



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة -1- الحاج لخضر

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل

دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه LMD تخصص علم النفس تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ.د. عمر بوقصة

إعداد الطالب:

سمير عباسي

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ	الصفة العلمية	جامعة الانتماء	الصفة ضمن لجنة المناقشة
سعاد مخلوف	أستاذ تعليم عالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
عمر بوقصة	أستاذ تعليم عالي	جامعة باتنة 1	مشرفاً ومقرراً
علي لونيس	أستاذ تعليم عالي	جامعة سطيف 2	مناقشا
كمال بوالشرش	أستاذ محاضر.أ.	جامعة باجي مختار عنابة	مناقشا
محمد قاشي	أستاذ محاضر.أ.	جامعة باتنة 1	مناقشا

السنة الجامعية: 2021 – 2022

شكر وتقدير

شكر وتقدير

هو الله الذي بنعمته تتم الصالحات، له الفضل والمنة من قبل ومن بعد...

أرفع يدي متضرعا وداعيا لوالدي بالرحمة والمغفرة وأن يسكنها الله ﷻ جنات النعيم بإنشاء الله

وربي يحفظ والدي وأطال الله في عمره وأدامه تاجا فوق رؤوسنا

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل "أ.د. بوقصة عمر" مشرفا

على كل المجهودات والنصائح الغالية والتوجيهات الهامة منهجيا ونظريا وتطبيقيا، والمتابعة الحثيثة التي كانت من الحوافز المشجعة لإتمام هذه الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر الكبير إلى كل من ساعدني وشجعني من أهل (نورالهدى، رحاب، الزوجة الكريمة، الإخوة، والأخوات، وأبنائهم وبناتهم)، وأصدقاء وزملاء، جميع أساتذتي.

ولا يفوتنا تقديم الشكر لكل العاملين بجامعة الحاج لخضر باتنة 1، باجي مختار عنابة، قسنطينة 2، وكل عمال مؤسسة "فرتيال" عنابة.

وكل الشكر لكل من أسدى لنا مشورة أو مساعدة خلال إعداد هذا العمل.

شكرا لكل من ساعدنا في مشوارنا الدراسي ولو بكلمة.

والله الموفق إلى كل ما فيه خير.

الباحث/ سمير عباسي.

• ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف على العلاقة بين التمكين الإداري وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة، بعد التعرف على اتجاهات ومستوى ممارسة التمكين الإداري واتجاهات ومستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر هيئة الإطارات الوسطى، والسعي إلى البحث على الفروق الممكنة في مستوى ممارسة التمكين الإداري بين أفراد العينة التي تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية المتمثلة في: (السن - المصلحة الإدارية في العمل - سنوات الأقدمية - المهنة).

- بالنسبة لأدوات الدراسة: إتمد الباحث على مقياس جودة حياة العمل المستمد والمركز على مقياس ميشيغان لجودة الحياة الوظيفية الذي نتج عن جهود العديد من الباحثين لعدة سنوات: (أحمد ماهر 1999, cammann; al 1983, Seashore et al 1983)، بالإضافة إلى تصميم إستبيان للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة، حيث وزع على عينة من فئة هيئة الإطارات الوسطى، كان عددها (72) فردا تم إختيارهم بإعتماد طريقة المسح الشامل من بين (138) إطارا وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة بمؤسسة "فرتيال".

- بالنسبة لمنهج الدراسة، إتمد الباحث على المنهج الوصفي الإرتباطي، وتحليل البيانات تم الإعتماد على الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والإجتماعية (Spss 22)، وإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معادلة لوشي: لحساب صدق المحكمين.

- إختبار t-test: لحساب الصدق التمييزي لمقياس التمكين الإداري ومقياس جودة حياة العمل.
- ألفا كومباخ، معامل بيرسون، معامل سبيرمان براون ومعامل جيثمان وإختبار التباين: لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس التمكين الإداري ومقياس جودة حياة العمل.
- النسب المؤوية والتكرارات: الذي تستخدم في تفسير البيانات الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة.
- معامل الإرتباط بيرسون: لحساب العلاقة بين متغير التمكين الإداري وجودة حياة العمل.
- المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، وقيمة "t" و النسب المؤوية والتكرارات: لحساب درجة مستوى التمكين الإداري، و مستوى جودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة.

ملخص الدراسة

• المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار التباين "Anova": لحساب الفروق بين متغير التمكين الإداري وبعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية المتمثلة في (السن - المصلحة الإدارية في العمل - سنوات الأقدمية - المهنة).

وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- اتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة سالبة نحو متغير التمكين الإداري.
- اتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة سالبة نحو متغير جودة حياة العمل.
- مستوى ممارسة التمكين الإداري منخفض حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.
- مستوى جودة حياة العمل منخفض حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين أبعاد التمكين الإداري (المهمة - تحديد المهمة - القوة - الإلتزام - الثقافة) وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة. إنطلاقاً من:
 - أ. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بلغت ($r = 0.43$) بين بعد المهمة وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة.
 - ب. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بلغت ($r = 0.35$) بين بعد تحديد المهمة وجودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة.
 - ت. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بلغت ($r = 0.58$) بين بعد القوة وجودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة.
 - ث. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بلغت ($r = 0.41$) بين بعد الإلتزام وجودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة.

ج. وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بلغت ($r = 0.46$) بين بعد الثقافة وجودة حياة العمل في مؤسسة " فرتيال " عنابة.

ح. وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بلغت ($r = 0.61$) بين التمكين الإداري وجودة حياة العمل حسب إستجابات هيئة الإطاراتها الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (السن - المصلحة الإدارية في العمل- سنوات الأقدمية - المهنة). التي تمت الإجابة عليها من خلال نتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير السن.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير المصلحة الإدارية في العمل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف سنوات الأقدمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير المهنة.

Summary:

The present study aimed at revealing the relationship between administrative empowerment and the quality of work life at the Company of “Fertial” Annaba upon the identification of the attitudes and the levels of both administrative empowerment practices and the quality of work life from the perspective of the middle administrative body. It investigated also the possible differences in the level of administrative empowerment practices among the members of the sample group which was attributed to some personal and organizational variables: (age – work experience/ years of seniority - profession.)

Regarding the study tools, the researcher relied on “the Quality of Work Life Measure” that is derived and centered on “the Michigan Measure of the Quality of Work Life”, which resulted from the efforts of many researchers for several years: (Ahmed Maher 1999, Seashore et al 1983, cammann; al 1983). The researcher has also designed a questionnaire in order to answer the questions and hypotheses of the study. It was distributed to a sample of 72 individual of the middle administrative body. The sample was selected through “the simple random sampling method” out of 138 administrative, which constituted the total sum of the study population in the “Fertial” Company.

As for the method of the study, the researcher relied on “The Descriptive Correlational Method”. “The Statistical Packages for the Social Sciences (Spss 22)” were used to analyze the data as well as the following statistical methods:

- Lawshe’s Content Validity Ratio: to calculate the sincerity of the arbitrators.
- T-test: to calculate the discriminatory validity of the measure of administrative empowerment and the measure of quality of work life.
- Cronbach’s Alpha, Pearson's Correlation Coefficient, Spearman-Brown Correlation Coefficient, Gethmann's Coefficient and the test of variance: to calculate the stability by the split-half method for the measure of administrative empowerment and the measure of quality of work life.
- Percentages and frequencies which are used in the interpretation of personal and organizational data for the study sample.
- Pearson Correlation Coefficient: to calculate the relationship between the administrative empowerment variable and the quality of work life.
- Arithmetic mean, standard deviation, t-value, percentages and frequencies: to calculate the degree of administrative empowerment level, and the level of quality of work life in the Company of "Fertial" Annaba.
- Arithmetic mean, standard deviation, and variance test "Anova": to calculate the differences between the administrative empowerment variable and

some demographic and organizational variables (age - administrative service - work experience - profession).

The study concluded the following results:

- The attitudes of the members of the middle administrative body of "Fertial" Annaba Company towards the variable of administrative empowerment are negative.
- The attitudes of the members of the middle administrative body of "Fertial" Annaba Company towards the variable of the quality of work life are negative.
- The level of administrative empowerment practices is low according to the responses of the members of the middle administrative body of "Fertial" Annaba Company.
- The level of the quality of work life degrees is low according to the responses of the members of the middle administrative body of "Fertial" Annaba Company.
- The existence of a correlation of a weak positive statistical significance between the dimensions of administrative empowerment (mission- defining the mission- empowerment- commitment- culture) and the quality of work life at the Company of Fertial Annaba due to:

a. The existence of a correlation of a weak positive statistical significance that reached ($r=0.43$) between the dimension of the mission and the quality of work life at "Fertial" Annaba Company.

b. The existence of a correlation of a weak positive statistical significance that reached ($r=0.35$) between the dimension of defining the mission and the quality of work life at "Fertial" Annaba Company.

c. The existence of a correlation of a moderate positive statistical significance that reached ($r=0.58$) between the dimension of empowerment and the quality of work life at "Fertial" Annaba Company.

d. The existence of a correlation of a weak positive statistical significance that reached ($r=0.41$) between the dimension of commitment and the quality of work life at "Fertial" Annaba Company.

e. The existence of a correlation of a weak positive statistical significance that reached ($r=0.46$) between the dimension of culture and the quality of work life at "Fertial" Annaba Company.

f. The existence of a correlation of a moderate positive statistical significance that reached ($r=0.61$) between administrative empowerment and the quality of work life according to the responses of the members of the middle administrative body of "Fertial" Annaba Company.

- There are no differences of statistical significance according to the responses of the members of the middle administrative body of "Fertial" Annaba Company in the level of administrative empowerment practices attributed to

some personal and organizational variables (age- administrative service- work experience/years of seniority- profession).

These have been answered through the following results:

– There are no differences of statistical significance according to the responses of the members of the middle administrative body of "Fertial" Annaba Company in the level of administrative empowerment practices attributed to the variable of age.

– There are no differences of statistical significance according to the responses of the members of the middle administrative body of "Fertial" Annaba Company in the level of administrative empowerment practices attributed to the variable of administrative service.

– There are no differences of statistical significance according to the responses of the members of the middle administrative body of "Fertial" Annaba Company in the level of administrative empowerment practices attributed to the variable of work experience /years of seniority.

– There are no differences of statistical significance according to the responses of the members of the middle administrative body of "Fertial" Annaba Company in the level of administrative empowerment practices attributed to the variable of profession.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير.		
ملخص الدراسة.		
قائمة الجداول والأشكال والملاحق.		
مقدمة [أ - ب]		
الرقم	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وفرضياتها	الصفحة
1	إشكالية.	05
2	فرضيات الدراسة.	10
3	أهمية الدراسة.	11
4	أهداف الدراسة.	12
5	تحديد مصطلحات الدراسة.	13
6	الدراسات السابقة.	15
الإطار النظري		
الفصل الثاني: التمكين الإداري		
28	تمهيد.	
29	مفهوم التمكين الإداري.	
33	التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري.	2
34	النظريات التي تعزز جذور مفهوم التمكين الإداري.	3
38	مدخل تمكين العاملين.	4
40	التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم والمصطلحات الإدارية.	5
43	محددات إستراتيجية التمكين في المنظمة.	6
44	مبادئ وفوائد التمكين الإداري.	7
46	أسباب التمكين الإداري.	8

فهرس المحتويات

47	9	خصائص تمكين العاملين.
48	10	أهمية التمكين الإداري.
50	11	أبعاد التمكين الإداري.
58	12	أشكال وأنواع عملية تمكين العاملين.
60	13	نماذج التمكين الإداري.
62	14	مستويات التمكين.
64	15	مراحل تنفيذ عملية تمكين العاملين.
68	16	متطلبات عملية التمكين الإداري.
72	17	إستراتيجيات تمكين العاملين.
75	18	التمكين وإدارة الجودة الشاملة.
78	19	آثار تمكين العاملين.
81	20	مقاومة المسيرين لعملية التمكين الإداري.
84	21	معوقات التمكين الإداري.
الفصل الثالث: جودة حياة العمل في المنظمة (خصوصياتها، وعلاقتها بالتمكين)		
90	تمهيد	
91	1	مفهوم جودة حياة العمل.
97	2	نبذة تاريخية عن ظهور وتطور مفهوم جودة حياة العمل.
103	3	أهمية وأهداف تطبيق برامج جودة حياة العمل.
106	4	جودة حياة العمل وبعض المفاهيم الادارية المرتبطة بها.
109	5	نماذج جودة حياة العمل.
114	6	أبعاد جودة حياة العمل.
125	7	أهم المقاربات المفسرة لجودة حياة العمل.
127	8	قياس جودة حياة العمل.
131	9	عوامل نجاح تطبيق برامج جودة حياة العمل.
132	10	علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل.
134	11	برامج تحسين جودة حياة العمل ومستلزمات نجاحها في المنظمة.
137	12	مراحل تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة.

فهرس المحتويات

138	معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل.	13
142	دور الجهات الفاعلة في جودة حياة العمل.	14
145	التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل.	15
خلاصة.		
الإطار التطبيقي		
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.		
151	تمهيد	
152	1 مجال الدراسة.	
153	2 الدراسة الاستطلاعية (الأولية).	
167	3 الدراسة الأساسية (النهائية).	
172	4 وصف أداة الدراسة.	
174	5 صدق وثبات الأداة.	
183	6 الأساليب الإحصائية المستخدمة.	
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج.		
185	تمهيد	
186	1 تحديد طبيعة توزيع بيانات الدراسة.	
186	2 عرض وتفسير الفرضية الأولى.	
198	3 عرض وتفسير الفرضية الثانية.	
212	4 عرض وتفسير الفرضية الثالثة.	
216	5 عرض وتفسير الفرضية الرابعة.	
220	6 عرض وتفسير الفرضية الخامسة.	
224	7 عرض وتفسير الفرضية السادسة.	
229	الإستنتاج العام.	
234	خاتمة.	
235	إقتراحات الدراسة.	
قائمة المراجع.		
قائمة الملاحق.		

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
41	جدول الفرق بين التمكين والتفويض.	1
56	جدول أبعاد تمكين العاملين حسب وجهات نظر بعض الباحثين والكتاب.	2
70	جدول متطلبات التمكين وميزاته.	3
95	جدول مفاهيم جودة حياة العمل.	4
102	جدول المراحل التي مرت بها تعريف مفهوم جودة حياة العمل.	5
115	جدول تصنيف أبعاد جودة حياة العمل وفقاً لـ (yadav & khanna,2014).	6
124	جدول أبعاد جودة حياة العمل.	7
131	جدول قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة حياة العمل.	8
142	جدول الجهات الفاعلة في جودة حياة العمل QWL.	9
168	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	10
169	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير مصلحة العمل.	11
170	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية.	12
171	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة.	13
173	جدول يوضح توزيع بنود مقياس متغير التمكين الإداري حسب كل محور.	14
174	جدول يوضح توزيع بنود مقياس متغير جودة حياة العمل حسب كل محور.	15
175	جدول يوضح النسب المؤوية لإتقان المحكمين وقيمة معادلة "لوشي" على مفردات مقياس التمكين الإداري.	16
177	جدول يوضح النسب المؤوية لإتقان المحكمين وقيمة معادلة "لوشي" على مفردات مقياس	17
179	جدول يوضح قيمة إختبار t.test لمقياس التمكين الإداري.	18
180	جدول يوضح قيمة إختبار t.test لمقياس جودة حياة العمل.	19

فهرس المحتويات

181	جدول يوضح قيمة معامل الثبات لمقياس التمكين الإداري بطريقة التجزئة النصفية.	20
182	جدول يوضح قيمة معامل الثبات لمقياس جودة حياة العمل بطريقة التجزئة النصفية.	21
186	جدول يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المهمة.	22
188	جدول يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تحديد المهمة.	23
190	جدول يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور القوة.	24
192	جدول يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الإلتزام.	25
194	جدول يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الثقافة.	26
196	جدول يوضح المتوسطات الحسابية لمحاور التمكين الإداري مرتبة تنازليا.	27
197	جدول يوضح الإستجابات الكلية لهيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة " فرتيال " عنابة على متغير التمكين الإداري	28
198	جدول يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور ظروف العمل المعنوية.	29
200	جدول يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور خصائص الوظيفة.	30
202	جدول يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأجور والمكافآت.	31
204	جدول يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور جماعات العمل.	32
206	جدول يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور أسلوب الرئيس في الإشراف.	33
208	جدول يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المشاركة في إتخاذ القرارات.	34
210	جدول قيم المتوسطات الحسابية لمحاور جودة حياة العمل مرتبة تنازليا.	35
211	جدول يوضح الإستجابات الكلية لهيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.	36
212	جدول يوضح مستوى درجة ممارسة التمكين الإداري في مؤسسة "فرتيال" عنابة.	37
216	جدول يوضح درجة مستوى جودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة.	38
220	جدول معامل الارتباط بيرسون لبعء المهمة ومتغير جودة حياة العمل مرتبة تنازليا.	39
221	جدول معامل الارتباط بيرسون لبعء تحديد المهمة ومتغير جودة حياة العمل.	40
222	جدول معامل الارتباط بيرسون لبعء القوة ومتغير جودة حياة العمل.	41
222	جدول معامل الارتباط بيرسون لبعء الإلتزام ومتغير جودة حياة العمل.	42
223	جدول معامل الارتباط بيرسون لبعء الثقافة ومتغير جودة حياة العمل.	43
224	جدول يوضح قيمة معامل الارتباط برسون لقياس العلاقة بين التمكين وجودة حياة العمل.	44

فهرس المحتويات

224	جدول نتائج إختبار الفروق لأراء عينة الدراسة حسب متغير السن.	45
226	جدول نتائج إختبار الفروق لأراء عينة الدراسة حسب متغير المصلحة الإدارية في العمل.	46
227	جدول نتائج إختبار الفروق لأراء عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية.	47
228	جدول نتائج إختبار الفروق لأراء عينة الدراسة حسب متغير المهنة.	48

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مخطط الدراسة.	15
2	يوضح إستراتيجية التمكين في المنظمة.	44
3	نموذج باور ولولر لتحديد مستوى التمكين في المنظمة.	63
4	تسلسل التمكين.	64
5	مدرج مشاركة العاملين في إتخاذ القرار.	75
6	توجهات المسيرين وأفضلهم لمبادرات التمكين.	84
7	مراحل التطور التاريخي لجودة حياة العمل.	101
8	نموذج kondakan لجودة حياة العمل.	109
9	أبعاد جودة العمل.	122
10	المبادئ الأساسية الثمانية لأبعاد والتون لجودة حياة العمل.	128
11	نموذج قياس جودة حياة العمل ل Darla Fortune.	130
12	يوضح المراحل الرئيسية لجودة الحياة العمل الوظيفية.	137
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	168
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المصالح الإدارية في العمل.	169
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية.	170
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة.	171

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
أسئلة المقابلة الإستطلاعية.	1
قائمة الأساتذة المحكمين.	2
الإستمارة الأولية للدراسة الأساسية.	3
الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال عنابة.	4

مقدمة

تسعى أغلب منظمات اليوم الحفاظ على نفسها من خلال تطوير نشاطاتها متخذة من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، فهي لا يمكن أن تنجح إلا من خلال إستخدام العديد من الآليات وخاصة الآليات التي تعمل على الإستثمار في أهم مواردها ألا وهي الموارد البشرية، حيث تعتبر الخزان الحقيقي لكل مؤسسة فيلجأ إليها للإستفادة من قدراتها وخبراتها الذاتية دون اللجوء إلى الإستعانة بالخبرات الخارجية. فمن أهم هذه الآليات آلية تفعيل مدخل تمكين العاملين الذي أصبح أداة تهدف للتنمية، فعادة ما يتضمن تعريفه إحساسا بصنع العاملين القرارات المتعلقة بأمور مهمة في عملهم والقدرة على تنفيذها بدون حواجز أو مضايقات، مع مشاركة التفكير والتحليل والعمل، فهو عملية قد تحدث على المستوى الفردي أو الجماعي، فالتمكين عملية مستمرة ولكنه ليس منتجا ولا يمكن تحديد نهاية لأهدافه بل هو عملية تصاعدية ليؤكد الفرض الذي يقول بأن العلاقة بين العاملين ومنظماتهم علاقة تكامل يستفيد كل منهما من الآخر، فراحتمهم من بين أهم أولويات المنظمة، وعليه فالحاجة تستدعي أن تعمل الإدارة العليا على السهر على التحسين المستمر في ظروف العمل لتحقيق جودة عالية في بيئة العمل، مع مراعاة الجوانب الضرورية التي من شأنها توفير مناخ عمل داخل مجموعات وفرق العمل يسوده التعاون والتأزر لتحقيق الأهداف العامة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين.

فالتمكن الإداري المتمثل في بعد المهمة وتحديد المهمة فهو قادر على إعطاء مجال أكبر لحرية والمشاركة في إتخاذ القرارات ما يقدم إنطباع جيد من شأنه إثارة الإبداع فحسب (Spreitzer and al,1999) التمكين مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من إنتشار العوائق البيئية والتنظيمية. وإن إمتلاك الحرية في إتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين، فالثقافة والإلتزام من شأنه منح قوة التمكين التي يمتلكها الأفراد العاملين بها للعمل للمضي قدما لتحقيق الأهداف المشتركة فحسب (Kirkman and al,2004) إن العاملين الممكنين أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل.(راضي، 2010، ص 67).

فتحسين جودة حياة العمل يحتاج إلى أفراد عاملين من إطارات مسيرين كانوا أم مشرفين أو عمال ممكنين ما من خلال إتاحة الإدارة العليا لفرص تقديم المقترحات والبدائل المتعلقة بالوظائف وبأداء المهام من خلال المشاركة إتخاذ القرارات، لأن إشراك القائد للعاملين في صنع القرارات عن طريق التشاور وتبادل الآراء حول المشكلات التي تعترضهم ومناقشتها وتقديم الإقتراحات بشأنها وإختيار البديل

الأفضل (مجدية، 2016، ص20) ، مدعين هذه الإجراءات بتشجيع الإتصالات في جميع الإتجاهات وعلى كل المستويات، بدون ما نغفل دور المكافآت المادية والمعنوية التي تخلق مناخ وبيئة تسودها العدالة والإحترام والتآزر بين أفراد جماعات وفرق العمل ما من شأنه تحسين خصائص و ظروف العمل سواء المادية منها و المعنوية، وبالتالي قمنا بخلق بيئة عمل تسودها جودة حياة مرتفعة.

وعليه إرتأينا من خلال دراستنا هذه إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل في الأبعاد التالية: (المهمة - تحديد المهمة - القوة - الإلتزام - الثقافة) وجودة حياة العمل الممتلئة في الأبعاد التالية: (ظروف العمل المعنوية - خصائص الوظيفة - الأجور والمكافآت - جماعة العمل - أسلوب الرئيس في الإشراف - المشاركة في القرارات) لدى هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عناية، حيث تعتبر هذه الهيئة من أهم ركائز المهمة في المؤسسة لذلك أردنا التركيز على موضوع التمكين الإداري للعاملين وجودة حياة العمل لماله من أهمية وفائدة ترجع على المؤسسة والأفراد العاملين فيها.

الفصل الأول: إشكالية

الدراسة وفرضياتها

1. الإشكالية.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة.
6. الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

يشهد عالم اليوم تطورات وتغييرات سريعة على مختلف الأصعد والميادين نتيجة التطور في التكنولوجي والمعلوماتي، فأختصرت المسافات وأختزل الزمن فأصبح العالم كقرية واحدة تعيش مجتمعاته في تفاعل دائم ومستمر، فنتج عنه تنافس وصل حد الصراع حاملا شعار البقاء للأقوى فلا سيادة لأمة دون مؤسسات ومنظمات عمل تلبى متطلباتها وتشبع إحتياجاتها. فأصبح حتما على هذه المنظمات التكيف مع هذا التنافس وهذه الأوضاع التي تتطلب إستحداث مخططات وإستراتيجيات جديدة وإلا كان الإنصهار والتلاشي حتميا. فكان الحل إعتقاد مقاييس الجودة التي تمس البنية التحتية والخدمة والأفراد (السلوك) وتطبيق مبادئها المتمثلة في المشاركة في القرار الذي يرمي إلى إيجاد صيغة للتعاون بين كافة أطراف المنظمة على إختلاف مسؤولياتهم فيها ما دام الهدف المشترك. أما بالنسبة لمبدئ التركيز على العمل يعتمد على نوعية العمل فمنهم من هو منتسب بمجرد التعاقد والإلتزام المتبادل بضمان الحقوق والواجبات المحددة في العقد الإداري وعملاء منتفعين من خدمات المنظمة على أساس الرضا المتبادل، رضا عن جودة ما يصرف لهم من خدمات حد الإشباع ما يدفع للمنظمة من عوائد كمقابل خدمة متفق عليها بموجب قانون السوق، أما بالنسبة لمبدأ التخطيط الإستراتيجي للجودة الذي يكون داخل المنظمة لإيجاد الموارد البشرية والمالية والمادية الضرورية لتنفيذ الخطة المرسومة وإيجاد منها الصيغ المناسبة لإحداث الأثر الجديد على سلوك الأفراد والأنشطة العملية والقواعد الإجرائية والتنظيمية للعمل وسياسات التدريب المهني وهيكله حلقات الجودة وتفعيل نظم الوقاية داخل أقسام المنظمة فضلا عن وضع الأساليب اللازمة للتقييم والتقويم المستمر النتائج والتكاليف وضبط الأخطاء من أجل الحد منها من خلال مبدأ تحفيز العاملين، ويمكن تنفيذ سياسة التأثير المتعدد الأثار على النظام السلوكي للفرد إما شعورا من خلال إستهداف نظامه الشخصي كنسق معنوي حساس ورهيف غير متسم بالثبات، أو بيولوجي بإستهداف حاجات الجسم الإنسان إلى متطلبات الاستمرارية في الحيام. وبالنسبة لمبدأ القياس والتحليل فهو وسيلة فنية لضبط الوضعيات التنظيمية الكمية والنوعية لأهداف تصحيحية في الإختلافات والإنحرافات الأخطاء المتوقعة في أي مستوى من مستويات العمل في المنظمة. فمن خلال كل هذا تستطيع المنظمة أن تعرف وقت وأسلوب وحجم التدخل من أجل إحداث التعديل المطلوب من جهة وضبط التكلفة من خلال إجراءات التحليل اللازمة لبيانات الصعود والنزول في مواصفات الجودة ووضع شأنها الجداول والأهرامات والتمثلات البيانية الدقيقة الأكثر تعبيرا وتفسيرا للظاهرة موضوع القياس والضبط (زهير، 2013، ص76-78) من أجل بناء وإعادة تهيئة بيئة أعملها لتوفر مناخ تنصهر فيه موارد المنظمة المادية منها والتنظيمية بالمعنوية مما يوفر فرص الإستثمار لجميع مواردها وعلى رأسها المورد البشري الذي يعد مخزون المنظمات الحديثة التي تعول عليه في إحداث ثورة داخلية تضمن بها نجاحها وتطورها.

فتعامل المنظمة بإحترافية مع الأفراد العاملين فيها يعد نتاج للتطور في الفكر الإداري والتنظيمي الجديد الذي جاء نقيض لنمط الإدارة والتنظيمي الذي ساد لمدة طويلة المؤسسات التقليدية التسيير والذي أراد تغيير النظرة الكلاسيكية التي تعتبر الأجير أداة من أدوات الإنتاج وجب عليه تلقي الأوامر والتصرف وفقها، فضلت هذه النظرة مستمرة إلى غاية ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والتي كان لها الدور الكبير في تغيير النظرة تجاه العمال وإعادة الإعتبار لهم من خلال الثورة التي أحدثتها النتائج التي خلصت إليها في النهاية، من خلال التأكيد على الأهمية البالغة للعوامل الإنسانية والاجتماعية وتأثيرات الإيجابية في خلق مناخ تنظيمي يعمل على تحسين جودة بيئة العمل. فبالرغم من الإهتمام بالجوانب التنظيمية والقانونية والقرارات الإدارية، وبالرغم من توفر العاملين على القدرات والمهارات والخبرات والمعارف المكتسبة لم تمكن الإدارة العليا من الوصول إلى أعلى مستويات أداء وإنتاجية عاملها، الشيء الذي طرح تساؤلات عديدة عن السبب الحقيقي وراء ذلك والذي كان له الأثر في تسريع في تطوير إحداث تغييرات في الفكر الإداري السائد مما أنتج العديد من المصطلحات في هذا المجال التي كانت تهدف إلى البحث عن أنجع الطرق لحسن إدارة وتسيير هذا المورد وإختيار أحسن الطريق لصياغة وتنظيم القرارات الإدارية داخل جماعات العمل التي ينشط فيها، وأهم هذه المصطلحات التي ظهرت نجد مصطلح تمكين العاملين أو التمكين الإداري الذي زاد تداوله والإهتمام به منذ ظهوره بمفهومه الحالي في أواخر الثمانيات حتى يومنا هذا.

ولا شك أن الإهتمام بمفهوم التمكين الإداري للعاملين أصبح يشكل مطلباً أساسياً وحساساً للمنظمات خصوصاً في ظل الإتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ومن هذا المنطلق تفضل أغلب المنظمات الإعتماد على مهاراتها الذاتية، فوجب تطويرها وتحفيزها ودعمها لتحرير طاقاتها، وهذا يكون من خلال التمكين الإداري الذي يسمح بتمكين المهارات وتمكين الخبرات. فيرى (صالح والمبيضين، 2011) أنه لا يمكن إستخراج أقصى طاقات وإبداعات الموارد البشرية إلا من خلال المساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي فضلاً عن رفع معنوياتهم مما يؤدي الى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي مما يصب في تحقيق أهداف المنظمة. فمصطلح التمكين الذي يعني القوة أو السلطة قد يختلف عن التفويض مع أنه جزء من التمكين، إذ لا يتوقف التمكين عند منح الصلاحية أو تفويض السلطة بل يتعداه لمفهوم أوسع فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الأعمال وتقليل درجة الإشراف المباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقابة الذاتية والإستقلالية في إنجاز المهام. (أمير، ونغم، 2020، ص181-182)

الشيء الذي يساعد العاملين على المساهمة الفعالة في بناء وتحديد الأهداف الشخصية والتنظيمية والطرق التي يجب إتباعها لتحقيقها فكلما كان هناك مجال واسع في حرية التصرف والإستقلالية إرتفع مستوى الإبداع، فمستوى ممارسة التمكين الإداري في المنظمة يحدد نوع الفكر الإداري السائد فيها

وعليه يتم تصنيفها. ولتطبيقه يجب التعرف على ما هيته وإنطلاقاً من ذلك خلق جو مناسب لتطبيقه بالشكل الصحيح والسليم لأن المعوقات كثيرة و عدم مراعاتها تمنع نجاحه والوصول لتحقيق أهدافه ومن أهم هذه المعوقات ما تؤكدته دراسة (ألم، 2019)، التي استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، والتي خلصت أهم المعوقات التي تقم حائلاً دون تطبيق التمكين الإداري في الجامعة، نجد الإزدواجية والتداخل في الإختصاصات مع التوصيف الوظيفي الجامد لمهام ووظائف القيادات الأكاديمية، وكذلك أيضاً نجد لتقادم وجمود اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية وتمسكها باللوائح والقوانين دون إستخدام المرونة عند تطبيقها، ونلاحظ أيضاً الدور السلبي للتنظيم الهرمي التقليدي وأكبر معوق خوف القيادة من فقدان السلطة ومركزية صنع وإتخاذ القرارات...إلخ.

وفي هذا الإطار يعد التمكين الإداري أحد العناصر الأساسية المعول عليها لتحقيق جودة حياة العمل لأن الغاية منه مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، ومن ثم تحقيق أداء مؤسساتي وتنظيمي عال، وذلك من خلال أشكال مختلفة منها: حرية التصرف وكمية الإستقلالية والشعور بالقوة الشخصية نتيجة التمكين بالإضافة إلى الإلتزام والثقافة التي توفر جو يعزز ثقافة التمكين في المنظمة.

فكل منظمة تتميز عن غيرها من منظمات الأعمال بشخصية وقيم خاصة بها قد تتشابه أو تختلف مع غيرها من المنظمات وفي حال عدم تقبل الفرد العامل لهذه القيم فإن ذلك سيؤدي إلى وجود فجوة بينه وبين منظمته الأمر الذي يشكل ضغطاً على عاتق هذا العامل ويضاف إلى ذلك الضغط الناجم عن الزملاء المحيطين بالفرد بما يحملونه من أفكار وقيم. (عمورة، 2014، ص29)

وفي هذا الإتجاه جاء الإهتمام بجودة حياة العمل الداعم لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تتوفر فيها الظروف المعنوية للعمل وخصائص الوظيفة؛ حيث يؤكد الشمري "2001 Chamry في دراسته "إن الحوافز المعنوية والبناء التنظيمي والتدريب عوامل لها عاقلة قوية برفع مستوى الإبداع" (بوالشرش، 2019). فبدون إغفال أهم عامل من عوامل التحفيز والإبداع كالأجور والمكافآت؛ و بالإعتبار الفرق وجماعات العمل التي ينشط فيها الفرد والتي تحقق له شروط التوازن التي تقوي الروابط وتوحد مستويات المنظمة كأسلوب الرئيس في الإشراف نستطيع القول أنه لدينا مناخ تنظيمي يهتم بالجوانب المادية والنفسية للأفراد العاملين؛ بالإضافة إلى إستخدام إستراتيجيات قيادية تشجع المبادرات وتسمح بالمشاركة في عمليات إتخاذ القرارات، وعليه نجد دراسة (بن شميلان، 2019) كان هدفها التعرف على كيفية تهيئة وتحسين جودة الحياة الوظيفية في القطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي والإستمارة الإستقصائية كأداة أساسية في جمع البيانات، وخلصت هذه الدراسة إلى أن هناك الكثير من المعوقات كالمشكلات الخاصة ببيئة

العمل وسوء الإدارة وكيفية التعامل مع المرؤوسين، تستوجب الإهتمام بالمناخ الوظيفي الملائم للعمل والجوانب المادية والنفسية الخاصة بالموظف مع حسن إنتقاء القيادات الإدارية القادرة على إستخدام إستراتيجيات القيادة الفعالة والناجحة وإعداد برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين لإطلاعهم على كل جديد في مجال عملهم.

"فالإدرة اليابانية خير مثال فقيادتها الإدارية تركز داخل محيط العمل على العلاقات الإنسانية قبل العلاقات الوظيفية. فالعاملين في المؤسسة عائلة واحدة ذات هدف واحد. لذلك يطلق على المدير قائد إجتماعي"؛ وفي إصدار القرارات تقدم الإدارة اليابانية مقترحاتها من المستويات الدنيا إلى مستوياتها. وبالتالي فإن مسؤولية إتخاذ القرار تبدأ من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا؛ بينما إتخاذ القرار نفسه والإشراف على تنفيذه يظل مسؤولية الإدارة العليا. (هدى، 2006، ص60)

فما أن جودة حياة العمل تظهر من خلال الأعمال والأفعال والممارسات التي تهدف الإدارة العليا من ورائها إرضاء العاملين فيها وإسعادهم وشعورهم بالثقة والإطمئنان في حياتهم الوظيفية؛ يظهر من خلال الدرجات العليا في مستوى تطبيق متطلبات شروط جودة حياة العمل في المنظمة ونستطيع الحكم عليها من خلال التغذية الراجعة لعاملها الذين يظهرون بأنهم يعملون في بيئة آمنة ومريحة وصالحة للعمل تراعى فيها مبادئ جودة حياة عمل.

وإستجابة لتحديات منظمات الأعمال اليوم وجب تفعيل الموارد البشرية التي تعتبر أهم ماتملكه من خلال إيجاد بيئة عمل مشجعة تشعر الفرد بالإنتماء والأمان. وبما أن مفهوم جودة حياة العمل مصطلح عام لمجموعة من التقنيات والأساليب والعمليات التي تهدف إلى إعطاء قدر أكبر من حرية التصرف للموظفين مثل تلك التي توصف في إطار إعادة تصميم الوظيفة، والمبدأ من وراء جودة حياة العمل هو أن إتاحة مشاركة أكبر في صنع القرار من جانب الموظفين سيؤدي إلى زيادة في الإرتياح والتحفيز والإلتزام والتي بدورها قد تؤدي إلى تحسين الأداء. (يوسف، وإيمان، 2018، ص685)

فحسب (Sahoo and Nayak,2001) يعتبر تطبيق جودة حياة العمل في الشركات الحديثة جزءاً أساسياً في البناء المؤسسي، لما له دور بتحسين بيئة العمل بشكل يعكس الأثر الإيجابي على أداء العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للشركات وتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يشير بالمحصلة لزيادة الإنتاجية والربحية، وفي حال عدم تطبيق جودة حياة العمل يؤدي ذلك إلى تخفيض الإنتاجية والربحية. (الحجاج، 2020، ص3)

ويرى البعض أن التمكين الإداري له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات الإدارة، التي تعتبر إطاراتها العقول التي تظهر في إبداعها الأفكار والخطط والعمليات المختلفة. فالحافظ عليها يحقق

إحتياجاتها ومتطلباتها التي من شأنه أن تتعكس بشكل إيجابي على حياة عاملها وتعطيها نوع من الجودة في الأداء وتميز في تحقيق الأهداف، وتحسين الإنتاج وإنتاجية عاملها للوصول إلى أعلى مستويات العدالة الإجتماعية والأمن والسلامة، لأن المنظمة تبحث عن تحقيق أهدافها إنطلاقاً من تحقيق جميع شروط الجودة الشاملة، والأفراد يبحثون عن إشباع مختلف حاجاتهم وخاصة المادية منها مع الحفاظ على مصالحهم الشخصية؛ وهذا ما تؤكد عليه دراسة (بومخوف، وكموش، 2019) في دراسته الموسومة بواقع التمكين الإداري في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية التي قام فيها بدراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (SANIAK Groupe BCR) معتمداً على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، فبالرغم من حرص الشركة على تحسين مستوى ممارسات التمكين الإداري للعمال والموظفين من خلال إقامة دورات خاصة للإرتقاء بمعارفهم وخبراتهم، وبالرغم أيضاً من تشجيع تعاونهم وتبادلهم للمعلومات والمعارف وإستفادتهم من أخطائهم السابقة، توصلت الدراسة إلى أن ممارسات التمكين الإداري بشركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (SANIAK) غير كافية وضمن المستويات المتوسطة في كل أبعادها، والسبب في ذلك عدم عدالة الرواتب والأجور وعدم إعتبارها في حجم المهام التي يقوم بها والمسؤوليات الموكلة إليهم.

ومن هنا يمكننا تسليط الضوء على دراستنا التي جاءت لتبحث عن المنهج الصحيح لتحقيق التمكين الإداري في مؤسسة البحث الذي من شأنه رفع مستوى التمكين الإداري وزيادة في مستوى جودة حياة العمل. فنلاحظ من خلال دراسة (ديوب، 2014) التي هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية لتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، فخلصت إلى أن أنه توجد بالفعل علاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة؛ لكن يجب الإهتمام بآراء العاملين وإقتراحاتهم التي تشجعهم وتنمي إبداعاتهم، مع إتاحة فرص الترقية والتطوير النمو الوظيفي، مع فتح مجالات المشاركة في إعداد الخطط والإستراتيجيات وتفويض السلطة؛ إضافة لتهيئة ظروف وبيئة العمل...إلخ. وعليه تحاول دراستنا الحالية الكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1 هل إتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة موجبة نحو متغير التمكين الإداري؟
- 2 هل إتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة موجبة نحو متغير جودة حياة العمل؟
- 3 ما هو مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة ؟
- 4 ما هو مستوى جودة حياة العمل لدى هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة؟

- 5 هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين أبعاد التمكين الإداري وجودة حياة العمل حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة ؟
- 6 هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ممارسة التمكين الأداري لدى هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة تعزى لإختلاف بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية المتمثلة في (السن- المصلحة الإدارية في العمل - سنوات الأقدمية - المهنة) بمؤسسة "فرتيال" عنابة؟

2. فرضيات الدراسة:

- 1.2. إتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة موجبة نحو متغير التمكين الإداري.
- 2.2. إتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة موجبة نحو متغير جودة حياة العمل.
- 3.2. مستوى ممارسة التمكين الإداري مرتفع حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.
- 4.2. مستوى جودة حياة العمل مرتفع حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.
- 5.2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين أبعاد التمكين الإداري وجودة حياة العمل حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

تتفرع عن هذه الفرضية مايلي:

- أ. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين بعد المهنة وجودة حياة العمل حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.
- ب. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين بعد تحديد المهنة وجودة حياة العمل حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.
- ت. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين بين القوة وجودة حياة العمل حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.
- ث. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين بعد الإلتزام وجودة حياة العمل حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

ج. توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين بعد الثقافة وجودة حياة العمل حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

6.2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

وتنتبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير السن.

ب. توجد فروق ذات دلالة حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير المصلحة الإدارية في العمل.

ت. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير سنوات الأقدمية.

ث. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير المهنة.

3. أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية الدراسة من خلال إبراز الأهمية النظرية والميدانية لدراستنا الحالية في تحديد أبعاد كل من متغير التمكين الإداري وجودة حياة العمل وتحديد نوع العلاقة بينهما، بالإضافة إلى تحديد خصائص كل منهما في مؤسسة "فرتيال" عنابة، مع محاولة إثراء ميدان البحث بدراسة تتناول متغيري التمكين الإداري وجودة حياة العمل؛ وذلك بالاستفادة من النتائج المتوصل إليها من أجل الفهم الأعمق لمتغيرات الدراسة معتمدا على إستجابات وتوجهات هيئة الإطارات الوسطى لتسهيل إختيار طرق وآليات تطبيق مبادئها في المؤسسات الإقتصادية بسهولة وفعالية.

أما من حيث الأصالة، ونظرا لأهمية دراسة المتغيرين و تأثيرهما المباشر على صحة الفرد وسير الحسن للعمل والحاجة للإستفادة القصوى لقدرات ومهارات وخبرات مواردها البشرية في المؤسسة جاءت هذه الدراسة التي تعتبر من الدراسات القلة في حدود علم الباحث التي تناولت التمكين الإداري وجودة حياة العمل معا خاصة في البيئة الجزائرية؛ من خلال الإضافة المعرفية والعلمية في مجال دراسة التمكين الإداري وجودة حياة العمل في المؤسسات الجزائرية إنطلاقا من رصد مستوى التمكين الإداري ودرجة جودة حياة العمل وتوضيح المفاهيم المتعلقة بهما وعلاقتها ببعض من أجل تحديد المؤشرات الموضوعية التي يعتمد عليها في بناء برامج تنظيمية فعالة للرفع من مستوى التمكين الإداري وتحسين درجة جودة حياة العمل في المؤسسات الجزائرية.

4. أهداف الدراسة: يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الكشف عن طبيعة إتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة نحو متغير التمكين الإداري وجودة حياة العمل. والكشف عن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى أفراد عينة الدراسة في مؤسسة "فرتيال" عنابة. والكشف على مستوى جودة حياة العمل حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة. بالإضافة إلى الكشف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري ومتغير جودة حياة العمل من خلال إستجابات وتوجهات هيئة الإطارات الوسطى في مؤسسة أسמידال عنابة؛ وذلك من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد متغير التمكين الإداري المتمثلة في (المهنة - تحديد المهمة - القوة - الالتزام - الثقافة) وجودة حياة العمل. وأيضا دراسة الفروق بين الإطارات الوسطى من خلال إستجاباتهم حول مستوى ممارسة التمكين الإداري راجع لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية المتمثلة في (السن - المصلحة الادارية - سنوات العمل - المهنة).

5. التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

1.5. التمكين الإداري:

ويقصد به تلك العملية التنظيمية التي يمنح من خلالها توسيع ونقل وتقويض للصلاحيات والسلطات للأتباع (والمتمثلة في هيئة الإطار الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة) من طرف هيئة الإدارة العليا، والتي تترجم في بيئة العمل من خلال منح حرية التصرف في إنجاز المهام مع الرفع من كمية الإستقلالية وإنجاز الأعمال إنطلاقاً من شعور الأفراد بالقوة الشخصية نتيجة تمكينهم والذي يمنحهم الإلتزام، في مناخ عمل تسوده ثقافة تعزز الشعور بالتمكين.

أما التعاريف الإجرائية خاصة بكل بعد من أبعاد التمكين الإداري فهي كمايلي:

أ. **المهمة:** وتتمثل في مجالات حرية التصرف الممنوحة لأفراد هيئة مؤسسة "فرتيال" عنابة أثناء أداء المهمة.

