

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالب: مقدر عبد الحكيم

تحت عنوان

## القيادة بالقيم وعلاقتها بجودة حياة العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

تاريخ المناقشة: ...../...../...

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ (ة): مخلوف ناجح جامعة محمد بوضياف المسيلة رئيسا

اسم ولقب الأستاذ (ة): زيتوني العياشي جامعة محمد بوضياف المسيلة مشرفا ومقررا

اسم ولقب الأستاذ (ة): بسطي نور الدين جامعة محمد بوضياف المسيلة مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

## شكر و تقدير

الحمد و الشكر أولا و أخرا لله عز و جل أن كان نصيري في كل حين و مدني بالقوة و الإيمان و الصبر و التوفيق .

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري و تقديري و عرفاني إلى الأستاذ المشرف العياشي زيتوني الذي لم يبخل علي بإرشاداته و نصائحه و توجيهاته السديدة التي كان لها بليغ الأثر في إنجاز هذا العمل , كما أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة بالقيم و جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة , ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات , وتكونت عينة الدراسة من (54) موظفا من (268) موظف وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة واسترجع (51) استبيانا تم تفرغها و استخدام برنامج spss الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليلها .

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بقييم إدارة بيئة العمل و تحسين ظروف العمل المادية والإنسانية في مؤسسة اتصالات الجزائر .

- توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بقييم إدارة الإبداع و التطوير و تحسين آليات التحفيز على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر .

- توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بقييم إدارة الثقافة التنظيمية و الارتقاء بنوعية الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر .

وقد قدمت دراستنا مجموعة من التوصيات للمؤسسة.

الصفحة	الفهرس
.I	شكر و تقدير
.II	ملخص الدراسة
.III	فهرس المحتويات
.VI	قائمة الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
4	I. إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
5	II. فرضيات الدراسة
5	III. أهمية الدراسة
6	IV. أهداف الدراسة
6	V. تحديد المفاهيم
6	أولا : القيادة بالقيم
12	ثانيا : جودة حياة العمل
17	ثالثا : التعريفات الإجرائية لأبعاد الدراسة
18	VI. الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة</b>	
33	I. القيادة بالقيم
33	1. نشأة القيادة بالقيم
33	2. أهداف القيادة بالقيم
34	3. أهمية القيادة بالقيم
34	4. المقاربات النظرية للقيادة بالقيم
34	أولا : نظرية الإدارة بالقيم لدى أوكونور و بلانكارد
36	ثانيا : نظرية "I" للتفوق الإداري ( الإدارة بالقيم ) العساف

37	ثالثا : نظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد و رايس حده
38	رابعا : القيادة القائمة على القيم: القيادة من الداخل إلى الخارج ريتشارد باريت
42	II. جودة حياة العمل
42	1. نشأة جودة حياة العمل
43	2. أهداف جودة حياة العمل
44	3. أهمية جودة حياة العمل
44	4. المقاربات النظرية لجودة حياة العمل
45	أولا : العلاقات الإنسانية لتون مايو
46	ثانيا : اتجاه مدرسة الموارد البشرية
46	ثالثا : المقاربة التقنية -الاجتماعية إمري و إريك
47	III. علاقة القيادة بالقيم بجودة حياة العمل
<b>الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
50	I. مجالات الدراسة
50	1. المجال المكاني
50	2. المجال الزمني
51	3. المجال البشري و اختيار عينة الدراسة
51	II. المنهج والأدوات جمع البيانات في الدراسة
51	1. المنهج
52	2. أدوات جمع البيانات في الدراسة
52	III. صدق و ثبات أداة الدراسة
54	IV. الأساليب الإحصائية
<b>الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة</b>	
56	I. عرض نتائج الدراسة
81	II. مناقشة نتائج الدراسة

81	أولاً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
82	ثانياً : النتائج العامة للدراسة
84	ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
86	III. توصيات الدراسة
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح عدد وتوزيع الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة	50
02	يوضح معامل ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ	53
03	يوضح معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية	54
04	يوضح خصائص العينة حسب متغير الجنس	56
05	يوضح خصائص العينة حسب متغير الوظيفة	56
06	يوضح خصائص العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	57
07	يوضح خصائص العينة حسب متغير سنوات الخبرة	58
08	يوضح إجابات المبحوثين حول التزام الإدارة بقواعد تحدد ظروف العمل المادية و ظروف العمل	59
09	يوضح إجابات المبحوثين حول تبني الإدارة للعدالة في توزيع المهام على الأفراد	60
10	يوضح إجابات المبحوثين حول تبني الإدارة قيما واضحة تحدد سلوك الأفراد	61
11	يوضح إجابات المبحوثين حول تمتع فريق العمل بروح التعاون	62
12	يوضح إجابات المبحوثين حول قبول المعايير المتبعة في حل الخلافات	63
13	يوضح إجابات المبحوثين حول اهتمام الإدارة بحل مشكلات العمل و سرعة حلها	64
14	يوضح إجابات المبحوثين حول محاولة الإدارة الموازنة بين الأجر و العمل و تناسب الأجر مع الجهد المبذول	65
15	يوضح إجابات المبحوثين حول إصغاء الإدارة لانشغالات العاملين حول طرق العمل و تقديم اقتراحات حول طرقه	66
16	يوضح إجابات المبحوثين حول قيام الإدارة بطرح مشاكل العمل خلال الاجتماعات	68
17	يوضح إجابات المبحوثين حول مشاركة الأفراد في تقديم حلول لمشاكل العمل	69
18	يوضح إجابات المبحوثين حول قيام الإدارة بالتقييم المستمر للأداء و تحسين	70

	الأفراد لأدائهم	
71	يوضح إجابات المبحوثين حول قيام الإدارة بتحسين طرق التدريب و قدرة العاملين على ابتكار طرق عمل أفضل	19
72	يوضح إجابات المبحوثين حول قيام الإدارة بمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية و مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	20
74	يوضح إجابات المبحوثين حول حرص الإدارة على تذكير العاملين بقيم العمل و الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل	21
75	يوضح إجابات المبحوثين حول قيام الإدارة بتوضيح أهدافها للعاملين	22
76	يوضح إجابات المبحوثين حول محاولة العاملين لرفع جهودهم في تحقيق أهداف المنظمة	23
77	يوضح إجابات المبحوثين حول حرص الإدارة على الشفافية في إصدار الأوامر و التزام العاملين بتنفيذ التعليمات بدقة	24
78	يوضح إجابات المبحوثين حول قيام الإدارة بتبني قيم واضحة	25
79	يوضح إجابات المبحوثين حول اهتمام العاملين بتحسين صورة المنظمة من خلال تحسين أدائهم	26
80	يوضح إجابات المبحوثين حول مشاركة العاملين في تحديد رسالة المنظمة و التمسك بمبادئها	27

#### فهرس الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح نموذج الدراسة	18
02	يوضح مكونات الثقة	39

# مقدمة

## مقدمة :

سعى المنظرون منذ بدء الإنسان العمل في مجموعات إلى التوصل لأفضل الطرق لإنجاز المهام وأقلها تكلفة لأجل تحقيق أهداف التنظيم التي كانت تقتصر على الربح المادي الأمر الذي جعل المنظرين يهتمون برفع الإنتاجية عبر التنبيه على ضرورة تحسين بيئة العمل المادية لتسهيل أداء الفرد لمهامه و تحفيزه ماديا ، لكن مع التطورات الحاصلة في التكنولوجيا المستخدمة بالمصانع أدرك الباحثون ضرورة اعتبار التنظيم نسقا مفتوحا يؤثر و يتأثر بما يحدث حوله من تغيرات التي على رأسها الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري حيث أدركت المنظمات أهمية إنشاء توافق بين أهدافها و أهداف الأفراد داخلها لتكون لديهم دافعية أكبر نحو العمل بالكفاءة المطلوبة ، و لعل محاولة تلبية احتياجات الأفراد تعد من الطرق لإيجاد هذا التوافق و يعتبر مفهوم جودة حياة العمل أهم الطرق لتلبية حاجات الأفراد ، بداية من ظروف العمل المادية و الإنسانية و مرورا بدعم أفكار الفرد الإبداعية و تحقيق حاجاته المعرفية وصولا إلى النمو و الأمان الوظيفي و زرع روح الولاء و الانتماء للمؤسسة ، لكن توفير كل هذه المتطلبات و موازنتها مع أهداف التنظيم يشكل تحديا ما يخلق الحاجة إلى نماذج إدارية و قيادية تسهل العمل على الجانبين دون التأثير في مدى تحقيق أهداف كل منهما ، ما جعل جهود كل المفكرين في هذا المجال تسعى لإيجاد أسلوب قيادي يخدم هذا التوافق و برزت العديد من المحاولات من استغلال إشراك الأفراد في تحديد الأهداف إلى التحكم في القيم و الثقافة التنظيمية وصولا إلى ابتكار أساليب قيادية تجمع بين كل ما سبق ، و لعل نموذج القيادة بالقيم يجمع بين الفاعلية التنظيمية و تحقيق حاجات الأفراد المتنوعة كما تبرز أهميته من كونه يستخدم القيم كمنطلق لكل الممارسات الإدارية و بذلك تحظى بقبول الأفراد لها إضافة إلى كونه يدعو لفتح مجال المشاركة في تحديد القيم الجوهرية للتنظيم حتى يخلق التوافق القيمي و بالتالي خلق مناخ اجتماعي داخل المؤسسة ، و تسعى دراستنا إلى التعرف على العلاقة بين القيادة بالقيم و جودة حياة العمل و قد قمنا بدراستنا على النحو الآتي :

الفصل الأول وتضمن الإطار العام للدراسة و تم التطرق فيه إلى الإشكالية و تساؤلات الدراسة ، والفرضيات ، وأهمية الدراسة و أهدافها ، ثم تحديد مفاهيم الدراسة و أ خيرا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني تضمن الإطار النظري للدراسة و فيه تم التطرق إلى القيادة بالقيم كمطلب أول و أبرزنا فيه نشأة القيادة بالقيم وأهميتها وأهدافها والمقاربات النظرية حولها و كمطلب ثاني تم التطرق لجودة حياة العمل و تضمن نشأة جودة حياة العمل و أهميتها وأهدافها و ثم المقاربات النظرية حولها أما في المطلب الثالث فقد تضمن شرح العلاقة بين القيادة بالقيم و جودة حياة العمل .

الفصل الثالث و تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات الدراسة و المنهج المتبع إلى أدوات جمع البيانات ثم صدق وثبات أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها .  
أما في الفصل الرابع فتضمن عرض نتائج الدراسة و تحليلها في ضوء الفرضيات والنتائج العامة للدراسة و مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة و تم اقتراح مجموعة من التوصيات وأخيرا الخاتمة .

# الفصل الأول :

## الإطار العام للدراسة

I. الإشكالية

II. فرضيات الدراسة

III. أهمية الدراسة

IV. أهداف الدراسة

V. تحديد المفاهيم

VI. الدراسات السابقة

## 1. الإشكالية :

منذ ظهور التنظيم الصناعي برزت العديد من النظريات الإدارية التي تحاول إيجاد أفضل السبل لتسهيل إدارة الأفراد و تحسين كفاءة أدائهم لمهامهم ، كانت كل جهود المفكرين تنصب في تحديد طرق العمل بدقة لأجل رفع الإنتاج بأقل تكلفة زمنية ، لكن مع نمو التنظيمات الصناعية برزت المزيد من مشاكل التسيير و تراجع الإنتاجية مقارنة بما تريده المنظمات ، انطلقت بذلك الكثير من التجارب عن شروط العمل المادية و لعل أهمها تجارب هاوثرن التي قام بها إلتون مايو فكانت النتيجة اكتشاف التنظيم غير رسمي الذي يؤثر على دافعية الأفراد نحو العمل بل حتى أنه قد يحدد سقف الإنتاج فاتحاً باب ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري و الشروط الإنسانية في بيئة العمل ، و مع الوقت أصبح الأفراد يعتبرون مورداً مهماً تقوم المنظمات بالبحث عنه و السعي لتحسين قدراته ثم المحافظة عليه من خلال تعزيز ولائه للمنظمة، لكن في ضل التطورات المتسارعة أصبح الطلب على اليد العاملة المدربة كبيراً ما جعل المنظمات بحاجة ماسة إلى استقطاب الموارد البشرية ليبرز اتجاه جديد يهتم بالتحكم في الثقافة التنظيمية و قيم الأفراد لتوجيهها نحو أهداف التنظيم عبر خلق توافق بين ما يريده الأفراد و ما تريد المنظمة الوصول إليه ، و بذلك تضمن جذب أكبر قدر من الكفاءات ، هكذا أدركت المنظمات المعاصرة أهمية مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و مع بروز مفهوم جودة حياة العمل كمطلب أساسي يجب توافره بكل أبعاده في أي تنظيم تزايد قلق الإدارات حول كيفية تحقيقه دون التأثير على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة .

ولعل ما تواجهه المؤسسة العمومية الجزائرية من تحولات اقتصادية وسياسية وقانونية و ضرورة السعي للنمو و التطور و تلبية متطلبات السوق ، لذلك تحتاج قيادات تتميز بالقدرة على توفير هذه الحاجات ، مما سبب ظهور العديد من النظريات و النماذج القيادية التي تطورت لتطبق في التنظيمات بما تتطلبه من تغير مستمر لطرق الممارسات الإدارية ، ويعتبر نموذج القيادة بالقيم من أحدث النماذج القيادية الإدارية و في دراستنا هذه سنحاول الكشف عن نتائج وجود نموذج القيادة بالقيم على متطلبات تطبيق مفهوم جودة حياة العمل مما يقودنا إلى التساؤل التالي :

هل توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بنموذج القيادة بالقيم و جودة حياة العمل في

مؤسسة الجزائر للاتصالات ؟

و ينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية التالية :

- 1) هل توجد علاقة بين قيم إدارة بيئة العمل و تحسين ظروف العمل المادية و الإنسانية ؟.
  - 2) هل توجد علاقة بين قيم إدارة الإبداع و التطوير و تحسين آليات التحفيز على الإبداع ؟.
  - 3) هل توجد علاقة بين قيم إدارة الثقافة التنظيمية و الارتقاء بنوعية الثقافة التنظيمية ؟.
- II. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بنموذج القيادة بالقيم و جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر .

الفرضيات الفرعية :

- 1) توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بقيم إدارة بيئة العمل و تحسين ظروف العمل المادية و الإنسانية في مؤسسة اتصالات الجزائر .
  - 2) توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بقيم إدارة الإبداع و التطوير و تحسين آليات التحفيز على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر .
  - 3) توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بقيم إدارة الثقافة التنظيمية و الارتقاء بنوعية الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- III. أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتطرق لموضوع القيادة بالقيم الذي يعتبر من أحدث النماذج في القيادة الإدارية ، ثم الندرة النسبية للدراسات حول القيادة بالقيم في المؤسسة الجزائرية و حول علاقتها بوجود جودة حياة العمل ، كما تبرز الدراسة الفوائد المرجوة من تطبيق نموذج القيادة بالقيم في المؤسسة الجزائرية و الأفراد العاملين فيها و أهمية التحكم في القيم و دورها في زيادة دافعية الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم ، و تحقيق التوافق القيمي بين الأفراد و المؤسسة الذي يزيد من شعورهم بالانتماء .

#### IV. أهداف الدراسة :

- 1) معرفة العلاقة بين قيم إدارة بيئة العمل و تحسين ظروف العمل المادية و الإنسانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .
- 2) معرفة العلاقة بين قيم إدارة الإبداع و التطوير و تحسين آليات التحفيز على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .
- 3) معرفة العلاقة بين قيم إدارة الثقافة التنظيمية و الارتقاء بنوعية الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .
- 4) معرفة مستويات الجودة التي تتعلق بمختلف جوانب الحياة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .
- 5) معرفة معوقات تطبيق جودة حياة العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .

#### V. تحديد المفاهيم :

##### أولا : القيادة بالقيم :

##### 1. تعريف القيادة :

هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة ، و تنسيق جهودهم و توجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. ( النمر و آخرون ، 2001 : 35 )

يشير هذا التعريف أن القيادة عبارة عن قدرة تؤثر على سلوك الأفراد في الجماعة و كونه لم يخص لمن هذه القدرة فيمكن أن تكون لفرد أو مجموعة من الأفراد داخل الجماعة ، كم أشار إلى الهدف من وجود القيادة ، حيث يقوم القائد بتوجيه الأفراد و تنسيق جهودهم للوصول إلى الغايات التي تسعى إليها الجماعة .

و تعرف أيضا بأنها عملية تفاعل متبادل بين القائد و مجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفاعلة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف .(أبو النصر ، 2012 : 23 )

يوضح لنا هذا التعريف أن القيادة تستلزم تفاعلا متبادلا بين القائد و أتباعه في موقف معين مما يدل أن هذا التعريف يربط القدرة على القيادة بالموقف و ليس الفرد وحده ، ثم نجد التعريف قد

أشار إلى نوعية سلطة القائد هنا و هي مستمدة من تأييد الجماعة للقائد بعد تحديد الأهداف المشتركة التي تسعى إليها الجماعة .

و هناك من يعرفها بأنها أحسن الوسائل بين الإنسان و المال و المادة بأقصى كفاية إنتاجية و بأقل التكاليف الممكنة و ضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف . ( الطويل ، 1999 : 131 )

يمكن القول أن هذا التعريف ينسب أكثر إلى القيادة الإدارية لأنه رغم انفاقه مع التعريفين السابقين في كون القيادة تسعى لتوحيد جهود الأفراد و تنسيقها لبلوغ أهداف الجماعة إلا أن عبارات الكفاية الإنتاجية و تقليل التكاليف تدل على الأهداف الخاصة بقيادة مؤسسة اقتصادية الطابع أكثر منها للقيادة بشكل عام .

و يعرفها "ليكرت" بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة . ( حريم ، 1997 : 260 )

يتفق تعريف "ليكرت" مع التعريفات السابقة في اعتبار القيادة قدرة على التأثير في الأفراد الآخرين و توجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة ، و يدل استخدام مصطلح الكفاية إلى ارتباطه بالقيادة الإدارية .

و تعرف "تيد " القيادة بأنها : النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق الهدف . ( عبد الله الكبير ، 2016 : 40 )

يشير هذا التعريف إلى اعتبار القيادة نشاطا فرديا يتم القيام به لتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهدافها ، إذا يمكن القول أن كل التعريفات تشترك في اعتبار القيادة قدرة على توجيه الأفراد نحو الأهداف المرسومة قصد تفادي الخروج عنها و تحقيقها بأفضل شكل ممكن ثم اعتبار سلطة القائد سلطة ممنوحة من طرف الجماعة.

#### التعريف الإجرائي :

القيادة هي قدرة التأثير التي تتوافر لدى شخص أو مجموعة من الأفراد على الجماعة لتوجيههم و تنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل التكاليف .

## 2. تعريف القيم :

تعرف القيم بأنها ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه و سلوك الآخرين . ( ماهر ، 2003 : 178 )  
يعتبر هذا التعريف القيم مبادئ تتصف بالمثالية يحتكم إليها الفرد في ما يجب أن يكون عليه سلوكه و سلوك الآخرين .

كما تعرف أيضا بأنها : مجموعة من المبادئ و الرؤى و وجهات النظر و معتقدات الحكم للعاملين.(مصطفى عصفور . 2008 : 83 )

يشارك هذا التعريف مع سابقه في اعتبار القيم مجموعة من المبادئ لكنه لم يطلق عليها صفة المثالية لأنه اعتبرها وجهات نظر أيضا و هذه الأخيرة لا يمكن منحها صفة المثالية كونها تختلف من شخص لآخر على عكس المبادئ المثالية التي تجد الأفراد من ثقافة ما ينفقون عليها ، كما نجد التعريف أشار أنها معتقدات الحكم للعاملين الأمر الذي يقربها أكثر للقيم التنظيمية و ليس القيم بشكل عام .

و هناك تعريف آخر يعتبر بأنها : أحكام يطلقها الفرد على الأشياء المرغوب فيها أو التي يفضلها عن غيرها و ذلك وفقا لمعايير الجماعة و العوامل البيئية المختلفة و نتيجة لخبرات الفرد و تعامله مع هذه الأشياء . ( سليمان و وهب . 2011 : 27 )

يصف هذا التعريف القيم بالأحكام التي يطلقها الفرد على الأشياء حوله لتحديد المرغوب منها و المرفوض لكنه يربط هذه الأحكام بمعايير الجماعة أي أن هذه الأخيرة هي مصدرها إضافة إلى خبرات الفرد .

و عرفها "روبرت رو" بأنها جوهر من نحن كبشر ، تخرجنا قيما من السرير كل صباح ، و تساعدنا على اختيار العمل الذي نقوم به و الشركة التي نحتفظ بها و العلاقات التي نبنيها و في نهاية المطاف المجموعات و المنظمات التي نقودها ، تؤثر قيما في كل قرار و خطوة ننفذها ، حتى إلى درجة اختيارنا لاتخاذ قراراتنا . (w.dean, 2008:59)

يوضح لنا هذا التعريف كيف تؤثر القيم في حياتنا اليومية و يصفها بأنها جوهر من نحن أي شيء خاص بالإنسان فقط ، و تحدد ملامح شخصيته و كيف يعمل و مع من يعمل ، و حتى وقت اختيارنا لاتخاذ القرار .

و عرفها "روكيتش" بأنها تمثل المعيار الذي يوجه و يحكم تصرفات و اتجاهات الفرد نحو مواضيع و مواقف و معتقدات و تقويمات و أحكام و تبريرات و مقارنة النفس بالغير و محاولة التأثير في الغير أيضا . ( الطجم و السواط ، 2003 : 95 )

يتفق هذا التعريف مع ما توجه إليه روبرت رو في التعريف السابق حيث يرى أن القيم هي الموجه لسلوك الإنسان ، كما يعتبرها أداة للحكم و التقويم عن طريق مقارنة النفس مع الغير .  
يمكن القول أن كل التعريفات تتفق أن القيم أداة يستخدمها الفرد للحكم و هي الموجه الرئيسي لسلوكه و تحدد الملامح الشخصية لصاحبها .

### التعريف الإجرائي :

هي مجموعة من المبادئ و الرؤى التي توجه السلوك الفرد و تحدد أحكامه و إدراكاته للواقع و كفايات التصرف تجاهه في إطار معايير الجماعة .

### 3. تعريف القيادة بالقيم :

أشار الدكتور محمد عبد الله حسن حميد في كتابه : تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم إلى الاختلافات في تسمية الإدارة بالقيم ، فقد أطلق عليها "سنييرغ" الإدارة بالضمير باعتبارها تركز على إدارة قيم غير محسوسة و هي تعتبر القوة المؤثرة و المحسوسة في سلوكنا و الأساس لأفعالنا و خططنا ، أما "وندال" و "بيجدر" و "كارل أندرسون" و "بيدرسون" فقد قدموا مفهوما آخر و هو الإدارة المعتمدة على القيم ، و التي تتضمن في نظر كل من "وندال" و "بيجدر" اتجاهين هما :

الإدارة بالقيم : تركز على القيم التشغيلية أو قيم العمليات .

إدارة القيم : تركز على قيم الأهداف .

بينما تضيف "أتلز" تسمية أخرى و هي الإدارة باستخدام القيم و ذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليستبدل الأخلاق بالقيم كما فعل مركز الأخلاق في كندا ، إذ أطلق عليها أخلاقيات العمل أو الإدارة ، و آخرون الإدارة بالقيادة لتكون القيادة بالقيم أمثال ريتشارد باريت . ( حسن حميد ، 2016 : 52)

سنحاول طرح التعريفات التي وجدناها حول القيادة بالقيم فيما يلي :

عرفها ريتشارد باريت في كتابه بناء منظمة يقودها القيم بأنها : طريقة لاتخاذ قرارات حقيقية تبنى من ثقة و التزام الموظفين و العملاء . ( Barrett , 2006 : 28 )

يرى باريت في تعريفه أن القيادة بالقيم عبارة عن أسلوب يمنح القرارات ثقة العملاء و الموظفين حقها كونه يلتزم بالقيم قبل كل شيء .

