20*(3/4), 312-328. https://doi.org/10.1108/02683940510589073

Kenneth, R. (2010). *Organizational Behavior*. Irwin Prentice-Hall Boston.

Mirkamali, S., & Thani, F. (2012). A Study on the Quality of Work Life (QWL) among Faculty Members of the University of Tehran (UT) and Sharif University of Technology (SUT). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *29* (2011), 179 – 187. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.223

Nair, G. S. (2013), A study on the effect of Quality of work life on organizational citizenship Behavior with special reference to college teachers is Trissur desert. *A Journal of Management*, *1*(6).

Pothigaimalai, Ms. P. V. (2014). A study on Quality of working life with special Reference Lea pole

21-2 .indd 216 05/06/2024 11:42 AM

apparel sat com Bator. *International Journal of advancements in research and technology*, *5*(3).

Rethinam, G. S., & Maimunah, I. (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*, *1*(7).

Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, *17*(2), 179-199. https://doi.org/10.1080/09243450600565795

Sanders, I., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: toward an integrated theory of leadership. *The Journal of Leadership Studies, 9*(4). https://doi.org/10.1177/107179190300900402

Saraji, G., & Dargahi, H. (2006). *Study of Quality of Work Life (QWL). Dept of Occupational Health*. School of Public Health & Institute of Public Health Research, Tehran University.

Sorensen, G., Bowe, J., & Moen, D. (2005). *Quality and Performance Excellence in higher Education*. Anker Publication Company: Bolton, MA.

Tabassum, A. (2012). Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, *4*(2), 78-89.

Zare, H., Haghgooyan, Z., and Karimi, A2014) .). Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University. *Iranian Journal of Management Studies* (IJMS), *7*(1), 41-66.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 217 05/06/2024 11:42 AM

الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية: Romanized Arabic References:

ʾaḥmadu khālidun muḥammadu ʿabdi al-Raḥmāni (2015). taʾathīru ḍughūṭi alʿamali lil-mūʾaẓfīn ʿalā jawdati alḥayāti alwaẓīfiyyati bi-l-taṭbīqi ʿalā wazārati alʾiʿlāmi fī mamlakati albaḥrayni fikrun waʾibdāʿun rābiṭatu alʾadabi alḥadīthi (97)521 - 489 ،. https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/772497

ʾidrys thābt ʿabd al-Raḥmāni (2003). buḥūthu al-taswīqi ʾasālībi alqīāsi wa-l-taḥlīli wākhtibāri alfurūḍi al-dāru al-jāmʿya https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=59352

āl Yāsīn muḥamd muḥamd ḥsn (2014). ʾathr al-simāti al-shkhṣya fī al-slwk al-qyādy dirāsatun taṭbīqiyyatun ʿalā ʿyna mina alqīādāti alʾidāriyyati fī al-qṭāʿ alḥukwamyi alʿirāqiyyi mjla jāmʿa al-shāriqati lil-ʿulūmi alʾinsāniyyati wa-l-iājtimāʿiyyati 11(1)71-108 ،. https://doi.org/10.36394/jhss/11/1/3

ʾamīn shymāʾ ʿṣmt muḥammad wzānā mjyd ṣādiq wwryā muḥammad ʿthmān (2018). alʿalāqatu bayna raʾasi almāli al-ajtimāʿiyyi wajawdati ḥayāti alʿamali wataʾathīruhumā fī ʾistarityjyyāti taʿzīzi aliāstighrāqi alwaẓīfiyyi dirāsatun astiṭlāʿiyyatun liʾārāʾ ʿīnatin mina almalakāti al-tadrīsiyyati fī jāmiʿati nwlj fī madīnati ʾarbyl mijallatu zānkw lil-ʿulūmi alʾinsāniyyati 3(22)، 156-176. https://doi.org/10.21271/zjhs.22.3.9

ʾabū jmʿa mḥmwd ḥsyn wa-l-tl ʾamna ʾaḥmd (2021). ʾathr alʿamali ʿn bʿd kaʾaḥadi ʿanāṣiri jawdati alḥayāti alwaẓīfiyyati ʿlā ʾadāʾi almūʾaẓẓafi alʿāmmi bināʾan ʿalā al-riḍā alwaẓīfiyyi fī almarkazi alwaṭaniyyi liḥuqwqi alʾinsāni)57(. ṣ 207- 231. https://cutt.us/go2FZ

https://doi.org/10.33953/1371-000-057-008

al-khlyī lynā slymān ʿly (2023). jawdatu alḥayāti alwaẓīfiyyati lishāghilī alwaẓāʾifi alʾidāriyyati almusāʿidati dirāsatun ḥāllatun ʿalā jāmiʿati almaliki saʿūd bi-l-rīāḍi mijallatu al-zarqāʾi lil-buḥūthi wa-l-dirāsāti alinsāniyyati 23(1297 -277 ،(Ì. https://doi.org/10.12816/0061451

drāmshiyyatun lmyāʾ (2021). alqīādatu al-dīmuqrāṭiyyati wadawruhā fī almuʾassasati mijallatu ʾabḥāthin 6(2)-592 581 ،. https://search-mandumah-com.