ب. **تحديد المهمة:** وتمثل مقدار كمية الإستقلالية التي تحدد مسؤوليات إطار أو إطارات هيئة مؤسسة "فرتيال" عنابة أثناء أداء مهامهم.

ت. **القوة:** وتعبّر عن مدى الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة نتيجة تمكينهم.

ث. **الإلتزام:** يظهر من خلال مصادر الإلتزام والخضوع التنظيمي لأسلوب محدد من التمكين الإداري لأفراد هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة.

ج. **الثقافة:** وتعبّر عن مدى شعور أفراد هيئة الإطارات الوسطى ومدى إهتمام وتعزيز مؤسسة "فرتيال" عنابة لثقافة التمكين الإداري فيها.

2.5. جودة حياة العمل:

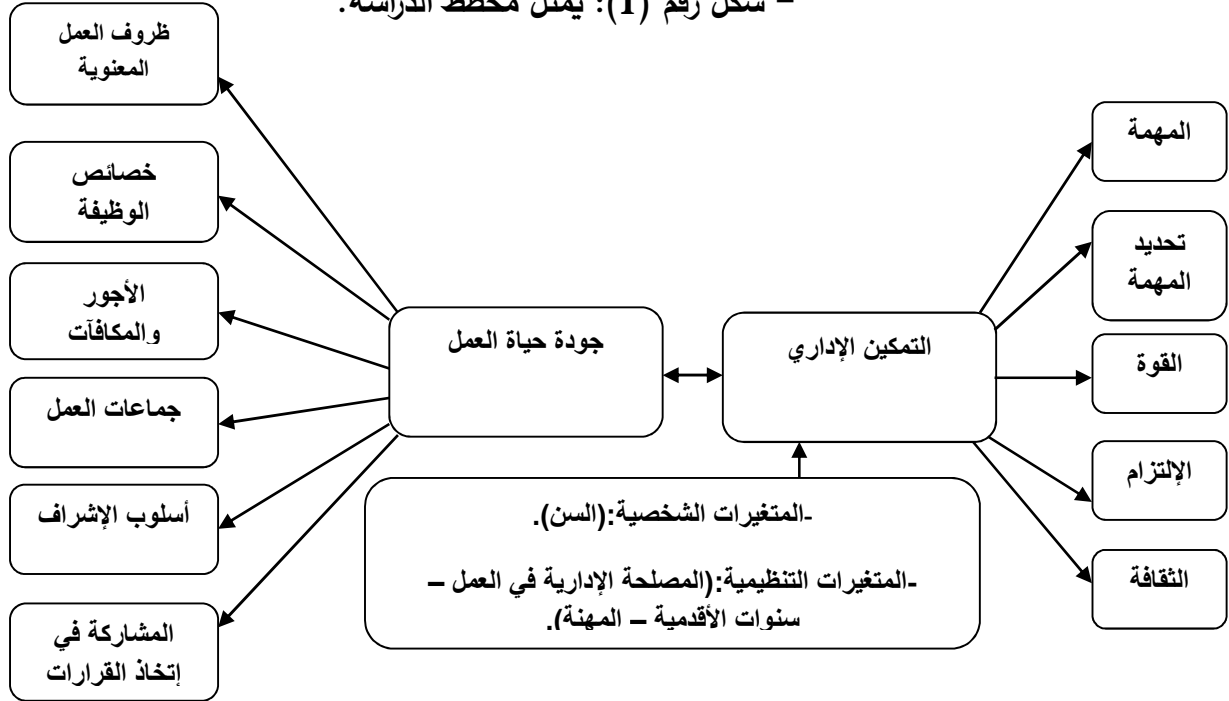
أ. **ظروف العمل المعنوية:** وهي نوع من الإتجاهات النفسية التي تحددت من خلال سعي الإدارة

نحو تحقيق مناخ تنظيمي، يتسم بعلاقات تحكمها الثقة المتبادلة والإحترام والصدقة والحرية فيها

بين الزملاء وبين رئيسهم في مؤسسة فرتيال عنابة.

- ب. **خصائص الوظيفة:** وتتمثل في تصميم وظائف تتسم بالأهمية والتنوع والتحدى والثراء من وجهة نظر شاغليها؛ وتوزيع العمل، وكذلك التناوب في العمل من أجل تقليل الرتابة في الملل الذي يشعر به الموظف، كذلك حتى يشعر الموظف بأهمية وقيمة دوره في منظمة فرتيال عناية.
- ت. **الأجور والمكافآت:** هي كل ما يحصله أفراد هيئة الإطارات الوسطى في مؤسسة فرتيال عناية؛ من مقابل مادي نتيجة قيامهم بإنجاز مهامهم في منظماتهم بحيث يحقق الشعور بالسعادة والعدالة .
- ث. **جماعات العمل:** تعبر عن ذلك الحيز الذي يحدد البعد التنظيمي والإستراتيجي ويقدم الدعم الإنساني والإجتماعي في مؤسسة فرتيال عناية؛ مما يتيح لأفراد عينة الدراسة في تحقيق الأهداف من خلال المشاركة في إعدادها.
- ج. **أسلوب الرئيس في الإشراف:** ويتمثل في القدرات والمهارات القيادية والإشرافية لدى قيادات مؤسسة فرتيال عناية، والتي تنعكس بالإيجاب على مرؤوسيه من خلال تحفيزهم ومشاركتهم مما يسمح بتحقيق الأهداف.
- ح. **المشاركة في إتخاذ القرارات:** يقصد به إعطاء الفرصة للمرؤوسين في مؤسسة فرتيال عناية؛ للمشاركة في التأثير والتعاون في صنع و إتخاذ القرارات، حيث تتاح الفرصة للعاملين للتأثير في القرارات التي تمس وظيفتهم. والشكل التالي يمثل مخطط الدراسة حسب تصور الباحث:

- شكل رقم (1): يمثل مخطط الدراسة.



المصدر: من إنجاز الطالب

3.5. هيئة الإطار الوسطى:

هي الهيئة التي تتوسط السلم الهرمي لمؤسسة "فرتيال" عناية والتي تعتبر همزة الوصل ما بين هيئة الإطارات العليا وهيئة العمال التنفيذيين، وتضم هيئة الإطارات رؤساء المكاتب ومجموعات العمل للمصالح الإدارية والإنتاجية في مؤسسة "فرتيال" عناية.

6. الدراسات السابقة:

1.6 دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2004): جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة جودة حياة العمل وبيان أثرها على الإستغراق الوظيفي للعمال بالمراكز الصحية المتخصصة بجامعة المنصورة، وقدرت عينة الدراسة بـ (350 مفردة)، ولقد تم الإعتماد على أداة الإستقصاء مكون من قسمين خاصين بمتغيري الدراسة، حيث كانت النتائج كما يلي:

- مستوى جودة حياة العمل منخفض في المراكز الطبية محل الدراسة.

- عدم وجود إختلافات معنوية بين الإداريين والأطباء والفنيين إلا في عاملي الأجور والمكافآت وأسلوب الرئيس في عمليات الإشراف.

- أن أكثر أبعاد جودة حياة العمل التي مازالت في حاجة إلى تدعيم الإدارة من وجهة نظر الإداريين والأطباء هي: الأجور والمكافآت - ظروف بيئة العمل المعنوية - جماعة العمل - أسلوب الرئيس في الإشراف.

- عدم وجود إختلاف معنوي بين فئات الدراسة حول مستوى الإستغراق الوظيفي.

- هناك علاقة طردية موجبة بين العوامل الخاصة بجودة حياة العمل والإستغراق الوظيفي.

- هناك تأثير لجودة حياة العمل على الإستغراق الوظيفي. (عبد الحميد، 2004)

2.6. دراسة رياض أحمد اسماعيل الشريفي والسيد ذاكر محفوظ حامد الدليمي (2013):

"جودة حياة العمل في الاتحادات الرياضية العراقية الفرعية لكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الادارية والتدريبية والتحكيمية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة حياة العمل وأبعادها؛ وبناء مقياس خاص بها في

الإتحادات الرياضية العراقية الفرعية لكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتدريبية والتحكيمية

العامة فيها، حيث تم إستخدام المنهج الوصفي المسحي، وضمت الدراسة عينة قدرة بـ (102 ملاكات

إدارية - 48 ملاكات تدريبية - 18 ملاكات تحكيمية). وللحصول على البيانات تم بناء مقياس لجودة

حياة العمل وتطبيقه بعد قياس خصائصه السيكوميترية، حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تصميم مقياس خاص بجودة حياة العمل في الإتحادات الرياضية العراقية الفرعية لكرة السلة.

- أن الملاكات الإدارية والتدريبية والتحكيمية للإتحادات الرياضية العراقية الفرعية لكرة السلة تعيش

في ظل مستويات إيجابية من جودة حياة العمل وأغلب أبعادها تتراوح بين مستوى (مرتفع -

متوسط).

- تؤكد النتائج على تدني المخصصات والحوافز والمكافآت المقدمة من قبل الإتحادات الرياضية. (الأشرفي، والدليمي، 2013)

3.6. دراسة حسن مروان عفانة (2013): "التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل"

عمدت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري (الإتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفعالية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. وفي هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي؛ وعلى الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وقدرت عينة الدراسة بـ (236) مفردة، وخلصت نتائج الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات محل الدراسة مرتفع حيث قدر بـ 80% و 81%.

- هناك تفاوتاً في مواقف عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة للتمكين الإداري، حيث كان ترتيبها كالتالي: (1- بعد القوة، 2- بعد بناء فرق العمل، 3- بعد الإتصال ومشاركة المعلومات، 4- بعد التأثير، 5- بعد حفز العاملين).

وأكدت النتائج كذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عينة الدراسة حول علاقة التمكين الإداري بفعالية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر)، مع وجود علاقة طردية قوية بين متغيري الدراسة. (حسن، 2013)

4.6. دراسة أيمن حسن ديوب (2014): "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات" في سوريا (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات السورية، حيث إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وقدر حجم عينة الدراسة بـ

(80) مفردة، وتمثل مقياس الدراسة في إستمارة مكونة جزئين؛ جزء مكون من (16) عبارة خاصة بمتغير التمكين الإداري وجزء مكون من (12) عبارة خاصة بمتغير جودة الحياة الوظيفية. وتمثلة نتائج الدراسة في النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، مشاركة العاملين في الملكية وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم وإقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية.

- محور تقدير الإنجاز هو أكثر أبعاد التمكين إرتباطا بجودة الخدمة الوظيفية ويليه مشاركة العاملين بالملكية، ثم تفويض السلطة.

وأكدت نتائج الدراسة أيضا على محدودية مشاركة العاملين في صناعة القرارات؛ وأن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن إهتمامات المنظمة محل الدراسة؛ بالإضافة إلى أن برامج التأمين الصحي لا تنفذ بالشكل الصحيح رغم عدالة نظام الأجور؛ والتعويضات؛ وتوافر إستراتيجية لتفويض السلطة. (ديوب، 2014)

5.6. دراسة محمد عبد اشتيوي (2015): "إتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة".

هدفت دراسة (محمد عبد اشتيوي) إلى التعرف على إتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي، مطبقا إستبانة مكونة من (59) فقرة لقياس إتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل على عينة عشوائية قدرت بـ (202) عامل في بلدية غزة. و كانت نتائج الدراسة كمايلي:

- مستوى إتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة مرتفعا.
- مستوى إتجاهات العاملين نحو أبعاد جودة حياة العمل: (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة) جاءت مرتفعة.

- إتجاهات العاملين نحو الأبعاد: (عدالة الأجور والمكافآت، وجماعة العمل، والقيادة الإدارية والإشراف الفعال والمشاركة في إتخاذ القرارات) جاءت متوسطة. (اشتوي، 2015)

6.6. دراسة عيساوي فلة (2015): "التمكين الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي" لدى هيئة الإطارات الوسطى لمنظمة "فرتيال" عنابة.

حاولت هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: "هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والإلتزام التنظيمي لدى هيئة الإطارات الوسطى لمنظمة "فرتيال" عنابة. حيث إستخدمت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، وقدرت عينة الدراسة بـ (85) إطار، وإعتمدت على الإستبيان كأداة لجمع البيانات مقسم إلى قسمين قسم متكون من (40) بند خاص بمتغير التمكين الإداري قسم مكون من (21) بند لقياس متغير الإلتزام التنظيمي. أفرزت الدراسة النتائج التالية:

- فيما يخص الكشف عن التمكين الإداري، بالنسبة لبعد تفويض السلطة فإن هذه العملية موجودة بإستمرار ولكن ليس بدرجة كبيرة من حيث حجم الصلاحيات.

- بالنسبة لبعد المشاركة في إتخاذ القرارات؛ خلصت الدراسة إلى أن هذا المحور مرتبط بمناصب أعمالها، ويحدث مع الوحدات الإدارية للمنظمة.

- توجد وفرة في بعد المشاركة بالمعلومات التي تتوفر عليها المنظمة.

- فيما يتعلق ببعد الإستقلالية فإن المؤسسة تمنح الحرية لإطاراتها الوسطى في ممارسة مهامهم وإبداء آرائهم.

- أما فيما يخص الكشف عن توجهات الإطارات الوسطى نحو بعد المساءلة، فقد عبرت مفردات العينة على أنها مسؤولة عن نتائج أعمالها وحريصة عليها، كما أنهم مستعدين دائما للمساءلة من طرف رؤسائهم، وعن إلتزام هيئة الإطارات الوسطى نحو عملها بمنظمة فرتيال. فالمتمعن للنتائج يلاحظ أن هناك إلتزام بجل أبعاد الإلتزام التنظيمي.

بالإضافة وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة نحو (بعدي تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات) والإلتزام التنظيمي.

- وجود علاقة موجبة قوية في توجهات الإطارات الوسطى نحو بعد المشاركة بالمعلومات والإلتزام التنظيمي.

- وجود ضعف الإستقلالية في العمل.

- يوجد إختلاف في توجهات هيئة الإطارات الوسطى نحو الإلتزام التنظيمي السائد في منظمة محل الدراسة يعزى إلى المتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية):(عيساوي، 2015)

7.6. دراسة منار حسن مصطفى حسنين (2015):"درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة

بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (283) مدير ومديرة وزعت عليهم إستبانة مكونة من (52) فقر موزعة على (09) مجالات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حقق التمكين الإداري والمناخ التنظيمي درجة مرتفعة من وجهات نظر المديرين والمديرات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المديرين في مجالات

التمكين الإداري والمناخ التنظيمي يعزى لمتغير الجنس في مجالات التالية:

- (السلطة، المشاركة ، المسؤولية ، وضوح الهدف والتدريب والتطوير والدرجة الكلية لمجالات

المناخ التنظيمي والقُدوة في العمل والعلاقات الإنسانية).

- تأكيد وجود دلالة إحصائية في مجالي الإنتاجية وسير العمل لصالح المديرات.
- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإن الدراسة توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي السلطة والمشاركة.
- أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات المسؤولية ووضوح الهدف والتدريب والتطوير، الدرجة الكلية لمجالات التمكين الإداري والإنتاجية والقدوة وسير العمل والعلاقات الإنسانية والدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي لصالح حملة بكالوريوس فأقل.
- بالنسبة لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية فأوضحت النتائج على عدم وجود فروق دالة إحصائية بالنسبة لمجالات التدريب والتطوير والإنتاجية وسير العمل والعلاقات الإنسانية؛ بالإضافة لدرجة الكلية لمجالات المناخ التنظيمي، مع تأكيد وجود فروق بالنسبة للمجالات الأخرى لصالح أكثر من 10 سنوات.
- بالنسبة لمتغير مجال التخصص فإن نتائج الدراسة توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. (حسنين، 2015)

8.6. دراسة Influence of Rashmi Kodikal and Habeeb Ur Rahiman (2016):

Quality of Work life On Organizational Commitment Amongst Employees

in Manufacturing :

أجريت هذه الدراسة لمعرفة تأثير جودة حياة العمل على الإلتزام التنظيمي في مجال التصنيع في مملكة البحرين؛ حيث قدرت عينة هذه الدراسة بـ (115 مفردة) حيث إعتد الباحث على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. فخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك تأثير معتدل لجودة حياة العمل على الإلتزام الوظيفي.

- توجد علاقة منخفضة بين جودة الحياة العملية والإلتزام التنظيمي.
- توجد علاقة دالة إحصائياً بين جودة الحياة العملية وكل من (الجنس - الرتبة المهنية - العمر).
- عدم وجود علاقة بينها وبين (المؤهل والتجربة).
- توجد علاقة بين الإلتزام التنظيمي وكل من البيانات الشخصية والتنظيمية التالية (الجنس - الرتبة المهنية - المؤهل - العمر - التجربة). (RASHMI, and Habeeb, 2016).

- 9.6. دراسة منى بنت جزاء المطيري، هيفاء بنت منصور الدخيل(2017): "قياس مستوى جودة حياة العمل في وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل في وزارة الخدمة المدنية من وجهة نظر الموظفين فيها، إتبع الباحثين على المنهج المسحي الوصفي؛ وإعتمدتتا على الإستبانة كأداة للدراسة؛ والتي إحتوت على ستة أبعاد وهي: (ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعات العمل، أسلوب الإشراف، مستوى المشاركة). أما عينة الدراسة فتتكون من موظفي وزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (900) موظف وموظفة، وبلغ عدد الإستبانات المسترد من عينة الدراسة (257) إستبانة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات الذي تم بإستخدام البرنامج الإحصائي (Spss). توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- مستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر الموظفين كانت بدرجة متوسطة. وكانت توصيات الدراسة كمايلي:

- ضرورة إشاعة مفهوم جودة حياة العمل في بيئة العمل داخل وزارة الخدمة المدنية.
- زيادة فرص الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمية المهارات القيادية للقياديين في الوزارة من رؤساء ومديري الأقسام.

- الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية.

- زيادة برامج التدريب والإيفاد والإبتعاث في وزارة الخدمة المدنية.(المطيري، والدخيل، 2017)

- 10.6. دراسة محمد عوض شعيبات وآخرون (2018):"واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراها المديرون أنفسهم، حيث تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية والخاصة ومدارس الغوث الدولية قدرت بـ (200) مدير ومديرة؛ أختيرت بطريقة طبقية عشوائية، وتم استخدام إستبيان مكون من (40 فقرة) موزعة على خمسة محاور؛ مع إعتد الباحثون على المنهج الوصفي. وكانت نتائج الدراسة كمايلي:

واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم كان بدرجة عالية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التمكين الإداري تعزى لمتغير الجهة المشرفة، ومتغير عدد سنوات الخبرة. وعلى ضوء هذه النتائج قدم القائمون على هذه الدراسة التوصيات التالية:

- مواصلة الإهتمام بالتمكين الإداري كأهم أهداف الإدارة مع توسيع مشاركة المديرين الصلاحيات التي تهيئ لهم فرصة الوصول إلى التمكين الإداري دون خوف من النتائج، بالإضافة إلى توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للرفع من مستوى الأداء في العمل الإداري والمدرسي.(شعيبات، وآخرون، 2018)

- 11.6. دراسة "بورزق يوسف، أم الخيوط إيمان" (2018): "واقع جودة الحياة في العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء بعض المتغيرات". (دراسة ميدانية بمدينة مستغانم)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل في ضوء بعض المتغيرات، بالإعتماد على المنهج الوصفي المقارن. وإستخدم الباحثان في هذه الدراسة مقياس جودة حياة العمل للباحث حسني فؤاد الدحدوح (2015)؛ المتكون من 45 فقرة. وبعد التحقيق من الخصائص السيكومترية للمقياس، طبق المقياس على عينة قدرها (148) أستاذ وأستاذة بالمرحلة الثانوية بمدينة مستغانم، وتوصلت لدراسة للنتائج التالية:

- مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي كانت بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في مستوى جودة العمل تعزي متغيري (الجنس - الخبرة المهنية). (يوسف، إيمان، 2018)

- التعقيب على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة المشكاة التي تنير درب الباحث ، ولهذا السبب يتم إدراجها والإعتماد عليها في الدراسة الحالية، بحيث أخذت من بيانات مختلفة فمنها المحلية والعربية وأخرى أجنبية، فأوجه الاختلاف والتشابه واردة. فهناك من تناول متغير التمكين الإداري وقدر عددها بأربعة دراسات، وهي دراسة حسن مروان عفانة (2013)، دراسة فلة عيساوي (2015)، دراسة منار حسن مصطفى حسنين (2015)؛ ودراسة محمد عوض شعيبات وآخرون (2018). أما الدراسات المتبقية فقد تناولت المتغير التابع المتمثل في جودة حياة العمل وقدر عددها بـ (05) دراسات والمتمثلة في: دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2004)، دراسة رياض أحمد إسماعيل الشريف والسيد ذاكر محفوظ حامد الدليمي (2013)، ودراسة محمد عبد لشتيوي (2015)، ودراسة Kodikal Rashmi and Habeeb Ur Rahiman (2016)، دراسة منى بنت جزاء المطيري وهيفاء بنت منصور الدخيل (2017)، ودراسة بورزق يوسف وأم الخيوط إيمان (2018).

فما يمكن ملاحظته على هذه الدراسات أنها أجريت في بيئات مختلفة، وقد طبقت في قطاعات ومجالات مختلفة بإستثناء دراسة فلة عيساوي (2015)؛ التي تمت في نفس المؤسسة التي أجريت فيها هذه الدراسة الحالية.

لقد إستفاد الباحث من الأدبيات النظرية الخاصة بمتغيري دراستنا الحالية؛ فنلاحظ عليها التنوع من حيث المشكلات المتناولت من قبل هذه دراسات؛ وأهدافها وإستعمالاتها للأساليب الإحصائية، إضافة إلى ما توصلت إليها من نتائج سواء كانت حول متغير التمكين الإداري أو المتغير التابع المتمثل في جودة حياة العمل. فمن أبرز أوجه الإختلاف أيضا إختلاف زمان ومكان إجراء هذه الدراسات وكذا أفراد العينة التي فحصت آراءها. أما أوجه التشابه الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية إستخدام نفس المنهج تقريبا وهو المنهج الوصفي؛ وتبني الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.

الإطار النظري

الفصل الثاني: التمكين الإداري

تمهيد:

1. مفهوم التمكين الإداري.
2. التطور التاريخي لمفهوم التمكين الإداري.
3. النظريات التي تعزز جذور مفهوم التمكين الإداري.
4. مدخل تمكين العاملين.
5. التمكين وبعض المصطلحات والمفاهيم الإدارية.
6. محددات إستراتيجية التمكين في المنظمة.
7. مبادئ وفوائد التمكين الإداري.
8. أسباب التمكين الإداري.
9. خصائص تمكين العاملين.
10. أهمية التمكين الإداري.
11. أبعاد التمكين الإداري.
12. أشكال وأنواع عملية تمكين العاملين.

13. نماذج التمكين الإداري.
14. مستويات التمكين.
15. مراحل تنفيذ عملية تمكين العاملين.
16. متطلبات عملية التمكين الإداري.
17. إستراتيجيات تمكين العاملين.
18. التمكين وإدارة الجودة الشاملة.
19. آثار تمكين العاملين.
20. مقاومة المسيرين لعملية التمكين الإداري.
21. معوقات التمكين الإداري.

خلاصة.

- تمهيد:

شهدت مجتمعات اليوم تطورات في مختلف المجالات، فإختلفت توجهاتها وتعددت مطالبها وإحتياجاتها وكذا إهتماماتها، وهذا الأمر فرض على أغلب المنظمات خاصة الجزائرية منها مواكبة التغييرات لتقديم أجود المنتجات لتتمكن من السير قدما والحفاظ على مكانتها وتقرر مصير مستقبلها لضمان إستمرارها وبقائها، ولعظم المسؤولية وتزايد المهام على القادة والرؤساء والمشرفين توجب عليهم التفكير في آليات جديدة من شأنها تقليل أعباء السلطة والمسؤولية لصالح الأتباع والمرؤوسين؛ وهذا لا يتم إلا من خلال عملية "التمكين الإداري للعاملين" الذي يعتبر فلسفة إدارية وإستراتيجية مستقبلية جد حديثة الهدف من ورائها تحفيز وإثارة الطاقات الكامنة لدى أفرادها العاملين فيها.

وعليه فالتمكين الإداري يمنح أكثر حرية تصرف في المهام ليضفي أكثر مرونة على المنظمات خاصة الجزائرية لتواكب موجة الإنفتاح على الإقتصاديات العالمية، فترفع من كمية الإستقلالية أثناء تحديد المهام لتمنح القوة لأفرادها في ظل الإلتزام الذي يقوى ولائهم؛ من خلال تبني ثقافة التمكين والهدف التطوير المستمر إنطلاقا من الإستفادة من قدرات ومهارات أفرادها. فالتمكين الإداري حتمية ضرورية له أسبابه وآليات تطبيقه، ويجب أن تكون مدروسة على أساس علمي كي لا يجابه بالمقاومة وبالتالي لا يحقق أهدافه، فالباحث في هذا الفصل سوف يفصل في أهم النقاط التي لها علاقة بمصطلح التمكين الإداري؛ والتي يمكن أن تعطي صورة واضحة حول هذا المفهوم وهي كالتالي:

1. مفهوم التمكين الإداري:

قبل التطرق لمفهوم تمكين الإداري للعاملين يجب أولاً إبراز بعدي التمكين الرئيسيين ألا وهما البعد الإداري والبعد النفسي أو السلوكي؛ فهذا الجانب يسمى أيضاً "بالمحتوى التحفيزي للتمكين" فهذا البعد له تأثير في دوافع الأفراد ومواقفهم إتجاه عملهم، ويشترط ليكون هذا الجانب فاعلاً أن يتحمل الفرد المسؤولية الناجمة عن تمكينه.

أما بالنسبة للجانب الأول والمتمثل في البعد الإداري والذي يبرز من خلال التركيز على تفويض السلطة لإتخاذ القرارات وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين كربط الأجور والمكافآت بالأداء، مع توفير التدريب اللازم، وبناء فرق العمل. والبعد الذي نحن بصدد دراسته هو التمكين الإداري. (العلي، 2008، ص242)

فيعتبر التمكين الإداري من أهم المفاهيم الإدارية المتداولة بين المنظمات بكثرة لأهميته في تحسين العلاقة بينها وأفرادها العاملين بها، فهو مشتق من المصطلح الأمريكي "Empowerment" ويعني "القوة" "power" والتي تعني القوة أو السلطة، وقد تختلف عن التفويض "Delegation" مع العلم أنه جزء منه. (أمير، ونغم، ، 2020، ص 181)

1.1. الدلالة الغوية لمصطلح "التمكين":

كلمة "تمكين" مشتقة من اللفظ "مكّن": قوّى، دعم، سَدّد. سهّل أمراً و ساعد على القيام به: مكّنه من القيام بواجباته.

و ورد في لسان العرب: تمكّن من الشيء و استمكن: ظفر. و المكنة: التمكن. تقول العرب: إن بني فلان لذو مكنة من السلطان أي تمكّن.

و يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المراجع و المعاجم العربية و هو لسان العرب لابن منظور: 1995: إن التمكين يعني القدرة و الاستطاعة. و أما في المعجم الوسيط 2001 فإن (مكّن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً، و (أمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً و قدرة و سهّل ويسر عليه. و ورد تعريف مفصل و مطول لكلمة التمكين و مشتقاتها في معجم محيط المحيط 1997 حيث أن (مكّن) الشيء أي قوّى و متن و رسخ، استمكن من الأمر أي قدر و استطاع عليه.

فمعاني كلمة التمكين يمكن القول عنها أنها متقاربة نوع ما، فهي تدل على القدرة والإستطاعة والشدة من جهة وعلو المكانة والتمكّن من الشيء والسلطان عليه. (عساوي، 2015، ص37)

2.1. الدلالة الاصطلاحية لمصطلح "التمكين":

لقد حددت مصطلح "التمكين" حسب الأدبيات الأنجلوفونية تحت إسم مصطلح "Empowerment" والذي يقصد به كسب السلطة؛ وقد قسم إلى ثلاثة عناصر:

- الجذر "Power" والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير.
- "Em"(préfixe) التي تتضمن حركة الإنضمام للسلطة.
- "Ment"(suffixe) والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بإرتفاع درجة السلطة والقوة.

وبالتالي يلخص هذا التقييم في تعريف التمكين على أنه حركة عامة لإكساب القوة والسلطة من أجل إنتاج شيء ما أو الوصول إلى هدف محدد.

أما الأدبيات الفرنكوفونية فيقارب مصطلح التمكين مصطلح "habilitation"، والذي عرف وفق petit lrousse على أن التمكين هو عمل لمنح الأهلية القانونية.

وعرفه أيضا على أنه جعل شخص ما قادرا وبصفة قانونية، على تنفيذ عمل ما. كما يتم إستعمال مصطلح "Responsabilisation"؛ ومصطلح "Pouvoir d'agir". (larousse, 1997, p. 498) وحسب مدلولات التي حددت حسب الأدبيات الأنجلوفونية والفرنكوفونية؛ فإننا نلاحظ أن "التمكين" مرتبط بمنح القوة؛ وإرتفاع درجة السلطة والمسؤولية. (برني، 2015، ص6)

أما حسب قاموس أوكسفورد "فالتمكين" هو "إعطاء القدرة للشخص الممكن". ويذهب Tunks (1992) إلى أن القيام بتمكين أحد ما يعني أن تمنحه الإعتقاد بأنه يستطيع إنجاز شيئا بمفرده أو مع الآخرين ... وإن منح العاملين الرخصة لإتخاذ القرارات التي تحقق الرضا لدى العملاء؛ هو التمكين في أفضل صورة".

ويرى (Helriegel and Slocum,1993) " أن التمكين يعني خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة، التي تصاحب إتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية... ويحدث التمكين عندما يتشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه، من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي تتجز بها الأهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالإلتزام والإستقلالية".

ويذهب Arkim (1995) إلى أن "التمكين يتضمن عادة تطوير القوة والمسؤوليات المناطة بالفرق في موقع العمل أوفي موقع الخدمة للعميل". ويذهب Honold (1997) إلى أن " التمكين يتجسد في سيطرة

الفرد على عمله، وإستقلاليته في الوظيفة، وتنويع في قدرات وتخصصات أعضاء فريق العمل، ونظم دفع تربط الدفع بالأداء". (العلي، 2008، ص241-241)

ويقصد بتمكين العاملين رفع مستويات إتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم إتخاذ القرار. وتقوم المنظمات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين وتعتبر تلك المنظمات أن الفشل هو وسيلة للتعلم. ويقوم المديرين في المنظمات التي تتبنى مفهوم تمكين العاملين بحث العاملين على إكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية. (كريمة، 2008، ص63)

ويعرف أيضا تمكين العاملين بتلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم، بغية الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

ويتضمن تمكين الموظفين حسب (Choy and Heuan,2015) على أنه "مجموعة من الأنظمة والأساليب والإجراءات المطبقة من خلال تطوير القدرات والكفاءة الفردية من أجل تعزيز إنتاجية ونمو المنظمة والموارد البشرية بناءً على الأهداف التنظيمية". (Seyed hamed hashemy, and others, 2016,P 8)

فهو قيمة وعملية من خلاله يتم مشاركة ومنح العاملين مزيد من القوة والسلطة والمسؤولية وإعطاء العاملين الفرصة من أجل المشاركة في إتخاذ القرار وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة. حيث يعود التمكين بفوائد على العاملين لأنه يجعلهم يشعرون بأنهم يقدمون الأفضل لمؤسستهم، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وإعطائهم الشعور بالذات والإحترافية. (جدي، 2014، ص322)

ولكون مفهوم التمكين الإداري مفهوم معاصر من مفاهيم الفكر الإداري في العصر الحديث، ينهض بالعنصر البشري في المنظمة لتعزيز التعاون في مستويات روح الفريق، الثقة بالنفس، الإبداع والتفكير في المستقبل وروح المبادرة، فكان تطويره من خلال المفهوم الياباني "KAIZEN" والذي يتضمن التحسين والتطوير المستمر في مختلف المجالات العلمية. (Alsharah,2018, P585)

ونظرا لإختلاف رؤى الباحثين والدارسين حول مصطلح التمكين حيث يقول هاري دي وليبا- أوسوليفان: (1997) أن " كلمة التمكين أثارت العديد من المناقشات المعرفية والأنطولوجية". (Luc BRUNET,2001, P285)

وهذا يؤكد صعوبة إجماع على تحديد تعريف موحد، إلا أن هناك إتفاقا على معناه وخصائصه بشكل عام. فسوف نورد مجموعة من التعاريف للتعرف على جميع جوانبه والسعي لإستخلاص تعريف خاص به. ومن أهم هذه التعاريف نذكر مايلي:

عرفه **كوك وهانسكر (hunsaker and cook)** بأنه: "تهيئة المحيط الذي من خلاله يمارس الأفراد كفاءتهم وقدراتهم في الرقابة على أعمالهم، مما يرفع من روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى". كما عرفه بأنه: "مجموعة من الممارسات الإدارية مصممة خصيصا لتمكين العاملين".

ويعرفه **(FAY)** على أنه: "الحصول على القوة، التي تجعل صوتك مسموع، وأن تساهم في وضع الخطط، والقرارات التي تؤثر فيك، وأن تستخدم خبراتك في العمل من أجل أدائك، مع أداء العاملين معك في منطمتك". (لرقم، وبن نصر، 2018، ص 244)

ويعرف **روبنز (Robbins,1993)** التمكين الإداري بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين.

ويعرف **بوترفيلد (Potterfield ,1999)** التمكين بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الإجتهد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، كذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم". (الحراشة، والهيبي، 2006، ص244)

ويعرفه **مورين (Morin,1996)** على أنه القوة للعمل بسلطة، أي تمكين أعضاء الفريق". (BRUNET,2001, P285)

أما **شاكلتور (shackleter,1995)** فعرف التمكين الإداري على أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المسؤوليات الدنيا.

أما **ليشلي (Lashely,1999)** وبعض العلماء فحاولوا تعريف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل التمكين بواسطة المشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال المساهمة في إتخاذ القرار، والتمكين من خلال الإنتماء مع ما يتضمنه من إنتماء لأهداف المؤسسة.

ويعرفه **(عبد الوهاب، 2000)** على أنه: "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل".

أما **(ملحم، 2006)** فيعرفه بأنه: "تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع". (السويحي، وعمر، 2013، ص308)

ومن خلال هذه التعاريف يمكن إستخلاص تعريف للتمكين الإداري على أنه: "منهج يعتمد على المسيرين لإدارة الأفراد، إنطلاقاً من تهيئة محيط يسمح بمنح مجال من الإستقلالية ورفع درجات القوة لزيادة المسؤولية في إتخاذ القرارات وممارسة المهام بحرية أكثر مما يزيد من دافعية العمل للوصول إلى مستويات عالية من الإلتزام والمبادرة والإبداع. ونرى أيضاً التعاريف أن تمكين الموظفين هدفه منح القوة والمسؤولية... الخ في إتخاذ القرارات من خلال أنظمة تطوير القدرات والكفاءة لإشعار الموظفين بالثقة التي تعزز تحقيق الأهداف المشتركة، أما تمكين العاملين فيعتمد على جميع أعلى درجات وأشكال التفويض للسلطة التي تسمح بزيادة إنتاجية المورد البشري المؤهل.

2. التطور التاريخي لمصطلح التمكين الإداري:

لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة إلى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين ومواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية إذ أشار (Bodner, 2003) في دراسته الموسومة بتقييم أبعاد التمكين في المنظمات، إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسات (Elton Mayo) في مصانع (Hawthorne) كانت الأساس في الإهتمام بعملية مشاركة العاملين ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.

ويرى (Halvorsen, 2005) أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي عندما زار الدكتور (W.Edwards Deming) والدكتور (Joseph M. Juran) اليابان لتدريب المدراء ونصحهم إذ أكدوا على الجودة والإستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة، وأكدوا أيضاً على فاعلية فريق العمل والتحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين، فضلاً عن إعتقاد مبدأ تبني الجودة بدلاً عن تفتيش المنتجات.

وفي عقد السبعينات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءاً من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة، وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة، و تمكين العاملين و التنوع و الإنتاج حسب الطلب و الملائمة و سرعة التغيير، وبذلك عززت من معايير المنافسة. وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية إهتماماً واسعاً بموضوعات الجودة إذ رجع كل من "Deming and Juran إلى الولايات المتحدة لتدريب بعض الأفراد في بعض المنظمات الأمريكية (تدريب الإدارة والعاملين معاً). ومع بداية عقد التسعينيات القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الإقتصاد القديم والجديد إذ حظيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع والإنتاج الرشيق في اليابان،

وبهذا قصدت تلك المنظمات الحجوم والإنتاجية فضلا عن الجودة، والتنوع، الملائمة. فالملاحظ خلال هذه الفترة أن المنظمات الإبداعية الجديدة إستبدلت الحرفيين وعمال الإنتاج الواسع بفرق العمل القائمة على أساس التمكين وبهذا فإن المنظمات الجديدة أصبحت أكثر مرونة.

ويذهب (Rees and Porter, 2008) إلى أن نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع و ذلك من خلال تنميتهم ولاسيما المجاميع التي تمثل أقلية عرقية وتشهد تحديات فكرية ومادية، وبعد ذلك إستعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة وبهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الإتجاهات الأخرى كالتوزيع والتقليص وإنعدام الإيثار في التخطيط المركزي، وجميع هذه الإتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغييرات المتمثلة بالعوامة والإستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى إنتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل ملفت للإنتباه. (بومنقار، وعيساوي، 2014، ص 61-63)

3. النظريات التي تعزز جذور مفهوم التمكين الإداري:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن الماضي العشرين فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام. (السيد، 2016، ص 18-19)

وعليه سنحاول في هذا العنصر توضيح أهم مراحل تطور مفهوم التمكين إنطلاقا من منظور وفلسفة بعض المدارس الإدارية وفق تسلسل زمني وهي كمايلي:

❖ التمكين في نظر المدرسة الكلاسيكية:

تطورت دراسة علم النفس والإدارة في أماكن العمل في أوائل القرن العشرين، على خلفية الإدارة العلمية (تايلور، 1911). وركز هذا النهج على عدم التمكين من الدور من خلال تعزيز وظائف محددة بدقة ومنخفضة السلطة التقديرية وتركيز عملية صنع القرار في المناصب العليا للتسلسل الهرمي للإدارة. على الرغم من أن الإدارة العلمية جلبت فوائد إنتاجية فورية، كان هناك قلق بشأن القيمة على المدى الطويل، وخاصة حول التكاليف الإجتماعية والنفسية لتبسيط العمل الناتج. تم التعبير عن إنتقاد عشرينيات القرن الماضي لهذه الممارسة في الدوائر السياسية على كلا الجانبين المحيط الأطلسي. وبالتالي، فإن

الكثير من التحقيقات المبكرة، مثل التي ولها مجلس أبحاث التعب الصناعي في المملكة المتحدة، كانت مكرسة للتحقيق في آثارها على رفاية الموظف، ساعد هذا البحث في إنشاء وتشكيل مجال الدراسة الذي كان عليه أصبح علم نفس في الولايات المتحدة وعلم النفس المهني في المملكة المتحدة، وأدى إلى توصيات لتوسيع نطاق المهام داخل الوظائف وتفويض المزيد من السلطة لأصحاب الوظائف مما أعطى هذا الإهتمام بتمكين الدور في شكل إعادة تصميم الوظيفة، مثل نقيض الإدارة العلمية أو تبسيط العمل (Topy D.Wall, 2004, P3)

- إسهامات ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett):

لقد كانت **Follett** الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، حيث وصفها **Peter Druker** أم الإدارة، وأكد أن أفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة سبقت زمانها بعقود طويلة. فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وفي مجموعة المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن **Follett** تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه أهداف المنظمة اليوم، وبعد ما يقارب مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" و"المشاركة في الربح" و"المشاركة في المكاسب". وهذا ما يؤكد إهتمامها بالبعد الإنساني في العمل. (السيد، ص 23-24)

❖ مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو):

يلاحظ ويلكنسون (1998)، أن عناصر تمكين الدور تتجلى في حركة العلاقات الإنسانية التي برزت في عشرينيات القرن الماضي وثلاثينيات القرن الماضي، مستوحات من دراسات هوثورن لإلتون مايو. تلك الدراسات متضمنة تجارب ميدانية حول تأثيرات ظروف العمل (على سبيل المثال: ساعات حوافز العمل والدفع) على الأداء (Roethlisberger and Dickson, 1939). بشكل غير متوقع، فوجد المحققون فوائد الأداء ليس فقط عندما قاموا بتحسين ظروف العمل ولكن أيضًا عندما قاموا بخفضها لاحقًا. هذا أدى إلى إستنتاج مفاده أن عملية التجريب مكنت الموظفين من أن "الإشراف كان مجانيًا وسهلاً، وكان العملاء قادرين على تحديد وتيرة عملهم، وأن زيادة المشاركة في الوظيفة إنعكست في التحسن الطردي

للإنتاج. وشجعت حركة العلاقات الإنسانية بدورها على توسيع نطاق منظورها لتشمل التمكين داخل مجموعات العمل، وأسلوب القيادة، وهياكل تنظيمية أوسع.

❖ نظرية العاملين (فريدريك هيرزبيرج):

وتلا هذه الحركة تطوير لنظرية النظم الإجتماعية والتقنية في المملكة المتحدة، التي عززت تمكين الدور على مستوى الفريق، من خلال الدعوة إلى مجموعات العمل المستقلة وتسمى الآن بشكل مختلف وهي المجموعات أو فرق العمل شبه المستقلة أو ذاتية الإدارة أو المفوضة، بما يتناسب مع ثقافتهم الخاصة، فكان تركيز مجموعة العمل الذي ظهر بشكل خاص في المملكة المتحدة يوازيه إستمرار النهج الأكثر فردية في الولايات المتحدة. حيث قدم هيرزبيرج (1966) عامليه، أو (الدافع - النظافة)؛ نظرية تصميم العمل، صاغ مصطلح "الإثراء الوظيفي" ليعكس دفاعها عن زيادة الإستقلالية والمسؤولية الفردية للموظفين. ثم تبني المصطلح نفسه لاحقاً بواسطة (Oldham and Hackman,1976)، الذي أدى نموذج خصائص وظيفته إلى توصيات مماثلة لتصميم الوظيفة، وكانت هناك تطورات موازية فيما يتعلق بالتمكين التنظيمي. (Toby D.Wall, and others, 2004,P4)

❖ نظرية (X) و (Y): (دوجلاس ماك غريغور)

في هذه النظرية قام "ماك غريغور" بمقارنة بين "النظرية X" التي تمثل (التaylorية) بمناهج الإدارة "النظرية Y" والتي تمثل (التمكين). ففي هاتان النظريتان (X و Y) إفترض ماك غريغور أن (X) تمثل المديرين الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر، أما (Y) فتمثل المديرين الذين يمنحون مجال أوسع للمشاركة، وحرية التصرف مما يتيح المجال أمام المرؤوسين للإبداع، والتفوق وتحقيق الذات حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة، وحرية التصرف والتمكين.