وأشار "جيمس أوتول" إلى أنها : أسلوب قيادي دوره تهيئة الظروف التي يتوحد فيها الأشخاص ذوي الأهداف المختلفة وراء هدف مشترك . ( Otoole , 2008 : 90 )

يوضح تعريف "أوتول" أن القيادة بالقيم تمكن المنظمة من مقارنة أهدافها مع أهداف أعضائها والتوصل إلى أهداف مشتركة يتم الاتفاق عليها و السعي لتحقيقها .

كما أبرز "أوتول" في موضع آخر من مقالته أن القائد بالقيم يتوصل إلى الأهداف المشتركة من خلال قراءة مناقشات الأعضاء في الاجتماعات .

وعرفتها "كاثرين دين" بأنها : مثال يحتذى به ، أي فعل الشيء الصحيح للأسباب الصحيحة وعدم المساس بالمبادئ الأساسية ، يمكن للزعيم الذي يعنتق هذا النوع من التفكير أن يصبح ناجحاً جداً في تعزيز الرؤية الإستراتيجية و اكتساب الدعم و الشراكة لشركاء تجاريين محتملين آخرين . ( w.dean , 2008 : 59 )

وصفت "كاثرين" دين القيادة بالقيم بفعل الشيء الصحيح للأسباب الصحيحة يماثل ذلك ما أشار إليه باريت حين عرفها بأنها طريقة لاتخاذ القرارات الحقيقية لأن القيم هي المعيار هنا و عدم المساس بها في اتخاذ القرارات و وضع الاستراتيجيات يزيد من ثقة الأفراد بالتنظيم كونه يحتكم إلى قيم و مبادئ تم الاتفاق عليها .

ويعرفها مايكل كودي بأنها : فلسفة توضح الطريق للقادة الحاليين و المحتملين لمتابعة جهودهم في مساعدة المجتمعات على البقاء و الازدهار على المدى الطويل و السعي لتحقيق إنجازهم الشخصي و المهني . ( Cuddy.2008 : 19 )

يشير هذا التعريف أن القيادة بالقيم أسلوب يوجه القادة و يلهمهم و أشار مايكل كودي في موضع آخر من مقالاته أن القيادة بالقيم تشجع على التغيير دون التضحية باحتياجات الفرد و تطلعاته الخاصة على مذبح المجتمع .

وعرفها حازم علي بدرانة بأنها : أسلوب قيادي متميز و فلسفة إدارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين فيها ، حيث يركز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي و اهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم و مبادئ أصيلة ، يعاملهم بكل تقدير و احترام و عدالة و مساواة و بكل شفافية و مصداقية مما يساهم في الأثر الإيجابي لأدائهم و يرفع من ولائهم و حبهم لمنظمتهم حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها ، و ربما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة و مقارنة مع المنظمات الأخرى باعتبار القيم هي الموجه و الدافع لسلوك الأفراد . ( السقاف و أبو سن ، 2015 : 74 )

إن يمكن القول أن هذا التعريف يشترك مع التعريفات السابقة في كون القيادة بالقيم أسلوب قيادي يعتمد على تبني قيم محددة بعد الاتفاق عليها للوصول إلى توافق بين أهداف التنظيم مع أهداف الأفراد الأمر الذي يعزز ولائهم و حبهم للمنظمة و بالتالي يرفع روحهم المعنوية فيبدلون جهودهم في أداء أدوارهم مما يحقق للمنظمة الميزة التنافسية .

#### التعريف الإجرائي :

هي ذلك الأسلوب القيادي الذي يعتمد القيم موجها لكل تعاملات القائد وأفكاره والتشجيع على التطوير المستمر لكل من الأفراد والتنظيم مع الحرص على مقارنة الأهداف بينهما ، إضافة إلى خلق ثقافة إيجابية داخل المنظمة عبر اعتماد التعامل الإنساني و الشفافية في التعليمات الإدارية.

ثانيا : جودة حياة العمل :

### 1. تعريف الجودة :

تعددت تعريفات الجودة "بيسس" تركيز كل باحث على بعد مختلف في تعريفه ، حيث نجد من يعرفها اعتمادا على نظرة التنظيم من ناحية التكلفة الإنتاجية و العائد المادي و هناك من يعرفها عبر نظرة الزبون لمدى ملائمة المنتج للاستخدام وقد حاولنا التطرق لهذين البعدين في التعريفات التي أوردناها .

أشار المعجم الوسيط إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيدا ، و فعلها جاد ، و يؤكد هذا التعريف اللغوي الجوهر و المظهر في آن واحد كما يؤكد هذا التعريف على الفعل السابق لإظهار الشيء بصورة جيدة حيث يحسن العمل في هذا الشيء فيتمتع بهذه الصفة و بهذا يظهر التعريف جانبين من جوانب الجودة هما : جودة العمليات وجودة النواتج المترتبة . (صادق إسماعيل ، 2014 :14)

عرفها "دفيد" بأنها : صفة أو درجة تميز في شيء ما و تعني درجة امتياز لنوعية معينة من المنتج . (عبد الرؤوف والمصري ، 2014 :10)

يركز التعريف هنا على جودة المنتج التي تعتبر تميزا بالنسبة للتنظيم فهي تجذب الزبون و الموردين.

ويعرفها "فيشر" بأنها تعبر عن درجة التألق و التميز كون الأداء الممتاز و كون خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية . (عبد الرؤوف و المصري ، 2014:10)

يتفق التعريفان السابقان حول تركيزهما على خصائص المنتج و مقارنتها مع معايير محددة لقياس درجة تميزها ، و أشار التعريف الثاني إلى أهمية جودة عملية الإنتاج في عبارة "الأداء الممتاز" للوصول بالمنتج نحو ما هو مرغوب .

عرفها "جوران" بأنها : مدى ملائمة المنتج لاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل الأداء و أصدق الصفات . (العزاوي ، 2016 :8)

يشير التعريف إلى ضرورة ملائمة المنتج لما يرغب به الزبون حتى يكون مناسباً للاستخدام و ذلك يتم عبر القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق الصفات و هذا ما تتفق فيه كل التعريفات السابقة .

ويعرفها "فيجبونوم" بأنها : الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة ، والتي تمكن من تلبية حاجات و رغبات الزبون .(العزاوي ، 2016 :9)

يوضح لنا هذا التعريف أن مصطلح الجودة يشمل الخدمات المقدمة من المؤسسات الخدمائية وأن الدمج بين عدة نشاطات هو ما يوصل المنتج أو الخدمة إلى ما هو مطلوب، إذن الجودة عملية شاملة تبدأ من التصميم إلى التنفيذ وصولاً إلى التقديم النهائي .

### التعريف الإجرائي :

الجودة هي المطابقة مع المتطلبات المرغوبة من طرف التنظيم و الزبون أو العميل على حد سواء.

### 2.تعريف جودة الحياة :

بسبب تعدد تعريفات مفهوم جودة الحياة و تنوع السياقات التي يستخدم فيها هذا المفهوم ، تعين علينا تحديد مجموعة من التعريفات التي تخدم موضوعنا ، وعادة ما يتم التركيز على البعد الذاتي و البعد الموضوعي في التعريف لكن أغلب الباحثين ركزوا على البعد الموضوعي الذي يتكون من مؤشرات قابلة للملاحظة مثل أوضاع العمل و المكانة الاجتماعية و الاقتصادية .

تعرف جودة الحياة بأنها : إدراك الفرد لوضعه في الحياة في سياق الثقافة و أنساق القيم التي يعيش فيها و مدى تطابق أو عدم تطابق ذلك مع أهدافه وتوقعاته وقيمه واهتماماته المتعلقة بصحته البدنية ، حالته النفسية و مستوى استقلالته وعلاقاته الاجتماعية و اعتقاداته الشخصية وعلاقته بالبيئة بصفة عامة و بالتالي فإن جودة الحياة بهذا المعنى تشير إلى تقييمات الفرد لظروف حياته . (أبو حلاوة ، 2010 : 12)

يوضح التعريف أن لكل فرد نظريته الخاصة لما يجب أن تكون عليه حياته في إطار المجتمع و ما يفرضه عليه ، كما نجد الدور الهام للقيم في تحديد الوضع المناسب للفرد فما هو كماله لبعض الناس قد يكون ضروريا لغيرهم .

يعرفها "دينير" بأنها : الإدراكات الحسية للفرد تجاه مكانته في الحياة من الناحية الثقافية و من منظومة القيم في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد و كذلك علاقته بأهدافه و توقعاته و ثوابته و معتقداته ، و تشمل أوجه الحالة النفسية و مستوى الاستقلال الشخصي . (أبو حلاوة ، 2010 : 13)

يتفق هذا التعريف مع ما سبقه حول أن الفرد يحدد مدى جودة حياته من خلال قياس مدى تطابقها مع أهدافه و توقعاته و مكانته الاجتماعية إضافة إلى الحالة النفسية و مستوى الاستقلال الشخصي للفرد .

يرى "العارف" أن جودة الحياة : هي البناء الكلي الذي يتكون من مجموعة المتغيرات التي تهدف إلى إشباع الفرد ، و مؤشرات ذاتية تقيس مقدار الإشباع بمؤشرات موضوعية تقيس الإمكانيات المتدفقة على الفرد ، و مؤشرات ذاتية تقيس مقدار الإشباع الذي تحقق . (النوي و حبي ، 2016 : 7)

يبرز هذا التعريف أن تقدير جودة الحياة مرتبط بمعايير أولها ذاتية تهتم فيما يجب أن تكون عليه الحياة بشكل موضوعي حسب ما تتوفر عليه البيئة التي يعيش فيها و الثاني مؤشرات ذاتية تقيس مدى الإشباع في ضل إمكانيات الفرد .

أما "عبد المعطي" فيعرفها بأنها : تعبير عن الإدراك الذاتي للفرد ، و تقييمه للنواحي المادية المتوفرة في حياته ، و مدى أهمية كل جانب منها بالنسبة للفرد في وقت محدد ، و في ضل ظروف معينة ، و يظهر بوضوح في مستوى السعادة أو الشقاء الذي يكون عليه ، و يؤثر بدوره على تعاملات الفرد وتفاعلاته اليومية . (النوي و حبي ، 2016 : 7)

يتفق هذا التعريف مع التعريفات السابقة في كون جودة الحياة بالنسبة للفرد ترتبط بما يدكه حول الإمكانيات المادية التي لديه أو ما تتوفر عليه البيئة في وقت الحاجة إليها الأمر الذي ينعكس على تعاملات و تفاعلات الفرد اليومية .

ويعرفها "عبد الفتاح" و "حسين" بأنها : الاستمتاع بالظروف المادية في البيئة الخارجية والإحساس بحسن الحال ، و إشباع الحاجات و الرضا عن الحياة ، وإدراك الفرد لقوى ومضامين حياته وشعوره بمعنى الحياة إلى جانب الصحة الجسمية الإيجابية و إحساسه بالسعادة وصولاً إلى عيش حياة متناغمة متوافقة بين جوهر الإنسان و القيم السائدة في مجتمعه . (مسعودي ، 2015 : 205)

يجمع هذا التعريف بين التعريفات السابقة من خلال الإشارة إلى أن الفرد في تقديره لجودة حياته يهتم بالظروف المادية و النفيسة و إدراكه لما يمكنه الوصول إليه ، إضافة إلى تناغم كل ذلك مع القيم السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه .

### التعريف الإجرائي :

هي تطابق الخدمات المادية و الاجتماعية التي يتلقاها الفرد وفقاً لتوقعاته و أهدافه ضمن ما يمكن أن يوفره له المجتمع أو البيئة التي يعيش فيها .

### 3. تعريف جودة حياة العمل :

يتميز مفهوم جودة حياة العمل بتعدد التعريفات كغيره من المفاهيم في الدراسات التنظيمية ويرجع ذلك غالباً إلى مراحل تطور هذا المفهوم ففي كل مرحلة كان يتم التركيز على جانب معين منه وسنحاول التطرق لأهم التعريفات .

تعرف جودة حياة العمل بأنها : مجموعة من السياسات والمزايا التي توفرها المؤسسة لضمان وتحسين الحياة الوظيفية و الشخصية للعاملين مما يؤثر على أداء و التزام و ولاء الموظفين بشكل إيجابي و يزيد من جودة الأهداف التي يتم تحقيقها . (نصار ، 2013 : 12)

يشير التعريف أن ما توفره المؤسسة هو ما يجعل الأفراد ينظرون إلى حياتهم العملية بأنها بالجودة المطلوبة ، كما يضيف إلى ذلك أثر اهتمام التنظيم بجودة حياة العمل على الأعضاء وهو زيادة التزامهم و ولائهم و بالتالي العمل بالكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة .

ويعرفها "السالم" بأنها : الصفات أو الجوانب الإيجابية أو غير إيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون . (السالم ، 2009 : 350)

يشير التعريف إلى كل الجوانب المادية و المعنوية في بيئة العمل من منظور العاملين و بذلك فهو يحدد أن العاملين هم من يقيمون جودة حياة العمل ضمن توقعاتهم .

ويعرفها "جاد الرب" بأنها : مجموعة من العمليات المتكاملة و المخططة والمستمرة و التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين و حياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و العاملين فيها و المتعاملين معها .  
( جاد الرب ، 2008 : 9 )

يذكر التعريف أن مفهوم جودة حياة العمل يشمل كل الجوانب المادية و المعنوية في بيئة العمل ذلك ما أشارت إليه التعريفات السابقة أيضا لكنه أبرز أن هذا المفهوم يكون السعي لتطبيقه مخططا بشكل مستمر من طرف التنظيم، و قد أشار إلى علاقة تطبيق هذا المفهوم بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف المتعاملين معها عبر تحقيق أهداف أعضائها .

ويعرفها "النعمي" بأنها : جهود تبذلها المؤسسات لتحسين بيئة الحياة الوظيفية فيها ، مما يتطلب إجراء بعض التغييرات التي تعمل على تخفيض القلق و الضغوط لدى الموظفين . ( النعمي ، 2008 : 60 )

يتفق هذا التعريف مع التعريفات السابقة في كون العمل على تحقيق جودة حياة العمل مهمة تنفذ من طرف المنظمة إضافة إلى كونها تشمل كل الجوانب المادية و المعنوية و ذلك لأجل تخفيض القلق و الضغوط النفسية للموظفين ليكون بمقدورهم أداء أدورهم بأكمل وجه .

#### التعريف الإجرائي :

تعبير يصف حالة إيجابية للعمل التنظيمي من وجهة نظر الفاعلين المشاركين فيه أو من وجهة نظر معيارية محددة اللوائح و أنظمة العمل أو ثقافة و القيم التنظيمية بحيث تكون ظروف العمل آمنة و صحية ماديا و معنويا يتم فيها تقدير الأفكار الإبداعية للعاملين مع توفير فرص للنمو الوظيفي مكونة بذلك ثقافة تنظيمية إيجابية .

ثالثا : التعريفات الإجرائية لأبعاد الدراسة :

قيم إدارة بيئة العمل : هي عملية إدارية يتم فيها الاتفاق على قيم تحدد ظروف العمل ماديا و معنويا بداية من نمط الإشراف إلى العلاقات السائدة بين الأفراد وصولا للأجر المناسب .

قيم إدارة الإبداع و التطوير : هي عملية إدارية تهتم بالتجديد والتطوير في كل جوانب العمل التنظيمي عبر تحسين طرق التدريب و تشجيع المبادرة .

قيم إدارة الثقافة التنظيمية : هي عملية إدارية تسير القيم داخل المنظمة عن طريق الاتفاق عليها وتبنيها و تبرير أهمية الالتزام بها عبر توضيح الهدف من تقبل الأفراد لها و الفوائد العائدة لهم منها .

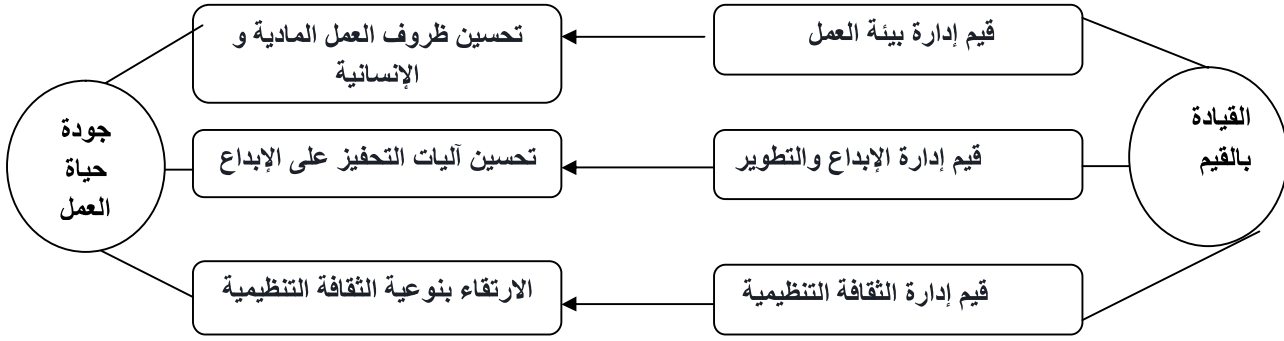
تحسين ظروف العمل المادية و الإنسانية : هي عملية إدارية تهدف إلى تحسين ظروف العمل عبر رفع مستوى الثقة بين الأعضاء و جعل ظروف العمل المادية أكثر ملائمة من خلال حل مشكلات العمل ثم الموازنة بين الأجر و الجهد المبذول .

تحسين آليات التحفيز على الإبداع : هو التطوير المستمر لآليات تحفيز الأفراد على المشاركة في تقديم اقتراحات حول حلول مشاكل العمل أو طرقه من خلال تقديم مكافآت لأصحاب الأفكار المبدعة و التحسين المستمر لطرق التدريب ثم تعزيز دافعية الأعضاء نحوه عبر توعيتهم بأهميته وفوائده .

الارتقاء بنوعية الثقافة التنظيمية : هي تلك الجهود لتنمية الثقافة التنظيمية كأداة من أدوات العمل الإداري بهدف تحسين و تطوير السلوك و القيم من خلال الاتفاق على منظومة القيم و تبنيها في كل الممارسات الإدارية .

ويوضح الشكل التالي نموذج الدراسة :

الشكل رقم (1) : يوضح نموذج الدراسة :



المصدر: (من إعداد الباحث )

#### VI. الدراسات السابقة :

من خلال بحثنا عن الدراسات التي اهتمت بمتغيري القيادة بالقيم و جودة حياة العمل تحصلنا على مجموعة من الدراسات و اتبعنا التصنيف الزمني في ترتيبها حيث بدأنا من أقدم دراسة إلى أحدثها.

#### الدراسة الأولى :

دراسة السقاف سعيد صفوان أمين بعنوان القيادة بالقيم و أثرها على أداء العاملين -الولاء التنظيمي كمتغير وسيط- : دراسة حالة منظمة الأعمال اليمنية ، مذكرة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2015 م .

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية :

- إلى أي مدى تدرك منظمات الأعمال اليمنية مفهوم و أهمية القيادة بالقيم ؟ .
- إلى أي مدى تأخذ القيادات الإدارية في منظمات الأعمال اليمنية -في ممارساتها لأعمالها القيادية- بأسلوب القيادة بالقيم ؟ .
- هل هناك علاقة تأثيرية إيجابية للولاء التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة بالقيم و بين أداء العاملين ؟ .

فرضيات الدراسة :

الفرضيات الرئيسية :

1) يوجد تأثير إيجابي بين المتغير المستقل القيادة بالقيم و المتغير التابع أداء العاملين هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين المتغير المستقل القيادة بالقيم و المتغير الوسيط الولاء التنظيمي .

2) هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين المتغير الوسيط الولاء التنظيمي و بين المتغير التابع أداء العاملين .

3) يؤثر المتغير الوسيط الولاء التنظيمي تأثيرا إيجابيا على العلاقة بين المتغير المستقل القيادة بالقيم و بين المتغير التابع أداء العاملين .

منهج و أدوات الدراسة :

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات و على استبيانين مختلفين الأول وزع على الإدارة العليا و الوسطى في المؤسسات و الثاني وزع على الإدارات التنفيذية .

عينة الدراسة :

استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة و تكونت من 662 مفردة من العاملين في منظمات الأعمال اليمنية .

نتائج الدراسة :

- توجد علاقة إيجابية بين القيادة بالقيم و بين أداء العاملين .
- هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين القيادة بالقيم و الولاء التنظيمي .
- توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي و أداء العاملين .
- هناك علاقة وساطة إيجابية تأثيرية للولاء التنظيمي بين القيادة بالقيم و أداء العاملين .
- مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي لدى العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم و شركاه كان بدرجة عالية .

التعقيب :

سعت هذه الدراسة إلى كشف أثر القيادة بالقيم على أداء العاملين و تمت دراسة الولاء التنظيمي كمتغير وسيط وأثبتت وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الثلاثة ، أما دراستنا فتهتم بالتعرف على العلاقة بين القيادة بالقيم و جودة حياة العمل .

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها على بعد الالتزام بالقيم في كل الجوانب التنظيمية والسلوكية و القانونية و العملية و هو يشابه بعد قيم إدارة بيئة العمل و قيم إدارة الثقافة التنظيمية .

أما بخصوص جوانب الاختلاف يمكن القول أنه في المتغيرات المدروسة فقد ركزت دراستنا على فهم العلاقة بين القيادة بالقيم كمتغير مستقل و جودة حياة العمل كمتغير تابع ، و قد استفدنا من هذه الدراسة في وضع بعض أسئلة الاستبيان .

و قد استفدنا من هذه الدراسة في بناء الجانب في بناء الجانب النظري لدراستنا و سنحاول الاستفادة منها في تحليل النتائج .

### الدراسة الثانية :

دراسة أسامة أحمد عبد الله البيومي بعنوان : علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل : دراسة ميدانية على العاملين بجامعة دمياط ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2016م .

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤالين :

- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية و جودة حياة العمل ؟ .
- هل تؤثر أبعاد القيادة الروحية على جودة حياة العمل ؟ .

فرضيات الدراسة :

الفرضيات الرئيسية :

(1) لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين القيادة الروحية و جودة حياة العمل .

(2) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على جودة حياة العمل .

الفرضيات الفرعية :

- (1) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على عدالة و كفاية الأجور .
- (2) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على وجود ظروف آمنة و صحية .
- (3) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على فرص النمو المستمر و الأمان .
- (4) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على التمسك بمبادئ المنظمة .
- (5) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على فرصة تنمية و استغلال الطاقات البشرية .
- (6) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على التكامل الاجتماعي في المنظمة .
- (7) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على مساحة العمل و الحياة الكلية .
- (8) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية على المسؤولية الاجتماعية .

منهج و أدوات الدراسة :

استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات و استخدم الاستبيان لجمع البيانات.

عينة الدراسة :

استخدم الباحث العينة العشوائية المنتظمة مكونة من 295 مفردة موزعة بالتناسب على

الكليات والوحدات التابعة للجامعة .

نتائج الدراسة :

- وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة الروحية و أبعاد جودة حياة العمل .
- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعء الرؤية فقط على بعد العدالة في الأجور .
- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الأمل و الإيمان و بعد حب الإيثار على بعد ظروف العمل الآمنة .
- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعء الرؤية ثم بعد حب الإيثار ثم الأمل و الإيمان على بعد فرص النمو المستمر و الأمان .

- وجود تأثير إيجابي لبعده حب الإيثار ثم بعد الرؤية على بعد التمسك بمبادئ المنظمة .
- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الأمل و الإيمان و حب الإيثار على بعد فرصة تنمية و استغلال الطاقات البشرية .
- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الأمل و الإيمان و حب الإيثار على بعد التكامل الاجتماعي في المنظمة .
- وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الأمل و الإيمان و حب الإيثار على بعد العمل و ساحة الحياة الكلية .
- وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الروحية الثلاثة على بعد المسؤولية الاجتماعية .

