

اسم المقال: أثر نمط القيادة الديمقراطي في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية  
اسم الكاتب: عاطف محمد مبروك  
رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/9354>  
تاريخ الاسترداد: 2026/04/10 20:38 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

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



جامعة الشارقة  
UNIVERSITY OF SHARJAH

# مجلة جامعة الشارقة

مجلة علمية محكمة

للعالم  
الإنسانية  
والاجتماعية



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

الترقيم الدولي المعياري للدوريات 1996-2339

## أثر نمط القيادة الديمقراطي في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية

عاطف محمد مبروك<sup>(1)</sup>

تاريخ القبول: 2023-06-27

تاريخ الاستلام: 2022-11-19

### ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة جودة الحياة الوظيفية ومدى تأثرها بالقيادة الديمقراطية بوزارة العدل، وبحث مدى وجود فروق معنوية لكل من القيادة الديمقراطية وجودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائص العينة والمتمثلة في: النوع، ومدة الخبرة السابقة، والسنة، 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 صنع القرار لم يكن لهما فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لتخصص الخبير (3) تأثرت المشاركة في صنع القرار معنوياً ببُعدٍ واحدٍ للقيادة الديمقراطية المتعلقة بالاتجاهات والقيم، كما تأثرت بيئة العمل معنوياً ببُعدين للقيادة الديمقراطية المتعلقة بالاتجاهات والقيم، والأخلاقيات، ولم تتأثر كفاية وعدالة الراتب والحوافز معنوياً بالقيادة الديمقراطية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الأجور والحوافز، وتحسين بيئة عمل الخبراء، بالإضافة إلى إعداد دراسات مستقبلية تتعلق بتشخيص الممارسات القيادية والإدارية.

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

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

## مقدمة الدراسة:

تولى المنظمات عناية للعنصر البشري ليمكنها تحقيق أهدافها عن طريق حسن استخدام مواردها، واستغلال الفرص المتاحة والإمكانات المتوفرة لمواجهة المنافسة، كما يوفر القياديون المتميزين الرؤى الثمينة وتُحفّز وتُشجع للوصول لمستويات عالية من الأداء الجماعي والفردى (Ahn & Dornbusch, 2004)، وبين (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 التغييرات العالمية المعاصرة، وهو ما يبين أهمية التوجه صوب المناخ الجديد لمواجهة المنافسة وتجنب الإخفاق (Sorensen et al, 2005)، حيث توجد علاقة ارتباط طردية بين امتلاك القيادة لسمات وخصائص القائد الناجح، وامتلاك مرؤوسيه لقدرات إبداعية (العازمي، 2006). وتمشياً مع النظريات القيادية التي اهتمت ببحث الأنماط القيادية كنظرية هيرسي وبلانشردي في النضج الوظيفي، والتي كان لها دور فاعل في توضيح الأنماط القيادية، وباعتبار القيادة الديمقراطية من الأنماط الحديثة في القيادة، فضلاً عن وجود ندرة الدراسات في تناول ذلك النمط القيادي، وكذلك قلة الدراسات التي ربطت بين القيادة الديمقراطية وجودة الحياة الوظيفية، مما يجعل من بحث هذه العلاقة جدير بالاهتمام البحثي.

## مشكلة الدراسة:

وفقاً لما هو مبين بالدراسات السابقة، والتعقيب عليها، وما انتهت إليه كذلك الدراسة الاستطلاعية فقد ركزت الدراسة الحالية على بحث علاقة تأثير النمط القيادي الديمقراطي في جودة الحياة الوظيفية، وذلك بالتطبيق على بيئة خبراء وزارة العدل التي لم تتل حظاً من الدراسات في الممارسات القيادية بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة في حدود ما أتيح للباحث من مطالعته دراسات سابقة، كما بينت الدراسة الاستطلاعية تطلع 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.

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

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

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

### أهداف الدراسة:

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

1. الوقوف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى خبراء وزارة العدل.
2. التعرف على مستوى القيادة الديمقراطية لدى خبراء وزارة العدل.
3. معرفة مدى وجود فروق جوهرية بين تقديرات خبراء وزارة العدل لمتغيرات القيادة الديمقراطية، وجودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائصهم.
4. الوقوف على مدى تأثير القيادة الديمقراطية 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 الديمقراطية، وجودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائص خبراء وزارة العدل (النوع/ الخبرات السابقة/ السن/ التخصص).
2. من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية على جودة الحياة الوظيفية (كفاية وعدالة الراتب والحوافز/ المشاركة في صنع القرارات/ بيئة العمل) لدى خبراء وزارة العدل.