❖ نظرية الشخصية البالغة: (كريس أريجيس)

وجه أريجيس إنتقادا شديدا للنظريات الكلاسيكية (الإدارة العلمية - النظرية البيروقراطية) من خلال كتابه "المنظمة الشخصية" لإعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل كأنه طفل يحتاج إلى توجيه وإشراف ومساعدة، ويرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات وفق المشاركة وتحمل المسؤولية. (بومنقار، وعيساوي، 2014، ص63)

❖ نظرية الجودة الشاملة TQM: (ادوارد ديمينج)

وتعزى هذه النظرية إلى جهود إدوارد ديمينج حيث كانت فلسفته في تحسين الجودة مرتبطة بنظام المعرفة العميقة التي كان من أهم ركائزها وأهدافها رؤية المنظمات في وقت واحد كمجموعة من العمليات المترابطة ذات الهدف المشترك وفهم كيفية توليد المعرفة الجديدة، وفهم كيفية عمل الأشخاص الذين لديهم الدافع للعمل في مجموعات أو فرق في منظمة. كما أكد في نظريته على التركيز في الهدف من الإشراف بالإضافة من طرد الخوف حتى يعمل الجميع بشكل فعال في الشركة مع تشجيع الاتصالات وإتمام التغذية المرتدة في الإتجاهين، مع كسر الحواجز بين الإدارات لأن الجودة لا تتحقق إلا بالتنسيق والإنتفاع بين المستويات الإدارية. ويجب تشجيع التحسين عن طريق المبادرة الفردية للعامل، وتشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهده من أجل التطوير. (Mark best, and Neuhauser,2005, P311)

❖ نظرية أنماط الإدارة: (رنسس ليكرت)

وصنف ليكرت في نظريته التي لاقت قبولا واسعا أساليب الإدارة إلى أربعة أساليب إدارية. (سهى، وآخرون، 2012، ص92). فوصف النظام الأول بالإستغلالي الغير موثوق، حيث يتمتع القائد في هذا النظام بمستوى منخفض من الإهتمام بالناس وإستخدام...التهديدات...والأساليب القائمة على التخويف لتحقيق الأهداف التنظيمية. أما النظام الثاني الخير المتسلط حيث يضيف القائد القلق للناس... ويستخدم المكافآت لتشجيع الأداء المناسب. شبه ليكرت النظام الثالث بالنظام الإستشاري، حيث يبذل القائد جهودا للإستماع بعناية إلى الأفكار. وشكل النمط الرابع بالنمط القائم على الدعم العلاج والمشاركة، حيث القائد يستفيد إلى أقصى حد من الأساليب التشاركية، وإشراك الناس في أسفل التنظيم في صنع القرار. (H.Wilson, 2010, P34)

❖ نظرية (Z): (William Ouchi and Richard Tanner)

نظرية (Z) نظرية يابانية أمريكية قدمها كل من (William Ouchi and Richard Tanner) والتي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية الى وظائف أعلى في السلك الوظيفي، والإهتمام بتخطيط المهنة، والتنمية وإتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وإنخراطهم في المنظمة. (شعبيات، وآخرون، 2018، ص3)

❖ نظرية المنظمة (بيتر سينج):

والتي يعرفها رائدها بيتر سينج (1990) على أنها "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات وإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم؛ هذا وقد حدد "مولامي" خمس عناصر تميزها عن المنظمات التقليدية وهي: القوة الدافعة - تحديد الغرض - التساؤل المستمر - التمكين - التقييم. (شائع، 2015، ص22)

فمن خلال تناولنا للنظريات الإدارية يتضح أنه لا وجود حتى لظهور ملامح مفهوم التمكين عند رواد المدرسة الكلاسيكية إلا من خلال بعض المقترحات التي تقدمت بها "ماري باركر فوليت" التي كانت من الأوائل التي تناولت البعد الإنساني في المنظمات، وتناولها لبعض المصطلحات كتحقيق الأهداف المشتركة، الموظف المالك، والمشاركة في المكاسب". لكن جل الدارسين والباحثين أكدوا على أن بدايات ظهور مفهوم التمكين والإهتمام به يبدأ يتبلور من خلال أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية وبالضبط إبتداء من دراسات هاوثورن التي سمحت بظهور اللبنة الأولى لتمكين العاملين من خلال السماح لهم بتحديد وتيرة عملهم، مع زيادة المشاركة في الوظيفة إضافة لتوسع منظورها ليشمل التمكين داخل مجموعات العمل وأسلوب القيادة ، لتتوالى الإسهامات في بناء مفهوم التمكين، فظهر الإثراء الوظيفي ليعكس الدفاع عن زيادة الإستقلالية والمسؤولية الفردية، وتزايد منح مجال أوسع للمشاركة وحرية التصرف بهدف السماح للمرؤوسين بالإبداع لتطوير النظرة للتركيز في الهدف من خلال الإشراف وتشجيع التحسين عن طريق المبادرة الفردية للعامل، وعلى كل فرد أن يخصص جهده من أجل التطوير ليظهر لنا مفهوم التمكين كما هو الآن بمبادئه ومستوياته وإستراتيجياته الحالية بإسهامات الدارسين وتأثيرات التراكمات التي خلفها عامل التطور الزمني.

4. مداخل تمكين العاملين:

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي - فريدريك تايلور - في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وفي بدايات القرن العشرين، أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما

عرف بمشاركة العاملين "Employee Participation" في الخمسينيات والستينيات من القرن الميلادي الماضي. (السكرانة، 2009، ص178)

فإذا كان التمكين فلسفة منظمية جديدة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غايتها، وأشار (Cunningham,1992) إلى فلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعا. (زكريا، وأحمد، 2009، ص67)

ولقد إتفقت العديد من الدراسات على وجود عدد من المداخل لعملية التمكين، ويمكن إبراز أهم هذه المداخل حسب التالي:

- **التمكين كعملية منظمة:** يعرف التمكين كعملية منظمة ذات مدخلات متعددة تجري عليها عمليات مختلفة من أجل الوصول إلى المخرجات المنشودة والمحددة بالأداء العالي وإرضاء العميل، والتمكين وفق هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم مهامهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة الكلي. فإن مفهوم تمكين العاملين من منظور كونه عملية منظمة يركز على بناء الطاقات البشرية التي تستطيع مواجهة التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، وذلك يتم من خلال التغيير في الهيكل التنظيمي وتزويد العامل بالمعلومات والمعارف ومنح الثقة والحرية وتوفير الموارد اللازمة والتشجيع على الإبداع ومكافأته.

- **مدخل الدافعية:** ينظر للتمكين من خلال منظور الدافعية كحالات أو معتقدات دافعية لدى الفرد، ويقوم هذا المنظور على إفتراض أن الأفراد لديهم حاجة للتمكين (القوة أو السلطة) حيث تمثل القوة أو السلطة دافعا فعليا للتأثير أو التحكم في الآخرين بالإضافة إلى وجود معتقدات أخرى تتعلق بقدرة الفرد على التوافق مع التأثير في الأحداث والمواقف والأفراد .

- **مدخل الهدفية:** يعرف التمكين من خلال الهدف النهائي للوظيفة وهو يسمى أيضا بالمنظور التسويقي الذي يركز على درجة جودة الخدمة المقررة للعملاء بهدف إرضائهم، فالتمكين هنا يمثل نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، ويكون المرؤوس مسؤولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه له الحرية في إختيار طرق تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء لبلوغ أهداف المنظمة والمشاركة في تحليل المعلومات وصنع القرارات.

- **المدخل الثقافي:** يرى بعض الكتاب أن مفهوم التمكين يشكل ممارسة ثقافية لكونه جزء من الثقافة التنظيمية وتعبيراً عن فلسفة القائد الإدارية. وتشكل الثقافة التنظيمية من القيم والمعايير والممارسات المشتركة داخل المنظمة، فالمنظمة التي تسعى للتميز والنجاح تحظى بثقافة قوية لأنها تتضمن قيماً تميل للأداء العالي المتميز، وذلك من خلال تبني قيم الإستقلالية وتشجيع العاملين على تحمل المخاطر ومنحهم السلطات والمسؤوليات لممارسة أعمالهم بحرية، أي تعديل في العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن فاعلية الرؤساء سوف تقاس بأداء من يقفون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، مما يدفعهم إلى تبني الممارسات والأساليب التطويرية وبالتالي فالتمكين يمثل ممارسة وفلسفة إدارية تعبر عن قيم المنظمة. (عماد، 2010، ص25-27)

5. التمكين الإداري وبعض المصطلحات والمفاهيم الإدارية:

باعتبار التمكين من المصطلحات الحديثة في الفكر الإداري، ومع تزايد استخدامه في السنوات الأخيرة وإعتماده كأهم الإستراتيجيات الإدارية فعالية في المنظمات والغرض منه الإستفادة من الطاقة الكامنة وقدرات الأفراد العاملين، كان لزام علينا توضيح بعض المفاهيم التي للتمكين علاقة بها بغرض ضبط وتحديد كل مصطلح على حدى لفك كل أشكال الغموض والإلتباس التي يمكن أن تشوه المعنى الحقيقي الذي من شأنه تحقيق الأهداف المنتظرة. ومن أهم هذه المفاهيم التي لها علاقة بمصطلح التمكين نذكر مايلي:

❖ التمكين وتفويض السلطة:

يعتبر البعض أن التمكين مجرد تفويض القادرين من العاملين لحمل وممارسة مسؤوليات وصلاحيات أوسع، وقد يكون هذا التفويض مؤقتاً ومحدداً بتحقيق أهداف محددة. إلا أن التمكين لا يعني بحال مجرد عملية التفويض بل يتناول متطلبات هذا التفويض وإنعكاساته على كل من المنظمة والموظف، فمثلاً لموظف الذي ليس لديه إستعداد لتحمل المسؤولية لن يكون لديه أي إستعداد لتقبل أي تفويض كونه يفقد الشعور الذاتي بالمسؤولية والذي لا يمكن تحقيقه في نفس الموظف إلا عن طريق التمكين، وكذلك الثقة في النفس، وقيمة العمل المؤدى من قبله، والمستوى المنتظر لقدرته على التأثير على من حوله، ومدى إستعداده للعمل بإستقلالية. (ناصر، وآخرون، 2013، ص251-252)

حيث يشير التمكين إلى الحق في توجيه تصرفات الآخرين، أما النيابة فتعني أن مفوض السلطة يظل محتفظاً بحق الرقابة الكاملة على من فوض إليه تلك السلطة، كما يحق له إسترجاع هذه السلطة عند

الفصل الثاني: التمكين الإداري

الضرورة، ومعنى هذا أن تفويض السلطة لا يعني إطلاقا التخلي عنها أو التنازل عن هذه السلطة. (زيد، ومحمد، 2014، ص115)

ويمكن إيجاز الفرق بين التمكين والتفويض في النقاط الموضحة في الجدول التالي:

- جدول رقم (1): الفرق بين التمكين والتفويض.

التمكين	التفويض
❖ إتاحة الفرص للمرؤوسين ليقر فيقرر .	❖ نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين .
❖ تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق واسع ومتفق عليه .	❖ تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة أقل عمق .
❖ النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته .	❖ تظل المسؤولية مسؤولية من فوض .
❖ تتاح للموظف قيادة ذاتية .	❖ في التفويض يدار الموظف .
❖ المعلومات بين المشاع بين المدير والمرؤوس .	❖ المعلومات تتاح على قدر التفويض .
❖ إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج .	❖ إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض .
❖ التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا .	❖ التفويض قد يكون مؤقتا، قد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه .

- المرجع: (شائع، 2015، ص19)

❖ التمكين والمشاركة:

تعد المشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، وتتوثر عملية المشاركة على عملية إتخاذ القرار بدءا من تحديد المشكلة ولغاية مرحلة الوصول إلى القرار، حيث يشارك العاملون في الإدارة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، وبعد أن يتخذ المدير القرار المناسب فإن دور العاملين لا ينتهي عند المشاركة في صنع القرار بل قد يمتد كذلك إلى تنفيذه. "وتعتبر المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات الوسيلة المناسبة لنجاح القرار؛ تعني أنها تتفهمه وتساهم بالتالي في تطبيقه. وذلك لأن مشاركة المجموعة في عملية إتخاذ القرار تعني أنها تتفهمه وتساهم بالتالي في تطبيقه". (الطراونة، 2016، ص838)

تعتبر المشاركة في رغبة الشخص في العمل الجماعي، وتقاسم المعرفة والمعلومات، إن تمكين الموظفين من المشاركة على نطاق أوسع شريطة أن يقابل ذلك إستجابة مشجعة من قبل الإدارة، وهذا ما

يسمح بإتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم وإلتزامهم وإنخراطهم بالعمل والتوجه الديمقراطي الذي يعطي مساحة أوسع للموظفين في عملية وضع القرار.

❖ التمكين والإثراء الوظيفي:

عرف الإثراء الوظيفي على أنه تقنية تهدف إلى توسعة مهمات العامل لدفع حاجاته للرضا ولتحسين المحفزات وبالتالي زيادة الإنجازات. وبموجب ذلك خلط بعضهم بين التمكين والإثراء، وفي الواقع هناك إختلاف بين كلا من المفهومين، فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين فيعمل على توسعة العمل نفسه بزيادة تفاعلاته وإعتماده على أعمال أخرى. (ناصر، وآخرون، 2013، ص251-252)

فالإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعا في أنشطة الوظيفة بجانب التمتع بقدر من الإستقلالية والحرية للعامل تمكنه من السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لإعماله. وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين في بيئة العمل، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث بعض التعديل فيه لكي يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته مما يحسن أداءه وإنتاجيته. (البريدي، ونورة، 2012، ص169)

إن مصطلح إثراء الوظيفة يتضمن تمديدا رأسيا لأعباء الوظيفة من خلال زيادة مسؤوليات الموظف، ومنحه السلطة اللازمة لأداء عمله. وبالرغم من أن اعتماد آلية الإثراء الوظيفي في مجال العمل هي الأخرى تستوجب تكاليف مالية إضافية من قبل المنظمة، إلى أن نتائج عدد من الدراسات الميدانية قد أكدت على أهمية هذه الآلية في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية للعمل والعاملين. وفي هذا الإطار بين فورد (Ford, 1973) أنه من بين 18 تجربة أجريت بالشركات الأمريكية للهاتف والتلغراف بين سنتي (1965-1968)، أوضحت 17 تجربة تحسن إيجابي في وحدات هذه الشركات نتيجة تطبيقها لإستراتيجية الإثراء الوظيفي. (زهير، 2008، ص99)

❖ التمكين والقيادة:

ينظر (Gomez-Megia and al, 2006) الى أن التمكين يمكن أن يسرع في القيادة الذاتية من خلال إمتلاك الأفراد للمهارات والأدوات والدعم والمعلومات التي يحتاجون إليها في العمل؛ إذ يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية وأسلوب القيادة قائم على

أساس دور القائد في تمكين أتباعه، فالمنظمة الممنكة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين و المديرين نسبة عالية قياسا بالمنظمات التقليدية إضافة إلى منح الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا أي تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.

والتمكين من جانبه يمكن أن يسهم في زيادة فاعلية القيادة للأسباب الآتية:

(1) يزيد التمكين من قدرة المدير على القيام بالأشياء الجديدة لأنه يحصل على الدعم والمساعدة من الرؤوسين الذين يمتلكون معرفة خاصة عن كيفية أداء المهام التي يتضمنها العمل.

(2) يسهم التمكين في زيادة إدماج العاملين ورفع دافعيتهم وتحسين ولائهم الأمر الذي يساعد في الإدماج نحو إنجاز الأهداف التنظيمية.

(3) يسهم التمكين بفسح المجال أمام المديرين وإعطائهم المزيد من الوقت للتعاطي مع المسائل المهمة لأن هؤلاء المديرين ينفقون القليل من الوقت على الفعاليات الإشرافية اليومية. (إحسان، وكمال، 2013، ص45)

6. محددات إستراتيجية التمكين في المنظمة:

لكون التمكين في المنظمة إستراتيجية ثابتة وداعمة لأي إستراتيجية تضعها لنفسها، فلا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تمكين الأفراد. ولأن التمكين عملية طويلة المدى لا بد أن تخضع للمنظور الإستراتيجي من خلال منظومة متكاملة تتضمن التدريب، والتطوير الوظيفي والتنمية الإدارية. وهي مرتبطة بإستراتيجيات أخرى من أهمها إستراتيجيات (الأجور والحوافز)، والخدمات الإجتماعية والصحية... الخ، وعليه سوف نوجز أهم محددات إستراتيجية التمكين في النقاط التالية:

1. إرتباط زيادة دخول الأفراد إلى المنظمة بزيادة المعارف والمهارات. سواء من خلال نظم التدريب الرسمية أو التنمية الذاتية.

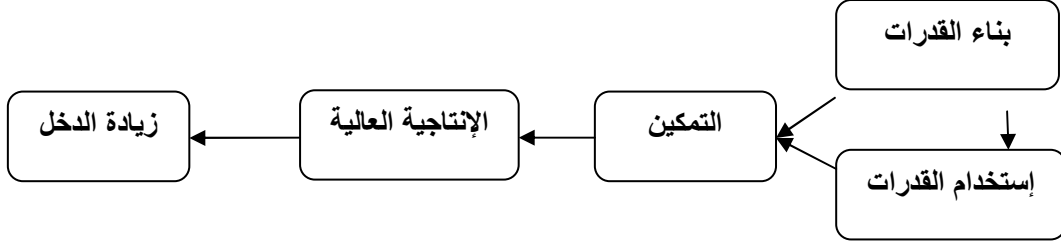
2. لا مكان في المنظمة للأفراد غير القادرين على بناء تدعيم وتنمية وتوسيع قاعدة معارفهم ومهاراتهم.

3. العجز والجمود يعني قصور الفرد في تحويل معارفه ومهاراته إلى أداء فعال ذي مخرجات لها قيمة نقدية (الانتقال من مرحلة الإستيعاب والفهم إلى مرحلة التطبيق الصحيح).

4. التمكين مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة. فالمنظمة مسؤولة عن إعداده ومواءمة مع العمل الذي يقوم به. والفرد مسؤول عن تدعيم وتطوير معارفه ومهاراته بإستمرار من خلال التنمية الذاتية.

5. تمكين المنظمة هو محصلة تمكين الأفراد. ولا يمكن أن يتم إلا بوجود نظم وعمليات مستمرة للتطوير الإداري، والتطوير الوظيفي، والتطوير التنظيمي، وإعادة الهيكلة. وهذا النموذج يوضح أهمية إستراتيجية التمكين في المنظمة. (محمد، 2015، ص 271-272)

- الشكل رقم (2): يوضح إستراتيجية التمكين في المنظمة.



- المرجع: (محمد ك، 2015، ص 272)

7. مبادئ وفوائد التمكين الإداري:

1.7. مبادئ التمكين الإداري:

يعتقد ستير (Stirr: 2003) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من

الأحرف الأولى من الكلمة (Empower) حيث كل حرف من الكلمة مبدأ من المبادئ هي:

1-Education - تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى

زيادة فعالية العاملين؛ فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

2-Motivation - الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين

ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة،

وإعادة سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3-Purpose - وضوح الهدف: أن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل

فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة المنظمة. إن صلب عملية التمكين

الإداري هي الإستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4-Ownership - O: يقترح stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها

(3AS)؛ تتمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة = الإنجاز،

Authority + Accountability = Achievement. ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة

والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5- W-Willingness to change الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها. كما أن البحث عن طريق عمل جديد وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية. وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- E- Ego Elimination نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفصال برنامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. كما يتصف بعض المدراء بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة. وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريق لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنمو شخصيا كمديرين وكموجهين.

7- R. Respect الإحترام: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية والإبداع فيه، وما لم يشكل إحترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والإحترام يؤدي إلى إنتشار كافة جهود التمكين الإداري. (شائع، 2015، ص 29-30)

2.7. فوائد التمكين الإداري:

فلتمكين العاملين فوائد كثيرة ونجد أنها تشمل ثلاث مستويات، فنجدها تشمل فوائد خاصة بالعاملين، وفوائد خاصة بالمنظمة، وأخرى خاصة بالزبائن. ويمكن التفصيل فيها من خلال النقاط التالية:

- فوائد التمكين الإداري الخاصة بالعاملين:

ويمكن إيجاز فوائد التمكين الإداري الخاصة بالعاملين في النقاط التالية:

- زيادة الإلتزام للمهام التي يقوم بها وللمنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين.
- إكتساب المعرفة والمهارة.
- المحافظة على الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي.

- فوائد خاصة بالمنظمة: ويمكن إيجاز أهم هذه الفوائد فيما يلي:

- زيادة فرص الإبداع والإبتكار.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

- تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء.
- تحسين العلاقة بين العاملين.

- فوائد خاصة بالزبائن: ويمكن إيجاز أهمها في مايلي:

- السرعة في إنجاز معاملات الزبائن وتلبية متطلباتهم.
- كسب ولاء العميل وسمعة الأعمال.
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع الزبائن.
- الإنفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستعادة من توجيهاتهم وآرائهم حول مستوى جودة السلطة أو الخدمة المقدمة. (عاكف، 2011، ص99-100)

8. أسباب التمكين الإداري:

- إن العامل الحيوي لنجاح أية منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها، والمعرفة قوة، والأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على إتخاذ القرارات الصائبة، وإنطلاقا مما تقدم، وإضافة نستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي:
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر إستجابة للسوق.
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
 - الحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
 - الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة المورد البشري للحفاظ على تطوير المنافسة.
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

أحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وبصفة عامة هو توفير مناخ تنظيمي إيجابي بشأن فكرة تمكين العاملين. (عماد، 2010، ص24-25)

وأشار (Daft,2001) إلى وجود مسوغين أساسيين لتحو المنظمات نحو تمكين الأفراد العاملين فيها، وتتمثل تلك المسوغات في الآتي:

- 1) يمثل التمكين إستجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجاتها ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلا عن سرعة الإستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.
- 2) يعد التمكين خطوة مهمة و حاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي.

وبنفس الوقت يرى كل من (Bae and al,2010) أن نظم العمل عالية الأداء تعمل على الإستغلال الكامل لمبادرات وإبداعات الأفراد العاملين للخطوط المباشرة من خلال تبني قوي ومدرك لإستراتيجيات تمكين الأفراد العاملين.

ومن جانبه أشار (Edralin,2010) أن العديد من المنظمات الرائدة تبنت مدخل تمكين الأفراد العاملين بإعتباره مدخلا يمكن أفرادها من أداء مهامهم بطرائق أكثر عملية ويصبحون أكثر مقدرة. ويرى الكاتبين (حسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني) أن إعتقاد التمكين في المنظمات العربية يعد حاجة ضرورة ملحة نظرا للأسباب الآتية:

- 1) يمثل التمكين أسلوبا إداريا حديثا يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الأداء.
- 2) يعد التمكين إستراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمات العربية.

3) يأتي التمكين كإستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية إستثنائية للأفراد بإعتبارهم من أبرز وأهم الموجودات المعرفية.

4) أن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الإستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغييرات. (إحسان، 2013، ص45-49)

9. خصائص تمكين العاملين:

يشير العديد من الدارسين إلى أن هناك خصائص مفيدة لتمكين العاملين، حيث يؤكد كوين (Quinn) إلى مايلي:

1- **التقرير الذاتي Self- Determination**: فالعاملون أحرار في خياراتهم وإنتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

2- **الأهمية الذاتية Self-Meaning**: فهم يحسون بمكانتهم ودورهم ويستشعرون أهمية الواجب الذي يؤديه وبالإهتمام الذي يحظون به.

3- **ثقتهم بأنفسهم Sense Competence**: فهم يعون ويدركون ما لديهم من إستعدادات وطاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

4- **قدرتهم على التأثير Sense of impact**: وهم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسون بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحه يتم الأخذ به والإستفادة منه. (شائع، 2015، ص32)

ويشير (Kabeer,1999) إلى وجود عدة خصائص للتمكين ونذكر منها مايلي:

1- **التمكين فعل إيجابي** يتضمن إكتساب القدرة على العمل المتواصل وإمتلاك المهارات والقدرات الإجتماعية.

2- **التمكين ليس مفروضا من الخارج** وينمو من الفهم الذاتي للإفراد ولظروف فهم خياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الإجتماعية.

3- **يتضمن التمكين معنى التشاركية** لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفعالية أكثر في مجتمعهم في مجتمعهم فيوجد التماسك الإجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراد أم جماعات أم مجتمعات محلية .

4- **يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، المسؤولية، والعقلانية.** (عماد، 2010، ص29)

10. أهمية التمكين الإداري:

يمثل التمكين الإداري مبدأ رئيسياً للإدارة اللامركزية المبادئ التي تساهم في منح أولئك الذين تم تمكينهم فرصة لتقديم أفضل الخبرات والمهارات والأفكار الإبداعية للمساعدة في تحسين الوضع التنافسي لتنظيم ووضعها في الصدارة وتمكينها من تحقيق التميز المؤسسي. أيضا، التمكين الإداري يساهم في

زيادة فاعلية الأداء من خلال تحقيق أفضل إستغلال للموارد البشرية، فالتمكين الإداري يزيد من دافعية الموظفين ويجعلهم يشعرون أنهم جزء مهم من المنظمة، لذلك يرى البعض أنفسهم تحت التمكين كأحد مالكي المنظمة، وهذا يزيد من دافعه ويؤدي أيضًا إلى تحقيق أهداف المنظمة. كما أنه يزيد من مستوى إرتباط الموظف بالمنظمة، مع توفير فرص أفضل لإتخاذ قرارات سريعة وفعالة وإطلاق العنان لقدراتهم الإبداعية وتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين حالتهم النفسية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية في المنظمة. (Marwan, and others, 2020, P5776)

يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت إهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكدوا من خلال أبحاثهم ودراساتهم أن التمكين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية.

كما قدمت العديد من الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العمال على وجود مؤشرات تؤكد أن لهذا التمكين أهمية من خلال إعتداد إستراتيجية التمكين وهذه الأهمية تعود بالفائدة على المنظمة وعلى العمال أنفسهم. ويمكن تلخيص هذه الأهمية على المستويات التالية:

- 1) بالنسبة للمنظمة:** حيث يعمل تمكين العاملين على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، بالإضافة إلى إتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسائل والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
- 2) بالنسبة للعمال:** أما أهميته بالنسبة للعمال فتتمثل في زيادة إلتزام وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل بإستمرار. (عاشور، 2014، ص48-49)
- 3) بالنسبة بالمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها:**

هناك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين. فتمكين العاملين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والإستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة

الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، فالسرعة في الإنجاز معاملات الزبائن تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات. (حسن، 2013، ص11) أما (Daft) فأشار إلى التأثير الجوهري من تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على نجاح المنظمة وذلك لكون التمكين إستجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات الزبائن، فضلا عن السرعة في الإستجابة إلى جانب التكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة، فضلا عن أن التمكين يعد خطوة مهمة في تحقيق التعلم المنظمي.

بالإضافة إلى ذلك فإن التمكين يؤدي إلى إرتفاع درجة الرضا وإنخفاض نسب الغياب والتمارض وإنخفاض حوادث وإصابات العمل، وشيوع روح الفريق وظهور أفكار مبتكرة وإرتفاع الإنتاجية وإنخفاض التكلفة وفاعلية جهود التطوير والتحسين المستمر، وإرتفاع الإنتاج ودرجة رضا وولاء العملاء أو طلاب الخدمة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة. (عاشور، 214، ص48-49)

11. أبعاد التمكين الإداري:

من الضروري لأي دارس للتمكين أن يتعرف على أبعاده ومظاهره المختلفة والتي تدل على محتواه ومضمونه، وقد تناول الباحثون التمكين بالبحث والدراسة وحددوا أبعاده، فمنهم من حدده في بعدين رئيسيين هما البعد المهاري والبعد الإداري ومنهم من حدده في البعد الإدراكي ومنهم من يرى أنه ذو بعد وصفي. ويعرض الباحث فيما يلي أهم تلك الأبعاد والمظاهر:

فحسب سبكتور (Spector) فقد حدد التمكين الإداري في بعدين رئيسيين هما:

(1) **البعد المهاري:** ويقصد به إكتساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة البناءة.

(2) **البعد الإداري:** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات إتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

كما يرى الباحث أن هناك أبعاد أخرى مثل:

(1) **البعد الإدراكي:** حيث ينظر كل من (Homoos and Velthouse) إلى التمكين على أنه الحافز

الداخلي والجوهري الذي يبرز من خلال عدد المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي

يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل:

• **المعنى Meaning:** إستشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه.

- الكفاءة **Competence**: الشعور بالإقتدار والمهارة والكفاءة.
- الإستقلالية **Self-Determination**: شعور الفرد بحريته الإختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء.
- التأثير **Impact**: درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية.

(2) البعد الوصفي:

حدد (Lashely and Mc Goldrick, 1994) أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، و فيما يلي عرضا لهذه الأبعاد بإختصار:

- البعد الأول: المهمة (Task)

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

- البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

يأخذ هذا البعد بعين الإعتبار كمية الإستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم و إلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟. وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟. وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الإستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟.

- البعد الثالث: القوة (Power)

إن أول الخطوات في التبصر و التعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة و كيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الإعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة و تعزيز شعورهم بالتمكين؟

- البعد الرابع: الإلتزام (Commitment)

ويأخذ هذا البعد بعين الإعتبار إكتشاف الإفتراضات عن مصادر إلتزام الأفراد والأذغان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل عنصر الإلتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير إحتياجات الفرد للقوة والإحتياجات الإجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

- البعد الخامس: الثقافة (Culture)

ويبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهه للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين. (شائع، 2015، ص 23-24)

كما يرى (Carter, 2009) أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:

- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح إستنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

- التأثير: ويعني إعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم إتخاذها، والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله.

- حرية الإختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في إختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة. (أحمد، وعنان، 2011، ص 239)

كما توصل عدد من خبراء وباحثي الإدارة إلى أن عملية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد

هي:

أ. البعد الهيكلي والإجتماعي: ترجع جذور البعد الهيكلي - الإجتماعي إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المنظمة.

إن فعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة. إن هذا البعد يهتم بتوزيع وتقسيم القوة والسيطرة داخل المنظمة، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة.

كما أن هذا البعد يهتم بمشاركة العاملين من خلال زيادة تفويض السلطة لهم، وأهمية تغيير السياسات التنظيمية من خلال تخفيض الرقابة وزيادة المساهمة والمشاركة في إتخاذ القرارات.

وتوصل (Bowen and Lawler, 1995) إلى أن تمكين العاملين ... في بعض الممارسات التنظيمية مثل توزيع السلطة أو القوة، المعلومات، المعرفة، والمكافآت أي أن زيادة القوة، المعلومات، المعرفة، المكافآت للعاملين تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين.

ب. البعد السلوكي: يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والضرورية لإشعاره بمقدرته وسيطرته على العمل.

ويرى (Conger and Kanungo, 1988) أن تمكين العاملين يساعد ويحسن من المقدرة الذاتية للفرد. وكذلك توصل (Thomas and Velthouse, 1990) إلى أن تمكين العاملين هي دافعية عمل داخلية تتكون من أربعة نواحي هي أن العمل ذات معنى، كفاءة وجدارة الفرد، التحديد الذاتي للفرد، التأثير.

ت. البعد الإنتقادي: إن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم، لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي. كما أنه لا يكفي شعور الفرد بعملية التمكين، فلا بد وأن تتم عملية تمكين الفرد بشكل فعلي وحقيقي. ويرى هذا البعد أنه في بعض الحالات فإن عملية التمكين تزيد من السيطرة على العاملين، فقد وجد (Barker, 1993) أن عملية التمكين التي تتم من خلال وضع الفرد في فرق عمل ينتج عن ذلك ضغوط من قبل زملاء العمل، وبالتالي تؤدي إلى شعور العاملين بزيادة الرقابة عليهم وعدم تمكينهم. (محمد، 2014، ص 191-193)

وإتفقت دراسة (Daft, 2001) و (Light, 2004) على أبعاد التمكين الأربعة التالية :

أ. المكافآت (Rewards): تعد المكافآت أحد المتطلبات الأساسية للتمكين لأنها تؤكد للعاملين بأن سلوكياتهم وتصرفاتهم مرضية، كما أنها تدفع بالعاملين على أداء المزيد من الجهود كونها تعزز عملية التمكين من خلال الإعراف بمهارات العاملين وتقديرها وتقديم حوافز لهم للمشاركة الفاعلة. لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب إتمام ربط المكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.

ب. القوة (Power): يشير (المدهون) إلى أنه يتطلب من المدير العمل على توفير عوامل القوة للعاملين من أجل التعامل مع الآخرين بناء على الظروف التي تواجهونها أثناء تقديم الخدمة للزبائن، فضلا عن تمكينهم من أحداث التأثير لابد من تزويدها فعليا بها. والقوة هي القدرة على التأثير في الأفراد والمواقف، إذ إن بإمكان العامل الشعور بالقوة والتمكين إذا إستطاع أثناء تعامله مع الآخرين

والظروف من حوله إن يحدد المشكلة وإختيار البدائل وتنفيذه والتأثير على نتائجها. وهنا ينبغي للمنظمة أن يتعلق بأعمالهم المختصين بها.(الكعي، 2016، ص11)

ت. المشاركة بالمعلومات Information Sharing : أن إختيار سبل إيصال المعلومات إلى المديرين على نحو مباشر، بدل إيصالها عن طريق وسيط يعد المكون الرئيسي للتمكين، لأن اللجوء إلى وسيلة غير مباشرة لإيصال المعلومات قد لا يوفر المعلومات الأفضل واللازمة للتمكين، وبذلك سيقلل هذا من مدى التمكين الأصيل، فرص التأثير أو قرارات التغيير، وهو بذلك قد يكون شكلا من أشكال المشاركة الخادعة .

إن أشكال المشاركة الواسعة في المعلومات تحسن من الأداء المنظمي لأنها تزيد من درجة إشتراك أعضاء المنظمة وتفاعلهم مع الرؤية والنظرة الخاصة بإستراتيجية المنظمة ككل. فالمنظمات التي تكتسب معلوماتها على نحو جيد وتنتشرها وتستعملها على نحو جيد، هي القادرة بالتأكيد على تحقيق أداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تحقق عن طريق التمكين كما أن المعلومات الحاسمة بالنسبة للتمكين هي:

- المعلومات الخاصة برسالة المنظمة Organizations Mission .
- المعلومات الخاصة بأداء المنظمة Organizations Performance .
- إمتلاك المعرفة Knowledge Having : تعتبر المعرفة موردا مهما يجب إدارته، كما يدار التدفق النقدي والموارد البشرية أو المواد الأولية، ولا سيما في المنظمات التي تسعى أن تكون متعلمة. ولكن لم يدرك المديرون أهمية هذا التأكيد إلا في الآونة الأخيرة.

ويعرف (Daft, 2001) إدارة المعرفة بكونها الجهود الساعية للبحث المنظم عن الرأسمال المعرفي في المنظمات وتنظيمه وجعله ميسورا. فضلا عن إيجاد البيئة المنظمة التي تشجع التعلم المتواصل والمشاركة المعرفية. وأن المعرفة هي حاصل جمع البيانات والمعلومات والمهارة والخبرة والممارسة والإدراك الكامل للعلاقات والعمليات والإبتكارات والإختراعات .

وتصنف المعرفة المنظمة إلى نوعين، الأول المعرفة الظاهرية (Explicit Knowledge) وهي المعرفة الرئيسة النظامية التي يتم ترميزها وتوثيقها وإيصالها إلى الآخرين على هيئة وثائق وتقارير وتعليمات، بعد إكتسابها بالتعلم. أما النوع الثاني من المعرفة المنظمة فهي المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge) وهي معرفة غير ظاهرة تستند على المعرفة الشخصية والبصيرة والممارسة تكتسب بالممارسة والتجربة، أما الفارق بين النوعين فهو أن إمكانية الحصول على الأولى بسهولة، في

حين ليس من السهولة الحصول على الثانية، وتشكل المعرفة الضمنية ما نسبته (80%) من المعرفة الضمنية. (محمود، ومحمود، 2007، ص200-202)

حيث يذكر أندراوس ومعاينة (2008) أربعة أبعاد أساسية للتمكين وهي :

- أ. المعنى أو (الإحساس بالجدوى): وهو إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل.
- ب. المقدرة: وتشير إلى إعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة .
- ت. حق الإدارة الشخصية: ويعكس إحساس الفرد بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله .
- ث. التأثير: وهو إعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره. (حسن، 2013، ص16) وفي دراسة صفاء جواد عبد الحسين، تم التركيز على أربعة أبعاد للتمكين الإداري وهي:

1. التفويض Delegation: وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم إلا يمكن بلوغ الأهداف.

2. التعلم والتدريب learning and Training: يعتمد التمكين الإداري على التعلم من خلال إكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين بإتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية. ويرى البعض أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات إتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الإتصال والعمل مع فريق العمل. ويعرف التعلم أنه التغيير الدائم نسبيا في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل الذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة. فالتعلم يتضمن التغيير في سلوك الفرد وهذا التغيير هو نتاج عملية التعلم من خلال التدريب وتراكم الخبرات والمعارف والذي يؤثر في سلوك الأفراد العاملين نحو تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على ممارسة وأداء الأعمال المختلفة.

3. الإستقلالية (Autonomy) independently: وهي الثقة بالعاملين وإعطائهم فرصة ومساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم، ويؤكد البعض أن التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والإستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء

في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا. وتعني الإستقلالية بأن يزود الفرد بالصلاحيات الكاملة وإختيار الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلوا في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم وبالتالي البدء من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه بحيث يصبحوا مسئولين عنه مسؤولية كاملة. مما يعني بأن الفرد يصبح متمكنا من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام الموكلة إليه بكل دقة وهذا يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات التي وصل إليها الموظف نتيجة للخبرات والمؤهلات والتدريب ومناخ العمل الملائم في المنظمة حيث تتطلب تلك النوعية من الوظائف من شاغلها أن يكون مدربا وعلى دراية أكبر لمتطلبات الوظيفة. ويعد تبسيط الإجراءات وإختصار خطوات العمل من أهم مقومات الإستقلالية ومن أهم متطلبات الإدارة المعاصرة لتتمكن من تقديم الخدمات بكفاءة وفي وقت قياسي كما أنه البد من إيجاد الوسائل التي تحد من تعقيد الإجراءات وتطويلها وتحميل الموظف القدر الملائم لقدراته وتحصيله فالموظف عندما يشعر بمنحه الثقة يزداد أداءه.

4. **الدافعية Motivation:** هي الإستعداد نحو الإنجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد، وهي قوى نابغة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهو سلوك إرادي طوعي. وعند منح الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الإنجاز والعمل، ويكون قادرا على تحمل مسؤوليات أكبر ولديه الإستعداد على تحمل المخاطر وإتخاذ القرارات المبنية على الخبرة، وإن للحوافز المادية والمعنوية أثر على الدافعية لدى الأفراد.

وقد ورد في كتاب: "إدارة التمكين والإندماج جدول يضم أبعاد تمكين العاملين حسب ما أفادت به

وجهات نظر بعض الباحثين والكتاب:

- جدول رقم (2) يوضح أبعاد تمكين العاملين حسب وجهات نظر بعض الباحثين والكتاب.

المصدر	الأبعاد
(Cook et al., 1997)	المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.
(Clair, 1997)	بناء الثقة، التأسيس، المساءلة والمسؤولية، خلق الفرق، تدريب الفرق للعناية بالزبون (customer care)
(Daft, 2001)	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت
(المغربي، 2001)	وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الإعتزاز والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الإتصالات الفعالة، البيئة الصحية.
(Bodner, 2003)	التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، إتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة.
(ملحم، 2004)	الإستقلالية، تدفق المعلومات والإتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.
(Mullins, 2005)	المشاركة، الإلتزام، الإندماج، تخفيض المستويات الإدارية.
(Halvarson, 2005)	الحرية والإستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة والقوة، دعم الإدارة.
(Isokaanta and Johansson, 2006)	إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الإستقلالية، الإنفتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة.
البنك الدولي	الوصول إلى المعلومات، التضمين والمشاركة، المساءلة، القابلية التنظيمية الداخلية.
(Chelladurai, 2006)	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.
(Kreitner and Kinicki, 2007)	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل.
(الياسري و محمد، 2007)	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.
(عبود و عباس، 2007)	الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.
(Gupta, 2008)	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.
(Aswathappa, 2008)	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.
(Mazdarani , 2008)	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.
(Karakoc and Yilmaz, 2009)	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.
(Hasan, 2010)	المعرفة و المهارات، الاتصالات، الثقة و الحوافز.
(راضي، 2010)	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل و التحفيز.

- المرجع: (بومنقار، وعيساوي، 2014، ص70-72)

نلاحظ من خلال ما تم تناوله من أبعاد تمكين العاملين، يتبين لنا أن للتمكين أبعاد متعددة. فهو كل تلك الأبعاد مجتمعة وتكاملها يوضح لنا كل جوانبه ويقدم مفهوم التمكين الحقيقي، ولتعدد وتداخل هذه الأبعاد وتسهيل دراستها يتم تناول دراستها متجزئة وحسب ما قدمها أهم الباحثين والدارسين في هذا المجال.

12. أشكال وأنواع عملية تمكين العاملين :

إقترحت (Lashley) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المسيرون لأهداف التمكين، وتمثلت فيما يلي:

1.12 التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation:

وتهتم بتمكين العاملين بسلطة إتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من إختصاص المسيرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لإتخاذ قرارات إستجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الإتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الإهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي. وقد عرف (Lawler and Bowen) التمكين على أساس المشاركة مع العاملين في الصفوف الأمامية، حيث لا يتحقق تمكينهم إلا من خلال أربع نقاط تتمثل في: إمتلاك معلومات عن أداء المنظمة مثالها نتائج العمليات، أداء المنافسين؛ المكافأة بناء على المساهمة في الأداء مثالها أرباح المساهمين؛ إمتلاك المعرفة والمهارات من أجل فهم الأعمال والمساهمة في الأداء التنظيمي كمهارة حل المشكلات؛ وإمتلاك القوة لإتخاذ القرارات التي تؤثر في إتجاه وأداء المؤسسة من خلال حلقات الجودة وفرق الإدارة الذاتية.

2.12 التمكين من خلال الإندماج involvement through Empowerment:

ويهتم أساساً بالإستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الإستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة إتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الإجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات إستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

3.12. التمكين من خلال الإلتزام Empowerment through commitment:

ويتضمن تمكين العاملين من خلال إلتزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب. وتستطيع المنظمات الحصول على إلتزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالإنتماء للمنظمة.

4.12. التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering:

وتعتقد (Lashley) أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين بإتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبه زيادة الإستثمار في عملية التدريب. (برني، 2015، ص 29-30)

ولقد قسم (Suominen) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :

1. التمكين الظاهري : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
2. التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
3. تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. (نورية، والظاهر، 2020، ص 46-47) ويستند التمكين الإداري إلى أساليب معينة عند تطبيقه، تتمثل في:
- أسلوب التمكين من خلال القيادة: يلعب المدير دورا هاما في تمكين العامل أو الفريق من خلال توفير الجو الملائم لتنفيذ عملية تمكين الإداري، وإن دور القيادة في هذه العملية أكبر من مجرد التفويض، إذ تتطلب تحفيز العمال للإستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر وتعلم مهارات ومعارف أكثر، ويؤدي ذلك إلى ممارسة العمال لعملية إتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في العمل، والإبداع والإنخراط في التحسين المستمر لتلبية حاجات وتوقعات الزبائن أو ما يفوقها.

- أسلوب تمكين الفرد: إن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد تخويل العامل لصلاحيات لإتخاذ القرار، بل لابد من إستجابته وتحمله للمسؤولية، ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه "تمكين الذات"، ولا تتحقق هذه الأخيرة ما لم يشعر العامل أن "التمكين" عملية ذات قيمة له، مثل شعوره بالولاء نتيجة إمتلاكه للسيطرة على الأحداث في وظيفته.

- أسلوب تمكين الفريق: ينصب هذا الصنف من التمكين على تطوير قدرات العمال والتعاون سوية لتمكين أنفسهم، ومن الأمثلة في هذا المجال حلقات الجودة، فتمكين الفريق قد عرف مع ظهور حلقات الجودة، وإن تحقق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء الفريق، يجعل لكل منهم إسهاما مفيدا في القرار الجماعي، الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي، كما أن هذا العمل التعاوني يساهم في تطوير قدرات العمال وتمكين كل منهم.

- الأسلوب الهيكلية: ينصب تمكين العاملين هنا على إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، بحيث يصبح قليل المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية إنسياب وتدفق المعلومات في الإتجاهين.

- الأسلوب متعدد الأبعاد: يرى البعض أن أسلوبا واحدا من أساليب عملية التمكين الإداري قد لا يكون كافيا لجعل هذه العملية فعالة، ويرى آخرون أن الجمع بين القيادة والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية أكثر مدعاة لنجاح تمكين العاملين، وإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على دعم تلك العناصر والعمل على ربط عملية التمكين الإداري بأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى وجود التغذية العكسية المناسبة وتفعيلها. (عيسات، وجميل، 2016، ص308-309).