al-dlymy ʾaḥmd bn ḥamadin (2016). jawdatu ḥayāti alʿamali bijāmiʿati albāḥati dirāsatun ḥāllatun ʿalā kulliyyati alʿulūmi wa-l-māliyyati mijallatu jāmiʿati albāḥati lil-ʿulūmi alʾinsāniyyati (7)261-285 ، https://search-mandumah-com.

al-sʿdy ḥmda ḥmd (2022). fāʿiliyyatu brnāmj al-qyāda al-mdrsya fī taṭwīri ʾadāʾ qīādāti almadārisi alʿumāniyyati bi-l-markazi al-tkhṣṣy lil-tadrībi al-mhny lil-muʿallimīna mjla jāmʿa al-shārqa lil-ʿulūmi al-ansānya wa-l-iājtimāʿiyyi 19(2)429-466 ،. https://doi.org/10.36394/jhss/19/2/18

shāwsh zāyidun nājī nāṣirun wamuḥammadun ʿabd Allāh ʾaḥmd alʾāshwl (2018). taʾathīru jawdati alḥayāti alwaẓīfiyyati ʿalā al-ṣamti al-tanẓīmiyyi fī jāmiʿati dār al-salāmi al-dawliyyati

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 218 05/06/2024 11:42 AM

lil-ʻulūmi wa-l-litkunwulwjayā – al-ymn mijallatu alʻulūmi al-aqtiṣādiyyati wa-l-ʾidāaryi#ta wa-l-qqianwinnayi almarkazu alqawmiyyu lil-buḥūthi- ghza 12(2)41 - 26 ،. https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/940961

shryfy nwra wbwjnān tawfīqi jawdata (2023). alḥayātu alwaẓīfiyyatu waʾatharuhā ʻalā aliāltizāmi al-tanẓīmiyyi dirāsatun ḥāllatun mutawassiṭatun ʻbād bwzyānmughniyatun mijallatu dirāsātin mutaqaddimatin fī almāliyyati wa-l-muḥāsabati 8(2)18-32 ،. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/211160

abnu al-shumaylān ʻabd alwahhābi bn shabābin (2019). kayfiyyati taḥsīni jawdati alḥayāti alwaẓīfiyyati bi-l-qiṭāʻi alḥukwamyi al-suʻūdiyyi waqīāsi ʾatharihā ʻalā ʾadāʾi alʻāmilīna almajallatu alʻarabiyyatu lil-ʾidārati almunaẓẓamatu alʻarabiyyatu lil-tanmiyati al-ʾidāriyyati 2(39)235 - 215 ،. https://search.mandumah.com/Record/980484

https://doi.org/10.21608/aja.2019.36103

al-shnṭy mḥmwd ʻabd al-rḥmn (2016). ʾathr mumārasati ʾasālībi alqīādati altuḥwiyyaliya fī jawdati alḥayāti alwaẓīfiyyati dirāsatun taṭbīqiyyatun ʻalā wazārati al-ṣḥa alfilasṭīniyyati almajallatu alʾurdunniyyati fī ʾidārati alʾaʻmāli al-jāmʻa alʾurdunniyyati - ʻimādatu albaḥthi alʻilmiyyi 1(12)، 57 - 31. https://search.mandumah.com/Record/725118 https://doi.org/10.12816/0030055

ṣāliḥun ṣlāḥ al-dyn ḥsyn wamuḥammadun nahā ḥsyn (2021). al-hḍba alwaẓīfiyyatu wataʾathīruhā ʻalā jawdati ḥayāti alʻamali dirāsatun maydinnaya fī markazi wizārati al-taʻlīmi alʻālī wa-l-bḥth alʻilmiyyi mijallatu al-dirāsāti al-aqtiṣādiyyati wa-l-ʾidāaryi#ta 1(23)863 834- ،. https://www.iasj.net/iasj/pdf/f6cf7f14cc5b1be0