## أهمية الدراسة:

1. تتجلى أهمية الدراسة من الناحية العلمية في تناول علاقة مستوى جودة الحياة الوظيفية وتأثرها بالقيادة الديمقراطية 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 الرئيسية للعدالة بمصر والذي يمس حياة المواطنين بشكل مباشر، حيث يخدم المتقاضين من شرائح المجتمع المتعددة، وتزايد أهمية دور قطاع الخبراء في المجتمع مع تكديس 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 القضاة 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<sup>(1)</sup>.
  - وفق نتائج البحث يمكن مساعدة المسؤولين بمصلحة الخبراء على إدراك أكثر المتغيرات تأثيراً على جودة الحياة الوظيفية للخبراء من خلال المتغيرات الفرعية للقيادة الديمقراطية، وبما يساهم في وضع توصيات قابلة للتطبيق تدعم صناعة القرارات لأجل تحسين أوضاع الخبراء الوظيفية والمعيشية.

## مصطلحات الدراسة:

### القيادة الديمقراطية 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<sup>0</sup>.

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

(1) مقابلات مع رؤساء مكاتب الخبراء بالإسكندرية

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

وتجدر إشارة إلى أنه لا يتم تناول القيادة الديمقراطية بالدراسة الحالية باعتبارها بديلاً مطلقاً ووحيداً لباقي أنواع أو أنماط القيادة حيث يحتاج القائد لامتلاك العديد من الأنماط ليتمكنه 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 الديمقراطية 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 الديمقراطية بأنها أحد أنماط القيادة التي يكتسب خلالها أعضاء الفريق دوراً أكثر تشاركية في صنع القرار، ويمكن أن تطبق هذا النمط من القيادة على أي منظمة سواء كانت خاصة أو حكومية.**

### جودة الحياة الوظيفية:

أشار (2013) Nair إلى أن مصطلح جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life) (QWL) بدأ تداوله في المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، وازداد تداوله من خلال نقابات العمال، ويُعرفها (2012) Anukool باعتبارها مجموعة من الأنشطة تُمارسها الإدارة لتصل بها لرضا الموظفين ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية، ويُعرفها (2014) Afsar بأنها توفير ظروف بيئية مناسبة ينتج عنها رضا الموظفين وتشعرهم بالارتياح، بالإضافة إلى الاهتمام بتوقعاتهم من وظائفهم وصولاً للفعالية والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة. وأشار (2008) Rethinam and Ismail إلى أن بيئة العمل هي التي تكون قادرة على الوفاء وتلبية احتياجات العاملين بما يوفر لهم تفاعلاً إيجابياً، 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 (1999) Beach أن لها تسعة أبعاد، وبين (2014) Pothigaimalai et al. أن لها ثمانية أبعاد، في حين أوضح (2012) Easton et al. أبعادها بواقع ستة أبعاد، واختار كل من: الدليمي (2016)، وأمين

وأخران (2018) ثلاثاً من تلك الست ثلاثة، وهي: كفاية وعدالة الراتب والمشاركة في صنع 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 الديمقراطية 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 دلالة 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 دلالة إحصائية بين الأوساط الحاسوبية الخاصة بمقياس الأنماط القيادية تُعزى لمتغيري: سنوات الخبرة، والعمر بجميع الأنماط القيادية، وفي الأداء الوظيفي، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر مكان العمل في الأداء الوظيفي لصالح جامعة سرت، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في جميع الأنماط القيادية.

وفي سياق متصل قامت دراسة عبد ربه (2014) بالتعرف على أثر نمط القيادة الديمقراطية 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 الديمقراطية 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 وفقاً 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 الترتيلي (الفوضوي) ثم التسبيبي (المتبع

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 للتحويل الرقمي، ومواءمة استراتيجية التحويل الرقمي مع استراتيجية المنظمة، وعلى مستوى الثقافة التنظيمية برز العديد من الأدوار منها: تبني مبادئ إدارة التغيير في مراحل مبكرة من التحويل الرقمي، وتبني مبادئ الشفافية في جميع أنحاء المنظمة، والسعي نحو الوفاء بمتطلبات التحويل الرقمي والتحرك السريع نحو الرقمنة.

وتناولت دراسة عبد الغفار وآخرون (2022) ست مجالات تصف سلوك القيادة الخادمة وبحث 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 إحصائياً للمجالات الأخرى.

## 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. وبيّنت النتائج وجود مستوى متدنٍ من جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، ولا توجد فروق دالة إحصائية 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 بينجلاديش، 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 بينجلاديش.

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. وبيّنت 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 المناخ التنظيمي، وانخفاض جودة الحياة الوظيفية، ويوجد اتجاه عام 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 إحصائية في مستوى جودة الحياة بين طلاب التربية الرياضية وطلبة التخصصات الأخرى في بُعد العلاقات الاجتماعية، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية من حيث البيئة الفيزيائية والنمو الشخصي والسلوك الإبداعي.