التعقيب :

رغم أن هذه الدراسة وضعت فروضا تنفي العلاقة بين أبعاد القيادة الروحية و أبعاد جودة حياة العمل لكن الدراسة الميدانية بينت أن هناك ارتباطا إيجابيا بينها ، و ما تسعى إليه دراستنا إثبات وجود علاقة بين القيادة بالقيم و جودة حياة العمل .

كما يمكن إيجاد جوانب التشابه بين دراستنا و هذه الدراسة في اعتبار جودة حياة العمل متغير تابع وقد تم إثبات تأثير أسلوب القيادة الذي تتبعه الإدارة عليه ، أما من ناحية الأبعاد نجد أن بعدي المسؤولية الاجتماعية وبعده التمسك بمبادئ المنظمة يمكن جمعهما في بعد الارتقاء بنوعية الثقافة التنظيمية الذي سندرسه ، وهناك تشابه بين بعد الظروف الأمانة والصحية و بعد التكامل الاجتماعي مع بعد تحسين ظروف العمل المادية و الإنسانية .

يمكن أن نحصر الاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة في اعتمادنا على القيادة بالقيم كمتغير مستقل ودراسة علاقتها بجودة حياة العمل وضعنا لفروض تقرر بوجود علاقة إيجابية بينهما.

كما استفدنا من هذه الدراسة في بناء أسئلة الاستبيان و الجانب النظري لدراستنا و سنحاول الاستفادة منها في تحليل النتائج .

الدراسة الثالثة :

دراسة محمد الأمين أحمد فواتيح و بوحفص مباركي بعنوان جودة حياة العمل في ضل إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية في مؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري حاصلتين على شهادة إيزو 9001 : 2008 "هيبروك" للنقل البحري و شركة المياه و التطهير لولاية وهران "سيورا" ، مجلة تنمية الموارد البشرية ، العدد 12 ، جامعة وهران 2 ، الجزائر ، 2016 م .

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة و المؤشر العام لجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة و جودة حياة العمل .

الفرضيات الفرعية :

- (1) توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة و حاجات الصحة و الأمان في المؤسسات .
- (2) توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الاقتصادية والعائلية في المؤسسات .
- (3) توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة و الحاجات الاجتماعية في المؤسسات .
- (4) توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة و حاجات تقدير الذات في المؤسسات .
- (5) توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة و الحاجات المعرفية في المؤسسات .
- (6) توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة و الحاجات الجمالية و الإبداع في المؤسسات .

منهج و أدوات الدراسة :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات و تم استخدام الاستبيان لجمع

البيانات .

عينة الدراسة :

استخدام الباحثان العينة العشوائية البسيطة مكونة من 100 مفردة من المؤسسات .

نتائج الدراسة :

- هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة و حاجات الصحة و الأمان في المؤسسات محل الدراسة.
- هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة و الحاجات الاقتصادية و العائلية في المؤسسات محل الدراسة.
- هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.
- هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات تقدير الذات في المؤسسات محل الدراسة.
- هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات المعرفية في المؤسسات محل الدراسة .
- هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الجمالية و الإبداع في المؤسسات محل الدراسة .

التعليق :

في هذه الدراسة تم دراسة وجود تطبيق مفهوم جودة حياة العمل في ضل إدارة الجودة الشاملة و أثبتت أن إتباع الإدارة لنهج إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحسن جودة حياة العمل ، و ما تسعى إليه دراستنا إثبات أن القيادة بالقيم تستطيع بجودة حياة العمل إلى أفضل ما يمكن .

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في اعتبار متغير جودة حياة العمل متغيرا تابعا يتأثر بأسلوب الإدارة أو القيادة ، و يعتبر بعد الحاجات الجمالية و الإبداع و بعد الحاجات المعرفية مشابهين لبعد تحسين آليات التحفيز على الإبداع ، أما بعد حاجات الصحة و الأمان و بعد الحاجات الاجتماعية يشبهان بعد تحسين ظروف العمل المادية و الاجتماعية في دراستنا .

ويكمن الاختلاف بين دراستنا و الدراسة السابقة أننا نهتم بدراسة علاقة القيادة بالقيم بجودة حياة العمل و قد اعتمدنا البعدين السابقين إضافة إلى بعد تحسين نوعية الثقافة التنظيمية لما له من دور في تحقيق حاجات الانتماء لدى الفرد و الولاء للمنظمة .

وقد استفدنا من هذه الدراسة في بناء الجانب النظري لدراستنا و تحديد مؤشرات أبعاد جودة حياة العمل .

#### الدراسة الرابعة :

دراسة عبد اللطيف مصطفى و وسام أرحاب بعنوان : دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية ، مجلة رؤى اقتصادية ، العدد 10 ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي، الجزائر ، 2016م .  
تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي :

- ما دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية ؟.

فرضيات الدراسة :

- (1) تطبيق المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الإدارة بالقيم .
- (2) تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب له دور في خلق القيمة في المؤسسة .

المنهج و أدوات الدراسة :

استعمل الباحثان المنهج التحليلي لتحليل البيانات و الاستبيان لجمع البيانات .

عينة الدراسة :

استخدم الباحثان العينة العشوائية البسيطة مكونة من 100 مفردة و قد تم استرجاع 86 استبياناً واستبعد 50 استبياناً لعدم اكتمال الإجابة عنها فصار العدد 36 استبياناً .

نتائج الدراسة :

- بعد وضوح الرؤية و الأهداف غير محقق في المؤسسة محل الدراسة .

- تهمل المؤسسة محل الدراسة بعد توافق القيم و بعد الالتزام بالقيم الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء و السلوك بالمؤسسة .
- غياب بعد التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى عدم تطبيق بعد المسؤولية الاجتماعية بشكل كامل .
- المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد معايير مقبولة جماعيا في حل الاختلافات كما أبرزت الدراسة عن ضعف وجود قيم و مفاهيم مشتركة لتوحيد الأهداف بين المستويات التنظيمية .
- المؤسسة محل الدراسة لا تدعم الثقافة التنظيمية الإيجابية و القيادة فيها لا تتميز بالديمقراطية ، كما لا تدعم الإبداع حسب إجابات المبحوثين رغم تخصيص جزء من استثماراتها في تحسين مهاراتهم .
- المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بالمعلومات الخاصة برضا الأفراد و لا تعتبر المورد البشري كمصدر هام لخلق القيمة كما صرح بعض الأفراد أنهم لا يتلقون تغذية عكسية حول أدائهم بشكل تام ، و نفت أغلب الإجابات توجه المؤسسة بالعمل .

التعليق :

تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في الاهتمام بتغيير القيم في الإدارة كون القيادة بالقيم انبثقت من الإدارة بالقيم ، و تتفق دراستنا معها في عدة أبعاد و هي البعد الأول في دراستنا قيم إدارة بيئة العمل و يتشابه مع خصائص القيادة و بعد تحقيق رضا الأفراد إضافة إلى بعد حل الاختلافات ، كما نجد البعد الثاني قيم إدارة الإبداع و التطوير في دراستنا يتشابه مع بعد التحفيز و دعم الإبداع و بعد الاستثمار في المورد البشري و بعد التغيير الذي أشارت إليه الدراسة على أنه يدعوا إلى التغيير الدائم للتكيف مع البيئة الخارجية .

أما بعد دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية و بعد المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الإدارة إضافة إلى بعد وضوح الرؤية و الأهداف و بعد تحديد القيم و الالتزام بها فقد جمعتها دراستنا في بعد قيم إدارة الثقافة التنظيمية .

و قد اختلفت دراستنا عنها في اعتبار متغير جودة حياة العمل كمتغير تابع بدلا من متغير خلق القيمة في المؤسسة ، و يمكن القول أننا سنستفيد من هذه الدراسة في تحليل النتائج كما حاولنا الاستفادة منها في تحديد أبعاد القيادة بالقيم .

#### الدراسة الخامسة :

دراسة ندى بنت عبيد عبد القادر موسى بعنوان : الالتزام التنظيمي للمعلمات في مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة في ضوء الإدارة بالقيم من وجهة نظر المديرات ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2017 م .

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي :

ما مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمات في مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة في ضوء الإدارة بالقيم من وجهة نظر المديرات ؟ .

فروض الدراسة :

جاءت في شكل أسئلة :

(1) ما مستوى الالتزام التنظيمي ( التزام المعلمة بمسؤولياتها نحو وظيفتها و زميلاتها و نحو طالباتها و نحو أولياء الأمور والمجتمع ) للمعلمات في مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر القائدات ؟

(2) ما درجة تطبيق قائدات مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة الإدارة بالقيم ( تحديد القيم والأهداف الأساسية للمدرسة ، وإيصال ونشر القيم الأساسية للمدرسة ، وتوجيهه وتقويم إجراءات الإدارة بالقيم ) من وجهة نظر المعلمات ؟

(3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الالتزام التنظيمي للمعلمات و تطبيق القائدات الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

- 4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات قائدات المدارس في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمات في مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة تعزى لمتغيرات الدراسة : ( المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة ) ؟
- 5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات المعلمات في تحديد درجة تطبيق قائدات مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة الإدارة بالقيم تعزى لمتغيرات الدراسة : ( المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة ) ؟.

منهج و أدوات الدراسة :

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت الاستبيان لجمع البيانات .

عينة الدراسة :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب الحصر الشامل لقائدات مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة و بلغ عددهم 52 مفردة ، و تم سحب عينة عشوائية طبقية تمثل المعلمات و تكونت من 260 مفردة .

نتائج الدراسة :

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة جاء بدرجة عالية.
- درجة تطبيق قائدات مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة عالية .
- وجود علاقة ارتباطية قوية و إيجابية الاتجاه بين مستوى الالتزام التنظيمي و درجة تطبيق الإدارة بالقيم .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات قائدات المدارس نحو درجة الالتزام التنظيمي للمعلمات يعزى لمتغيري المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات نحو درجة تطبيق قائدات المدارس للإدارة بالقيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات نحو درجة تطبيق قائدات المدارس للإدارة بالقيم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة .

التعقيب :

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمات في ضوء الإدارة بالقيم من وجهة نظر القائدات أي تم قياس مستوى الالتزام عند تطبيق الإدارة بالقيم ، و قد أبرزت الدراسة درجة تطبيق الإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات ، في حين تحاول دراستنا فهم العلاقة بين القيادة بالقيم وجودة حياة العمل .

ويمكن القول أن هناك تشابهاً في أبعاد هذه الدراسة مع أبعاد دراستنا فقد اعتمدنا على بعد قيم إدارة بيئة العمل الذي يمكن إدراجه ضمن بعد توجيهه و تقويم إجراءات الإدارة بالقيم ، كما يمكن اعتبار بعد تحديد القيم و الأهداف الأساسية للمدرسة و بعد إيصال و نشر القيم الأساسية للمدرسة مشابهيين لبعد قيم إدارة الثقافة التنظيمية الذي و يمكن أيضاً إدراجهما ضمنهما كونهما يكونان الحجر الأساس في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية و منظومة قيم تم اتفاق عليها .

وقد استفدنا من هذه الدراسة في بناء الجانب النظري لدراستنا و بناء أسئلة الاستبيان و سنحاول الاستفادة منها في تحليل النتائج .

الدراسة السادسة :

دراسة هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد بعنوان : أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2017 م .

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

ما أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة ؟

فرضيات الدراسة :

- 1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد جودة حياة العمل ، و فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة .
- 2) يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد جودة حياة العمل مجتمعة معا على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة .
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة تعزى إلى البيانات الشخصية : ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة ) .

منهج وأدوات الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، و استخدم الاستبيان لجمع البيانات .

عينة الدراسة :

قام الباحث بتطبيق أسلوب الحصر الشامل لجميع القيادات الإدارية في الوظائف الإشرافية بجامعة الأقصى بغزة ( الأكاديميين و الإداريين ) وبلغ عددهم 185 مفردة .

نتائج الدراسة :

- وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال أبعاد جودة حياة العمل ككل في جامعة الأقصى بغزة .
- وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة .
- وجود علاقة تأثير إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة .
- عدم وجود نقابة للعاملين في جامعة الأقصى بغزة تساهم في معالجة مشكلاتهم الوظيفية .

- عدم وجود برامج تدريبية في جامعة الأقصى بغزة تؤهل العاملين فيها للتقدم والترقي في مساراتهم الوظيفية .
- عدم وجود التسهيلات اللازمة لدعم وتطوير العاملين في جامعة الأقصى لاستكمال دراستهم للحصول على شهادات تعليمية عليا .

التعقيب :

سعت هذي الدراسة إلى كشف العلاقة التآثرية لجودة حياة العمل على فاعلية القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة ، و قد أثبتت أن هناك ارتباطا إيجابيا بينهما ، في حين تقوم دراستنا بمحاولة فهم العلاقة بين القيادة بالقيم و جودة حياة العمل .

و يمكن القول أن جوانب التشابه تحصر في أن هذه الدراسة قامت باعتماد بعد النمط القيادي والإشرافي الذي يشابه بعد تحسين ظروف العمل المادية و الإنسانية ، كما نجد أننا أدرجنا بعد التقدم و الترقى الوظيفي ضمن بعد تحسين آليات التحفيز على الإبداع .

أما من ناحية الاختلاف يمكن حصرها في كوننا نحاول دراسة مفهوم جودة حياة العمل كمتغير تابع على عكس الدراسة السابقة فقد درسته كمتغير مستقل، إضافة إلى ما أشرنا إليه سابقا حول محاولة فهم العلاقة بين القيادة بالقيم و جودة حياة العمل ، و سنحاول الاستفادة من هذه الدراسة في تحليل النتائج .

# الفصل الثاني :

## الإطار النظري للدراسة

### I. القيادة بالقيم

1. نشأة القيادة بالقيم
2. أهداف القيادة بالقيم
3. أهمية القيادة بالقيم
4. المقاربات النظرية للقيادة بالقيم

### II. جودة حياة العمل

1. نشأة مفهوم جودة حياة العمل
2. أهداف جودة حياة العمل
3. أهمية جودة حياة العمل
4. المقاربات النظرية لجودة حياة العمل

### III. علاقة القيادة بالقيم بجودة حياة العمل

## 1. القيادة بالقيم :

## 1. نشأة القيادة بالقيم :

لقد حاولنا في بحثنا هذا توضيح كيف اختلف الباحثون حول تسمية القيادة بالقيم وقد أبرزنا أنها في بادئ الأمر كانت تعرف باسم الإدارة بالقيم و كيف تطورت وتغيرت تسمياتها بالنسبة للباحثين فيها , الأمر الذي دعانا إلى دمج نشأة الإدارة بالقيم بنشأة القيادة بالقيم كون هذه الأخيرة هي بمثابة الإدارة العليا في المؤسسة .

شهد البحث الإداري تحولا عن مراجعة هيكل النظام و تصميم الوظيفة إلى تحليل الجانب السلوكي ، فالمهارات والخبرات لا تتجاوز كونها صفة أو سمة لا تراجع إلا بعد مراجعة مصدر تكوينها ومنطلق الحرص عليها ، وذلك لأن القيم الأخلاقية محور يحدد اتجاه الفرد نحو ممارساته وسلوكياته على عمومها ، فتمتى تم تعيين صميم الإشكالية أو المعضلة الأخلاقية التي تحول دون الالتزام بسلوك ما أو تنتسب في تعارض الخيارات والمصالح حينها فقط يمكن طرح الحلول الأكثر اتصالا بجذور كل قضية أو خلل إداري ، لذا يعد ظهور مفهوم الإدارة بالقيم كما أسماه العريمي " ابتكارا " يبين أهمية القيم و يأخذ بدورها البارز في إصلاح وتطوير النظام الإداري .

ثم قدم " مايكل أوكونور " و " كينيث بلانكارد " نظرية الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاه إداري حديث لمنظمات القرن الواحد و العشرين ، و ظهرت إثر نظريتهما مفاهيم و مصطلحات قامت في مجملها على فكرة واحدة و هي الاستخدام الأمثل للنظام القيمي ، و من تلك النظريات ما قدمه كل من " وندال " و " باجر " في نظرية الإدارة المعتمدة على القيم ثم أضافت " سوزان أطلس " تسمية أخرى هي الإدارة باستخدام القيم (العتيبي, 2009: 26) ، و أطلق عليها " رينشارد باريت " القيادة بالقيم . (حسن حميد , 2016 :52)

## 2. أهداف القيادة بالقيم :

ذكر صدام عن "دولان" و "غارسيا" أن الإدارة المعتمدة على القيم كأداة إستراتيجية وعنصر توجيه لمستويات إدارية مختلفة تهدف إلى تحقيق التبسيط أي قدرتها على امتصاص التعقيدات التنظيمية التي تتولد بسبب الحاجة المتزايدة في تبني التغيير في مختلف مستويات المؤسسة , و توجيه الجهود اليومية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية , كما تهدف أيضا إلى تطوير التزام كل فرد في المؤسسة لتحقيق أداء عالي النوعية أثناء عمله اليومي , كما أنها تقترح إعادة هندسة ثقافة المؤسسة كوسيلة للتغيير باتجاه

الرؤية الإستراتيجية ، و تحويل المبادئ الأخلاقية إلى قيادة و أنشطة إستراتيجية للمؤسسة ، و يتم تحقيق هذه الأهداف عبر منظومة قيمية تستند إلى الاستقامة و روح المعاملة الطيبة و الأمانة و الصدق ، كما أن نجاح هذه الأهداف بالنسبة ل: "لاري" يتوقف على الحرية في صنع القرارات و المرونة لعمل التغييرات عند الحاجة لها و الإثابة للتفكير الإبداعي و الأفكار الابتكارية و التقييم للأفراد طبقا للمفاهيم المتفردة و تعاونهم الخلاق . ( موسى ، 2017 : 44)

### 3. أهمية القيادة بالقيم :

يمكن استنتاج أهمية القيادة بالقيم من خلال أهمية القيم على الأفراد والجماعات في المنظمة، ولأهمية القيم بالنسبة للشعوب و كيف حث الإسلام على التعامل بها في كل شؤون الحياة ، ثم أثر القيم الشخصية على ثقافة الفرد وصولا إلى دور القيم في العمليات الإدارية في المؤسسة .

إن يمكن القول أن أهمية القيادة بالقيم تتبع من كونها تتبنى العنصر المحرك لسلوك الفرد والجماعة الذي هو القيم ، الأمر الذي يجعل الأفراد يشعرون بالثقة برؤية رئيسهم هو تبنيه لقيم اتفقوا عليها و تم تعميمها على كل فرد في المنظمة ذلك يدفع بالعنصر البشري إلى التمسك بمبادئ التنظيم والعمل على تحقيق أهدافه ، كما يجب الإشارة إلى كون نموذج القيادة بالقيم يشجع على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار و تقديم اقتراحات حول العمل فاتحا مجالا واسعا للإبداع و تقدير الفكر الابتكاري، دون أن ننسى اهتمام هذا النموذج بالجانبين المادي و الروحي للأفراد على حد سواء ، و بما أن القيادة بالقيم لا تأخذ قيما معينة لتطبيقها بل تتغير القيم التي تتبناها حسب الثقافة التي توجد فيها المؤسسة فإنها تعتبر نموذجا مرنا و متناسبا مع كل التشكيلات الثقافية .

### 4. المقاربات النظرية للقيادة بالقيم :

أولا : نظرية الإدارة بالقيم لدى " أوكونور و بلانكارد " (2000) :

وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة ، و تحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامية في المنظمات ، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل و إنتاجية فردية و مؤسساتية قوية ، و " مايكل أوكونور " الأب المؤسس الأول لنظرية الإدارة بالقيم اعتمد من خلال مركزه (مركز الإدارة بالقيم) منهجا حديثا يقوم على مساعدة المنظمات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع : المنظمة، الموظف ، الزبون ، و قدم " أوكونور " و " بلانكارد " نظريتهما باعتماد هيكل عام للنظرية يتمثل في

أهداف و مراحل و مبادئ الإدارة بالقيم و فيما يلي ملخص لأهم مضامين هذه النظرية (العتيبي , 2009 : 27):

#### مراحل تطبيق الإدارة بالقيم :

##### المرحلة الأولى : تحديد الأهداف و قيم المنظمة :

وهي مرحلة يعدها " أوكونور " أساسا لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم ، و في هذه المرحلة تعمل النظرية على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية وهذا الرئيس هو القيم الجوهرية التي تحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة ، وتعتمد النظرية في هذه المرحلة على العصف الذهني لمجموعات العاملين داخل النظام ، فالتصورات والمقترحات المشتركة هي المورد الأول لقائمة القيم الحاكمة في النظام ، ويضيف " أوكونور " أن نجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات و بين طبيعة الفعل و السلوك من قبل القيادة العليا.(العتيبي , 2009 : 27)

##### المرحلة الثانية : إيصال الأهداف و القيم :

تعمل نظرية الإدارة بالقيم على التأكد من نشر و بث القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام ، ولابد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع و الدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقا ، وبناء على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي، و أن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يوميا. (العتيبي , 2009 : 28)

##### المرحلة الثالثة : توجيه فلسفة الإدارة وفقا للأهداف و القيم :

وتقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل و بين مبادئ الإدارة بالقيم ، و يتحقق ذلك عن طريق توجيه مستويات ثلاثة من الأساليب وفقا للأهداف داخل النظام : الأسلوب الأول : الفردي : فالقائد وبقية الأفراد هم داخل نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية والتعامل مع ما قد تتسبب به من ضغوطات . الأسلوب الثاني : الفرق إذ تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الفريق و تقديم خطوات لتعزيز الأداء المتميز وفض ما يعتريه من خلافات ، ثم تقوم هذه المرحلة بتوجيه الأسلوب الثالث : الإداري من خلال قياس فعالية إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات مع التركيز على نظام الأجور والحوافز . (العتيبي , 2009 : 28 )

ثانيا : نظرية "I" للتفوق الإداري ( الإدارة بالقيم ) العساف 2005 م :

تشتق نظرية (I) للتفوق الإداري كما أشار العساف قواعدها ومفرداتها وعملية تنظيمها وبنائها من المنظومة العقيدية التي جاءت بها الرسالات السماوية المتمثلة في رسالة سيدنا موسى -عليه السلام- وكذلك في رسالة سيدنا عيسى -عليه السلام- انتهاء برسالة خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد -صلى الله عليه وسلم- وقد تم استخدام الحرف (I) باعتباره الحرف الأول من كلمة Islam ومن كلمة international تعبيراً على المحتوى العقيدي لهذه النظرية ، وأكد العساف أن قيمة الفعالية بالمضمون هي القيمة الإدارية العليا أو الجوهرية التي ينبغي أن تؤمن بها السلطة الإدارية على مستوى المجتمع ومؤسساته وأن تجعلها محور عقيدتها الإدارية باعتبارها القيمة الإدارية الوحيدة التي توحد كل القوى والأطراف المؤثرة في المجتمع أو المؤسسة ، كما أن لديها القدرة على الوصول بالمؤسسات إلى التفوق المأمول الذي يضمن لبقائها وارتقاءها خاصة في القرن الحادي والعشرين ، ويشترط لتحقيق الفاعلية الإدارية توفير بيئة ثقافية عامة تقوم على منظومة قيمية تتوافق في خصائصها مع هذه القيمة من أجل توحيد المؤسسة داخليا بين قواها المختلفة ( أصحاب المؤسسة ، الإدارة ، الموظفون ) وخارجيا مع المجتمع المحيط بها (موسى ، 2017 : 41) تتضمن مفاهيم رئيسية عدة أهمية في النقاط التالية (العتيبي ، 2009 : 29 ) :

- أهمية إدراك و إستشعار أثر منظومة القيم في الإدارة بأجهزتها و مكوناتها و سلوكياتها.
- ضرورة الوقوف على مشروع تحديد القيم الخاصة بالإدارة في الأمم الإسلامية .
- تتفاوت القيم بين ما هو جوهري ، و ما هو ثانوي قابل للنقاش .
- نظرية العساف تنطلق محللة لآثار المعتقدات ( القيم العميقة ) في النظريات الإدارية .
- يقارن العساف بين عدد من الرؤى الإدارية و بين فعل القيم فيها .
- نظرية العساف القائمة على القيم تقدم نموذج "I" لا للتفوق الإداري فقط بل هي تقترحه لخلق تناغم عقدي شامل يحقق التفوق الحضاري و الإنساني .
- يطرح واضع النظرية معالجة دقيقة لعمليات الإبدال من النظريات السابقة إلى تطبيقات النموذج القيمي الجديد .