13. نماذج التمكين الإداري:

لتنفيذ التمكين في المنظمة يستوجب على القائمين على تطبيقه فهم مختلف نماذج التمكين من خلال الإطلاع على أدبياته ومقارنتها بمحيطها وبيئتها الداخلية والخارجية والأهداف المرجوة منه لتسهيل تبني النموذج المناسب. ومن أهم بعض هذه النماذج التي يمكنها أن تفسر التمكين هي:

أولا: نموذج التحفيز الفردي لـ (Canger and Kanungo-1988):

عرف كل من (Canger and Kanungo-1988) التمكين بأنه "عملية تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة إنطلاقا من تحديد الظروف التي تعزيز العجز والعمل على إزالتها على حد

الفصل الثاني: التمكين الإداري

سواء من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنيات الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات الكفاءة الذاتية". ولقد قاما ببناء نموذج مكون من خمسة مراحل لعملية التمكين وتتمثل في:

- **المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل التنظيم، المسئولة عن مشاعر العجز بين المرؤوسين. وتتميز بعوامل تنظيمية مثل الإشراف ونظام المكافآت وطبيعة الوظيفة.
- **المرحلة الثانية:** استخدام إستراتيجيات التمكين من طرف المديرين، وفيها يتم الخضوع للإدارة التشاركية ومتطلباتها، وتحديد الأهداف، وإثراء الوظائف ونظام التغذية الراجعة والمكافآت القائمة على الكفاءة.
- **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة مصدر المعلومات يأتي من التحصيل غير الفعال، الخبرة غير المباشرة والإقناع اللفظي والإثارة العاطفة.
- **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة ونتيجة لتلقى المعلومات، من خلال هذه المرحلة يشعر المرؤوسين بالتمكين، تعزيز الجهد، وتوقع الأداء والإيمان بالفعالية الشخصية.
- **المرحلة الخامسة:** ملاحظة الآثار السلوكية للتمكين، حيث يمكن إثباتها من خلال بدء السلوك وإستمراره لتحقيق أهداف المهام. (Steven, and Karen, 1998, P32-33)

- ثانيا: نموذج التمكين المعرفي ل (Thomas and Velthouse-1990):

ظهر هذا النموذج على يد (Thomas and Velthouse) لإكمال نموذج العوامل المؤثر لـ (Canger and Kanungo)، فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي الذي يركز على الظروف العامة للفرد التي ترجع مباشرة إلى المهمة التي يقوم بها، والتي تنتج الرضا والتحفيز وأكد أن التمكين يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. وخلصا إلى وضع نموذج بست خطوات متتابعة لتنفيذ عملية التمكين، وهي كالتالي:

- 1) متطلبات التغيير في البيئة الداخلية التي تتشكل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي كخطوة أولى تتطلب إجراء تغيير في نمط الإدارة ونظام تحفيز العاملين.
- 2) توفير معلومات تساعد الفرد في تحليل المهمة (التأثير - القدرة - المعنى - الإختيار).
- 3) يؤثر تحليل المهمة في سلوك العاملين، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية.

4) الخبرات التراكمية الموجودة لدى الفرد من تحليلاته الماضية للمهام والوظائف التي قام بها في التحليل الحالي للمهام التي يقوم بها، ويكون هناك تأثير تبادلي مع مدى توفر المعلومات التي تساعد في تحليل المهمة.

5) أنماط تحليل المعلومات له تأثير في أسلوب تحليل المعلومات وهي من العوامل المهمة في تكوين ودعم اتجاهات الفرد المؤيد للتمكين.

6) تغيير المؤثرات الخارجية وأنماط تفسير السلوك باستخدام طرق التغيير نحو التمكين.

يؤكد هذا النموذج على أن التمكين عملية إدراكية لدى الفرد، والإتصال وتفسير المعلومات كأهم المتغيرات التي تؤثر في عملية التمكين.

ثالثاً: نموذج راندولفس (الخطوات الثلاث) Randolphys: يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية والتي إقتصرها في ثلاث الخطوات التالية:

1) بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة.

2) توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف.

3) مشاركة فريق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجاتها الفعلية. (شائع، 2015، ص37-40)

14. مستويات التمكين الإداري:

لقد عرف (Bower and Lawlel,1992) مستويات التمكين عن طريق تحديد درجة مشاركة

العاملين في المكتب الأمامي أو الخط الأول في هذه المكونات الأربعة:

1. المعلومات عن أداء المنظمة.

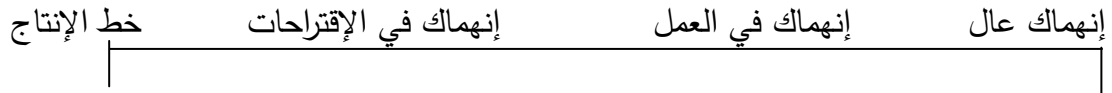
2. المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.

3. المعرفة التي تمكن من فهم أداء المنظمة والمساهمة فيه.

4. القوة أو السلطة لإتخاذ القرارات التي تؤثر على إتجاه المنظمة وأدائها.

وحسب توافر هذه المكونات الأربعة يمكن تحديد مستوى التمكين في المنظمة وقد ميز المؤلفان وبيننا جدلهما في هذا التمييز بين قطبين هما التحكم أو الضبط "Control" والاندماج أو الإنهماك "Involvement" وذلك كما في الشكل التالي:

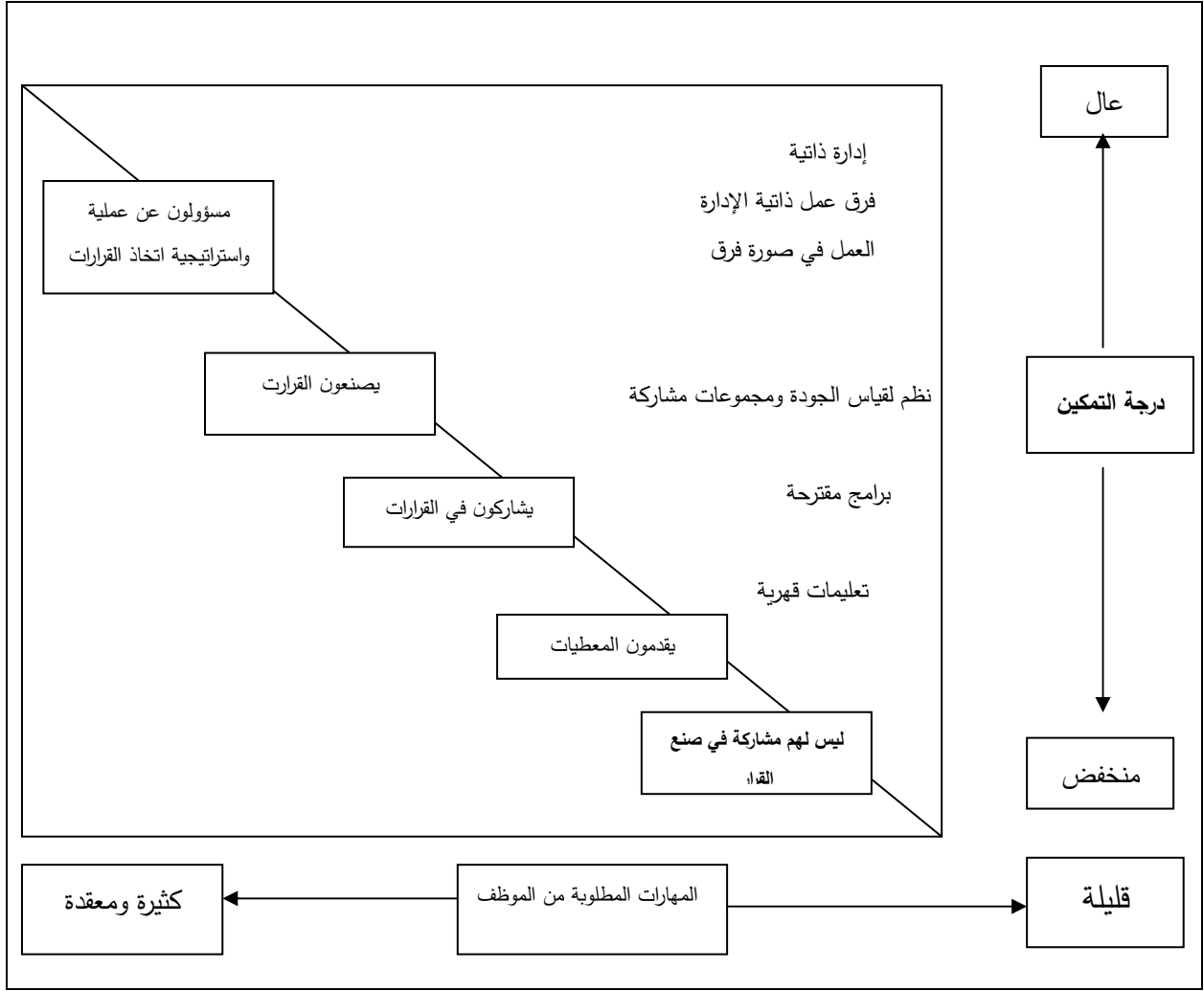
- شكل رقم(3): يوضح نموذج باور ولولر لتحديد مستوى التمكين في المنظمة.



- المرجع : (شائع ، 2015 ، ص27)

ونجد الكثير من المنظمات اليوم تطبق برامج التمكين لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لإتخاذ القرار، وفي منظمات أخرى يعني التمكين إعطاء العاملين حرية وسلطة كاملة لإتخاذ القرار وتجربة التصورات وكما يوضحها الشكل الموالي:

- شكل رقم (04): يوضح تسلسل التمكين.



- المرجع: (شائع، 2015، ص 28)

هذا التدرج يبدأ من إنعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظم، وأحد الأمثلة على ذلك التمكين المطلق؛ وهو عندما تصبح فرق لعمل ذاتية الإدارة سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات للمكافأة. (شائع، 2015، ص 27-28)

15. مراحل تنفيذ عملية تمكين العاملين:

لقد حدد كل من (Bowen and Lawler, 1992)، مراحل تطبيق التمكين بثلاثة مراحل تبدأ بالتوجيه ثم التدريب وتنتهي بالتمكين. أما (Conger and Kanungo, 1988) فقد حدد خمس مراحل لتحقيق التمكين بالمنظمات وتتضمن:

- **المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة، التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين، وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل تنظيمية مختلفة كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والمناخ البيروقراطي، والضغوط النفسية، وضعف نظام الإتصالات والمركزية العالية. لذا على المنظمة التي تتبنى التمكين أن تضع استراتيجية لإزالة هذه الظروف وخصوصا بعد معرفة الأسباب المؤدية لهذا الشعور.

- **المرحلة الثانية:** إستخدام أساليب إدارية حديثة، مثل الإدارة بالمشاركة، وتحديد أهداف دقيقة للعاملين، والإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء.

- **المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات للعاملين حول أدائهم والتغيرات التي تحققت فعلا .

- **المرحلة الرابع:** نتيجة إستقبالهم للمعلومات، فالمفروض أن يتحقق في هذه المرحلة شعور المرؤوسين بالتمكين ومن ثم زيادة الجهد المبذول وإرتفاع مستوى الإعتقاد بفعاليتهم الذاتية.

- **المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المتفق عليها. (ناصر، واخرون، 2013، ص252)

وأوصى كل من فورد وفوتلر (Ford and Fottler:1995) أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثمة يتم لا حقا إشراك الموظفين الممكنين في إتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة. ومن خلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم إستعدادهم، ومستوى إرتياح المديرين للتخلي عن السلطة. ويقترح لتنفيذ تمكين العاملين الخطوات التالية:

❖ الخطوة الأولى: الحاجة للتغيير:

هي إحدى التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على إلتزام ودعم المدير. فقد أشار كيزلوس (Kizilos,1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها.

وبالتالي يشكل تغيير سلوكات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

❖ الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. وأن تحديد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. إذ يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

❖ الخطوة الثالثة: تكوين فرق عمل:

لابد أن تتضمن جهود التمكين إستخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكون على وعي وتفهم يكفيه تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين في المنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك هو أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل، حتى تمن فرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

❖ الخطوة الرابعة: توفير المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسون من إتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. حيث يجب أن تتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيه تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة اداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

❖ الخطوة الخامسة: إختيار الأفراد المناسبين :

يجب على المديرين إختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

❖ الخطوة السادسة: توفير التدريب:

التدريب إحدى المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية لحل المشاكل، الإتصال، إدارة الصراع، العمل مع الفرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

وقد إقترح نيكولس (Nicholls,1995) برنامج تدريبي من ثلاثة مراحل وهي:

❖ **المرحلة الأولى:** يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم.
❖ **المرحلة الثانية:** فإن المديرين بحاجة لإستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهداً أكبر من قدراتهم الحالية.

❖ **المرحلة الثالثة:** فيتم الحصول على إلتزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم. وعند الإنتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل. (الزيدانيين، 2006، ص30-32)
ونجد نموذج (Daifes,2001) الذي إقترح من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري أن هناك عشر طرق يمكن للقيادة إتباعها لتمكين موظفيها وهي:

- **التمكين من خلال المسؤوليات:** يجب أن يكون الموظف على دراية ومعرفة بالمهام المطلوبة منه، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بإمتلاك والأهمية ويزيد من المسؤولية.

- **التمكين من خلال منح الصلاحيات:** لا يتم التمكين من دون صلاحيات، أي أن منح الصلاحيات للموظف داخل عمله يؤدي به إلى الحمس والإبداع أكثر.

- **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يجب وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى مع وجود شرط مهم، هو أن هذه المعايير يجب أن تتصف بالمصادقية والموضوعية مثال.

- **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** إن عملية التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بكافة المهارات اللازمة وكذلك الثقة بالنفس لإنجاز مهام معينة.

- **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** يجب توفير المعرفة للموظفين حتى يستطيعوا إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

- التمكين من خلال التغذية العكسية: إذا أردنا إنجاح عملة تمكين الموظفين، يجب أن يعلم الموظف والمنشأة بنقاط الضعف ليقوما بتقويتها ومراجعتها والحرص على عملية الإتصال الثنائية.

- التمكين من خلال التقدير والإهتمام: يجب أن يولى الموظفين بالإهتمام الكامل من قبل قادتهم.

- التمكين من خلال الإحترام والثقة: يجب أن يعامل الموظف بإحترام من قبل قائده أثناء تأدية المهام وذلك من أجل مساعدته في تعزيز شعوره بالإحترام وذلك ما ينعكس بالأداء المتميز له.

- التمكين من خلال السماح بالفشل: إن أي موظف تعطى له الحرية والإستقلالية في إنجاز المهام المكلف بها دون محاسبة في النهاية أو دون وضع إنذارات إبتدائية في حالة الفشل في مهامه.(زايد، وصراب، 2016، ص171)

16. متطلبات عملية التمكين الإداري:

لقد حددت العديد من البحوث الإدارية مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

- الضبط والرقابة: أساس التمكين هو الثقة نأي ثقة المديرين في مرؤوسيههم وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الإعتماد عليها فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والإختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

- الدعم الإجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأكيد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يريد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى إنتمائهم التنظيمي وإلتزامهم.

- **الأهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والإلتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من إنتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل إستفحالها وإستعصائها على الحل.
- **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجيع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل، من خلال المشاركة في صنع القرارات وإحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فاعلية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكثر في إتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها.
- **الإلتصال الفعال:** يعد الإلتصال الفعال مع المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك إلتزام ، وبدون إلتزام لن يتحقق التمكين.
- **التدريب المستمر:** لا يتمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكتسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.
- **مكافأة الموظفين:** تعد المكافأة هي أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال والجدول التالي يوضح متطلبات تمكين العاملين وميزاته:

- جدول رقم (03) يوضح متطلبات التمكين وميزاته.

المتطلبات التمكين	تمكين العاملين	الميزات
الثقة الإدارية		تحسين الأداء
الدعم الإجتماعي		إرضا العملاء
الأهداف والرؤية المستقبلية		حل المشكلات والأزمات
فرق العمل		جودة الخدمة
الإتصال الفعال		زيادة القدرة التنافسية
التدريب المستمر		إرتفاع الإنتاجية
مكافأة الموظفين		تحقيق مكانة متميزة

- المرجع: (نورية، والطاهر، 2020، ص53)

ويرى (السيد، 2001) أنه لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين السلطة للموظفين لابد من تبني مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي تتمثل في:

- ❖ الثقة الإدارية.
- ❖ الضبط والرقابة.
- ❖ التدريب المستمر.
- ❖ مكافأة الموظفين.
- الإتصال الفعال.
- الدعم الإجتماعي.
- الأهداف والرؤية المستقبلية.
- فرق العمل.

ويضيف (السيد، 2003) مجموعة أخرى من متطلبات عملية تمكين العاملين والتي لا تقل أهمية عن المتطلبات الأساسية السابق ذكرها وهي:

- ❖ تأييد الإدارة العليا.
- ❖ الإلتزام الداخلي.
- ❖ تعديل الهياكل التنظيمية. (أحمد، 2013، ص30)
- المشاركة الفعالة.
- الشجاعة.

ولكي تكتمل عملية التمكين وتتم بنجاح فلا بد من أن تتوفر لديها المستلزمات التالية:

1- القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات وتشرك العاملين بإتخاذ

القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.

2- **العمليات الممكنة:** تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن أجل تحقيق التمكين لابد من توظيف العمليات الأساسية مثل الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق ما بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في إتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وخصوصا عندما يتم ربط البرامج التدريبية بجوائز تدفع العاملين للتوجه إلى التدريب.

3- **ثقافة ممكنة:** تأتي أهمية الثقافة الممكنة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء وإجباتهم بشكل سليم و خاصة عندما يكون السلوك مستهدفا بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بعين الإعتبار إتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين.

4- **إدارة المعرفة:** تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، وإستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة.

وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة وإستقلالية، ومشاركة أوسع في إتخاذ القرار. (عيساوي، 2015، ص85-86)

من خلال كل ما سبق نلاحظ أن تمكين العاملين عملية مركبة ومبنية على قواعد علمية ومدروسة وأسس ومقومات أساسية، ولنجاح التمكين وجب تفعيلها داخل المنظمة، فالثقة والدعم ومشاركة إتخاذ القرارات مع التدريب المستمر كلها تهدف إلى زرع مبادئ جديدة تمهد إلى تبني إستراتيجيات منظمة من شأنها تعزز مفهوم التمكين عند الأفراد العاملين وإنجاحه وبالتالي تحقيق أهدافه.

17. إستراتيجيات تمكين العاملين:

أن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة يعتقد عدد من المدراء البارزين أن التخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة والمرونة.

فالتمكن يكتسب في نفس الوقت أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم؛ إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة.

حيث يشير (Steven,1993) إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية من التكيف السريع، فالمنظمات تتطلق نحو العمل بإستراتيجية التمكين لأسباب يمكن إيجازها بما يأتي:

(1) كخطة إلزامية أو ملمة لتحسين المنتجات والخدمات.
(2) إن الشركات الأخرى تعمل كذلك في صناعتها (كيفية توجيه الشركات لتقليد منظمات مماثلة في نفس البيئة).

(3) من خلق وإقامة منظمة فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.(زكريا، وأحمد، 2008، ص15-16)
حيث تعبر إستراتيجية التمكين الإداري عن تغيرات جوهرية وجذرية في المنظمة، من حيث الخطوات والتنسيق والمستويات الإدارية التي تنعكس على كيفية إنجاز العمل بطريقة تهدف إلى الخروج من جو الركود والروتين المقيد لزيادة الإنتاج، وتحقيق الربحية والتخلص من الفشل والتراجع أو المحافظة على ديمومة التطوير والتحسين، ويشير كوك (Cook,1994) إلى أهم مرتكزات إستراتيجية التمكين الإداري في الخطوات التالية:

(1) **الدمج الوظيفي:** أي دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، ما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مستوى مراقبة الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الإختصاص في مجال العمل.

(2) **إتخاذ القرارات:** أصبح إتخاذ القرارات جزءا من العمل، يقوم به الموظفون بأنفسهم بعد أن كان هذا الدور حكرا على المدير فقط.

(3) **تنفيذ الخطوات حسب طبيعتها:** التخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب للعملية نفسها مما يؤدي الى سرعة إنجاز العمل وخفض الوقت المستغرق.

4) تعدد خصائص العمليات: تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والحالات والمدخلات الإنتاجية المختلفة. (أبوتهلة، 2010، ص 29-30)

وقد تتخذ إستراتيجيات التمكين صيغ مختلفة من دون أن تتحد بشكل معين، ويمكن تقديم ذلك عبر الموجز التالي لهذه الصيغ:

1) صيغ التمكين عبر المشاركة: تعد صيغ التمكين من الأمور التي تعين العاملين في عملية صنع القرار، تلك العملية التي كان يتولى مهامها المدراء، وكان الأفراد يسهمون في صنع القرار بوصف ذلك الإسهام تعبيراً عن رغبة في توسيع إطار الديمقراطية ولكن (Marcinigtan and wilkinson, 2000) أشاروا إلى أن التمكين أساساً له صلة بالمشاركة، إذ عرف (Geroy and al, 1998) التمكين بأنه تصرف يمنح الناس خاصة لصنع القرار بواسطة توسيع مدى الحرية الحديث في عملية صنع القرار، فلم تعد الإسهامة محدودة كافية للتعبير عن حرية العاملين وإن كانت في ظل نظرية التفويض فإنها الآن ظل المنظمات المتمكنة أخذت حريات أوسع.

فالمشاركة تأتي على مستوى التكليف من جهة نظر المنظمة؛ وترى أن تنظيمات مجاميع العمل هذه لها إستجابة عالية إزاء الخدمة (السريعة التنفيذ) بينما في الوقت نفسه نلمس معالم السيطرة على جهود العاملين جراء ضغط معايير العضوية عند الإنضمام للمجاميع. ويوضح كل من (Ihompson and Mchuyh, 1990) هذه الأمور بأنها (سيطرة قسرية) تعرفها ذاتية معايير أعضاء المجموعة المتوازنة من خلال ديناميكيتها، كما يؤكد الباحثان على إنطواء عضوية المجموعة وإقتصارها على المعالجات اللإدارية (على أن تكون رضائية) عند صنع القرار من قبل المجموعة مما يؤدي إلى جعل الأفراد يتصفون بالذاتية بشأن سياسات المنظمة من جهة وتحديد سلوكية العاملين على نحو ملائم من جهة أخرى.

يوضح (Barlser, 1993) دور الفرق الذاتية إذ أنها تعد (صيغة للسيطرة القرية التي تكون أكثر صعوبة للمقاومة وأقل وضوحاً من البيروقراطية السابقة). وعن الخبرة في عمل المجموعة توفر مصدراً لإرضاء مشاركة العاملين ولا سيما عند ضرورة وإزاحة (إستبداد الفرق) وإتصاف المجاميع المستقلة بصيغة سيطرة سلوك الفرد. (زكريا، وأحمد، 2008، ص 57-59)

(2) صيغ التمكين عبر إغناء العمل:

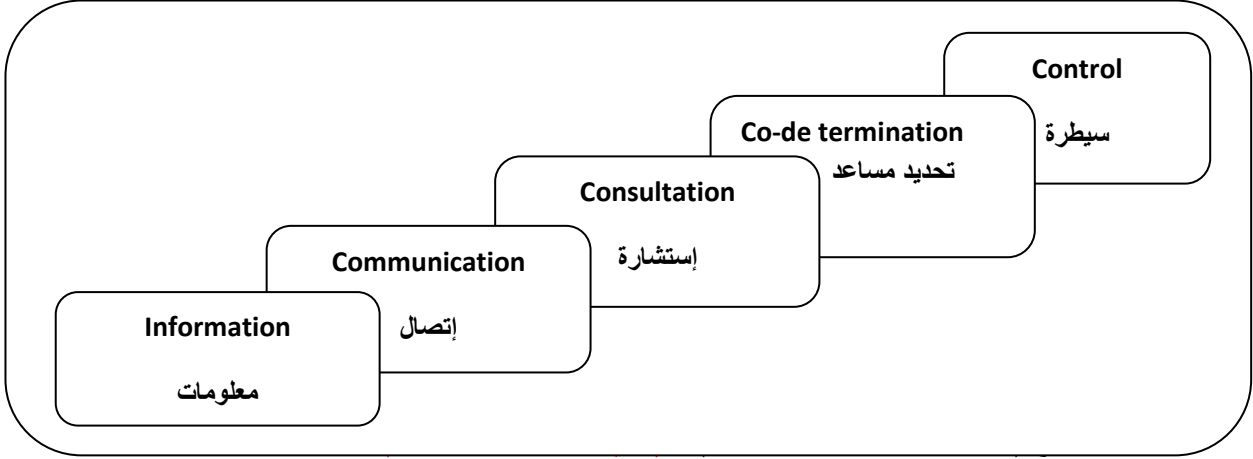
تتضمن صيغة أغناء العمل في التمكين برنامج تدريبي مفصلا يشجع العاملين على إدراك وتقمص دور التعاطف مع معاناة الزبون بهدف إعطاء قيمة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمة الزبون في ضمن هذا السياق. وقد أورد (Antonacpoulou and Kanampully,2000) حالات دراسية عديدة في الولايات المتحدة بشأن كيفية إغناء العمل، والتمكين على مستوى الفرد خلال دعم ثقافة المنظمة التعليمية بأسلوب حضاري وفي الوقت نفسه قد تكون هناك بعض التغيرات في الأدوار الإدارية، لتصبح أكثر دعما، وأقل احتياجا للرقابة المباشرة وعادة يغير منهج إغناء العمل في التمكين من طبيعة هيكل الإدارة أو توزيع القوى والسلحية داخل المنظمة، وتشترك السلحية على نحو كبير في صنع القرار مع المبادرات التي تحدثت (بالإغناء) سابقا ومن مقومات المنهج المهمة هي الإسهاب في التدريب في مجال متطلبات خدمة الزبائن (مهما بلغ التدريب)، وإن منظمات الخدمة المتحضرة تقوم بقيادة العاملين الذين لديهم المعرفة والعزم على تلبية إحتياجات الخدمة ويفترض هذا المنهج وجود أفراد لديهم السلحية والمسؤولية لحل مشاكل الزبائن موضوعيا في الخط الأول. وهكذا فإن إغناء العمل سيقود العاملين لتلبية متطلبات الخدمة السريعة، ولقد وضعت بعض المنظمات برنامجا تدريبي يستغرق من (40- 60) ساعة للعامل الواحد إذ يهدف البرنامج إلى تطوير قدرة الإحساس بالتعاطف مع معاناة الزبون فضلا عن مراعاة النظر إلى الأمور منا يراها الضيق؛ كما يهدف البرنامج إلى تطوير أسلوب لعب الأدوار. ونورد هنا المثال التالي كجزء من فقرات البرنامج والذي يلزم العاملين بالقواعد الآتية:

- 1- يرجى العلم بأنك رأيتني وأنا بانتظار خدماتكم .
- 2- يرجى إشعاري بأهميتي لكوني شخصا حقيقيا.
- 3- يرجى النظر إلى حاجتي.
- 4- يرجى إظهار الرغبة والمتعة في العمل هنا.
- 5- يرجى إدراك ما ينبغي عمله وتنفيذ ذلك بسرعة.
- 6- يرجى الكف عن جلب مشاحنات أكثر إلى حياتي.

كما تقوم المنظمة بتعليم الأفراد مهارات على نحو غير مباشر من خلال إستقاء الدروس من المنظمات التعليمية ليصبحوا أكثر حماسا واندفاعا وثقة وهذا ما يحسن إنتماءهم للمنظمة ويزيد عامل الرقابة الذاتية وتبنى ممارسات التنفيذ الصحيح من المرة الأولى.

3) صيغ التمكين عبر الملكية: أشار (Marchington and al,1992) من خلال الشكل (5) إلى أن سيطرة العاملين تمثل أعلى درجات المشاركة (The Escalator of Employee Participation in. Decision – Making)

الشكل رقم: (05) يوضح مدرج مشاركة العاملين في إتخاذ القرار.



- المرجع: (زكريا، وأحمد، 2009، ص75)

وفي بعض السياقات تحضى ملكية العاملين للمنظمات الصناعية قدرا كبيرا من التأييد وبذلك فمن المفترض أنه يعين ذلك العاملين على تعزيز مكانتهم في إتخاذ القرارات وإذ من خلال الملكية يستطيع العاملون مقاومة أو على الأقل تحسين تأثير الضغوط والإستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم. وتعد شركة (John Hewrs) إحدى دور التجزئة الأكثر نجاحا في بريطانيا مثلا على ملكية العاملين في مجال صناعة الخدمة منذ سبعين عاما، إذ يمثل العاملين أنفسهم بصفة شركاء ويجرى توزيع الأرباح بين العاملين أنفسهم والتي يصل معدلها نحو(15) من إجمالي المدفوعات النهائية للشركة. (زكريا، وأحمد، 2009، ص75)

18. التمكين وإدارة الجودة الشاملة:

يشير جنودو (Ginnodo,1997) بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإندماج ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، وأن الإندماج يتحول إلى التمكين والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك، وإن التمكين يعني تعظيم وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة في محيط مناسب لإدارة الجودة، ويمكن أن يحقق النجاح ويمنح السلطة دفع إتخاذ القرارات في إنجاز الأعمال. وإن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين

ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية، وتشجيع العاملين على الإستجابات للمشكلات المتعلقة بالجودة وتزويد هم بالمصادر وتفويض السلطات لهم. (الزياديين، 2006، ص47)

فالمنظمات التي تسعى لإشراك العاملين بشكل كبير في الأنشطة الرئيسية لتحقيق التمكين، وينطبق هذا بشكل خاص على المنظمات التي تعتمد إستراتيجية واضحة لتحقيق التمكين، وعلى المنظمات التي تعتمد إستراتيجية واضحة لتحقيق الجودة الشاملة، كما أشار كل من (Hill and Huq, 2004) إلى الحافز الرئيسي لإنتشار مفهوم تمكين العاملين هو التحرك نحو تحقيق الجودة، وبالتحديد نحو إدارة الجودة الشاملة (TQM)، فهو يساعد في تطوير ثقافة الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين وإلتزامهم بالتطوير المستمر للوصول إلى رضا الزبائن، وهذا لا يمكن أن يحدث إلا من خلال مشاركة العاملين وتحملهم مسؤولية إتخاذ القرار. ويلعب التمكين دورا خاصا في تحسين الجودة، كون تحقيق الجودة يتطلب أشخاص قادرين على التغيير في طرق العمل، ما يجعل القيادة ملزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة، ويمكن للجودة بالمقابل أن تعيد الدائرة؛ حيث إن تحقيقها سيشجع الإدارة العليا على تعميق إيمانها بضرورة تمكين العاملين بإعتبار أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر. (ناصر، واحمد، 2013، ص256)

تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب وثورة المعلوماتية هي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة يستلزم تطبيقا توفر مستلزمات بشرية ومادية وفنية وبناء مؤسسي خاص ولا يوجد تعرف جامع وشامل لإدارة الجودة الشاملة فقد عرفها (KinLow , 1992) بأنها إستراتيجية التي تستند إلى تظافر جهود الأفراد في المنظمة لأغراض رفع مستوى الجودة أو وصفها بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تظافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات، ولا يبتعد (الصوفي، 1999) في وصفه لإدارة الجودة الشاملة عن التعاريف السابقة إذ رأى أنها مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يستلزم بها جميع أفراد المنظمة على إختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

وعندما نصف هذه الثورة بأنها مدخل فكري جديد معاصر فإن ذلك يستند أساسا إلى ملامح هذه الثورة

التي نوجزها بما يأتي:

1. مدخل يشمل كل مستويات المنظمة و يعتمد على تخطيط، تنظيم، تحليل كل نشاط فيها.
2. مدخل يعتمد إقناع و مشاركة كل أفراد المنظمة.
3. مدخل ينمي الرقابة الذاتية بديلا عن الرقابة الخارجية.
4. مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة.
5. مدخل يعتمد على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار.
6. مدخل يعد المجهزين جزء من فريق العمل في المنظمة و شريكا فيها.

وبعد إستعراض إدارة الجودة الشاملة مفهوما وملاحا فإن تطابقا كبيرا يظهر أمامنا بين ما جاء في إستراتيجية التمكين وما جاء في إدارة الجودة الشاملة، فالفلسفتان إعتمدتا التغير الهيكلي والتنظيمي والثقافي المتمثل في إعتقاد فرق العمل الإدارية التشاركية وتوزيع القوى وإحلال الإلتزام الداخلي بديلا عن الرقابة الرسمية. (زكريا، وأحمد، 2009، ص44-46)

فالتمكن إذن هو العملية التي توفر الإمكانيات للمنظمة بحيث تصبح قادرة على تنفيذ مبادئ وممارسات مدخل إدارة الجودة الشاملة وما يقدمه من تحسين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال العناصر التالية:

- أ- التقوية التنظيمية: عن طريق دعم كل الأفراد العاملين بالمنظمة في مختلف مراحل العمل، ومنحهم السلطات التي تتناسب مع مسؤولياتهم، فضلا عن تركيز الجهود لتحقيق رؤيا وتصورات المنظمة.
- ب- توفير الموارد: ويتم ذلك من خلال التخطيط لدعم التحسين، وإتاحة التدريب، وتوفير الوقت، فضلا عن توقيير الأفراد القادرين على حل المشكلات.
- ج- تنمية إلتزام الإدارة العليا بخلق بيئة تدعم تطبيق جهود مدخل إدارة الجودة الشاملة وتخلق وضوح الرؤية له، وذلك عن طريق العمل من قمة التنظيم إلى أدناه، وإظهار القيادة وزرع الرواد والأبطال اللازمين لتقدم مسيرة تطبيق هذا المدخل.

تشكيل البيئة المواتية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، وذلك من خلال التخلص من الخوف، وإزالة الحواجز، وإنشاء النظم المساندة، وإعادة تقييم نظم التحفيز والتقدير المقدمة للعاملين. (عساوي، 2015، ص91)

حيث يطالب إدوارد ديمينج العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات و الصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلباتها مشاركة العامل في التحسين

المستمر لتلك الجودة، لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة، والمستمرة دون الموظف المتقاني، والمنتمي لفكر الجودة، الأمر الذي يستوجب إعطائه الفرصة وتمكينه من الإبداع والتميز. (بومنقار، وعيساوي، 2014، ص63)

فمن خلال ما سبق ذكره، فالتمكين أساس من أهم أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات اليوم، فلا يمكن فصل المفهومين عن بعضهما البعض لمدى التطابق الكبير لما جاء في إستراتيجيات تطبيقهما، فهذهما واحد وهو بقاء المنظمة ونجاحها وتميزها في وسط بيئة نشاطها.

19. آثار تمكين العاملين:

أشار ملحم (Melhem,2006) أن النتائج تتمثل في ضمان فعالية المنظمة وتحسين مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا، وظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التصرف، والإلتزام بروح الفريق، وحب المغامرة، والتفكير الخلاق ومن ثم القدرة التنافسية للمنظمة. (محمد، وآخرون، 2018، ص5)

ويمكن تلخيص آثار تمكين العاملين في مستويين هما:

1.19. نتائج خاصة بالمنظمة: لخصت إحدى الدراسات أهم نتائج التمكين بالنسبة للمنظمة فيما يلي:

- ❖ يساهم التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة تصل حتى 50%.
- ❖ يساهم التمكين في تخفيض التكاليف بنسبة تتراوح من (10%-15%).
- ❖ يرفع التمكين من مستويات الجودة، وكذا نوعية الخدمات المقدمة للعملاء.
- ❖ يمنح التمكين فرص أكبر للإدارة العليا من أجل التركيز على القضايا ذات الأهمية بدل الإنشغال بالأمر اليومي.

وأضافت دراسة (Blanchard and Al,1996) النقاط التالية:

- ❖ إرتفاع مستويات الرضا الوظيفي.
- ❖ الإنتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطأ، إلى ضرورة السماح له ودعمه ليحل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات.
- ❖ التغيير في ممارسات الإدارة داخل التنظيم، وذلك بالإنتقال من فلسفة إلزامية القيام بالعمل إلى تكريس فلسفة خلق الرغبة الذاتية فيه لتنفيذ العمل.
- ❖ تحسين عملية الإتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

- ❖ تحسين عملية إتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات .
 - ❖ تحسين جودة المنتجات والعمليات.
 - ❖ تعظيم الأرباح من خلال تحسين كافة العاملين ورفع من جودة العمليات.
- 2.19. نتائج خاصة بالعاملين:** للتمكين نتائج ومزايا أغلبها متناسبة مع مفهومه وأهدافه، وله آثار وتبعية إيجابية تعود على الأفراد العاملين ونذكر منها:
- ❖ تحقيق الإنتماء: يساهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي للفرد لمهامه ولفريق عمله وللمنظمة.
 - ❖ المشاركة الفاعلة: في مستوى مشاركتهم التي تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمبادرة.
 - ❖ تطوير مستوى أداء العاملين؛ وإكساب المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل.
 - ❖ مبادرة كبيرة في تنفيذ المستويات، وتقاؤل كبير حول إمكانية النجاح في العمل.
 - ❖ إبداع وتعلم أكثر، ومثابرة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات.
 - ❖ رضا و الإلتزام وظيفي عالي ونسبة دوران أقل. (برسلولي، 2018، ص52-54)
 - ❖ ويشير آخرون إلى أنه يمكن تلخيص نتائج التمكين على ثلاثة مستويات؛ على المستوى العاملين وعلى مستوى المنظمة؛ ويمكن إيجازها هذين المستويين فيمايلي :
- أولاً: نتائج على مستوى العاملين:** يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظفين نذكر منها :
- ❖ تحقيق الإنتماء: يساهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للفرد العامل.
 - ❖ كما يساهم في زيادة إنتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة إنتمائه للمؤسسة لفريق العمل الذي ينتمي له.
 - ❖ المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية وإقدام العاملين على إبداء أفكار جديدة.
 - ❖ تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة.
 - ❖ إكساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برنامج التمكين يتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف.
 - ❖ التمكين يساهم في رفع معنويات العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم كما يستمتعون بتقدير وثقة الإدارة بهم.

ثانيا: نتائج على مستوى المنظمة: إن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات تتمثل فيمايلي:

- ❖ ضمان فعالية المنظمة.
- ❖ زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل؛ يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين.
- ❖ تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا، وإستعداد المنظمة للتفاعل بشكل أسرع من تغيرات السوق.
- ❖ ظهور أفكار مبتكرة نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والإلتزام بروح الفريق وحب المغامرة والتفكير الخلاق.

ثالثا: نتائج على مستوى المراجعين:

هناك العديد من الدراسات لأمثال (Bowenet and Schnieder,1993) تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع الموظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كان يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والإستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء وإنجازات وجودة المحلات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات مايلي:

- ❖ إستجابة بسرعة أكبر لحاجات العملاء.
- ❖ الإفتتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن
- ❖ زيادة فاعلية الإتصالات، والسرعة في إنجاز المهام نتيجة لغياب البيروقراطية.(عماد، 2010، ص37-39) ونلاحظ أيضا من خلال نتائج دراسات كل من بيردسون وفلوهر ونيلسون وهوست (Nielsen, Host and Pedersen and Flohr) التي بنيت على إن منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية يحقق مستويات تنافسية أفضل من الدعم والإرشاد والتدريب للموظفين في الوقت المناسب وهذا مضمون الفرضية التي تقول بأن سعادة ورضا الزبائن من رضا الموظفين وربحية المنظمة وتنافسيتها أيضا من رضا الزبائن، وتساؤل البعض هل رأيت ما زبائن يشعرون بالسعادة والرضا بعد تعاملهم مع موظف يشعر بالتعاسة والإحباط، هذا طبعا

تحليل منطقي للعلاقة بين البشر فالموظف السعيد في عمله حتما تنعكس سعادته على الآخرين خلال تعامله معهم، وهذا قد يكون أكثر صحة إذا توفر للموظف الذي يتمتع بالإستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء إلى العمل فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين وينتج عن ذلك تقديم خدمات بجودة مماثلة ما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية.(حفیان، 2016، ص166)

من خلال ما سبق فلتمكين العاملين أثار ونتائج تعود بالإيجاب على جميع الأطراف من (الأفراد العاملين، زبائن، والمنظمة)، فالمنظمات التي تطبق مفهوم التمكين هي المنظمات الغير تقليدية فهي تواكب الحداثة لتحافظ على بقائها في بيئة نشاطها.

20. مقاومة المسيرين لعملية إستراتيجيات التمكين الإداري:

إن لتمكين العاملين في المنظمات غاية وأهداف، ولنجاحه إستوجب توافر شروط وبيئة تتجسد فيها ركائز ومتطلبات النجاح ومن أهمها نجد الإدارة العليا، فللمدير والمشرف دور كبير تؤكد عليه العديد من الدراسات من بينها دراسة (الجميلي، 2008)، التي أكدت على دور القائد وأنماطها القيادة وعلاقتها في مستويات التمكين.(ديوب، 2014، ص202)

فقد إعتبر أجيريس (Argyris,1998) أن التمكين (مفهوم شكلي) وإن التمكين نوع من المراوغة اللفظية، فالمديرون يسكون كل شيء في منظماتهم في حقيقة الأمر. ونحن بطبيعة الحال لا نتفق مع هذا (التوصيف الحاد) للتمكين، بل نعدده مفهوما غنيا بدلالاته وأبعاده، غير أننا نرى في الوقت نفسه وجوب التقطن لمثل تلك الخطورة التي قد تقضي بنا إلى نتائج هزيلة في الواقع العملي، قد لا تتجاوز الإشتغال بـ (مفاهيم جديدة) لا تحمل بين طياتها فعالية حقيقية في بيئة الأعمال العربية.(البريدي، ونورة، 2012، ص162-163)

فالقيادة ليست عملا فرديا حسب (Kouzes and Posner) وإنما هي مجهود فريق، فالقيادة يعملون بالتوافق وبتطبيق مبدأ تناقص القوة: سنكون أكثر قوة عندما نتخلى عن بعض قوتنا للآخرين، فتنازل القائد عن شيء من قوته لصالح مرؤوسيه، لا يعني فقدانه لتلك القوة. لذلك فإن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه يجب أن يسودها (الإحترام المتبادل، الإخلاص والصدق، تقدير ظروف الآخرين، تشجيع الإتصال المفتوح، تقبل الآراء والإلزام بها إن كانت إبداعية).(برني، 2015، ص75)

إن التحديات الكبيرة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصف بتعلم كيفية التخلي والتنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين بإعتبارها خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.(ناصر، وآخرون، 2013، ص245)

حيث تعتبر القيادة مستلزما مهما لتمكين العاملين النفسي حيث تعتبر إحدى أدوات القوة التي تمنح الفرصة والموارد والمعلومات للعاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى تمكينهم، وهذا يتطلب أن تكون القيادة هي نفسها ممكنة، وتملك الصلاحيات والسلطات الواسعة وتمارسها فعلاً بحيث تستطيع أن تتخذ القرارات بدون العودة إلى مستوى أعلى ولها القدرة والسلطة على تجاوز التعليمات لما فيه مصلحة الزبون.(فيصل، 2016، ص641-642)

على الرغم من أن أهداف التغيير عامة هي الوصول بالمنظمة إلى حالة أفضل وتحسين ظروف العمل إلا أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى الأفراد والمستويات الإدارية لإعتقادهم بأن هذا التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية ومصالحهم القائمة، وهذا ما يضعف جهود وبرامج التغيير ويجعل منها عملية صعبة تؤدي إلى حدوث مشكل داخل الوحدات التنظيمية التي ترغب بالتغيير التي تقود إلى مشكلة أصعب تتمثل في كيفية إيجاد أسلوب للتعامل مع تلك المقاومة من قبل الإدارة وخلق المناخ التنظيمي الذي يخفض من هذه المقاومة وبشكل إيجابي، يلاقي دعماً وقبولاً للتغيير.(القصيبي، 2008، ص97)

فهناك العديد من المديرين الذين يخشون ترك بعض المهام التي من الممكن أن يقوم بتنفيذها المرؤوسين متصورين أنهم الوحيدون الذين يستطيعون إنجازها وهذا الإتجاه من بعض المديرين في مقاومة تفويض بعض السلطات قد تعكس رغبة في السيطرة وتمركز السلطة أو الإعتقاد بعدم توافر القدرات اللازمة في المرؤوسين وفي بعض الأحيان يشعر المدير بعدم الإرتياح؛ إذا لم يقم بالتدخل في تنفيذ الأعمال المطلوبة رغبة منه في معرفة كل دقائق الأمور داخل نطاق سلطاته، وبطبيعة الحال فإن تركيز الأعمال على المدير وعدم رغبته في تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه سيؤدي إلى زيادة الأعباء الملقاة على كاهله، وزيادة الوقت المطلوب لإنجازها.

