

فعالية فرق العمل كمتغير وسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية بالقضاء الفني لوزارة العدل

د. عاطف محمد عبد الباري مبروك

استاذ مساعد إدارة الأعمال بكلية العلوم والدراسات الانسانية برماح - جامعة المجمعة

مستخلص البحث:

تستهدف هذه الدراسة إلقاء الضوء على دور فعالية فرق العمل كمتغير وسيط لتأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية بالقضاء الفني لوزارة العدل، وتم تطوير استبانة وخضعت للتقييم العلمي وإجراءات الصدق والثبات قبل استخدامها في الدراسة، وبلغت الردود القابلة للتحليل الإحصائي ٣١٣ استبانة. ومن أهم نتائج الدراسة: (١) يوجد تأثير معنوي لبعدي القيادة الديمقراطية المتعلقين بالسلوكيات والأخلاقيات على فعالية فرق العمل (٢) يوجد تأثير معنوي لبعدي اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية على كفاية وعدالة الراتب والحوافز، ولبعدي أخلاقيات القيادة الديمقراطية على المشاركة في صنع القرارات، ولكافة أبعاد القيادة الديمقراطية على بيئة عمل خبراء وزارة العدل (٣) يوجد تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على كل من بعدي جودة الحياة الوظيفية والمتعلقين بكفاية وعدالة الراتب والحوافز، وبيئة عمل الخبراء، في حين لم يكن هناك تأثير معنوي على المشاركة في صنع القرارات (٤) توجد وساطة جزئية لفعالية فرق العمل في تأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية. ومن أهم توصيات الدراسة التطبيقية الاهتمام بتفعيل فرق العمل، وتطوير نظام الأجور والحوافز، وتحسين بيئة عمل الخبراء، ومن التوصيات العلمية إعداد دراسات مستقبلية تتعلق بتشخيص الممارسات القيادية والإدارية كالقيادة الإبداعية وأثرها على فعالية وكفاءة الأداء والتميز المؤسسي في العديد من الجهات التابعة لوزارة العدل المصرية.

الكلمات المفتاحية:

النمط القيادي - فرق العمل - القيادة الديمقراطية - جودة الحياة الوظيفية

Abstract:

The current study seeks to shed light on the effectiveness of work teams as a mediating variable for the impact of the democratic leadership style on the quality of work life in the technical judiciary of the ministry of justice. a questionnaire was developed and subjected to scientific evaluation, validity, and reliability procedures before being used in the study, and the responses subject to statistical analysis were 313 questionnaires. Among the most important results of the study: (1) there is a significant effect of the two dimensions of democratic leadership related to behavior and ethics on the effectiveness of work teams (2) there is a significant effect of the democratic leadership attitudes and values dimension on the adequacy and fairness of salary and incentives, and the democratic leadership ethics dimension on participation in decision-making, and for all dimensions of democratic leadership on the work environment of ministry of justice experts (3) there is a

significant effect of the effectiveness of the work teams on each of the two dimensions of the quality of work-life related to adequacy and fairness of salary and incentives, and the work environment of experts, while there was no significant effect on participation in decision-making (4) there is partial mediation of the effectiveness of work teams in the impact of the democratic leadership style on the quality of work life. Among the most important recommendations of the study: Paying attention to activating work teams, developing a system of wages and incentives, and improving the work environment for experts, as well as future studies.

Key words:

democratic leadership, leadership style, quality of work life, work teams

مقدمة:

تعتمد العلاقة بين أفراد الجماعة وتفعيل دورها بقدر كبير على القائد، حيث يعمل على تحفيزهم نحو تحقيق الأهداف، إذ أن القيادة تكمن قوتها في إيصال الصورة المستقبلية للمنظمة والمتواجدة في ذهن القائد بعد التغيير المرتقب، حيث يبدو ذلك في قدرته على تغيير سلوكياتهم الناتجة عن التأثير وتغيير المعتقدات والقناعات والقيم لدى الجماعة. ومما يساعد المنظمات في إنجاز أهدافها المنشودة توافر القيادي الذي يتميز بإمكانية التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، حيث بينت دراسات سابقة أن القيادة تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي (Atia & Fahmy, 2017). وتعتمد المنظمات غالباً ما على مجموعات عمل لتطوير منتجاتها وتحسين خدماتها، ولكي تكون مجموعات العمل فعّالة يجب أن يشعر أعضاء المجموعة أن العمل الجماعي كفريق بالرعاية والثقة والتي تمثل القيم الأساسية للمجموعة المناسب في تعزيز أداء مجموعة العمل، وزيادة رضا أعضاء المجموعة، والحد من نية ترك العمل (Duemer & Gobillot, 2011).

وتظهر الحاجة الماسة للممارسات القيادية في المنظمات في ظل التغييرات الكبرى التي تحدث في العالم المعاصر، وتؤدي لأهمية التحرك صوب المناخ الجديد لمواكبة المنافسة الشديدة وبما يجنبها الإخفاق واختفاء نجاحها (Sorensen et al, 2005)، حيث توجد علاقة ارتباط طردية بين امتلاك القيادة لسمات وخصائص القائد الناجح، وامتلاك مرؤوسيه لقدرات إبداعية (العازمي، ٢٠٠٦).

وتمشياً مع النظريات القيادية التي اهتمت ببحث الأنماط القيادية كنظرية هيرسي وبلانشرد في النضج الوظيفي والتي كان لها دور فاعل في توضيح الأنماط القيادية، وباعتبار القيادة الديمقراطية من الأنماط الحديثة في القيادة، فضلاً عن وجود ندرة في تناول ذلك النمط القيادي كما بينت الدراسات السابقة، وقد تناول بعض هذه الدراسات فرق العمل بعيداً عن دراسة علاقته بالقيادة، وتناول البعض الآخر جودة الحياة الوظيفية دون علاقته بالقيادة أو فرق العمل.

الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث:

يتم تناول الدراسات السابقة للبحث والتي تناولت متغيرات: النمط القيادي بصفة عامة أو القيادة الديمقراطية بصفة خاصة، وفرق العمل، وجودة الحياة الوظيفية، وتم عرض هذه الدراسات وفق الترتيب الزمني لها، وذلك لكل من متغيرات البحث على النحو التالي:

١- الدراسات التي تناولت القيادة بصفة عامة أو القيادة الديمقراطية بصفة خاصة:

أشارت نتائج دراسة (Ross and Gray (2006 أن القيادات في المدارس الابتدائية في مدينة تورونتو بكندا تُمارس أبعاد القيادة التحويلية، حيث تُزيد هذه الممارسات من الالتزام التنظيمي للعاملين بالمدرسة، والتزامهم بالمهام والمسئوليات والأدوار الموكلة إليهم، والالتزام بالقواعد الأخلاقية والسلوكية التي تتضمنها الثقافة التنظيمية للمدرسة، والالتزام برؤية ورسالة المدرسة، والالتزام بوجود مجتمع مدرسي يدعم التنمية المهنية المستمرة، ويدعم تعاون المعلمين مع بعضهم البعض في حل المشكلات التدريسية، وإتاحة الفرص للتجارب العلمية، واستخدام أساليب واستراتيجيات تدريس جديدة، والالتزام بالشراكة المجتمعية؛ حيث يُشارك أولياء الأمور في تعليم وتعلم أبنائهم الطلبة.

وهدفت دراسة (Fook and Sidhu (2009 إلى الكشف عن الخصائص القيادية لمدير المدرسة المتميز في ماليزيا، حيث تم اختيار المدرسة بناءً على عدد الجوائز التي حصلت عليها، وتكوّن مجتمع الدراسة المستهدف من ٨٧ مدرساً، ١١٠٥ طالب، وبيّنت الدراسة صوراً معقدة، ولكنها مقنعة من أشكال القيادة في المدرسة. وبيّنت النتائج أن نجاح المدرسة يحتاج إلى مشاركة كاملة من جميع الأطراف المعنية، كما بيّنت أن الدعم القوي والرؤية الواضحة والتمكين المناسب من العوامل الحاسمة والمهمة جداً والتي يجب أن تسير جنباً إلى جنب مع القيادة الجيدة، وعكست الدراسة القائد المثقف الذي يُمارس نموذج القيادة التعاونية والتشاركية والديموقراطية والتي تهتم بشكل مركزي بمنح الآخرين مسؤولية القيادة.

كما تناولت دراسة (Gumusluoglu and Ilsev (2009 بحث أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من ١٦٣ موظف ومدير بالبحث والتطوير لدى ٤٣ شركة تركية من المنظمات الصغيرة لمشاريع تطوير البرامج. وتم توزيع نوعين من الاستبانات، الأولى للموظفين لقياس أثر القيادة التحويلية والدعم الداخلي على الإبداع، والأخرى للمديرين وتحتوي على أسئلة عن ابتكارات المنتج في شركاتهم، وعن درجة الدعم الذي يحصلون عليه من الجهات الخارجية. وأظهرت النتائج التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في المنظمات الصغيرة، وأن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي تكون أقوى كلما كان الدعم الخارجي بمستوياتٍ عالية، وعلى عكس ذلك عندما ينعدم الدعم الخارجي.

وكشفت نتائج دراسة **Riaz and Haider (2010)** أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة كبيرة في المدارس الخاصة بباكستان، وأن مدير المدرسة كقائد تحولي لديه القدرة على تغيير مواقف أتباعه، وإلهامهم في تحقيق اهتماماتهم الخاصة، وتسهيل إحداث تفاهات جديدة عن طريق زيادة وعيهم؛ حيث يعتمد على تعزيز الإلهام والإثارة مما يجعل العاملين معه لديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي، ويكونون أكثر إبداعاً وابتكاراً في العمل، وأكثر قبولاً للتغيير التنظيمي وأكثر قبولاً للتكنولوجيا، والاتفاق على الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، ومنع وقوع مشكلات في العمل، ويصبحون أكثر التزاماً في أداء الأعمال، والحفاظ على تماسك الفريق، وزيادة فعالية وحدة العمل التنظيمي، ويبدلون جهوداً إضافية لتحقيق أهداف المنظمة، وزيادة الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لديهم.

وأظهرت نتائج دراسة **Afshari et al. (2012)** أن مديري المدارس الثانوية الماليزية يهتمون بالاتصالات والمعلومات في المدارس، ويوفرون فرص التنمية المهنية لكافة العاملين بالمدرسة على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ويتولون مسؤولية دمج تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في كافة البرامج والأنشطة والمشروعات التعليمية بالمدرسة، كما يوفرون البنية التحتية التكنولوجية للمدرسة من أجهزة ومعدات وأدوات، ويُدعمون المعلمين لدمج التكنولوجيا في المناهج الدراسية لتحسين تعلم الطلبة.

وأبرزت نتائج دراسة **Balyer (2012)** أن مديري مدارس اسطنبول بتركيا تتوافر لديهم أبعاد القيادة التحويلية بدرجة كبيرة؛ حيث يوفرون احتياجات العاملين، وتُمكنهم وتُلهمهم تلك القيادات لتحقيق نجاحات كبيرة في مختلف مجالات العمل المدرسي، وتغرس الثقة في نفوسهم والفخر في العمل معهم، مما يجعل العاملين يعملون كوكلاء تحويليين من تلقاء أنفسهم، وتصبح المدرسة كمنظمة أقل بيروقراطية، وهذا يدعم المدرسة كوحدة جماعية، ويُعزز معارف العاملين من خبراتهم وتجاربهم الخاصة.