يختم العساف نظريته بترتيبات تنظيمية لصيانة نموذج "I" و التي تشمل كل ما من شأنه أن يساعد على حماية مقومات النموذج المختلفة ، و يضمن استمرارية فعالية المنظمات التي تطبقه و في

تصنيفه لمستوى تطبيق نظرية التفوق الإداري من خلال الإدارة بالقيم يضع العساف المجال التطبيقي لنظريته الحياة الإنسانية ، و من ضمنها النظام الإداري فهو يرى أن الفصل في مصادر الاحتكام بين الحياة الإنسانية اليومية و بين العمل هو ضرب من الإرباك و تشتت السياق القيمي للفرد . (العتيبي ، 2009 : 29 )

ثالثاً : نظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد و رايس حده (2006م) :

تتلخص رؤية مرغاد ورايس لنظرية الإدارة بالقيم في تحديد معالم تطبيق النظرية ضمن إطار التعاليم والتوجيهات الإسلامية الإدارية ، فيقدمان محددات و شروط تطبيق أسلوب الإدارة بالقيم بالاعتماد على ما قدمته الشريعة من توجيه ، و يدمج مرغاد و رايس بين مفهومي الإدارة بالقيم والإدارة بالأهداف لاستخراج نقاط التكامل بين المنهجين و استنتاج نموذج إداري متكامل . ( العتيبي ، 2009 : 29 )

و يرى مرغاد و رايس وحدة الإدارة بالقيم من النظام الإسلامي ، حيث تستمد الإدارة منه مبادئها و مفاهيمها في جميع الممارسات والعمليات الإدارية ، فيستند الفكر الإداري القيمي إلى توجيهات القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة وما يتضمنانه من قيم إسلامية إدارية ، و بذلك تكون الإدارة في الإسلام إدارة القيم التي يحترمها الرؤساء والمرؤوسين معا ، فهي إدارة تطغى عليها الموضوعية والتوجيه الصائب والنية الصادقة ، فالإدارة بالقيم تنطلق من القيم و بالقيم كأساس لتنظيم السلوك البشري في الإدارة من أجل السعي لتحقيق الأهداف المرسومة مما يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الخصائص و المزايا لصالح المؤسسة . ( موسى ، 2017 : 41 )

ويؤكد مرغاد و رايس على أهمية نظام الإدارة بالقيم و نظام الإدارة بالأهداف في رسم ملامح السلوك الإداري و التنظيمي داخل المؤسسة ، تجعل ضرورة الاستفادة من هذين النظامين أمراً مهماً في تطوير نظام جديد يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة متمسكا بالقيم الإسلامية وممثلاً لها ، وتتمثل خصائص نظام الإدارة بالقيم لديهما في طبيعة الإدارة الإسلامية إذ هي إدارة تركز على القيم هذه الركيزة هي التي تميزها عما سواها من الإدارات التي تنتمي إلى أفكار ونظريات وضعها البشر لأنفسهم، وتتخلص فوائد و مزايا نظرية الإدارة بالقيم من منظور إسلامي في نقاط أجمالها فيما يلي ( العتيبي ، 2009 : 29-30 ) :

- الارتباط الوثيق بين الإدارة بالقيم و البيئة الإسلامية .
- قيام الإدارة بالقيم على أساس الشورى يمثل شفافية النظرية الإسلامية و عدالتها .

- إدارة الذات برقابة ذاتية تعتمد على العقيدة و المبدأ .
- إشباع الحاجات المادية للعامل .
- التخطيط و مرونة نظام الحوافز كلها سمات حققتها التوجيهات الإسلامية للبيئة الإدارية .
- الإدارة بالقيم هي إدارة وسطية تستند إلى العلاقات الإنسانية ، و هي إدارة شاملة مرتبطة بالبيئة الاجتماعية .
- إنها إدارة تتخذ العدالة قيمة جوهرية في جميع تعاملاتها .

و نظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد و رايس تمثل توجهها تقويميا للأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في العالم الإسلامي ، إذ يعتبر أن الأنظمة الإدارية ابتعدت عن أصلها القيمي ومبادئها لابتعادها عن المصدر الإسلامي القويم .و أن تأتي نظرية الإدارة بالقيم في صورها المختلفة بأبعاد مختلفة لدى أوكونور وزميله أو العساف أو مرغاد و زميله إلا أن الأسلوب الإداري القائم على الإدارة بالقيم يضل محتويا لعدد من الخصائص والسمات التي تضي على هذا الأسلوب أهمية و تمنحه وظيفة حيوية يؤديها داخل الأنظمة الإدارية . ( العتيبي ، 2009 : 30 )

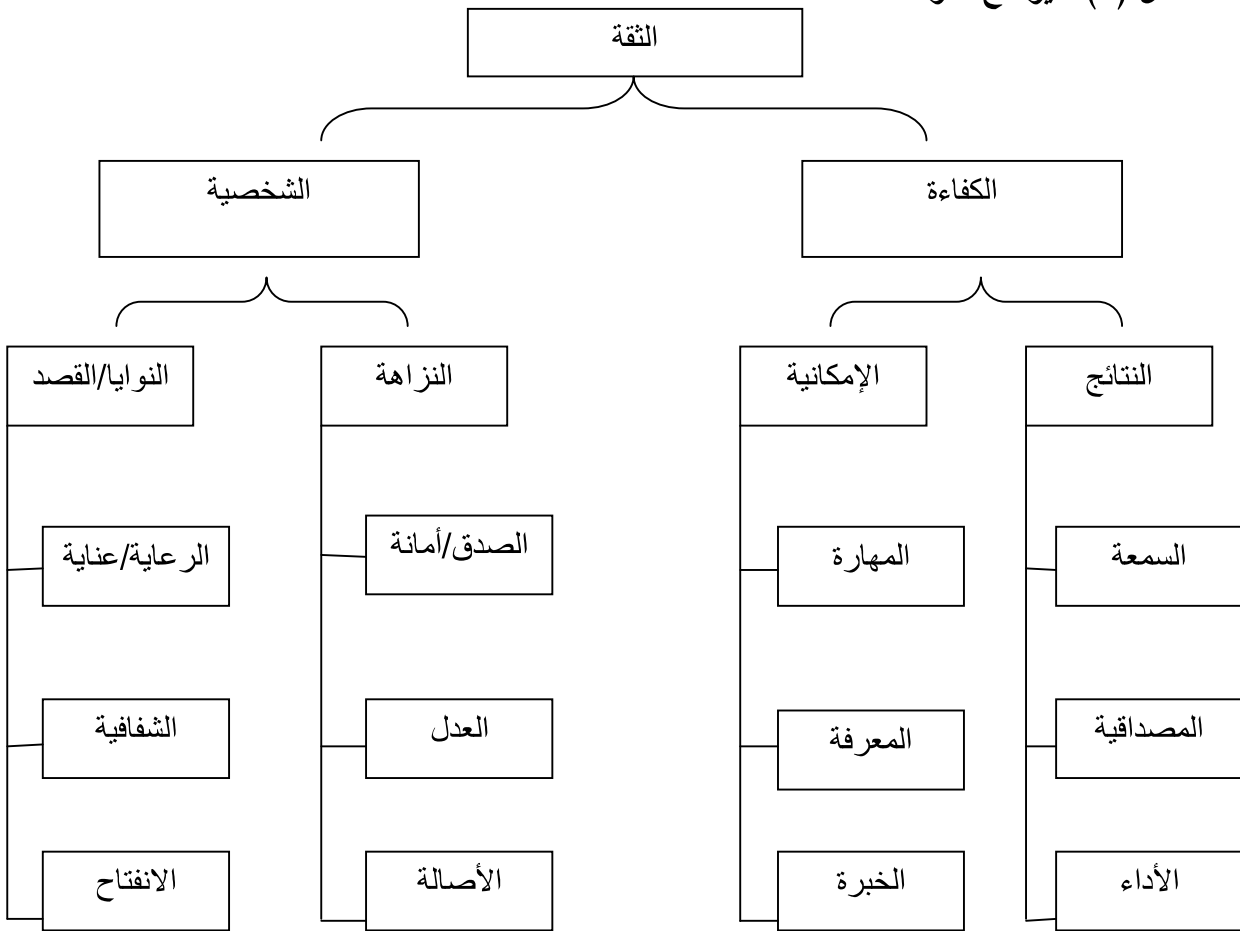
#### رابعا : القيادة القائمة على القيم: القيادة من الداخل إلى الخارج "ريتشارد باريت" :

إن الميزة المستدامة والنجاح الدائم - لكل من الشركات والأشخاص الذين يعملون لصالحهم - تكمن الآن في عالم الكيفية ، الحدود الجديدة للسلوك، يظهر بحث ريتشارد باريت أن الفرق والمجموعات والمجتمعات القائمة على القيم هي الأكثر نجاحًا على هذا الكوكب ، تولد المنظمات القائمة على القيم أرباحًا أعلى ؛ فهي أكثر تركيزًا على العملاء وأكثر إنتاجية ، ولديها مستويات أعلى من مشاركة الموظفين ، ومعدلات أعلى للاحتفاظ بها ، وانخفاض معدل التغيب عن العمل. ولأن الموظفين يشعرون بالرعاية ، فإنهم ينتجون عن طاقاتهم الإبداعية وطاقاتهم التقديرية لعملهم ، كما تولد المؤسسات القائمة على القيم المزيد من ولاء العملاء والمزيد من حسن النوايا الاجتماعية، السبب في قيامهم بذلك هو أنهم يسعون جاهدين لتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة. هذا بدوره يولد مستويات عالية من الثقة. الثقة هي الغراء الذي يربط الناس معًا وزيت التشحيم الذي يسمح للطاقة والشغف بالاندفاع. الثقة تبني التماسك الداخلي . (Barritt . 2014 : p1)

يقول ستيفن كوفي :

الثقة تؤثر دائماً على النتائج - السرعة والتكلفة. عندما ترتفع الثقة ، سترتفع السرعة أيضاً، وستتخفض التكاليف. عندما تنخفض الثقة ، ستتخفض السرعة أيضاً، وسترتفع التكاليف، الثقة هي القيمة النهائية ، من أجل الثقة والثقة في القيم الأخرى يجب أن تكون في مكانها الصحيح ، يوضح الشكل (2) مكونات الثقة. (Barritt . 2014 : p2)

الشكل (2) : يوضح مكونات الثقة :



المصدر: (Barritt . 2014 : p2)

على الجانب الأيسر من الشكل (2) هي القيم التي تحتاج إلى العيش بها لتوليد الثقة .

على الجانب الأيمن من هي الكفاءات التي يجب الحصول عليها لتوليد الثقة.

الحرف هو انعكاس لك كيف كنت في الداخل ، نيتك ومستوى النزاهة التي تعرضها في علاقتك بالآخرين، هذه تعتمد في المقام الأول على مستوى تطور الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي ، النية تظهر من خلال العناية والشفافية والانفتاح. يتم إظهار النزاهة من خلال الصدق والإنصاف والأصالة ، في حين أن جميع هذه القيم مهمة ، ربما تكون الأصالة هي القيمة الأكثر أهمية لبناء الثقة يسعى الزعيم الأصل إلى تحقيق الهدف من خلال العاطفة ، وممارسة القيم المتينة ، والقدرات مع القلب ، وإقامة علاقات دائمة ، وإظهار الانضباط الذاتي ، يجمع القائد الحقيقي بين الناس حول هدف مشترك ويمكنهم من التقدم والقيادة بشكل أصلي من أجل خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة ، الكفاءة هي انعكاس للطريقة التي تتواجد بها في الخارج ، وقدراتك والنتائج التي تحققها في دورك ، هذه تعتمد في المقام الأول على مستوى تطور ذكائك العقلية ، وتعليمك وما تعلمته خلال حياتك المهنية ، يتم إثبات القدرة من خلال المهارات والمعرفة والخبرة ، يتم إظهار النتائج من خلال السمعة والمصداقية والأداء وعلى الرغم من أن التركيز على الكفاءة (القدرة والنتائج) أمر مهم ، ويرى باريت أن هذه مهارات يمكن تعلمها وتراكمها بمرور الوقت ، ويعتقد أن التركيز على الشخصية (النية والنزاهة) هو أكثر أهمية لأن هذه الصفات مطلوبة لخلق التماسك الداخلي وتكون أكثر صعوبة في التطور ، الكفاءة تدور حول تحقيق النتائج ، شخصية حول كيفية تحقيقها. (Barritt . 2014 : p2)

### كيف يمكنك إنشاء ثقافة عالية الأداء؟

يرى باريت أن ثقافة المنظمة تحدد نجاحها ، لقد أصبحت من أنت و من تمتلك بنفس أهمية جودة المنتجات والخدمات التي تبيعها : ولكن من أين تأتي الثقافة؟ ببساطة ، ثقافة المنظمة هي انعكاس لقيم ومعتقدات القادة ، من أنت كقائد ، يحدد ثقافة الشركة ، ويشير باريت كيفية تغيير الثقافة إما عبر التغيير أو يجب تغيير الزعيم ، و يبدأ التحول الثقافي بالتحويل الشخصي للقادة لأن المنظمات لا تتحول بل الناس من تفعل ذلك ، الخطوة الأولى في إنشاء ثقافة عالية الأداء هي قياس الثقافة التي قمت بإنشائها ، و يتم إنشاء معظم الثقافات دون وعي ، و عندما تكون قادرًا على قياس ثقافتك ، يمكنك إنشاء الثقافة التي تريدها بوعي. (Barritt . 2014 : p3)

### كيف تقيس الثقافة؟

لقد اعتادت أن تكون تلك الثقافة تعتبر غير ملموسة ، وبالتالي فهي غير قابلة للقياس . هذا لم يعد صحيحا . يمكنك الآن قياس ثقافتك باستخدام أدوات التحول الثقافي لمركز باريت للقياس . CTT. تستند

CTT على نموذج مستويات الوعي السبعة . هذا النموذج ، جنباً إلى جنب مع أدوات التحول الثقافي ، موصوف بالكامل في كتبي السابقة (تحرير روح الشركات (1998) ، بناء منظمة مدفوعة القيمة (2006) ، ومؤخراً منظمة مدفوعة بالقيم (2012)) . اعتباراً من يناير 2014 ، استخدمت أكثر من 6000 منظمة في 60 دولة CTT لدعم رحلتهم إلى الأداء العالي . مستويات سبعة من الوعي التنظيمي و هي كالآتي (Barritt . 2014 : p3-4) :

- 1) النجاة : الاستقرار المالي والربحية والاهتمام بصحة وسلامة جميع الموظفين .
- 2) العلاقات : حل النزاعات وبناء علاقات متناغمة تخلق إحساساً بالولاء بين الموظفين واتصالاً قوياً بالعملاء .
- 3) احترام الذات : إنشاء الهياكل والسياسات والإجراءات والعمليات التي تخلق النظام وتدعم أداء المنظمة وتعزز فخر الموظف .
- 4) تحويل : زيادة الابتكار من خلال منح الموظفين صوتاً في عملية صنع القرار وجعلهم مسؤولين عن مستقبلهم والنجاح العام للمنظمة .
- 5) التماسك الداخلي : تعزيز قدرة المنظمة على العمل الجماعي عن طريق موازنة دوافع الموظفين حول مجموعة مشتركة من القيم ورؤية ملهمة .
- 6) إحداث فرق : بناء مرونة/قدرة المنظمة من خلال التعاون مع المنظمات الأخرى والمجتمعات المحلية التي تعمل فيها المنظمة .
- 7) خدمات : خلق مستقبل مستدام طويل الأجل للمنظمة عن طريق رعاية البشرية والحفاظ على نظم دعم الحياة على الأرض .

#### دراسة الحالة :

درس باريت شركة استخدمت 27.000 شخصاً في جنوب إفريقيا باستمرار CTT لقياس ثقافتهم من 2005 إلى 2011 ، استناداً إلى نتائج تقييم القيم ، و أجرى القادة تغييرات تتماشى مع النوع الثقافية التي أرادها الموظفون ، و تشير دراسة باريت منذ أن بدأت هذه الشركة في رسم قيمها في عام 2005 ، انخفض مستوى الإنتروبيا الثقافية من 25 في المائة إلى 12 في المائة ( يمثل الإنتروبيا الثقافية درجة الخلل الوظيفي في المنظمة ، إنه مؤشر رئيسي للأداء الثقافي ، مستوى 10% أو أقل يعتبر رئيساً ، ترتبط الإنتروبيا الثقافية ارتباطاً عكسياً بمشاركة الموظفين : يؤدي الإنتروبيا المنخفضة إلى تفاعل مرتفع ،

ويؤدي الإنترنت العالمية إلى انخفاض مستوى التفاعل ) وفي الوقت نفسه ارتفع نصيب الفرد من الدخل من 713,000 ZAR إلى 987,000 ZAR أي زيادة بنسبة 38 بالمائة كما لاحظ أيضاً أنه خلال الانهيار الاقتصادي العالمي في الفترة 2009-2010 ، أظهر مستوى الدخل انخفاضاً طفيفاً ( عانت الشركات الأخرى في نفس القطاع في جنوب أفريقيا من انخفاض أكبر في الدخل) كما انخفضت إنتاجية الموظفين ، ولكنها انتعشت بسرعة بحلول عام 2010 ، ومنذ ذلك الحين نمت بشكل ملحوظ ، و يستنتج باريت أن ثقافة المنظمة هي انعكاس لقيم ومعتقدات القادة ، مع تغير قيم الزعيم تتغير الثقافة ، و يرى أنه إذا كنت تريد تغيير ثقافتك ، فيجب أن تبدأ بقياس إدراك الموظف للثقافة الحالية وثقافتها المرجوة ، هذا يسمح لمجموعة القيادة لمعرفة ما هو العمل وما لا يعمل واتخاذ إجراءات لإدخال التغييرات التي تتماشى مع القيم الثقافية المرغوبة ، كما تفعل ذلك ، سنة بعد سنة سوف تجد مستوى محاذاة القيم المتزايدة ، ومستوى الإنترنت الثقافية تتناقص ، ومستوى مشاركة الموظف يزداد . (Barritt . 2014 : p6)

يمكن القول أن اتجاهات دراسة القيادة بالقيم كنموذج إداري تتفق كلها حول أنه يتميز بالمرونة كونه يدعو إلى التمسك بالقيم و ليس تحديدها فيمكن تغيير القيم بتغيير التشكيل الثقافي ، ثم نجد اتفاقاً كاملاً حول أهمية التطوير المستمر و التشجيع على المبادرة و دعم الفكر الابتكاري لتصل المنظمة بذلك إلى تكوين ثقافة إيجابية تعزز الشعور بالانتماء بالنسبة للأفراد و تحسن استجابة التنظيم لمتطلبات البيئة الخارجية ، إذن كل النظريات تؤكد ضرورة تبني منظومة قيم واضحة مع الاتفاق عليها أولاً عبر الاجتماع والأخذ باقتراحات العاملين ثم بثها و التأكيد عليها في كل العمليات الإدارية.

## II. جودة حياة العمل :

### 1. نشأة مفهوم جودة حياة العمل :

ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم ، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم ، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم ، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال ، ففي بداية السبعينيات من القرن العشرين زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة حياة العمل ، فتعددت الدراسات والبحوث كما درست إدارة المنظمات الرائدة ، ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل

وكيفية تحسينها واهتمت بتحليل علاقاتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى أن مصطلح جودة حياة العمل قد قدم لأول مرة عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل ، ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً بعد أن قامت مؤسسات جنرال موتورز ببرامج لتحسين وإصلاح العمل ، وفي أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل مما جعل برامج جودة حياة العمل تأتي في المرتبة الثانية ، وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة وما تعتقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية ، لكن ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا ، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية ، ومع التسعينيات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل ، وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي ، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الإستراتيجيات التنافسية . ( المغربي ، 2004 : 3 )

## 2. أهداف جودة حياة العمل :

من المهم أن تكون أهداف تطبيق مفهوم جودة حياة العمل نابعة من الأهداف التنظيمية للمؤسسة ، سنحاول استعراض أهم الأهداف لجودة حياة العمل من خلال ما بينه السالم من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها عبر برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل و هي كالتالي ( السالم ، 2009 :251):

- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين ، و المساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة و عدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى .
- زيادة انتماء العاملين و ولائهم و تحقيق التكامل و التفاعل بين أهداف المنظمة و أهدافهم و تقليص عدد الحوادث و حجمها و نوعها إلى أدنى مستوى ممكن .
- المساهمة في تعزيز الحرية و التعلم و الإبداع .

ويضيف المغربي ما يلي ( المغربي ، 2004 : 6 ) :

- زيادة ثقة العاملين .
- المشاركة في حل المشكلات .
- زيادة الرضا الوظيفي .
- زيادة الفاعلية التنظيمية .
- الإسهام في توفير عمل أكثر مرونة و ولاء و دافعية .

### 3. أهمية جودة حياة العمل :

تكمن أهمية جودة حياة العمل من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات ، وما يمكن أن تأثره على مجمل أنشطة ومهام هذه المنظمات سواء في أداءها لمهامها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو منظمات وبالتالي تحقيق أهدافها ، وهذا ما أكدته الكثير من البحوث و الدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة حياة العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمنظمات ، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات ، لهذا فقد أكد جمهور الباحثين على أن درجة نجاح أية منظمة على المديين القريب والبعيد تتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة بهذه المنظمات ، ومن هنا يمكن النظر على أن جودة حياة العمل تكتسب أهميتها كونها تقود المؤسسة إلى تحقيق المنافع و الميزات الآتية ( القحطاني ، 2005 : 120 ):

- التفوق النوعي على المنافسين عن طريق تحسين الإنتاجية والجودة بنفس الوقت .
- احتفاظ المؤسسات بكوادر كفوة ذات مهارات ومعارف مميزة .
- إطلاع المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية في المجتمع الذي تعمل وتتواجد فيه .
- التفوق الواضح للموظفين بالجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل قد تعرقل أنشطتها وبرامجها .
- الحصول على ولاء عالي من المستفيدين من السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات .
- البحث عن طرق إنتاج متعددة ، وطرق تسويق إبداعية تمكن المؤسسة من التميز على المنافسين .

### 4. المقاربات النظرية لجودة حياة العمل :

يرتكز مفهوم جودة حياة العمل على أساس مدرستين كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة أثناء تناولها لهذا الموضوع ، الأولى تدرسها على أساس مقارنة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد على

إرضاء حاجات الأفراد أما الثانية فتقوم على أساس المقاربة النفس- تقنية وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدا ، وان كان تعريف جودة الحياة في العمل يختلف من دولة إلى أخرى حسب مورثها الثقافي و التاريخي, لكن سنتطرق أولاً لمدرسة العلاقات الإنسانية كونها أول من درس أثر بيئة العمل على الإنتاج .