ʻabdu al-sattāri maḥrūs ʻabdu al-sattāri (2020). alqīādatu alkhādimatu madkhalun litaḥsīni jawdati alḥayāti alwaẓīfiyyati lil-ʻāmilīna bi-l-madārisi al-ḥwmya fī muḥāfaẓati al-fayyūmi mijallatu dirāsātin tarbiwwaya wājtimāʻiyyatin 26110 29- ،. DOI: 10.21608/jsu.2020.145920

ʻabd al-ghfār wsym wkhlyl ʻlāʾ al-dyn wmshmishun ʾashrf muḥamd (2022). taʾathīru sulūki al-qyāda al-khādma fī jawdati al-ḥyāt al-wẓyfya ladā mwẓfy wzāra al-dākhlya wa-l-ʾāmn al-wṭny alfilasṭīniyyati biqiṭāʻi ghza mjla al-aqtiṣādi wa-l-ʾidārati 30(3)23-55 ،. https://cutt.us/Wv7eH https://doi.org/10.33976/IUGJEB.30.3/2022/2

alʻazīzīy maḥmūd ʻabdih ḥsn muḥammadin (2023). mustawā jawdati alḥayāti alwaẓīfiyyati ladā mawẓifī jāmiʻati alʻulūmi wa-l-litkunwulwjayā ḥmwd ʻabdih mijallatu alʾandalusi lil-ʻulūmi alʾinsāniyyati wa-l-iājtimāʻiyyati 10(68)6-46 ،. https://rss-ebscohost-com.

al-ʻlwān jʻfr ʾaḥmd (2023). alqīādatu altunẓiyyamuya fī ʻaṣri al-taḥawwuli al-raqmiyyi dirāsatun astikshāfiyyatun mjla jāmʻa al-shāriqati lil-ʻulūmi al-ansānya wa-l-iājtimāʻiyyati 20(1). https://doi.org/10.36394/jhss/20/1/10

ʻwḍ Allāh fwzya ʻly sulṭāni (2015). taḥdīdu madā ʾimkāniyyati taʾathīri ʾiʻādati handasati

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 219 05/06/2024 11:42 AM

al'amaliyyāti al'idāriyyati (alhindarati) fī taḥqīqi almazāyā al-tanāfusiyyati lil-khadmāti al-ṣiḥḥiyyati fī waḥadāti ṣiḥḥati almar'ati al-rīfiyyati bi-l-qurā almiṣriyyati baḥthun maydāniyyun almajallatu almiṣriyyatu lil-dirāsāti al-tijāriyyati jām'a al-mnṣwra - kulliyyati al-tijārati 2(39)، 141 - 67. https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/717718

alfaḥīlatu 'ibrāhym bn zyd bn ḥmd (2019). jawdatu alḥayāti alwaẓīfiyyati wadawruhā fī taḥqīqi al-tamayyuzi al-tanẓīmiyyi fī 'idārāti al-ta'līmi fī almamlakati al'arabiyyati al-su'ūdiyyati dirāsatun muydiāanaya muṭabbaqatun fī al'idārati al'āmmati lil-ta'līmi biminṭaqi al-rīāḍi mjla albaḥthi al'ilmiyyi fī al-tarbiyati jām'a 'yn shms 20(2)456 - 423 ،. https://cutt.us/r9J7C

qāsimun muraffat 'ibrāhym rāshidin (2011). 'atharu alqīādati al-aṣliya kamutaghayyirin wasīṭin 'alā al'alāqati bayna jawdati alḥayāti alwaẓīfiyyati wa-l-iāltizāmi al-tanẓīmiyyi dirāsatun muydiāanaya almajallatu al'ilmiyyatu lil-iāqtiṣādi wa-l-tijārati jām'a 'yn shms - kulliyyati al-tjāra (3)561 – 544 ،. https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/113205

qnynīṣ nūrī makhzūm 'ibrāhym (2013). al'anmāṭu alqīddayu lr'usā' al'aqsāmi al'akādīmiyyati fī aljāmi'āti al-lībiyyati wa'ilāqatahā bi-l-'ādā'i al-wwaẓyifyi lil-'āmilīna fyhā [uṭrūḥati mājstyr jāmi'atu jrsh https://search-mandumah-com.