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، وخُصت 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 دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية 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 الممارسات 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 يعترضه 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.

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 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 الأساسية 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 والنل (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 الاستبانة 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 (23). (Amos V) لتحليل العامل التوكيدي لمتغيري الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى مهم

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

وهدفت دراسة الخليوي (2023) إلى تقديم نموذج 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، وطبقت الأداة على شاغلي الوظائف الإدارية: (الموظفات - الفتيات) 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، وبعده ضغط العمل بالمرتبة الثانية، يليه بعد التحكم، ويأتي بعد التأثير في العمل بالمرتبة الثالثة، وبالمرتبة الرابعة يأتي بعد التوازن بين العمل والمنزل، يليه بعد المسار الوظيفي، ويأتي بعد العوامل المادية بالمرتبة السادسة، وأخيراً يُعد الرفاهية في العمل كأقل أبعاد جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة.

واستهدفت دراسة شريقي 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 إحصائياً بني استجابات أفراد العينة في بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

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

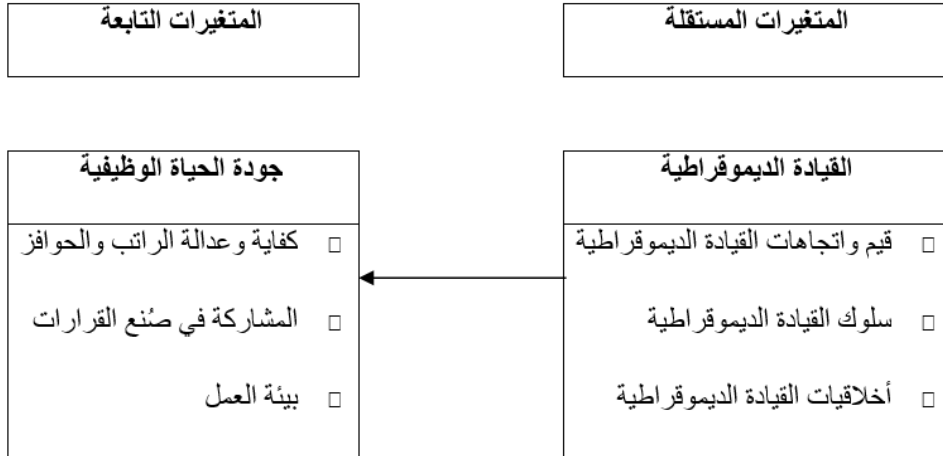
هدفت دراسة عبد الستار (2020) إلى رصد واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الفيوم وعلاقتها بتطبيق ممارسات القيادة الخادمة من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، وذلك لوضع آليات مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم في ضوء مدخل القيادة الخادمة، 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) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وجودة الحياة الوظيفية في الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، وكذلك التعرف على تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على جودة الحياة الوظيفية بهذه الجامعات، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول مستويات تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية ومستويات تطبيق جودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائصهم 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 ممارسات القيادة الإستراتيجية وجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية، كما وجد تأثير معنوي بين ممارسات القيادة الإستراتيجية على جودة الحياة الوظيفية، وأيضاً وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول مستويات تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية ومستويات تطبيق جودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائصهم الديموغرافية.

يتبين مما سبق اهتمام عدد من الدراسات بموضوعات جودة الحياة الوظيفية وكذلك القيادة الديمقراطية، إلا أنه لم يتم تطبيق أيها منها في بيئة خبراء وزارة العدل. كما تعرض كثير من الدراسات السابقة لعلاقة أحد المتغيرين بمتغيرات أخرى، وتعرضت بعض الدراسات بحث الفروقات بين المتغيرات المشار إليها وفقاً لخاصية أو أكثر من خصائص مفردات المعاينة مجال التطبيق، ووجدت تبايناً 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 الديمقراطية، وجودة الحياة الوظيفية سيما في بيئة خبراء وزارة العدل لم يسبق تناولها في دراسات سابقة وهو ما يُعد مبرراً للقيام بالدراسة الحالية.

## نموذج الدراسة

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



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

## الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بدراسة استكشافية لبيئة خبراء وزارة العدل، من خلال مجموعة لقاءات مع 24 من خبراء وزارة العدل بالتخصصات: الحاسوبية، 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 توجه غالب في ردود الخبراء حول تردّي 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.

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 الممارسات القيادية السائدة، ويميل الخبراء لاستحسان نمط الممارسات الديمقراطية. 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 0,05)، 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 وتساوي 0.5

$d$ : الخطأ المسموح به ويساوي 0,05

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

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

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

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) تبعاً لنسبته في حجم المجتمع.