أولاً : العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" :

برز هذا الاتجاه كنتيجة لتجارب أجريت في "هاوثون" التابع لشركة "وسينتون اليكتر" تحت إشراف "إلتون مايو" و هذه التجارب كانت نقطة البداية للكثير من الدراسات حول العلاقات الإنسانية , و إذا كان لنا أن نصيغ بقالب نظري مساهمة "إلتون مايو" المسماة بنظرية العلاقات الإنسانية مقارنة أو تكملة للثغرة التي حدثت في نظرية الإدارة العلمية بما يلي (غزالي , 2007 : 86) :

- ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لتحسين الإنتاجية فقد أوضحت أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها .
- أكدت نظرية العلاقات الإنسانية ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل وتوفير القيادة الديمقراطية لإعطاء الفرصة لمشاركة و تنمية الاتصالات بين الإدارة و الجماعات .
- انتهجت نظرية العلاقات الإنسانية البعد الاجتماعي ، على خلاف نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على البعد الفسيولوجي .
- تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن الحوافز الغير مادية أو المعنوية تلعب دورا هاما في الدافعية والروح المعنوية المؤدية لرفع الإنتاجية وذلك بعكس نظرية الأداة العلمية التي ترى أن الأجر والمكافآت المادية هي الحوافز التي تدفع العامل إلى الإنتاج .
- تركز نظرية الإدارة العلمية على أهمية التخصص وتقسيم العمل ، بينما لا ترى نظرية العلاقات الإنسانية في التخصص المطلق الكامل أساسا صالحا للإنتاج المتزايد .
- كشفت نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية الجماعات في تحديد السلوك بينما نظرت حركة الإدارة العلمية إلى العمال باعتبارهم أفرادا منعزلين يضمهم التنظيم الرسمي فقط .
- اكتشف مايو بأن الحافز المادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل . فالعمال كما كشف التون مايو يعتبرون مستوى الإنتاج على نحو لا يعكس طاقاتهم الكامنة إذ أن إنتاج العامل مرتبط بإنتاج زملائه .

ثانيا : اتجاه مدرسة الموارد البشرية :

يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد ويؤكد على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرار ، الاستقلالية... الخ) على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحا وان فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات وحرية التعبير لدى العمال والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل المجهود لذلك والتأكيد على المعلومات الغير رسمية والتي تمثل الجانب الاجتماعي والنفسي من اجل زيادة الفهم لتثمين التمثلات الذهنية والمفيدة للشعور بالانتماء لدى الأفراد , كما يؤكد غيران حيث يعتبر الوسط المهني فضاء للاندماج وتنشئة الفرد حيث يسمح للفرد بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات اجتماعية , أما "ساندسون" فيرى أن الأهمية تتعلق بإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة و في تسير المنصب الموكل إليه وهذا ما يمنح تصرفا واسعا في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تفضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي . (بن خالد , 2015 : 121)

ثالثا : المقاربة التقنية -الاجتماعية " إمري" و "إريك":

طور هذا الاتجاه من طرف "إمري" و "إريك" بلندن وقد نشر من طرف "لويس دفيد" في 1977 ويرى هذا الاتجاه أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية للمنظمات العمل وكذلك أيضا الجانب الإنساني إن كان مهملًا والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي ويرى آخرون أن هذا المفهوم يجب أن يراعي إعادة بناء نماذج وطرق العمل ، التكيف التكنولوجي ، تعديل النسق التنظيمي وحسب رأيهم فان جودة الحياة في العمل يجب أن تراعي المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى مما يتيح سيرورة التعلم الديناميكي للتحقيق التطور وهذا يتفق مع المفهوم الذي أتى به "سرينفاس" حول تحسين حياة العمل على النحو الجشطالتي والذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها , وعلى حسب هذا النموذج فان فعالية الأداء تتحقق باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة ، فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري والأدوار والعلاقات ونظام الاتصالات و السلطة و المسؤوليات و أنظمة التقويم والتقييم ، ميكانيزمات التكيف والاندماج الفرد داخل التنظيم ، الخدمات داخل المؤسسة (التوظيف والانتقاء ، التكوين) أما الجانب التقني لاسيما الإجراءات ، التجهيزات

، البرامج ، الحواسيب .... الخ و جودة الحياة في العمل تعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين، وتستند كذلك معايير جودة الحياة في العمل إلى إعادة تنظيم العمل والمنظمة لهدف تحسين عملية التعايش داخل المنظمة حيث أن الفعالية تقتضي استعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف متعددة الأبعاد التي تؤدي إلى العدالة والديمقراطية في الوسط المهني والتشجيع على التشاور وتسيير وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية كما يشير إلى ذلك . (بن خالد , 2015 : 121-122)

من خلال ما سبق يمكن القول أن النظريات التي تهتم بدراسة جودة حياة العمل استمدت إلهامها من الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري في التنظيم ، حيث أدركت المنظمات الدور الفعال للموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية و احتلال موقع المسيطر في المنافسة مطورتا بذلك مفهوم جودة حياة العمل ليصل إلى ما هو عليه اليوم ، كما أكدت النظريات أهمية فتح مجال المشاركة للأفراد و انعكاساته الإيجابية سواء عليهم أو على التنظيم ككل ثم أبرزت تطور الاهتمام في جودة حياة العمل بالنسبة للمنظمة من توفير البيئة الملائمة للعمل ومرورا بتشجيع الإبداع والابتكار لتصل إلى دعم الشعور بالولاء للمنظمة و الانتماء إليها .

### III . علاقة القيادة بالقيم بجودة حياة العمل :

تتلخص علاقة القيادة بالقيم بجودة حياة العمل في كونها تدعم كل شروط تطبيق مفهوم جودة حياة العمل في المؤسسة ، لقد أشرنا سابقا في النظريات التي تتناول نموذج القيادة بالقيم أن كل النظريات تشير إلى ضرورة تبني مبدأ الشورى الأمر الذي يلبي الحاجات الإبداعية للأفراد ويمنحهم شعورا بالانتماء للمنظمة كونها تحرص على سماع اقتراحاتهم والأخذ بها، كما بينت النظريات اهتمام هذا النموذج بضرورة التعامل الإنساني مع المرؤوسين و تكوين اتصال فعال بينهم وبين رؤسائهم من خلال تطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بذلك تضمن رفع روح التعاون بين أعضاء فرق العمل فالتعامل المبني على العدل يجعل الأفراد يشعرون بالأمان في العمل فضلا عن الأهمية التي يعطيها هذا النموذج لتوفير بيئة عمل آمنة و صحية ليكون في مقدورها الاستفادة من الموارد البشرية بأفضل شكل ممكن .

إذن يمكن القول أن نموذج القيادة بالقيم بتبنيه لهذه القيم فإنه يحرص على توفير مكافآت لأصحاب الأفكار الابتكارية حتى يمنحهم حافزا أكبر نحو المبادرة و المشاركة في شتى العمليات الإدارية يشابه ذلك دوائر الجودة التي تسمح للأفراد بإعطاء طرق و تصاميم جديدة لمنتجات المنظمة ، يقودنا هذا إلى قدرة

هذا النموذج على إدارة الثقافة التنظيمية عن طريق تبني منظومة قيم محددة و بثها ونشرها بين الأفراد في التنظيم بعد الاتفاق عليها كما أشار " أوكونور" و "بلانكارد" في خطوات تطبيق الإدارة بالقيم , و قد أثبت "ريتشارد باريت" هذه القدرة في دراسته التي أوضحناها سابقا حيث أصبح الأفراد يشعرون بالولاء تجاه منظماتهم و تحسن أدائهم بشكل كبير محققة بذلك جانبا آخر من جوانب جودة حياة العمل المتعلق بالالتزام و الولاء و الانتماء للمنظمة .

## الفصل الثالث :

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### I. مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

3. المجال البشري وعينة الدراسة

#### II. المنهج و أدوات جمع البيانات في الدراسة

1. المنهج

2. الأدوات

3. صدق وثبات أداة الدراسة

#### III. الأساليب الإحصائية

## 1. مجالات الدراسة :

## 1. المجال المكاني :

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة عام 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر .

و تقع المؤسسة محل الدراسة بالضبط في الحي الإداري يحدها جنوبا : دار المالية ، وشمالا : مديرية التجهيزات العمرانية ، وشرقا : الصندوق الوطني للتعاقد الفلاحي .

## الموارد البشرية بالمؤسسة :

أما عن الموارد البشرية بها فهي تشغل 268 عاملا حيث يقسمون إلى ثلاثة فئات و هي :

إطارات، أعوان تحكم ، و أعوان التنفيذ و هم موزعون حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : يوضح عدد وتوزيع الموارد البشرية في المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة :

النسبة %	العدد	المستوى
18%	49	الإطارات
13%	35	أعوان التحكم
69%	184	أعوان التنفيذ
100%	268	المجموع

المصدر : مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة، إحصائيات سبتمبر 2017

## 2. المجال الزمني :

بعد تحديد الإشكالية وصياغة الفروض ، تم تصميم الاستبيان المتعلق بالموضوع و تم توزيعه في 27 - 04 - 2018 و تم استرجاعه في 28 - 04 - 2018 أما المرحلة الثانية وامتدت عملية الفرز ووضع معطيات الاستثمارات في الجدول و تحليلها من 04 - 29 إلى 04 - 10 - 2018 .

### 3. المجال البشري و اختيار عينة الدراسة :

إن اختيار العينة في الدراسات الميدانية إحدى أهم الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة ، لذلك تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات و بيانات ليتمكن الباحث من اتخاذ قرار حكم مناسب حيالها ، ويعتبر التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع و قد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة ، التي تعرف على أنها : المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي ، ومنع الباحث من جعل النتائج متحيزة ومتأثرة في اختيار الوحدات (شروخ, 2003, 27) وقد فرضت طبيعة الموضوع هذا النوع فدراستنا تهتم بالعلاقة بين القيادة بالقيم و جودة حياة العمل الأمر الذي يستعدي أخذ عينة من الموظفين لأجل الإجابة عن أسئلة الاستبيان .

ومن أجل ذلك فإن الباحث يستطيع دراسة عينة في هذا الكل لتفي بأغراض البحث ، وفي هذا الإطار يتكون مجتمع البحث من 268 موظفاً في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ، والموزعين على مختلف المستويات التنظيمية والفروع المكونة للمؤسسة كتنظيم ، ووفقاً لما سبق تم توزيع (54) مفردة وهي المفردات المكونة للعينة من مجتمع البحث الأصلي، علماً أنه تم تحديد العينة من مجتمع البحث الأصلي وفقاً لنسبة تمثيلية قدرها 20% ، بعد توزيع الاستمارة على المبحوثين تم استرجاع (51) استبيان نظراً لضياع (3) استبيانات و لم نستطع تعويض ذلك بسبب عدم قدرة المبحوثين تسليمها لنا إلا بعد يومين على الأقل و نظراً لضيق الوقت اكتفينا بهذا العدد .

### II. المنهج والأدوات جمع البيانات في الدراسة :

#### 1. المنهج :

للإجابة على إشكالية بحثنا و إثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعة اعتمدنا في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي ويعرف على أنه: أسلوب من أساليب التحليل والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية. (عبيدات وآخرون , 1999 : 04)

## 2. أدوات جمع البيانات في الدراسة :

أولاً : الاستبيان : تم اختيار الاستبيان كونها تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة و بأقل التكاليف ، وقد اعتمدنا أداة الاستبيان كأداة رئيسية في البحث و تعرف بأنها مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها ( ابراش , 2009 : 269 )

وتم صياغة أسئلة الاستبيان بشكل يعكس مضامين الإشكالية والفرضيات وقد تضمنت (34) سؤالاً موزعة على سبعة محاور ، المحور الأول تضمن أسئلة حول المعلومات الشخصية و تكون من (04) أسئلة ، أما المحور الثاني و الرابع و السادس فقد تضمنت أسئلة حول متغير القيادة بالقيم و تكونت من (15) سؤالاً ، أما في المحور الثالث والخامس والسابع فقد تضمنت أسئلة حول متغير جودة حياة العمل و تكونت من (15) سؤالاً .

ثانياً : المقابلة غير مقننة : تعتبر المقابلة إحدى أهم أدوات جمع المعلومات ، وتعرف على أنها : مواجهة بين الباحث والمبجوثين لتحقيق هدف محدد وهو جمع البيانات المراد جمعها عن موضوع البحث (زرواتي , 2007 : 247 ) ، وقد استخدمتها في الدراسة الاستطلاعية ، وكان الهدف منها التعرف على متطلبات تطبق جودة حياة العمل الموجودة في المؤسسة و ما نوعية الأسلوب القيادي فيها ، وذلك من أجل ضبط فروض الدراسة أكثر وجمع المعلومات بهدف بناء أداة البحث الاستبيان ، وقد كانت هذه المقابلة مع عشر إطرارات لم تشملهم عينة البحث الكلية .

ثالثاً : الملاحظة : وقد استخدمناها في ملاحظة ظروف العمل المادية في المؤسسة محل الدراسة وتعرف على أنها : المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة مع أساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة ( ابراش , 2009 : 261 )

## III. صدق و ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

## أولاً : صدق المحكمين :

يشير هذا النوع من الصدق إلى كيف تبدو الأداة مناسبة للاستخدام في الدراسة ، وقد تم تقديم الاستبيان إلى المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المسيلة وطلب منهم الإجابة على مدى وضوح الأسئلة ومدى ملائمتها للاستخدام في الدراسة الميدانية وذلك حتى يتم استبعاد

الأسئلة غير مناسبة وغير دالة أو التعديل فيها من حيث الصياغة , وبعد التصحيحات من طرف الأساتذة فقد تم إعادة صياغة أسئلة الاستبيان .

ثانيا : ثبات الأداة :

### 1. معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha :

تم حساب معامل ثبات الاستمارة بطريقة الاتساق الداخلي من خلال معادلة الثبات ألفا كرونباخ كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم (02) : يوضح معامل ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ :

المحور	عدد الأسئلة	قيمة Alpha
القيادة بالقيم	15	0.739
جودة حياة العمل	15	0.814

من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات (16) spss

تشير قيم معامل الثبات في الجدول أن أداة الدراسة بمجالاتها تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحور القيادة بالقيم (0.739) , أما محور جودة حياة العمل فقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.814) و هذا يعني أن الثبات مرتفع مما يجعل الباحث على ثقة بصلاحية الاستبيان و قدرتها على جمع البيانات .

### 2. التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

اعتمدنا على أسلوب التجزئة النصفية حيث تم تجزئة أسئلة الاستبيان إلى جزئين يمثل الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية لكل محور القيادة بالقيم و جودة حياة العمل و تم حساب طريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل "بيرسون" وبما أن استخدام طريقة التجزئة النصفية لا تسمح بالتأكد من تجانس المقياس في شكله الكلي فقد اعتمدنا على تصحيح معادلة الثبات وفق التجزئة النصفية بمعادلات إحصائية أخرى كمعادلة "سبيرمان براون" و معادلة "جوتمان" كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : يوضح معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية :

المحور	عدد الأسئلة	الثبات بالتجزئة النصفية	الثبات بعد التصحيح سبيرمان براون	الثبات بعد التصحيح معادلة جوتمان
القيادة بالقيم	15	0.423	0.595	0.580
جودة حياة العمل	15	0.820	0.901	0.893
مجموع الأسئلة	30	0.603	0.753	0.714

من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات (16) spss

من خلال نتائج التحليل الإحصائي بالـ spss الذي تم تقسيم أسئلة فيه إلى مجموعتين تبين لنا أن معامل الثبات الكلي المقدر بـ (0.603) و المصحح بمعامل "سبيرمان براون" بـ (0.753) ومصحح بمعادلة "جوتمان" بـ (0.714) يمكن القول أن الاستبيان يصلح للاعتماد عليه للقياس في الدراسة .

#### IV. الأساليب الإحصائية :

المقصود بالأساليب الإحصائية ، إخضاع البيانات المتحصل عليها والمتعلقة بالمشورات التي تم اعتمادها لقياس الظاهرة ، أما المقاييس التي تم اعتمادها والتي تم حسابها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية SPSS ، فهي كاي تربيع ، والذي من خلاله تم تقدير مسافات التأثير عن طريق القيمة المعنوية ، أو قيمة الدلالة على قوة ومسافة التأثير ، حيث أنه كلما كانت ألفا وهي 0.05 والتي تعبر على نسبة الخطأ المقدر بـ 05 % أكبر من القيمة المعنوية كان التأثير موجودا بقيم متفاوتة ، حسب قيمة البعد عن قيمة الخطأ ، وذلك على نحو مفاده أن القيمة المعنوية إذا كانت أصغر من قيمة الخطأ فالتأثير كبير، وإذا كانت أصغر بقليل فان التأثير متوسط ، أما إذا كانت أكبر فالتأثير ضعيف وتوجد متغيرات أخرى تؤثر على الظاهرة أكثر من المتغير ، معتمدا في ذلك على التوزيع الطبيعي للقيمة والذي نحدد وفقها المساحة التي تحتلها القيمة بالنسبة للمساحة التي تحتلها قيمة الخطأ في التوزيع. (زغلول, 2003 : 114 )

## الفصل الرابع :

### عرض و تحليل نتائج الدراسة

I. عرض نتائج الدراسة

II. مناقشة النتائج

أولاً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثانياً : النتائج العامة للدراسة

ثالثاً : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

III. التوصيات

1. عرض نتائج الدراسة :

الجدول رقم (04) : يوضح خصائص العينة حسب متغير الجنس :

النسبة %	التكرار	الفئة
66,66%	34	ذكر
33,33%	17	أنثى
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 66,66% من أفراد العينة ذكور مقابل نسبة 33,33% إناث .

تشير معطيات الجدول إلى ارتفاع نسبة الذكور و لكن يمكن القول أن نسبة الإناث سترتفع في السنوات القادمة كون معظم عينة الدراسة يحملون مؤهلات جامعية و معظم حاملي الشهادات الجامعية إناث .

الجدول رقم (05) : يوضح خصائص العينة حسب متغير الوظيفة :

النسبة %	التكرار	الوظيفة
56,86%	29	إطار
37,25%	19	عون تحكم
5,88%	3	عون تنفيذ
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 56,86% من أفراد العينة هم إطارات مقابل نسبة 5,88% هم أعوان تنفيذ , أما نسبة 37,25% المتبقية فهم أعوان تحكم .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن معظم أفراد العينة إطارات و أعوان تحكم وذلك يصب في موضوع دراستنا كوننا نهتم بإجابات العاملين لتحديد علاقة أسلوب القيادة بالقيم في جودة حياة العمل .

الجدول رقم (06) : يوضح خصائص العينة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي :

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
19,60%	10	بكالوريا
31,37%	16	ليسانس
25,49%	13	ماستر
23,52%	12	تكوين مهني
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 31,37% من أفراد العينة متحصلون على شهادة ليسانس مقابل نسبة 19,60% متحصلون على شهادة البكالوريا و نجد نسبة 25,49% متحصلون على شهادة ماستر في حين نجد نسبة 23,52% الباقية متحصلون على شهادة من التكوين المهني .

من خلال القراءة الإحصائية يمكن القول أن أكبر من نصف عينة الدراسة يملكون مؤهلات ليسانس و ماستر و قد يعود ذلك إلى الإطار القانوني الذي يتعلق بالتوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية , و قد يتعلق بالقطاع الذي تعمل به المؤسسة و ما يتطلبه من تكوين وتأهيل .

الجدول رقم (07) : يوضح خصائص العينة حسب متغير سنوات الخبرة :

النسبة %	التكرار	الفئة
29,41%	15	أقل من 5
25,49%	13	10-5
27,45%	14	15-10
17,64%	9	15 و أكثر
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 29,41% من أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة مقابل نسبة 17,64% لديهم من 15 سنة و أكثر و نجد نسبة 27,45% لديهم من 10-15 سنوات خبرة وأما نسبة 25,49% الباقية فلديهم من 5-10 سنوات الخبرة .

من خلال قراءة معطيات الجدول يتبين لنا أن معظم أفراد العينة يتميزون بأنهم يملكون خبرة عشرة سنوات إلى أكثر من خمس عشرة سنة , و يبين ذلك اهتمام المؤسسة بالمحافظة على الموارد البشرية التي فيها و يعود انخفاض نسبة من لديهم خبرة خمس عشرة سنة فأكثر إلى عمر المؤسسة التي تم إنشائها في 2003م .

الجدول رقم (08) : يوضح إجابات المبحوثين حول التزام الإدارة بقواعد تحدد ظروف العمل المادية و ظروف العمل :

المجموع		لا تلتزم		تلتزم		قواعد تحدد بيئة العمل ظروف العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
78,43%	40	11,76%	6	66,66%	34	ظروف مناسبة
21,56%	11	7,84%	4	13,72%	7	ظروف غير مناسبة
100%	51	19,60%	10	80,39%	41	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 78,43% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤالين : هل تبني الإدارة قواعد واضحة تحدد الظروف المادية للعمل ؟ ، هل ظروف العمل مناسبة ؟ ، حيث نجد أن نسبة 66,66% من إجابات المبحوثين أشارت أن الإدارة تتبنى قواعد تحدد ظروف العمل المادية و ظروف العمل مناسبة في مقابل نسبة 11,76% ترى أن الإدارة لا تتبنى قواعد تحدد ظروف العمل المادية و ظروف العمل مناسبة ، كما نلاحظ أن نسبة 21,56% من المبحوثين أجابوا بلا حول تبني الإدارة لقواعد تحدد ظروف العمل المادية و توفر الظروف المناسبة للعمل ، حيث جاءت نسبة 13,72% تشير أن الإدارة تتبنى قواعد تحدد ظروف العمل المادية و ظروف العمل غير مناسبة مقابل نسبة 7,84% ترى أن الإدارة لا تتبنى قواعد تحدد ظروف العمل المادية و ظروف العمل غير مناسبة .

من خلال الأرقام الواردة في الجدول يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى قواعد تحدد ظروف العمل المادية مما ينعكس إيجابيا على توفيرها لبيئة عمل مناسبة و قد لاحظنا في فترة وجودنا هناك أن العناصر المادية في بيئة العمل المتمثلة في التهوية ، الإضاءة ، درجة الحرارة كانت كلها مناسبة إضافة إلى المكاتب و حالة الكراسي المستخدمة من طرف الأعضاء مريحة و تسهل أداء الأفراد لأدوارهم على أكمل وجه ، ولعل هذا ما أشار إليه "التون مايو" عندما أجرى تجارب حول الظروف المادية في بيئة العمل و أثرها على الأداء حيث وجد أنه حتى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد تؤثر على أدائهم لمهامهم مثل ما تفعله الظروف المادية السيئة بداية من قوة الإضاءة أو ضعفها وصولا إلى التهوية ، لكن أشارت فئة أخرى أن الظروف لا تكون مناسبة أحيانا فعند إجراء المقابلة تم سؤالهم عن ظروف العمل و

أجاب بعضهم بأنها غير مناسبة أحيانا كونهم يتعرضون للضغط في تلبية طلبات الزبون خاصة عند طرح منتج جديد الأمر الذي يجذب المزيد من الزبائن و يؤدي ذلك أيضا حدوث خلافات بين الأفراد حول عدد المهام الموكلة لكل منهم .

الجدول رقم (09) : يوضح إجابات المبحوثين حول تبني الإدارة للعدالة في توزيع المهام على الأفراد:

النسبة %	التكرار	الفئة
60,78%	31	نعم
39,21%	20	لا
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 60,78% من المبحوثين أجابوا على السؤال : هل تتبنى الإدارة العدالة في توزيع المهام ؟ مقابل نسبة 39,21% ترى أن الإدارة لا تتبنى العدالة في توزيع المهام .

يمكن القول أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى العدالة في توزيع المهام بحسب إجابات المبحوثين و ذلك يرفع الروح المعنوية للأفراد و يزيد من الدافعية نحو العمل , في حين أشار بعضهم إلى غياب تبني العدالة التوزيعية و لعل ذلك يعود إلى الضغط الذي يتعرض له بعضهم في تلبية طلبات الزبائن , ما يؤكد نتائج الجدول رقم (08) الذي أشرنا فيه أن بعض المبحوثين يرون أن ظروف العمل غير مناسبة بسبب الضغط في تلبية طلبات الزبون خاصة عند طرح منتج جديد الأمر الذي يشعرهم بغياب العدالة التوزيعية و يؤدي إلى حدوث نزاعات بينهم , و هو ما أشار إليه المبحوثون عند إجراء المقابلة و سؤالهم حول ظروف العمل .

الجدول رقم (10) : يوضح إجابات المبحوثين حول تبني الإدارة قيما واضحة تحدد سلوك الأفراد :

النسبة %	التكرار	الفئة
86,27%	44	نعم
13,72%	7	لا
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 86,27% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤال : هل تتبنى الإدارة قيما واضحة تحدد سلوك الأفراد ؟ مقابل نسبة 13,72% ترى أن الإدارة لا تتبنى قيما واضحة تحدد سلوك الأفراد .