muṣṭafā 'īmānu maḥfūẓ wa-l-sayyidi maḥmūd muḥammadin (2015). 'atharu khaṣā'iṣi alqīādati alkhādimati 'alā jawdati alḥayāti alwaẓīfiyyati dirāsatun muqārinatun 'alā qiṭā'i albunūki almajallatu al'ilmiyyatu lil-iāqtiṣādi wa-l-tijārati jāmi'atu 'yn shamsin - kulliyyati al-tijārati (1)، 143 - 113. https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/661446

muṣayliḥiyyun ḥusaynu sayyidu 'aḥmd sāmaḥ 'abdu almaqṣūdi 'abū al-dhbi 'aḥmd ms'd muḥammadu ghāzī mrzwq (2020). mumārasātun al-qāda al-'istarittayajya wa'ilāqatahā bijawdati al-ḥāt al-wẓfa bi-l-taṭbīqi 'alā aljāmi'āti al-ḥwma biwasaṭi al-daltuā mijallatu al-dirāsāti al-tijāriyyati almu'āṣirati 6(10) ،DOI:10.21608/CSJ.2020.136712Corpus

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 220 05/06/2024 11:42 AM

استبانة بحث أثر نمط القيادة الديموقراطي على جودة الحياة الوظيفية بوزارة العدل

المكرم/ة ..... سلمه/ سلمها الله

هذه الاستبانة تتعلق بدراسة حول أثر نمط القيادة الديموقراطي على جودة الحياة الوظيفية بوزارة العدل، برجاء قراءة الأسئلة جيداً والإجابة عليها، ونفيدكم بأنه يتم التعامل مع النتائج المعبأة من قبلكم بسرية ولأغراض البحث العلمي، وللتوصل لنتائج يترتب عليها توصيات تستهدف التطوير مستقبلا.

أولا: الخصائص الشخصية والوظيفية:

1. النوع أو الجنس
   - ذكر
   - أنثى
2. المستوى الوظيفي:
   - مساعد خبير
   - خبير
   - خبير أول
   - رئيس قسم
   - وكيل إدارة
   - نائب مساعد وكيل وزارة
   - مساعد وكيل وزارة.
3. مدة الخبرة السابقة:
   - أقل من 7 سنوات
   - من 7: أقل من 15 سنة
   - من 15: أقل من 23 سنة
   - من 23: أقل من 30 سنة
   - 30 سنة فأكثر.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 221 05/06/2024 11:42 AM

4. السن:

- أقل من 30 سنة
- من 30: أقل من 40 سنة
- من 40: أقل من 50 سنة
- 50 سنة فأكثر.

5. التخصص:

- محاسبي
- زراعي
- هندسي.

ثانياً: محور القيادة الديموقراطية:

فيما يلي مجموعة من الفقرات المتعلقة بأبعاد محور القيادة الديموقراطية، يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة مما يلي، بحيث تكون درجة الموافقة تكون برقم 1 معبرا عن (غير موافق مطلقاً)، ورقم 5 معبرا عن (موافق تماماً).

1. بُعد اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية

العبارة / درجة الموافقة	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
يقوم القائد بإكساب المرؤوسين بما يسهم في تطوير أداء العمل.					
يعتبر القائد أن المناقشة وإبداء الرأي يحسن بيئة العمل.					
يرى القائد أن الإنجاز يعتبر معيارا لحصول المرؤوس على الامتيازات المختلفة.					
يحرص القائد على إكساب المرؤوسين اتجاهات إيجابية نحو العمل.					

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 222 05/06/2024 11:42 AM

يستخدم القائد صلاحياته مع المرؤوسين بأسلوب ديموقراطي في التفاعل معهم.					
يشجع القائد على الإبداع والابتكار عند المرؤوسين.					
يشجع القائد المرؤوسين على التواصل فيما بينهم.					
يعطي القائد الحرية للمرؤوسين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها في العمل.					
يقوم القائد بإكساب المرؤوسين بما يسهم في تطوير أداء العمل.					

2. بُعد سلوك القيادة الديموقراطية:

العبارة / درجة الموافقة	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
يمنح القائد مرؤوسيه قدراً كبيراً من حرية التصرف.					
لدى القائد ثقة في قدرات ومهارات المرؤوسين.					
لا يستأثر القائد بنجاح المرؤوسين ويعتبر النجاح بسبب الفريق.					
في حالة الفشل في إنجاز مهمة أو تحقيق هدف يعتبر القائد نفسه ضمن الفريق المتسبب في ذلك.					
يحافظ القائد على صلاحياته المخولة له ويفوضها للمرؤوسين نتيجة ثقته في قدراتهم.					
يرى القائد عدم أحقيته في الانفراد بإصدار الأوامر المتعلقة بتسيير العمل.					
يرى القائد أن طاعته كرئيس لفريق العمل غير واجبة إلا عند الضرورة.					