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

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

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً 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 الديمقراطية: تم الاسترشاد بدراستي: قنينيص (2013)؛ الخطيب وعاشور (2018) في صياغة محاور ممارسات القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطية)، والتي تتضمن قيم القيادة الديمقراطية بعدد 8 فقرات، وسلوك القيادة الديمقراطية بعدد 7 فقرات، وأخلاقيات القيادة الديمقراطية بعدد 6 فقرات.

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 صنع 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	الجزر التربيعي لألفا
القيادة الديمقراطية	8	907,0	952,0
	7	895,0	946,0
	6	898,0	948,0
جودة الحياة الوظيفية	5	673,0	820,0
	4	742,0	861,0
	5	0.734	857,0

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات بين الجيدة والممتازة. ووفقاً لما ذكرته عوض الله (2017) بأن معامل الصدق يساوي 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 952,0، 820,0 وهو يُعد جيداً.

### نتائج الدراسة العامة:

#### أولاً- الوسط والانحراف لأبعاد القيادة الديمقراطية

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

#### جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية

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

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

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

وعلى ذلك فإن ما يبدو من الجدول السابق:

1. أن المتوسط العام لاتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية 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.

2. أن المتوسط العام لسلوك القيادة الديمقراطية جاء بدرجة فوق متوسطة، حيث بلغت قيمته 3,52، أي أن الخبراء يرون أن سلوكيات رؤسائهم كأحد أبعاد القيادة الديمقراطية متوافرة وإن كانت بدرجة ليست مرتفعة، وتفصيل ذلك أن القائد يتفق بمروسيه 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 الديمقراطية 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 صنع القرارات وإن كانت مرتفعة، إلا أنها غير مستمرة.
4. مستوى تواجد القيادة الديمقراطية 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

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

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

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 بجهودتي في العمل)، ومتغير (عندي ارتياح بوجه عام تجاه ما أحصل عليه من راتب وحوافز).

- أن المتوسط العام للمشاركة في صنع القرارات كان بدرجة عالية نسبياً حيث بلغت قيمته 3,66، أي أن الخبراء يدركون مشاركتهم في صنع القرارات بدرجة عالية نسبياً، وكانت أكثر المتغيرات الفرعية توافراً بدرجة عالية متغير (أنتشارك 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 أديبة 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 الديمقراطية، وجودة الحياة الوظيفية وفقاً لخصائص خبراء وزارة العدل".

#### 1. بحث الفروق بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للنوع:

#### جدول (5) اختبارات لبحث الفروق بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للنوع

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

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

من إعداد الباحث وفقاً لنتائج اختبارات للعينات المستقلة

يُبين الجدول السابق أن نتائج اختبارات 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 الديمقراطية بواقع 0,54، 0,50، 0,07، 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 صنع 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

جودة الحياة الوظيفية			القيادة الديمقراطية			المغيرات الخبرة السابقة	
بيئة العمل	المشاركة في صنع القرارات	كفاية وعدالة الراتب والحوافز	الأخلاقيات	السلوك	الاتجاهات والقيم		
2,99	4,03	2,23	3,85	3,93	4,00	الوسط	أقل من 7 سنوات
0,98	0,89	0,87	1,19	0,99	1,05	الانحراف	
2,66	3,39	2,65	3,05	2,63	3,14	الوسط	من 7 : 15 سنة
0,77	0,83	1,16	1,20	1,31	1,28	الانحراف	
3,01	3,65	2,41	3,83	3,68	4,14	الوسط	من 15 : 23 سنة
0,99	1,34	0,81	0,96	0,98	0,84	الانحراف	

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

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 وجدت 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 صنع القرارات فقد كانت التقديرات بصفة عامة تتسم بالارتفاع، وهو ما انعكس على المتوسط العام ليكن مرتفعاً. وجاءت التقديرات لبُعد بيئة العمل بدرجة فوق متوسطة.

### 3. بحث الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقاً للسن:

جدول (7) الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقاً للسن

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

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 الديمقراطية أو لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وهو ما يعني أنه كلما اختلفت الفئات العمرية للخبراء اختلفت تقديرات للمتغيرات محل الدراسة. واتفقت النتائج حول أبعاد القيادة الديمقراطية، 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.

بحث الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقاً للتخصص:

**جدول (8) الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقاً للتخصص**

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

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 الديمقراطية 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 الديمقراطية فقد كان التقدير لدى الخبراء الحسابيين 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 صنع 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.

## الفرض الثاني:

"من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية 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 الديمقراطية على بُعد كفاية وعدالة الراتب والحوافز:

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد بطريقة التدرج لمعرفة أبعاد القيادة الديمقراطية 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 الديمقراطية 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 الديمقراطية محل الدراسة والمتمثلة في اتجاهات وقيم القيادة، أو سلوك القيادة، أو أخلاقيات القيادة.

### 2. تأثير القيادة الديمقراطية على بُعد المشاركة في صنع القرارات:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد Stepwise لأثر القيادة الديمقراطية على المشاركة في صنع 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 الديمقراطية	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 الديمقراطية بتأثير معنوي على المشاركة في صنع القرارات عند مستوى معنوية 0,05، 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 صنع القرارات يمكن إرجاع 12,3% منها إلى اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية، بينما 87,3% من التغيرات ترجع لعوامل أخرى. ولم يرد بنتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج نموذج آخر، بما يعني أن بُعد اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية هو المتغير الوحيد ذات التأثير المعنوي على المشاركة في صنع

القرارات، ولم يكن لبُعدي القيادة الديمقراطية المتعلقة بسلوك وأخلاقيات القيادة الديمقراطية تأثير معنوي على المشاركة في صنع القرارات، وذلك عند مستوى معنوية 0,05.

تأثير القيادة الديمقراطية على بُعد بيئة العمل:

جدول (10) تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج لأثر القيادة الديمقراطية 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 الديمقراطية	90.4	0,000
2	0,490	0,240	0,236	0,687 0,283	8,637 3,562	اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية أخلاقيات القيادة الديمقراطية	53.1	0,000

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يُلاحظ من الجدول رقم (10) أنه باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج فقد جاء بالنموذج الأول متغير اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية 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 مقياساً بمعامل التحديد المعدل 0,209 أي أن التغيرات التي تحدث في بيئة العمل يمكن إرجاع 20,9 % منها إلى اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية، بينما 79,1 % من التغيرات ترجع لعوامل أخرى.

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

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

ولم يرد بنتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج نموذج ثالث، بما يعني أن بُعدي: اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية، وأخلاقيات القيادة الديمقراطية هما المؤثرين معنوياً على بيئة العمل، ولم يكن لبعد القيادة الديمقراطية المتعلق بالسلوكيات تأثير معنوي على بيئة العمل عند مستوى معنوية 0,05.

## 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 إلى أقل من 2) لتُعبّر عن توافر المتغير بدرجة ضعيفة.
  - (من 2 إلى أقل من 3) لتُعبّر عن التواجد المتغير بدرجة متوسطة.
  - (من 3 إلى أقل من 4) لتُعبّر عن تواجد المتغير بدرجة فوق متوسطة أو عالية نسبياً.
  - (من 4 إلى 5) لتُعبّر عن تواجد المتغير بدرجة عالية.
2. جاء المتوسط العام لأبعاد القيادة الديمقراطية كما يلي:

- جاءت اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية 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 وتطوير أدائهم، ولا يتعلق الأمر بالإبداع والابتكار أي أن التطوير تقليدي وفقاً 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 إنجاز المهام بطرق ابتكارية وابداعية.

- جاء سلوك القيادة الديمقراطيّة بمستوى فوق متوسط، وبالرجوع لمسببات ذلك وفقاً للجدول رقم (4) يمكن معرفة أن القائد يثق بمروءوسيه ويعطيهم حرية التصرف، لكنه يرى أن طاعته واجبة ولا يستثنى من وجوب طاعته إلا في الأوقات الحرجة أو الضرورية.
- جاء متوسط أخلاقيات القيادة الديمقراطيّة 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 صنع 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 راتب وحوافز سيما وأنها لا تتناسب من وجهة نظرهم مع جهودهم المبذولة في العمل.
  - أن المتوسط العام للمشاركة في صنع القرارات كان بدرجة عالية نسبياً، وبالرجوع لمسببات ذلك وفقاً للجدول رقم (5) يمكن استنتاج أن مشاركة الخبراء مع زملائهم 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 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.

4. يُمكن تلخيص نتائج اختبارات الفروض كما يلي:

**أولاً- الفرض الرئيس الأول:** من المُتوقع وجود فروق معنوية بين تقديرات القيادة الديمقراطيّة، 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.

- وفقاً 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 البيئية 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 الديمقراطيّة، 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 الديمقراطيّة، وأيضاً مقبول لبُعد بيئة العمل ومرفوض لبُعدي: كفاية وعدالة الراتب والحوافز، والمشاركة في صنع 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 التخصصيين الهندسي والزراعي الترتيبين الأوسط والأخير. وإجمالاً فإن هناك شبه اجماع حول انخفاض مستوى الشعور بكفاية وعدالة الراتب حيث جاء متوسطه تقديره متوسطاً، كما أنهم لا يرضون بما يتحصلون عليه من راتب وحوافز سيما وأنها لا تتناسب من وجهة نظرهم مع جهودهم المبذولة في العمل.

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

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

وتبيّن من البحث أن هذا الفرض مرفوض لكافة أبعاد القيادة الديمقراطية. 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 كُمخرجات 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 أخرى فإن ذلك لا يؤثر فيه كون القيادة تتسم باتجاهات وقيم وأخلاقيات وسلوكيات معينة من عدمه.

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

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

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

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هذا الفرض مقبول لُبُعدي: اتجاهات وقيم، وأخلاقيات القيادة الديمقراطية ومرفوض لُبُعدي سلوكيات القيادة الديمقراطية. يدرك الخبراء بأن اتجاهات وقيم، وأخلاقيات القيادة الديمقراطية 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*.

**جدول (11) خطة زمنية لتنفيذ 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 الديمقراطي 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 بجدول زمني 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 الممارسات الديمقراطية 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.

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

**توصيات الأبحاث المستقبلية:** نظراً لكون الدراسة الحالية تتعلق ببيانات 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 الممارسات القيادية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية في بيئات عربية أخرى، مع مراعاة ان تكون الدراسات المقترحة في جوانب تكملية 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 التكنولوجية 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.

## 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](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، 22(3)، 156-176. <https://doi.org/10.21271/zjhs.22.3.9>
- أبو جمعة، محمود حسين والتل، أمينة 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(11أ)، 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 الإنسانية 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>
- شريف، نورة وبوجنان، توفيق جودة (2023). الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة متوسطة

عبد بوزيان\*مغنية\*. مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، 8(2)، 32-18. <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://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 وخلييل، 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، 3(30)، 23-55. <https://doi.org/10.33976/IUGJEB.30.3/2022/2> <https://cutt.us/Wv7eH>

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

العلوان جعفر أحمد (2023). القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20(1)، 1-10. <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 الأصلية كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة،

(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 الذهب، 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

- 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, A (2014). 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.

**Romanized Arabic References:** الترجمة الصوتية لمصادر ومراجع اللغة العربية:

- 'ahmadu khālidun muḥammadu 'abdi al-Raḥmāni (2015). ta'athīru dughūṭi al'amali lil-mū'azfīn 'alā jawdati alḥayāti alwazīfiyyati bi-l-taṭbīqi 'alā wazārati al'īlāmi fī mamlakati albaḥrayni fikrun wa'ibda'un rābiṭatu al'adabi alḥadīthi (97)521 - 489 . <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/772497>
- 'idrys thābt 'abd al-Raḥmāni (2003). buḥūthu al-taswīqi 'asālibi alqīāsī wa-l-taḥlīli wākhtibāri alfurūḍi al-dāru al-jām'ya [https://library.iugaza.edu.ps/book\\_details.aspx?edition\\_no=59352](https://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=59352)
- āl Yāsīn muḥamd muḥamd ḥsn (2014). 'athr al-simāti al-shkḥṣya fī al-slwk al-qyādy dirāsaton taṭbīqiyyatun 'alā 'yna mina alqīādāti al'idāriyyati fī al-qṭā' alḥukwami al'irāqiyyi mjla jām'a al-shāriqati lil-'ulūmi al'insāniyyati wa-l-iājtīmā'iyyati 11(1)71-108 . <https://doi.org/10.36394/jhss/11/1/3>
- 'amīn shymā' 'smt muḥammad wzānā mjyd ṣādiq wwrāyā muḥammad 'thmān (2018). al'alāqatu bayna ra'asi almāli al-ajtimā'iyyi wajawdati ḥayāti al'amali wata'athīrumā fī 'istarityyyāti ta'zīzi aliāstighrāqi alwazīfiyyi dirāsaton astiṭlā'iyyatun li'ārā' 'īnatin mina almalakāti al-tadriṣiyyati fī jāmi'ati nwlj fī madīnati 'arbyl mijallatu zānkw lil-'ulūmi al'insāniyyati 3(22), 156-176. <https://doi.org/10.21271/zjhs.22.3.9>
- 'abū jm'a mḥmwd ḥsyn wa-l-tl 'amna 'aḥmd (2021). 'athr al'amali 'n b'd ka'ahadi 'anāshiri jawdati alḥayāti alwazīfiyyati 'lā 'adā'i almū'azzafi al'āmmi binā'an 'alā al-rīdā alwazīfiyyi fī almarkazi alwaṭaniyyi liḥuqwuqi al'insāni )57(. ṣ 207- 231. <https://cutt.us/go2FZ>  
<https://doi.org/10.33953/1371-000-057-008>
- al-khlyī lynā slymān 'ly (2023). jawdatu alḥayāti alwazīfiyyati lishāghilī alwazā'ifi al'idāriyyati almusā'idati dirāsaton ḥāllatun 'alā jāmi'ati almaliki sa'ūd bi-l-rīdāi mijallatu al-zarqā'i lil-buḥūthi wa-l-dirāsāti alinsāniyyati 23(1297 -277 .(أ. <https://doi.org/10.12816/0061451>
- drāmshiyatun lmyā' (2021). alqīādātu al-dīmuqrāṭiyyati wadawruhā fī almu'uassasati mijallatu 'abhāthin 6(2)-592 581 . <https://search-mandumah-com>.
- al-dlymy 'aḥmd bn ḥamadin (2016). jawdatu ḥayāti al'amali bijāmi'ati albāḥati dirāsaton ḥāllatun 'alā kulliyati al'ulūmi wa-l-māliyyati mijallatu jāmi'ati albāḥati lil-'ulūmi al'insāniyyati (7)261-285 . <https://search-mandumah-com>.
- al-s'dy ḥmda ḥmd (2022). fā'iliyyatu brnāmj al-qyāda al-mdrsya fī taṭwīri 'adā' qīādāti almadārisi al'umāniyyati bi-l-markazi al-tkḥṣy lil-tadriḥi al-mhny lil-mu'allimīna mjla jām'a al-shārqā lil-'ulūmi al-ansānya wa-l-iājtīmā'iyyi 19(2)429-466 . <https://doi.org/10.36394/jhss/19/2/18>
- shāwsh zāyidun nājī nāshirun wamuḥammadun 'abd Allāh 'aḥmd al-'āshwl (2018). ta'athīru jawdati alḥayāti alwazīfiyyati 'alā al-ṣamti al-tanzīmiyyi fī jāmi'ati dār al-salāmi al-dawliyyati

lil-'ulūmi wa-l-litkunwulwjayā - al-ymn mijallatu al-'ulūmi al-aqtiṣādiyyati wa-l-'idāaryi#ta wa-l-qqianwinnayi almarkazu alqawmiyyu lil-buḥūthi- ghza 12(2)41 - 26 ٤. <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/940961>

shryfy nwra wbjnān tawfiqi jawdata (2023). alḥayātu alwazīfiyyatu wa'atharuhā 'alā aliāltizāmi al-tanzīmiyyi dirāsātun ḥāllatun mutawassītatun 'bād bwzānmughniyatun mijallatu dirāsātin mutaqqaddimatin fi almāliyyati wa-l-muḥāsabati 8(2)18-32 ٤. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/211160>

abnu al-shumaylān 'abd alwahrābi bn shabābin (2019). kayfiyyati taḥsīni jawdati alḥayāti alwazīfiyyati bi-l-qitā'i alḥukwami al-su'ūdiyyi waqīāsī 'atharihā 'alā 'adā'i al'āmilīna almajallatu al'arabiyyatu lil-'idārati almunaẓẓamatu al'arabiyyatu lil-tanmiyyati al-'idāriyyati 2(39)235 - 215 ٤. <https://search.mandumah.com/Record/980484>

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

al-shntḥy mḥmwd 'abd al-rḥmn (2016). 'athr mumārasati 'asālibi alqīādati altuḥwiyyaliya fi jawdati alḥayāti alwazīfiyyati dirāsātun taṭbiqiyyatun 'alā wazārati al-ṣḥa alfilasṭīniyyati almajallatu al'urdunniyyati fi 'idārati al'a'māli al-jām'a al'urdunniyyati - 'imādatu albaḥthi al'ilmīyyi 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-ḥqba alwazīfiyyatu wata'athiruhā 'alā jawdati ḥayāti al'amali dirāsātun maydinnaya fi markazi wizārati al-ta'limi al'ālī wa-l-bḥth al'ilmīyyi mijallatu al-dirāsāti al-aqtiṣādiyyati wa-l-'idāaryi#ta 1(23)863 834- ٤. <https://www.iasj.net/iasj/pdf/f6cf7f14cc5b1be0>

'abdu al-sattāri maḥrūs 'abdu al-sattāri (2020). alqīādatu alkhādimatu madkhalun litaḥsīni jawdati alḥayāti alwazīfiyyati lil-'āmilīna bi-l-madārīsi al-ḥwmya fi muḥāfazati al-fayyūmi mijallatu dirāsātin tarbiwwaya wājtīmā'īyyatin 26110 29- ٤. DOI: 10.21608/jsu.2020.145920

'abd al-ghfār wsym wkhlyl 'lā' al-dyn wmsmishun 'ashrf muḥamd (2022). ta'athīru sulūki al-qyāda al-khādma fi jawdati al-ḥyāt al-wzyfy ladā mwzfy wzāra al-dākhly wa-l-'āmn al-wṭny alfilasṭīniyyati biqitā'i ghza mjla al-aqtiṣādi wa-l-'idārati 30(3)23-55 ٤. <https://cutt.us/Wv7eH> <https://doi.org/10.33976/IUGJEB.30.3/2022/2>

al'azīziy maḥmūd 'abdih ḥsn muḥammadin (2023). mustawā jawdati alḥayāti alwazīfiyyati ladā mawzīfi jāmi'ati al-'ulūmi wa-l-litkunwulwjayā ḥmwd 'abdih mijallatu al'andalusi lil-'ulūmi al'insāniyyati wa-l-iājtīmā'īyyati 10(68)6-46 ٤. <https://rss-ebsohost-com>.

al-'lwān j'fr 'aḥmd (2023). alqīādatu altunziyyamuya fi 'aṣri al-taḥawwuli al-raqmiyyi dirāsātun astikshāfiyyatun mjla jāmi'a al-shāriqati lil-'ulūmi al-ansānya wa-l-iājtīmā'īyyati 20(1). <https://doi.org/10.36394/jhss/20/1/10>

'wḍ Allāh fwzya 'ly sultāni (2015). taḥdīdu madā 'imkāniyyati ta'athīri 'i'ādati handasati

- al'amaliyyāti al'idāriyyati (alhindarati) fi taḥqīqi almazāyā al-tanāfusiyyati lil-khadmāti al-ṣiḥḥiyyati fi waḥadāti ṣiḥḥati almar'ati al-rifiyyati 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>
- alfahīlatu 'ibrāhym bn zyd bn ḥmd (2019). jawdatu alḥayāti alwazīfiyyati wadawruhā fi taḥqīqi al-tamayyuzi al-tanzīmiyyi fi 'idārati al-ta'limi fi almamlakati al'arabiyyati al-su'ūdiyyati dirāsaton muydiāanaya muṭabbaqatun fi al'idārati al'ammati lil-ta'limi biminṭaqi al-rīādi mjla albaḥthi al'ilmiyyi fi 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 alwazīfiyyati wa-l-iāltizāmi al-tanzīmiyyi dirāsaton 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>
- qnynīs nūrī makhzūm 'ibrāhym (2013). al'anmāṭu alqīddayu l'r'usā' al'aqsāmi al'akādīmiyyati fi aljāmi'āti al-lībiyyati wa'ilāqatahā bi-l-'ādā'i al-wwaziyfi lil-'āmilīna fyhā [uṭrūḥati mājstyr jāmi'atu jrsh <https://search-mandumah-com>.
- muṣṭafā 'īmānu maḥfūz wa-l-sayyidi maḥmūd muḥammadin (2015). 'atharu khaṣā'iṣi alqīādati alkhādīmati 'alā jawdati alḥayāti alwazīfiyyati dirāsaton muqārīnatun 'alā qīṭā'i albnūki 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-'istarittayjya wa'ilāqatahā bijawdati al-ḥāt al-wzfa 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

## استبانة بحث أثر نمط القيادة الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية بوزارة العدل

المكرم/ة ..... سلمه/ سلمها الله

هذه الاستبانة تتعلق بدراسة حول أثر نمط القيادة الديمقراطي 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 مستقبلاً.

### أولاً: 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.

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 الديمقراطية:

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

#### 1. بُد اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية

العبارة	درجة الموافقة	غير موافق مطلقاً	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 معياراً لحصول المرؤوس على الامتيازات المختلفة.						
يحرص القائد على إكساب المرؤوسين اتجاهات إيجابية نحو العمل.						

					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:

درجة الموافقة					العبارة
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً	
					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 الأفراد بإصدار الأوامر المتعلقة بتسيير العمل.
					يرى القائد أن طاعته كرئيس لفريق العمل غير واجبة إلا عند الضرورة.

3. بُعد أخلاقيات القيادة الديمقراطية:

العبرة		درجة الموافقة		
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
				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 صنع القرارات في معظم الأحيان.
				يهتم القائد بمشاركة مرؤوسيه ويلبي احتياجاتهم ضمن نطاق العمل.
				يتجنب القائد أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع مرؤوسيه.

## 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:

العبرة	درجة الموافقة	غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
	أشعر بالعدالة تجاه الراتب والحوافز عند مقارنته بجهودتي 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 صنع القرارات:

العبرة	درجة الموافقة	غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
	لدى فرصة في التأثير على صدور القرارات المتعلقة بعملتي.					
	أستطيع أن أشارك في حل المشكلات المتعلقة بأداء عملي.					
	يمكنني الحصول على المعلومات الكافية واللازمة لأداء عملي.					
	أنتشارك مع زملائي في أداء العمل.					

### 3. بُعد بيئة العمل:

العبرة		درجة الموافقة			
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً	
					توفر لي المصلحة الفرصة لإبراز طاقاتي وإمكاناتي.
					تربطني بعلمي علاقة أديبة 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.

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

Atef Mohammed Mabrouk<sup>(1)</sup>

### 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