تبين معطيات الجدول أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى قيما واضحة تحدد سلوك الأفراد , و لعل هذا ما أشار إليه "أوكونور" و "بلانكارد" في المرحلة الأولى من تطبيق الإدارة بالقيم حيث يجب تحديد القيم و الاتفاق عليها حتى تضمن المنظمة سير كل الأفراد عليها من أجل الوصول لأهدافها , في حين أشارت فئة أنها لا تتبنى قيما واضحة تحدد سلوك الأفراد و يعود ذلك إلى حدوث الخلافات المتكررة حول توزيع المهام كما أشرنا سابقا , و يؤكد هذا نتائج الجدولين (08) و (09) فقد أجابت فئة من المبحوثين بأن ظروف العمل غير مناسبة كما أشار بعضهم في المقابلة عند سؤالهم حول ظروف العمل إلى شعورهم بغياب العدالة التوزيعية و حدوث خلافات حول توزيع المهام إضافة إلى أن ظروف العمل لا تكون مناسبة أحيانا بسبب ذلك .

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات المبحوثين حول تمتع فريق العمل بروح التعاون :

النسبة %	التكرار	الفئة
58,82%	30	نعم
41,17%	21	لا
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 58,82% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤال : هل فريق العمل يتمتع بروح التعاون ؟ مقابل نسبة 41,17% من المبحوثين ترى أن فريق العمل لا يتمتع بروح التعاون .

من خلال القراءة الإحصائية يمكن القول أن فريق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتع بروح التعاون لكن بدرجة متوسطة كون النسب كانت متقاربة و يعود إلى حدوث خلافات متكررة حول توزيع المهام , وهذا ما يؤكد نتائج الجدولين رقم (09) و رقم (10) فشعور الأفراد بغياب العدالة التوزيعية يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية و حدوث الخلافات المتكررة حول توزيع المهام و قد أشارت إليه إجابات المبحوثين عند إجراء المقابلة معهم و سؤالهم على نوعية مشاكل العمل التي تواجههم و تؤثر هذه الخلافات بشكل سلبي على العلاقات الاجتماعية بينهم و بالتالي تتراجع رغبة الأفراد في التعاون على أداء المهام الموكلة لهم.

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات الباحثين حول قبول المعايير المتبعة في حل الخلافات :

النسبة %	التكرار	الفئة
66,66%	34	نعم
33,33%	17	لا
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 66,66% من الباحثين أجابوا بنعم على السؤال : هل يتم حل الخلافات بمعايير مقبولة بالنسبة لكم ؟ مقابل نسبة 33,33% ترى أن المعايير المتبعة في حل الخلافات ليست مقبولة بالنسبة لهم .

تشير بيانات الجدول أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى معايير متفقا عليها من طرف الأعضاء في حل الخلافات مما يؤدي إلى وجود توافق بين الأفراد و الإدارة الأمر الذي يعطيهم ثقة أكبر في حلولها و السعي إلى تحقيق أهدافها و ينجم هذا من الاتفاق على هذه المعايير و تبنيها في كل الممارسات الإدارية و بثها ليتبناها كل فرد في المنظمة , في حين نجد فئة من الباحثين أشارت إلى أن المعايير التي تتبعها الإدارة في حل الخلافات ليست مقبولة بالنسبة لهم و لعل ذلك يرجع إلى اتصافها بالرسومية أكثر منها بالإنسانية و هذا ما أشار إليه الباحثين عند سؤالهم حول كيفية حل الإدارة للمشاكل في المقابلة حيث يرون أن المعايير المتبعة في حل الخلافات تكون غالبا مرتبطة بالجانب القانوني .

الجدول رقم (13) : يوضح إجابات المبحوثين حول اهتمام الإدارة بحل مشكلات العمل و سرعة حلها:

كاي تربيع	المجموع		لا تهتم بحلها		تهتم بحلها		الاهتمام بمشاكل العمل سرعة حل مشاكل العمل
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1.02	%78.43	40	%29,41	15	%49,01	25	يتم حلها بسرعة
	%21.51	11	%11,76	6	%9.80	5	لا يتم حلها بسرعة
	%100	51	%41,17	21	%58,82	30	المجموع

لاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 78,43% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤالين : هل تهتم الإدارة بحل مشكلات العمل ؟ , هل يتم حل مشكلات العمل بسرعة ؟ حيث نجد أن نسبة 49,01% تجيب أن الإدارة تهتم بحل مشاكل العمل و يتم حل المشكلات بسرعة مقابل نسبة 29,41% تجيب أن الإدارة لا تهتم بحل مشاكل العمل لكنها تحل بسرعة ، و نجد نسبة 21,51% من إجابات المبحوثين جاءت بلا حول اهتمام الإدارة بحل مشاكل العمل و سرعة حلها حيث نجد نسبة 11,76% تجيب أن الإدارة لا تهتم بحل مشاكل العمل و لا يتم حلها بسرعة مقابل نسبة 9,80% ترى أن الإدارة تهتم بحل مشاكل العمل و لا يتم حلها بسرعة .

باستخدام spss نجد أن القيمة المعنوية المسجلة قدرها 0.01 و كاي المحسوبة قيمتها 1.02 وذلك عند هامش حرية 1 ودرجة خطأ  $\alpha$  قيمتها 0.05 ، وبما أن القيمة المعنوية اصغر من قيمة  $\alpha$  هذا يؤكد وجود علاقة بين متغير الاهتمام بمشاكل العمل من طرف الإدارة وسرعة حلها .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يمكن القول أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بحل مشاكل العمل و حسب ما أشار إليه المبحوثين فإن الإدارة تطرح مشاكل العمل في الاجتماعات لأجل الوصول لحلول لها و ما يمنح الأفراد السرعة في التعامل معها , لكن فئة من المبحوثين تقارب النصف أشارت أنه لا يتم الاهتمام بحل مشاكل العمل و يعود ذلك إلى خلافات متكررة الحدوث بين الأفراد حول توزيع المهام كما أشرنا سابقا في الجدولين رقم(09) و رقم (10) , وقد أشار المبحوثين عند إجراء

المقابلة و سؤاله حول ظروف العمل إلى حدوث هذه الخلافات بشكل متكرر ما يجعلهم يرون أن الإدارة لا تهتم بحل مشاكل العمل بسبب حدوثها المتكرر و هذا يؤكد نتائج الجدول رقم (16) الذي بين انقسام المبحوثين بين من يقول أن مشاكل العمل تطرح في الاجتماعات و بين من يقول أنها لا تطرح و قد أشار المبحوثون أن بعض المشاكل تطرح لكن دون التوصل لحلها الأمر الذي يجعلهم يرون أن طرحها دون جدوى .

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات المبحوثين حول محاولة الإدارة الموازنة بين الأجر و العمل و تناسب الأجر مع الجهد المبذول :

المجموع		لا تحاول الموازنة		تحاول الموازنة		الموازنة بين الأجر والعمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
62.74%	32	3,92%	2	58,82%	30	تناسب الأجر
37.25%	19	29,41%	15	7,84%	4	يناسب الجهد
100%	51	33,33%	17	66,66%	34	لا يناسب الجهد
						المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 62,74% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤالين : هل تحاول الإدارة الموازنة بين الأجر والعمل ؟ هل الأجر الذي تتلقاه يناسب الجهد الذي تبذله في العمل ؟، حيث نجد نسبة 58,82% تجيب بأن الإدارة تحاول الموازنة بين الأجر و العمل و أنه يتناسب مع الجهد المبذول ، مقابل نسبة 3,92% أجابوا أن الإدارة لا تحاول الموازنة بين الأجر و العمل و الأجر مناسب ، و نجد نسبة 37,25% من المبحوثين أجابوا بلا حول محاولة الإدارة الموازنة بين الأجر و العمل و تناسب الأجر مع الجهد المبذول ، حيث نجد نسبة 29,41% تجيب أن تحاول الإدارة الموازنة بين الأجر و العمل و لكنه لا يتناسب مع الجهد المبذول مقابل نسبة 7,84% تجيب بأن الإدارة لا تحاول الموازنة بين الأجر و العمل و أنه لا يتناسب مع الجهد المبذول .

من خلال ما ورد في الجدول يمكن القول أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تحاول الموازنة بين الأجر و العمل حتى يكون متناسبا مع الجهد المبذول ، وحسب إجابة المبحوثين حول كيفية تعامل الإدارة

مع الأفكار الجديدة فإن الإدارة تحاول تطبيقها و من الأفكار التي حاولت تطبيقها هي محاولة تقسيم العمل على جدول زمني محدد يكون فيه المجال الكافي للأفراد حتى يتمكنوا من تأدية أدوارهم دون ضغط و على أكمل وجه , في حين أشارت فئة من المبحوثين إلى أن الإدارة لا تحاول الموازنة بين الأجر و العمل و أنه لا يتناسب مع الجهد المبذول ويعود ذلك إلى عدم تناسب الأجر مع ارتفاع الأسعار إضافة إلى ما أشرنا إليه سابقا حول شعور بعض المبحوثين بغياب العدالة التوزيعية نظرا للضغط الذي يتعرضون له لتلبية طلبات الزبون , و هو ما يؤكد نتائج الجدولين رقم (08) و (09) حيث أشارت فئة من المبحوثين أن ظروف العمل غير مناسبة وغياب العدالة في توزيع المهام .

**الجدول رقم (15) : يوضح إجابات المبحوثين حول إصغاء الإدارة لانشغالات العاملين حول طرق العمل و تقديم اقتراحات حول طريقه :**

كاي تربيع	المجموع		لا تصغي لانشغالات		تصغي لانشغالات		الإصغاء لانشغال تقديم اقتراحات
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1.74	%56.86	29	%15.68	8	%41.17	21	يقدم اقتراح
	%43.13	22	%19.60	10	%23.52	12	لا يقدم اقتراح
	%100	51	%35.29	18	%64.70	33	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 56,86% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤالين : هل تصغي الإدارة لانشغالاتكم حول طرق العمل ؟ هل تقدم اقتراحات حول طرق العمل ؟ ، حيث نجد نسبة 41,17% أجابوا بنعم حول إصغاء الإدارة لانشغالاتهم حول طرق العمل و أنهم يقدمون اقتراحات حول ذلك ، مقابل نسبة 15,68% أجابت أن الإدارة لا تصغي لانشغالاتهم حول طرق العمل و أنهم يقدمون اقتراحات حول ذلك ، و نجد نسبة 43,13% تجيب بلا حول إصغاء الإدارة لانشغالاتهم حول طرق العمل و تقديم اقتراحات حولها ، حيث نجد نسبة 23,52% تجيب أن الإدارة تصغي لانشغالاتهم حول طرق العمل و لكنهم لا تقدمون اقتراحات حول ذلك مقابل نسبة 19,60% تجيب بأن الإدارة لا تصغي لانشغالاتهم حول طرق العمل و أنهم لا يقدمون اقتراحات حول ذلك .

باستخدام spss نجد أن القيمة المعنوية المسجلة قدرها 0.00 و كاي المحسوبة قيمتها 1.74 وذلك عند هامش حرية 1 ودرجة خطأ  $\alpha$  قيمتها 0.05 ، وبما أن القيمة المعنوية اصغر من قيمة  $\alpha$  هذا يدل على وجود علاقة بين متغير الإصغاء لانشغالات العاملين حول طرق العمل و تقديمهم اقتراحات حولها .

من خلال قراءة المعطيات يمكن القول أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تصغي لانشغالات العاملين فيها حول طرق العمل مما يمنح العاملين الثقة فيها فيقدمون اقتراحات تسهل عليهم تأدية أدوارهم بالكفاءة المطلوبة ، و يرفع ذلك الروح المعنوية و الدافعية نحو العمل ، و هذا يعزز الولاء لدى الأفراد بسبب شعورهم بأهميتهم للمنظمة و يكون لديهم حسا بالانتماء لها وبهذا تحقق المؤسسة مبدأ التطوير المستمر لكل العمليات لتضمن تحقيق الفاعلية التنظيمية ، و هو ما أشار إليه المبحوثين عند إجابتهم في المقابلة عن كيفية تعامل الإدارة مع الأفكار الجديدة ، كما أشارت فئة من المبحوثين أن الإدارة لا تصغي لانشغالاتهم و لا يقدمون اقتراحات حول طرق العمل و قد يعود حسب ما أشار إليه المبحوثين في المقابلة إلى شعورهم بأنها لا تأخذ اقتراحاتهم بجدية أحيانا الأمر الذي يجعلهم يرون أنه سيتم رفض الطريقة المقترحة كما أشار بعضهم أنهم لا يقدمون حلولا لمشاكل العمل كون الحلول المقترحة من طرفهم قد لا يتم الاتفاق عليها ، و أشار بعضهم أن الإدارة لا تقوم أحيانا بمكافئة أصحاب الأفكار الإبداعية كما بين الجدول رقم (20) و هو ما أشار إليه بعض المبحوثين عند الإجابة عن كيفية تحفيز الإدارة على الإبداع حيث أشاروا إلى وجود أفراد لم يتم مكافئتهم على أفكارهم .

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات المبحوثين حول قيام الإدارة بطرح مشاكل العمل خلال الاجتماعات:

النسبة %	التكرار	الفئة
52,94%	24	نعم
47,05%	27	لا
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 52,94% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤال : هل تقوم الإدارة بطرح مشاكل العمل خلال الاجتماعات ؟ مقابل نسبة 47,05% أجابوا أن الإدارة تقوم بطرح مشاكل العمل خلال الاجتماعات .

من خلال ما ورد في الجدول يمكن القول أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بطرح مشاكل العمل خلال الاجتماعات لأجل الوصول إلى حلول متفق عليها تسهل على الأفراد تجاوز المشاكل بسرعة وهذا يؤكد نتائج الجدول رقم (13) الذي بين أن الإدارة تهتم بحل مشاكل العمل , و قد أشارت فئة من المبحوثين أن الإدارة لا تقوم بطرح مشاكل العمل في الاجتماعات و يعود ذلك حسب ما أشار المبحوثون في المقابلة إلى تكرر مشاكل حول توزيع المهام و الخلافات التي تخفض روح التعاون بين فريق العمل إضافة الأمر الذي يشعروهم بأن طرح هذه المشاكل مثل عدمه كونها لا تحل الأمر الذي يجعل ظروف العمل غير مناسبة بالنسبة لهم .

الجدول رقم (17) : يوضح إجابات المبحوثين حول مشاركة الأفراد في تقديم حلول لمشاكل العمل :

النسبة %	التكرار	الفئة
60,78%	31	نعم
39,21%	20	لا
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 60,78% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤال : هل تشارك في تقديم حلول لمشاكل العمل ؟ مقابل نسبة 39,21% أجابوا بأنهم لا تشاركون في تقديم حلول لمشاكل العمل .

من خلال القراءة الإحصائية يمكن القول إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تفتح المجال للعاملين فيها باقتراح حلول لمشاكل العمل و كما بين الجدول رقم (16) فإن الإدارة تطرح مشاكل العمل خلال الاجتماعات و بهذا يكون الأفراد حاضرين و يمكنهم الموافقة أو المعارضة على الحلول المقترحة بحسب ما يخدم السرعة و الكفاءة في العمل , و من جهة أخرى نجد فئة من المبحوثين لا تشارك في تقديم حلول لمشاكل العمل و قد يعود ذلك إلى ما أشار المبحوثون إليه عند سؤالهم حول تقديمهم حلولاً لمشاكل العمل و كيفية تعامل الإدارة مع الأفكار الجديدة في المقابلة و أشار بعضهم الإدارة لا تأخذ انشغالاتهم بجدية أحياناً و أما الذين أجابوا أنهم لا يقدمون حلولاً لمشاكل العمل فقد أشاروا إلى عدم قدرتهم على اقتراح حلول لها أو حلول يمكن الاتفاق عليها بشكل تام , و تؤكد هذه النتيجة ما وضحه الجدول رقم (15) حول أن هناك نسبة من المبحوثين لا تقدم اقتراحات حول طرق العمل و بالتالي قد لا تستطيع تقديم حلول لمشاكله , كما تؤكد ما أشار إليه المبحوثون في المقابلة حول تحفيز الإدارة على الإبداع فهناك أفراد لم يتم مكافئتهم على أفكارهم .

الجدول رقم (18) : يوضح إجابات المبحوثين حول قيام الإدارة بالتقييم المستمر للأداء و تحسين الأفراد لأدائهم :

المجموع		لا تقوم الإدارة بالتقييم		تقوم الإدارة بالتقييم		تقييم الأداء تحسين الأداء
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
84.31%	43	25.49%	13	58.82%	30	أحاول تحسين أدائي
15.68%	8	3.92%	2	11.76%	6	لا أحاول تحسين أدائي
100%	51	29.41%	15	70.58%	36	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 84,31% من المبحوثين أجابوا بنعم السؤالين : هل تقوم الإدارة بالتقييم المستمر للأداء ؟ هل تحاول تحسين أدائك بشكل مستمر ؟ ، حيث نجد أن نسبة 58,82% أجابت بأن الإدارة تقوم بتقييم الأداء بشكل مستمر وأنهم يحاولون تحسين أدائهم مقابل نسبة 25,49% تجيب أن الإدارة لا تقوم بتقييم الأداء بشكل مستمر وأنهم يحاولون تحسين أدائهم ، ونجد نسبة 15,68% تجيب بلا حول قيام الإدارة بالتقييم المستمر للأداء و محاولتهم لتحسين أدائهم ، حيث نجد نسبة 11,76% من المبحوثين يجيبون أن الإدارة تقوم بتقييم الأداء بشكل مستمر و أنهم لا يحاولون تحسين أدائهم مقابل نسبة 3,92% من المبحوثين يجيبون أن الإدارة لا تقوم بتقييم الأداء بشكل مستمر و أنهم لا يحاولون تحسين أدائهم .

من خلال الأرقام الواردة في الجدول يمكن القول أن قيام إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بعملية التقييم المستمر يجعل الأفراد يحاولون تحسين أدائهم حتى يصلوا إلى المستوى المطلوب و قد يعود ذلك إلى رغبة بعضهم في الترقية أو المكافأة بشكل عام و لعل هذا ما أشار إليه "فيكتور فروم" في نظرية التوقع فالفرد إذا حافظ على مستوى معين من الأداء فذلك يدل على توقعه لنتائج معينة و منها المكافأة ، و قد أشارت نسبة من المبحوثين أنهم لا يحاولون تحسين أدائهم و أن الإدارة لا تقوم بتقييم الأداء و يمكن أن يعود ذلك إلى عدم حصولهم على التغذية العكسية حول أدائهم و ما هي النقائص التي يجب تجاوزها على عكس من حصلوا عليها و هذا ما أشار إليه المبحوثون في المقابلة عند سؤالهم حول حصولهم على

التغذية العكسية , كما يمكن إرجاع ذلك إلى عدم شعور بعض المبحوثين بأن الأجر لا يناسب الجهد المبذول و هو ما يؤكد نتائج الجدول رقم (14) حيث أجابت فئة من المبحوثين بذلك .

الجدول رقم (19) : يوضح إجابات المبحوثين حول قيام الإدارة بتحسين طرق التدريب و قدرة العاملين على ابتكار طرق عمل أفضل :

المجموع		لا تحسن طرق التدريب		تحسن طرق التدريب		تحسين طرق التدريب ابتكار طرق أفضل للعمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
62.74%	32	29.45%	15	33.33%	17	نعم لدي القدرة
37.25%	19	5.88%	3	31.37%	16	لا ليس لدي القدرة
100%	51	35.29%	18	64.70%	33	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 62,74% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤالين : هل تحسن الإدارة طرق التدريب باستمرار ؟ هل لديك القدرة على ابتكار طرق عمل أفضل ؟ ، حيث نجد نسبة 33,33% تجيب بأن الإدارة تقوم بتحسين طرق التدريب و أنهم يملكون القدرة على ابتكار طرق أفضل للعمل ، مقابل نسبة 29,45% تجيب بأن الإدارة لا تحسن طرق التدريب و أنهم يملكون القدرة على ابتكار طرق عمل أفضل ، و نجد نسبة 37,25% من المبحوثين أجابوا بلا حول تحسين الإدارة لطرق التدريب و القدرة على ابتكار طرق أفضل للعمل ، حيث نجد أن نسبة 31,37% تجيب أن الإدارة تحسن طرق التدريب و أنهم لا يملكون القدرة على ابتكار طرق أفضل للعمل مقابل نسبة 5,88% تجيبون أن الإدارة لا تحسن طرق التدريب و أنهم لا يملكون القدرة على ابتكار طرق أفضل للعمل .

من خلال القراءة الإحصائية يمكن القول أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتحسين طرق التدريب مما يطور مهارات و قدرات الأفراد فيها و يوسع دائرة معارفهم و بالتالي يمكنهم من التفكير بطرق إبداعية حول طرق العمل و يحقق حاجات المعرفة و الإبداع لديهم الأمر الذي يجعلهم يمتلكون قدرة على ابتكار طرق عمل أفضل بحث تسهل أداء مهامهم و تحقق أهداف التنظيم بالشكل المطلوب ،

في المقابل نجد فئة من المبحوثين ترى أن تحسين طرق التدريب لا يمنحهم القدرة على ابتكار طرق عمل أفضل و ذلك يعود إلى ما أشار إليه بعض المبحوثين في المقابلة عند سؤالهم حول إن كانوا يقدمون حلولاً لمشاكل العمل و إجاباتهم أنهم لا يفعلون كون الحلول المقترحة من طرفهم قد لا يتم الاتفاق عليها و يؤكد إجابة بعضهم حول كيفية تحفيز الإدارة للإبداع بأن هناك أفراداً لم تتم مكافئتهم على أفكارهم ، و يؤكد هذا نتائج الجدول (15) الذي بين وجود فئة لا تقدم اقتراحات حول طرق العمل و نتائج الجدول (17) الذي بين وجود فئة لا تقدم حلولاً لمشاكل العمل .

الجدول رقم (20) : يوضح إجابات المبحوثين حول قيام الإدارة بمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية و مشاركة العاملين في اتخاذ القرار :

المجموع		لا تكافئ صاحب الفكرة		تكافئ صاحب الفكرة		مكافأة صاحب الأفكار الإبداعية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
54.90%	28	15.68%	8	39.21%	20	المشاركة في اتخاذ القرار
45.09%	23	37.25%	19	7.84%	4	يشارك
100%	51	52.94%	27	47.05%	24	لا يشارك
						المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 54,90% أجابت بنعم على السؤالين : هل تكافئ الإدارة أصحاب الأفكار الإبداعية ؟ هل تشارك في اتخاذ القرار ؟ حيث نجد نسبة 39,21% تجيب بأن الإدارة تكافئ أصحاب الأفكار الإبداعية و أنهم يشاركون في اتخاذ القرار ، مقابل نسبة 15,68% تجيب أن الإدارة لا تكافئ أصحاب الأفكار الإبداعية و أنهم يشاركون في اتخاذ القرار و نجد نسبة 45,09% تجيب بلا حول مكافأة الإدارة لأصحاب الأفكار المبدعة و المشاركة في اتخاذ القرار ، حيث نجد نسبة 37,25% تجيب أن لا الإدارة تكافئ أصحاب الأفكار الإبداعية و أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار ، مقابل نسبة 7,87% تجيب أن الإدارة تكافئ أصحاب الأفكار المبدعة و أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار .

من خلال ما ورد في الجدول يمكن القول أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بمكافئة أصحاب الأفكار المبدعة مما يزيد من دافعية الأفراد نحو المشاركة في اتخاذ القرار واقتراح طرق عمل تسهل أداء المهام إضافة إلى إيجاد حلول أكثر فعالية لمشاكل العمل , كما يحقق ذلك حاجات الشعور بالتقدير لدى العاملين و يعزز من حجم مشاركاتهم المستقبلية و قد يوسع مجال المشاركة أيضا و لعل هذا ما أشار إليه "ريتشارد باريت" حول أنه كلما زادت مشاركة العاملين انخفضت الأنتروبيا الثقافية و هي تعبر عن درجة الخلل الوظيفي في المنظمة و كلما انخفضت زادت مشاركة العاملين في شتى المجالات وكلما ارتفعت تراجعت مشاركات العاملين , في المقابل أجابت نسبة من المبحوثين أنه لا يتم مكافئة أصحاب الأفكار الإبداعية و أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار و ذلك قد يعود ذلك إلى ما أشار إليه المبحوثون في المقابلة عند سؤالهم عن كيفية تحفيز الإدارة للإبداع بأن هناك أفراد لم يتم مكافئتهم على أفكارهم مما يسبب عزوف العاملين عن المشاركة في اتخاذ القرار أو اقتراح حلول للمشاكل الأمر الذي يؤكد نتائج الجدول رقم (15) حول وجود فئة من المبحوثين تجيب أنها لا تقترح طرقا للعمل و يؤكد نتائج الجدول رقم (17) بأن هناك فئة من المبحوثين لا تقدم حلولا لمشاكل العمل .

الجدول رقم (21) : يوضح إجابات المبحوثين حول حرص الإدارة على تذكير العاملين بقيم العمل و الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل :

المجموع		لا تحرص على تذكيرهم		تحرص على تذكيرهم		الحرص على التذكير بقيم العمل الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
82.35%	42	37.25%	19	45.09%	23	يشعر بالمسؤولية
17.64%	9	1.96%	1	15.68%	8	لا يشعر بالمسؤولية
100%	51	39.21%	20	60.78%	31	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 82,35% تجيب بنعم على السؤالين : هل تحرص الإدارة على تذكيركم بقيم العمل ؟ هل تشعر بالمسؤولية تجاه عملك ؟ ، حيث نجد نسبة 45,09% تجيب بأن الإدارة تحرص على تذكيرهم بقيم العمل و أنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم مقابل نسبة 37,25% تجيب بأن الإدارة لا تحرص على تذكيرهم بقيم العمل و أنهم يشعرون بالمسؤولية تجاهه ، و نجد نسبة 17,64% تجيب بلا حول حرص الإدارة على التذكير بقيم العمل و الشعور بالمسؤولية تجاهه ، حيث نجد نسبة 15,68% تجيب أن الإدارة تحرص على تذكيرهم بقيم العمل و أنهم لا يشعرون بالمسؤولية تجاه العمل مقابل نسبة 1,96% تجيب أن الإدارة لا تحرص على تذكيرهم بقيم العمل و أنهم لا يشعرون بالمسؤولية تجاهه .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على تذكير العاملين فيها بقيم العمل و ذلك يعزز الشعور بالمسؤولية تجاه العمل لديهم و بالتالي يجعلهم يؤدون عملهم على أكمل وجه ، فوجود أخلاقيات العمل لدى الفرد يجعله أكثر التزاما في كل ما يخصه من مواعيد الحضور و الخروج إلى كيفية أداء العمل ، و قد أشارت فئة من المبحوثين إلى كون الإدارة لا تحرص على التذكير بقيم العمل و أنهم لا يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم و قد يعود ذلك إلى التزام الإدارة بتذكير العاملين حول قيم العمل في الاجتماعات فقط حسب ما أشار إليه المبحوثون في المقابلة

عند حول ما إذا كانت المؤسسة تتبنى منظومة قيم واضحة كما أشار بعضهم إلى أنهم لا يشاركون في تحديد قيم المؤسسة كونها تتصف بالرسمية .

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات المبحوثين حول قيام الإدارة بتوضيح أهدافها للعاملين :

النسبة %	التكرار	الفئة
60,78%	31	نعم
39,21%	20	لا
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 60,78% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤال : هل تقوم الإدارة بتوضيح أهدافها لكم ؟ مقابل نسبة 39,21% أجابوا أن الإدارة لا تقوم بتوضيح الأهداف لهم .

من خلال ما ورد في الجدول يمكن القول أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بتوضيح أهدافها للعاملين فيها من أجل تحسين فهمهم لها و أهميتها و بالتالي نيل تعاونهم في تحقيقها الأمر الذي يضمن وصول المؤسسة إلى غاياتها وإيصال رسالتها إلى المجتمع , و قد أجابت فئة من المبحوثين بأنها لا تقوم بتوضيح أهدافها و ذلك يعود إلى غياب الاتفاق عليها من طرف الكل أو عدم تخصيص الإدارة ما يكفي من الوقت و المنشورات التي توضح أهدافها حسب ما أشار إليه المبحوثون في المقابلة عند سؤالهم حول ما إذا كانت الإدارة توضح أهدافها لهم .

الجدول رقم (23) : يوضح إجابات المبحوثين حول محاولة العاملين لرفع جهودهم في تحقيق أهداف المنظمة :

النسبة %	التكرار	الفئة
76,47%	39	نعم
23,52%	12	لا
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 76,47% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤال : هل تحاول رفع جهدك في تحقيق أهداف المنظمة ؟ مقابل نسبة 23,52% أجابوا أنهم لا يحاولون رفع جهودهم في تحقيق أهداف المنظمة .

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر يحاولون رفع جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك يعود إلى فهم معظمهم لأهدافها و فتح الإدارة المجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار و اقتراح طرق للعمل و حلول لمشاكله إضافة إلى دعم الأفكار الإبداعية عبر مكافئة أصحابها , و نجد فئة من المبحوثين تجيب أنها لا تحاول رفع جهودها في تحقيق أهداف المؤسسة و قد يعود ذلك حسب ما أشار إليه المبحوثون في المقابلة عند سؤالهم حول ما إذا كانت الإدارة توضح أهدافها لهم إلى عدم تخصيص الإدارة ما يكفي لتوضح أهدافها أو وجود فئة من الأفراد لم يتم مكافئتهم على مشاركتهم في المجالات التي ذكرناها و هذا يؤكد نتائج الجدولين رقم (22) و رقم (20) حيث بينت وجود فئة من المبحوثين ترى أن الإدارة لا توضح أهدافها لهم و وجود أفراد لا يتم مكافئتهم على أفكارهم الإبداعية .

الجدول رقم (24) : يوضح إجابات المبحوثين حول حرص الإدارة على الشفافية في إصدار الأوامر و التزام العاملين بتنفيذ التعليمات بدقة :

كاي تربيع	المجموع		لا تحرص		تحرص		الحرص على الشفافية الالتزام بالتعليمات
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0.02	%72.54	37	%29.41	15	%43.13	22	يلتزم بدقة
	%27.45	14	%11.76	6	%15.68	8	لا يلتزم بدقة
	%100	51	%41.17	21	%58.82	30	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 72,54% تجيب بنعم على السؤالين : هل تحرص الإدارة على الشفافية في إصدار الأوامر ؟ هل تلتزم بتنفيذ التعليمات بدقة ؟، حيث نجد نسبة 43,13% تجيب أن الإدارة تحرص على الشفافية في إصدار الأوامر وأنهم يلتزمون بتنفيذ التعليمات بدقة مقابل نسبة 29,41% تجيب أن الإدارة لا تحرص على الشفافية في إصدار الأوامر وأنهم ينفذون التعليمات بدقة، ونجد نسبة 27,45% تجيب بلا حول حرص الإدارة على الشفافية في إصدار الأوامر والالتزام بتنفيذ التعليمات بدقة حيث نجد نسبة 15,68% تجيب أن الإدارة تحرص على الشفافية في إصدار الأوامر وأنهم لا ينفذون التعليمات بدقة مقابل نسبة 11,76% تجيب أن الإدارة لا تحرص على الشفافية في إصدار الأوامر وأنهم لا ينفذون التعليمات بدقة .

باستخدام spss نجد أن القيمة المعنوية المسجلة قدرها 0.01 و كاي المحسوبة قيمتها 0.02 وذلك عند هامش حرية 1 ودرجة خطأ  $\alpha$  قيمتها 0.05 ، وبما أن القيمة المعنوية اصغر من قيمة  $\alpha$  هذا يدل على وجود علاقة بين متغير حرص الإدارة على الشفافية و التزام العاملين بتنفيذ التعليمات بدقة .

من خلال ما ورد في الجدول يتبين لنا أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على الشفافية في إصدار الأوامر الأمر الذي يجعل مقاصدها و غاياتها واضحة للأفراد فيكون لهم فهما لما تريده الإدارة منهم و بذلك تتمكن من نيل تعاونهم و رفع الروح المعنوية لهم مما يزيد الدافعية نحو العمل و الالتزام

بالتعليمات , في المقابل نجد فئة من المبحوثين تشير إلى عدم حرص الإدارة على الشفافية في إصدار الأوامر وعدم تنفيذ التعليمات بدقة و قد يعود ذلك إلى عدم تخصيص الإدارة ما يكفي لتوضيح أهدافها للعاملين و هذا يؤكد نتائج الجدول رقم (22) فقد أجابت فئة من المبحوثين أن المؤسسة لا توضح أهدافها لهم وهو ما أشار إليه المبحوثون في المقابلة عند سؤالهم حول توضيح الإدارة أهدافها لهم , و قد يفسر هذا عدم تنفيذ التعليمات بدقة كون الفرد قد يرى من وجهة نظره أن هذه التعليمات قد تسبب تعطيل العمل.

الجدول رقم (25) : يوضح إجابات المبحوثين حول قيام الإدارة بتبني قيم واضحة :

النسبة %	التكرار	الفئة
64,70%	33	نعم
35,29%	18	لا
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 64,70% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤال : هل تتبنى الإدارة قيما واضحة ؟ مقابل نسبة 35,29% تجيب أن الإدارة لا تتبنى قيما واضحة .

من خلال القراءة الإحصائية يمكن القول أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى قيما واضحة و كون السؤال طرح على العاملين فإن إجاباتهم تدل على فهم معظمهم للقيم التي تتبناها الإدارة و بالتالي يجعل الأفراد على قدر من الفهم لإجراءات في حل المشاكل و الخلافات و ما يجب أن تكون عليه طرق العمل و العلاقات بين الأعضاء , في المقابل نجد فئة من المبحوثين ترى أن إدارة المؤسسة لا تتبنى قيما واضحة و قد يعود ذلك إلى غياب التوضيح الكافي لأهداف المؤسسة و عدم الاتفاق على منظومة القيم كما أشار المبحوثون في المقابلة عند سؤالهم حول توضيح الإدارة أهدافها لهم و حول تبني المؤسسة لمنظومة قيم واضحة , و يؤكد هذا نتائج الجدول رقم (12) الذي بين أن معايير حل الخلافات المتبعة من طرف الإدارة ليست مقبولة من طرف الجميع .

الجدول رقم (26) : يوضح إجابات المبحوثين حول اهتمام العاملين بتحسين صورة المنظمة من خلال تحسين أدائهم :

النسبة %	التكرار	الفئة
82,35%	42	نعم
17,64%	9	لا
100%	51	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 82,35% من المبحوثين أجابوا بنعم على السؤال : هل تهتم بتحسين صورة المنظمة من خلال تحسين أدائك ؟ مقابل نسبة 17,64% يجيبون أنهم لا يحاولون تحسين صورة المنظمة من خلال تحسين أدائهم .

من خلال القراءة الإحصائية يمكن القول أن معظم العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر يحاولون تحسين صورة المنظمة من خلال تحسين أدائهم و يعكس ذلك شعورهم بالولاء تجاه المنظمة كونها تهتم بتوفير ظروف عمل آمنة و تحاول حل مشاكل العمل و تقوم بتحفيز المبدعين , في المقابل نجد فئة من المبحوثين يجيبون بأنهم لا يحاولون تحسين صورة المنظمة من خلال تحسين أدائهم و قد يعود ذلك إلى ما أشار إليه المبحوثون في المقابلة عند سؤالهم على حصولهم على التغذية العكسية حول أدائهم و أجاب بعضهم بأنهم لا يحصلون عليها الأمر الذي يصعب عليهم معرفة النقص التي تريد الإدارة منهم تجاوزها , و يؤكد هذا نتائج الجدول رقم (18) الذي بين أن هناك فئة من المبحوثين لا تحاول تحسين أدائها .

الجدول رقم (27) : يوضح إجابات المبحوثين حول مشاركة العاملين في تحديد رسالة المنظمة والتمسك بمبادئها :

المجموع		لا يشارك		يشارك		المشاركة في تحديد الرسالة التمسك بالمبادئ
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
76.47%	39	37.25%	19	39.21%	20	يتمسك بالمبادئ
23.52%	12	1.96%	1	21.56%	11	لا يتمسك بالمبادئ
100%	51	39.21%	20	60.78%	31	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة 76,47% تجيب بنعم على السؤالين : هل تشارك في تحديد رسالة المنظمة ؟ هل تتمسك بمبادئ المنظمة ؟ ، حيث نجد أن نسبة 39,21% يجيبون بأنهم يشاركون في وضع رسالة المنظمة وأنهم يتمسكون بمبادئها مقابل نسبة 37,25% يجيبون أنهم لم يشاركوا في وضع رسالة المنظمة و أنهم يتمسكون بمبادئها ، و نجد نسبة 23,52% تجيب بلا حول المشاركة في وضع رسالة المنظمة و التمسك بمبادئها ، حيث نجد نسبة 21,56% يجيبون أنهم شاركوا في وضع رسالتها وأنهم لا يتمسكون بمبادئها مقابل نسبة 1,96% يجيبون أنهم لم يشاركوا في وضع رسالتها و لا يتمسكون بمبادئها .

من خلال القراءة الإحصائية يمكن القول أن فتح الإدارة في مؤسسة اتصالات الجزائر مجال المشاركة في تحديد رسالتها يجعل العاملين يتمسكون بمبادئها كونهم وضعوا بعض معالمها و بالتالي فهي مفهومة لهم و تخدم أهدافهم الشخصية مما يخلق شيئا من التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد الأمر الذي يزيد من الدافعية نحو العمل , في المقابل هناك فئة من المبحوثين تجيب بأنهم لم يشاركوا في تحديد رسالة المؤسسة و لا يتمسكون بمبادئها و قد يعود ذلك إلى غياب توافق قيمي بين الأفراد و المنظمة الأمر الذي يجعل أهدافهم لا تتوافق مع أهداف التنظيم و هو ما أشار إليه المبحوثون في المقابلة عند سؤالهم حول ما إذا كانت المؤسسة تتبنى منظومة قيم واضحة فقد أجاب بعضهم أنها قيم رسمية لذلك ليس هناك اتفاق تام حولها , كما أشاروا أيضا عند سؤالهم حول توضيح الإدارة أهدافها لهم أنها لا تقوم

بما يكفي لتوضيح أهدافها لهم بل تقوم بذلك في الاجتماعات فقط ، و يؤكد هذا نتائج الجدول رقم (22) الذي أظهر أن فئة من المبحوثين ترى أن الإدارة لا تقوم بتوضيح أهدافها لهم .

## II. مناقشة النتائج :

أولا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

(1) مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى : توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بقيم إدارة

بيئة العمل و تحسين ظروف العمل المادية و الإنسانية في مؤسسة اتصالات الجزائر .

من خلال نتائج الجدول (8) نلاحظ أن إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى قواعد واضحة تحدد الظروف المادية للعمل و أشارت نسبة 78,43% أن ظروف العمل مناسبة ، و قد بينت نتائج الجدول رقم (9) أن الإدارة تتبنى العدالة في توزيع المهام و هذا ما أشارت إليه نسبة 60,78% من إجابات أفراد العينة ، و قد أظهرت نتائج الجدول (10) أن الإدارة تتبنى قيما واضحة تحدد سلوك الأفراد بنسبة 86,27% ، مما يؤكد نتائج الجدول رقم (11) فقد بين أن فريق العمل في المؤسسة يتمتع بروح التعاون بنسبة 58,82% ، و أظهر الجدول رقم (12) أن المعايير التي تتبعها المؤسسة في حل الخلافات مقبولة من طرف الأفراد بنسبة 52,94% ، كما بينت نتائج الجدول (13) أن الإدارة تهتم بحل مشاكل العمل مما يسرع في مواجهتها و حلها جاء ذلك بنسبة 78,43% ، أما في الجدول رقم (14) فقد بين أن المؤسسة تهتم بموازنة الأجر و العمل و أشار نسبة 62,74% و أن الأجر يناسب الجهد المبذول .

وذلك يعني ثبوت فرضية الدراسة القائلة : توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بقيم إدارة بيئة

العمل و تحسين ظروف العمل المادية و الإنسانية في مؤسسة اتصالات الجزائر .

(2) مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية : توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بقيم إدارة

الإبداع و التطوير و تحسين آليات التحفيز على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر .

من خلال نتائج الجدول (15) يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تصغي لانشغالات العاملين حول طرق العمل و يشجع ذلك العاملين على تقديم اقتراحات حول طرق انجاز العمل و جاء بنسبة 56,86% ، و قد أظهرت نتائج الجدول رقم (16) أن الإدارة تهتم بطرح مشاكل العمل في الاجتماعات و جاء ذلك بنسبة 52,94% ، و بينت نتائج الجدول (17) أن العاملين يشاركون في تقديم حلول لمشاكل العمل بنسبة 60,78% ، أما بخصوص قيام الإدارة بتقييم الأداء و تحسين الأفراد لأدائهم

فقد بينت نتائج الجدول رقم (18) أن نسبة قيام الإدارة بالتقييم و تحسين الأفراد لأدائهم 84,31% ، أما بخصوص قيام الإدارة بتحسين طرق التدريب و امتلاك الأفراد القدرة على ابتكار طرق عمل أفضل فقد بين الجدول رقم (19) إنها جاءت بنسبة 62,74% ، و قد أظهرت نتائج الجدول رقم (20) أن الإدارة تقوم بمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية و أنها تفتح المجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار بنسبة 54,90% .

وذلك يعني ثبوت فرضية الدراسة القائلة : توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بقيم إدارة الإبداع والتطوير و تحسين آليات التحفيز على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر .

**3) مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة : توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بقيم إدارة الثقافة التنظيمية و الارتقاء بنوعية الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر .**

من خلال نتائج الجدول (21) التي بينت أن الإدارة تقوم بتذكير العاملين بقيم العمل الأمر الذي يزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل بنسبة 82,35% ، و بينت نتائج الجدول رقم (22) أن إدارة المؤسسة تحرص على توضيح الأهداف للعاملين بنسبة 60,78% ، و قد بينت نتائج الجدول رقم (23) أن العاملين يحاولون رفع جهودهم في تحقيق أهداف التنظيم بنسبة 76,47% ، أما بخصوص التزام الإدارة بالشفافية في إصدار الأوامر و التزام العاملين بتنفيذ التعليمات بدقة فقد بينت نتائج الجدول رقم (24) أن الإدارة تحرص على الشفافية ما يجعل العاملين يلتزمون بالتعليمات بنسبة 58,82% ، أما في الجدول رقم (25) فقد بينت نتائج أن الإدارة تتبنى قيما واضحة بنسبة 64,70% ، و أظهرت نتائج الجدول رقم (26) أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر يحاولون تحسين صورة المنظمة من خلال تحسين أدائهم بنسبة 82,35% ، و قد أبرزت نتائج الجدول رقم (27) أن مشاركة العاملين في تحديد الرسالة و تمسكهم بمبادئ المنظمة جاء بنسبة 76,47% .

وذلك يعني ثبوت فرضية الدراسة القائلة : توجد علاقة بين اهتمام القادة الإداريين بقيم إدارة الثقافة التنظيمية و الارتقاء بنوعية الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر .

**ثانيا : النتائج العامة للدراسة :**

من خلال تحليل الجداول الإحصائية و تفسير النتائج في ضوء الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة و هي كالآتي :

- تراعي إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة القواعد العامة المتعلقة بالشروط المادية للعمل ما يسهل على العاملين تأدية مهامهم بفعالية , كما تهتم بحل مشاكل العمل و يتم طرحها في الاجتماعات للتوصل إلى حلول متفق عليها من طرف الكل و يتم حلها بسرعة عند مواجهتها .
- بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة مناسبة حسب إجابات المبحوثين لكن يتعرض بعضهم للضغط خاصة عند طرح منتج جديد .
- تتبنى الإدارة قيما تحدد سلوك الأفراد و تقلل من النزاعات لكن شعور الأفراد بغياب العدالة التوزيعية يسبب حدوث نزاعات متكررة حول توزيع المهام , كما أن المعايير المتبعة في حل الخلافات ليست مقبولة من طرف كل الأفراد و يعود ذلك إلى اتصافها بالرسمية أكثر منها بالاجتماعية و بهذا قد لا تستطيع المؤسسة تلبية الحاجات الاجتماعية لدى الأفراد , كما يمكن القول أنها بذلك لا تدعم الثقافة التنظيمية الإيجابية بشكل كامل .
- تفتح الإدارة المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار و اقتراح طرق للعمل و حلولاً لمشاكله و تحاول تحفيز الأفراد على الإبداع عبر مكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية و تكون إما مادية و فتح مجال للترقية أو معنوية كالتشجيع .
- تقوم إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة بتحسين طرق التدريب بشكل مستمر الأمر التي يطور قدرات الأفراد و يوسع معارفهم بحيث يعزز الفكر الابتكاري لهم و يمكنهم من ابتكار طرق أفضل للعمل ، و قد أشار بعض المبحوثين أن هناك أفراداً لم يتم مكافأتهم على أفكارهم .
- يمكن القول أن الإدارة تحاول الموازنة بين الأجر و العمل لكن ليس بما فيه الكفاية فقد أشارت النتائج إلى وجود فجوة بين الأجر و ارتفاع الأسعار و لذلك أجاب بعض المبحوثين أن الأجر لا يناسب الجهد المبذول .
- مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى منظومة قيم واضحة لكن لم يتم الاتفاق عليها من طرف كل الأفراد و ذلك سبب عدم تمسك بعضهم بمبادئ المؤسسة و انخفاض الشعور بالمسؤولية تجاه العمل لديهم.
- تفتح الإدارة المجال لمشاركة العاملين في تحديد رسالة المنظمة و ذلك يجعلهم يرفعون جهودهم في تحقيق أهدافها لكنها لا تقوم بتوضيح أهدافها بما يكفي ليفهمها كل الأفراد الأمر الذي يجعلهم يشعرون بعدم توافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة , كم يؤثر على دقة التزامهم بالتعليمات بدقة .

- تقوم الإدارة بعملية تقييم الأداء بشكل دوري و تعطي الأفراد ملاحظات حول النقائص في أدائهم حتى يتمكنوا من تجاوزها لكن بعض المبحوثين صرحوا أنهم لا يحصلون أحيانا على التغذية العكسية حول ذلك .

### ثالثا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

توافقت نتائج دراستنا مع دراسة : أسامة أحمد عبد الله البيومي بعنوان : علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل فقد أثبتت دراسته وجود علاقة بين الأسلوب القيادي و ظروف العمل , كم يمكن القول أيضا أن نتائج دراستنا قد توافقت مع دراسة السقاف سعيد صفوان أمين بعنوان القيادة بالقيم و أثرها على أداء العاملين -الولاء التنظيمي كمتغير وسيط- فقد أثبتت دراسته وجود علاقة بين القيادة بالقيم و أداء العاملين و دراسة محمد الأمين أحمد فواتيح و بوحفص مباركي بعنوان جودة حياة العمل في ضل إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت وجود علاقة بين الأسلوب الإداري و حاجات الصحة و الأمان أي ظروف العمل الآمنة و الصحية .

واتفقت نتائج دراستنا مع دراسة عبد اللطيف مصطفى و وسام أرحاب بعنوان : دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايبب بغرداية , التي أثبتت غياب التوافق القيمي في المؤسسة محل الدراسة , و عدم دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية بشكل كامل .

وقد توافقت نتائجنا مع دراسة : أسامة أحمد عبد الله البيومي بعنوان : علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل فقد أثبتت دراسته وجود علاقة بين الأسلوب القيادي و فرص النمو الوظيفي , كم توافقت مع دراسة محمد الأمين أحمد فواتيح و بوحفص مباركي بعنوان جودة حياة العمل في ضل إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت وجود علاقة بين الأسلوب الإداري و تلبية الحاجات الجمالية و الإبداع .