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 223 05/06/2024 11:42 AM

3. بُعد أخلاقيات القيادة الديموقراطية:

العبارة / درجة الموافقة	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
يتجنب القائد أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع مرؤوسيه.					
يستخدم القائد عبارات الثناء والمدح مع المرؤوسين.					
يتبع القائد أسلوب الإقناع لكسب رضا المرؤوسين.					
يتبع القائد أسلوب التعاون لكسب رضا المرؤوسين.					
يُشارك القائد مرؤوسيه في صُنع القرارات في معظم الأحيان.					
يهتم القائد بمشاركة بمرؤوسيه ويلبى احتياجاتهم ضمن نطاق العمل.					
يتجنب القائد أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع مرؤوسيه.					

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 224 05/06/2024 11:42 AM

ثالثاً: محور جودة الحياة الوظيفية:

فيما يلي مجموعة من الفقرات المتعلقة بمحور جودة الحياة الوظيفية، يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة مما يلي، بحيث تكون درجة الموافقة تكون برقم 1 تعني (غير موافق مطلقاً)، ورقم 5 تعني (موافق تماماً).

1. بُعد كفاية وعدالة الراتب والحوافز:

العبارة / درجة الموافقة	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماَ
أشعر بالعدالة تجاه الراتب والحوافز عند مقارنته بجهودي في العمل.					
أستوعب نظام الأجور والحوافز بشكل تام.					
أشعر بالعدالة عند مقارنة راتبي وحوافزي بما يحصل عليه زملائي.					
يعتمد أجري وحوافزي على ما أقدمه من جهود ومنجزات في العمل.					
عندي ارتياح بوجه عام تجاه ما أحصل عليه من راتب وحوافز.					

2. بُعد المشاركة في صُنع القرارات:

العبارة / درجة الموافقة	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماَ
لدى فرصة في التأثير على صدور القرارات المتعلقة بعملي.					
أستطيع أن أشارك في حل المشكلات المتعلقة بأداء عملي.					
يمكنني الحصول على المعلومات الكافية واللازمة لأداء عملي.					
أتشارك مع زملائي في أداء العمل.					

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 225 05/06/2024 11:42 AM

3. بُعد بيئة العمل:

العبارة / درجة الموافقة	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
توفر لي المصلحة الفرصة لإبراز طاقاتي وإمكاناتي.					
تربطني بعملي علاقة أدبية تجعلني أتمسك بالاستمرار فيه.					
لمصلحة الخبراء فضل في بناء حياتي الوظيفية.					
علاقتي بزملائي بالمصلحة تلزمني باستمرار العمل فيها.					
أحرص على الاستمرار بعمل بالمصلحة وإن ترتب عليه خسارة مادية.					

أشكر لكم حرصكم على تعبئة الاستبيان، راجياً من الله أن يبارك لكم ويجزيكم خير الجزاء.

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 226 05/06/2024 11:42 AM

The Impact of Democratic Leadership Style on the Quality of Working Life: An Applied Study

Atef Mohammed Mabrouk[1]

Abstract:

The study aimed to uncover the effect of democratic leadership on career quality in the Ministry of Justice in Egypt. It also aims at elaborating on the possibility of the existence of significant differences between democratic leadership and career quality according to the characteristics of the sample, including gender, work experience, age, and specialty. The study was conducted on a sample of 339 experts of the Ministry of Justice in Egypt. The statistical methods utilized in the study included Cronbach's alpha coefficient, descriptive statistics, T-test, ANOVA analysis, and multiple regression analysis. The study found clear support for the following results. First, the average estimates for the two variables varies between medium and high. Second, there are fundamental differences between the experts' estimates about the dimensions of the study variables according to the characteristics of the sample excluding gender, in addition to two dimensions of career quality: namely, wages and incentives, and participation in decision-making. However, there are no fundamental differences as far as the expert's specialty is concerned. Third, the participation in decision-making is affected morally by one dimension of democratic leadership related to attitudes and values. In addition, the work environment is affected morally by two dimensions of democratic leadership related to attitudes, values, and ethics. The adequacy and fairness of salary and incentives were not significantly affected by democratic leadership.

Keywords: Experts of the Justice Ministry, Leadership style, Work environment.

(1) Faculty of Science and Humanities - Majmaah University (Al Majma'ah – K.S.A.)
a.mabrook@mu.edu.sa

□□□□□□□ 21-2 □□□□.indd 227 05/06/2024 11:42 AM