وهدفت دراسة **Noruzly et al. (2012)** إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي، وشملت عينة الدراسة ١٠٦ من المنظمات الصناعية الإيرانية التي تحتوي في المتوسط على ٥٠ موظفاً، وتمت الدراسة على كبار المديرين والمديرين التنفيذيين ومديري المستويات الأخرى. ووجدت الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثير مباشر على التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وأن التعلم التنظيمي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على إدارة المعرفة في المنظمات الصناعية، وتؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي وأداء المنظمة في المنظمات الصناعية، وأن التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة يؤثران بشكل مباشر على الإبداع التنظيمي، وأن التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي يؤثران بشكل مباشر على أداء المنظمة في المنظمات الصناعية، كما تؤثر القيادة التحويلية بشكل غير مباشر وإيجابي على الإبداع التنظيمي من خلال التعلم

التنظيمي وإدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يؤثران بشكل غير مباشر على أداء المنظمة من خلال الإبداع التنظيمي.

وبينت دراسة كيببي (2013) Kibui أن مديري المدارس الثانوية العامة الكينية يركزون على تطبيق القيادة التحويلية بدرجة كبيرة من خلال بناء القدرات وإعداد الكوادر والطاقات البشرية التي تقود المدارس نحو التحسين والتطوير، ويوجدون رؤية تنظيمية ديناميكية تؤثر في الثقافة التنظيمية للعاملين وتُؤصل قيم الإبداع والابتكار في العمل، وتُزيد وعيهم بالقضايا والمشكلات المدرسية، وتُوجه طاقاتهم وقدراتهم نحو تحقيق الأهداف المدرسية.

وتناولت دراسة عبد الجواد (2014) بحث حجم مشاركة رؤساء الأقسام العلمية بمؤسسات التعليم العالي بمدينة درنة بليبيا في صنع القرارات المتعلقة بعملهم والنمط القيادي لرؤساء هذه المؤسسات من وجهة نظر رؤساء الأقسام التابعين لهم، وبيان العلاقة بين المشاركة للتابعين والنمط القيادي لرؤساء هذه الأقسام، وبلغ عدد الاستمارات قيد التحليل عدد 30 استمارة. وبينت النتائج شيوع نمط القيادة المتجه نحو المزيد من الديمقراطية بين رؤساء هذه المؤسسات الذي وسع قاعدة المشاركة في صنع القرار، مما يدل على اتجاه الإدارات اللببية إلى ديمقراطية ومشاركة القرارات في إدارة المؤسسات العامة.

وتضمنت دراسة حميدي (2014) الكشف عن أثر القيادة بالتركيز على نمط القيادة التحويلية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بالتطبيق على وزارة التربية العراقية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين نمط القيادة التحويلية وتمكين العاملين، ووجود تأثير متبادل بين مؤشرات القيادة التحويلية وتمكين العاملين، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين نمط القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

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 صدقه وثباته، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، ووجود علاقة بين نمط القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة (2014) Saad and Mazzarol إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على تعزيز وإبقاء الأداء الإبداعي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبينت النتائج أن للقيادة التحويلية أثر كبير في الأداء الإبداعي للمنظمة، وأن الابتكار في المنتجات يعزز الأداء الإبداعي للمنظمة.

وهدفت دراسة الشنطي (2017) إلى الكشف عن النمط القيادي السائد، ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي، بالوزارات الفلسطينية، واختبار أثر الرضا الوظيفي

بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة ٣٥٦ موظف، وانتهت الدراسة إلى أن اتجاهات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وأن النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية هو نمط القيادة التحويلية، وتلاه نمط القيادة التبادلية، وعدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.

وتناولت دراسة الخطيب وعاشور (٢٠١٨) التعرف على النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والتكنولوجيا الأردنية، ومعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت ٥٨٦ فرد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تضمنت أربعة مجالات لأنماط القيادة، وهي: الديمقراطية، والأوتوقراطي، والتسيبي (الذي يتبع مع المرؤوسين سياسة الباب المفتوح)، والترسلي (الفوضوي الذي يتمتع المرؤوسين الحرية لفعل ما يشاءون)، وتم التأكد من صدق أداة القياس. وأظهرت النتائج أن من بين الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بها جاء النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، تلاه الأنماط الثلاثة الأخرى وبمستوى متوسط، وترتيبها الترسلي (الفوضوي) ثم التسيبي (المتبع لسياسة الباب المفتوح) ثم الأوتوقراطي، ووجد فرق دال إحصائياً يُعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ولمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية، ولمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح من هم برتبة أستاذ.

واستهدفت دراسة المشيخي (٢٠١٨) معرفة الأنماط القيادية السائدة وأنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة ظفار من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال لديهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (بدراسة الحالة) لجمع البيانات وتحليلها من خلال إعداد استبانة للأنماط القيادية الأربعة (الأمر والموجه، والمشارك، والمفوض) باستخدام أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ عدد الأعضاء ١٩٣ عضو هيئة تدريس للعام الأكاديمي ٢٠١٦ - ٢٠١٧م. وأسفرت الدراسة عن أن مستوى الأنماط القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، وكان ترتيب أنماط القيادة تنازلياً بدءاً بالنمط الموجه، ثم النمط المشارك، يليه النمط الأمر، وأخيراً النمط المفوض، وأن مستوى أنماط الاتصال لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، وحل نمط الاتصال الكتابي في المرتبة الأولى، ثم نمط الاتصال الشفهي في المرتبة الثانية، كما وجدت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين أنماط الاتصال، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي الأنماط القيادية والاتصال تُعزى لمتغير الخبرة.

ورمت دراسة فخري (٢٠١٩) إلى معرفة مدى قدرة القادة على توحيد جهود المرؤوسين نحو تحقيق التفوق التنافسي، وذلك من خلال اعتمادهم استراتيجيات التمييز أو استراتيجية قيادة الكلفة أو كليهما للتمييز في الأسواق المستهدفة، وشملت عينة البحث ٣٠ مديراً ومسؤولاً في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية بالعراق، ومن أهم نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً فعالاً ومهماً في تحقيق التفوق التنافسي بالاعتماد على إحدى الاستراتيجيتين، وأن جميع علاقات الارتباط بين متغيرات البحث جاءت موجبةً وطرديةً وذات دلالةٍ معنوية؛ مما يستلزم من القائد التحويلي في الشركة زيادة اهتمامه بتبني كافة الأساليب التي تحقق التفوق التنافسي، وذلك بتوحيد جهود المرؤوسين، والعمل على جعلهم يبتكرون طُرقاً جديدةً للنظر في كيفية إكمال العمل.

٢- الدراسات التي تناولت فرق العمل:

هدفت دراسة نصيف والأمين (٢٠١٨) إلى التثبت من الدور الذي تلعبه شفافية فرق العمل في تعزيز عملية التقاسم في المعرفة بمصرفي: الاستثمار الأهلي العراقي والموصل للتنمية والاستثمار. وتم جمع البيانات الأولية من خلال المدراء ومسؤولي الشعب، وكان عدد الاستبانات المستلمة والصالحة للتحليل الإحصائي ٤٨ استبانة. وجرى اختبار فروض الدراسة باستخدام اختبارات نسبة الالتزام والارتباط والانحدار البسيط. وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي للشفافية في تعزيز عملية تقاسم المعرفة بين أعضاء فرق العمل. وأوصت الدراسة بضرورة اتباع المصرفيين محل البحث استراتيجيات تعزيز روح الفريق، ومبدأ التشراك والحوار في إطار المعلومات وتقاسم المعرفة.

وتناولت دراسة **Bravo et al. (2018)** معرفة تأثير العوامل الفردية والمهمة على تماسك الفريق وكذلك تأثير تماسك الفريق على تعلم الطلاب والرضا عن العمل الجماعي، والجودة المتوقعة للنتيجة باستخدام نموذج "المُدخلات/ العمليات/ المخرجات" لفعالية الفريق، وتم التطبيق على ١٦٠ من الطلاب الجامعيين الذين يعملون في مجموعات، وأظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الفردية (التعاون والسلوك التعاوني) لها تأثير إيجابي على تماسك الفريق، في حين كان لعوامل المهمة (عبء العمل وتعقيد المهام) تأثير سلبي على تماسك الفريق، وأن أعلى تأثير للتماسك هو على الرضا عن العمل الجماعي، ويمكن التنبؤ بكل من التعليم المدروس والجودة المتوقعة بالرضا عن العمل الجماعي.

وسعت حلوسة (٢٠١٨) إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المجال التطبيقي لإدارة المخاطر الجمركية بالجمارك، وأثر ذلك على فعالية أداء فرق عمل فحص الواردات الجمركية، من خلال اختيار عينة عشوائية من المديرين والعاملين بالجمارك المصرية لقياس ذلك الأثر، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم أداة القياس (استبانة). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على فعالية أداء فرق عمل فحص الواردات الجمركية، وأوصت

الدراسة بضرورة الاهتمام باستخدام النظم التكنولوجية للمعلومات في مجال إدارة المخاطر الجمركية لتطوير أداء وزيادة فعالية عمل فرق فحص الواردات الجمركية.

كما حاولت دراسة ججيف (٢٠١٨) معرفة أثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين بمؤسسة **Géant Electronics** بولاية بوج بوعريريج بالجزائر على عينة عشوائية حجمها ٤٣ فرداً، وبينت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي لفرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين، وعدم وجود أثر معنوي لمرونة الاتصالات في نموذج الانحدار المتعدد، واقترحت الدراسة ضرورة تبني الهيكلة العضوية وتمكين فرق العمل لدعم سياسة دمج العاملين.

وهدفت دراسة العيساوي والياسري (٢٠١٩) إلى معرفة أثر التداؤب في أداء فرق العمل المدارة ذاتياً، حيث يشير مفهوم التداؤب إلى قدرة المنظمة على خلق بيئة عمل تركز على التأثير والتفاعل، وتبادل الخبرات وتلاقح الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين، وطبقت الدراسة في شركة الحفر العراقية بمحافظة البصرة وشملت عدداً من الأقسام التي تضمنت فرق عمل مداره ذاتياً، واستخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع بيانات الدراسة وبلغ حجم العينة ١٠٠ من أعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً. وتم استخدام تحليل المسار باستخدام برمجية **AMOS V20** لاختبار فروض الدراسة، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً مباشراً إيجابياً للتداؤب في أداء فرق العمل المدارة ذاتياً، وتأثير سلبي لمتغير التفاعلي التسكع الاجتماعي (ميل الفرد لبذل جهد أقل عندما يكون ضمن فريق العمل مقارنةً بالجهد الذي يبذله عندما يعمل منفرداً) في فرق العمل المدارة ذاتياً.

واستهدفت دراسة ابن موسى والعمري (٢٠٢٠) التعرف على دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة بالجزائر، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٣٥ أستاذاً من مجتمع الدراسة البالغ ١٢٦ أستاذاً دئماً، وتم استخدام الانحدار المتعدد من خلال برنامج **SPSS**. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود أثر لفرق العمل على مستوى بناء المعرفة التنظيمية لدى الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، من خلال تأثير كل من الإبداع والتنسيق في بناء المعرفة.

وحاولت دراسة معوض والضوبان (٢٠٢٠) الوقوف على دور فرق العمل الأكاديمية في تنمية القيادة الريادية، والمعوقات التي تُعيق فرق العمل في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة للتطبيق على عينة مكونة من ٢٤٦ طالبة. وتوصلت النتائج إلى أن دور فرق العمل الأكاديمية في تنمية القيادة الريادية يتحقق بدرجة مرتفعة، وجاءت أبعاد القيادة الريادية على الترتيب: الثقة، واستثمار الفرص، والرؤية، والإبداع والمُبادأة، وأن معوقات فرق العمل الأكاديمية في تنمية القيادة الريادية يتحقق بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة البحث حول دور ومعوقات فرق العمل الأكاديمية في تنمية القيادة الريادية ترجع

للتخصص، والمعدل الدراسي، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً ترجع للمستوى الدراسي.

٣- 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 ١٥٠ عضو من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارها بطريقة عشوائية. وبينت النتائج وجود مستوى متدنٍ من جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين الجامعتين في مستوى جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.

وسعت دراسة (Tabassum (2012 إلى قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ببنجلاديش، وتم تطبيق استبانة لقياس مستوى الجودة على عينة قوامها ٧٢ عضواً من أعضاء هيئة التدريس على إحدى عشر جامعة خاصة. وأظهرت النتائج وجود ارتباط جودة الحياة الوظيفية بدرجة الرضا الوظيفي لدى الأعضاء، مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالارتقاء بمستوى جودة الحياة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ببنجلاديش.

كما تناولت دراسة (Zare et al. (2014 قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران، وذلك من خلال أبعاد: التوازن بين العمل والحياة، الرضا عن الوظيفة، العوامل الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالعمل، وتكونت عينة الدراسة من ٢٣٥ عضواً. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين بالتخطيط لتحسين مستوى جودة الحياة لدى أعضاء هيئة التدريس.

وقد أبرزت دراسة أحمد (٢٠١٥) تأثير ضغوط العمل للموظفين على جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على وزارة الاعلام البحرينية، وتكونت عينة البحث من ١٥٦ فرد من العاملين داخل وزارة الاعلام بمملكة البحرين في المستويات الإدارية المختلفة، وتمثلت أداة البحث في استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية لجمع البيانات. وبينت الدراسة أن ضغوط الحياة وضغوط الوظيفة أصحبا أمرين حتميين ومصدرين لآلام الإنسان العصري، ولهما تأثير سلبي على سلوكياته في حياته العامة، وأدائه التنظيمي، ومن آثار ونتائج ضغوط العمل: 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. وأشارت نتائج البحث إلى ان نسبة الذكور في العينة بلغت ٥٥% بينما بلغت نسبة الاناث ٤٥%، وأن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً بالموافقة على عبارات متغير جودة الحياة الوظيفية.

وحاولت دراسة (Asgarinezhad et al. (2015 مقارنة مستوى جودة الحياة بين طلاب التربية الرياضية وطلبة التخصصات الأخرى بجامعة أذاد الإسلامية، وتم

توزيع استبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية مكونة من ٣٣٠ 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.

وقد ركزت دراسة الشنطي (٢٠١٦) 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. وتم تطوير الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة. وبلغت نسبة الاستبيانات المستلمة ٢٣٥ 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 منحى آخر هدفت دراسة شاوش والأشول (٢٠١٨) إلى معرفة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي لدى العاملين في جامعة دار السلام للعلوم والتكنولوجيا باليمن، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه 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 (٢٠١٩) التعرف على تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠م وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م، 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، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من ثلاث مؤسسات حكومية سعودية؛ وهي: وزارة العدل وجامعه الملك فيصل والهيئة الملكية بالجبيل. 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.

وهدف دراسة الفحيلة (٢٠١٩) 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 استخدام المنهج الوصفي المسحي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وتم التطبيق بأسلوب الحصر الشامل على جميع القيادات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وعددهم ٥٦ مفردة أثناء فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩ / ١٤٤٠هـ. 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 على وجود علاقة تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي، وأن أفراد الدراسة موافقون على المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من مراجعة الدراسات السابقة يمكن بيان ما يلي:

١- يتضح من خلال ما سبق عرضه لتصنيف الدراسات السابقة أنه على الرغم من اهتمام عدد من الدراسات العربية والأجنبية بموضوعات القيادة الديمقراطية، أو فرق العمل، أو جودة الحياة إلا أنه لم تجمع دراسة سابقة بين متغيرين من المتغيرات الثلاثة، حيث ركزت بعضها على نمطي القيادة: الديمقراطية أو التحويلية، وبعضها حاول الكشف عن خصائص القيادة أو أنماط القيادة الشائعة، كما أن الدراسات التي تناولت القيادة الديمقراطية لم تتعرض لبحث علاقتها مع أي من متغيري: فرق العمل، وجودة الحياة الوظيفية، أما الدراسات التي تتعلق بجودة الحياة الوظيفية فقد استهدفت بعضها قياس وتشخيص واقع جودة الحياة الوظيفية دون بحث علاقتها بمتغيرات أخرى، والبعض الآخر حاول بيان علاقتها بغيرها من المتغيرات بخلاف القيادة أو فرق العمل، أما الدراسات التي تناولت فرق العمل فقد تم تناولها من زاوية على بعض المتغيرات كالجودة أو الرضا الوظيفي، وأحياناً كنغير تابع لبعض المتغيرات كمستوى التكنولوجيا المستخدمة. فضلاً عما سبق فإن هذه الدراسات لم يتم تطبيق أيها منها في بيئة وزارة العدل بصفة عامة أو خبراء وزارة العدل بصفة خاصة.

٢- تعرض كثير من الدراسات السابقة لعلاقة أحد المتغيرات الثلاثة (القيادة الديمقراطية، بمتغيرات أخرى، وقد تناول بعض الدراسات بحث مدى وجود فروق معنوية بين تقديرات مجال التطبيق لهذه الدراسات وفقاً لخاصية أو أكثر من خصائصها، كما وُجد تباين في نتائج هذه الدراسات من حيث وجود علاقات معنوية بين أحد المتغيرات محل الدراسة مع متغيرات أخرى، وقد يرجع اختلاف نتائج تلك الدراسات إلى زمن وبيئة التطبيق أو طرق قياس متغيراتها أو الأبعاد المحددة لتلك المتغيرات. وعلى ذلك فإن دراسة المتغيرات الثلاثة (القيادة الديمقراطية، فرق العمل، وجودة الحياة الوظيفية) سيما في بيئة خبراء وزارة العدل لم يسبق تناولها في دراسات سابقة وهو ما يُعد مبرراً للقيام بالدراسة الحالية.

٣- تم الاسترشاد بالدراسات السابقة والاستفادة منها في صياغة مشكلة البحث، وتحديد أهميته وصياغة فروضه، وذلك على النحو المبين في الأجزاء المخصصة لكل منها.

الإطار النظري:

القيادة الديمقراطية وأنماط القيادة:

يُمكن تعريف القائد باعتباره الشخص الذي من خلاله يتم التوجيه والدعم للمرؤوسين لضمان المواءمة مع أهداف المنظمة ومكافأة الأداء الفعال، وقد أوضح العجمي (٢٠١٦) أنه وفق تصنيف نظرية مسار الهدف توجد أربعة أساليب للقياديين، وهي: الأول القائد المنجز وهو الذي يضع أهدافاً صعبة وتنطوي على تحدٍ لمرؤوسيه، ويتوقع منهم أداءها بأعلى مستوى، ويبرز ثقته في قدراتهم لتحقيق هذه التوقعات (القيادة المنجزة)، والقائد الثاني وهو الذي يخبر مرؤوسيه عما هو متوقع منهم وكيف يؤدونه (القيادة الموجهة)، والثالث القائد المشارك الذي يستشير مرؤوسيه ويناقشهم لمعرفة آرائهم قبل صنع القرار (القيادة المشاركة)، والرابع القائد الداعم الذي يهتم بإشباع حاجات مرؤوسيه وشعورهم بالرضا وبالحالة النفسية الخاصة بهم (القيادة الداعمة).

ولبيان آثار الأنماط القيادية على المرؤوسين، فإن المنظمات التي تفتقر إلى الإدارة الناجحة تلجأ لتغيير قياداتها، نظراً لما تمتلكه القيادات بها من التأثير على كفاءة أداء موظفيها، وكذلك كفاءة المنظمة بصفة عامة، وتكتسب علاقات القائد بالموظف أهمية بالغة لما تؤديه في التأثير على أداء العمل والمشاعر والاتجاهات من الناحية النفسية. وتتضح هذه العلاقة بالتركيز على عاملين وهما: الجانب السلوكي حول المهمة، والمساندة من حيث المشاعر (الشعلان، ٢٠١٦).

ولبيان بعض الأنماط القيادية التي حظيت بالاهتمام من الباحثين فقد بين Kibui (2013) أن نموذج باث للقيادة التحويلية حظي باهتمام واسع المجال في الدراسات في مختلف دول العالم، وأصبح من النماذج المهمة في علاقة القادة بالمرؤوسين، ودور القادة في تحسين وتطوير أداء العاملين معه. كما تُعد القيادة المتسامية من المصطلحات المستخدمة في مجال القيادة، وهي تشير إلى المعاني والقيم والأهداف والدوافع السامية وهي تشكل أهمية كبرى للمؤسسات والمجتمعات المستدامة، ويركز هذا النوع من القيادة على الحكمة والقدرة على تحديد المستهدف وتحقيق الأهداف بشكل ملائم (Liu, 2007)، وبيّن عبد الله ومحمود (٢٠١٧) أن القيادة المتسامية لا ترتبط بما يقوم به القائد، لكنها تتمحور حول القائد نفسه، حيث تمثل انعكاساً لشخصيته وما لديه من كفاءات يقوم بها نتيجة امتلاكه لمعلومات ومهارات وخبرات.

وعندما يعمل المديرين بالقيادة الديمقراطية فإنهم يضعون نصب أعينهم ثلاثة أبعاد وهي: الوعي، الأخلاق، والإيمان (Sanders et al., 2003)، ومن ثم فلا تُعتبر القيادة الديمقراطية مرحلة جديدة، إذ أنها تمثل طريقة مهمة للتخلص من الطرق التقليدية للتفكير لدى القياديين، كما أنها ترتبط بقيام القائد بمواجهة ذاته ومحاولة

التغلب عليها. ويرى (عديريه، ٢٠١٤م) أن القيادة الديمقراطية لا تحدد نفسها على ماهية القيادة وكيفية تركيزها على السبب الذي يدفع بالمرء للتفكير في تولي منصب القيادة، وعلى ذلك يمكن تعريف القيادة الديمقراطية بأنها القيادة التي تبنى على الحكمة، والمقدرة على الإلمام بما هو مطلوب وتحقيق الأهداف بشكل مناسب.

وهنا لا يتم تناول القيادة الديمقراطية 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 قضايا الحكمة والقدرة على معرفة ما هو مطلوب وتحقيق الهدف أو الأهداف بشكل ملائم.

فرق العمل وتميزها عن الجماعة:

بيّن (Stephen et al, 2006, 344) أن اعتماد بعض شركات مثل تويوتا Toyota مبدأ العمل من خلال الفرق في أداء عملياتها أبرزت حدثاً مهماً، وذلك على خلاف اليوم، إذ أنه في حالة عدم اعتماد هذه الطريقة من قبل منظمة ما يتم ملاحظتها من جهة الآخرين. وأشار (شباح، ٢٠١٧) إلى أن ما وجدته المنظمات من مرونة في التعامل مع فرق العمل، باعتبار أن فريق العمل يُعد وحدة أكثر مرونة من حيث الإنشاء والتحكم في حجمه أو حتى الاستغناء عنه عند عدم الحاجة إليه، مما يساعد على التحكم في سير العمل، والتحول من طريقة عمل إلى أخرى بسهولة، وهو ما يصعب توافره في العمل الفردي.

ولا تعبر أغلب المجموعات عن فريق عمل حينما تكون مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة، وقد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها (السديري، ٢٠١٠: ١٢)، حيث يؤدي تمكين فريق العمل من أداء مهامه الوظيفية بما يساعد على رفع جودة المخرجات بشكل أفضل من حيث الجودة والسرعة (Kirkman, 2004)، ويُوجد تأثير إيجابي كبير للعمل بروح الفريق الواحد، والثقة والتقدير، والمكافآت والاعتراف وروح التضامن على أداء الموظفين (Sheikh al, 2011)، كما بيّن البعض وجود تأثير للعمل الجماعي على أداء المنظمات (Hope & Igono, 2015).

وقد أوضح جيرالد وروبرت (٢٠١٤) أن ديناميكية الجماعات تركز على دراسة طبيعة الجماعات أي دراسة المتغيرات التي تحكم تكوين الجماعات ونموها، وهيكل الجماعة، والعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة، وعلاقة الجماعة بالجماعات الأخرى، وبالمنظمات التي تضم هذه الجماعات. أما دراسة فرق العمل فهي تتحدث عم تتبعه المنظمات من استخدام فرق العمل، والتي تعد نوعاً خاصاً من الجماعات التي يلتزم أعضاؤها بالعمل على تحقيق بعض الأهداف ويتقاسمون القيادة أثناء العمل على تحقيقها. فبالرغم من تشابه المهام الموكلة لفرق العمل في المنظمات المتناظرة داخل قطاع صناعة معينة إلا أن المحقق من كل فرقة العمل يختلف عن المستوى المحقق للنجاح في منظمات أخرى. ولمعرفة أسباب اختلاف مستوى النجاحات لفرق العمل والمشاكل والصعوبات المحتمل مواجهتها وكيفية التعامل معها فهذا ما يتعلق بدراسة ديناميكية فرق العمل. ويمكن التمييز بين الجماعة وفريق العمل كما يلي:

- **تعريف الجماعة:** هي تجمع من اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم، لديهم هدف مشترك بينهم نمط مستقر من العلاقة، ويعتبرون أنفسهم يشكلون جماعة متميزة عن غيرها.
 - **تعريف فريق العمل:** هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة أهداف الأداء الذين ألزموا أنفسهم بتحقيقها.
 - توجد ثلاث اختلافات هامة بين الجماعة وفريق العمل يمكن إبرازها فيما يلي:
 - يعتمد الأداء في الجماعات بصفة رئيسة على قيام الفرد بدوره المكلف بإنجازه، بينما يعتمد أداء فريق العمل على توسيع دور الفرد في الفريق للجانب التعاوني أو المتفاعل مع باقي أعضاء الفريق؛ كأن يُشارك باقي أعضاء الفريق، وتستجيب لطلباتهم بالدعم والمساندة، ويستفيد من آرائهم.
 - الأهداف في حالة جماعة العمل تثير أعضاء الجماعة، بينما في حالة الفريق فهم الذين ألزموا أنفسهم بتحقيقها.
 - تستجيب جماعات العمل لطلبات الإدارة، أما في فرق العمل فبعد تحديد الأهداف المطلوبة منهم فإنهم يتمتعون بالمرونة الكاملة ونادراً ما تتدخل الإدارة لتوجيههم أي أنها مستقلة جزئياً أو كلياً.
- لذلك ففرق العمل غالباً ما تتجاوز خصائص الجماعات وتسمى بالفرق ذات الأداء العالي، حيث يلتزم هذا النوع من الفرق بتحقيق النمو الشخصي والنجاح لكل عضو من أعضاء الفريق.

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، ويُعرّفها (2012) Anukool باعتبارها مجموعة من الأنشطة تُمارسها الإدارة لتصل بها لرضا الموظفين ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية، ويُعرّفها (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 (2006) Dargahi 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 بينها Beach (1999) في 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 (٢٠١٦) وأمين وأخران (٢٠١٨) ثلاثاً من تلك الست ثلاثة، وهي: كفاية وعدالة الراتب والمشاركة في صنع القرار، ومناسبة بيئة العمل.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بدراسة استكشافية في بيئة خبراء وزارة العدل، وذلك من خلال مجموعة لقاءات مع بعض خبراء وزارة العدل في تخصصات مختلفة (محاسبية- زراعية- هندسية)، وهدفت الدراسة الاستطلاعية لتحديد اتجاهات خبراء وزارة العدل نحو جودة حياتهم الوظيفية وتطلعات الخبراء بهذا الخصوص، وبيان مدى اعتماد خبراء وزارة العدل في أداء دورهم الوظيفي على فرق العمل، وبيان الدور القيادي للفريق ومدى تأثيره على فعالية الأداء، وتحديد النمط القيادي المفضل للخبراء. ولتحقيق لك تم توجيه أسئلة على شكل (مغلقة ومفتوحة) بحيث تسمح للوصول لمعلومات جديدة ومفيدة في النقاط المستهدفة بحثها. وتم التوصل لما يلي:

- ١- يوجد توجه غالب في ردود الخبراء حول تردّي أوضاعهم الوظيفية، حيث تتجه نحو عدم الارتياح سيما بشأن ما يتعلق بنظام الأجور والحوافز خلال السنوات الأخيرة.
- ٢- نتيجة انخفاض رضا الخبراء عن العائد المادي من الوظيفة اتجه كثير منهم نحو السفر خارج البلاد لغرض تحسين الأوضاع المادية، سيما وأنه يحظر على الخبراء العمل بعمل آخر داخل البلاد.
- ٣- الخبراء الذين سافروا للعمل خارج البلاد لا يرغبون في العودة للعمل بمصلحة الخبراء إلا بعد اكتمال المدة المسموح بها قانوناً بواقع ست سنوات متصلة، وبعضهم يستمر مسافراً خارج البلاد كمرافق زوجة، ويوجد بعض الخبراء قدم استقالته وبعضهم يرغب في المعاش المبكر ليتمكن السفر للخارج أو أداء أعمال أخرى داخل البلاد.
- ٤- يتطلع خبراء وزارة العدل في التخصصات المختلفة لصدور قانون جديد من خلال محاولاتهم في هذا الأمر، بهدف تحسين أوضاعهم الوظيفية، حيث قاموا بوقفات احتجاجية لهذا الغرض اعتباراً من سنة ٢٠٠٩م.
- ٥- تختلف وجهات حول رضاهم نحو الممارسات القيادية السائدة، ويميل الخبراء لاستحسان نمط الممارسات الديمقراطية في القيادة.
- ٦- يتوقع الخبراء أن للممارسات القيادية أثر كبير في تحسين وفعالية أداء فريق العمل، وكذلك رضا الخبراء حول جودة حياتهم الوظيفية.

مشكلة الدراسة:

وفقاً لما سبق تناوله بالدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية فإن يمكن توضيح ما تناوله الدراسة الحالية في بحث علاقة تأثير النمط الديمقراطي في القيادة على فعالية فرق العمل وجودة 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 أن الدراسة الاستطلاعية بينت تطلع خبراء وزارة العدل في التخصصات المختلفة لصدور قانون

جديد خاص بهم يحسن من أوضاعهم الوظيفية والمعيشية، فضلاً عن توجه الكثير منهم للحصول على إجازة لعمل بالخارج في السنوات الأخيرة لتحسين الأوضاع المالية بسبب عدم كفاية الأجور والحوافز لمتطلبات المعيشة، سيما وأن طبيعة عملهم تقتضي عدم ممارستهم لأعمال إضافية بجانب وظيفتهم داخل البلاد.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي: **ما أثر النمط القيادي الديموقراطي على فرق العمل، وجودة الحياة الوظيفية بقطاع خبراء وزارة العدل؟** وينبثق من هذا التساؤل مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما أثر القيادة الديموقراطية (الاتجاهات والقيم، والسوك، والأخلاقيات) على فعالية فرق العمل لخبراء وزارة العدل؟
- ٢- ما تأثير القيادة الديموقراطية بأبعادها (الاتجاهات والقيم، والسوك، والأخلاقيات) على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (كفاية وعدالة الراتب والحوافز، والمشاركة في صنع القرارات، وبيئة العمل) لخبراء وزارة العدل؟
- ٣- ما تأثير فعالية فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها لخبراء وزارة العدل؟
- ٤- هل يوجد تأثير للقيادة الديموقراطية على جودة الحياة الوظيفية من خلال فعالية فرق العمل بخبراء وزارة العدل؟

أهداف الدراسة:

يتبلور الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على الدور الذي تلعبه فعالية فرق العمل كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة الديموقراطية وجودة الحياة الوظيفية بخبراء وزارة العدل، ويتفرع منه الأهداف التالية:

- ١- الوقوف على مدى تأثير نمط القيادة الديموقراطي على فعالية فرق العمل لخبراء وزارة العدل.
- ٢- التعرف على مدى تأثير القيادة الديموقراطية على فعالية فرق العمل لخبراء وزارة العدل.
- ٣- الوقوف على مدى تأثير فعالية فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية لخبراء وزارة العدل.
- ٤- بيان مدى وجود تأثير للقيادة الديموقراطية على جودة الحياة الوظيفية من خلال فعالية فرق العمل بخبراء وزارة العدل.

أهمية الدراسة:

١- تتجلى أهمية الدراسة من الناحية العلمية في تناول العلاقة التأثيرية بين القيادة الديموقراطية كأحد أهم الأنماط القيادية والذي من المتوقع أن يكون له دور في زيادة مستوى جودة الحياة الوظيفية، ودور تفعيل جماعات العمل كمتغير وسيط لهذه العلاقة، وحيث أنه لم يسبق تناول تلك المتغيرات مجتمعة في أية دراسة

سابقة في ضوء مراجعة الباحث للدراسات السابقة، مما يُعد إثراءً للمكتبة العربية في المجال الإداري.

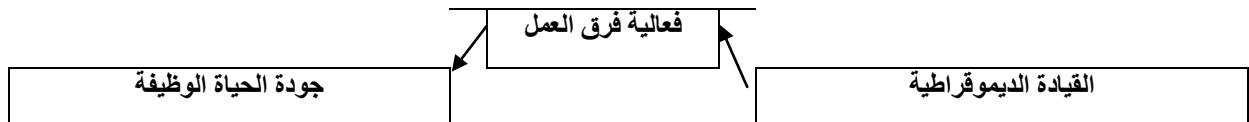
٢- تظهر أهمية الدراسة في الناحية التطبيقية من خلال ما يلي:

- 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^١.
- وفق نتائج البحث يمكن مساعدة المسؤولين بمصلحة الخبراء على إدراك أكثر المتغيرات تأثيراً على تفعيل فرق العمل، وجودة الحياة الوظيفية للخبراء من خلال المتغيرات الفرعية للنمط الديمقراطي في القيادة، وبما يساهم في وضع توصيات قابلة للتطبيق تدعم صناعة القرارات لأجل تحسين أوضاع الخبراء الوظيفية والمعيشية.

نموذج الدراسة

يتبين من الشكل رقم (١) التالي نموذج البحث حيث بين المتغيرات المستقلة وهي الممارسات القيادية الفعالة متمثلة في النمط الديمقراطي للقيادة، والتي يتم بحثها من خلال ثلاثة أبعاد: قيم واتجاهات القيادة الديمقراطية، وسلوك القيادة الديمقراطية، وأخلاقيات القيادة الديمقراطية وذلك استرشاداً بدراسة الخطيب وعاشور (٢٠١٨)، حيث يتم بحث أثره على كل من متغيري: فعالية فرق العمل، وجودة الحياة الوظيفية. وتم تناول فعالية فرق العمل دون تحديد أبعاد محددة وذلك في محاولة لجمع الفقرات التي استخدمت في قياسها ممن زوايا ووجهات نظر متداخلة وردت بدراسات سابقة مثل دراستي: ججيف (٢٠١٨)، ومعوّض والضويان (٢٠٢٠)، أما جودة الحياة الوظيفية فتم تناولها من خلال مجموعة من الأبعاد: كفاية وعدالة الراتب والحوافز، والمشاركة في صنع القرارات، وبيئة العمل، وذلك استرشاداً بدراستي: الدليمي (٢٠١٦) وأميين وآخرين (٢٠١٨).

شكل (١) نموذج مقترح لفعالية فرق العمل كمتغير وسيط لعلاقة القيادة الديمقراطية وجودة الحياة الوظيفية



^١ مقابلات مع رؤساء مكاتب الخبراء بالإسكندرية

الأبعاد	الأبعاد
<input type="checkbox"/> كفاية وعدالة الراتب والحوافز <input type="checkbox"/> المشاركة في صنع القرارات <input type="checkbox"/> بيئة العمل	<input type="checkbox"/> قيم واتجاهات القيادة الديمقراطية <input type="checkbox"/> سلوك القيادة الديمقراطية <input type="checkbox"/> أخلاقيات القيادة الديمقراطية

فروض الدراسة:

من خلال الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وصياغة مشكلة وتساؤلات الدراسة، فقد تمت صياغة الفروض التالية:

- ١- من المُتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الديمقراطية على فعالية فرق العمل بخبراء وزارة العدل.
- ٢- من المُتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الديمقراطية على أبعاد جودة الحياة الوظيفية بخبراء وزارة العدل.
- ٣- من المُتوقع وجود تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى و وزارة العدل.
- ٤- من المتوقع وجود تأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية من خلال فعالية فرق العمل بخبراء وزارة العدل

قياس متغيرات الدراسة:

- ١- البيانات الديموجرافية: وهي تتمثل فيما يلي:
 - النوع: ذكر/ أنثى.
 - المستوى الوظيفي: مساعد خبير/ خبير/ خبير أول/ رئيس قسم/ وكيل إدارة/ نائب مساعد وكيل وزارة/ مساعد وكيل وزارة.
 - مدة الخبرة السابقة: أقل من ٧ سنوات/ من ٧: أقل من ١٥ سنة/ من ١٥: أقل من ٢٣ سنة/ من ٢٣: أقل من ٣٠ سنة/ ٣٠ سنة فأكثر.
 - السن: أقل من ٣٠ سنة/ من ٣٠: أقل من ٤٠ سنة/ من ٤٠: أقل من ٥٠ سنة/ ٥٠ سنة فأكثر.
 - التخصص: محاسبي/ زراعي/ هندسي.
- ٢- القيادة الديمقراطية (متغير مستقل): تم الاسترشاد بدراسة الخطيب وعاشور (٢٠١٨) في صياغة محاور ممارسات القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطية)، والتي تتضمن ثلاثة أبعاد، وهي: قيم القيادة الديمقراطية بُعد ٨ فقرات، سلوك القيادة الديمقراطية بُعد ٧ فقرات، وأخلاقيات القيادة الديمقراطية بُعد ٦ فقرات.

- ٣- جودة الحياة الوظيفية (متغير تابع): تم الاسترشاد بكل من: الدليمي (٢٠١٦) وأمين وآخرين (٢٠١٨) حيث تم القياس من خلال ثلاث أبعاد، وهي: كفاية وعدالة الراتب يُعدد ٥ فقرات، والمشاركة في صنع القرار يُعدد ٤ فقرات، ومناسبة بيئة العمل يُعدد ٥ فقرات.
- ٤- فعالية فرق العمل (متغير وسيط): وقد تم قياس فعالية فرق العمل من خلال ١٢ فقرة، والتي تم الاسترشاد بدراستي: ججيف (٢٠١٨)، ومعوض والضوبان (٢٠٢٠).

وتم إعادة صياغة مقاييس المتغيرات لكل من أبعاد القيادة الديموقراطية، وجودة الحياة الوظيفية، وصياغة مقاييس فعالية فرق العمل، وتم عرض المقاييس سالفة الذكر على خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال سيما المختصين في إدارة والموارد البشرية، حيث أبدى عدد منهم بعض الملاحظات، وقد تحصلت عبارات الاستبانة على تأييد المحكمين لمناسبتها للمتغيرات محل القياس بدرجة كبيرة، وكذلك الحال بشأن سلامة الصياغة اللغوية، وتبع ذلك إجراء بعض التعديلات اللازمة لاستيفاء ملاحظات المحكمين؛ مما جعل العبارات أكثر مناسبة ودقة في الصياغة. وتم عرض نص هذه الفقرات في صياغتها النهائية في جداول حساب الوسط الحسابي لتقديراتها ضمن الدراسة العملية.

منهجية الدراسة:

تمثلت منهجية الدراسة فيما يلي:

- ١- أسلوب الدراسة المكتبي: حيث تم الاطلاع على الكتب والرسائل العلمية والدوريات لتكوين الخلفية النظرية لمفاهيم الأنماط القيادية بصفة عامة والنمط الديموقراطي بصفة خاصة، وفرق العمل، وجودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى مُطالعة ما يستحدث في هذا المجال.
- ٢- أسلوب الدراسة الميداني: إذ تم جمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء، وتم توجيهها لخبراء وزارة العدل لقياس اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة، وقد صُمِّمت الأسئلة (العبارات) على شكل أداة ليكرت Likert Scale الخماسي، حيث طُلب منهم تحديد مدى الموافقة أو عدمها لكل من العبارات المكونة للقائمة من خلال مجموعة من العبارات الوصفية: "أوافق تماماً"، "أوافق"، "محايد"، "لا أوافق"، "لا أوافق مطلقاً"، تلي ذلك رصد الردود وتفريغها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار رقم ٢١، وتضمنت أساليب التحليل ما يلي:
 - استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات لمحتويات الاستبيان، وكذلك الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ للتحقق من صدق محتوى الاستبيان.
 - استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي لتنظيم وتلخيص البيانات بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب مستويات توافر متغيرات الدراسة، والنسب المئوية في التعرف على خصائص مفردات العينة، وكذلك معرفة مستوي توافر المتغيرات محل الدراسة.
 - تحليل الانحدار البسيط، والانحدار المتعدد بطريقة التدرج Stepwise لبحث العلاقة التأثيرية بين المتغيرات.

- استخدام طريقة بارون وكيني (Baron and Kenny (1986)، وذلك من خلال ٤ خطوات، وهي^٢:
 - التأكد أن المتغير السببي X (متغير تنبؤي Predictor) يرتبط بالمتغير التابع Y والذي يستخدم بهذه الحالة في معادلة الانحدار.
 - التأكد أن المتغير السببي X (متغير تنبؤي Predictor) يرتبط بالمتغير الوسيط M والذي يستخدم كتغير تابع في معادلة الانحدار.
 - التأكد أن المتغير الوسيط M يؤثر على المتغير التابع Y والذي يستخدم بهذه الحالة في معادلة الانحدار، ويكون كل من (M، X) كمتغيرات تنبؤية Predictor ولا يكفي فقط ربط الوسيط بالتابع لأن الوسيط والتابع قد يكونا مرتبطين بسبب المتغير السببي X، ولهذا يجب تحديد تأثير على الوسيط على التابع بتحكم المتغير السببي X.
 - التأكد أن M يتوسط تماماً العلاقة بين X و Y، فيجب أن يكون تأثير X على Y المتحكم بواسطة M صفرًا.
- ٣- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع البحث من الخبراء (المحاسبين – الهندسيين – الزراعيين) في إدارات الخبراء موزعين على ٤١ إدارة مركزية للخبراء في أنحاء الجمهورية، وبلغ عدد الخبراء في ديسمبر ٢٠٢٠م بواقع ٢١٩٧ خبير على قوة العمل.
- ٤- تحديد حجم العينة: بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتمثل في المجتمع بنسبة ٥٠% وبمعامل ثقة ٩٥% (أي بخطأ ٠.٠٥)، فإن حجم العينة يبلغ ٣٨٤ طبقاً للمعادلة التالية (بازرعة، ٢٠٠٧، ١٩٢):

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

حيث:
 Z: التوزيع الطبيعي المعياري وتساوي ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%
 L: احتمال وجود الظاهرة محل الدراسة في المجتمع وتساوي ٠.٥
 d: الخطأ المسموح به ويساوي ٠.٠٥
 وبذلك تكون العينة = $(1.96)^2 / (0.05 \times 0.05) = 384$ مفردة.
 ونظراً لكون حجم المجتمع محدوداً، فتم تصحيح حجم العينة بالنسبة لحجم المجتمع، وذلك طبقاً للمعادلة التالية:

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

حيث:

n*: حجم العينة بعد التصحيح

n: حجم العينة

N = حجم المجتمع

وتحتسب حجم العينة بعد التصحيح كالتالي:

^٢ <https://www.youtube.com/watch?v=w6QYNTtz550>

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

والعينة المختارة من نوع العينة العشوائية البسيطة حيث تم أخذ الاستقصاء بتقنيات جوجل Google Apps، وتم توجيهها لخبراء وزارة العدل، وذلك من خلال توزيع عدد من الاستبانات لكل تخصص من الخبراء (محاسبي - زراعي - هندسي) تبعا لنسبته في حجم المجتمع، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أعداد الخبراء في المجتمع وردود مفردات العينة:

جدول (١) توزيع أعداد مفردات المجتمع والعينة والردود وفقاً لتخصص الخبراء

التخصص	المجتمع		العينة	
	العدد	نسبة	العدد الموزع	نسبة الردود الى الموزع
محاسبي	٨١٨	٣٧.23%	١٢١	٩٧.٥٢%
زراعي	٧٣٣	٣٣.36%	١٠٩	٩٧.٢٥%
هندسي	٦٥٦	29.86%	٩٨	٨٨.٨٩%
إجمالي	٢١٩٧	١٠٠%	٣٢٧	٩٥.٧٢%

وكما يبدو من الجدول رقم (١) أن الردود الصالحة للتحليل ٣١٣ استبانة، أي بنسبة ٩٥.٧٢% من الاستبانات الموزعة.

نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: خصائص العينة:

تم تحديد خصائص العينة وفقاً للنوع، والمستوى الوظيفي، والخبرات السابقة، والفئة العمرية، والتخصص، كالجدول التالي:

جدول (٢) خصائص مفردات عينة الدراسة*

الترتيب	النسبة	العدد	الفئات	الخاصية
١	١٠٠%	313	210	ذکر
٢			103	أنثى
٤	١٠٠%	313	41	مساعد خبير
٣			46	خبير
١			92	خبير أول
٢			77	رئيس القسم
٥			38	وكيل ادارة
٦			15	نائب مساعد
٧			4	م وكيل الوزارة
٣	١٠٠%	313	53	أقل من ٧
1			136	من ٧: أقل من
٢			72	من ١٥: أقل من
٤			29	من ٢٣: أقل من
٥			23	٣٠ سنة فأكثر
٤	١٠٠%	313	6	أقل من ٣٠ سنة
٢			82	من ٣٠: أقل من
١			187	من ٤٠: أقل من
٣			38	٥٠ سنة فأكثر
١	١٠٠%	313	118	حسابي
٣			106	زراعي
٢			89	هندسي

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يُتبين من الجدول رقم (٢) أن خصائص العينة السالف عرضها أظهرت أن معظم أفراد العينة من الرجال و العدد الأقل من النساء، وكان التمثيل في المستوى الوظيفي المتوسط (خبير أول - رئيس القسم)، يليهم المستوى الوظيفي الأقل (مساعد خبير - خبير) وأقلهم تمثيلاً الفئات أصحاب المستوى الوظيفي الأعلى ولعل هذا يكون متوقفاً حيث أن كلا من المستوى الوظيفي الأقل وجانب من المستوى الوظيفي

المتوسط (خبير أول) يتم مراجعة أعمالهم من قبل رئيس القسم (مراجع أول)، بينما تتم أعمال المراجعة الثانية من قبل عدد أقل، ولعل ما يؤيد ما سبق بأن أصحاب الخبرات المتوسطة هي الغالبية العظمى في العينة، ويؤيد ذلك أيضاً عدد الفئات العمرية من ٤٠ : ٥٠ عاماً، وقد يدل ذلك على انخفاض عدد المعينين في الخبراء في السنوات الأخيرة، وبشأن التخصص وإن كانت من حيث أكثرهم تمثيلاً من المحاسبين يليهم الزراعيين ثم المهندسين.

ثانياً: ثبات وصدق الأداة:

للتوثوق في بيانات الاستبيان تم احتساب الثبات Reliability وذلك من خلال قياس الاتساق الداخلي عن طريق معامل Cronbach's Alpha If Item Deleted لمعرفة معامل الارتباط بين الفقرة والتقدير الإجمالي لمجال أو بُعد معين، حيث أنه يتم استبعاد المتغير الفرعي (أو الفقرة) الذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى لذات المقياس أقل من ٠.٣٠. وأنه لغرض اختبار مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تكون الأداة مقبولة وقادرة على رصد المتغيرات إذا كانت قيمة ألفا تزيد عن ٦٧%، ووفقاً لما ذكره إدريس (٢٠٠٣) من وجود شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا لتقييم الثقة والثبات الذي يتراوح بين ٠.٥، ٠.٦ يعتبر كافياً ومقبولاً، وأنه إذا بلغت قيمته ٠.٨ فيعتبر وصل إلى مستوى مرتفع الثبات (ص). (٤٢٣). ويتضمن الجدول (٣) مؤشرات الثبات والصدق للمتغيرات موضوع الدراسة.

جدول (٣) مقياس الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة*

الجزر التريبي لمعامل ألفا	ألفا كرونباخ	المتغيرات الفرعية		المجموعة
		العدد	الرموز	
٠.٩٦٠	0.921	٨	X18...، X12، X11	القيادة الديمقراطية (X)
٠.٩٣٨	0.879	٧	X27...، X22، X21	
٠.٩٦١	0.923	٦	X36...، X32، X31	
٠.٩١٧	٠.٩١٧	١٢	Y112...، Y12، Y11	فعالية فرق العمل (Y1)
٠.٨٩٥	0.801	٥	Y215...، Y212، Y211	جودة الحياة الوظيفية (Y2)
٠.٨٥٥	0.731	٤	Y214...، Y222، Y221	
٠.٨٤٤	0.712	٥	Y235...، Y232، Y231	

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع قيم معامل الثبات لمتغيرات البحث الرئيسية تُعد بين الجيدة والممتازة. ووفقاً لما ذكرته عوض الله (٢٠١٧) بأن معامل الصدق يساوي الجزر التربيعي لمعامل الثبات (ص. ١٠٣)، وعلى ذلك فإن قيمة معامل الصدق لكل متغير رئيس من متغيرات الدراسة يتراوح ما بين ٠.٨٤٤، ٠.٩٦١ وهو يُعد جيداً.

ثالثاً: اختبارات الفروض:

الفرض الأول:

"من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديموقراطية على فعالية فرق العمل بخبراء وزارة العدل".

تم اختبار هذا الفرض من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج Stepwise لبيان تأثير أبعاد القيادة الديموقراطية بأولوية الدخول ومن ثم التأثير على فرق العمل، وجاءت نتائج التحليل كما تظهر بالجدول رقم (٤) التالي:

جدول (٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج لأثر القيادة الديموقراطية على فعالية فرق العمل *

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	beta	t	المتغيرات الداخلة في النموذج	F	مستوى المعنوية
١	0.532a	0.283	0.280	0.532	11.067	أخلاقيات القيادة الديموقراطية	122.478	٠.٠٠٠
٢	0.547b	0.299	.294٠	0.321 0.246	٣.٤٩٣ ٢.٦٧٥	أخلاقيات القيادة الديموقراطية سلوك القيادة الديموقراطية	66.030	٠.٠٠٠

a. Predictors: (Constant), أخلاقيات القيادة الديموقراطية

b. Predictors: (Constant), أخلاقيات القيادة الديموقراطية, سلوك القيادة الديموقراطية

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتبين من الجدول رقم (٤) أنه باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج فقد جاء بالنموذج الأول متغير أخلاقيات القيادة الديموقراطية كأول المتغيرات ذات التأثير المعنوي على فعالية فرق العمل عند مستوى معنوية ٠.٠١، وقد جاء معامل الارتباط بينهما 0.532، أي أنه ارتباط قوي موجب، وبلغت القدرة التفسيرية للنموذج مقاسة بمعامل التحديد المعدل Adjusted R² بواقع 0.28، أي أن التغيرات التي تحدث في فعالية فرق العمل يمكن إرجاع ٢٨% منها إلى أخلاقيات القيادة الديموقراطية.

وفي النموذج الثاني جاء متغيري: أخلاقيات القيادة الديموقراطية، وسلوك القيادة الديموقراطية بتأثير معنوي على فعالية فرق العمل عند مستوى معنوية ٠.٠١، وقد جاء معامل beta لتأثير أخلاقيات القيادة الديموقراطية على فعالية فرق العمل من خلال بواقع 0.321، أي أنه كلما تغيرت أخلاقيات القيادة الديموقراطية بمقدار الواحد الصحيح تتغير فعالية فرق العمل بمقدار 0.321، كما جاء معامل beta لتأثير سلوك القيادة الديموقراطية على فعالية فرق العمل من خلال بواقع 0.246 أي أنه كلما تغيرت سلوك القيادة الديموقراطية بمقدار الواحد الصحيح تتغير فعالية فرق العمل بمقدار 0.246، وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج مقاسة بمعامل التحديد المعدل 0.294، أي أن التغيرات التي تحدث في فعالية فرق العمل يمكن إرجاع منها 29.4% إلى كل من متغيري: أخلاقيات القيادة الديموقراطية، وسلوك القيادة الديموقراطية.

ولم يرد بنتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج نموذج ثالث، بما يعني أن بُعدي: أخلاقيات القيادة الديموقراطية، وسلوك القيادة الديموقراطية هما المؤثرين

معنوياً على فعالية فرق العمل، ولم يكن لبُعد القيادة الديمقراطية المتعلق باتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية تأثير معنوي على فعالية فرق العمل.

الفرض الثاني:

"من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية على جودة الحياة الوظيفية بخبراء وزارة العدل".

وقد تم بحث هذا الفرض من خلال فروض فرعية لكل بُعد لجودة الحياة الوظيفية، وذلك على النحو التالي:

١- مدى وجود تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية على بُعد كفاية وعدالة الراتب والحوافز:

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد Stepwise لأثر القيادة الديمقراطية على كفاية وعدالة الراتب والحوافز *

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	beta	t	المتغيرات الداخلة في النموذج	F	مستوى المعنوية
1	0.543a	0.295	0.292	0.543	11.401	اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية	129.982	٠.٠٠٠

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يبدو من الجدول رقم (٥) أنه باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج فقد جاء بالنموذج الأول (والوحيد) وجود متغير اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية بتأثير معنوي على الشعور بكفاية وعدالة الراتب والحوافز عند مستوى معنوية ٠.٠١، وقد جاء معامل الارتباط بينهما 0.543 أي أنه ارتباط موجب، وبلغت القدرة التفسيرية للنموذج مقياساً بمعامل التحديد المعدل 0.292 أي أن التغيرات التي تحدث في الشعور بكفاية وعدالة الراتب والحوافز يمكن إرجاع 29.2% منها إلى اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية.

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 الشعور بكفاية وعدالة الراتب والحوافز، ولم يكن لبُعد القيادة الديمقراطية المتعلقين بسلوك وأخلاقيات القيادة الديمقراطية تأثير معنوي على الشعور بكفاية وعدالة الراتب والحوافز. ولعل تلك النتيجة يكون مرجعها أن اتجاهات القيادة وقيمها تكن أصيلة في قناعتهم بأهمية الشعور بكفاية وعدالة الراتب والحوافز، وهذا الأمر لا يتوفر في بُعدي سلوكيات وأخلاقيات القيادة الديمقراطية وفقاً لتقديرات الخبراء.

٢- مدى وجود تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية على بُعد المشاركة في صنع القرارات:

من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج لبيان تأثير أبعاد القيادة الديمقراطية بأولوية التأثير على المشاركة في صنع القرار، وجاءت نتائج التحليل كما تظهر بالجدول التالي:

جدول (٦) 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	0.216 ^a	0.047	0.044	0.543	11.401	أخلاقيات القيادة الديمقراطية	15.226	٠.٠٠٠

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يبدو من الجدول رقم (٦) أنه باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج فقد جاء بالنموذج الأول (والوحيد) وجود متغير أخلاقيات القيادة الديموقراطية بتأثير معنوي على المشاركة في صنع القرارات عند مستوى معنوية ٠.٠١، وقد جاء معامل الارتباط بينهما ٠.٢١٦ أي أنه ارتباط موجب، وبلغت القدرة التفسيرية للنموذج مقاسة بمعامل التحديد المعدل 0.044 أي أن التغيرات التي تحدث في المشاركة في صنع القرارات يمكن إرجاع 4.4% منها إلى أخلاقيات القيادة الديموقراطية.

ولم يرد بنتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج نموذج آخر، بما يعني أن بُعد أخلاقيات القيادة الديموقراطية هو المتغير الوحيد ذات التأثير المعنوي على المشاركة في صنع القرارات، ولم يكن لبُعدي القيادة الديموقراطية المتعلقة باتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية، وسلوك القيادة الديموقراطية تأثير معنوي على المشاركة في صنع القرارات. ولعل تلك النتيجة يكون مرجعها أن أخلاقيات القيادة أمر مفضي في قناعة الخبراء بأهمية مشاركة مرؤوسيه في صنع القرارات وأن المرؤوسين يدركون ذلك من خلال عملية صنع القرار، وهذا الأمر لا يتوفر في بُعدي سلوكيات واتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية وفقاً لتقديرات الخبراء.

٣- مدى وجود تأثير معنوي للقيادة الديموقراطية على بيئة العمل:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج لبيان تأثير أبعاد القيادة الديموقراطية على بيئة العمل، وجاءت نتائج التحليل كما يظهر بالجدول التالي:

جدول (٧) تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج لأثر القيادة الديموقراطية على بيئة العمل *

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	beta	t	المتغيرات الداخلة في النموذج	F	مستوى المعنوية
1	0.198 ^a	0.039	0.036	٠.١٩٨	٣.٥٥٥	اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية	١٢.٦٣٩	٠.٠٠٠
2	0.408 ^b	0.167	0.161	٠.٨٣١ ٠.٧٢٧	٧.٨٧٦ ٦.٨٩٣	اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية سلوك القيادة الديموقراطية	٣١.٠٢١	٠.٠٠٠
٣	0.444 ^c	0.197	0.189	٠.٦٣١ ٠.٨٨٣ ٠.٣٨٥	٥.٢٨٩ ٧.٧٨٥ ٣.٤٠١	اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية سلوك القيادة الديموقراطية أخلاقيات القيادة الديموقراطية	٢٥.٢٤٠	٠.٠٠٠

^a Predictors: (Constant), اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية

^b Predictors: (Constant), سلوك القيادة الديموقراطية, اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية

^c Predictors: (Constant), سلوك القيادة الديموقراطية, اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية, أخلاقيات القيادة الديموقراطية

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يُلاحظ من الجدول رقم (٧) أنه باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التدرج فقد جاء بالنموذج الأول متغير اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية كأول المتغيرات ذات التأثير المعنوي على بيئة العمل عند مستوى معنوية ٠.٠١، وقد جاء معامل الارتباط بينهما 0.198 أي أنه ارتباط موجب، وبلغت القدرة التفسيرية للنموذج مقاسة

بمعامل التحديد المعدل 0.036 أي أن التغيرات التي تحدث في بيئة العمل يمكن إرجاع ٣.٦ % منها إلى اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية.

وفي النموذج الثاني جاء متغيري: اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية، وسلوك القيادة الديموقراطية أكثر المتغيرات تأثيراً معنوياً على بيئة العمل عند مستوى معنوية ٠.٠١، وقد جاء معامل beta لتأثير اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية على بيئة العمل من خلال بواقع ٠.٨٣١، ٠.٧٢٧ على الترتيب، وبلغت القدرة التفسيرية للنموذج مقاسة بمعامل التحديد المعدل 0.161 أي أن التغيرات التي تحدث في بيئة العمل يمكن إرجاع 16.1 % منها لمتغيري: اتجاهات وقيم القيادة الديموقراطية، وسلوك القيادة الديموقراطية.

وفي النموذج الثالث دخلت الأبعاد الثلاثة للقيادة الديموقراطية كمتغيرات مؤثرة معنوياً على بيئة العمل عند مستوى معنوية ٠.٠١، وقد جاء معامل beta لأبعاد القيادة الديموقراطية الثلاثة على بيئة العمل من خلال بواقع ٠.٦٣١، ٠.٨٨٣، ٠.٣٨٥ لاتجاهات وقيم، وسلوكيات، وأخلاقيات القيادة الديموقراطية على الترتيب، وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج مقاسة بمعامل التحديد المعدل 0.189 أي أن التغيرات التي تحدث في بيئة العمل يمكن إرجاع 18.9 % منها إلى للأبعاد الثلاثة للقيادة الديموقراطية.

الفرض الثالث:

من المُتوقع وجود تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية بخبراء وزارة العدل.

وقد تم بحث هذا الفرض من خلال فروض فرعية لكل بُعد لجودة الحياة

الوظيفية، كما يلي:

١- مدى وجود تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على بُعد الشعور بكفاية وعدالة الراتب والحوافز:

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فعالية فرق العمل على الشعور بكفاية وعدالة الراتب والحوافز *

مستوى المعنوية	F	t	beta	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
٠.٠٠٠	1023.837	31.997	0.876	0.766	0.767	0.876

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يبدو من الجدول رقم (٨) أنه باستخدام تحليل الانحدار البسيط فقد وجد تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على الشعور بكفاية وعدالة الراتب والحوافز عند مستوى معنوية ٠.٠١، وقد جاء معامل الارتباط بينهما 0.876 أي أنه ارتباط موجب، وبلغت القدرة التفسيرية للنموذج مقاسة بمعامل التحديد المعدل 0.766 أي أن التغيرات التي تحدث في الشعور بكفاية وعدالة الراتب والحوافز يمكن إرجاع ٧٦.٦ % منها لفعالية فرق العمل.

٢- مدى وجود تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على بُعد المشاركة في صنع القرارات:

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فعالية فرق العمل على المشاركة في صنع القرارات *

مستوى المعنوية	F	t	beta	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.278	1.180	1.086	0.061	0.001	0.004	0.061

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يبدو من الجدول رقم (٩) أنه باستخدام تحليل الانحدار البسيط فلم يوجد تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على المشاركة في صنع القرارات، حيث جاء معامل الارتباط بينهما ضئيل جداً وقد بلغ 0.061 ، وجاءت القدرة التفسيرية للنموذج مقاسة بمعامل التحديد المعدل ضعيفة جداً حيث بلغ 0.001 أي أن التغيرات التي تحدث في المشاركة في صنع القرارات يمكن إرجاع 0.1% فقط لفعالية فرق العمل.

٣- مدى وجود تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية على بيئة العمل:

جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر فعالية فرق العمل على المشاركة في صنع القرارات *

مستوى المعنوية	F	t	beta	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
٠.٠٢٢	129.982	11.401	0.543	0.014	0.017	0.129

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يُلاحظ من الجدول رقم (١٠) أنه باستخدام تحليل الانحدار البسيط فقد وجد تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على بيئة العمل عند مستوى معنوية 0.05 (ولا يوجد تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.01)، وقد جاء معامل الارتباط بينهما 0.129 أي أنه ارتباط موجب، وبلغت القدرة التفسيرية للنموذج مقاسة بمعامل التحديد المعدل 0.014 أي أن التغيرات التي تحدث في بيئة العمل يرجع 1.4% منها لفعالية فرق العمل.

الفرض الرابع:

"من المتوقع وجود تأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية من خلال فعالية فرق العمل بخبراء وزارة العدل"

ويتم استخدام طريقة بارون وكيني (Baron and Kenny (1986)، وجود وكيني (Judd and Kenny (1981)، وجيمس وبريت (James and Brett (1984) في التأكد من الوساطة، وذلك من خلال ما يلي:

١- بحث تأثير القيادة الديمقراطية على جودة الحياة الوظيفية، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، ويبين الجدول التالي نتائج التحليل الاحصائي:

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الديمقراطية على جودة الحياة الوظيفية *

مستوى المعنوية	F	t	beta	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
٠.٠٠٠	85.665	24.305	0.465	0.213	0.216	0.465

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتبين من الجدول السابق التأثير المعنوي للقيادة الديمقراطية على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى معنوية 0.01 ، حيث كان معامل الارتباط بينهما موجباً، وبلغت قيمته 0.465 ، كما أن قيمة $beta$ ، والتي تبين مقدار التغير في جودة الحياة الوظيفية

عندما يوجد تغير في نمط القيادة الديموقراطية بمقدار الواحد الصحيح، والتي بلغت ٠.٤٦٥، كما أن القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معامل الانحدار المعدل بواقع ٠.٢١٣، أي أن التغير في جودة الحياة الوظيفية يرجع منها ٢١.٣% لنمط القيادة الديموقراطي.

٢- بحث تأثير القيادة الديموقراطية على فعالية فرق العمل، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، كما يتبين بالجدول التالي:

جدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الديموقراطية على فعالية فرق العمل *

مستوى المعنوية	F	t	beta	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط
٠.٠٠٠	134.064	12.041	0.549	0.299	0.301

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتبين من الجدول السابق التأثير المعنوي للقيادة الديموقراطية على فعالية فرق العمل عند مستوى معنوية ٠.٠١، حيث كان معامل الارتباط بينهما موجباً، وبلغت قيمته ٠.٥٤٩، كما أن قيمة beta، والتي تبين مقدار التغير في فعالية فرق العمل عندما يوجد تغير في نمط القيادة الديموقراطية بمقدار الواحد الصحيح، والتي بلغت ٠.٥٤٩، كما أن القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معامل الانحدار المعدل بواقع ٠.٢٩٩، أي أن التغير في فعالية فرق العمل يرجع منها ٢٩.٩% لنمط القيادة الديموقراطي.

٣- بحث تأثير كل من القيادة الديموقراطية وفعالية فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد، وهنا لا يكفي فقط ربط المتغير الوسيط (فعالية فرق العمل) بالمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، حيث أن المتغيرين قد يكونا مرتبطين بسبب المتغير السببي (القيادة الديموقراطية)، ولهذا يجب تحديد تأثير على الوسيط على التابع بتحكم المتغير السببي، ويبين الجدول التالي نتائج التحليل الاحصائي:

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة الديموقراطية وفعالية فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية*

مستوى المعنوية	F	المتغيرات الداخلة في النموذج	t	beta	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط
٠.٠٠٠	70.196	القيادة الديموقراطية فعالية فرق العمل	٤.٦٤٠ ٦.٥٦٧	0.262 0.370	0.307	0.312

*المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتبين من الجدول السابق وجود تأثير معنوي لكل من القيادة الديموقراطية وفعالية فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية عند مستوى معنوية ٠.٠١، حيث كان معامل الارتباط بينهما موجباً، وبلغت قيمته ٠.٥٥٨، كما أن قيمة beta، والتي تبين مقدار التغير في جودة الحياة الوظيفية عندما يوجد تغير في كل من لكل من القيادة الديموقراطية وفعالية فرق العمل بمقدار الواحد الصحيح، والتي بلغت ٠.٢٦٢، ٠.٣٧٠ لكل منهما على الترتيب، كما أن القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معامل

الانحدار المعدل بواقع ٠.٣٠٧، أي أن التغيير في جودة الحياة الوظيفية يرجع منها ٣٠.٧% لكل من القيادة الديمقراطية وفعالية فرق العمل معاً.

مما سبق يتضح أنه طالما يوجد تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية علي جودة الحياة الوظيفية، وكذلك يوجد تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية على فعالية فرق العمل، كما أنه وجد تأثير معنوي لكل من القيادة الديمقراطية وفعالية فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية، وعلى ذلك فإن وساطة فعالية فرق العمل لتأثير القيادة الديمقراطية على جودة الحياة الوظيفية هبي وساطة جزئية، وليست وساطة كاملة.

ملخص نتائج اختبارات الفروض

يُمكن تلخيص نتائج اختبارات الفروض كما في الجدول رقم (١٤) التالي:

جدول (١٤) ملخص نتائج اختبارات الفروض

الفرض	الفرض الرئيس	الفروض الفرعية	قبول/ رفض الفرض
الأول	من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية على فعالية فرق العمل بخبراء وزارة العدل.	من المُتوقع وجود تأثير معنوي لاتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية على فعالية فرق العمل بخبراء وزارة العدل.	رفض
		من المُتوقع وجود تأثير معنوي لسلوك القيادة الديمقراطية على فعالية فرق العمل بخبراء وزارة العدل.	قبول
		من المُتوقع وجود تأثير معنوي لأخلاقيات القيادة الديمقراطية على فعالية فرق العمل بخبراء وزارة العدل.	قبول
الثاني	من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية على جودة الحياة الوظيفية بخبراء وزارة العدل.	من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية على كفاية وعدالة الراتب والحوافز بخبراء وزارة العدل.	قبول لُبعد اتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية
		من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية على المشاركة في صنع القرارات بخبراء وزارة العدل.	قبول لُبعد أخلاقيات القيادة الديمقراطية
		من المُتوقع وجود تأثير معنوي للقيادة الديمقراطية على بيئة عمل خبراء وزارة العدل.	قبول لكافة أبعاد القيادة الديمقراطية
		من المُتوقع وجود تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية بخبراء وزارة العدل.	قبول
الثالث	من المُتوقع وجود تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية بخبراء وزارة العدل.	من المُتوقع وجود تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على كفاية وعدالة الراتب والحوافز بخبراء وزارة العدل.	قبول

	العدل.		
رفض	من المُتوقع وجود تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على المشاركة في صنع القرارات بخبراء وزارة العدل.		
قبول عند مستوى معنوية ٠.٠٥ (ومرفوض عند مستوى معنوية ٠.٠١)	من المُتوقع وجود تأثير معنوي لفعالية فرق العمل على بيئة عمل خبراء وزارة العدل.		
قبول	من المُتوقع وجود تأثير القيادة الديمقراطية على جودة الحياة الوظيفية	من المتوقع وجود تأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية من خلال فعالية فرق العمل بخبراء وزارة العدل	الرابع
قبول	من المُتوقع وجود تأثير فعالية فرق العمل		
قبول	من المُتوقع وجود تأثير لكل من القيادة الديمقراطية وفعالية فرق العمل على جودة الحياة الوظيفية		
قبول (وساطة جزئية)	تحديد مدى وساطة فعالية فرق العمل (كلية أم جزئية) في تأثير النمط القيادي الديمقراطي على جودة الحياة الوظيفية		

التوصيات:

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

أولاً: توصيات لجهة تطبيق الدراسة

يعكس الجدول رقم (١٤) التوصيات التي يقدمها الباحث لجهة تطبيق البحث، في إطار خطة عمل متكاملة An Integrated Complete Action Phan. جدول (١٤) خطة زمنية لتفعيل توصيات الدراسة لجهة تطبيق الدراسة

المدة المتوقعة للتنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية	مسلسل
من ثلاثة الى ستة أشهر للوصول للصياغة المناسبة، ثلاثة أشهر لدراسة	رئيس قطاع الخبراء أو من يفوضه مع ممثلي إدارة الموارد البشرية	إعداد جدول أجور وحوافز من قبل لجنة متخصصة تراعي الجوانب القانونية وعرضه على الخبراء والقياديين للحصول على المقترحات التطويرية له ثم	تطوير نظام للأجور والحوافز يتسم بالكفاية والعدالة	١

		تقديمه لوزارة العدل لغرض دراسته واعتماده.		
وزارة العدل لمشروع جدول الأجر مع التواصل مع وزارة المالية.	ومشاركة من الخبراء في كافة التخصصات			
ثلاثة أشهر لتخطيط البرامج التدريبية المقترحة وإعداد كشوف المدربين والمتدربين واعتمادها وإعلانها، وثلاثة أشهر لتنفيذ تلك البرامج.	إدارة التخطيط والتدريب بمصلحة الخبراء، وبالتواصل مع قيادات الإدارات المركزية للخبراء لترشيح القياديين وممثلي الخبراء المرؤوسين في كل تخصص.	اقترح 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 زمنية تراعي سلامة سير العمل خلال فترات انعقاد البرامج التدريبية وبمشاركة عدد من الخبراء المرؤوسين في كل تخصص وتحت إشراف مدربين أكاديميين في مجال القيادة وبمشاركة قياديين لهم خبرات في الممارسات الديمقراطية وفرق العمل في بيئة عمل مشابهة لقطاع الخبراء.	تفعيل برامج تدريبية للقياديين تهدف إلى تبصيرهم بأنماط القيادة بصفة عامة والنمط الديمقراطي بصفة خاصة.	٢
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.	٣

ثانياً: توصيات بالأبحاث المستقبلية:

تتمثل التوصية البحثية في القيام بدراسات مستقبلية تتعلق بتشخيص واقع الممارسات القيادية وأثرها على متغيرات تتعلق بأداء الفرد والمنظمة في بيئة الخبراء والجهات التابعة لوزارة العدل التي لم يتم التعرض لها في تطبيق القضايا الإدارية والقيادية، ومن أمثلة الدراسات المقترحة:

- القيادة الفعالة وفق نظم الاتصالات الحديثة وانعكاساتها على مناخ العمل.
- أثر الأنماط القيادية على جودة الحياة الوظيفية في البيئة القضائية.
- القيادة الفعالة وأثرها على تقييم أداء الأفراد وفق سيناريوهات جائحة كورونا.

المراجع:

المراجع العربية:

ابن الشميلان، عبد الوهاب بن شباب، (٢٠١٩)، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. *المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، جمهورية مصر العربية، (٣٩)٢، ٢١٥ - ٢٣٥.

أحمد محمد خميس السديري، (٢٠١٠). *آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.

أحمد، خالد محمد عبد الرحمن، (٢٠١٥)، تأثير ضغوط العمل للموظفين على جودة الحياة الوظيفية: بالتطبيق على وزارة الإعلام في مملكة البحرين، *فكر وإبداع: رابطة الأدب الحديث*، (٩٧)، ٤٨٩ - ٥٢١.

إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٣/٢٠٠٢)، *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*. الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

الخوالدة، رياض عبد الله عايف، فراس سليمان الشلبي، وزياد على الشوابكة، (٢٠١٨)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. *المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، جمهورية مصر العربية، (٣٨)٤، ١٤٥ - ١٦٥.

الدليمي، أحمد بن حمد، (٢٠١٦). *جودة حياة العمل بجامعة الباحة: دراسة حالة على كلية العلوم والمالية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية*، ٧.

الربابعة، فاطمة علي محمد، وغازي رسمي أبو قاعد، (٢٠١٢)، أثر جودة الخدمات الوظيفية على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الاستخراجية: دراسة تطبيقية على شركات البوتاس العربية، *الفوسفات، الأسمنت الأردنية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية: جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية*، (٢٤)٢، ٢٦٧ - ٣٠٨.

الشميلان، عبد الوهاب بن شباب، (٢٠١٩)، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. *المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، جمهورية مصر العربية، (٣٩)٢، ٢١٥ - ٢٣٥.

الشنطي، محمود عبد الرحمن، (٢٠١٦)، 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، الأردن*، (١٢)١، ٣١ - ٥٧.

- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، (٢٠١٧)، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية: جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، (٢)٧، ٨٥ - ١٠٤.
- العازمي، محمد بزيغ حامد، (٢٠٠٦)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- العجمي، ناصر محمد سويري، أشرف أحمد عبد القادر، وجمال محمد أبو الوفا، (٢٠١٦)، المحددات العلمية للقيادة الاستراتيجية: رؤية نقدية ووجهة نظر عصرية. مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، جمهورية مصر العربية، (٢٧)١٠٧، ٢٠٨ - ٢٢٧.
- العيساوي، محمد حسين منهل، والياسري، اسراء حسين يعقوب، (٢٠١٩)، تأثير التداؤب في أداء فرق العمل المدارة ذاتياً: التسكع الاجتماعي متغيراً تفاعلياً: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في شركة الحفر العراقية: بحث مستل، مجلة دراسات إدارية: جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد، (١١)٢٢، ٢١٩ - ١٨٤.
- الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد، (٢٠١٩)، 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 - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جمهورية مصر العربية، (٢)٢٠، ٤٢٣ - ٤٥٦.
- أمين، شيماء عصمت محمد وزانا مجيد صادق ووريا محمد عثمان، (٢٠١٨)، 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، العراق، (٢٢)٣، ١٥٦-١٧٦.
- بلعربي، عادل عبد الرحمن، (٢٠١٨)، البناء العاملي الاستكشافي والتوكيدي لاستبانة فرق العمل: دراسة سيكو مترية. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، (٧)٢٩، ٣٢-٤٢.
- ججيف، زكية، (٢٠١٨)، أثر فرق العمل ومرونة الاتصالات في اندماج العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة Geant Electronics، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية: جامعة لونييسي علي البليدة ٢ - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، ١٨، ٥٧ - ٦٩.
- جيرالد، جرينبرج وروبرت، بارون، (٢٠١٤)، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب: رفاعي وإسماعيل على بسيوني. دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

حلوسه، حسن عبد النبي السيد، (٢٠١٨)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على عمل فرق فحص الواردات الجمركية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية*، (٩)٣، ٤٣٧ - ٤٦٠.

حميدي، جابر وحيد، (٢٠١٤)، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي بالتطبيق على وزارة التربية العراقية. *لمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، جمهورية مصر العربية*، ٣، ٣٦٩ - ٣٩٧.

شاوش، زايد ناجي ناصر، ومحمد عبد الله أحمد الأشول، (٢٠١٨)، تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا - اليمن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث- غزة، فلسطين*، (٢)١٢، ٢٦ - ٤١.

شباح، مريم، (٢٠١٧)، فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة. *مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، جمهورية مصر العربية*، (٢٨)١٠٩، ١٣٧ - ١٥٧.

عبد ربه، جلال محمد عبد الغني، (٢٠١٤)، أثر نمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة بالتطبيق على شركة موبينيل المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية: جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الأعمال*، (٢٨)١، ١ - ٤٨.

عتوم، يماني أحمد، (٢٠١٨)، العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الأداب والعلوم الإنسانية: جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية*، (٢٦)٢، ٢٣٣ - ٢٥٨.

فخري، نور حسين، (٢٠١٩)، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية. *مجلة الإدارة والاقتصاد: الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق*، (٤٢)١١٨، ١٨٢ - ١٩٦.

كسنة، محمد وقهيري، فاطنة، (٢٠١٧)، أثر العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، *مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر*، (٨)١٥، ١٧١-١٨٩.

معوض، فاطمة عبد المنعم محمد والضويان حصة عبد المحسن محمد. (٢٠٢٠). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رفاد للدراسات والأبحاث*، (٧)١، ٧٥ - ٩٦.

ندا، فوزي شعبان مذكور، (٢٠١٤)، العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين: دراسة مقارنة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، جمهورية مصر العربية*، ٣، ٤٧١ - ٥٤٩.

نصيف، احمد نوار والأمين، فكري كباشي، (٢٠١٨)، دور شفافية فرق العمل في تعزيز عملية تقاسم المعرفة: دراسة استطلاعية لأراء المدراء ورؤساء الاقسام والشعب في مصرفي مصرف الاستثمار الأهلي العراقي ومصرف الموصل للتنمية والاستثمار. مجلة الدراسات العليا: جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا، (١١)٤٢، ١٩٠-٢٠٩.

References:

- Afsar, S. T., (2014). Impact of the Quality of Work Life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation universities in Turkey, *International Journal of Social Sciences*, (3)4.
- Afshari, Mojgan; Ghavifekr, Simin; Siraj, Saedah; A. Samad, Rahmad Sukor. (2012). Transformational Leadership Role of Principals in Implementing Informational and Communication Technologies in Schools. *Life Science Journal*, 9(1), 281-284.
- Anukool, Manish Hyde et al. (2012). Study of quality of Work Life and Organizational Commitment among Academic, *Pacific Business Review International*, 4(4).
- Asgarinezhad, B., Sedaghati, S, and 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.
- Atia, Marwa A., Hamida A. Mohammed, and Toka, Mahrous Fahmy. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employees Organizational Commitment in Egyptian Airlines. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels: Sadat City University - Faculty of Tourism and Hotels*, 1(2), 58-77.
- Balyer, Aydın. (2012). Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers Perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4 (3), 581-591.
- Campbell, C., and C. Swift. (2006). Attribution Comparisons Across Biases and Leader-Member Exchange. *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 393-410.
- Duemer, L. S., M. Christopher, E Hardin, and L. Olibas. (2004). Case Study of Characteristics of Effective Leadership in Graduate Student Collaborative Work. *Education Chula Vista*, 124, 721- 726.
- Easton, Simon and Van Lear, Darren. (2012). User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQOL) Scale, a measure of Quality of Working Life.
- Fook, Chan and Sidhu, Gurnam. (2009). Leadership Characteristics of An Excellent Principal. *International Education Studies*, 2(4),106-116.
- Gil, E., R. Rico, C. Mccover, and A. Barrasa. (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.
- Gumusluoglu, L., and Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 264-277
- Hope, N., Obianuj, C., Igonu, N. (2015). Teamwork and Performance of Selected Transport Companies in Anambra State. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(9), 124-132.
- Kibui, Alice Waithiegni. (2013). Transformational Leadership in Schools Management and Capacity Building: A Survey of Public Secondary Schools in Kenya. *International Journal of Applied Research and Studies*, 2(5), 1-26.
- Kirkman, B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- Mirkamali, S and Thani, F. (2012). A Study on the Quality of Work Life (QWL) among Faculty Members of University of Tehran (UT) and Sharif university of Technology (SUT). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29 (2011), 179 – 187.
- 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, Kerala, *A Journal of Management*, (6)1.
- Noruzi, A., Dalfard, V., Azhdari, B., Shirkouhi, S., and Rezazadeh, A. (2012). Relationship between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance. *Int J Adv Manuf Technol*, 1073-1085.
- Pothigaimalai, Ms. P. V. et al. (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*, (3)5.
- Rethinam, Guna Seelan, Ismail, Maimunah. (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*, (7)1.
- Riaz, Adnan; Haider, Mubarak Hussain. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Peer-reviewed & Open Access journal*, 1(1), 29-38.
- Ross, John A.; Gray, Peter. (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.
- Rutledge, Richard Dean. (2010). The Effects of Transformational Leadership on Academic Optimism Within Elementary Schools, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of

- Doctor of Education in the Department of Educational Leadership, Policy, and Technology Studies in the Graduate School of The University of Alba.
- Saad, M., and Mazzarol, T. (2014, October). Enhancing and Sustaining Organizational Innovative Performance through Transformational Leadership. *International Symposium on Research in Innovation and Sustainability*, 26(5), 1767-1771.
- Sanders, I, J. E., Hopkins. W. E. & Geroy. G. D. (2003). From transactional to transcendental: toward an integrated theory of leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 9(4).
- Saraji, G Nasl & 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.
- Sheikh, M. Hafiz, U. Murad, H., Zulqarnain, A. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance. *International Journal of Learning & Development*, 1(1), 110-126.
- Sorensen, G., Bowe J., & Moen D. (2005). *Quality and Performance Excellence in higher Education*, Anker Publication Company: Bolton, MA.
- Spreitzer, G. (2007). *Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work for the coming*, Handbook of Organization Development, Sage publications: London.
- Stephen, P. Robbins, Timothy, A. & Judge, Philippe, Gabilliet. (2006). *Comportments Organizations Is*, Theme edition, tradition: N. Audard, P. Beaudran, S. Marty, Pearson education, France.
- 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 Asl, Z. (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.
- Bravo, R. Satalain, S. & Pina, J. M. (2018), Analyzing Teamwork in higher: An empirical Study on the antecedents and consequences of team of cohesiveness. *Studies in Higher Education*. 1-13.