وقد توافقت نتائجنا مع دراسة : أسامة أحمد عبد الله البيوس بعنوان : علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل فقد أثبتت دراسته وجود علاقة بين الأسلوب القيادي استغلال الطاقات البشرية , كما يمكن القول أنها توافقت مع دراسة محمد الأمين أحمد فواتيح و بوحفص مباركي بعنوان جودة حياة العمل في ضل إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت وجود علاقة بين الأسلوب الإداري و تلبية الحاجات المعرفية للأفراد .

كما توافقت نتائج دراستنا مع دراسة : أسامة أحمد عبد الله البيومي بعنوان : علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل أثبت وجود علاقة بين الأسلوب القيادية و عدالة الأجور من ناحية الجهد المبذول , و توافقت مع دراسة محمد الأمين أحمد فواتيح و بوحفص مباركي بعنوان جودة حياة العمل في ضل إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت وجود علاقة بين الأسلوب الإداري و تلبية الحاجات الاقتصادية .

وقد توافقت نتائج دراستنا مع دراسة : أسامة أحمد عبد الله البيومي بعنوان : علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل حيث أثبت أن الأسلوب القيادي في المنظمة يمكن أن يؤثر على تمسك الأفراد بمبادئ المؤسسة , كما يمكن القول أنها توافقت مع دراسة السقاف سعيد صفوان أمين بعنوان القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين -الولاء التنظيمي كمتغير وسيط- التي أثبتت وجود علاقة بين القيادة بالقيم والولاء التنظيمي الذي لا يمكن أن يوجد لدى الأفراد لولا تمسكهم بمبادئ المنظمة , كما اتفقت مع دراسة عبد اللطيف مصطفى و وسام أرحاب بعنوان : دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة التي أثبتت عدم التطبيق الكامل لبعد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل دراستها .

وقد اتفقت مع دراسة عبد اللطيف مصطفى و وسام أرحاب بعنوان : دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة التي أثبتت عدم التطبيق الكامل لبعد وضوح الرؤية و الأهداف و أيضا غياب وجود قيم مشتركة توحد الأهداف بالنسبة للعاملين في المؤسسة محل دراستها .

واتفقت نتائجنا مع نتائج دراسة عبد اللطيف مصطفى و وسام أرحاب بعنوان : دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة التي توصلت إلى أن المبحوثين لا يحصلون تام على التغذية العكسية حول أدائهم .

واختلفت مع نتائج دراسة ندى بنت عبيد عبد القادر موسى بعنوان : الالتزام التنظيمي للمعلمات في مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة في ضوء الإدارة بالقيم , وذلك في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمات تجاه زميلاتها و طالباتها ويمكن أن ندرج الالتزام بالتعليمات ضمنه .

كما اختلفت مع نتائج دراسة ندى بنت عبيد عبد القادر موسى بعنوان : الالتزام التنظيمي للمعلمات في مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة في ضوء الإدارة بالقيم من وجهة نظر المديرات التي بينت أن مستوى تطبيق الإدارة بالقيم جاء عاليا في المؤسسة محل دراستها .

واختلفت مع نتائج دراسة عبد اللطيف مصطفى و وسام أرحاب بعنوان : دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة التي توصلت أن المؤسسة محل دراستها لا تدعم الإبداع بحسب إجابات أغلبية الأفراد .

وقد اختلفت مع نتائج دراسة هاشم عيسى عبد الرحمن أبو حميد بعنوان : أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة التي توصلت إلى غياب وجود برامج تدريبية للعاملين لأجل الترقية .

كما تختلف مع نتائج دراسة محمد الأمين أحمد فواتيح وبوحفص مباركي بعنوان جودة حياة العمل في ضل إدارة الجودة الشاملة التي توصلت إلى وجود علاقة بين الأسلوب الإداري والحاجات الاجتماعية لدى الأفراد , وأيضا نتائج دراسة : أسامة أحمد عبد الله البيومي بعنوان علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل التي أثبتت وجود علاقة بين الأسلوب القيادي والتكامل الاجتماعي في المؤسسة .

### III. التوصيات :

من خلال نتائج الدراسة الميدانية حاولنا طرح مجموعة من التوصيات للمؤسسة و التي من شأنها تحسين جوانب تطبيق نموذج القيادة بالقيم و تحقيق متطلبات جودة حياة العمل وهي كالآتي :

- ضرورة اهتمام الإدارة بالاتفاق على منظومة القيم التي تتبناها و عدم حصرها بالجانب القانوني فقط ثم بث القيم المتفق عليها وتعميم تطبيقها في كل الممارسات الإدارية خاصة والوظيفية عامة .
- برمجة دورات تدريبية للمديرين في كل المستويات الإدارية لتعريفهم بنموذج القيادة بالقيم أكثر وحول طرق تطبيقها .
- انتهاز أكثر من أسلوب لتوضيح الأهداف التنظيمية للأفراد بداية من طرحها في الاجتماعات إلى المنشورات و الحرص أن يكون كل الأفراد على دراية بها .
- الحرص على التحسين المستمر لشروط البيئة المادية وضرورة تبني العدالة التوزيعية للمهام لتخفيض حدوث النزاعات و الضغوط على الأفراد وتعزيز روح التعاون بين أعضاء فريق العمل وبالتالي خلق جو من العلاقات الاجتماعية في المؤسسة .

- الإصغاء لانشغالات الأفراد حول طرق العمل و أخذها بجدية لأجل تشجيعهم على المشاركة أكثر في تقديم حلول للمشاكل التي تصادفهم ثم ضرورة مكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية لتحفيز الأفراد على الابتكار .
- تنويع المكافآت من المادية كالترقية إلى المعنوية كالتشجيع و محاولة الموازنة بين الأجر والجهد المبذول من طرف الأفراد .
- الحرص على حصول كل الأفراد على التغذية العكسية حول أدائهم حتى يتمكنوا من تجاوز النقائص في أدائهم لأدوارهم .

# خاتمة

خاتمة :

في ختام دراستنا يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة تحاول تحقيق مفهوم جودة حياة العمل من خلال توفيرها ظروف عمل مادية آمنة و فتح المجال واسع للمشاركة إضافة إلى وجود فرص للنمو الوظيفي و دعم الأفكار الإبداعية , لكن من ناحية أخرى يجب الإشارة لغياب التوافق القيمي فيها و تكرر بعض الخلافات بين الأعضاء الأمر الذي يخفض الروح المعنوية لديهم , و عند التوغل في نتائج الدراسة يبرز بشكل واضح أن نموذج القيادة بالقيم لم يطبق بشكل كامل ما أدى إلى ضرورة التوصية بعقد دورات تدريبية حولها , أما إذا تحدثنا عن آفاق الموضوع المستقبلية فيجب دراسة مدى وعي الإداريين في المؤسسات الجزائرية بتطبيق نموذج القيادة بالقيم و تحديد أهم النقاط المحورية حول تطبيق مفهوم جودة حياة العمل .



قائمة

المراجع

قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية :

1. الكتب :

1. أبو النصر , مدحت , (2014م) : القيادة المتميزة الجديدة , ط1 , المجموعة العربية للتدريب و النشر , القاهرة .
2. أحمد , ماهر , (2003م) : السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات , ط1 , الدار الجامعية , الإسكندرية .
3. جاد الرب , سيد , (2008م) : جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية , دار الفكر العربي , مصر .
4. زرواتي , رشيد , (2007م) : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية , ط1 , دار الهدى , الجزائر .
5. زغلول , سعد , (2003م) : دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss , الإصدار العاشر , المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية , العراق .
6. حسن حميد , محمد عبد الله , (2016م) : تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم , دار غيداء للنشر و التوزيع , عمان , الأردن .
7. حريم , حسين , (1997م) : السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات , ط1 , دار زهران , عمان , الأردن .
8. الطجم , عبد الله عبد الغني و السواط , طلق عوض الله , (2003م) : السلوك التنظيمي , ط4 , دار حافظ للنشر و التوزيع , جدة , السعودية .
9. الطويل , هاني , (1999م) : الإدارة التعليمية : مفاهيم و آفاق , دار وائل للطباعة و النشر , عمان , الأردن .
10. النمر , سعود وآخرون , (2001م) : الإدارة العامة : الأسس و الوظائف , ط1 , مطابع الفرزدق , الرياض .
11. النعيمي , محمد , (2008م) : إدارة الجودة المعاصرة : مقدمة في إدارة الجودة الشاملة الإنتاج و العمليات والخدمات , دار الياروزي للنشر و التوزيع , عمان , الأردن .

12. السالم سعيد, مؤيد (2009م) : إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي تكاملي , دار إثراء للنشر و التوزيع , عمان , الأردن .
13. سليمان , محمد و وهب عبد الفتاح , سوسن , (2011م) : الرضا والولاء الوظيفي : قيم و أخلاقيات العمل , ط1 , زمزم ناشرون وموزعون , عمان , الأردن .
14. عبيدات , محمد و آخرون , (1999م) : منهجية البحث العلمي : القواعد والمناهج والتطبيقات , ط2 , دار وائل للطباعة و النشر , عمان , الأردن .
15. عبد الله الكبير , أحمد , (2016م) : القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي : دراسة نظرية تطبيقية مقارنة , ط1 , الألوكة , الرياض .
16. عبد الرؤوف , طارق و المصري عيسى , إيهاب , (2014م) : الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم : اتجاهات معاصرة , المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة.
17. العزاوي , محمد عبد الوهاب , (2016م) : إدارة الجودة الشاملة , ط1 , دار اليازوري للنشر و التوزيع , عمان , الأردن .
18. عصفور مصطفى , أمل , (2008م) : قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على التطوير التنظيمي , منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة .
19. صادق إسماعيل , محمد , (2014م) : إدارة الجودة الشاملة في التعليم , ط1 , المجموعة العربية للتدريب و النشر , القاهرة .
20. القحطاني, محمد (2005م) : إدارة الموارد البشرية :نحو منهج إستراتيجي متكامل , مكتبة الملك فهد الوطنية , الرياض .
21. شروخ , صلاح الدين , (2003م) : منهجية البحث للجامعيين , دار العلوم للنشر والتوزيع, الجزائر .
22. خليل أبراش , إبراهيم , (2009م) : المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية , ط1 , دار الشروق , عمان , الأردن .
- II. الرسائل و الأطروحات :
1. نصار , إيمان , (2013م) : "جودة حياة العمل و أثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي" , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , الجامعة الإسلامية , غزة .

2. غزالي , عادل , (2007م) : " أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري : دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة AMC-العلمة- ولاية سطيف " , مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية , جامعة الإخوة منتوري , قسنطينة , الجزائر .

### III. المراجع الإلكترونية :

#### أ. الرسائل و الأطروحات :

1. السقاف سعيد , صفوان أمين, (2015م) : " القيادة بالقيم و أثرها على أداء العاملين -الولاء التنظيمي كمتغير وسيط- : دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية " , مذكرة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال , جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا , السودان .

<http://repository.sustech.edu/handle/123456789/10549>

2. عبد الله البيومي , أسامة أحمد, (2016م) : "علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل : دراسة ميدانية على العاملين بجامعة دمياط " , مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال , جامعة المنصورة , مصر .

<https://www.researchgate.net/publication/318113341>

3. عبد الرحمن أبو حميد , هاشم عيسى, (2017م) : " أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة " , مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال , الجامعة الإسلامية بغزة , فلسطين .

[http://library.iugaza.edu.ps/book\\_details.aspx?edition\\_no=134727](http://library.iugaza.edu.ps/book_details.aspx?edition_no=134727)

4. عبيد موسى , ندى , (2017م) : "الالتزام التنظيمي للمعلمات في مدارس التعليم الأهلي بالعاصمة المقدسة في ضوء الإدارة بالقيم من وجهة نظر المديرات" , مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط , جامعة أم لقرى , المملكة العربية السعودية .

<http://libback.uqu.edu.sa/html/19899.html>

#### ب. المجالات :

1. بن خالد , عبد الكريم , (2015م) : " فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني " , مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية , العدد 20 , جامعة أحمد دراية ولاية أدرار , الجزائر .

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38847>

2. أحمد فواتيخ , محمد الأمين و بوحفص مباركي, (2016م) : "جودة حياة العمل في ضل إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية في مؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري حاصلتين على شهادة إيزو 9001 : 2008 (هيبروك) للنقل البحري و شركة المياه و التطهير لولاية وهران (سيورا)", مجلة تنمية الموارد البشرية ، العدد 12 ، جامعة وهران 2 ، الجزائر .

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/24642>

3. بالظاهر , النوي و حبي , عبد المالك , (2016م) : " سبل تنمية جودة الحياة لدى المراهق المتمدرس " , مجلة تطوير العلوم الاجتماعية , العدد 15 , جامعة الوادي , الجزائر .

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38669>

4. مسعودي , امحمد , (2015م) : "بحوث جودة الحياة في العالم العربي: دراسة تحليلية" , مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية , العدد 20 , جامعة وهران , الجزائر .

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38854>

5. المغربي ,عبد الحميد , (2004م) : " جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي : دراسة ميدانية " , مجلة البحوث التجارية , العدد 02 , جامعة الزقازيق , مصر .

<https://hrdiscussion.com/downloadfile/3879/1/1273954306>

6. السقاف , صفوان أمين و أبو سن , أحمد إبراهيم , (2015م) : "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي : حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية " , مجلة العلوم الاقتصادية , المجلد 1 , العدد 16 , اليمن .

<http://repository.sustech.edu/handle/123456789/17690>

7. عبد اللطيف , مصطفى و أرحاب , وسام , (2016م) : "دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية " , مجلة رؤى اقتصادية , العدد 10 , جامعة الشهيد حمة لخضر , الوادي , الجزائر .

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/39914>

ت. الملتقيات :

1. أبو حلاوة , محمد السعيد , (2010م) : "جودة الحياة : المفهوم والأبعاد " , ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية , قسم علم النفس التربوي , جامعة كفر الشيخ , الإسكندرية .

<http://www.vipedu.us/?page=details&newsID=58&cat=19>

2. العتيبي ذياب ,مشاعل , (2009م) : "الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات" , المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية جامعة أم القرى , المملكة العربية السعودية .

<http://dr-ama.com/?p=4146>

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

أ. المراجع الالكترونية :

أ- الكتب :

1. Richard Barrett . (2006) : building a values-driven organization , Routledge . UK .

<https://epdf.tips/download/building-a-values-driven-organization-a-whole-system-approach-to-cultural-transf.html>

ب- المجلات :

1. W ,Dean, katherine , (2008) : "values-based leadership : how our personal values impact the work place " , the journal of values-based leadership , vol1 , iss1, valparasio university , USA.

<http://www.valuesbasedleadershipjournal.com/issues/vol1issue1/dean>

2. Otoole , james , (2008) : "notes toward a definition of values-based leadership " , the journal of values-based leadership , vol1 , iss1, valparasio university , USA.

<http://www.valuesbasedleadershipjournal.com/issues/vol1issue1/otoole>

3. McCuddy , Michael , (2008) : "fundamental moral orientations : implications for values based leadership " , the journal of values-based leadership , vol1 , iss1, valparasio university , USA.

<http://www.valuesbasedleadershipjournal.com/issues/vol1issue1/mccudd>

y

ثالثا : المواقع الإلكترونية :

1. Richard, Barrett , (2014) : Values-Based Leadership: Leading from the InsideOut [https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/Values-Based\\_Leadership\\_0.pdf](https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/Values-Based_Leadership_0.pdf) , 2018 ; 16:30

# الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

الكلية : العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

القسم : علم الإجتماع

التخصص : تنمية الموارد البشرية

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

هذه الإستمارة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان :

## القيادة بالقيم و علاقتها بجودة حياة العمل

وذلك إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص تنمية الموارد البشرية

و نظراً لأهمية رأيك في هذا المجال فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة بعناية و إعدادتها للباحث في أقرب وقت ممكن ، و ذلك لما لمساندتكم من الأهمية و الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة علماً أن المعلومات الواردة في هذه الإستمارة ستعامل بسرية تامة و ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

و تقبلوا فائق الإحترام و التقدير ...

إشراف الأستاذ :

عياشي زيتوني

من إعداد الطالب :

مقدر عبد الحكيم

الموسم الدراسي : 2018/2017

### أولاً : البيانات الشخصية :

يرجى منكم وضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة

- 1 – الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )
- 2 – الوظيفة : .....
- 3 – المؤهل العلمي : بكالوريا ( ) ليسانس ( ) ماستر ( ) تكوين مهني ( )
- 4 – سنوات الخبرة : .....

### ثانياً : قيم إدارة بيئة العمل :

- 5 – هل تلتزم الإدارة بقواعد تحدد ظروف العمل المادية ؟ نعم ( ) لا ( )
- 6 – هل تتبنى العدالة في توزيع المهام ؟ نعم ( ) لا ( )
- 7 – هل تتبنى الإدارة قيماً واضحة تحدد سلوك الأفراد ؟ نعم ( ) لا ( )
- 8 – هل تهتم الإدارة بحل مشكلات العمل؟ نعم ( ) لا ( )
- 9 – هل تحاول الإدارة الموازنة بين الأجر و العمل ؟ نعم ( ) لا ( )

### ثالثاً : تحسين ظروف العمل المادية و الإنسانية :

- 10 – هل ظروف العمل مناسبة ؟ نعم ( ) لا ( )
- 11 – هل فريق العمل يتمتع بروح التعاون؟ نعم ( ) لا ( )
- 12 – هل يتم حل الخلافات بمعايير مقبولة بالنسبة لكم ؟ نعم ( ) لا ( )
- 13 – هل يتم حل مشكلات العمل بسرعة ؟ نعم ( ) لا ( )
- 14 – هل الأجر الذي تتلقاه يناسب الجهد الذي تبذله في العمل ؟ نعم ( ) لا ( )

### رابعاً : قيم إدارة الإبداع و التطوير :

- 15 – هل تصغي الإدارة لانشغالاتكم حول طرق العمل؟ نعم ( ) لا ( )
- 16 – هل تقوم الإدارة بطرح مشاكل العمل خلال الاجتماعات ؟ نعم ( ) لا ( )
- 17 – هل تقوم الإدارة بالتقييم المستمر للأداء؟ نعم ( ) لا ( )
- 18 – هل تحسن الإدارة طرق التدريب باستمرار؟ نعم ( ) لا ( )
- 19 – هل تكافئ الإدارة أصحاب الأفكار الإبداعية ؟ نعم ( ) لا ( )

### خامسا : تحسين آليات التحفيز على الإبداع :

- 20 - هل تقدم اقتراحات حول طرق العمل ؟  
لا ( ) نعم ( )
- 21 - هل تشارك في تقديم حلول لمشاكل العمل ؟  
لا ( ) نعم ( )
- 22 - هل تحاول تحسين أدائك بشكل مستمر ؟  
لا ( ) نعم ( )
- 23 - هل لديك القدرة على ابتكار طرق عمل أفضل ؟  
لا ( ) نعم ( )
- 24 - هل تشارك في اتخاذ القرار ؟  
لا ( ) نعم ( )

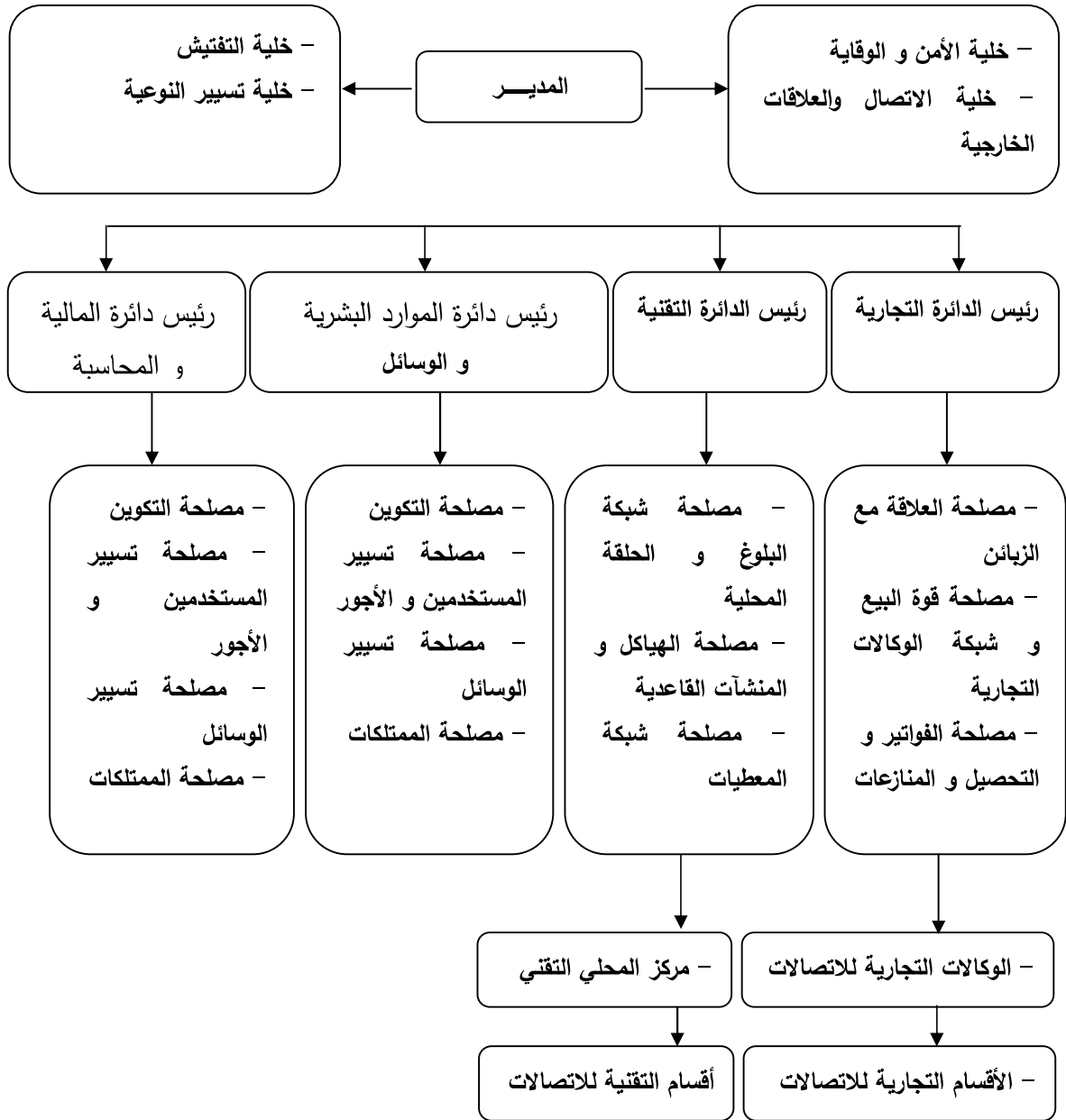
### سادسا : قيم إدارة الثقافة التنظيمية :

- 25 - هل تحرص الإدارة على تذكيركم بقيم العمل ؟  
لا ( ) نعم ( )
- 26 - هل تقوم الإدارة بتوضيح أهدافها لكم ؟  
لا ( ) نعم ( )
- 27 - هل تحرص الإدارة على الشفافية في إصدار الأوامر ؟  
لا ( ) نعم ( )
- 28 - هل تتبنى الإدارة قيما واضحة ؟  
لا ( ) نعم ( )
- 29 - هل تشارك في تحديد رسالة المنظمة ؟  
لا ( ) نعم ( )

### سابعا : الإرتقاء بنوعية الثقافة التنظيمية :

- 30 - هل تشعر بالمسؤولية تجاه عملك ؟  
لا ( ) نعم ( )
- 31 - هل تحاول رفع مستوى جهدك في تحقيق أهداف المنظمة ؟  
لا ( ) نعم ( )
- 32 - هل تلتزم بتنفيذ التعليمات بدقة ؟  
لا ( ) نعم ( )
- 33 - هل تهتم بتحسين صورة المنظمة من خلال تحسين أدائك ؟  
لا ( ) نعم ( )
- 34 - هل تتمسك بمبادئ المنظمة ؟  
لا ( ) نعم ( )

الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر.



المصدر: مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة .