

أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري

لولاية تندوف

The Impact of Modern Leadership Styles Practice on the Quality of Working Life: A Field Study at the Office of Promotion and Real Estate Management of the State of Tindouf.

زغامين محمود¹، بن جيمة عمر²

¹ جامعة طاهري مُجَّد بشار، مخبر إدارة الأفراد والمنظمات،

zeghamine.mahmoud@univ-bechar.dz

² جامعة طاهري مُجَّد بشار، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي،

omarbendjima@yahoo.fr

تاريخ النشر: 10 فبراير 2022

تاريخ القبول: 26 ديسمبر 2021

تاريخ الاستلام: 20 ماي 2021

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الأنماط القيادية الحديثة المتكون من القيادة التبادلية والتحويلية في جودة الحياة الوظيفية للموظفين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف، متبعين في ذلك المنهج التحليلي الوصفي، وتم اختبار فرضيات الدراسة على عينة عشوائية تقدر بـ 53 موظف بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 24 (SPSS V24)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية، كما بينت بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفية، تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة، وفي الأخير توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة الحديثة، قيادة تبادلية، قيادة تحويلية، جودة الحياة الوظيفية. ديوان الترقية والتسيير

العقاري

تصنيف JEL: J81, L32, M1

Abstract:

This study aimed to test the effect of modern leadership styles consisting of transactional leadership and transformation on the quality of work life (QWL) for employees at the Office of Promotion and Real Estate Management of the State of Tindouf, In that descriptive analytical approach, The study hypotheses were tested on a random sample of 53 employees depending on the SPSS version 24 program, and the results of the study found a statistically significant effect of the transformational leadership on the QWL, and It also showed that there is no effect of the transactional leadership on the QWL, in addition to the absence of statistically significant differences between the responses of the study sample individuals to improve the QWL, attributable to age, academic qualification, job classification, length of service, and finally, I found that there are statistically significant differences attributed to sex in favor of males.

Keys words: Modern Leadership styles ; Transactional Leadership; Transformational Leadership; Quality of Working Life; Office of Promotion and Real Estate Management.

JEL classification codes : J81 ; L32 ; M1.

المؤلف المرسل: زغامين محمود، الإيميل: zeghamine.mahmoud@univ-bechar.dz

تمهيد:

إن نجاح أي منظمة وتفوقها على مثيلاتها، يتطلب منها تحسين كفاءة أداء مواردها البشرية، والذي لا يتأت إلا بإعطاء المزيد من الأهمية بجودة الحياة الوظيفية الداعمة لإيجاد نظم أجور ومكافأة عادلة في ظل بيئة عمل صحية وأمنة، تتلاءم فيها الوظائف مع مؤهلات من يشغلونها، وتتوافر فيها كل السبل الداعمة لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، ولتحقيق هذا كله يستلزم وجود قيادة إدارية تعطي المزيد من الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتتبنى أكثر الأساليب حداثا لتحقيقها بما يتلاءم مع المستجدات الحاصلة في بيئة الأعمال، ومن هنا برزت الأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية والتحويلية) والتي تتطلب مهارات كالتحفيز والإلهام والمكافئة المشروطة كبداية عن الأنماط القيادية التقليدية والتي تعتمد على أساليب الرقابة والسيطرة.

إشكالية الدراسة:

تلعب المؤسسات العمومية الاقتصادية العاملة في قطاع السكن دورا مهم في عملية التنمية المحلية، لذا فهي تسعى جاهدة لتحسين أداء العاملين بها بالقضاء على التحديات التي تفرضها بيئة العمل عليهم، وهو ما يتطلب وجود قيادات تستخدم أساليب معاصرة لما لها من تأثير على تحسين جودة الحياة الوظيفية، وعلى ضوء ما سبق جاءت الدراسة الحالية للتعرف بأسلوب علمي لواقع ممارسة الأنماط القيادية الحديثة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، ولمعالجة موضوع الدراسة تم صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

ما مدى تأثير الأنماط القيادية الحديثة في تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الموظفين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف؟

ومن خلال هذه الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم القيادة الإدارية وماهي أهم أنماطها الحديثة؟
- ما مفهوم جودة الحياة الوظيفية وماهي أهم أبعادها؟
- ما هو واقع إستخدام الأنماط القيادية الحديثة (التحويلية والتبادلية) في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف؟
- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف؟

فرضيات الدراسة: وللإجابة على إشكالية الدراسة، تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفية، تعزى للسمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة) للموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف.

عنوان المقال: أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية...

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في كونها دجت بين موضوعين مهمين، وهما الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية، والذان لا يزلان يحظيان بإهتمام كبير من قبل الباحثين، فنجاح ونمو المنظمات يرتكز بالأساس على قيادتها والتي يجب عليها مواكبة التغيرات التي طرأت في الفكر الإداري الحديث، وذلك لممارسة هذه الأساليب الحديثة في مجال القيادة، وفهم علاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، وهو ما يتطلب المزيد من الإثراء النظري لهذه المفاهيم الإدارية الحديثة، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تربط الأنماط القيادية الحديثة بجودة الحياة الوظيفية لما لها من تأثير على تحقيق رضا العاملين، وهو ما سيسمح للمنظمة بإدراك أهمية تحديث أنماط القيادة لمواكبة التطورات والتحديات المستجدة في بيئة العمل.

أهداف الدراسة:

- إنسجاما مع الإشكاليات المطروحة نهدف من خلال هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي:
- الوقوف على واقع ممارسة الأنماط القيادية الحديثة (التحويلية والتبادلية) وكذا مستوى جودة الحياة الوظيفية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف.
- الكشف على مدى تأثير استخدام الأنماط القيادية الحديثة (التحويلية والتبادلية) على تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
- الإسهام في تقديم عدد من المقترحات والتوصيات والتي من شأنها ترسيخ ممارسة الأنماط القيادية الحديثة الملائمة لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف لتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين العاملين به.

حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف، مركزنا على دراسة أثر الأنماط القيادية الحديثة ممثلات في القيادة التبادلية والتحويلية في جودة الحياة الوظيفية لموظفي المؤسسة المدروسة، وقد تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال شهر مارس 2021.

منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى الباحثين إلى تحقيقها من خلال الدراسة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله نحاول وصف الأنماط القيادية الحديثة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري، وهو ما سيسمح لنا بوصف الظاهرة وصفا دقيقا وكما من اجل الوصول الى نتائج، وتم تقسيم هذه الدراسة قسمين أساسيين، اذ تناول الجزء الأول عرض المنهجية المتبعة و كذا الجانب النظري من الدراسة، اما الجزء الثاني فقد تناول الجانب العملي من الدراسة اضافة الى عرض النتائج المتوصل اليها و الاستنتاجات والتوصيات.

الدراسات السابقة:

أطلع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة والتي كان لها الدور الكبير في إختيار الموضوع وإثرائه، وكان الهدف من وراء دراستها هو تكامل الأبحاث وتحقيق الفائدة العلمية، ومن بين هذه الدراسات:

- **دراسة (قهيري، 2019):** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتمغير وسيط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. تم توزيع إستبانة على عينة حيث تم إسترجاع 150 أستمار صالحة للدراسة، ومن أهم النتائج التي أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، بالإضافة إلى أنها أثبت أنه لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية، كما أكدت أنه يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة زيادة تفعيل القيادة التبادلية والتحويلية، وهذا من خلال على التوالي نظام المكافأة وتدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إستثارت الأفكار مرؤسيهم وتشجيعهم وتحفيزهم على طرح الأفكار المدعة، كما أوصت بزيادة تفعيل جودة الحياة الوظيفية من خلال نظام الأجور وتصميم الوظيفة، وفي الأخير دعت هذه التدراسة إلى ضرورة زيادة من مستوى تفعيل العدالة التنظيمية وهذا عن طريق العدالة في توزيع الأعباء ونظام الترقية وإشراك الموظفين في القرارات.

- دراسة (Faizan & Zehra, 2016) وهي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلية والتبادلية) وجودة الحياة الوظيفية وأبعاد الالتزام التنظيمي في قطاع الخاصة لمؤسسات البرمجيات الباكستانية. وقدرت عينة الدراسة ب 408 موظف من 10 مدن كبرى بباكستان وزعت عليهم استبانة أعدت بهذا الشأن وتم إستخدام المنهج الكمي في الدراسة التطبيقية، وقد ظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لديها علاقة قوية مع جميع أبعاد الالتزام التنظيمي بينما القيادة التبادلية له علاقة إيجابية مع بعدي الالتزام الوجدانية والاستمرارية، كما أن جودة الحياة الوظيفية تكون أكثر فعالية للموظفين عند العمل مع القائد التحويلي عكس النمط التبادلي الذي تنقص معه تأثيرها فالموظفين يفضلون نمط القيادة التحويلي ، كما أكدت الدراسة أن مستوى التزام الموظفين يتأثر بجودة الحياة الوظيفية.

- دراسة (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية للموظفين وأنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) في الشركات الصغيرة والمتوسطة لتصنيع الميكانيكي في بنغالور الهند، تم توزيع أستبانة على عينة الدراسة المكونة من 1500 عامل من 300 شركة وتم إسترجاع 1092 من 240 شركة صالحة ومناسبة للتحليل النهائي، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية للموظفين وأنماط القيادة (التحويلية والتبادلية)، حيث أنه في ظل أسلوب القيادة التحويلية ، يتمتع الموظفون بمستوى عالٍ من جودة الحياة الوظيفية. كما أظهرت أن ربع الموظفين شعر بالرضا عن الوضع الحالي لجودة الحياة الوظيفية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال التصنيع الميكانيكي.

- أن دراستنا تتقاطع مع هذه الدراسات (Faizan & Zehra, 2016) و (قهيري، 2019) (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) في كونها تهدف إلى قياس أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية، وتشارك معها أيضا في إستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات بالإضافة إلى إتباع المنهج الوصفي التحليل، كما تختلف عن دراسة (Faizan & Zehra, 2016) و دراسة (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) في كونها قامت بدراسة تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفة ، والذي لم تدرسه هذه الدراسات ، بالإضافة إلى أنها قامت بدراسة تأثير الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية داخل مؤسسة عمومية تعنى بقطاع السكن وقد كان حجم عينة الدراسة متوسطاً ، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي أجريت على عينات كبيرة تعمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع الخاص أو في مؤسسة عمومية تعمل في قطاع الطاقة والذي أجريت فيها دراسة (قهيري، 2019).

1- الإطار النظري للدراسة:

1-1 الأنماط القيادية الحديثة (Modern Leadership styles):

لقد زاد إهتمام الباحثين في موضوع القيادة لما لها من قدرات في التأثير على سلوك المرؤوسين وممارسة النمط القيادي الذي يوجه ذلك السلوك، وهو ماسهم في ظهور اتجاهات وأنماط حديثة للقيادة لعل من أهمها القيادة التحويلية والتبادلية، واللذان قام (burns, 1978) بوضع أسسهما النظرية.

1-1-1 القيادة التحويلية (transformational leadership):

كان لظهورها منعطفًا هامًا في الفكر الإداري، وهو ما تجسد في الإهتمام الكبير الذي أعطاه الباحثين لهذا النمط الحديث من القيادة فكان لهم عدة إسهامات دعمت هذا الحقل المعرفي نذكر منها:

Burns : عرف القيادة التحويلية بأنها عملية من خلالها يسعى القادة والتابعين إلى النهوض كل منهم بالأخر بغية

الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (burns, 1978, p. 20)

ويرى (avolio a bass) «بأنها القيادة التي تعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها ، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة» (الشنطي، 2017، صفحة 90)

ويعرفها **conger** «أنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء، إلى كونها عملية تطوير وتشجيع المرؤوسين

فكرياً وابداعياً وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة» (حسون، 2016، صفحة 34).

ويرى سيد الهواري بأنها «القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والتي تروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، من خلال إستشارة التابعين لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وتعمل على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم» (الأخضر، 2018، صفحة 56)

ومما سبق يتبين أن القيادة التحويلية تسعى لدمج الفرد في المنظمة من خلال تركيزها على مجموعة من الإفتراضات الأخلاقية والقيم المشتركة بين القيادة والتابعين، كما تركز على تعزيز سلوكيات الإبداع وإلهام التابعين للنظر لما هو أبعد من مكاسبهم الشخصية والنظر للمستقبل، فهي تركز على تطوير رؤية للمنظمة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وعليه يمكننا تقديم تعريف إجرائي للقيادة التحويلية "هي تلك القيادة التي تتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي، حيث تعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، فتحول إهتماماتهم الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية، والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية"

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية فقد إعتدنا في هذه الدراسة على نموذج **Bass** والذي قدم نموذجاً أكثر حداثةً

للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد يمكن شرحها بإيجاز فيما يلي:

- **التأثير المثالي**: هو ذلك الأسلوب الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج يقتدى بها، فهم يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويمتنعون بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي والثقة بالنفس والقدرة على إظهار مواهب متميزة، وهو ما يغرس في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالقدرة على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. (الشنطي، 2017، صفحة 90)

- **التحفيز الإلهامي**: يعمل القائد على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم، وإتاحة لهم الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشودة، من خلال توفير روح التحدي والحماسة في العمل إضافة إلى بناء علاقات متينة بهم عن طريق الاتصالات التفاعلية، وكذا من خلال استنهاض روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج المحققة. (نعيم و آخرين، 2018، صفحة 71)

- **الإشتارة الفكرية**: قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى

الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها. (الزريقات و محمود ، 2012، صفحة 8)

-الإعتبرات الفردية: وتعني أن يهتم القائد شخصيا بإحتياجات ورغبات المرؤوسين فهي ليست واحدة، كما عليه إدراك الفرق بينهم، حتى يتسنا له الإستجابة لها وتوزيع المهام عليهم بناء على قدراتهم ووفقا لإختصاصاتهم بالإضافة إلى أنه يعمل على تدريبهم وتوجيههم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. (الشنطي، 2017، صفحة 90)

1-1-2 القيادة التبادلية (Transactional leadership):

تقوم القيادة التبادلية على مفهوم قيام العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على أساس الثواب و المكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وإنخفاض الإنتاجية، ويقوم القائد بتوجيه المرؤوسين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا مدام مستوى أدائهم عالي. (الشنطي، 2017، صفحة 89) ولقد تعدد تعريفاتها ومنها :

عرفها **Sheshi & Kërçini** بأنها «قيادة تعاملات تركز على المبادرات وعلاقات تبادل المنفعة، فتربط بين جهد العاملين وإنتاجهم وولائهم، والمكافآت المقدمة لهم، وتعتمد توضيح التوقعات وتقديم المكافآت مقابل الأداء والولاء والجهد المبذول، وتركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل» (المصري، 2020، صفحة 65)

ويرى **Kuhnert & Lewis** القيادة التبادلية «بأنها تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة الطرفين، فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والتابعين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها» (يوسف، 2017، صفحة 30)

كما وصفها **Kezar et Eckel** بأنها اتفاق بين القائد والتابعين حيث يعدهم بمكافآت وحوافز بعد تحقيق الأهداف الموضوعية، وبناء عليه فالقيادة التبادلية مبنية على أساس قدرة القائد على إرضاء التابعين كونه مدخلا لتحسين الأداء، وتعزيز الإلتزام بقيم المؤسسة. (قهيري، 2019، صفحة 34)

وبناء على التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف إجرائي للقيادة التبادلية فهي: السلوك الذي بموجبه تتم بين القائد والتابعين عملية تبادلية للمنافع والوعود المشتركة بين الطرفين، فتمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة والتابعين معا. وفيما يتعلق أبعاد القيادة التبادلية فقد حدد (Bass et al 2003) بعددين للقيادة التبادلية (مرسي، 2014، الصفحات 169-170) وهما:

-المكافآت المشروطة: عبر هذا البعد يقوم القائد بإبلاغ مرؤوسيه بالأعمال المتوقعة والمطلوبة منهم، ويمنحهم المكافآت المادية والمعنوية التي يرغبون فيها في مقابل قيامهم بإنجاز المهام التي كلفوا بها، أي أن القادة يقومون بمجازات المرؤوسين نظير تحقيق الأهداف المسطرة.

-الإدارة بالاستثناء (الإيجابية والسلبية): وعبره يتيح القائد لتابعيه أداء المهام الموكلة إليهم بعد أن يضع الثواب والقيم التنظيمية ولا يتدخل في عملهم إلا في حالة حدوث انحرافات أو أخطاء أو مخالفات، ومن ثم يتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها فالقائد هنا يراقب أداء المرؤوسين ولا يتدخل إلا إذا سارت الأمور في الإتجاه الخاطئ.

1-2 جودة الحياة الوظيفية (Quality of Working Life):

ظهر مصطلح جودة حياة العمل أول مرة سنة (1972) خلال أعمال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، كما حظي بمزيد من الاهتمام بعدما أطلقت شركة جنرل موتور برامج نوعية لإصلاح العمل وتحسينه (الشنطي م.، 2016، صفحة 35) ويرى كل من (جاد الرب، 2008) و (Hayrol et al 2010) بأنها « مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين والمتعاملين معها وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وصيانة

عنوان المقال: أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية...

حياتهم في العمل» (الحمداي و الخولاني، 2018، صفحة 212) وترى (Shani. 2013) بأنها «درجة التميز وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضاف إليها البعد الإنساني والتي تسهم مجملها في الرضا الوظيفي، وتحسين القدرات لأداء العمل الفردي وأداء المنظمة الكلي» (الهاشمي و العضاية، 2017، صفحة 4)

أما فيما يخص أبعاد جودة الحياة الوظيفية المعتمدة في الدراسة، فبعد أن قمنا بإجراء مسح للكثير من الدراسات، وجدنا بأن هناك اختلاف بين العلماء والباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب الأهداف التي أنشئت من أجلها دراسة كل منهم، وعليه فقد اخترنا الأبعاد التي نرى أنها تتلاءم مع بيئة العمل بالمؤسسة المدروسة بالإضافة إلى أنها الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة وهي كالتالي:

- **عدالة نظام الأجور والمكافآت:** على المؤسسة الاهتمام بنظام الإيجور والمكافآت، وهذا من خلال وضع مقاييس واضحة تضمن من خلالها التوزيع العادل لها. (المحجوب و عبد العالي، 2021، صفحة 599)

- **تصميم الوظيفة:** ويقصد به الهيكلة المخططة الواعية لجهود الأفراد وفرق العمل في مكان العمل، حيث يساعد التصميم الوظيفي على تحديد المهام الواجب تنفيذها، وطرق التنفيذ. (الهاشمي و العضاية، 2017، صفحة 6)

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعد من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، كما تعزز انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرارات، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم، لتطوير العمل والارتقاء بأداء المؤسسة إلى أفضل مستوى، كما يقلص من الصراع التنظيمي داخلها. (البياري، 2018، صفحة 19)

- **صحة ظروف العمل:** ووفق له فعلى المؤسسة أن تولي إهتمام كبير في توفير بيئة عمل وأجواء صحية للعاملين وهذا من خلال الاهتمام بالسلامة المهنية والصحية لهم للإصابة من الأمراض وحوادث العمل. (المحجوب و عبد العالي، 2021، صفحة 599)

2- الإطار التطبيقي للدراسة:

سنترك في هذا الجزء إلى الدراسة الميدانية التي أقيمت على عينة من الموظفين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف عن طريق توزيع إستبانة تتضمن متغيرات الدراسة، لتتعرق على صدق وثبات هذه الإداة المستخدمة، بالإضافة الى إجراء معالجات إحصائية قصد الإجابة على أسئلة الدراسة وعرض النتائج المتوصل إليها.

2-1 إجراءات الدراسة الميدانية والوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية

2-1-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف والبالغ عددهم 110 موظف، تم توزيع 66 إستبانة على عينة عشوائية، أي ما نسبته 60% من مجتمع الدراسة، تم إسترجاع 53 إستبانة مكتملة وصالح للدراسة بدرجة ثقة تقدر بـ 80%، وعليه فعينة الدراسة تتكون من 53 موظف في مختلف الرتب، والجدول التالي يبين توزيع التكرارات لعينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي كالتالي:

الجدول رقم 1: بين توزيع التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات الشخصية	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	28	52.80
	أنثى	25	47.20
المستوى العلمي	ثانوي فأقل	10	18.90
	تقني	08	15.10

28.30	15	تقني سامي	
37.70	20	جامعي	
00	00	دراسات عليا	
30.20	16	عون تنفيذ	التصنيف الوظيفي
26.40	14	عون تحكم	
43.40	23	إطار	
22.64	12	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
37.73	20	من 5 إلى 10 سنوات	
15.10	8	أكثر من 10 إلى 15 سنة	
11.32	6	أكثر من 15 إلى 20 سنة	
13.21	7	أكثر من 20 سنة	
32.10	17	من 18 إلى 30 سنة	العمر
43.40	23	من 31 إلى 40 سنة	
22.60	12	من 41 إلى 50 سنة	
1.90	01	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثان وبالإعتماد على مخرجات SPSS V24

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتضمن 28 من الموظفين الذكور (بنسبة 52.8%)، و 25 من الإناث بنسبة 47.20%، أغلبيتهم أعمارهم تتراوح ما بين 31-40 سنة و 18-30 سنة وبنسب 43.40% و 32.10% على التوالي، ويتمتع معظمهم بخبرة مهنية من 5-10 سنوات بنسبة 37.73% وخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 22.64%، كما يشكل الموظفين ذو المستوى الجامعي النسبة الأكبر حيث يبلغ عددهم 20 بنسبة 37.70%، كما أن معظم الموظفين يصنفون ضمن الإطارات بنسبة 43.40%.

2-1-2 دراسة ثبات وصدق أداة الدراسة:

1-2-1-2 أداة الدراسة

لقد قمنا بتصميم استبانة كأداة لهذه الدراسة بناء على الدراسات السابقة الذكر، حيث تضمنت ثلاثة محاور هي: محور البيانات الشخصية والوظيفية للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وهو يضم خمسة متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة المهنية)، أما المحور الثاني الأنماط القيادية الحديثة يتكون من 24 عبارة مقسمة على: القيادة التبادلية 08 عبارات، القيادة التحويلية 16 عبارات. وأخيرا محور جودة الحياة الوظيفية والذي يتضمن 16 عبارات موزعة على الأبعاد التالية: عدالة الأجور والحوافز، تصميم الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرارات، صحة ظروف العمل. ولغرض تحديد مستويات أوزان فقرات محاور الدراسة (الأهمية النسبية)، المعبر عنها في محاور الاستمارة، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة لمعرفة درجة الاتجاه العام لأراء أفراد العينة حول عناصر الاستبيان، وعلى أساسه حدد المدى: 5=1-4 وبتقسيمه على مستويات الأداة والبالغة 5 نحدد طول الفقرة والمقدرة بـ $0,8=4/5$ وعليه تكون قيمة الوسط المرجح والأوزان المثوية كما يلي:

عنوان المقال: أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية...

الجدول رقم 2: بين قيمة الوسط المرجح والأوزان المنوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبانة:

الإستجابة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
الدرجة	01	02	03	04	05
الوزن	0.36 - 0.2	0.52 - 0.37	0.68 - 0.53	0.84 - 0.69	1 - 0.85
الوسط المرجح	من 1 إلى 1,8	2.60 - 0.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5 - 4.21

المصدر: من إعداد الباحثان وبالاعتماد على مخرجات SPSS V24

2-2-1-2 ثبات وصدق أداة الدراسة:

أستخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، لقياس الصدق والثبات الكلي والاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الموجه للموظفين فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كالتالي:

الجدول رقم 3: بين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان:

المحور	عباراته	معامل ألفا كرونباخ
الأنماط القيادية الحديثة	24	0.824
جودة الحياة الوظيفية	16	0.825
الأداة ككل	40	0.828

المصدر: من إعداد الباحثان وبالاعتماد على مخرجات SPSS V24

ومن الجدول الإحصائي يتضح لنا أن معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) يساوي 0.828 وهي قيمة معتبرة، مما يدل على أن عبارات المحاور وعبارات الاستبيان ككل تتسم بالصدق والثبات وبالتناسق الداخلي القوي، وهو ما يجعلها صالحة للتحليل والدراسة ويعطي أكبر مصداقية لصحة المعطيات والنتائج المستخلصة منها.

2-2 عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها

تم الحصول على نتائج الدراسة الوصفية عن طريق إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الأنماط القيادية الحديثة، وكذا تقدير مستوى جودة الحياة الوظيفية للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، لجميع محاور أداة الدراسة وهي كالتالي:

2-2-1-2 درجة إدراك عينة الدراسة لمدى ممارسة قادة المؤسسة المدروسة للأنماط القيادية الحديثة: وقد جاءت النتائج

كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية

الحديثة (المحور الثاني):

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	يجرح رئيسك المباشر على التعبير عن رضاه وسروره عند حسن إنجاز الأعمال.	9	28	13	03	0	2.19	0.789	مرتفعة
02	يوضح رئيسك المباشر لك المكافآت المتوقع أن تحصل عليها عند القيام بأعمال إضافية.	7	13	14	14	05	2.94	1.200	متوسطة

مرتفعة	0.652	1.87	0	1	5	33	14	03	في حالة عدم توافق أدائي المنجز مع الأداء المطلوب، يساهم رئيسك المباشر بتوجيهك وإرشادك.	
متوسطة	1.216	2.94	7	11	12	18	5	04	يكافئك رئيسك المباشر عندما تبذل في الإنجاز.	
مرتفعة	0.662	2.15	0	3	7	38	5	05	يضع رئيسك المباشر القواعد والمعايير المطلوبة للعمل.	
مرتفعة	0.907	2.15	1	4	8	29	11	06	يتابع رئيسك المباشر عملك باستمرار.	
مرتفعة	0.652	2.13	0	3	6	39	5	07	يتخذ رئيسك المباشر الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء البسيطة حال وقوعها.	
مرتفعة	0.843	0.20 2	1	2	7	30	13	08	يحرص رئيسك المباشر على إتخاذ التدابير والاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الأخطاء.	
مرتفعة	0.537	2.29	القيادة التبادلية							
مرتفعة	0.917	1.92	2	1	5	28	17	09	يتصرف رئيسك المباشر بأسلوب يحظى من خلاله على احترامك وتقتك.	
مرتفعة	1.167	2.58	6	3	15	21	8	10	يقدم رئيسك المباشر المصلحة العامة للمؤسسة على مصالحه الشخصية.	
مرتفعة	1.045	2.28	2	5	11	23	12	11	يعتبر رئيسك المباشر نموذجاً أخلاقياً يقتدى به.	
مرتفعة	1.154	2.47	4	4	17	16	12	12	يمثلك رئيسك المباشر فاعلية أمام الإدارة العليا.	
مرتفعة	1.170	2.45	3	9	8	22	11	13	يشجعك رئيسك المباشر على طرح حلول مبدعة وأفكار جديدة ملائمة لحل مشاكل العمل.	
مرتفعة	1.011	2.45	1	10	8	27	7	14	يعطيك رئيسك المباشر رؤية لما يجب عمله ويترك لك حرية التصرف في التفاصيل.	
مرتفعة	1.010 3	2.47	4	6	8	28	7	15	يستمع رئيسك المباشر لأرائك واقتراحاتك ولو اختلفت عن آرائه.	
متوسطة	1.076	2.64	4	8	10	27	4	16	يقترح رئيسك المباشر دائماً طرقاً جديدة لإنجاز.	
مرتفعة	1.280	2.55	6	7	8	21	11	17	يحاول رئيسك المباشر إثارة روح التحدي والحماس في العمل.	
متوسطة	1.126	2.79	6	7	13	24	3	18	يوضح رئيسك المباشر ما يتوقعه منك من مستوى عالي في الأداء.	
متوسطة	1.236	2.83	6	12	8	21	6	19	يساهم رئيسك المباشر بجمعك تفكير المستقبل بتفاؤل وحماس	
متوسطة	1.073	2.66	4	8	11	26	4	20	يهتم رئيسك المباشر بتحفيزك لإيجاد حلول ناجعة للمشاكل التي تواجهك في العمل.	
متوسطة	1.339	2.77	8	9	8	19	9	21	يهتم رئيسك المباشر بالإنصات لمشاكلك واحتياجاتك ويقدم لك الدعم	
متوسطة	1.175	2.75	6	7	14	20	6	22	يعتبرك رئيسك المباشر فرداً مميزاً له قدرات وطموحات خاصة.	
متوسطة	1.190	2.92	7	11	9	23	3	23	يساهم رئيسك المباشر في مساعدتك على اكتشاف مواطن القوة والضعف في أداءك.	
متوسطة	1.208	2.96	8	11	7	25	2	24	يركز رئيسك المباشر على نقاط قوتك ويشجعك على تطويرها	
مرتفعة	0.881	2.59	القيادة التحويلية							
مرتفعة	0.737	2.49	الأنماط القيادية الحديثة							

المصدر: من إعداد الباحثان وبالاعتماد على مخرجات SPSS V24

عنوان المقال: أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية...

يلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف جاء مرتفعاً، وبمتوسط حسابي كلي بلغ 2.49 وبانحراف معياري قدره 0.737، كما أظهرت النتائج تطبيق القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في المؤسسة المدروسة بدرجة مرتفعة وبمستوي متقارب، وكان نمط القيادة التبادلية الأكثر ممارستا من القيادة التحويلية بشكل نسبي، وقد بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التبادلية 2.29، وبانحراف معياري قدره 0.537، كما قدر المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق القيادة التحويلية بـ 2.59 وبانحراف معياري قدره 0.881.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة المدروسة تعي أهمية هذه الأنماط القيادية الحديثة وتهتم بممارستها، وهو ما تجسد في الدورات التكوينية المستمرة التي نظمتها لفائدة قياداتها الإدارية، كما أن حلول القيادة التبادلية في المرتبة الأولى راجع لكون هذا النمط لا يتطلب الكثير من المهارات، عكس القيادة التحويلية والتي تتطلب مهارات التأثير المثالي والإستشارة الفكرية، بالإضافة الى الحافز الإلهامي والاعتبارات الفردية والذين على المؤسسة تنميتها لدى قياداتها الإدارية بغية الزيادة من ممارسة نمط القيادة التحويلية لديهم وهذا لزيادة تحفيز المرؤوسين للتفاؤل بالمستقبل و لتمكينهم من حل المشاكل التي تواجههم، بالإضافة الى تنمية لديهم القدرة على مساعدة المرؤوسين في إكتشاف مواطن قوة إداءهم والتركيز على تطويرها.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (قهيري، 2019) والتي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية مرتفع وتختلف معها في أن مستوى القيادة التحويلية لدى أفراد العينة جاء متوسطاً وتختلف عن نتيجتي دراستي (Faizan & Zehra, 2016) و (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) واللذان أظهرتا بأن نمط القيادة التحويلية هو الأكثر ممارسة من نمط القيادة التبادلية لدى العينات المدروسة فيهما.

2-2-2 مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية: جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لجودة الحياة الوظيفية (المحور

الثالث):

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
25	يعتمد نظام الأجر والمكافأة على أسس ثابتة وواضحة تسري على جميع الموظفين	6	20	12	11	4	2.75	1.142	متوسطة
26	يعتبر الأجر الذي يتقاضاه عادلاً مقارنة بالأجور التي يتقاضاها الموظفون الشاغلين لوظائف مشابهة لوظيفتك في مؤسسات أخرى.	4	11	19	15	4	3.08	1.053	متوسطة
27	الأجر الذي يتقاضاه يتلائم مع متطلبات المعيشة.	3	17	6	17	10	3.26	1.258	متوسطة
28	المكافآت والزيادات التي تتقاضاها تتناسب مع ما تقوم به من عمل.	3	20	9	13	8	3.06	1.216	متوسطة
	بعد عدالة الأجور والحوافز						3.03	0.946	متوسط
29	الواجبات والمهام التي تقوم بها تتميز بالوضوح والتحديد.	14	33	4	2	0	1.89	0.698	مرتفعة
30	تتمتع بالحرية في العمل أثناء تأدية مهامك وواجباتك.	10	26	13	3	1	2.23	0.891	مرتفعة
31	مستواك العلمي يتوافق مع الوظيفة التي تشغلها.	9	28	4	4	8	2.51	1.295	مرتفعة
32	تتيح لك وظيفتك تكوين صدقات داخل المؤسسة	8	31	8	4	2	2.26	0.944	مرتفعة

		وخارجها.							
مرتفعة	0.70	2.22	بعد تصميم الوظيفة						
مرتفعة	1.201	2.57	4	11	4	26	8	33	تشارك في اتخاذ القرارات التي تمس وظيفتك.
متوسطة	1.126	2.66	4	8	14	20	7	34	تمتلك سلطة اتخاذ القرار في حدود وظيفتك.
مرتفعة	1.234	2.49	5	6	11	19	12	35	تشارك في تقديم الاقتراحات لتطوير مؤسستك
متوسطة	1.172	3.17	11	6	19	15	2	36	توجد شفافية في كيفية صنع القرار في كافة المستويات التنظيمية.
متوسطة	0.977	2.721	المشاركة في إتخاذ القرارات						
مرتفعة	1.226	2.19	5	3	6	22	17	37	تتوفر بيئة العمل على مختلف التجهيزات المادية (إضاءة، تكييف، تهوية...) المناسبة للعمل.
متوسطة	1.112	2.74	4	8	18	16	7	38	الآلات والأجهزة الموجودة في مكان العمل يتم صيانتها بشكل دوري.
مرتفعة	1.234	2.49	6	5	8	24	10	39	تشعر في مكان العمل بالأطمئنان والاستقرار النفسي.
متوسطة	1.216	2.94	7	11	12	18	5	40	أثناء العمل تخصص لكم فترات راحة كافية.
مرتفعة	0.923	2.59	صحة ظروف العمل						
متوسطة	0.724	2.64	جودة الحياة الوظيفية						

المصدر: من إعداد الباحثان وبالاعتماد على مخرجات SPSS V24

تظهر النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف جاء متوسطاً، ومتوسط حسابي كلي بلغ 2.64، وبانحراف معياري قدره 0.724، وقد كان بعد تصميم الوظيفة الأكثر ارتفاعاً بمتوسط حسابي 2.22 يليه بعد صحة ظروف العمل بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.59 وقد جاء هذين البعدين بدرجة مرتفعة، بينما جاء البعدين الآخرين بدرجة متوسطة وقد حل بعد المشاركة في إتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.72، بينما حل بعد عدالة الأجور والحوافز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.03.

إن هذه النتيجة تؤكد الحاجة إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف، وهذا من خلال زيادة إشراك العاملين في إتخاذ القرارات وهذا عن طريق إعطائهم المزيد من سلطة إتخاذ القرار في حدود وظيفتهم، وهو ما سيساهم زيادة الشفافية في عملية صنع القرارات، كما يجب على المؤسسة المدروسة إعادة النظر في نظم الأجور والحوافز وهذا عن طريق وضع معايير واضحة وثابتة لكيفية منح الأجور والحوافز، أما في ما يخص عدم كفاية الأجور والحوافز مع المستوى المعيشي فهو راجع لتراجع القدرة الشرائية للموظفين بسبب ارتفاع الأسعار وهذا نظراً للظروف التي فرضتها جائحة كورونا ولا سيما أن الدراسة تمت في ظل هذه الجائحة وما فرضته من تداعيات إقتصادية وإجتماعية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قهيري، 2019) والتي أكدت على توفر درجة متوسطة في جودة الحياة الوظيفية، كما تختلف عن نتيجة دراسة (Faizan & Zehra, 2016) والتي أكدت أن مستوى جودة الحياة الوظيفية مرتفع من وجهة نظر العاملين.

2-3 نتائج وتحليل اختبارات الفرضيات:

2-3-1 الفرضية الرئيسية الأولى:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف

عنوان المقال: أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية...

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف

من خلال اختبار لأثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية باستخدام الإنحدار الخطي البسيط حصلنا على النتائج المبين في الجدول 06 وهي كالتالي:

جدول رقم 06: يوضح نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية									
	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	الدلالة المعنوية Sig	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المعامل B	
/					0.001	3.591	/	0.909	الثابت
1.000	0.000	50.919	**0.707	0.500	0.000	7.136	0.707	0.694	معامل المتغير المستقل

من إعداد الباحثان وبالإعتماد على مخرجات SPSS V24

من خلال الجدول 06 يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.707 وهو ما يدل أن هناك ارتباط قوي بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية، أي أنه توجد علاقة بين ارتباط قوية طردية موجبة بينهما، كما أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت 0.500 وهو ما يعني أن 50% من التغير الذي يطرأ على جودة الحياة الوظيفية مرده إلى تأثير ممارسة الأنماط القيادية الحديثة، أما 50% الأخرى راجع إلى متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة، كما أن قيمة فيشر المحسوبة تؤكد دلالة الأثر حيث بلغت 50.919 وبلغ مستوى الدلالة المعنوية المحسوبة 0.000 وهو أقل من المستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.050، وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب لممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسات (قهيري، 2019) و (Faizan & Zehra, 2016) و (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) والتي أكدت كلها بأنه يوجد أثر للأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية

2-3-2 الفرضيات الفرعية:

يتضح من الجدول رقم 07 بأن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لكلا المتغيرين تساوي 2.630 وهي أقل من 10 وهو ما يدل على عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة. وعليه يمكن إعتماد الإنحدار الخطي المتعدد، لاختبار معنوية كل فرضية على حدة، والجدول أدناه يوضح نتائج هذا الإختبار وهي كالتالي:

جدول رقم 07: يوضح نتائج اختبار الإنحدار الخطي المتعدد للفرضيات الفرعية

المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية									
	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	الدلالة المعنوية Sig	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المعامل B	
					0.08	2.751	/	0.885	الثابت
2.630	0.000	24.975	0.622	0.500	0.243	1.181	0.192	0.258	معامل القيادة التبادلية
2.630			0.697		0.01	3.367	0.546	0.449	معامل القيادة التحويلية

من إعداد الباحثان وبالإعتماد على مخرجات SPSS V24

2-3-2-1 عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير

العقاري لولاية تندوف

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير

العقاري لولاية تندوف.

يتضح من الجدول رقم 07 بأن قيمة معامل T المحسوبة قد بلغت 1.181 عند مستوى الدلالة المعنوي المحسوبة والمقدر بـ 0.243 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوي 0.05، وعليه نقبل الفرضية العدمية أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف. لا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (قهيري، 2019) و (Faizan & Zehra, 2016) و (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) والتي أكدت كلها بأنه يوجد أثر لنمط القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية.

2-3-2-2 عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير

العقاري لولاية تندوف

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير

العقاري لولاية تندوف.

من الجدول رقم 07 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط هي $R = 0.697$ وهي تدل على وجود ارتباط متوسط بين الأنماط القيادية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية، أي أنه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بينهما، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.500 وهو ما يعني أن 50% من التغير الذي يطرأ على جودة الحياة الوظيفية يعود إلى تأثير ممارسة نمط القيادة التحويلية، أما 50% الأخرى راجع إلى متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة، كما أن قيمة T المحسوبة (3.367) تؤكد دلالة الأثر لأن مستوى دلالتها المعنوية المحسوبة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وعليه فنرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة أي أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف.

تتفق نتائج دراسات (قهيري، 2019) و (Faizan & Zehra, 2016) و (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) مع النتيجة التي توصلنا إليها والتي أكدت كلها بأنه يوجد أثر لنمط القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية وهو أكبر من تأثير القيادة التبادلية.

2-3-3-2 عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفي، تعزى للسمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة) للموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفي، تعزى للسمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، مدة الخدمة) للموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف.

عنوان المقال: أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية...

1-3-3-2 إختبار تأثير الجنس على الدراسة

جدول رقم 08: إختبار T-Test للعينات المستقلة يبين أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية

العاملين يعزى للجنس

المتغير المستقل: الجنس					المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية
إختبار T-Test			إختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0.015	51	2.517-	0.285	1.167	

المصدر: من إعداد الباحثان وبالإعتماد على مخرجات SPSS V24

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig = 0.285 من خلال إختبار Leven و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة , مما يدل على أن مجتمع أفراد هذه العينة و المتمثل في الجنس وهما الذكور و الإناث هو مجتمع متجانس , أما بالنظر إلى إختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig = 0.015 وهي قيمة أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 و التي تنص على أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفي، تعزى لجنس الموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف، وقد جاءت هذه الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي بلغ: 2.41.

لا تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (قهيري، 2019) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

2-3-3-2 إختبار تأثير العمر على الدراسة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار

جدول رقم 09 : نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA يبين أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة

الوظيفية العاملين يعزى للعمر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	2.562	3	0.854	1.695	0.180
داخل المجموعات	24.698	49	0.504		
المجموع	27.261	52			

المصدر: من إعداد الباحثان وبالإعتماد على مخرجات SPSS V24

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig = 0.180 من خلال جدول تحليل التباين ANOVA وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني أنه لا توجد دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفي، تعزى لعمر الموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف، ونرفض الفرضية البديلة H1.

تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (قهيري، 2019) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعمر الموظفين.

2-3-3-3 إختبار تأثير المستوى العلمي على الدراسة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار

جدول رقم 10: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA يبين أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة

الوظيفية العاملين يعزى للمستوى العلمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	1.007	3	0.336	0.627	0.601
داخل المجموعات	26.253	49	0.536		
المجموع	27.261	52			

المصدر: من إعداد الباحثان وبالاعتماد على مخرجات SPSS V24

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0.601 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وهذا يعني أنه لا توجد دلالة إحصائية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفي، تعزى للمستوى التعليمي للموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف، ونرفض الفرضية البديلة H1.

لا تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (قهيري، 2019) والتي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي، وكانت هذه الفروق لصالح فئة المهندسين.

2-3-3-4 إختبار تأثير الوظيفة المشغولة على الدراسة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار

جدول رقم 11: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA يبين أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة

الوظيفية العاملين تعزى للوظيفة المشغولة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	1.115	3	0.558	1.066	0.352
داخل المجموعات	26.145	49	0.523		
المجموع	27.261	52			

المصدر: من إعداد الباحثان وبالاعتماد على مخرجات SPSS V24

لقد بلغة قيمة معامل فيشر 1.066 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفي، تعزى للوظيفة المشغولة للموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف، ونرفض الفرضية البديلة H1. لا تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (قهيري، 2019) والتي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للوظيفة المشغولة، وكانت هذه الفروق لصالح فئة إطارات.

2-3-3-5 إختبار تأثير الخبرة المهنية على الدراسة

تم إختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار

عنوان المقال: أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية...

جدول رقم 11: نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA يبين أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة

الوظيفية العاملين يعزى للخبرة المهنية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
بين المجموعات	2.336	3	0.584	1.125	0.356
داخل المجموعات	24.925	49	0.519		
المجموع	27.261	52			

المصدر: من إعداد الباحثان وبالاعتماد على مخرجات SPSS V24

لقد بلغت قيمة معامل فيشر 1.125 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفية، تعزى للخبرة المهنية للموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف، كما نرفض الفرضية البديلة H_1 . لا تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة (قهيري، 2019) والتي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمدة العمل، وكانت هذه الفروق لصالح فئة أكثر من 20 سنة.

الخلاصة:

الدراسة الحالية هدفت بالأساس إلى اختبار أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودت الحياة الوظيفية لدى العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف، وقد خلصت إلى النتائج التالية:

- أن مستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف جاء مرتفعاً، كما أن مستوى تطبيق القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في المؤسسة المدروسة كان بدرجة مرتفعة وبمستوى متقارب، وكان نمط القيادة التبادلية الأكثر ممارساً من القيادة التحويلية بشكل نسبي.
 - أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف جاء متوسطاً، وهو ما يؤكد الحاجة إلى تمكين العاملين من المشاركة في إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إعادة النظر في نظم الأجور والحوافز.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجب عند مستوى ($0.05 \leq &$) لممارسة الأنماط القيادية الحديثة مجتمعة على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف وهو ما يعني بأن ممارسة القادة للأنماط القيادية الحديثة بشكل مرتفع من شأنه أن يساهم بالإهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($0.05 \leq &$) لنمط القيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($0.05 \leq &$) لنمط القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفية، تعزى لجنس الموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف، وقد جاءت هذه الفروق لصالح الذكور.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفية، تعزى للعمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي ومدة الخدمة للموظفين في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف.
- وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية نقترح ما يلي:
- ضرورة الاهتمام بمفهوم جودة الحياة الوظيفية وهذا بإدراجها ضمن الدورات التدريبية التي ينظمها ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف لإدراك مفهومها.
 - ضرورة العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالمؤسسة المدروسة من خلال:

- الاهتمام بتحسين أماكن العمل ولاسيما في الوكالة التجارية التابعة لديوان مع تكييف نظم العطل والراحة بشكل يتناسب مع ظروف العمل ولاسيما للموظفين ذوي التخصصات التقنية لما لها من تأثير على شعورهم ونفسياتهم.
- العمل على المزيد من إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرارات وهو ما سيؤدي للمزيد من الشفافية في عملية صناعة القرارات التي تخص المؤسسة،
- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافأة بما يحقق الرغبة بالاستمرار في العمل في المنظمة، وهذا من خلال استحداث مكافآت تتناسب مع ما يبذله الموظفين من جهد كالجوء إلى إعطاء فترات راحة لمن ينجزون الأعمال المميزة، بالإضافة إلى ضرورة التواصل مع التابعين لتوضيح لهم الأسس التي تعتمد عليها المنظمة في نظم الأجور والمكافآت والتي يجب أن تكون ثابتة.
- حث القيادات الإدارية على بذل مزيد من العناية والاهتمام بنمط القيادة التحويلية وهذا من خلال تنمية لديهم القدرات التي تأخذ الفروق الفردية بين العاملين بعين الإعتبار، بالإضافة إلى تدريبهم على طرق التحفيز الإلهامي وهذا لمساعدة المرؤوسين في اكتشاف مهاراتهم وتطويرها.

الهوامش والمراجع:

- Burns, J. M. (1978). Leadership harper and row. New York : Harper & Row.
- K.S. Sekhara Rao. (2018, March). Role Of Leadership Styles In Quality Of Work-Life : A Study On Education Sector. International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET) India, 9(3), 122-133.
- Nanjundeswaraswamy, T., & Swamy, D. (2015, January). An Empirical Research on the Relationship between Quality of Work Life and Leadership Styles in SMEs. Bangladesh e-Journal Of Sociology, 12(1), 41-52.
- Riffat Faizan و Nasreen Zehra (28) .August, 2016 .(Quality Work-Life as predictor to Organisational Commitment Under Contrasting Leadership Styles : I.T Responses from Pakistan's private software .Global Journal Of Management and Administration USA ، (06)16 ، 23-08
- أغادير يوسف محمود يوسف. (2017). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعممين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، نابلس: جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- بن عطاء الله الجهني نعيم، وآخرين. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون والإقتصاد الرياض السعودية.
- خالد خلف سالم الزريقات، و إبراهيم نور محمود . (2012). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(30)، 1-40.
- رياض بن حسين الهاشمي، وعلي بن مُجد العضايلة. (2017). أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(1)، 1-30.
- سمر سعيد البياري. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتهام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- صبا نوري الحمداني، ومُجد الخولاني. (يونيو، 2018). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 211-229.
- صباحي الأخضر. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة مُجد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- غيثي مُجد المحجوب، وبشير عبد العالي. (أفريل، 2021). فعالية نظام الحوافز وأثره على جودة حياة عمل العاملين. مجلة مجاميع المعرفة، 7(4)، 595-606.

عنوان المقال: أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية...

- فاطنة قهيري. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجلفة: جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- مُجّد ياسين حسون. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد قسم إدارة الأعمال، دمشق: جامعة دمشق، سوريا.
- محمود عبد الرحمان الشنطي. (كانون الثاني، 2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، 02(07)، 85-104.
- محمود عبد الرحمن الشنطي. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وازرة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(1)، 31-57.
- مرفت مُجّد السعيد مرسي. (2014). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل "دراسة ميدانية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(02)، 165-198.
- مروان المصري. (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 65-82.