كما أن المديرين الجدد يكون التفويض ومنح السلطة أصعب شيء تعلموه فكلما تنازلوا عن مهمة معينة لأحد العاملين كلما إبتلوا بالقلق، والتوتر بالنسبة إلى ما كان هذا سينفذ بطريقة جيدة لهذا يتحصل المديرون على:

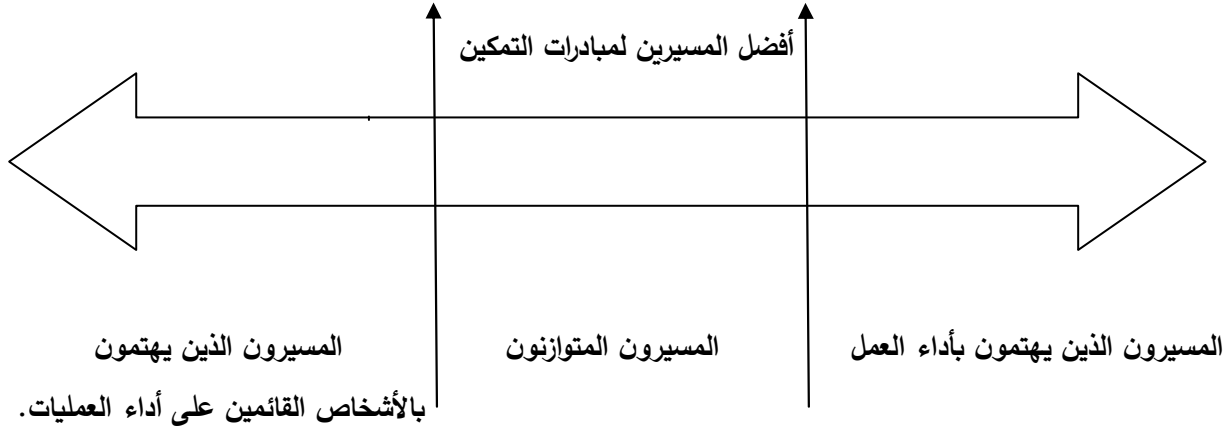
- ❖ لا يستطيع المرؤوسين تعلم العمل معهم في جو إيجابي بسبب شعورهم بأنهم مراقبون.
- ❖ لا يعملون بشكل أفضل.
- ❖ ينتهي المدير بأداء العمل بنفسه وبذل المزيد من الجهد. (توفيق، 2008، ص53-54)
- ❖ ولقد تصور (Hai,1994) لسلوكيات القائد التمكينية في دراساته التجريبية حول نموذج لعملية التمكين، حيث وصفها بالعملية التحفيزية بدلا من كونها مفهوم علائقياً، ففي المفهوم العلائقي القائد يتشارك القوة مع موظفيه عن طريق التفويض، حيث يعد التفويض مكوناً أساسياً في التمكين، والقائد الذي لا يفوض لموظفيه لا يمكن أبداً تمكينهم، وأن الحاجة لتمكين المرؤوسين تصبح مهمة عندما يشعر الموظف، أي عدم التأثير على مجريات الأحداث بالمنظمة، وهنا يأتي دور القائد في تحديد الظروف (مناخ المنظمة) الذي يساهم في تكوين الشعور بالضعف لدى الموظف، وهذه الظروف يمكن أن تشمل: التغيير التنظيمي، ضعف الاتصالات النظام الشبكي المعقد، الرقابة الشديدة، ضعف نظام الحوافز، عدم وضوح الدور، مشاركة محدودة في اتخاذ القرار فرض التقدم المحدودة مع المستويات الإدارية الدنيا. (برسولي، ونعورة، 2019، ص440)
- إذن، ما لم تقم إدارة المنظمة بالالتزام التام إتجاه التمكين، فإن هذه العملية لن تكون مجدية حتى لو كان الموظفون والنقابات يدعمونها، وهذا ما يؤكد أن المشكل الأساسي في تبني وتطبيق التمكين هو مقاومته من طرف الإدارة، وهذا لعدة اعتبارات، تتمثل أهمها في:
 - الشعور بعدم الأمان: فمن خلال التحكم بمصادر الحصول على المعرفة والتدفق اليومي لها، فإن المدراء يستطيعون الحفاظ على سلطتهم على الموظفين. بالتالي، فالمدراء الذين يرون بيئة العمل من منظور (نحن وهم) ينزعون إلى الشعور بعدم الأمان وبالتهديد من قبل أي مبادرات يتخذها الموظفون، وينظرون إليها على أنها إنتقاص لسلطتهم. وهناك سبب آخر لعدم شعور إدارة المنظمة بالأمان، هو احتمالية أن تجميع أفكار الموظفين مع بعضهم في إدخال التحسينات المستمرة على العمليات هي طريقة مؤكدة للتعرف على الأخطاء والمشاكل والعوائق التي تتسبب فيها إدارة المنظمة أمام التحسين المستمر. بكلمات أخرى، فإن إدارة المنظمة قد تخاف من أن تكتشف أنها المتسبب في هذه العوائق، وأنه من الطبيعي أنه عندما يشعر الإنسان بالتهديد فإنه يضطر إلى مقاومة مصدر التهديد.
 - القيم الشخصية: حيث أن العديد من مدراء اليوم يملكون طريقة تفكير محدودة وذلك فيما يتعلق بالعمل مع الموظفين، أي أنهم يعتقدون أن الموظفين يجب أن يفعلوا ما يطلب منهم، وحين يطلب منهم ذلك

وبالكيفية التي يطلب إليهم ذلك؛ إن المدراء الذين يتعاملون بهذه الطريقة سوف يقاومون إشراك الموظفين وتمكينهم، لأنهم يعتبرون التمكين طريقة غير ملائمة للإدارة.

- **التدريب الإداري:** حيث أن العديد من المدراء اليوم قد تعلموا وتدريبوا على المجالات الإدارية التي جاء بها (F.Taylor) مؤسس الإدارة العلمية، وهم يميلون إلى التركيز على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية لتحسين العمليات والتقنيات، التي تنظر إلى الإدارة في المنظمة على أنها المفكر وتنظر إلى الموظفين على أنهم المنفذين. وقد تكون مبادئ الإدارة مفيدة في مجال التحكم بالعمليات من خلال استخدام التطبيقات الإحصائية، وفي مجال الجودة. ولكن هذه المبادئ وحدها لا تكفي، لأن إحدى أهم مكونات الجودة هي الأشخاص القائمين على العمليات والذين يطبقون هذه المبادئ العلمية. من هذا، فإن المدراء الذين تعلموا أو تدريبوا بناء على مبادئ الإدارة العلمية يميلون إلى مقاومة التمكين وعدم دعمه.

- **الصفات الشخصية للمدراء:** حيث أن المدراء التقليديين غالبا ما يجدون أنفسهم مهتمين بأداء المهام أكثر من إهتمامهم بالأشخاص الذين يؤدون المهام. وعلى العكس، فإن المدراء الذين يهتمون كثيرا بالموظفين لا يقومون بأداء المهام وتسليمها بالجودة المطلوبة، وضمن الأطر الزمنية المحددة. لذلك فإنه من المهم جدا الحفاظ على نوع من التوازن بين كلا التوجهين. والشكل الموالي يوضح ذلك:

- شكل رقم (06): يوضح توجهات المسيرين وأفضلهم لمبادرات التمكين.



- المرجع: (عيساوي، 2015، ص130)

يتبين من خلال الشكل رقم (06) أن أفضل المسيرين لمبادرات التمكين هم أولئك الذين يستطيعون إحداث التوازن بين الإهتمام بأداء العمل والمهام من ناحية، وفي نفس الوقت الإهتمام بالأشخاص أو العاملين الذين يؤدون هذه الأعمال والمهام من ناحية ثانية، وهذا ليس بالأمر البسيط أو المتاح لكافة

المسيرين أو المدراء، إذ يتطلب جهدا ومهارة وقدرة على ضبط والتحكم في مجريات الأمور، ولكن بمرونة وسلاسة فائقتين. (عيسوي، 2015، ص130-131)

21. معوقات التمكين الإداري:

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولا والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحيانا أو تعيق أحيانا أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين. (هدى، 2018، ص25)

فالعديد من الدراسات قامت بإبراز العوامل والأسباب التي قد تتسبب في الفشل في تطبيق إستراتيجية التمكين. وقد قسم كل من حسن (2008) والخاجة (2006) والسبتي وقرشي (2015) معوقات التنظيم إلى مايلي:

- **المعوقات التنظيمية:** وتتضمن كل ما يرتبط بالعلاقات التنظيمية داخل المنظمة ومنها:

❖ إعتبار المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية إطلاقا.

❖ التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم.

❖ خضوع العاملين لنظام مراقبة وسيطرة وتأديب.

❖ عدم فاعلية فرق العمل نتيجة ضعف المساندة من قبل الإدارة العليا.

- **المعوقات الإدارية:** وتعبّر عن مشكلات ناتجة عن تطبيق قواعد ونظم العمل ومنها:

❖ عدم الإهتمام بالبحوث لإبتكار أو تطوير المنتج أو الخدمة.

❖ ضعف العملية الإدارية.

- **المعوقات البشرية :** ويمكن إختزالها فيما يلي:

❖ شيوع ظاهرة الخوف الوظيفي الذي يزعزع أركان الشخصية ويجعله مهزوزة لا تقوى على المبادرة

وتميل إلى المسايرة ومجاراة الأمور.

❖ خوف المدراء من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري.

❖ عدم الثقة بالمرؤوسين.

❖ عدم النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء .

- ❖ تخوف المرؤوسين من تحمل المسؤولية حول ردود فعله في حالة الأخطاء.
- **المعوقات الفنية:** وتتعلق بالتكنولوجيا المتاحة والتي يمكن للمنظمة الحصول عليها، والإمكانيات التي ترصدها لذلك.
- **معوقات البيئة الخارجية:** وتتكون من الضغوط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتشريعية، صحة النظم الفرعية، السوق والمنافسين، ودرجة رضا العملاء. (إخلاص، وسميرة، 2017، ص42-43)

الخلاصة :

من خلال ما تم تناوله حول التمكين الإداري، نلاحظ أن التمكين الإداري أصبح واقع حتمي يجب أن تعيشه جميع المنظمات باختلاف نوعها وشكلها ومهمتها، وخاصة منظماتنا العربية فتنبئها لهذا النمط التسييري الحديث يعتبر حل للعديد من المشكلات التنظيمية والإقتصادية والمالية، فهو يتيح الفرصة للهيئات الإدارية العليا من الإستفادة من مهارات وقدرات الأفراد العاملين بها وإستغلال خبراتهم في خدمة زبائنهم وإختزال الوقت والجودة والسرعة في الإنجاز وصولا على تفرغها للإهتمام بمستقبل المنظمة والعاملين فيها إنطلاقا من التفرغ لوضع السياسات العامة والإستراتيجيات المستقبلية المستوحات من واقع بيئة نشاطها والمستمدة لقوتها من مبادئ ومتطلبات التمكين الإداري الذي يعتبره العديد من الباحثين من الأساليب الإدارية الناجعة.

فالتمكين الإداري المستمد قوته من مبادئ وإستراتيجيات وأساليب مدروسة معتمدا في تطبيقه على خطوات علمية دقيقة حتما سيحقق أهدافه لتعود نتائجه بالفائدة على المنظمة والأفراد العاملين فيها متجاوز بذلك جميع الصعوبات والمعوقات التنظيمية والشخصية التي يمكن أن تحول دون ذلك وبدون ما يخلف آثار سلبية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال توفر أهم شرط من شروط نجاح التمكين الإداري والمتمثل في الإدارة العليا التي يجب أن تعمل على السماح لأتباعها بالمشاركة في إتخاذ القرارات وتقوض لهم الصلاحيات من خلال منحهم القوة، لأنها ميزة من ميزات الإدارات العالمية الناجحة والتمتيزة.

الفصل الثالث: جودة حياة العمل في المنظمة (خصوصياتها، وعلاقتها بالتمكين الإداري)

- تمهيد

1. مفهوم جودة حياة العمل.
2. نبذة تاريخية عن ظهور وتطور مفهوم جودة حياة العمل.
3. أهمية وأهداف تطبيق برامج جودة حياة العمل.
4. جودة حياة العمل وبعض المفاهيم الإدارية المرتبطة بها.
5. نماذج جودة حياة العمل.
6. أبعاد جودة حياة العمل.
7. أهم المقاربات المفسرة لجودة حياة العمل.
8. قياس جودة حياة العمل.
9. عوامل نجاح برامج جودة حياة العمل في المنظمة.
10. علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل.
11. برامج تحسين جودة حياة العمل ومستلزمات نجاحها في المنظمة.

12. مراحل تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة.

13. معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل.

14. دور الجهات الفاعلة في جودة حياة العمل.

15. التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل.

الخلاصة.

تمهيد

يعد المورد البشري من أهم وأبرز الموارد الثمينة التي تمتلكها منظمات اليوم، فراحات تصب جل إهتمامها لتنمية مهاراته وصقل قدراته والحفاظ عليه، وإنطلاقاً من هذا المبدأ عمدت الدول والمنظمات إلى سن القوانين والمواثيق وتبادل الخبرات والتجارب لحمايته ومن أهم ما عملت عليه هو توفير جودة حياة جيدة في بيئة عمله، فأصبحت جودة حياة العمل أو الوظيفة من أهم التحديات التي تعمل المنظمات على تطبيقها، كون أن جودة حياة العمل تلك المظاهر غير الإقتصادية في العمل كالرضا الوظيفي والرفاهية. (البليسي، 2012، ص7)

فجودة حياة العمل من المفاهيم التي نالت جزءاً كبيراً من إهتمام الباحثين في كل التخصصات، نظراً لإنعكاساتها القريبة والبعيدة على جميع المجالات وخاصة الجوانب الإنسانية والإجتماعية التي تلقي بظلالها على الظروف المعنوية و الوظيفة خاصة، فبيئة العمل تلك هي تلك الكل الذي تحدث فيها جميع نشاطات المنظمة وأفرادها وجماعات العمل الناشطة بها، فوجب توافر العديد من الشروط لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة لإشباع رغبات وحاجيات عاملها من أجر مغري ومكافآت تثير دافعيتهم، بغرض الإستفادة من خبراتهم وقدراتهم إنطلاقاً من إشراكهم في إتخاذ القرارات وغيرها من الأمور التنظيمية التي مشأنها توفر ظروف ملائمة لأداء المهام بكل راحة وإتقان الذي من شأنه أن يعطي صورة جميلة لبيئة العمل تحافظ على ديمومة المنظمة وتطورها. وإنطلاقاً من هنا حاول الباحث في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم جودة حياة العمل والتركيز على أهم النقاط لتقديم صورة واضحة على هذا المفهوم لنتمكن من فهمه وتحديد فوائده وصولاً إلى معوقات تطبيقه، بالإضافة إلى علاقته بمفهوم التمكين الإداري.

1. مفهوم جودة حياة العمل:

1.1. مفهوم الجودة:

أ. الجودة لغة:

يأتي تعبير الجودة في أصل اللغة العربية من الفعل "ج و د" أي شيء جيد، والجمع "جياذ" إيجاد الشيء أي أحسنه، و"جودة تجويدا" أي قدمه على أكمل وجه ممكن. (صبرين، 2019، ص52-53) وأصله من فعل جاد، الجودة، جاد، جود، جودة، أي صار جيداً وضد الرديء، وجود الشيء، أحسنه وجعله جيداً. وعليه فمفهوم الجودة لغوياً يقصد بها العمل المتقن والجيد أو المكتمل. (برويس، 2018، ص225)

ب. الجودة إصطلاحاً:

لقد تعددت التعاريف الواردة حول مفهوم "الجودة"، فكل العلماء والباحثين والدارسين المهتمين بهذا المجال عرفوها من وجهة نظرهم وإهتماماتهم وإختصاصهم، وهنا أوجز الباحث بعضها فيما يلي: أما الجودة حسب الجمعية الفرنسية للتقنيين (AFNOR) هي: قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء. (برويس، ونجاة، 2018، ص225)

ويعرف قاموس التراث الأمريكي الجودة بأنها: خصائص أسيماث الشيء. أما اليابانيون فقد عرفوا الجودة بأنها: الرضا المطلق للزبون أو العميل.

وتعرفها منظمة الإزو بأنها: عبارة عن مجموعة من السمات أو الخصائص لمنتج أو خدمة معينة والتي تظهر مقدرتها على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة. (الطيبي، 2011، ص205)

وأورد (الطائي، 2011) أن الجودة وبحسب ما عرفتها المنظمة الدولية للمعايير "ISO": أنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية، أو سلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها، التي تنعكس في قدراته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية. (اشتوي، 2015، ص21)

وفي هذا الصدد يرى (الصرن، 2001) إن واجب كل منظمة وشركة مهما كان نوعها، أو حجمها، وطبيعة عملها، أن تسعى لبناء إستراتيجيات متميزة لجودة سلعتها وخدماتها بحيث تتفق مع المتغيرات والظروف العالمية، وأن تعمل على الإهتمام بالمواصفات القياسية الصادرة عن منظمة الإيزو، وتوفير

المناخ الملائم لإقامة وإنشاء جودة (نوعية) حياة العمل مثلى يمكن من خلالها تحقيق ما تريده المنظمة وما تصبوا إليه في الأجل الطويل. (فواتيح، ومباركي، 2016، ص339)

2.1. تعريف جودة الحياة:

يعرف (Goode, 1994) جودة الحياة على أنها الدرجة التي يستمتع بها الفرد بالإمكانات ذات الأهمية المتاحة له في حياته وذلك في ثلاثة مجالات مجالاته الحياتية: وهي الأسرة، العمل، الصحة. وهي أيضا عبارة عن دالة للظروف للبيئة الواقعية التي يعيش فيها الفرد وكذلك للكيفية التي يشعر ويدرك بها هذه الظروف. (أبيونس، 2013، ص65)

وعرفت منظمة الصحة العالمية في سياق الثقافة وإنساق القيم التي يعيش فيها مدى تطابق وعدم تطابق ذلك مع حالته النفسية، ومستوى إستقلاليته وعلاقاته الإجتماعية وإعتقاداته الشخصية، وعلاقاته بالبيئة بصفة عامة. (زيدان، 2014، ص134)

3.1. نوعية الحياة:

يشير مصطلح "نوعية" "Quality" إلى خصال أو خواص معينة أو كيفية في موضوع ما (وهو الحياة في هذه الحالة)، والحياة (Life) فئة واسعة تشمل كل الكائنات الحية. وترجمة المصطلح بنوعية الحياة وهو مصطلح عام يمكن أن يشير إلى قطبي النوعية: واحدة جيدة وأخرى سيئة. في حين أن ترجمة جودة الحياة يعمل معنى تقييميا Evaluative، يفترض أنها جيدة، مع أنها يمكن أن تكون سيئة.

وعرفت نوعية الحياة حسب المجموعة الدولية من الخبراء الذين كرسوا جهودها لبحوث نوعية الحياة التابعة لمنظمة الصحة العالمية (Whoqol Group, 1995) بأنها: إدراك الأفراد لمركزهم في الحياة في سياق الثقافة ونسق القيم الذي يعيشون فيه، وفي علاقة ذلك بأهدافهم وتوقعاتهم ومستوياتهم، وإهتماماتهم، إنه مفهوم واسع، ويتأثر بطريقة معقدة بصحة الفرد الجسمية، وحالته النفسية، ومستوى إستقلاله، وعلاقاته الإجتماعية، وعلاقته بالجوانب المهمة في البيئة التي يعيش فيها". (عبد الخالق، 2008، ص249-250)

وعرف **جو ألكسندر (Jon Alexander)** نوعية الحياة على أنها تجاوز عن توفير ضروريات الحياة فيجب أن توفر أساليب الراحة، أي يجب أن تتجاوز عن الحاجات الضرورية إلى الحاجات الكمالية التي تشعر الإنسان بالبهجة والسعادة في الحياة.

ويضيف **هيجيرتي وآخرون (Hagerty and al, 2001)** إلى نوعية الحياة مصطلح يشير إلى جودة الفرد بصفة عامة وليس لجزء محدد منها دون الآخر، لذلك فهو يرى أنه حتى وإن تم تقسيم جودة الحياة

إلى أبعاد فإنه ينبغي أن تعكس هذه الأبعاد المركب أو الصورة الكلية لنوعية الحياة. (ديهية، 2018، ص119-120)

4.1. نوعية حياة العمل:

بدأ الإهتمام بموضوع نوعية حياة العمل منذ بداية خمسينات القرن الماضي، ومازال حتى الوقت الحاضر في تطور ملحوظ في مختلف مجالاته وقد وجد من خلال الإطلاع على أدبيات الموضوع إن كل باحث تناول مفهومه بمنظور يختلف عن الآخر، فالباحث (Suttle,1977) أوضح إن نوعية حياة العمل تعني الدرجة التي عندها يستطيع العاملون إشباع جميع حاجاتهم ورغباتهم المهمة فيها. أما (Flippo,1984) فقد أشار تحديدا في عام (1977)؛ إلى إن موظفي المركز الأمريكي لنوعية حياة العمل قد طوروا تعريفا له تمثل بقولهم بأنها مجمل الأنشطة الساعية نحو زيادة فاعلية المنظمة وعلى مستوياتها كافة، من خلال تعزيز جهود العاملين وتطويرها، وتبني حلقات نوعية العمل، وتحديد التغيرات الحاصلة في موقعه، وعلى هذا النهج وضح (Kast and Rosenzweig,1985) إن نوعية حياة العمل تتحدد بثلاثة مستويات تتمثل بالأفراد، المديرين، وجماعات العمل؛ فعلى مستوى الأفراد يشار إلى مفهوم نوعية حياة العمل بديمقراطية الإدارة، وتزايد فاعلية العاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات وأما على مستوى المديرين، فيعبر عنه بالجهود الرامية لغرض زيادة الإنتاجية من خلال تحسين جو العلاقات الإنسانية أكثر من الأنظمة الأخرى. وأخيرا على مستوى جماعات العمل فيمكن أن تمثل نوعية حياة العمل بالمشاركة العادلة في الدخل والمكافآت وظروف العمل الجيدة، فضلا عن السلامة المهنية للعاملين في العمل ولعل مما يلاحظ أنه عند الأخذ بالمستويات الثلاث مجتمعة والمذكورة آنفا نؤكد إن تحسين نوعية حياة العمل يعد عامل ضروري لتحقيق الكفاءة في المدى القريب والفاعلية في الأمد البعيد. (العنزي، والفضل، 2007، ص68-69)

ويذهب البعض إلى ربط نوعية حياة العمل بظروف العمل الإجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة الصناعية، فيعرف هؤلاء نوعية حياة العمل بالنوعية العالية لحياة العمل (HQWL) والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم وإستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة الصناعية وتحفزه بإتجاه الأداء، ويذهب البعض الآخر إلى قرن النوعية العالية لحياة العمل بتأثير ظروف العمل على إستمرار الفرد العامل مع المنظمة الصناعية، فبقياس هؤلاء جودة حياة العمل بالقدم الوظيفي لموارد المنظمة الصناعية، فكلما مر الزمن وطل على هذه الموارد دل ذلك على جودة نوعية حياة العمل في المنظمة. (الحمداني، 2015، ص138)

5.1. جودة الحياة الوظيفية:

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في منظمات الأعمال، وفي مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين. (ديوب، 2014) ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليوكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الإستهغاء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الإجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضات لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على إلتزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية إستخدام وترشيد أداء الموارد البشرية، وإعتبارها أحد الإستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال. (البريري، 2016، ص18)

فمفهوم جودة الحياة الوظيفية أو ما يسمى في بعض الكتب بجودة حياة العمل، إستحوذ على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته، حيث يشير مفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقق أداء أفضل للمنظمة.

حيث يعرف (Anderson) جودة الحياة الوظيفية من خلال آثارها المترتبة حيث يرى أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الإستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال، هذا إضافة الى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي. (مقنين، وفرنان، 2017، ص233)

6.1. تعريف جودة حياة العمل:

إستحوذ مفهوم جودة حياة العمل على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته. ففي ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة (TQM) زاد الإهتمام بجوانب متعددة من حياة العمل تلك التي تهتم بتمكين العاملين (Employee Empowerment)، والسعي لتحقيق إنخراطهم وإنغماسهم في العمل. (عبد الحميد، 2004، ص4)

ويعرف (Anderson) جودة حياة العمل من خلال آثارها المترتبة، حيث يرى أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال

الفصل الثالث: جودة حياة العمل في المنظمة

الإستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي.(المغربي، 2007، ص264)

أما (Flippo,1989) يرى أن جودة حياة العمل بأنها أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية ونمو وتقدم للمنظمة والعاملين. في حين يعرف (Schesmmer,1991) بأنها توفير ظروف العمل المناسبة والتي تدفع الفرد العامل بالإستمرار بالعمل في المنظمة والعاملين.(الخفاجي، 2012، ص18) ويذكر داونينج (Downing,1995) الى أن جودة حياة العمل هي"مدى قيام إدارة المنظمة وقدرتها بتوفير حاجات العاملين الشخصية من حيث الأمن والرضا الوظيفي. وعرفها روز(Rose,2006): بأنها فلسفة ومجموعة المبادئ التي ترى أن الأفراد هم أهم مورد في المنظمة بإعتبارهم جديرون بالثقة وقادرين على خلق وتقديم إسهامات قيمة للمنظمة، وينبغي بالتالي التعامل معهم بكرامة وإحترام من خلال بناء شامل يتضمن الرفاهية والمكافآت والخلو من الإجهاد وغيرها من العواقب السلبية الشخصية.(عثماني، مرينز، 2019، ص159-160)

وتعرف جودة حياة العمل على أنها مجموعة من الأنظمة المرتبطة بتحسين المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الإجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والفرد، والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة.(فلمبان، 2020، ص24)

وعرفت جودة حياة العمل أيضا على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب والتي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين، وحياتهم الشخصية أيضا، التي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها، والمتعاملين معها.(المطيري، والدخيل، مرجع سابق، ص111)

والجدول التالي يوضح مفاهيم جودة حياة العمل وفق لآراء عدد من الباحثين:

- جدول رقم(04): يوضح مفاهيم جودة حياة العمل.

المفهوم	الباحث
سلطة العاملين وفرصة لتطوير شعورهم وإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وبيئة العمل وإنتاجيتهم وهي صفة عامة تشخيص شروط عمل جيدة صحة وسلامة العاملين والمدفوعات والفوائد جيدة،	Reddy,2010 : 827

والإشراف الجيد.	
هي المستوى الذي يكون فيه العاملين قادرين على تلبية إحتياجاتهم الشخصية كاحترام الذات والرضا وفرص لاستخدام مواهبهم وتقديم مساهمتهم وتقيم السليم بما يضمن تحسين الإنتاجية.	Mohamad,2012 : 24
مجموعة من السياسات والمزايا التي توفرها المنظمة لضمان وتحسين حياة العمل والشخصية للعاملين مما يؤثر على آدائهم والالتزام وولاء العاملين بشكل إيجابي ويزيد من جودة الاهداف التي يتم تحقيقها.	نصار،2013: 12
هو المكان الذي يعمل الفرد ببيئته إجتماعية ومهنية يفترض أن يتفاعل العاملين مع عدد الأفراد ويعملوا بالتنسيق بطريقة أو أخرى وتضمن ظروف عمل مضمونة وصحية وجيدة وإستمرارية الخدمات الجيدة وتقلل العلاقات البيئية في إدارة العمل، كما تتضمن أوضاع عمل بدنية وعقلية آمنة وتحديد ساعات عمل من منطقية .	swamg,2014 : 206
مجموعة من المتطلبات والبرامج التي تعني بحياة العمل للأفراد بيئتها الخاصة الإجتماعية والثقافية والصحية، والذي من شأنه أن ينعكس إيجابيا على أداء و أخلاقيات العاملين والذي بدوره يمكن ان يحد من حالات الفساد الإداري على مستوى الفرد والمنظمة، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.	ماضي،19،2016
مصطلح شامل يشمل جميع المدخلات الأصلية التي تهدف الى تحسين رضا العاملين وتعزيز الفعالية التنظيمية وتوفير بيئة عمل صحية يعطي تحسين أداء تنظيمي وفعالية وإبتكار.	Ramadan,2015:2249
بأنها الأنشطة والجهود التي تبذلها المنظمة من أجل إيجاد بيئة عمل إيجابية تستهدف حياة العاملين من أجل الوصول الى رضا العاملين مما يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية المنظمة.	الشنطي،2016: 8
نشاط نفسي-إجتماعي يلبي إحتياجات العاملين من متطلبات تكنولوجيا،وهيكل عمليات منظم،هدفها الرئيسي خلق بيئة عمل جيدة يعمل العاملون معا بشكل تعاوني ويسهمون بأفضل مالمديهم لتحقيق أهداف المنظمة.	Teryiam and al,2016:270
فلسفة تهتم وتعتني بإحتياجات العاملين من خلال تعديل المناخ العام في مكان العمل مما ينتج أعمال أكثر إنسانية ينظر إليها العاملين	Yogesh,2016:297

على أنها مظلة بموجبها يشعر العاملون بالارتياح الكامل وتعاونهم الصادق ودعمهم للإدارة لتحسين الانتاجية.	
جميع المدخلات التنظيمية التي تؤدي الى رضا العاملين والتأثير عليهم إيجابيا.	Mila and yameni2017 :2
مجموعة المبادرات الهدف منها تحسين التجربة الانسانية في مكان العمل وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق إعادة تصميم طبيعتها والحصول على مكاسب الانتاجية.	Campos and Rueda,2017: 65

- المرجع:(الصراف، 2018، ص222)

نلاحظ من التعاريف التي تناولها الباحث في عرضه لمفهوم جودة حياة العمل والتي سبقها بالتمهيد له من خلال تناوله لمجموعة من المفاهيم الأخرى التي لاحظ أنها لها علاقة ببعضها البعض، فتناول مفهوم الجودة الذي يعبر على الإتقان الذي يتطلب مجموعة الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء متطلبات مجموعة من العملاء، أما عندما تطرق لمفهوم جودة الحياة فأوضح أنها تعبر على ظروف البيئة الواقعية التي يعيش فيها الفرد والتي يبحث فيها وبها على التكيف، ويريد من خلالها البحث والمحافظة على صحته الجسمية وحالته النفسية ومستوى إستقلاليته وعلاقاته الإجتماعية التي تمثل أهم الجوانب التي يريدها كل فرد أن تتوفر بيئة عمله والتي يتم بها تعزيز جهود العاملين وتطويرها إنطلاقاً من الإستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال وديمقراطية الإدارة، وتزداد فعاليتهم إذا شاركوا في إتخاذ القرارات التي لها علاقة بتحسين جودة العلاقات الإنسانية وإذا تم مشاركتهم في العائد والذي يحسن الرضا الوظيفي ويعزز الكرامة الإنسانية ونمو وتقدم المنظمة والعاملين وهذا ما يتجسد في مفهوم جودة حياة العمل.

2. نبذة تاريخية عن ظهور وتطور مفهوم جودة حياة العمل:

يعبر مصطلح "جودة الحياة في العمل" عن مفهوم واسع؛ ثمة لما يقارب القرن من الملاحظات العلمية للعمل من جهة والمفاوضات بين الشركاء الإجتماعيين من جهة أخرى. ففي أواخر القرن التاسع عشر، تم بالفعل بذل جهود معزولة لتحسين ظروف العمال، على سبيل المثال: حقيقة أن بعض الشركات تتقاسم الأرباح مع موظفيها، من منظور أكثر حداثة، يمكن اعتبار هذه المبادرات محاولة لتحسين(QWL).

وقد إقترن ظهور هذا المفهوم بأعمال (Fred Emery and Eric Trist) في خمسينيات القرن الماضي بمعهد(Tavistock Institute of Londres)؛ أين تم تسليط بقعة ضوء على الفعالية في

العمل والتي ترتبط بجودة الحياة في العمل؛ هذا الرابط الذي يعتمد أولاً وقبل كل شيء على تنظيم العمل وطرق الإنتاج.

وخلصت تلك الأعمال التي قامت بوضع حد للتايوريزم (Taylorism) إلى الفكرة المقنعة المتمثلة في: الإرتباط الوثيق والأمثل بين "الفعالية الإنتاجية" و"مختلف الأبعاد المتعلقة بالشق الإنساني، الإجتماعي والتقني للمؤسسة"، حيث ترتبط الفعالية في العمل إرتباطاً وثيقاً بجودة العلاقات في العمل، ويعتمد هذا الإرتباط أولاً على تنظيم العمل وطرق الإنتاج، يتم التركيز على أهمية جماعة العمل، إستقلاليتها ووظيفتها في دعم الأفراد نفسياً وإنتاجياً.

في الستينيات من القرن العشرين، في الولايات المتحدة الأمريكية، تبعا لأعمال ماسلو (Maslow, 1943) وماك غريغور (D. Mcgregor, 1960) حول "الحاجات" و"عوامل التحفيز" للموظفين، إقترح (Herzberg, 1971) فكرة دمج هذه العوامل في واقع العمل الحقيقي.

في حين أن المدرسة الأنجلوسكسونية (anglo-saxon) تتدرج ضمن عملية إستشراف فردية لدمج الأبعاد التنظيمية لمنصب العمل والصحة في العمل، فإن الدول الإسكندنافية من خلال أعمال المعهد الوطني السويدي لحياة العمل (National institute of Working life de Suède) تولي أهمية إلى الجماعات في العمل (équipe-semi autonome)، وإلى مشاركة الموظفين ليس فقط في إتخاذ القرارات التي تؤثر على نشاطهم، ولكن أيضا في تلك الخاصة بالتوجيهات الإستراتيجية للشركة عبر ممثلهم أو مباشرة تجسيدا لمفهوم الديمقراطية الصناعية (démocratie industrielle). عمليا، مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات يمكن أن يتخذ أشكالا مختلفة: الفحص، التشاور، الإشتراك في تقرير المصير في إطار توافق إجتماعي، حيث تسمح الدولة للشركاء الإجتماعيين بوضع الحلول الإجتماعية والإنتاجية بأنفسهم. في فرنسا، على الرغم من أنه كانت هناك صعوبة في إستخدام مصطلح جودة الحياة في العمل (QVT) خلال نفس الفترة، إلا أنه تجدر بنا الإشارة إلى أن المناقشات كانت متشابهة لنظريتها في دول أمريكا: نقد التايوريزم (taylorisme)، أهمية العمل الجماعي "وحدات العمل الأساسية"، الأرغنوميا التشاركية (l'ergonomie participative)، الإستقلالية في العمل (l'travail au autonomie) ... إلخ. يمكن إعتبار مصطلح (QWL) في نشأته، بمثابة إقتراح وسط بين المقاربات الأوروبية والأمريكية للتحسين المشترك.

وفي أواخر الستينيات إستخدم مصطلح (Quality of work life) أول مرة في الولايات المتحدة من قبل موظف شركة جنرال موتورز (Motors General) إرفينج بلوستون (Irving Bluestone). (مريم، 2020، ص41-42)

ونال هذا المفهوم إهتمام كبير بعد أن قامت مؤسسات (United Auto Workers and General Motors) ببرامج لتحسين وإصلاح العمل. (المغربي، 2007، ص260)

كما تم تطبيق هذا المفهوم على مستوى شركة زيروكس (Xerox) والتي عانت من بعض المشاكل في نهاية الستينيات، مثل إنخفاض حماس العاملين، صعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد، نقص التمويل بالإضافة إلى إنخفاض الإنتاج.

وقد تزايد الإهتمام بهذا المصطلح في بداية السبعينيات من القرن العشرين عندما بدأت الدول الغربية تولي إهتماما "لمعايير العمل الجيد"، في نفس الوقت بدأت بلدان الشمال الأوربي بتطوير أساليب متنوعة لتحسين تنظيم العمل. حيث قدم لأول مرة (عام 1972) خلال مؤتمر الدولي لعلاقات العمل، الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان التركيز الأساسي لهذا المصطلح ينصب حول أثر العمل على صحة العامل والتعرف على الجودة في أداء الفرد أثناء العمل. (هاجر، 2018، ص3)

فالبحوث والدراسات في ذلك الوقت، وكما درس مركز الجودة الأمريكي وإدارة المنظمات الرائدة قضايا جودة حياة العمل والكيفية التي تهدف إلى تحسينها. وإهتمت بشكل كبير في تحليل العلاقات الإنتاجية الخاصة بها والعديد من التغيرات التنظيمية الأخرى.

وفي أوائل الثمانينيات تراجع الإهتمام بالممارسات التي تقوم المؤسسة بعملها بهدف تحقيق جودة حياة العمل تأتي في مرتبة ثانوية وليس أساسية. وإن كان هناك إختلاف على العديد من المستويات الدولية والمحلية وبالتالي التأثير على كفاءة الأداء الإقتصادي للمنظمة وما تعتقده من أفكار وقيم ذات صلة بالموارد البشرية. (أحمد، 2018، ص124)

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الإهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية وهذا راجع لأسباب داخلية من جهة وأسباب خارجية من جهة أخرى، فالأسباب الداخلية تتعلق بحالة العنصر البشري والقوانين الفيدرالية في أمريكا، أما الخارجية فرضتها حتمية المنافسة والنجاح الباهر الذي حققته الشركات اليابانية وبعض الشركات في الدول الأوروبية، وفي التسعينيات زاد إنتشار تطبيق مفهوم جودة حياة العمل بشكل واسع وأصبحت تعد أحد إستراتيجيات الميزة التنافسية. (بن جلول، 2020، ص12)

كما أشار العنزي وصالح أن التركيز على أهمية جودة حياة العمل ظهر ولأول مرة، من خلال إنعقاد أول مؤتمر دولي عنه (عام 1972) وذلك بحضور أكثر من (55) متخصصا أغلبهم من الأكاديميين، وتلاه بعد ذلك المؤتمر الثاني المنعقد (عام 1982)، والذي حضره ما يقارب أكثر من (150) متخصصا، فكانت نتيجة هذه المؤتمرات هي تعزيز الدعم المتزايد ولا سيما من الأجهزة الحكومية وال نقابات والإدارات إلى برامج جودة حياة العمل، لأنها أكثر من برامج تستخدم لتطوير وتحسين الإنتاجية، وكذلك تهتم بتحسين مجالات العمل، من خلال الإهتمام بما يأتي:

1. جعل ظروف العمل أكثر إنسانية.

2. تكوين بيئة عمل توفر القناعة الشخصية لدى العاملين فضلا عن إشباع الجانب الإقتصادي لديهم.

ووفقا لـ (Martel and Dupuis, 2006) يمكن تحديد ثلاث مراحل رئيسية في التصور الدولي لجودة حياة العمل:

تبدأ المرحلة الأولى من (1960-1970) وتمثل مرحلة ظهور مفهوم جودة حياة العمل (QWL) ، في هذه المرحلة لا يوجد فيها توافق في الآراء حول تعريف واضح لـ جودة حياة العمل (QWL) ، حيث تختلف باختلاف المؤلفين، على الرغم من محاولة بعض الباحثين مثل (Lawler 1975) الذي قدم تعريف جودة حياة العمل QWL من خلال مجموعة من الإختبارات، فإنه يدمج في رؤيته أكثر الأبعاد القابلة للقياس الكمي، مثل الرضا الوظيفي أو الإجهاد، ويرى (Seashore) في (عام 1975) سيتم تعميق المفهوم بإضافة ثلاثة عناصر أخرى هي الظروف البيئية، المنظور الزمني و جهات النظر المختلفة حول جودة حياة العمل (QWL) لـ (صاحب العمل، العمال والمجتمع)، ويظهر عمل (Sheppard) حول طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل (QWL) والرضا الوظيفي. خلال هذه الفترة يرتبط مفهوم جودة حياة العمل في الأساس لظروف العمل المادية (الضوضاء والحرارة والضوء وغيرها) لمعالجة الأبعاد المختلفة للحياة العمل مثل تنظيم العمل والمكافآت ودور الإدارة، وفي النهاية أدت ظروف العمل إلى طرح أسئلة حول بيئة العمل التي يعيش فيها العمال (سرعة العمل، وساعات العمل، وبيئة العمل المادية، وطريقة المشاركة في مكان العمل "المنظمة")، وكان الهدف هو تحقيق الأداء التنظيمي ورضا العاملين بشكل مشترك.

أما المرحلة الثانية فتبدأ من (1980-2000)، وهناك بحث عن توافق في الآراء حول جودة الحياة العمل، وتبسيط الضوء على ثلاثة مبادئ:

❖ جودة الحياة العمل (QWL) هو بناء ذاتي.

❖ يجب على جودة الحياة العمل (QWL) دمج الجوانب التنظيمية والفردية والاجتماعية.

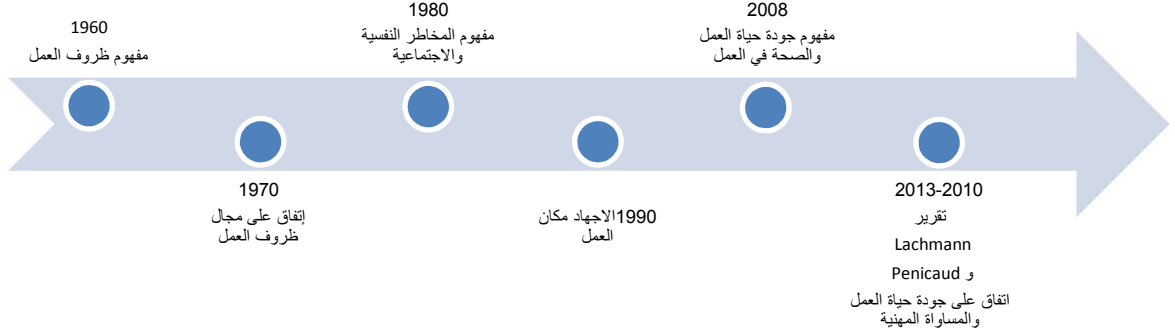
❖ العمل له تأثير معين على مجالات الحياة الأخرى، وهو جزء لا يتجزأ من الجودة الشاملة للحياة.

الرغبة في التوافق في هذه المرحلة لا تشير إلى رؤية مشتركة لجودة حياة العمل (QWL) حيث نتج سلسلة من المفاهيم عامة لا تسمح بإجراء عملي لجودة حياة العمل (QWL).

أما المرحلة الثالثة فهي ما بعد (2000)، وفي هذه الفترة يرى (Martel and Dupuis) أن تعريف العملي لجودة حياة العمل (QWL) ومقياسه يأخذ بعين الاعتبار أبعاد (الصحة المهنية والرضا الوظيفي). يرى (Brillet F وآخرون) بعد محاولات عديدة في تعريف جودة حياة العمل جرت مفاوضات عديدة حول قضايا جديدة مثل ضغوط العمل التي هي موضوع الإتفاق بين المهنيين، وفي (2008) أصبحت الصحة المهنية قضية تفاوضية، لكن هذا النهج القائم على المخاطرة في العمل أثبت أنه لا يستجيب للقضايا المعقدة في عالم العمل، أما (سنة 2010) ستكون نقطة تحول في مفهوم (QWL) من تقرير (Penicaud and Lachmann)، ويدرس هذا التقرير العلاقة بين الصحة النفسية في العمل والأداء، ويسلط الضوء على أن مسألة ظروف العمل تتجاوز رؤية العمل، والتي ينظر إليها على أنها تكلفة ومجموعة من المخاطر ويجب دمج الأبعاد الإيجابية للعمل في مفهوم جودة حياة العمل، وذلك من أجل خلق كل من القيمة للشركة وتحقيق التوازن بين الموظفين.

وفي (سنة 2013) تم إضفاء الطابع المؤسسي على مفهوم جودة حياة العمل والمساواة المهنية، والتي تقوم على نهج العمل ليس فقط كمجموعة من المخاطر، ولكن أيضا كمساحة الموارد (البعد الإيجابي للعمل)، وفي هذا المعنى يجب أن تشارك أيضا في أداء الشركة، كما هو الحال في تنمية الموارد البشرية ولتحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.

- الشكل رقم (07): يوضح مراحل التطور التاريخي لجودة حياة العمل.



- المرجع: (عمار، 2019، ص 133-136)

وخلاصة القول أن الشهرة التي عرفتها جودة حياة العمل فكانت في الخمس وثلاثون سنة الأخيرة من القرن الماضي، قد عرف تطور هذا المفهوم من خلال تمحور الباحثين على الثلاث نقاط التالية:

❖ التصور الذاتي لمفهوم جودة حياة العمل.

❖ إدخال العوامل التنظيمية والفردية والسوسيولوجية على هذا المفهوم.

❖ تأثير العمل على مختلف المجالات الحياتية. والجدول الموالي يوضح التطورات التي مر بها مفهوم جودة حياة العمل.

- جدول رقم (05): يبين أهم المراحل التي مر بها تعريف جودة حياة العمل حسب (Nadler

.Lawler 1983)

تطور تعريفات جودة الحياة في العمل		
1972-1969	جودة حياة العمل كمتغير	التعريف الأول
1975-1969	جودة حياة العمل كمقاربة	التعريف الثاني
1975-1972	جودة حياة العمل كمنهج	التعريف الثالث
1980-1975	جودة حياة العمل كحركة	التعريف الرابع
1982-1979	تعريف شامل	التعريف الخامس
1983-1982	جودة حياة العمل ليس هناك تعريف	التعريف السادس
أخيرا جودة في العمل كفلسفة عمل		

المرجع: (بن خالد، 2017، ص 26)

فلاحظ من خلال مراحل تطور مفهوم جودة حياة العمل السالفة الذكر أنها بدأت في أولها ككل فكرة أو ككل مفهوم أو ككل مصطلح، يبدأ بالظهور على شكل مبادرات ومفاهيم بدائية ثم تتم بلورة هذه الأفكار ودراستها بشكل أعمق وتحديدها بدقة لتأتي مرحلة القوة والإزدهار، وهذا إنطبق على مفهوم جودة حياة العمل حيث إعتد في أول مراحلها على الملاحظات العلمية للعمل من جهة والمفاوضات بين الشركاء الإجتماعيين من جهة أخرى، فبدأوا بالتركيز على أهمية العمل وتنظيمه وطرق الإنتاج ثم ألحقت ببرامج تعمل على دمج عوامل التحفيز في واقع العمل الحقيقي. مما زاد من أهمية هذا المفهوم قيام شركة (United Auto Workers and General Motors) بإعداد برامج لتحسين وإصلاح العمل، بالإضافة إلى تقديمه في المؤتمر الدولي لعلاقات العمل (سنة 1972) الذي ركز على أثر العمل على صحة العامل، ودور الجودة في أداء الفرد أثناء العمل. ووصل الإهتمام بجودة حياة العمل إلى أعلى درجاته حين أصبح توليها القوانين الفدرالية الأمريكية وكحتمية لحاجة العنصر البشري بالإضافة على النجاح الباهر الذي حققته الشركات اليابانية والأوروبية، حيث أصبح مفهوم جودة حياة العمل كإستراتيجية من إستراتيجيات الميزة التنافسية وفلسفة عمل لكل منظمة تنشأ النمو والتطور وتأخذ بعين الإعتبار أبعاد الصحة المهنية والرضا الوظيفي.

3. أهمية وأهداف تطبيق برامج جودة حياة العمل:

1.3. أهمية تطبيق برامج جودة حياة العمل:

إن أهمية جودة حياة العمل تكمن في إهتمامها بالموارد البشري الذي يعتبر أهم موارد الشركات ككل وشركات التأمين وذلك بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتوفر ظروف عمل ملائمة، وتساعد في تقليل معدلات التغيب عن العمل والإصابات أثناء العمل، الذي ينعكس بدوره على أداء العاملين وزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة بالإضافة إلى أنها تعمل على إجتذاب العناصر البشرية المؤهلة ذات القدرات والمهارات والإحتفاظ بها. (الحجاج، 2020، ص30-31)

وترجع أهمية برامج نوعية حياة العمل، بأنها تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، وذلك لما يدر عليها من زيادة بالإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعا بالعمل. وقد حدد (ماضي، 2014) بأن هناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر وتطبيق أبعاد جودة حياة الوظيفية ومن أهمها ما يأتي:

1. تقليل من صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، وحل جميع المظالم وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.
 2. مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في أعضاء العمل بالعديد من الأفكار الجيدة والبناءة التي تساعد في عملية تحسين الأبعاد الخاصة بعمليات التصنيع وظروف العمل.
 3. زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بشكل عام.
 4. تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.
 5. إنخفاض معدل غياب العاملين في المؤسسة.
 6. زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة.
 7. استثمار أفضل وأمثل الموارد البشرية في المؤسسة. (أبوحميد، 2017، ص12-13)
- وتكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية أيضا بالآتي: (السراج، 2017)، (السالم، 2009)، (جاد الرب، 2008)
- قدرة المؤسسة على إستقطاب الكفاءات والإحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
 - استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصا بحالة إزدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
 - القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بالأهداف التنظيمية للمؤسسة لتحقيق التوازن بينهم.
 - توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة، ما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
 - زيادة رضا الموظفين يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغياب وكذلك تقليل معدل دوران العمل.

- تحسين أداء الموظفين، وزيادة ولائهم للمؤسسة. (البياري، 2018، ص13-14)

2.3. أهداف تطبيق جودة حياة العمل:

إن الهدف الأساسي من محاولة تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والإبتكار. إذ تهدف برامج جودة حياة العمل إلى مستويات عالية من رضا العاملين والذي يمكن النظر إليه كسلاح تنافسي، لأن التحسينات في جودة المنتج وخدمة الزبون تتحقق من خلال العاملين الملتزمين، وأن برامج جودة حياة العمل تهدف إلى الآتي:

1. زيادة ثقة العاملين.

2. الإندماج في حل المشكلات.

3. زيادة الفعالية التنظيمية.

4. زيادة الرضا الوظيفي. (ماجدة، 2013، ص43)

ويمكن تحديد هذه الأهداف من حيث الأهداف والمردودات التي تتوخاها المنظمات والمؤسسات من تطبيقها ومن خلال مساهمتها في حل المشكلات التي تواجه الإدارة والموظفين من خلال أسلوب المشاركة وحلقات الجودة، وتصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل الموظفين أكثر رضا عن الأعمال التي يقومون بها، وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل للموظفين والحفاظ على سلامتهم في المؤسسة، وإعادة هيكلة الأنشطة في المؤسسة، ليصبح العمل أكثر رضا للموظفين، وإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا من خلال الإهتمام بحقوق الموظفين في المنظمة، وتطوير المناخ التنظيمي في المنظمة لتقليل الصراعات بين الموظفين، وبناء علاقات تسعى لزيادة أواصر التكاتف بين الموظفين، وتجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة للموظفين، وزيادة التحسينات الإيجابية بإتجاهات وسلوك الموظفين بما يؤدي إلى تحقيق منافع كزيادة كفاءة المؤسسة، وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والاصابات بين الموظفين.

أما فيما يتعلق بأهداف الموظفين والعاملين من تطبيق جودة حياة العمل فتتلخص بتقلدهم بوظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات لهم. والإستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات. والحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات، وإتباع الحاجات

الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.(السويطي، 2017، ص133)

4. جودة حياة العمل وبعض المفاهيم الإدارية المرتبطة بها:

أورد (Brillet and All,2017) إلى مجموعة من المفاهيم المرتبطة بجودة الحياة في العمل(مريم، 2020، ص54) ، والتي نوجزها في مايلي:

1.4. الإعراف في العمل La Reconnaissance au travail:

ففي التمثلات الإدارية المعاصرة الإعراف يقدم على أنه المحرك الرئيسي للأداء الإقتصادي للمنظمات.(Denis Malherbe, and Jean-yves, 2005, P37-38)

وحسب (Ninon Dugas and Jan-pierre Brun,2005) الإعراف في العمل يحل على أنه مفهوم غني يبني مقارنة علمية، فمن خلال تحليل الأدبيات العلمية يتوضح ببساطة وجود أربعة ممارسات للإعراف في العمل وتتمثل في الإعراف الوجودي، الذي يطبق في العمل، والإستثمار في العمل وأخيرا النتائج. وممارسات الإعراف الأربعة تلبى مجموعة متنوعة من إحتياجات الموظفين، على أن يتم التعرف إحتياجات الأفراد والتي تقدرهم كعمال قادرين على المشاركة والإنخراط في العمل، لبذل الجهود لإنجاز مهامهم بكفاءة وتحقيق نتائج ملموسة. من أجل إكمال هذا التصنيف الأول، يؤكد (Dugas and Brun) أن التفاعلات المرتبطة بالإعراف يتم التعبير عنها بخمسة مستويات: التنظيمية والاجتماعية والعمودية (التسلسل الهرمي)، والأفقية (الأقران) وخارجي (المستخدمون). وأنه من خلال التعبير « ممارسة الإعراف » و « خطة التفاعل » فالدارسين خلصوا إلى أن الإعراف في العمل أولا وقبل كل شيء هو إستجابة بناءة، وهو أيضا الحكم على مساهمة الشخص كلاهما من حيث ممارسة العمل فيما يتعلق بالإستثمار الشخصي والتعبئة. وفي النهاية الإعراف يتم على أساس منتظم أوغير منضبط مع الأحداث الرسمية أو غير الرسمية، فردية أو جماعية، خاصة أو عامة، مالية أو غير مالية « . (tarrago, 2020, P18)

2.4. الرفاهية في العمل le bien-être au travail:

فالرفاهية حسب لاشينجر وآخرون (laschinger and al,2011) تعبر عن مكان عمل يتمثل بالرضا الوظيفي للعاملين وتكون أعلى عند وجود العلاقات الإيجابية مع المدراء والزملاء، كما أن الرفاهية في مكان العمل هي حصول العاملين على الصحة النفسية والجسدية، أي يجب أن تكون بيئة العمل

خالية من الإجهاد وتوفر لهم السلامة المهنية، كما لا بد من أن تكون بيئة العمل مثيرة ومجزية ومحفزة وممتعة ويضيف أن أماكن العمل المليئة بالسعادة تساهم في تحسين الأداء المالي للمنظمة. (مشور، 2020، ص76)

بالنسبة للمدير، وضع الرفاهية في العمل كهدف في حد ذاته بنفس الطريقة أن الأهداف التشغيلية الأخرى من شأنها أن تقلل من التغيب ومشاكل الصحة وتحسن الدافعية والولاء لموظفيها؛ وستوجد الشركة مع وجود أفضل طريقة وجودة في عمل؛ وزيادة في الإنتاجية التنظيمية؛ وتحسين كفاءة الفرد والسلوكيات الاجتماعية الإيجابية، ومن بين جميع هذه الممارسات الإدارية تلك المسألة التي تساهم في بقاء كل من رفاهية الموظفين وأداء الشركة مفتوحا، والهدف هو تسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة العاملة على تحسين دور الرفاهية في التنبؤ للأداء في العمل أو العكس؛ وأن الأداء هو الذي يساهم في الرفاهية. (Bernard, 2019, P18)

3.4. الرضا الوظيفي *Satisfaction au travail*:

يعرف بلجن (Blegen) الرضا الوظيفي على أنه: شعور الفرد إتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة. ويضيف إدوين لوك (Edwin Lock) أن الرضا الوظيفي هو تلك الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة. أما سترونج (Strong) فإنه يرى أن الرضا الوظيفي هو حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة". (شفيق، 2010، ص4) ويعرفه بلوك بأنه إتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

فتعدد تعريفات الرضا الوظيفي راجع لإختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون هذا المفهوم، فهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية والداخلية والخارجية ذات العلاقة.

4.4. الدافعية/التحفيز في العمل Motivation au Travail:

يعرف **يونج (P.T young)** الدافعية من خلال المحددات الداخلية بأنها عبارة عن حالة إستثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين. وهي أيضا خاصية ثابتة ومستمرة، ومتغيرة، ومركبة ، وعامة تمارس تأثير في كل أحوال الكائن الحي حسب **ماسلوا (A.H.Maslow)**. وحسب **ستاتس (Staats)** هي تشريط إنفعالي لمنبهات محدد ومركبة، يوجهها مصدر التدعيم. وأشار **ليتمان** أن هناك العديد من ظواهر الدافعية، وأنها ليست أحادية البعد، وأن هناك إختلاف بين خصائص الممييزة لكل دافع.

والدافع حسب **كاجان (J.Kagan)** هو عبارة عن تمثلات معرفية لأهداف مرغوبة أو مفضلة، تنظم بشكل متدرج (أو هرمي) وتشبه تمثيل المفاهيم بشكل عام. ويقول **فيذر (N.T.Feather)** عنه أنه إستعداد شخصي ثابت نسبيا قد يكون له أساس فطري، لكنه نتاج أو محصلة عمليات التعلم المبكرة، للإقتراب نحو المنبهات أو الإبتعاد عنها.

فالدافع للإنجاز يعد بعدا أساسيا لدى الأفراد ذوي الدافعية العالية حيث تبين أن أهم مظاهر الدافعية العامة الشعور بأهمية الوقت والتفاني في العمل، والسعي نحو الكفاءة في تأدية المهام التي توكل إلى الشخص، والرغبة المستمرة في الإنجاز. (خليفة، 2000، ص 69-77)

5.4. الإلتزام الوظيفي Engagement professionnel:

يوصف الإلتزام المهني بأنه ارتباط بالمهنة القائمة على هوية شخصية في العمل وأن يكون مخلصًا للمهنة بسبب عناصر خارجية بالنسبة للفرد على سبيل المثال، الشعور بإستثمار الكثير بالفعل في المهنة وأن تركها قد يمثل خسارة كبيرة في الخبرة. (Costa, 2014, P89)

إعتبر **ماير وألين (Meyer and Allen, 1991)** في عملهما على الإلتزام؛ أن الإلتزام مقسم إلى ثلاثة أبعاد:

❖ بعد الإلتزام العاطفي: الذي يقع في نطاق الرغبة.

❖ بعد الإستمرارية: إلتزام يقع في نطاق الحاجة والحساب أو الربح.

❖ بعد الإلتزام المعياري: الذي يقع في نطاق الواجب.

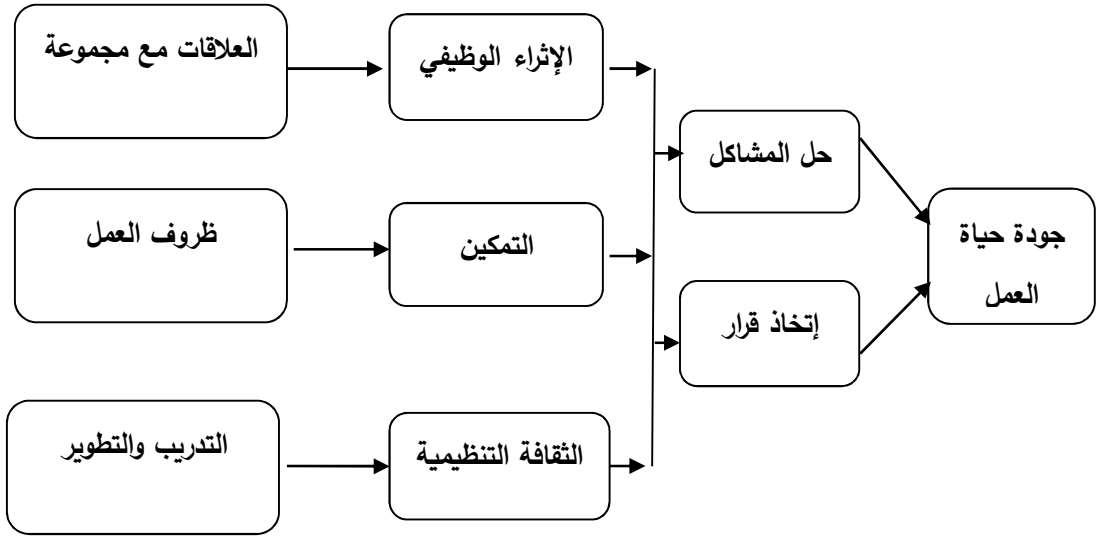
فهو مجموعة ديناميكية من السلوكيات بمعنى أن المشاركة ليست مجرد حالة ولكنها عملية تتفاعل فيها الأبعاد الثلاثة مع بعضها البعض، فالتفاني والجهد والإحساس بالواجب يعين الإلتزام فقط إذا إنعكس

أو تجلى بالسلوك وليس فقط من خلال الإقرارات أو البيانات، فكلما كانت هذه الأبعاد الثلاثة موجودة وتتفاعل، كلما أعطت معنى للحياة المهنية، وصياغة الهوية المهنية للشخص وتصبح جزءاً مهماً من الهوية الشخصية. (Anne, and Jean-marie, 2013, P10-11)

5. نماذج جودة حياة العمل:

. نموذج **Kondalkar** لجودة حياة العمل: وفقاً لهذا للخطوات الموضحة في الشكل التالي قام (Kondalkar) بتوضيح نموذج الخاص بجودة حياة العمل؛ وهو كما يلي:

- الشكل رقم (08): يوضح نموذج **Kondalkar** لجودة حياة العمل.



- المرجع: (عمار، 2019، ص147)

فمن خلال الشكل رقم (08) الذي يبين نموذج (Kondalkar) لجودة حياة العمل يتضح أن:

1. العلاقات مع مجموعة: يجب أن يتمتع العاملين بحرية في العمل والتعبير عن آرائهم مع أخذ الإعتبار بها وبدون أي عبء نفسي، ويجب أن تكون علاقتهم بالرؤساء ودية، ويجب أن يكون التواصل بين الأفراد على درجة عالية جداً.

2. ظروف العمل: ظروف العمل المادية يجب أن يكون مبنية على أسس علمية، وتوفير الراحة الجسدية للموظفين، وتوفير الأدوات العمل اللازمة، تقديم النصائح والإرشادات من طرف الرئيس دائماً في متناول العاملين، حجم العمل مناسب، خلق بيئة عمل جيدة خالية من المخاطر.

3. التدريب والتطوير: في تدريب وتطوير العاملين يجب وضع النقاط التالية في الاعتبار :

أ) تنظيم حلقات ومنتديات عمل منتظمة.

ب) التعاون مع المعاهد المهنية لتدريب الموظفين لتنمية المهارات.

ج) القيام بدراسات و بحوث.

د) التعاون من أجل تدريب وتطوير الموظفين.

هـ) إدارة المعرفة في المنظمة.

و) الحصول على تغذية راجعة منتظمة من الموظفين حول التدريب والتطوير.

4. الإثراء الوظيفي: تعني عملية جعل الوظائف أكثر إهتماما وتحديا وهذا من خلال إضافة محتويات

جديدة إلى المهام، ويتم من خلال إعادة تصميم الوظيفة، وتشجيع العاملين على المشاركة الجماعية

والإستقلالية في العمل، وتطوير إدارة فرق العمل ذاتية.

5. التمكين: هو عملية تفويض السلطة إلى المرؤوسين لتحمل مسؤوليات إضافية تعتمد على قدرتهم

ومعرفتهم وخبرتهم وقدرتهم، والسلطة لتحقيق الإستقلالية وجودة الحياة العمل من أجل الفعالية التنظيمية،

وتعتبر أداة إدارية فعالة لعملية تمرير السلطة والمسؤولية للأفراد في المستويات الأدنى في التسلسل

الهرمي التنظيمي لتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية.

6. الثقافة التنظيمية: تعرف على أنها: الموقف والمفاهيم المشتركة في منظمة تستند إلى مجموعة من

القواعد والقيم الأساسية وتساعد الأعضاء على فهم المنظمة.

فالثقافة التنظيمية لا بد من تطويرها على مدى فترة من الزمن، وإنما تمكن الموظفين من الأداء في

إطار ثقافة المنظمة، وتلعب البيئة الداخلية والخارجية والعوامل الديموغرافية دورا هاما في تطوير

الثقافة التنظيمية، وإذا تم إدخال ثقافة تنظيمية مناسبة في المنظمة، فسوف تتحسن جودة حياة العمل

للموظفين التي تؤدي إلى تحقيق النمو والإنتاجية العالية وخلق ميزة تنافسية.

7. حل المشكلات: تلعب دوائر الجودة دورا حاسما في حل المشكلات في المنظمة، من خلال مشاركة

الجميع في قرارات حلها، ومن الممارسات يجتمع الرؤساء والموظفون بشكل دوري لتقييم الإقتراحات

وحل أي مشكلة قد تواجهها مجموعة / قسم / فرع، ويجب أن يتم تدريب جميع الأفراد على هذا النحو

الذي يتم فيه إتخاذ الإجراءات التصحيحية في العملية وتجنب خلق المشكلة، والعزم النفسي مهم إذا كان

الموظفون راضون وتطور لديهم شعور بالإنتماء إلى المنظمة، فإن المشاكل تتخفض عموما.

8. **إتخاذ القرار:** صنع القرار هو جزء أساسي من وظيفة الإدارة، وقبل القيام به تتم عملية التفكير ثم إتخاذ قرار، و يشمل صنع القرار العقلاني المراحل التالية:

(أ) تشخيص المشكلة وتعريفها، (ب) تحليل المشكلة، (ج) جمع البيانات، (د) تطوير البدائل، (هـ) إستعراض العوامل الرئيسية، (و) إختيار أفضل البدائل، (ز) وضع القرار موضع التنفيذ، (ح) المتابعة. العقلانية هي القدرة على إتباع منهج منطقي وشامل في إتخاذ القرار وإذا تم بعد تحليل وإستدلال دقيقين وموازنة البدائل المختلفة، فإنه يسمى قرار موضوعيا أو عقلانيا، ويتم من خلال أنظمة والتقنيات الكمية المتاحة للمدير لإتخاذ القرارات كما يتوفر حجم كبير من البيانات عبر الوسائط الإلكترونية، وإدارة المعرفة من خلال تشجيع الإبداع والأفكار المبتكرة بين الطبقة العاملة. (عمار، 2019، ص146-149)

نلاحظ من خلال نموذج (kandalkar) أن عندما نريد العمل على توفير بيئة عمل ذات جودة حياة جيدة وبدون مشاكل؛ وتكون فيها عملية إتخاذ القرارات بمستوى عالي ومؤثر وحاسم في مصير المنظمة ويجب التركيز على خلق ثقافة تنظيمية تعمل على توفير ظروف تعمل على تشجيع عملية إتخاذ القرارات وإقامة علاقات إنسانية وإجتماعية ومهنية في جميع الإتجاهات والمستويات؛ لتوفر جوانب الراحة الجسدية والنفسية للأفراد العاملين بها، ولتعمل دائما دور جانب التدريب والتطوير ليعطي للعامل فرصة تجديد وإثراء خبراته الهادف لتحسين مهاراته وتسهيل أداءه.

2.5. نموذج جودة الحياة المرتبطة بالعمل لـ (Geldenhuys): (Work-Related Quality of Life2)

لقد طورت (Geldenhuys, 2017) نموذج لجودة الحياة المرتبط بالعمل (WRQOL)؛ وأُعدت نموذجا (WRQOL2) سبعة مكونات لجودة حياة العمل، إذ تتقاطع هذه المكونات عبر ثلاثة أبعاد هي العمل والمنزل والموظف. وفيما يأتي شرح لمكونات النموذج:

1. الرفاهية العامة (General Well-being (GWB): يقيم مكون (GWB) مشاعر الموظفين العامة حول السعادة والرضا عن الحياة بكل من المنزل والعمل. ويتمحور مكون (GWB) حول الصحة النفسية والصحة البدنية العامة، ويرتبط إرتباطا بمقاييس الصحة العامة. إذ يمكن أن يؤثر الرفاه النفسي على أداء الموظف في العمل للأفضل أو للأسوأ. وعندما يشعر الموظفون بالرضا، فقد يكونون أكثر رغبة ليعمل بشكل جيد والإستمتاع بالمزيد من العمل. وإن عناصر الرفاهية تشمل جوانب بدنية ونفسية وإجتماعية،

وإن تأثيرات الصحة الناتجة عن المهنة والتي تنعكس على الموظف قد تشمل المشاكل الصحية البدنية والمشاكل الصحية النفسية والعلاقات الشخصية المتوترة.

2. الواجهة بين العمل - الأسرة (HWI) Home-Work Interface (HWI): يعالج مكون (HWI) المشكلات المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة الأسرية ومدى إدراك صاحب العمل لدعم الحياة الأسرية لموظف ما. ويشار إليه أيضا بإسم الصراع بين العمل والأسرة، ويتناول أهمية تحقيق التوازن بين الأسرة والعمل. ويقيم التوازن بين العمل والأسرة مدى شعور الموظفين بأن لديهم السيطرة على متى وأين وكيف يعملون. يعرف التوازن بين العمل والحياة الأسرية بأنه التوازن الذي يختبره الموظف بين متطلبات العمل والحياة الأسرية، خاصة فيما يتعلق بتوفير الوقت الكافي للإنخراط في حياة أسرية مستوفاة دون إنقطاع ومخاوف من تداخل العمل. إذ أن التوازن بين العمل والحياة الأسرية هو مفهوم قائم على فكرة أن العمل المدفوع لأجر والحياة الشخصية ينبغي أن ينظر إليها على أنها أولويات متنافسة أكثر من كونها عناصر متممة للحياة الكاملة.

3. الرضا الوظيفي والمهني (JCS) Job-Caieer Satisfaction (JCS): وصف الرضا الوظيفي بأنه التصور العام للموظف فيما يتعلق بأدوار عمله الحالية، وأنه ينطوي على استجابة عاطفية وموقف الموظفين تجاه وظائفهم، والإجماع العام حول الرضا الوظيفي بأنه مفهوم معقد ينطوي على أبعاد مختلفة. وهناك تسعة جوانب تتعلق بالرضا الوظيفي وهي: العمل، الأجر، الترقيات، الإعراف، المزايا، ظروف العمل، الإشراف، زملاء العمل، وإدارة المنظمة.

إن تنفيذ برنامج جودة حياة العمل يؤدي إلى الحد من الشكاوى والغياب الوظيفي، وتحسين الموقف الإيجابي بين الموظفين، وزيادة المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي، ومن ناحية أخرى، فإن أخذ مطالب الموظفين في الحسبان يساعد المنظمات على تحسين وزيادة الكفاءة على المدى الطويل. وأن جودة حياة العمل هي عامل حيوي للأداء التنظيمي وعامل فاعل لتحفيز الموظفين في العمل. وأن رضا الموظفين يتحقق من خلال تحقيق مطالبهم بإستخدام الموارد والأنشطة ونتائج المشاركة في أنشطة مكان العمل.

4. التحكم بالعمل (CAW) Control At Work (CAW): يعكس مكون (CAW) المستوى الذي يشعر به الموظف أنه بإمكانه ممارسة ما يعده مستوى تحكم مناسب في بيئة عملهم، وقد يرتبط لهذا المفهوم بالتحكم بمختلف جوانب العمل، بما في ذلك فرصة المساهمة في عملية صنع القرار التي تؤثر عليهم.

وتم توضيح وجود علاقة إيجابية مهمة بين التحكم الشخصي والرضا الوظيفي، ويرتبط شعور أكبر بالسيطرة في العمل بقوة بصحة الموظفين ورفاههم.

وتم تعريف الحكم الذاتي أو الإستقلالية بالعمل **Autonomy** بأنه درجة سيطرة الموظفين على كيفية تنظيم عملهم ويوم عملهم، ويعتمد أيضا على مقدار الإختيار المتاح فيما يتعلق بإدارة الوقت وعبئ العمل. وإن التصور وردود الفعل على بيئة عمل معينة ينمها الموظف قد إرتبط بالقدر الذي يشعر به الموظف أنه يستطيع السيطرة على تلك البيئة، حتى لو كان إيمانه بهذه السيطرة في غير محله. ويرتبط الحكم الذاتي بمشاركة الموظف وثقته وكذلك بشكل مباشر مع الرضا الوظيفي.

5. ضغط العمل (**Stress at Work (SAW)**): يشير مكون (**SAW**) إلى أي مدى يتصور الموظف

أنه يعاني من ضغوط مفرطة أو يشعر بمستويات لا مبرر لها من ضغط العمل. وهناك دليل على أن الموظفين الذين يرون أن مطالبهم بالعمل معقولة، يميلون إلى الإبلاغ عن مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. ويقترح أحد التعريفات البديلة أن ضغط العمل هو إستجابة جسدية وعاطفية ضارة تحدث عندما لا تتناسب متطلبات العمل مع قدرات الموظف أو موارده أو إحتياجاته. وتشير ضغوط العمل إلى حالة نفسية سلبية تنشأ عن تفاعل الموظفين وبيئة عملهم التي يدركون أنها تتجاوز قدراتهم ومواردلهم، مما يزعج سلامتهم العقلية والبدنية. وكان التركيز الأساسي لدراسات ضغط العمل على العلاقة بين الضغوطات والتوتر وآليات المواجهة. والضغوطات **stress** هي الظروف البيئية التي تثير إستجابة عاطفية، التوتر **strain** وهي الإستجابة الفردية للضغوط. والتكيف **coping** هو الجهد الفردي لتقليل التوتر.

6. ظروف العمل (**Conditions Working (WCS)**): يرتبط مكون (**WCS**) من الناحية النظرية

(**JCS**) ضمن نموذج (**WRQOL2**)، حيث يعكس (**JCS**) الدرجة التي يوفر بها مكان العمل للموظف أفضل الأشياء في العمل الأشياء التي تجعلهم يشعرون بالرضا كتحقيق التنمية الشخصية، الأهداف، والترقية والإعتراف، في حين أن مكون (**WCS**) على النقيض من ذلك إذ يعكس الدرجة التي يفي بها مكان العمل بالمتطلبات الأساسية للموظف، ولا سيما عدم رضاهم عن بيئة عملهم المادية.

وتتعلق ظروف العمل ببيئة العمل الخارجية التي يعمل فيها الموظفون وتتضمن الضرر، الخطر، عدم التأكد، الصوت، الإهمال، الجو، الصراعات، عبء عمل كبير - جسديا وعقليا.

7. إرتباط الموظف (EEN) Employee Engagement: أشار (Agyemang and ofei,2013)

إرتباط الموظف إلى الحالة الذهنية الإيجابية والعاطفية المرتبطة بالعمل، والتي تدفع الموظفين ليعبر عن أنفسهم وإستثمار أنفسهم عاطفيا ومعرفيا وجسديا في أداء أدوارهم في المنظمة. وتم تعريف إرتباط الموظف على أنه مدى شعور الموظفين بالتعلم والمشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم داخل المنظمة، وبأنه (المحرك الأساسي لنجاح الأعمال)، ويتمحور التساؤل الهام حول ما يتعلق بكيفية تأثير إرتباط الموظف في مختلف جوانب أداء العمل، إذ أن إرتباط الموظف مرتبط بتحسين الأداء التنظيمي. ويشير إرتباط الموظف إلى مشاركة المعلومات والمشاركة في العمليات وإتخاذ القرارات وحل المشكلات لإنتاج أفكار جديدة وبدائل محتملة. ويسمح للموظفين بممارسة بعض الإستقلالية في مهامهم والمشاركة في عمليات صنع القرار في السياق الذي يعملون فيه. وعندما يشارك الموظفون في صنع القرار، يكون لهم القدرة على التأثير في الإستباقية وزيادة الميزة التنافسية والأداء. (علي، ونجلة، 2020، ص485-487) وعليه يشير الباحث أن هذا النموذج يؤكد على أهمية الإهتمام بالجوانب الإنسانية والإجتماعية والصحة النفسية والبدنية للعامل، وهذا ما من شأنه تحقيق توازن العلاقة (موظف - منزل - عمل)؛ التي تقوي مستوى الرضا الوظيفي والمهني لدى العامل والذي بدوره تحسين شعوره حول القيام بمهامه.

6. أبعاد جودة حياة العمل:

يعد مفهوم جودة حياة العمل من أهم المصطلحات الإدارية التي تم التطرق لها من طرف العديد من الدارسين الباحثين في العديد من المجالات، مما ساهم في بروز أبعاد مختلفة ومتعددة لهذا المفهوم، وفي

هذا الجانب يرى جاد الرب (2009) بأن جودة حياة العمل تتمثل بالآتي:

1. إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية.
2. مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين ظروف العاملين.
3. إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات ومهارات العاملين.
4. المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع لإتخاذ القرارات، الإدارة الذاتية، العوائد، الملكية.
5. إتاحة فرص الترقية والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم و التعلم والتدريب.

6. العدالة الإجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.(أبوحميد، 2017، ص15)

أما (السالم،2009) فيرى أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في الأبعاد الآتية:

1. البعد الإنساني: يشمل عدة جوانب وهي:

أ. الجانب الاجتماعي: إن الأضرار الصحية الناجمة عن حوادث وأمراض العمل ستجعل الأسرة التي ينتمي إليها العامل في حالة ضياع، لأنها فقدت من يرعاها، وهذا بحد ذاته جانب إجتماعي مهم لايمكن الاستهانة بآثاره السلبية على المجتمع .

ب. الجانب المعنوي والعقلي: إن زيادة معدلات الحوادث والإصابات في العمل تزيد من قلق العاملين، الأمر الذي سيبعد إهتمامهم في الأداء والتركيز على كيفية إيجاد السلوكيات التي تبعدهم عن هذه الإصابات، وإن هذه البيئة المشحونة بالمخاطر والقلق ستعمل على تخفيض رضا العاملين في المنظمة.

ت. البعد الإقتصادي: يبرز هذا البعد على المنظمة بشكل واضح، لأن بيئة العمل غير الكفوءة ستزيد من النفقات المالية التي تدفعها المنظمة لتغطية أمور عديدة مثل خسارة إنتاجية وقت العمل الضائع بسبب الحوادث والأمراض، تعويضات العجز الدائم والوفيات أثناء العمل، رواتب وأجور المرضى والمصابين خلال فترات العلاج.(ماجدة، 2013، ص43-44)

وقد صنف (yadav and khanna,2014) أبعاد جودة حياة العمل ضمن ثلاث مجموعات

للمتغيرات أقل إستخداما، ومتوسطة الإستخدام، وعالية الإستخدام بشكل كبير، كما في الجدول التالي:

- الجدول رقم (06): تصنيف أبعاد جودة حياة العمل وفقا لـ (yadav and khanna,2014).

متغيرات أقل إستخداما	متغيرات متوسطة الإستخدام	متغيرات أكثر إستخداما
❖ تفويض السلطة.	❖ التكامل الإجتماعي.	❖ الرضا الوظيفي.
❖ التدريب والتنمية.	❖ مشاركة العمال والمكافآت.	❖ الدفع والمنافع.
❖ فرص التوظيف العادلة.	❖ الفرص والرفاهية.	❖ الولاء التنظيمي.
❖ النسب المالية.	❖ الإستقلالية.	❖ البيئة الصحية والأمنية.
❖ سلوك المواطنة التنظيمية.	❖ العلاقات والتوازن مع حياة العمل.	❖ النمو والتنمية.
	❖ الإتجاه والإدراك.	❖ الإشراف.
		❖ العامل الديمغرافي.

- المرجع:(الصرن، 2018، ص88)

إن جودة حياة العمل تعكس العلاقة بين بيئة العمل والبيئة الشخصية التي تشجع التعلم وتنمية الذاتية self-Development إذ تقود لتحقيق رضا العمال، وأن عواملها الأساسية وتطوير فرص وتحسين قدرات الأفراد، والإستقرار والتقدم في العمل، والتكامل الإجتماعي مع العمل، والديمقراطية في المنظمة، والتوازن بين العمل والحياة الخاصة، أخيرا العلاقات الإجتماعية. (الصرن، 2018، ص88)

وتمثل جودة حياة العمل إلى الحالة المنسجمة مع بيئة العمل التي تعطي تركيز للموظفين والإستفادة من فرصة المشاركة في القرارات والمواقف مع تلبية متطلبات العمل والتوازن بين أداء العمل والحياة العائلية. وفي هذه الفقرة سيتم عرض ومناقشة أبعاد جودة حياة العمل وهي كما يلي:

1. الإنشغال بالعمل:

يمثل الإنشغال بالعمل القدرة على تحسين الأداء الوظيفي نتيجة ما توفره المنظمة من دورات تدريبية وتطوير الموظفين، فهناك عوامل مؤثرة تعمل على زيادة دافعية الموظفين للعمل عن طريق تهيئة ظروف عمل آمنة وصحية بالإضافة إلى الإجازات التي تتمتعها المنظمة ونظام الحوافز والمكافآت، وكذلك تحفيز الموظفين على الإبداع و الإبتكار في العمل والحرص على مشاركة الموظفين في الإدارة و إتخاذ القرارات في أداء الأعمال داخل المنظمات. تساهم إدارة المنظمة بدورا أساسيا في تحقيق أهدافها التنظيمية فتعمل على الحفاظ على الموارد البشرية الأكثر كفاءة على إبقاء إستمراريتها في المنظمة عن طريق توفير متطلباتهم وإحتياجاتهم المادية و المعنوية، بهذا يمكن الحصول على موظفين يمتلكون القدرة على الأداء العالي و إنشغال بالعمل فينتج عن ذلك تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

2. الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي إلى درجة إشباع وتلبية متطلبات الموظفين المادية والمعنوية من خلال توفير ظروف عمل، وأجور وترقيات، المشاركة بالأراء والأفكار التي تؤدي إلى تحسين الأداء عن طريق وضع برنامج تنمية وتدريب الموظفين في المنظمات. ويرى (Loannou and al,2015) بأن الرضا الوظيفي هو إدراك الفرد وشعور بالإرتياح والسعادة في العمل نتيجة ما توفره المنظمة من بيئة عمل آمنة وصحية وتحقيق الذات والثقة للموظفين مما يؤدي إلى الولاء والإلتزام تجاه تحقيق أهداف وغايات المنظمة، تتعكس مشاعر الموظفين تجاه عملهم على أدائهم الوظيفي في العمل فتقوم المنظمات بإستخدام ما تمتلكه من موارد بشرية ذات مقدرة وذكاء عالي على جميع المستويات في المنظمة للحصول على الأداء أفضل من

خلال التواصل الاجتماعي والإتصال وتبادل المعلومات والمشاركة في القرارات بين الإدارة والموظفين مما يؤدي إلى إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي في العمل.

3. ضغوطات العمل Work Stress:

تعتبر ضغوطات العمل عن مستوى التوتر، القلق والتعب في بيئة العمل الناتجة عن إنخفاض مستوى التدريب، ظروف عمل غير آمنة وغير صحيحة، وعدم مشاركة الموظف مع زملائه في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى العمل لساعات إضافية تحت الضغط كل هذا يؤدي إلى إنخفاض أداء وإنتاجية العاملين مما ينتج عنه إنخفاض ربحية المنظمة. إن التغيرات التي تحدث في بيئة العمل إضافة إلى متطلبات العمل والإلتزام العائلي تتسبب في ظهور عواقب سلبية على إداء الموظفين وسلوكياتهم مثل الإنخفاض الروح المعنوية، الدافعية، والإنتاجية، وزيادة الإرهاق والتوتر في مكان العمل ونية دوران العمل. وبالتالي تؤثر على توازن عمل الموظفين، لذلك ظهر مفهوم جودة حياة العمل من أجل تلبية إحتياجات الموظفين المادية والمعنوية ومنحهم حرية المشاركة في صنع القرار وتوفير بيئة عمل آمنة وملائمة مع برامج تنمية القدرات البشرية التي تقدمها المنظمة للموظفين العاملين لديها من أجل الأداء الوظيفي.

4. ظروف العمل:

تتضمن بيئة العمل جميع الظروف المحيطة بالموظفين في وقت ومكان العمل وتشتمل الظروف المعنوية والمادية والمكانية. إن توفير أفضل ظروف عمل للموظفين من خدمات وبيئة عمل آمنة يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات، أما ظروف العمل غير المناسبة وغير الآمنة فبالإضافة إلى الضغوط النفسية التي تولدها تؤثر سلبا على رغبة الموظفين في العمل وتؤدي إلى مشاكل صحية ونفسية في بيئة العمل مما يخلق توتر في العلاقات بين الإدارة والموظفين وبالتالي يؤثر بمستوى الإنتاجية وسمعة المنظمة.

فمن خلال تحسين ظروف العمل البيئية والتنظيمية وتنمية، تدريب وتطوير مهارات الموظفين يتكون مناخ تنظيمي يرفع مستوى الأداء الوظيفي وصولا إلى الرضا الوظيفي من جانب تحقيق الكفاءة والفعالية من جانب آخر حيث يتم إستخدام القدرات والإمكانات البشرية في بقاء المنظمة، إستقرار ونمو المنظمة. (زوين، وحسناوي، 2018، ص204-205)

ويمكن أيضا تحديد أبعاد جودة حياة العمل في الأبعاد التالية:

1. الأمن الوظيفي:

الأمن كلمة مأخوذة من الأمان. والأمان هو الإطمئنان التام وتوفير الحماية وهو عبارة عن إحساس يستشعره الفرد كراحة في النفس والبال. ويعرف **طوسون ودايفر** الأمن الوظيفي بأنه الشعور بالثقة في المقدرة على مواجهة إلتزام المستقبل. كما يمكن وصفه بأنه بإعتباره إحساسا بالأمان يعتري الشخص شاغل الوظيفة ويحميه حتى يتمكن من القيام بدوره في عملية الإنتاج.

2. المشاركة في صنع إتخاذ القرار:

تعرف المشاركة في صنع إتخاذ القرار بأنها العملية التي تسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير في عملهم وظروفه ونتائجه. (الأشرفي، والدليمي، 2013، ص94)

فهي أيضا نشاط يخضع لعملية مركبة إبتداء من تحليل المتغيرات وتقييمها التي تشكل مدخلات القرار مروراً بإبداله وإختيار أفضلها، ثم الإنتهاء بتنفيذ القرار ومتابعته، فهي عملية تشتمل على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين، وهي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وبيانات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها. (سكجها، 2015، ص10)

3. العمل بروح الفريق:

إن أية منظمة عمل هي عبارة عن نظام إجتماعي يقوم على التفاعل بين أفرادها ولا سيما الجماعات ذات العلاقة، وإن كل جماعة من الجماعات التنظيمية يمكن أن يطلق عليها فريق عمل والذي يعرفه (رشيدي، 2009) بأنه جماعة من الأفراد والأعضاء يعملون في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم. كما عرف (عبد الكريم حسين) هو مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين تتكامل جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة؛ لذلك فإن رؤية روح فريق العمل أفضل طريق للعمل التنظيمي.

4. التطوير التنظيمي:

ويقصد به تنمية الكفايات من خلال تعزيز وتطوير قدراتها ومهاراتها في ضوء الإحتياجات التدريبية للعاملين وهو مفهوم يتضمن توفير فرص التنمية البشرية علميا ومهاريا من خلال توفير المصادر والبحوث العلمية المتخصصة والمشاركة في الدورات التدريبية والتطويرية ودعم المشاركة في هذه الدورات فكريا وماديا .

كما يعرفه الصباب وآخرون بأنه العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية.

5. بيئة عمل مناسبة:

تعرف بيئة العمل بأنها مناخ بيئي موثي لممارسة العاملين وأعمالهم من حيث سياسة العمل، نظم وبرامج تنفيذ العمل، تدبير الموارد والخبرات البشرية وإختبارهم مع أهمية تبني نظم إتصالات جيدة وفعالة. وهي أيضا كذلك التفاعل بين بيئة العمل والإحتياجات الشخصية، فإن بيئة العمل هي التي تكون قادرة على الوفاء وتلبية إحتياجات العاملين الشخصية لتوفير تأثير التفاعل الإيجابي والذي سوف يؤدي إلى جودة حياة عمل ممتازة.

6. المحصنات والمكافآت والحوافز:

تمثل الأجور والحوافز والمحصنات مصدر لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة وتعد الأجور من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها إشباع حاجات الأفراد. إذ إن الأجور تشكل القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. وتعرف الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنه إثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله كما ونوعا ونظام الحوافز قد يكون ماديا أو معنويا. كما أنها مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو كبير وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة.

7. أسلوب الرئيس في الإشراف:

لاشك أن للمدير أثر كبير ودورا رئيسا في أسلوب الأفراد العاملين وأدائهم الوظيفي، ويذكر (الزغبى) بأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تعد من العلاقات المهمة في بيئة العمل التي يوجد فيها العديد من المدخلات (الثقة، والإحترام المتبادل، والعدالة،... إلخ)؛ والعديد من المخرجات سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المنظمة، ويمكن للقائد أن يقيم علاقات وثيقة مع مرؤوسيه تتميز بوجود ثقة عالية متبادلة، وإحترام عالي، والتزام وطاعة عالية، في هذا النوع من العلاقات يعلم كل من القائد والمرؤوس أنه يستطيع الإعتماد على الآخر ولا سيما من ناحية الدعم والتشجيع والمؤازرة.

وعليه تعد العلاقات من الرؤساء تفاعل بين أشخاص، وتتوقف فاعليتها على فهم الأشخاص لبعضهم البعض. فكل فرد يعتبر نفسه على الأقل ممارس للإنسجام مع الشخص الآخر وتوحي العلاقات الإنسانية نتيجة طبيعية وهي الثقة والتفاهم المتبادلين وتزدهر هذه العلاقات بتوافر الإطمئنان والثقة، ومن ثم فإنه يجب على كل طرف أن يفهم ويحترم الطرف الآخر. (الأشرفي، والدليمي، 2013، ص94-97)

وقد وضع مجموعة من الباحثين أبعاد لجودة حياة العمل نذكر منهم (Beach,1999)؛ الذي حددها في سبعة أبعاد هي :

(تشكيل فرق العمل المدار ذاتيا، إعادة تصميم العمل والإثراء الوظيفي، الإدارة بالمشاركة، القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي، تنمية المسار الوظيفي، ساعات العمل المرنة، برامج أجور ومكافآت تلبي طموحات العاملين).

ويرى كل من (Kandasamy and Ancheri,2009) أن لجودة حياة العمل ست أبعاد هي:(خصائص الوظيفة، الإنسجام بين الفرد وعمله، صورة الشركة، ظروف بيئة العمل المادية، علاقات العمل، التوازن بين الحياة الإجتماعية والحياة الوظيفية). أما عبد الفتاح حددت الأبعاد كما يلي:(خصائص العمل المعنوية، وخصائص الوظيفية، وعدالة نظام الأجور والمكافآت، وجماعة العمل، والقيادة الإدارية والإشراف الفعال، والمشاركة في إتخاذ القرارات).

وهذا ما عززه (Ukko,2009) حيث أشار إلى أن جودة حياة العمل تتمثل في: (التحفيز في العمل، وفرص التعليم والنمو، والإرتياح الوظيفي، ومناخ العمل، والصحة والأمان، والمشاركة في صنع القرار، تحقيق كل من الأهداف الشخصية وأهداف فريق العمل، نظام المكافآت). (يوسف، ورياش، 2018، ص154-155)

أما في شركة أدولف كورز (Adolph Coors) بولاية كولورادو فتتجد أبعاد جودة حياة العمل من خلال العلاقات العادلة كما تمارس من قبل الشركة بولاية كولورادو وعلى النحو التالي:

1. الفخر والإعتزاز.(هوية الشركة وسمعتها - المشاركة المدنية (الإجتماعية)- الإهتمام البيئي- المواطنة)

2. مشاركة العاملين.(الإستغراق الوظيفي لفرق العمل- الإجتماعات الخاصة بمشاركة العاملين- فرق تحسين وتطوير الجودة)

3. تنمية وتطوير المسار الوظيفي.(الحوافز والتدريب والتعليم وتقييم الأداء، والترقيات داخل الشركة)

4. إدارة الصراع. (الباب المفتوح، عمليات الشكوى الرسمية وكيفية التصدي لها)
 5. الإتصالات. (المقابلات المباشرة، اللقاءات الجماعية، النشرات، الإجتماعات التي تتم بين واحد ومجموعة أو واحد ومجموعات)
 6. الرعاية والعناية الصحية. (المراكز الطبية- مراكز العناية بالإنسان- مراكز برامج الصحة الترفيه- البرامج الإستشارية)
 7. الأمن الوظيفي. (لا خطط لتسريح العمال الذين يعملون بنظام الوقت الكامل- برامج تقاعد العاملين)
 8. البيئة الآمنة. (لجان الأمان- برامج الأمان الخاصة بفرق الطوارئ)
 9. التعويض العادل. (الأجور التنافسية والمزايا)
- وانتهت هذه الشركة (Adolph Coors Company of Golden, Colorado) إلى تحديد الأبعاد المكونة لجودة حياة العمل فيما يلي:
- 1- ضمان الوظيفة وتصميم مكان العمل. 2- الإتصالات الفعالة. 3- إدارة الصراع داخل الادارة. 4- تنمية المسار الوظيفي. 5- مشاركة العاملين. 6- المكافآت العادلة. 7- البيئة الآمنة. 8- الرعاية الصحية. 9- الإعتراز والإفتخار بالعمل في المنظمة. (المغربي، 2007، ص296-272)
- أما (بن خالد وبوحفص، 2015) فقد يؤكدان على أن هناك العديد من المؤشرات أو المتغيرات الأساسية الظاهرة التي من شأنها تحديد جودة الحياة في العمل وتتمثل فيما يلي:
- نوعية العلاقات الإجتماعية: إن هذه العلاقات تتمثل في الإحترام، والإعتراف بالعمل، والإصغاء إلى الإنشغالات، وإحترام الزملاء.
- نوعية منظمة العمل: وتشير إلى قدرة المنظمة على المساعدة في حل المشكلات فإن الصلة بالخلل الوظيفية، ونوعية تعليمات العمل، والإرهاق في العمل، ومسار التقدم الوظيفي، والحماية من الأخطار داخل المنظمة (الأخطار الإجتماعية، والإضطرابات العضلية، والأخطار النفسية)
- إمكانية الإنجاز والتطوير المهني: ويتضمن هذا البعد ضمان المسار المهني، والمكافآت والتدريب والتكوين، وتطوير القدرات والحقوق المكتسبة.

-التوافق بين ساعات العمل وحياة العمل: ويتضمن هذا البعد وسائل النقل، والترفيه والحياة الأسرية

ووتيرة وساعات العمل.(أحمد، 2018، ص129-130)

أما (عبد الفتاح،2011) قد حدد أبعاد جودة حياة العمل على الشكل الآتي:

(خصائص العمل المعوية، وخصائص الوظيفة، وعدالة نظم الأجور والمكافآت، وجماعة العمل، والقيادة

الإدارية والإشراف الفعال، والمشاركة في إتخاذ القرارات).(اشتوي، 2015، ص23)

ومن خلال الشكل الآتي والذي يؤكد على وجود ثمانية أبعاد لجودة حياة العمل، وهي كما يلي:

- شكل رقم (09): يوضح أبعاد جودة حياة العمل.



- المرجع:(عمار، 2019، ص142)

وفي مايلي شرح لتلك الأبعاد:

1. **الصحة والسلامة في بيئة العمل:** تهتم المنظمات بأمن وسلامة العاملين من خلال توفير بيئة

عمل آمنة وصحية، وفر عناصر الأمن والحماية من الأخطار المهنية في مكان العمل، وتلتزم بتشريعات

والقوانين واللوائح المعمول بها في مجال الصحة والسلامة المهنية، وتقوم بإعداد برامج تدريب العاملين

للقاية من حوادث العمل مع التوعية اللازمة للعاملين فيها يخصص صحتهم وسلامتهم المهنية.

ويشير مفهوم إدارة السلامة المهنية والصحة إلى تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية

العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولها ومن أماكن العمل التي تؤدي إلى إصابتهم

بالأمراض والحوادث، وتتمثل أهمية صحة ظروف العمل في الفقرات الآتية:

- أ. تقليل تكاليف العمل.
 - ب. توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر.
 - ت. توفير نظام العمل المناسب من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقعية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابات أو حوادث أو أمراض.
 - ث. التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض الصناعية.
 - ج. تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين.
 - ح. تكوين سمعة جيدة للمنظمة تجاه الآخرين، هذه السمعة ينتج عنها إستقطاب الأفراد والإحتفاظ بأفضل الكفاءات.
2. **تكوين العاملين:** تهتم المنظمات بعملية تكوين العاملين، حيث تعتمد على أسلوب التكوين المستمر للعاملين من خلال تحديد وتصميم البرامج التكوينية بما يتلائم مع متغيرات بية العمل، مع توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج التكوينية وبما تتناسب مع الوظائف المتوفرة، مما يؤدي إلى تحسين وتطوير قدرات وأداء العاملين بعد الدورات التكوينية التي تقوم بها المنظمات. (عمار، 2019، ص141-144)
3. **ظروف العمل المعنوية:** ويتلخص هذا العامل في سعي الإدارة نحو تحقيق مناخ تنظيمي يتسم بعلاقات تحكمها الثقة المتبادلة والإحترام والصدقة والحرية فيما بين الزملاء وبينهم وبين رئيسهم، ويمثل هذا البعد نوعاً من الإتجاهات النفسية.
4. **خصائص الوظيفة:** ويشير هذا البعد إلى تصميم وظائف تتسم بالأهمية والتتويج والتحدي والثراء من جهة نظر شاغليها، وهناك من يرى بأهمية توزيع العمل، وكذلك التناوب في العمل من أجل تقليل الرتابة والملل الذي يشعر به الموظف، وكذلك حتى يشعر الموظف بأهمية وقيمة دوره في المنظمة .

5. الأجر والمكافآت: وهو ما يحصل عليه الفرد من مقابل مادي نتيجة قيامه بعمله في المنظمة، ويعتبر الأجر المادي هو المنشط والمثير للسلوك، وهو الذي يحافظ على دافعية العاملين وهو المحقق للشعور بالعدالة.

6. جماعة العمل: تعتبر جماعات العمل محورا هاما في الحياة الوظيفية للفرد في المناخ التنظيمي للمنظمة، كما تصبح عنصرا مؤثرا في أداء الفرد والجماعة والمنظمة ككل.

7. أسلوب الإشراف: ويقصد بهذا البعد إهتمام المنظمة بتنمية المهارات القيادية والإشرافية لدى القيادات، بما ينعكس على معادلة مرؤوسيههم وتحفيزهم ومشاركتهم، وغير ذلك من أبعاد القيادة الإشرافية الفعال.

8. المشاركة في القرارات: ويشير هذا البعد إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة والتأثير والتعاون في صنع وإتخاذ القرارات حيث تتاح الفرصة للعاملين للتأثير في القرارات التي تمس وظيفتهم. (عبد الرحمن، 2014، ص13-14)

9. حيث تم إعتداد الباحث في بحثه للأبعاد التالية: (ظروف العمل المعنوية- خصائص الوظيفة- الأجر والمكافآت- جماعة العمل- أسلوب الرئيس في الإشراف- المشاركة في القرارات) وهذا وفقا لمقياس المعد لقياس وتقييم جودة حياة العمل الذي إعتد ست أبعاد السالفة الذكر.

وفي الجدول التالي بعض أهم أبعاد جودة حياة العمل حسب التطور الزمني وحسب رأي أبرز الدارسين والباحثين الذين تناولوا جودة حياة العمل ويمكن حصر وإيجاز في هذا الجدول:

جدول رقم (07): يوضح أبعاد جودة حياة العمل.

ت	الباحث والسنة	أبعاد جودة حياة العمل
1	Walton1973	تعويض عادل وكاف، صحية وأمن ظروف العمل، تنمية الموارد البشرية، الإندماج الإجماعي في العمل المنظمي، الموازنة بين العمل والحياة، التمسك بمبدئية العمل التنظيمي، المسؤولية الإجماعية.
2	Herrick and Maccay1975	مبدأ الأمن، مبدأ الأنصاف، مبدأ التميز، مبدأ الديمقراطية
3	مكتب العمل الدولي ILO 1982	ساعات عمل عادلة، المشاركة في إتخاذ القرارات، أثر التكنولوجيا على ظروف العمل، الرعاية والخدمات، محتوى الوظيفة، ظروف خاصة للمرأة وكبار السن.

المشاركة في حل المشكل، إعادة هيكلة العمل، نظم الأجور والكافآت، تشجيع الإبتكار.	Nadler and Lawler 1983	4
أسلوب إشراف الإدارة، الإستقلالية والحرية في صناعة القرار، المحيط الفيزيائي المرضي، أمان العمل.	Ivancevich 1995	5
التوسع الأفقي، التفاعل والإتصالات بين الموظفين، التدريب، الموثوقية في الإدارة العليا، المسؤولية الإشرافية.	Russell 1998	6
الأمن الوظيفي، التدريب على حل المشاكل، تنمية المهارات، الاستجابة لمطلب الموظفين، فرق العمل، مناقشة المشاكل في أساط العاملين.	Wendell L. Franch 1999	7
نظام المكافآت، تصميم العمل، تبادل المعلومات، تطوير المهارات، صنع القرار المشترك.	Robert 2000	8
تعويض كاف، الأمن الوظيفي، تنمية المهارات، المسؤولية الإجتماعية، صحة وأمن ظروف العمل، التمسك بمبادئ العمل التنظيمي.	Bateman 2002	9
أجور عادلة ومعقولة، الثقة في الادارة العليا، عدم التمييز في مكان العمل، الموازنة ما بين العمل والحياة، الصحة والسلامة المهنية.	Saraji 2006	10
الإتصالات، القيادة، المكافأة والتقدير، دعم المشاركة بإتخاذ القرارات.	Dargahi 2007	11

- المرجع: (أبوغنيم، وعجيل، 2018، ص 20)

7. أهم المقاربات المفسرة لجودة حياة العمل:

يمكن تقسيم الإتجاهات التي تناولت دراسة جودة حياة العمل إلى إتجاهين، وسوف نحاول التفصيل

فيهما فيما يلي:

1.7. إتجاه مدرسة الموارد البشرية:

يركز هذا الإتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد ويؤكد على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في إتخاذ القرار، الإستقلالية... الخ) على نحو يجعل الشخص أكثر إرتياحا، وإن فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الإنتماء إلى الجماعة والإنضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات وحرية التعبير لدى العمال والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع، وبذل المجهود لذلك والتأكيد على ذلك. أما المعلومات الغير رسمية والتي تمثل الجانب الإجتماعي والنفسي من أجل زيادة الفهم لتتمين التمثلات الذهنية والمفيدة للشعور بالإنتماء لدى الأفراد كما يؤكد (1996)

(Guérin, حيث يعتبر الوسط المهني فضاءاً للإندماج وتنشئة الفرد حيث يسمح للفرد بالإنتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات إجتماعية.

أما (SANDESON) يرى أن الأهمية تتعلق بإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في إتخاذ القرار مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة وفي تسير المنصب الموكل إليه؛ وهذا ما يمنح تصرفاً واسعاً في منصب العمل من خلال الإقتراحات والأحكام الفردية التي تقضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي.

2.7. المقاربة التقنية - الإجتماعية:

طور هذا الإتجاه من طرف (Fred Emery and Trist Eric, 1982) وزملائهم في معهد (Tavistockinstitute of Human Relation) بلندن وقد نشر من طرف (Louis E, David, 1977) ويعتقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية للمنظمات العمل وكذلك أيضاً الجانب الإنساني إن كان مهملاً والذي يسمى بالنسق التقني الإجتماعي.

أما (Lareau and Johanston, Alexander et Robin 1978) فيرون إن هذا المفهوم يجب أن يراعي إعادة بناء نماذج وطرق العمل، التكيف التكنولوجي، تعديل النسق التنظيمي وحسب رأيهم فإن 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 (Srinivas, 1980) وحول تحسين جودة حياة العمل على النحو الجيشتلتي "Gestalt" والذي يأخذ في الحسبان العوامل الإجتماعية و التكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها.

وعلى حسب هذا النموذج فإن فعالية الأداء تتحقق بإتحاد الجانب الإجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الإجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري والأدوار والعلاقات ونظام الإتصالات والسلطة والمسؤوليات وأنظمة التقويم والتقييم، ميكانزمات التكيف والإندماج الفرد داخل التنظيم، الخدمات داخل المؤسسة (التوظيف والإنتقاء، التكوين) أما الجانب التقني لاسيما الإجراءات، التجهيزات، البرامج، الحواسيب.... الخ. أن جودة الحياة في العمل تتعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين.

وتستند كذلك معايير جودة الحياة في العمل إلى إعادة تنظيم العمل والمنظمة بهدف تحسين عملية التعايش داخل المنظمة حيث أن الفعالية تقتضي إستعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف متعددة الأبعاد التي تؤدي إلى العدالة و الديمقراطية في الوسط المهني و التشجيع على التشاور وتسير

وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية كما يشير إلى ذلك (Goodman,1979). (بن خالد، 2015، ص121-122)

فمن خلال التعرض للإتجاهين اللذان تناولا مفهوم جودة الحياة في العمل والذي يركز عليهما، نلاحظ أن إتجاه مدرسة الموارد البشرية يؤكد على إعادة تنشئة الفرد والعمل على خلق فضاء للاندماج لإشباع الحاجات الداخلية والخارجية لتحقيق الذات. أما المقاربة التقنية - الإجتماعية فترى في تحسين حياة العمل يجب أن تأخذ في الحسبان العوامل الإجتماعية و التكنولوجيا التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري؛ فلا تتحقق فعالية الأداء إلا بإتحاد الجانب الإجتماعي والتقني لكل منظمة.

8. قياس جودة حياة العمل:

هنالك العديد من الدراسات تؤكد على إستعمال وثيقة الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية إنطلاقاً من أعمال (Martel,2004)، وأعمال (Martel and Dupuis,2004) والتي تعتبر أداة للقياس الجودة في العمل وتسمح بالتشخيص التنظيمي وإعطاء الطول اللازمة لمختلف المشاكل التي يتم العثور عليها إنطلاقاً من قاعدة مخطط التدخل لإيجاد الحل على الجانب الذي تم الإجابة عليه و معرفة أين يكمن المشكل وتتضمن مكوناتها حسب (Gilles Dupui,1994) كما يلي:

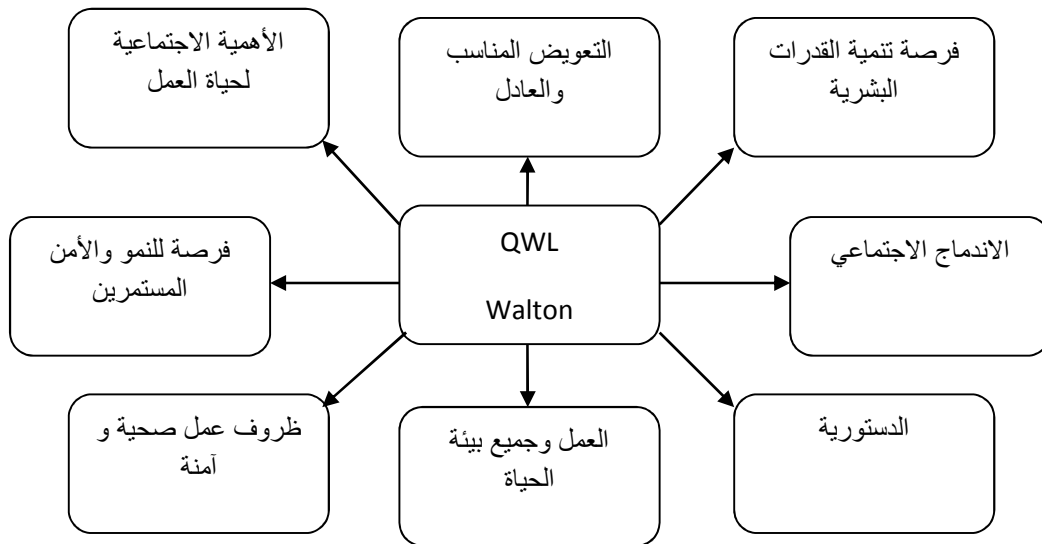
1. المكافئات عن العمل: الأجور، الأرباح الهامشية، ضمان المكافآت.
2. المسار المهني: إمكانية التطور، التحويل من مكان العمل، التكوين والإتقان.
3. أوقات العمل: ساعات العمل، الساعات الإضافية للعمل، التغيب لأسباب عائلية.
4. الجو السائد مع زملاء العمل: الشعور بالإنتماء، المنافسة، العلاقة مع الزملاء والزميلات، صراع الأدوار.
5. العلاقة مع رؤساء العمل: العلاقة السائدة مع رئيس العمل، العلاقة المتبادلة مع المرؤوسين، العلاقة مع العمال الآخرين، الملاحظات والتقييم، الإتصال وتلقي المعلومات.
6. الخصائص الفيزيائية لمحيط العمل: مكان العمل، معدات ووسائل العمل.

7. العوامل المؤثرة في تقييم الوظائف: فعالية العمل، نوع الوظيفة، الكفاءة والعمل، الإستقلالية، تنوع المهام، تبادل الأحاسيس والمشاعر، الإنجاز على أرض الواقع، المشاركة في إتخاذ القرار، فارق الدور.

8. العوامل الداعمة للعاملين: التكفل أثناء الغياب، تقسيم المهام، العلاقة مع النقابة، مصادر المساعدة المتاحة لدى العاملين وتتميز هذه الوثيقة بالفعالية وسهولة الإستعمال والبعد عن التعقيد وإمكانية الإجابة عليها من طرف جميع العاملين وفي مختلف القطاعات والتعرف على الحاجات الخاصة للعاملين والسماح بمقارنة النتائج بنتائج أخرى. (بن خالد، 2015، ص 123-124)

وكما أشار والتون إلى أن جودة حياة العمل لها ثمانية مبادئ (Boonrod, 2009)، وبين أيضا أن جودة حياة العمل يتم التأكيد عليها في القيم الإنسانية والمسؤوليات الإجتماعية، والشكل التالي يوضح ما تم ذكره:

- الشكل رقم (10): يبين المبادئ الأساسية الثمانية لأبعاد والتون لجودة حياة العمل.



- المرجع: (Diogo, and others, 2014, P88-89)

ومن الشكل رقم (10) نلاحظ أن والتون قد لعب دورا رئيسيا في تطوير مفهوم جودة حياة العمل، إذ إقترح ثمان عوامل لقياس جودة حياة العمل سهل المهمة في جميع أنحاء العالم. ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. التعويض المناسب والعاذل.2. ظروف عمل آمنة.3. فرص تنمية القدرات البشرية.4. فرص للنمو الوظيفي.5. الإندماج الإجتماعي في القوى العاملة.6. الدستورية.7. العمل ونوعية العمل.8. معايير الأهمية الإجتماعية. (Kaur, 2015, P216)

وأعتبرت دراسة (Islam,M.Z and Sienghta 2009) أنه يمكن قياس جودة حياة العمل في المنظمة من خلال عوامل هيرزبرغ الصحية والتمثلة بالمقاييس التالية: معدلات الأداء الوظيفي/درجة الرضا الوظيفي للعاملين/سياسة الشركة/مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.

بينما ترى دراسة (I Garg.Neetu Munj, 2004) أنه يمكن قياس جودة حياة العمل من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي: معدل دوران العمل/معدل الغياب الطويل/إنتاجية العاملين/درجة الرضا الوظيفي.(نورالدين، 2019، ص61) ويشير (Vicente Royuela,2008) أيضا أنه يمكن قياس جودة حياة العمل في أي منظمة بمقاييس كمية من خلال قياس الإنتاجية داخل المنظمة بالمقاييس التالية:

- متوسط إنتاجية الفرد في الساعة.
 - القيمة المضافة للعمل في الساعة.
 - متوسط الإنتاج السنوي للمفرد.
 - متوسط الإنتاج السنوي للمنظمة مقارنة بالمنافسين.
 - متوسط الإنتاج السنوي للمنظمة مقارنة بالصناعة.
- أما (Darla Fortune,2006) فقد قدمت نموذج لقياس أبعاد جودة حياة العمل يتضمن مايلي:
1. جماعة العمل.

2. الفرص في الترقى والاتصالات التنظيمية والخدمات الإجتماعية.

3. نظم التعويض وتوازن الحياة الشخصية.

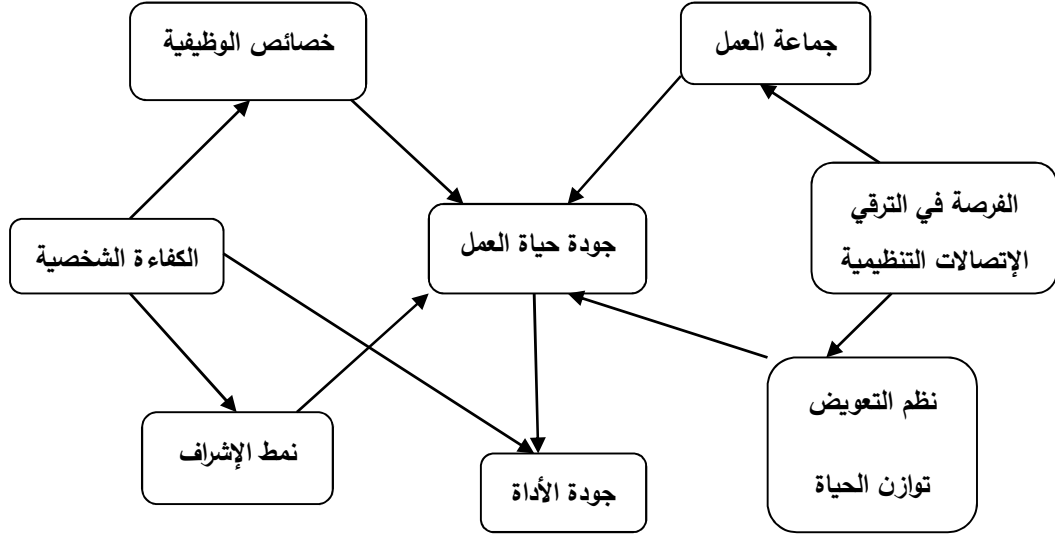
4. جودة الأداء.

5. خصائص الوظيفة.

6. الكفاءة الشخصية.

7. نمط الإشراف. والشكل الموالي يوضح نموذج لقياس جودة حياة العمل لـ (Darla Fortune):

- شكل رقم (11): يمثل نموذج قياس جودة حياة العمل لـ (Darla Fortune).



- المرجع: (بن جلول، 2020، ص34)

أما (Seahore,1975) فيؤكد أن طريقة القياس عموما تستند إلى قاعدة الحكم على الشعور بالرضا أو عدمه، ويؤكد على أهمية الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والنظرة الوقتية في قياس الرضا، مع الأخذ في الحسبان وجهة نظر العمال والمستخدمين والمجتمع في عالم الشغل.

وحسب (Lawler,1975) مقياس جودة الحياة في العمل يجب أن يحترم أربعة خصائص :

- يجب أن يكون صادقا، يعني أن يقيس الجوانب المهمة لجودة حياة العمل.
- يجب أيضا أن يتسم بالصحة والوضوح حتي يتسنى الإجابة على الإستمارات والإستبيانات التي تستعمل من طرف الباحثين والممارسين.
- يجب أن يتسم بالموضوعية حتى يصبح قابل للتحقق ويمكن التحكم فيه.
- يجب أن يراعي الفروق الفردية داخل المنظمة.

الفصل الثالث: جودة حياة العمل في المنظمة

أما حديثاً فإن قياس جودة الحياة في العمل يستند على أبعاد خاصة، والجدول التالي يبرز أبعاد قياس الجودة في العمل: (بن خالد، 2017، ص37)

- الجدول رقم (08) يبين قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة حياة العمل.

محتوى العمل	علاقات العمل	ظروف العمل	بيئة العمل
حرية إتخاذ القرار في العمل	أسلوب القيادة	المرتب	البيئة المادية للعمل
المسئولية	المشاركة	ساعات العمل	الحرارة
تنوع المهام	العلاقات الإجتماعية	تسهيلات الدراسة والتعليم	الإضاءة
وضوح القواعد والتعليمات		الترقية	

- المرجع: (المغربي، 2007، ص269)

9. عوامل نجاح تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة:

إن عوامل نجاح تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة نلاحظ أنه توجد العديد من الإستراتيجيات التي يجب إتباعها لتحقيق ذلك ومن أهم هذه الإستراتيجيات يرى (Beach,1999) مايلي:
تنمية المسار الوظيفي/ربط توزيع الأرباح بمعدل الإنتاجية/تعديل السلوك/فرق العمل المدارة ذاتيا/إعادة تصميم الوظائف وإثرائها/الإدارة بالمشاركة/العدالة التنظيمية/القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي/ساعات العمل المرنة.

وترتكز الجهود المبذولة لتحقيق مفهوم جودة حياة العمل كما بدراسة (جاد الرب،1999) على الأبعاد

التالية:

- 1:توفير الظروف المعنوية الداعمة لأداء العاملين.
- 2:توفير مناخ عمل يوصف بالصحي والأمن.
- 3:توفير إحتياجات الاستقرار والأمان الوظيفي.
- 4:إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستحدثات المعاصرة وتشبج طموحات العاملين.
- 5:عدالة أنظمة الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
- 6:المشاركة الحقيقية بمفهومها الواسع.
- 7:توفير وتخطيط فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
- 8:توفير جماعات عمل متكاملة.
- 9:العدالة الإجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصاتهم.

10: إتاحة الظروف المناسبة لتحسين الإنتاجية والكفاءة. (نورالدين، 2019، ص45)

وقد أشار (Nutek 1999) في دراسة على مجموعة من الشركات في الدنمارك والسويد والنرويج وفلندا إلى المعايير الضرورية التي لا بد من الإعتماد عليها من قبل المؤسسات والشركات لتعزيز وإرساء ونجاح جودة حياة العمل في برامجها التطويرية وهي:

1. الإستقلالية وبناء هيكل تنظيمي مرن.

2. تطوير الرأس المال البشري.

3. بناء فرق العمل.

4. تطبيق التناوب الوظيفي.

5. تطبيق الحوافز المعتمدة على النتائج والمهارات. (بن جلول، 2020، ص54)

وقد ركزت دراسة (Edvardsson and Gustavsson) على الأبعاد التالية لتحقيق الجودة في بيئة العمل:

1. القدرة على السيطرة في موقف العمل.

2. المشاركة في عملية صنع القرار.

3. بيئة عمل مادية آمنة.

4. القدرة على تطوير وتنمية العلاقات الإجتماعية عبر العمل. (المغربي، 2007، ص271)

10. علاقة إدارة الجودة الشاملة بجودة حياة العمل:

إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة مصطلح يراد به بيان كيفية تنفيذ المهام الموكولة إلى الإدارة المسؤولة عن ضبط الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة. فهي تشير إلى مجموعة واسعة من العمليات الإدارية والرقابة المصممة لتركيز على كافة فعاليات المنظمة وجميع العاملين بها لتقديم أفضل المنتجات أو الخدمات للحصول على رضى الزبائن وتلبية إحتياجاتهم. (بني عواد، 2013، ص17)

فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس كنظام فني وإنما كنظام إجتماعي يحتوي على أفراد، وعليه فإنها تهتم بالجوانب المرتبطة بإتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل، كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي من مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإنه على مديري المنظمة الإعتماد على مايلي:

1. التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم أفرادها العاملين بها.
2. تفهم وإقناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
3. مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
4. إحداث تغيير فكري سلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
5. العمل في فرق ذاتية الإدارة والإعتماد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكنها تتبع منه.
6. المسؤولية لكل عضو في الفريق.
7. تحفيز الموارد البشرية.
8. التدريب والتعلم لتحسين وتنمية المهارات.
9. الموازنة في التوظيف. (زاهر، وآخرون، 2013، ص73-74)

فالدراسات تجمع على الأهمية الأساسية للثقافة التنظيمية لجودة حياة العمل لمبادرة الجودة الشاملة. ففي دراسة قام بها أوا وآخرون (Ooi and al,2013) للإجابة على السؤال: هل تحسن إدارة الجودة الشاملة جودة حياة العمل للموظفين؟. حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 202 في شركة من شركات التصنيع الماليزية المعتمدة لشهادة إيزو 9001 (ISO 9001) وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (القيادة، إدارة العمليات، والمعلومات والتحليل، والتركيز على والتركيز على العملاء) لها تأثير على جودة حياة العمل للموظفين. غير أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (إدارة الموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي)، لم تظهر أي إرتباط كبير مع جودة حياة العمل للموظفين، مما يعني أن كلا المتغيرين لا يوفران فرصا واسعة للموظفين لتحقيق توازن أفضل في العمل والحياة.

وقد أعطت هذه الأدلة البحثية المديرين فهما أفضل عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المعينة الواجب إتخاذها لتحسين جودة حياة العمل للموظفين. وبالتالي يمكن ضمان مستوى أعلى من جودة حياة العمل

من خلال زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهو بمثابة ميزة تنافسية، وضمان النجاح التنظيمي. وحسب (جاد الرب، 2008) يمكن القول بصفة عامة أن جودة حياة العمل هي من الإستراتيجيات الأساسية، بل أهم الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق معدلات أفضل في جودة حياة العمل. (فواتيح، ومباركي، 2016 ص 5)

11. برامج تحسين جودة حياة العمل ومستلزمات نجاحها في المنظمة:

لتطبيق برامج جودة حياة العمل فوائد كثيرة تعود على المنظمات وكذا الأفراد العاملين بها مهما كانت صفتهم ووضعياتهم في هذه المنظمة. فتطبيقها ونجاحها وإستمرار فعاليتها يتطلب شروط وبرامج يمكن أن ترفع ومن مستواها. ومن بين هذه البرامج التي يمكن الإعتماد عليها في هذا الشأن ذكر (حيران، 2014) أن هناك نوعان من البرامج تستخدم لتطبيق جودة حياة العمل وهي كمايلي:

أولاً: البرامج التقليدية (الكلاسيكية): وتهدف إلى إحداث الأثر الكبير والمميز في السلوك الإنساني بطريقة تضمن الرضا للموظفين، ويهدفهم ذلك بالتالي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة من خلال مجموعة من الأمور تتضمن الظروف المادية للعمل.

ثانياً: البرامج العصرية: (إدارة الجودة الشاملة، الإثراء الوظيفي، فرق العمل المدارة، الإدارة بالمشاركة).

ويعتمد نجاح تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل على جهود العمل ثلاث أطراف رئيسية هي: (الأفراد العاملين وكفاءة إدارة الموارد البشرية والدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا) فإن من مستلزمات برامج تحسين جودة حياة العمل:

تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، والإهتمام بمصلحة وحقوق العاملين، وإعتماد قنوات إتصال واضحة، وإشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين، ومنح فرص المشاركة في القرارات وقبول الإقتراحات، وإعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز، وتوفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمن والنظام والراحة). (فلمبان، ، 2020، ص 27)

أما (Betl and Brooks, 2007) فحدد بعض الأساليب التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل ومنها ما ذكرها:

1. فرق العمل المدارة ذاتيا.
2. إعادة تصميم الوظائف وإثرائها.
3. الإدارة بالمشاركة.
4. تعديل السلوك.
5. القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي.
6. تنمية المسار الوظيفي.
7. ربط توزيع الأرباح بمعدل الإنتاجية.
8. العدالة التنظيمية.
9. ساعات العمل المرنة.

ويشير (Ahuja,2015) أيضا إلى أنه هناك أساليب أخرى يمكن أن تحسن جودة حياة العمل وهي:

1. أوقات العمل المرنة: من خلال ترك حرية للموظفين لتحديد مواعيد ساعات عمله.
2. ضغط أسبوع العمل: جعل العاملين يعملون عدد أيام أقل في مقابل زيادة عدد ساعات العمل اليومية.
3. مشاركة العاملين: حيث أنه من المهم جدا إشراك العاملين في عملية صنع القرار.
4. الإثراء الوظيفي: من خلال زيادة التحدي وإثراء المهام بالوظائف.
5. ساعات عمل متعاقبة: من خلال تقييم الأفراد لورديات متعاقبة بعدد ساعات أقل.
6. نظام الإقتراحات والشكاوي: إذ يتضمن مشاركة العاملين، ويستخدم كأداة لتحفيزهم، وذلك عند الإستماع لشكاوي وإقتراحاتهم.
7. تكوين فرق عمل مستقلة: وإعطاء حرية صنع القرار لفرق العمل. (النجار، واخرون، 2019، ص195-

(196)

إستخدمت حلقات التوعية في اليابان لأول مرة من قبل الإتحاد الهندسي العلمي الياباني مع الدكتور

(Kaour Ishikawa) في جامعة طوكيو، إتسع إستخدامها ليشمل:

أ. تخفيض الكلفة.

ب. تحسين الجودة.

تتضمن وصفات حلقات الجودة الأتي:

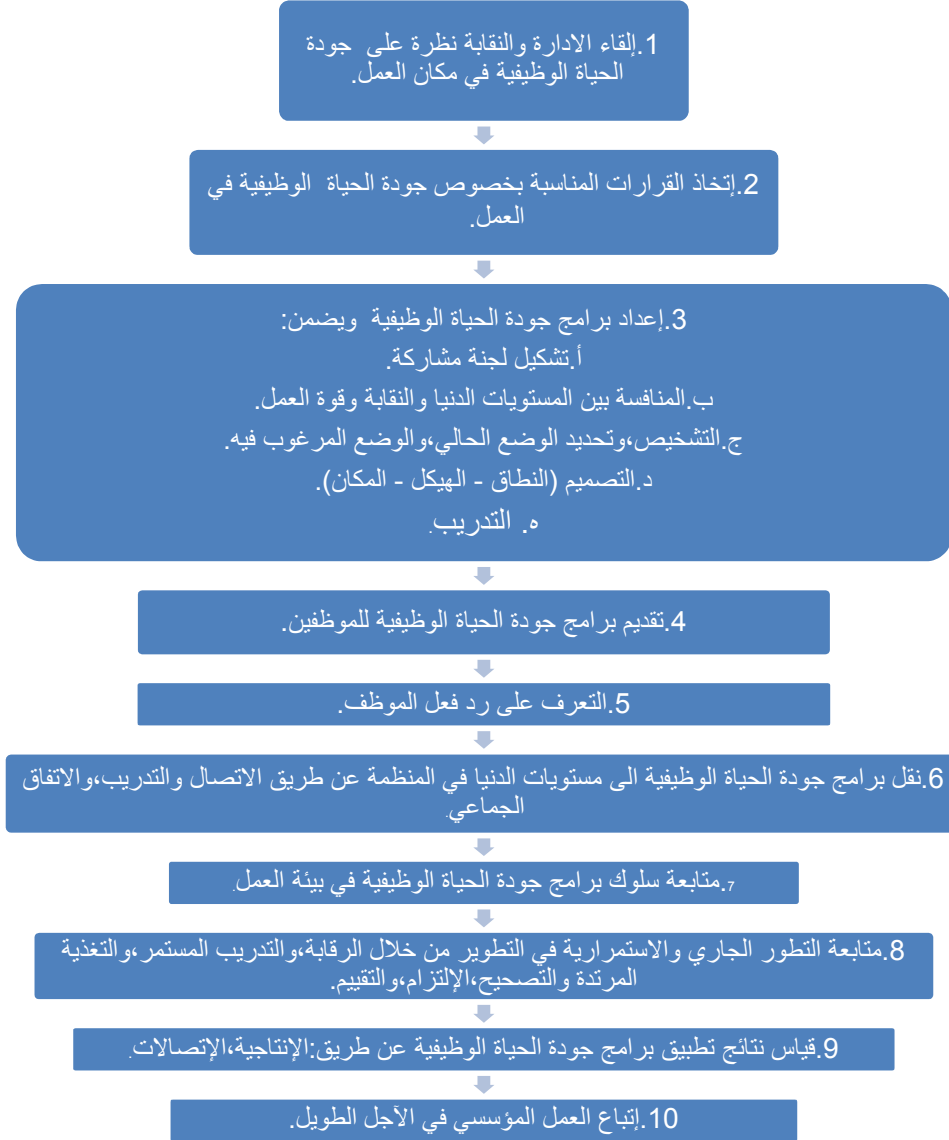
1. مجموعة من العاملين المشرفين والمراقبين العمل يتراوح عددهم بين 3- 15.
2. يعملون في قسم إنتاجي واحد أو من إقسام ذات طبيعة إنتاجية متفاوتة.
3. يعملون في الحلقة بشكل تطوعي.
4. يعقدون إجتماعات دورية مستمرة على مدى ساعات العمل النظامية وبدون أجر.
5. دراسة وحل المشاكل المتعلقة بأقسام، وخصوصا مشاكل الجودة وتقديم المقترحات بشأنها.
6. يستخدمون الأساليب العلمية في حل المشاكل.
7. يكون عملهم جماعيا معتمدين على قابلياتهم الذاتية وخبراتهم المتراكمة هناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرنامج حلقات الجودة أن يحققها إلا أن ذلك لا يمنع من تحديد الأهداف الأساسية لحلقات الجودة في اليابان وعلى صعيد التطوير للعاملين وزيادة قدراتهم الذاتية.(أزهار، وسامية، 2018، ص22-

(23)

وهناك الكثير من متطلبات لمعظم البرامج المغذية المتعلقة بتحسين جودة حياة العمل وتتمثل في التغييرات الهيكلية للمنظمة، وبالتالي فإنه من الضروري أن تقوم المنظمة بتهيئة الأجواء المناسبة من أجل التغيير في التغيير الوقت المناسب بالإضافة إلى برامج الخاصة المتعلقة بالإدارة والترتيبات البديلة والمشاركة، ويكون هذا من خلال منح العديد من الصلاحيات أو حجب مجموعة من الصلاحيات الأخرى. ويشير سومي وآخرون (Seamy and al,2015) إلى أن هذه البرامج تزيد بشكل كبير من رضا وإطمئنان الموظفين وبالتالي منح الموظفين العاملين في المنظمة والمنظمة ذاتها العديد من المزايا، وأنه في حال تنفيذ الأنشطة المتعلقة بجودة حياة العمل، مثل فرق العمل المستقلة والثقافية وتوسيع فرص العمل والإثراء الوظيفي والوقت المرن، يعمل بشكل فعال على تعزيز مكانة جودة حياة العمل للموظفين، ومن خلال هذه التدخلات تضمن الإستفادة الكاملة من إمكانيات الموظفين من خلال العمل على زيادة مشاركته وبالتالي جعل العمل أكثر فعالية.(الهبارنة، 2019، ص133-135)

12. مراحل تطبيق جودة حياة العمل في المنظمة:

فمن أهم مراحل تطبيق جودة حياة في المنظمة تتبع المراحل الموضحة في الشكل التالي:
- شكل رقم(12): يوضح المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية.



- المرجع: (قريشي، 2018، ص9)

ويتضح من الشكل أعلاه، بأن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة تتطلب تظافر وتعاون جميع الجهود في المنظمة، ومشاركة جميع الأفراد ابتداءً من أصغر عامل إلى أكبر عامل في الهرم الوظيفي لتحقيق المراد والغاية من تنفيذ هذه البرامج، كما أنها عملية تطوير مستمرة فهي تعتمد على التغذية العكسية لمعرفة أثر تطبيق البرامج على المنظمة والعاملين فيها، للوقوف على درجة التقدم لإتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة. (قريشي، 2018، ص9-10)

ويمكن أن تأخذ خطوات برامج جودة حياة العمل التنظيم التالي:

1. بيان أسباب ومبررات الحاجة إلى برامج جودة حياة العمل.
2. تحديد أهداف برامج جودة حياة العمل بالشكل يعتمد على المشاركة.
3. تحديد الأدوار من والمسئوليات في برامج جودة حياة العمل لجميع الأطراف.
4. التخطيط لتنفيذ برامج جودة حياة العمل.
5. تدريب الأطراف المشتركة في جودة حياة العمل.
6. تصميم نظام لجميع البيانات والمعلومات وقياس الأداء.
7. إمداد الأطراف بالمعلومات اللازمة.
8. تجربة برامج جودة حياة العمل قبل التطبيق بشكل كامل.
9. تطبيق البرامج بشكل كامل وتقييم النتائج بشكل موضوعي. (المغربي، 2007، ص274)

13. معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل:

ويذكر (بن خالد وبوحفص) أهم العوامل التي تؤدي إلى إنجاح جودة حياة العمل في المنظمات هي:

1. نظام الإتصالات:

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلفة الأنشطة الإتصالية الرسمية والتي يعرفها (Stéohane, 2002) بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهي مجموعة من الأنشطة الإتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية واللا رسمية التي تحدث ضمن محيط المنظمة.

2. نظم المقترحات:

إن جودة حياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تقترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار نظم المقترحات تعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار من العاملين إن معظم نظم المقترحات الحديثة تعالج بطريقة صندوق المقترحات بدلا من ذلك، يقوم العامل

بتقديم المقترح لمشرف وسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف هذا الإلتزام يجب أن يكون واضح في كلمات وتصريحات عامة ورسائل إلى العاملين ومقالات وأخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في إقتراحات العامل نقد ضمنى فسوف لن تتلقى هذه الأفكار الجديدة أي تشجيع وفى النهاية، يجب على كل منظمة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

3. مجهودات المنظمة:

إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح الجودة الوظيفية وذلك من خلال الإستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة كما يشير الباحثين في المجال التنظيمي.(عمار، 2019، ص157-158)

وعلى الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، إلا أن العديد من الأطراف في المنظمة لا يزالون يقاومون ويعيقون الخطط والإجراءات التي من شأنها تطوير جودة الحياة الوظيفية. وتتمثل أهم هذه العوائق في مايلي:

- موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق جودة الحياة الوظيفية إصغاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية إتخاذ القرارات مع مرؤوسيتهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة بفعالية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثيرا من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة إتخاذ القرارات لصالح مرؤوسيتهم، كما أن الإدارة تعتقد أن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة مرضية و لا حاجة للمزيد من إجراءات تحسينها، نظرا لفشلهم في قياس أثر تطويرها على نفسية العاملين بالرغم من أنهم يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي.

- موقف الإتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عن الإتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائق كافية للعامل، أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ماهي إلا وسيلة للحصول على المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين. ولإزالة هذه المواقف يجب على المدراء القيام بعملية ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة منها والتي ستعود على العاملين بالفائدة.

- التكلفة المالية:

يعد نقص الموارد المالية من بين أهم عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، حيث ترى الإدارة بأن تكلفة الرأسمالية والمصارف اليومية التشغيلية لهذه البرامج ضخمة تفوق قدرة المنظمة، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيقها، فالإدارة والعمل يتخوفون من المتغيرات غير معروفة النتائج لتطبيق هذه البرامج، الأمر الذي يؤدي بصاحب العمل، والذي يعاني نقص في الموارد المالية إلى التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، وتقديم أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية. (قريشي، 2018، ص11-12)

ويمكن حصر بعض معوقات تطبيق جودة حياة العمل داخل المنظمة في النقاط التالية:

1. مقاومة التغيير من قبل الإدارة والموظفين.
2. هناك تصور عام بأن تنفيذ جودة حياة العمل سيكون مكلف للمنظمة الكثير.
3. الزيادة المستمرة في تطبيق جودة حياة العمل قد يؤدي إلى إنتاجية أقل، أي بعد مستوى معين لن تكون لتطبيق جودة حياة العمل في المنظمة دور في زيادة الإنتاجية يتناسب والتطبيق المستمر لبرامج جودة حياة العمل.
4. إنتشار واسع النطاق لحالة عدم الإرتياح نتيجة المقارنات بين الزملاء.
5. التشكيك في نظام تقييم الأداء ومعايير الترقية (Kaur, 2015, P216)

ويرى (السويطي، 2016) بأن المعوقات التي تقف حائلا أمام تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات كثيرة ومتنوعة، خاصة بأن الإدارة، والموظفين، والنقابات المهنية، والعمالية لهم وجهات نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق، وأهم هذه المعوقات هي :

- تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات، ومعارضتهم لهذا الأمر.

- تقدير الإدارة العليا المستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن برامج ومعايير جودة حياة العمل قد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والمستدامة للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق

الأهداف ذات المدى القصير جدا، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة.

- فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة حياة العمل على نفسيات ورضا العاملين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية.

- إعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة حياة العمل فيها.

- عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة حياة العمل والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.

- عدم قيام المؤسسات بتقدير الإحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب، ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء.

- نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات، والتي لا يمكن للمؤسسة من تحملها، خاصة بأنهم يرون بأنه لا يوجد ضمانات بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذه التطبيق. (أبوحمدة، 2017، ص 20-21)

وبالإضافة إلى كل هذه المعوقات التي تواجه جميع المنظمات اليوم هناك معوقات خاصة بدول العالم الثالث والمنظمات الجزائرية بالتحديد والتي تقف عائقا أمام تطبيق برامج جودة حياة في بيئة عملها، نجد في المقام الأول ذهنية المسؤولين القائمين على تسيير شؤون الإدارة العليا للمؤسسة؛ حيث يبقى آخر ما يفكر فيه هو الراحة النفسية والجسدية لعامله، وفي مخططاته وإستراتيجياته لا شيء اسمه علاقات إجتماعية ولا أهمية للظروف المعنوية في قواميسه؛ مما يشجع ويوفر جو لنمو ثقافات التسلط والإنفراد في إتخاذ القرارات التي تحد من إبداعه ولا يتبع مساره المهني في نموه الوظيفي الذي يعتبر من أهم الحوافز التي يهدف من ورائها تحقيق إشباعات الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال بيئة عمل ذات جودة حياة تحقق درجات عالية من الإلتزام المهني والرضا والولاء التنظيمي.

14. دور الجهات الفاعلة في جودة حياة العمل:

إن خصائص الأبعاد المختلفة لجودة حياة العمل تتطلب حركية متوازنة وتعاون من المنظمة والجهات الفاعلة في إتخاذ القرارات والممارسات في تنفيذ برامج جودة حياة العمل.

يُميز (Livian, 2006) بين الجهات الفاعلة الداخلية منها والخارجية؛ حيث توجد هناك أربع فئات من الجهات الفاعلة الخارجية (السلطات العامة، النقابات، الإستشاريين، المساهمين)، أضف إلى ذلك الجهات الفاعلة الخارجية الجديدة في صورة العملاء والسلطات المحلية أو المؤسسات المالية أو وسائل الإعلام، هذه الجهات الفاعلة الخارجية تعمل على دعم قيم ومعايير معينة، والمشاركة في التفاوض على الإتفاقات الإجتماعية لجودة حياة العمل (QWL) والتي تعطيها وجودا تنظيميا مجتمعا في الواقع، وتؤثر السلطات العامة من خلال القرارات السياسية.

أما بالنسبة للجهات الفاعلة الداخلية، فإنها تعطي جودة حياة العمل (QVT) قيمة الإستخدام والعمل والتي يمكن أن تأخذ ثلاثة أشكال رئيسية في المنظمة:

- البعد الإستراتيجي في الحوكمة الداخلية لكل من المساهمين والمديرين من خلال توجهاتهم الإستراتيجية.

- البعد الإداري من خلال الممارسات الإدارية المتكيفة مع الأفراد ومع المجموعات ومشاركتهم والتزامهم إتجاه جودة حياة العمل QWL.

- البعد الفردي سلوكيات ومهارات الموظفين أو "المواطنة المهنية".

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد الثلاثة لجودة حياة العمل (QWL) يمكن أيضا أن يتم تنفيذها من قبل ممثلين داخليين آخرين: الهيئات الممثلة للموظفين وإدارة الموارد البشرية.

- الجدول رقم (09): دور الجهات الفاعلة في جودة حياة العمل QWL.

صاحب العمل l'employeur
فإن دور صاحب العمل هو أساسي بصفته المسؤول عن الموظفين في مؤسسته ومن خلال إرادته السياسية وإعطائه الأهمية لجودة حياة العمل QWL ودوره كآتي:
- التأكيد الحقيقي على حالات العنف والمعاناة في العمل.
- وضع مؤشرات لتحديد سلوكيات التي تؤدي إلى مخاطر مهنية.
- دعم مالي لسياسات و برامج جودة حياة العمل QWL داخل مؤسسته.

<ul style="list-style-type: none"> - دعم إجراءات الصحة والسلامة المهنية. - استخدام مهارات طبيب العمل وتعزيزها في جودة حياة العمل QWL .
<p>مديرية الموارد البشرية (DRH) Le directeur des ressources humaines</p> <p>من خلال دوره في إدارة أفراد وفرق المنظمة وكمسؤول عن السياسة الاجتماعية والموارد البشرية في منظمة يمكن لـ (DRH):</p> <ul style="list-style-type: none"> - اقتراح مؤشرات قياس للأخطار المهنية. - وضع إجراءات واضحة لضحايا المعاناة أوالمخاطر المهنية لطمأنتهم واطهار التزام المنظمة بحل هذه المشاكل و الحد منها. - تنفيذ سياسة الوقاية من المخاطر النفسية الاجتماعية RPS . - اقتراح سياسة الصحة وجودة الحياة العمل. - دعم سياسة الاعتراف بالأفراد واعمالهم. - تشجيع سياسة المعلومات والاتصالات بشأن المخاطر المهنية والمعاناة والعنف في العمل. - تمويل سياسة تدريب الموظفين لتحسين جودة حياة العمل QWL في المنظمة. - تدريب المدراء ودعمهم في إدارة الصراعات وتحديد الحالات والمواقف التي تكون خطرة على الجودة والصحة والسلامة في العمل.
<p>لجنة الصحة والسلامة وظروف العمل</p> <p>Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)</p> <p>لجنة CHSCT مسؤولة عن تحليل ومراقبة المخاطر المهنية ويجب أن تضمن احترام تطبيق اللوائح:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الكشف عن المناخ الاجتماعي وحالات المضايقة المعنوية والمعاناة وامكانات العنف اللفظي أوالجسدي وتقديم مقترحات لاتخاذ إجراءات وقائية ووضع مؤشرات للصحة النفسية. - تحريك الحق في التنبيه و استدعاء الخبرة الخارجية بشأن تحقيق في المخاطر النفسية الإجتماعية وجودة حياة العمل (RPS و QWL). - اقتراح إجراء دراسة نفسوديناميكية العمل مع الموظفين.
<p>طبيب العمل Le médecin du travail</p> <p>يجوز لأي موظف طلب زيارة للطبيب العمل الذي يمكنه:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المساعدة على تحويل حالة الصراع واقامة حوار بين أصحاب المصلحة.

<ul style="list-style-type: none">- تنبيه صاحب العمل إلى حالة المعاناة أو العنف.- مساعدة الموظف على فهم موقفه واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من المعاناة من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بصحته وسلامته.- المشاركة في الحوار حول ظروف العمل التي تولد المشاكل والمعاناة.- تقديم المشكلة إلى لجنة CHSCT حيث تتم مناقشتها مع ممثلي الموظفين وصاحب العمل.- متابعة وتحسين المعلومات عن مشاكل العنف والمعاناة في العمل داخل المنظمة مع صاحب العمل. وممثلي الموظفين، ولجنة CHSCT.- إعطاء إشعار بعدم القدرة على العمل أثناء إجراء الفحص لمحافظة على صحة الفرد.- طلب إعادة تصنيف أو نقل.
<p>L'inspecteur du travail مفتش العمل</p>
<p>يمكن أن يتدخل في حالات الصراع والطلب المكتوبة من ضحايا المضايقات والعنف والمعاناة في العمل.</p>
<p>Les délégués du personnel ممثلي الموظفين</p>
<p>لديهم حق تحذير صاحب العمل في حالة المضايقة المعنوية، و الذي يجب المضي التدخل و التحقيق ووضع حد لهذا الوضع يجوز للموظف أو ممثل الموظف (بموافقة الموظف) أن يحيل الأمر إلى صاحب العمل.</p>
<p>Le manager المدير</p>
<p>ليست هناك التزامات قانونية محددة لدى المدير بشأن هذه المسألة ولكن يتطلب منه دوره في إدارة ودعم الموظفين:</p> <ul style="list-style-type: none">- التدخل في حالة الصراع والقيام بدور الوساطة من أجل تنظيم حالات المضايقة والعنف والمعاناة.- تنبيه وتبليغ صاحب العمل أو ممثلي الموظفين أو مفتش العمل في حالات العنف أو المضايقة أو المعاناة.- وضع خطة دعم للأفراد واتخاذ قرارات بتصحيح الحالات المضايقة وإزالتها.- اقتراح إعادة تطوير الوظائف والقضاء على المخاطر والحد من حالات المعاناة.

- المرجع: (عمار، 2019، ص161، 164)

15. التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل:

إن المستويات العالية من التطورات التي وصلت إليها منظمات اليوم هي حتمية للثورة الصناعية التي أفرزتها التطور في التكنولوجي وخاصة المجال الإداري و التسييري والتنظيمي الذي يعكس المستوى الذي وصلت إليه المفاهيم والأدبيات الإدارية و الحديثة ، فعندما يكون الهدف هو تحقيق مناخ وبيئة عمل عالية فإننا نتحدث عن جودة حياة العمل. فجودة حياة العمل حسب (Nguyen,2012) تتعلق برفاهية العاملين التي ترتبط بالرضا عن تأمين مجموعة من الإحتياجات الإنسانية (الأمان الوظيفي والصحي، الإحتياجات الإقتصادية والعائلية والإجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وإحتياجات الإدراك، والإحتياجات المعرفية والإحتياجات الجمالية) نتيجة المشاركة في العمل، اذ ترتبط جودة حياة العمل بأداء العاملين وإنتاجيتهم وولائهم الوظيفي(علي المرزوق، 2017، ص101) ، فالجودة هدف وعملية وفلسفة في آن واحد، حيث يمثل الهدف إلتزام أي منظمة بتحسين العمل، أما العملية، فتتضمن الجهود المبذولة لتحقيق هذا الهدف من خلال إشراك الجميع من خلال التركيز بشدة على التنمية الفردية والتنظيمية والطرق المعمول بها، وأخرى فلسفة والتي تعني الكرامة الإنسانية لجميع الأفراد. (بن شميلان، 2019، صفحة 219)

فالمنظمة تلتزم بمراعاة جميع الجوانب ما يعني أن المنظمة تضع كل قدراتها رهينة الراحة الجسدية والنفسية والجوانب الإنسانية والإجتماعية من أهم أولويات الإدارة العليا، فلا راحة ولا إبداع إلا من خلال فتح المجال أمام حرية التصرف وإكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط وتنمية مشاعر الإلتزام التي تغذيه نظم الحوافز ما يتلخص في مفهوم التمكين الإداري، فيشير (Steven,1993) إلى أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع(بومنقار، وعيساوي، 2014، ص67) ، وفي هذا يرى (عباس،2009) أن أهمية التمكين تفرض على المنظمة والإدارة أن تنمي مشاعر الإلتزام برسالة المنظمة وهدفها، كما وتعزز هذا الإلتزام من خلال التقيد بنظام الحوافز ماديا ومعنويا لتشبع حاجاتهم، وتشبع تحقيق الذات، والإحترام، والتقدير لكل شخص في المنظمة، وبذلك تضمن المنظمة تحقيق أهدافها. وتشير دراسة (Ugboro and Obeng,2000) إلى أن الهدف الرئيس من تمكين الأشخاص العاملين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة في إنتاج السلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو ممارسة الأشخاص العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة خدمة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.(بزنيار، 2020، ص193-194) ، فبما أن التمكين الإداري عملية تهدف إلى إكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك

التي تخص وظيفة الفرد وإستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.(الطراونة، والنهدي، 2017، ص38)

أما بالنسبة لبرامج جودة الحياة الوظيفية نلاحظ أنها تلعب دورا كبيرا في تحسين بيئة العمل وتوفير البيئة المفضلة التي تحظى برضا العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فعندما يستمتع العاملون بوظائفهم ويفتخرون بها يتولد عندهم إلتزام قوي بتعليمات وإجراءات وجودة العمل، الذي من شأنه زيادة الإنتاجية ونيل رضا العملاء، ففي المحصلة النهائية ينال العاملون سمعة ومكافآت أفضل، وكذلك الحال بالنسبة لأصحاب العمل نظير النمو في الإنتاجية والربحية.(البليسي، 2012، ص16)

لذلك يعد تمكين العاملين جزءاً من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وخدمة العميل وإستمرارية التطوير، والمنظمة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة وتعد المنظمة ممكنة عندما يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجون إليها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به، فتمكين العاملين يقدم العديد من الميزات سواء للعاملين أو للمنظمة تمكن في مجملها من نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ما دامت مشاركة العاملين وتمكينهم فعلية وحقيقية، ومنها كما يرى كل من (أفندي، 2003) و(جاد الرب، 2008) و(ملحم، 2006):

1. المحافظة على الموظف من قبل المنظمة أطول وقت ممكن، وخاصة الموظف المدرب والمؤهل

وصاحب الكفاءة، فالتمكين يسهم في تحقيق الإلتزام الداخلي بالنسبة إلى الموظف، ويسهم في

زيادة إلتزامه للمهام التي يقوم بها، ومن ثم زيادة إلتزامه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له.

2. إستجابة أكثر سرعة لحاجات العميل دون الرجوع للمدير، الأمر الذي يحقق نتائج أداء جيدة من

حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل.

3. سرعة إتخاذ القرارات والإدارة الجيد لوقت الإدارة العليا، والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة

وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

4. الإستفادة من خبرات العاملين ومهاراتهم في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو إتخاذ القرارات

وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي.

5. حصول الزبائن على خدمات بحسب الطلب لقدرة الموظف المتمكن من مراعاة الإختلافات في رغبات الزبائن وتقديم ما يلبي إحتياجاتهم بحسب الطلب.

6. بناء الإحساس بالإنتماء والإلتزام تجاه المنظمة وزيادة ولاء العميل وتحسين سمعة المنظمة، فالقبول والملكية تمثل إحتياجات إنسانية أساسية تُشبع عن طريق التمكين.

7. تحسين العلاقة بين العامل والإدارة وشعور العاملين بالرضا إذ يمارسون عملاً مسؤولاً أكبر ويطورون مهارات جديدة، وشعور العاملين بمعنى الوظيفة نتيجة إعطائهم مسؤولية أكبر وتمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

8. إن الإندماج الثلاثي بين العامل وصاحب العمل والنقابة يؤدي إلى التكامل والتوحد والتنسيق وبناء نسيج متكامل من العلاقات الصناعية والعملية والإنسانية الفعالة.

9. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وإطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة، وتخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب، وتخفيض معدلات الحوادث والإهمال والسرقة والتلف، نتيجة الأمن الوظيفي في بيئة العمل وعدم الخوف.

10. بناء المساعدين وتأهيلهم لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً. (ديوب، 2014، ص209-2010)

فالتمكن والجودة تربطهم علاقة تكامل، فهما متغيران متداخلان يكملان بعضهما البعض فمن جهة يعتبر التمكين الإداري آلية من تطبيق وتحقيق مستويات عالية من جودة حياة العمل، فلا تتحقق الأهداف المشتركة للعاملين والمنظمة إلا من خلال مستوى مرتفع من ممارسة التمكين الإداري فهو الذي ينمي مشاعر الإلتزام ويكسب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تخلق الإهتمام الكبير لدى العاملين بأعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها، وهذا ما يسميه البعض "الملكية النفسية"، وبالتالي فإن نجاحه وفشله من فشلها. ويرى بعضهم أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات

إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار الخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة. (بدير، وآخرون، 2015، ص307)

فإن نجاح تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمات التي تريد التطور والنمو تعول على نية الإدارة العليا في إشراك العاملين فعلا وحقيقة في الإدارة، وتبقى نتائجها على عاتق القائمين على تسيير شؤونها لأن تمكين الإداري للعاملين هو أحد المحاور الرئيسة والأهم لتحقيق الجودة في بيئة عمل، لأنه يهدف لتقوية العاملين ودعمهم لجعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم وأعمالهم لتحقيق أفضل النتائج. كما أن التمكين الإداري يحتاج إلى منح مجال أكثر للحرية وتشجيع يحس من خلاله العاملين بالقوة التي تثير دافعيتهم ويلزمهم بالعمل على تحقيق الأهداف المشتركة بينه وبين منظمته، فالتمكين الإداري يحقق نجاح الأهداف وهو بمثابة السلم الذي يرتقي بالفرد والمنظمة معا حتى نصل إلى أعلى مستويات درجات جودة الحياة في ميدان العمل.

خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره حول جودة حياة العمل ولأهمية هذا الموضوع وتأثيراته الهامة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين بها، هذا ما يفسر الإهتمام الذي توليه المنظمات الحديثة لهذا المتغير والتأكيد على دوره الإيجابي في توفير وتحسين بيئة عمل ذات جودة حياة عمل عالية والذي من شأنه الرفع من مستوى جودة الخدمة أو الإنتاج بالإضافة لإنتاجية ومردودية موردها البشري.

ولهذا السبب كان من الضروري على القائمين بالمنظمات والعاملين على تطويرها وديمومتها التركيز على المورد البشري من خلال الإهتمام بموضوع جودة حياة العمل بإختيار النموذج الأصح بكل منظمة والأهداف المرجوة منه والتعرف على المعوقات التي تقف حائلا دون تطبيقها ليسهل مواجهتها لنتحصل على بيئة عمل ذات جودة حياة عالية تحافظ على الصحة النفسية والجسدية للعامل.

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد.

1. مجال الدراسة.

1.1. التعريف بمؤسسة "فرتيال" عناية.

2.1. المجال المكاني.

3.1. المجال الزمني.

4.1. المجال البشري.

2. الدراسة الإستطلاعية.

1.2. المقابلة.

2.2. أسئلة المقابلة.

3.2. تحليل نتائج المقابلة.

3. الدراسة النهائية.

1.3. المنهج المستخدم في الدراسة.

2.3. خصائص مجتمع الدراسة والعينة.

3.3. وصف أداة الدراسة.

4. صدق وثبات الأداة.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تمهيد :

معظم الدراسات التي يقوم بها الباحثون ولا سيما البحوث النفسية و الإجتماعية تحتاج إلى إطار نظري وآخر ميداني، فالجانب النظري يعتمد على الأطر النظرية وأما الجانب الميداني فيتمثل في الدراسة الميدانية؛ لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى عرض مكان وزمان الدراسة، الدراسة الإستطلاعية، المنهج المستخدم وكيفية إختيار العينة وخصائصها إضافة إلى أدوات جمع البيانات وأخيرا الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

1. مجال الدراسة:

1.1. التعريف بمنظمة "فرتيال" عنابة:

مؤسسة "فرتيال" هي فرع من فروع مجمع شركة "أسמידال" تأسست نتيجة إعادة هيكلة لمؤسسة "سوناطراك" بحكم مرسوم رقم (48-258) في 01 سبتمبر 1984 التي أصبح مقرها مدينة "عنابة". تقع منظمة "فرتيال" في الشمال الشرقي لمدينة "عنابة"، يحدها كل من:

❖ الجهة الشمالية: البحر الأبيض المتوسط.

❖ الجهة الجنوبية: الطريق الوطني رقم 44.

❖ الجهة الشرقية: وادي سييوس.

❖ الجهة الغربية: حي سييوس.

أنشأت المؤسسة في 2005/08/01 عن طريق إنشاء شراكة بين الشركة الإسبانية "مجمع فيلارمير" و"مجمع أسמידال". ساهم الشريك الإسباني بمبلغ قدر بـ 160 مليون دولار أي بنسبة 66 % والمساهمة الجزائرية قدرت بـ 34%، ولمدة تقدر بـ 10 سنوات قابلة للتجديد. وبلغ عدد العمال الإجمالي 475 بـ عامل دائم. ويبقى "مجمع أسמידال" على ملكيته على الفرعين المدمجين لـ "وحدة زوفارت" بوهران و"وحدة فرتيال" بعنابة. فهذه المؤسسة مختصة في إنتاج مواد التخصيب الزراعية (الأسمدة الفوسفاتية والآزوتية والأمونياك)، حيث تعتبر مؤسسة "فرتيال" المؤسسة الوحيدة في البحر الأبيض المتوسط ومن أهم زبائنها (إسبانيا، فرنسا، ألمانيا، تونس، الهند، بلجيكا، بريطانيا). من أهم الأهداف التي يأمل القائمين على مؤسسة "فرتيال" تحقيقها نجد:

- تقليص فاتورة الأستيراد وتحقيق الإكتفاء الذاتي للمنتجات الفوسفاتية والآزوتية.

- المساهمة في تطوير الفلاحة عن طريق تحليل نوعية التربة وتقديم ما يناسبها من أسمدة.

2.1. المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة بمؤسسة "فرتيال" عنابة الموضحة بالهيكل التنظيمي الموضح في الملحق رقم (5) الذي يبين كل المديریات والمصالح الإدارية والإنتاجية والخدمات المكونة لهذه المؤسسة.

3.1. المجال الزمني:

تم إجراء هذه الدراسة حسب الإجراءات التنظيمية والقانونية التي ينص عليها القانون الداخلي الذي ينضم العلاقات بين مؤسسات البحث والمؤسسات والمنظمات. فبعد تقديم الترخيص من قبل مسؤول العلاقات الخارجية التابعة لجامعة الحاج لخضر - باتنة 1. فعن طريق الإتفاقية المبرمة مع الجهة المستقبلية تم تحديد مدة التبرص بمؤسسة المستقبلية والمتمثلة في "فرتيال" عنابة. إمتدت مدة التبرص في الفترة الممتدة بين 2019/10/02 - 2021/03/30 التي أهم ما تم فيها القيام بالدراسة الإستطلاعية. وكان التاريخ الفعلي لبدء الدراسة كانت بتاريخ 2019/12/01، حيث أول مصلحة قام بزيارتها قام بها الباحث كانت لمديرية الموارد البشرية ثم باقي المصالح الإدارية الأخرى، والغرض الحصول على معلومات حول مجتمع وعينة دراستنا المتمثلة في هيئة الإطارات الوسطى المقدره حسب مديرية الموارد البشرية ب (138) إطار وإجراء الدراسة الإستطلاعية. ونظرا للظروف الإستثنائية التي فرضتها جائحة كورونا، تم توزيع مقياس الدراسة الميدانية عن طريق وسيط موثوق في نزاهته بصفته (إطار إنتاج بوحدة النيترات).

4.1. المجال البشري:

حسب البيانات التي تحصل عليها الباحث من مصلحة الموارد البشرية ووفق إحصائيات سنة 2020، قدر عدد الموظفين وعمال مؤسسة "فرتيال" عنابة ب: 455 موظفا وعمالا بصفة دائمة، موزعة على كل المصالح و وحدات الإنتاج كل حسب إحتياجاتها وقدرة إستيعابها.

2. الدراسة الإستطلاعية (الأولية):

تعتبر الدراسة الإستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي وهي أو خطوة من خطوات الجوانب الميدانية، حيث يتمكن الباحث من خلالها التعرف على المنظمة ومجال الدراسة المكاني والبشري عن كثب، حيث يساعد الباحث في الضبط المبدئي للموضوع قدرة فروض الدراسة على قياس الظاهرة إنطلاقا من الكشف عن خصائص مجتمع الدراسة والعينة وحجمها؛ ومدى ملائمتها للموضوع محل

الدراسة وتمثيلها للمجتمع الأصلي وصولاً عند بناء واختيار واختبار أدوات القياس، والأساليب الإحصائية المناسبة بغرض تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها بطريقة علمية. وفي مايلي سنعرض الإجراءات الميدانية لهذه الدراسة:

تمت دراستنا الإستطلاعية بمؤسسة "فرتيال" - عنابة - أسמידال - سابقاً خلال الفترة الممتدة ما بين 2019.12.01 إلى 2020.03.30. وتحديدًا بالمصالح التالية:

- مصلحة الموارد البشرية.
- المصلحة التقنية.
- مصلحة المشتريات.
- مصلحة الأمن الصناعي.
- مصلحة الإنتاج.
- مصلحة الصيانة.
- مصلحة المعالجة.

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بزيارات دورية أسبوعية لمؤسسة "فرتيال" عنابة حسب ما تمليه القوانين الداخلية للمؤسسة وذلك من أجل:

- التعرف على البيئة التي ستقام بها الدراسة الأساسية.
- التعرف والتقرب من مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها المتمثلة في هيئة الإطار الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة.
- قيام الباحث بإجراء مقابلات مع بعض مفردات العينة التي قدر عددهم بـ (10 إطاراً) حيث تم إستثنائهم من عينة الدراسة الأساسية.

1.2. المقابلة :

وتماشياً مع طبيعة الموضوع فقد إعتد الباحث على المقابلة كأداة أساسية في دراسته الإستطلاعية لأنه يعتبرها الأنسب لمثل هذه الدراسات، لأنها تمكنه من التعرف على ميدان ومجتمع الدراسة والتقرب والإحتكاك أكثر بالعينة التي سوف تقام عليها الدراسة الأساسية، مما يمكن من جمع أكبر قدر من البيانات بغرض تحديد أبعاد ومحاور متغيرات الدراسة ويساعد في بناء واختيار الأداة الأنسب لها.

فالمقابلة حسب "روبرت كاهن" هي: "مجموعة أعمال الإتصال الشخصي و أوجه نشاطه التي يكون فيها شخص في مركز الطالب لمعلومات من شخص آخر، ويكون الأخير في مركز المعطي والمزود لتلك المعلومات للشخص الأول". (إبراهيم، 2000، ص172)

وعلى ضوء هذا التعريف أعد الباحث أسئلة للأداة المستخدمة المتمثلة في المقابلة والتي قسمها إلى قسمين أساسيين قسم خاص بمتغير التمكين الإداري وقسم خاص بمتغير جودة حياة العمل (أنظر الملحق رقم (1)). وهي كمايلي:

2.2. أسئلة المقابلة:

أسئلة خاصة بمتغير التمكين الإداري:

أسئلة خاصة بمحور المهمة:

1. هل تسمح لك إدارتك بحرية التصرف في أداء المهام دون تدخل من طرفها ؟
2. هل تسمح إدارتك بنقل السلطة ومسؤولية إتخاذ القرارات من المسييرين إلى العمال التابعين لهم ؟
3. ما هي الآليات التي تستخدمها إدارتك في نقلها للسلطات ؟

أسئلة خصاصة بحور تحديد المهمة:

1. هل تحدد إدارتك المسؤوليات الواجب القيام بها من كل الموظف؟
2. مانوع هذه المسؤوليات والمهام؟
3. هل تقوم إدارتك بتحديد مجموعة من الموظفين بالقيام بمهام عمل معينة؟
4. هل تشترط شروط محددة في أفراد الفريق المكون الذي تختاره؟
5. هل إنشاء هذه الفرق مرتبطة بنوع محدد من الأعمال؟

أسئلة خاصة بمحور القوة:

1. هل تبذل إدارتك جهود لإشراكك في إتخاذ القرارات لتعزيز شعورك بالتمكين؟
2. هل تلمس من إدارتك تتمين لمجهوداتك البذولة في مساهمتك الفعالة لهذه المسؤوليات؟

أسئلة خاصة بمحور الإلتزام:

1. هل هناك أسلوب أو نموذج محدد تعتمد عليه إدارتك في عملية تمكين العاملين؟
2. هل للإدارة شروط تستند عليها إدارتك في تمكين عاملها؟

أسئلة خاصة بمحور الثقافة:

1. هل ترى أن تمكين العاملين من ثقافة منظمك التي على ترسيخها؟
2. هل يمكن وصف الثقافة السائدة في منظمك بثقافة تركز مبادئ البيروقراطية؟

أسئلة خاصة بمتغير جودة حياة العمل:

أسئلة خاصة بمحور ظروف العمل المعنوية:

1. هل تتيح لك المؤسسة فرصة تنوع في الأعمال والمهام؟
2. هل تهتم إدارتك بالظروف الفيزيائية الخاصة ببيئة عملك؟
3. هل تراعي إدارتك فرص التعلم والتكوين؟
4. هل هذا التكوين مقيد أم حر؟

أسئلة خاصة بمحور خصائص الوظيفة:

1. هل تهتم إدارتك بخصائص العمل المادية؟
2. هل تراعي إدارتك المهمة المطلوب إنجازها والحجم الساعي المعمول به في مؤسستك؟
3. هل توفر لك المؤسسة بيئة عمل صحية وأمنة مدعمة لأداء العاملين؟
4. ماهي الإجراءات التي إتخذتها في هذا المجال؟

أسئلة خاصة بمحور جماعات العمل:

1. هل توفر لك إدارتك جو عمل يسوده التعاون والمودة والإحترام؟
2. هل تعمل إدارتك على تحقيق كل من الأهداف الشخصية وأهداف فريق العمل؟
3. هل تعاملك إدارتك معاملة عادلة ومنصفة؟

أسئلة خاصة بمحور أسلوب الإشراف:

1. هل الإدارة تتبع الأسلوب الديمقراطي في التعامل معك؟
2. هل المشرف عليك إشرافه فعال؟
3. هل قواعد وتعليمات العمل في المؤسسة واضحة وشفافة؟

أسئلة خاصة بمحور الأجور والمكافآت:

1. هل توفر لك إدارتك فرص ترقية ونمو وظيفي متساوي لجميع أفراد المؤسسة؟
2. هل تعمل إدارتك على تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت؟
3. ما طبيعة المكافآت المقدمة من طرف مؤسستك؟

أسئلة خاصة بمحور المشاركة في إتخاذ القرارات:

1. هل توفر لك الإدارة مجال في حرية إتخاذ القرارات في العمل؟
2. هل تتحملون مسؤولية أثناء أداء عملكم؟
3. مع من تتقاسمون هذه المسؤوليات؟

وللإجابة على هذه التساؤلات أعتمد الباحث على أداة من أدوات جمع البيانات والتي تمثلت بالمقابلة،

وتوصلنا على النتائج التالية:

3.2. تحليل نتائج المقابلة:

أ. تحليل نتائج المقابلة الخاصة بمتغير "التمكين الإداري":

- محور المهمة:

فلإجابة على هذا "محور المهمة"، وجب علينا الإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل تسمح لك إدارتك بحرية التصرف في أداء المهام دون تدخل من طرفها ؟

أكد أغلب أفراد عينتنا الإستطلاعية على أن هناك حرية في التصرف في أداء المهام كل حسب طريقته والمهم أن يتم إنجاز المهمة بشكل صحيح دون تدخل بنسبة وقدرت بـ (70%) وهي قيمة عالية، فمن أقوالهم التي تؤكد هذه النسبة مايلي: "عندنا حرية دون تدخل"؛ وأضاف آخر أيضا " عندما يطلب منك عمل أنا أعمل بطريقتي الخاصة وحسب نوع العمل"؛ وأضاف آخرون أن حرية التصرف على أن الإدارة تمنحهم صلاحيات طلب المساعدة من زملاء العمل إن إقتضت الحاجة. لذلك، نستنتج من إجاباتهم أن منظماتهم تشجع الإتصال الأفقي بقولهم "لي الحرية المطلقة في إنجاز المهام دون تدخل وفي حالة طلبت المساعدة من الزملاء تقدم لي المساعدة". وهناك فئة أخرى أجابتها تؤكد على أن إدارتهم تتدخل وهي من يحدد ذلك نسبتها قدرت بـ (30%) ونستدل على النسبة بقولهم "لا توجد حرية".

2. هل تسمح إدارك بنقل السلطة ومسؤولية إتخاذ القرارات من المسييرين إلى العمال التابعين لهم ؟

نسب الإجابات على هذا السؤال جاءت متساوية بين الفئة التي أجابت بـ (نعم) والفئة التي أجابت بـ (لا) حيث قدرت بـ (50%)، ومن بين إجاباتهم المسجلة على هذا السؤال والتي تبين أن الإدارة العليا تسمح بنقل السلطات نجد "هناك إمكانية". والإجابات التي تبين عدم السماح بنقل السلطات هذا القول "هناك حرية ومجال للتشاور لكن إتخاذ القرارات يكون على مستوى المديرية".

3. ما هي الآليات التي تستخدمها إدارتك في نقلها للسلطات ؟

ومن خلال الإجابات نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم وقدرت نسبتهم بـ (80%) على تبني

الإدارة طريقة التفويض الكتابي، ترى فئة أخرى وقدرت نسبتها بـ (20%) بأن إدارتهم تتبنى طريقة

التفويض الشفهي. وهذه النسب تؤكد أن إدارة "فرتيال" عنابة تبني مبدأ نقل السلطات والمسؤوليات والطريق

المعتمدة هي التفويض الكتابي. ونسبة الرفض المعبر عنها كانت تعبر على السلطات والمسؤوليات التي

لا يتم نقلها وهي من صلاحيات الهيئة العليا في الأصل وليست من مهامهم. هذا ما لمسناه من خلال الإجابات المسجلة لأن هذه السلطات والمسؤوليات مصيرية لا يمكن لهيئة الإطار الوسطى المساهمة فيها مباشرة إلا من خلال إعطاء الآراء والمقترحات فقط. حيث يجمعون بقولهم "هناك إمكانية نقل السلطة ومن أهم أشكالها التفويض الكتابي"، ويؤكد آخر قائلًا "يسمح بنقل السلطة بالتفويض الكتابي لكي نكون محمي ونخلي أثر".

فمن خلال الإجابات المسجلة على أسئلة محور "محور المهمة" يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة المختارة التي أجريت عليها المقابلة تؤكد وجود مجال كبير من الحرية والتشاور ومنح للسلطات والتفويض بما يسمح به القانون والنظام الداخلي لمؤسسة "فرتيال" عناية.

- محور تحديد المهمة: والذي تمت الإجابة عليه من خلال الأسئلة التالية:

1. هل تحدد إدارتك المسؤوليات الواجب القيام بها من كل الموظف؟

حيث جاءت أغلب إجابات عينة الدراسة الإستطلاعية المؤكدة على أن الإدارة تقوم بتحديد المهام في المؤسسة وهذا ما يتم تحديده في القانون الداخلي عادة مع ترك مجال لمشاركة الزملاء في إنجاز مهمة أو عمل ما إذا إقتضى الأمر لذلك بنسبة تقدر بـ (100%) حيث علق بعضهم قائلين "كل واحد عندوا مهام خاصة به؛ وإذا جاءني عمل وأنا أوزعه على زملائي". أما بالنسبة للإجابة على السؤال الثاني القائل بـ:

2. ماهي هذه المسؤوليات والمهام؟

جاءت إجابة أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية على المسؤوليات والمهام التي تحددها الإدارة نجد المسؤوليات والمهام المتعلقة بالمسؤوليات والمهام اليومية بنسبة قدرت بـ (77.8%)، مقابل نسبة (22.2%) خاصة بالمهام المطلوبة من طرف الإدارة، لأن الإدارة العليا من تعمل على تحديد المسؤوليات والمهام والتي يوضحها القانون الداخلي مع مرونة في منح الحرية في إنجازها.

3. هل تقوم إدارتك بتحديد مجموعة من الموظفين بالقيام بمهام عمل معينة؟
- جاءت نسبة إجابة أفراد عينة دراستنا على هذا السؤال بالأغلبية وقدرت النسبة (100%) بـ (نعم).
4. هل تشترط شروط محددة في أفراد الفريق المكون الذي تختاره؟
- وجاءت نسبة إجابة أفراد العينة والذين أجابوا (نعم) على هذا السؤال بنسبة قدرت بـ (80%)، والذين أجابوا بـ (لا) بنسبة (20%).
5. هل إنشاء هذه الفرق مرتبطة بنوع محدد من الأعمال؟
- الإجابة على هذا البند كانت نسبة الإجابة بـ (نعم) تقدر بـ نسبة (87.5%) وقدرت نسبة الإجابة بـ (لا) تقدرت بـ (12.5%).
- نلاحظ أن النسب تؤكد على الإدارة العليا تقوم بتحديد مجموعة من الموظفين بالقيام بمهام وأعمال معينة؛ مع إلزامية مراعاة الشروط في أفراد الفريق المختار، لأن كل المهام تتطلب خبرات وتكوين معين وهذا من أجل الإتيان وإتمام المهمة بنجاح، ما تؤكد إجابات أغلبهم أنه "تعمل مؤسستنا بهذا النمط" وأضاف آخر "نعم تشكل المديرية مجموعات عمل لقيام بعمل وهذا دائما يحدث وتكون مهمتك في حدود مهام وظيفتك".
- ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية على الأسئلة الخاصة "بمحور تحديد المهمة" تم التأكد على أن المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة "فرتيال" عنابة) يتم فيها تحديد المهام لكل موظف مع منح الصلاحيات لإنجاز المهام التي منحت لبعض الزملاء في المصلحة وتحديد فرق عمل كل حسب تخصصه المهني.
- محور القوة: فأردنا من خلال هذا المحور التابع لمتغير "التمكين الإداري" معرفة هل إدارة مؤسسة "فرتيال" عنابة تقوم بإجراءات تشعر أفرادها بالقوة من خلال تمكينهم في تسيير شؤون وظائفهم، فجاءت إجابتهم على النحو التالي:
1. هل تبذل إدارتك جهود لإشراكك في إتخاذ القرارات لتعزيز شعورك بالتمكين؟

دلت إجابات أفراد عينتنا على أن مؤسستهم تبذل مجهودات لإشراكهم في القيام وإنجاز المهام من خلال إستحداث إجراءات تمكنهم بها وتعطيهم حرية إضافية في عملهم كقولهم أغلبهم "تقوم الإدارة بمجهودات لإشراكنا ومنحنا سلطات إضافية لتعزيز شعورنا بالتمكين"، وقدرت نسبة الفئة التي أجابة بـ (نعم) نسبة (50%) وهي نسبة مساوية للفئة التي تقر بعدم بذل الإدارة بجهود لإشراكهم في إتخاذ القرارات لتعزيز شعورهم بالتمكين.

2. هل تلمس من إدارتك تتمين لمجهوداتك المبذولة في مساهمتك الفعالة لهذه المسؤوليات؟

فجاءت النسبة للذين أجابوا بـ (نعم) والذين أجابوا بـ (لا) متساوية وقدرت بنسبة (50%).

من خلال إجابات عينة الدراسة الإستطلاعية على (محور القوة)، نلاحظ فالبنسبة للذين أجابوا بـ "نعم" والذين أجابوا بـ (لا) جاءت متساوية نوعا حيث قدرت بنسبة (50%)، ولهذا تبني الباحث محور (القوة) للتأكد منه من خلال إستجابات جميع أفراد عينة الدراساتنا الأساسية مع محاولة صياغة بنود أكثر دقة بغرض قياس هذا المحور لأهمية هذا البند في هذه الدراسة.

- محور الإلتزام: ولتعرف على وجود هذا المحور إعتدنا على السؤالين التاليين:

1. هل هناك أسلوب ونموذج محدد تعتمد عليه إدارتك في عملية التمكين العاملين؟

أجاب غالبية أفراد العينة على وجود أساليب ونماذج معدة مسبقا، مع مراعاة شروط في تمكين الموظفين ومن من أهم هذه الشروط (الكفاءة، الثقة، المهارات والقدرات). وقد جاءت نسبة الذين أجابوا بـ (نعم) على السؤال الأول بـ (57.1%) مقابل نسبة (42.9%) للذين أجابوا بـ (لا).

2. هل للإدارة شروط تستند عليها في تمكين الموظفين؟

جاءت نسبة الذين أجابوا بـ (نعم) وبـ (لا) على السؤال الذي يلزم بوجود شروط في الشخص الممكن جاءت متساوية وقدرت بـ (50%)، وعلى ضوء هذه النتائج قرر الباحث إعتداد هذا المحور مع بناء بنود أكثر دقة للتأكد من وجود هذا المحور والحصول على نتائج أكثر دقة.

- الخاصة بمحور الثقافة:

1. هل ترى أن تمكين العاملين من ثقافة المنظمات التي تعمل على ترسخ مبادئها ؟

فمن خلال نتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة الإستطلاعية على هذا السؤال نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ (نعم). فتمكين العاملين يعتبر من ثقافة المنظمة حيث قدرت نسبة الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ (75%)؛ مقابل نسبة (25%) أجابة بـ (لا).

2. هل يمكن وصف الثقافة السائدة في منطمتك هي ثقافة تركز مبادئ البيروقراطية؟

إن الإجابات على السؤال القائل أن ثقافة منطمتك تركز مبادئ ثقافة البيروقراطية، فكانت الإجابات عليه بـ (نعم) تقدر بـ (71.4%) مقابل (28.6%) للذين أجابوا بـ (لا)، فإجاباتهم على السؤال القائل أن "ثقافة مؤسسة "فرتيال" عنابة ثقافتها تركز مبادئ وثقافة البيروقراطية، يتناقض ومبادئ التمكين الإداري التي تعمل على ترسيخها. وعليه أن نسبة الإجابات على السؤال الأول تتعارض مع نسبة الإجابات على السؤال الثاني وتتعارض مع إجابات أفراد العينة على سؤال القائل: هل إدارتك تتبع الأسلوب الديمقراطي في التعامل معك؟ والتي كانت نسبة الإجابات عليه بـ (نعم) قدرت بـ (نعم: 66.3%) مقابل نسبة الإجابات بـ (لا) 33.7% للذين أجابوا بـ (لا)، مما طرح فرضية تبني (محور الثقافة) مع إمكانية ضبط أكثر للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة في بناء البنود لتسهيل فهمها أكثر والإجابة عليها بكل وضوح.

وعليه ومن خلال جميع إجابات عينة الدراسة والمتمثلة في فئة من هيئة الإطار الواسطة بمؤسسة "فرتيال" عنابة على كل التساؤلات الخاصة بمحاور متغير "التمكين الإداري"، وعليه سوف يعتمد جميع أبعاد متغير "التمكين الإداري" المتمثلة في (محور المهمة- محور تحديد المهمة- محور القوة - محور الالتزام- محور الثقافة).

ب. تحليل نتائج المقابلة الخاصة بمتغير "جودة حياة العمل":

وللإجابة على توفر الخصائص المراد قياسها والخاصة بمتغير "جودة حياة العمل"، وبعد إجراء

المقابلة تحصلنا على الإجابات التالية:

- محور ظروف العمل المعنوية: والإجابة على هذا المحور تمت الإجابة على الاسئلة التالية:

1. هل تتيح لك المؤسسة فرصة تنوع في الأعمال والمهام ؟

لقد أجاب أغلب أفراد عينة دراستنا على هذا السؤال بنسبة (70%) بـ (نعم) و(30%) للفئة التي أجابت بـ (لا)، ومنه فالنسبة العالية كانت للفئة التي تؤكد أن المؤسسة تتيح فرص تعلم وشغل مهام إضافية حيث علق أحدهم قائلاً "إذا كان زميلا في عطة أو في حالة غياب مثلا نغضيو النقص".

2. هل تهتم إدارتك بالظروف الفيزيقية الخاصة ببيئة عملك؟

قدرت نسبة الإجابة على أن إدارتك تهتم بالظروف الفيزيقية الخاصة بعملك (100%) بـ (نعم) وهذا تأكيد مطلق بأن إدارة "فرتيال" عناية تهتم بالظروف الفيزيقية الخاصة ببيئة العمل.

3. هل تراعي إدارتك فرص التعلم والتكوين؟

وكانت نسب الإجابة على هذا السؤال كمايلي: (نعم: 55.6%، لا: 44.4%). ففرص الدراسة متاحة في المؤسسة وتأكده أيضا إجاباتهم المسجلة قائلين "نعم فهي حق من الحقوق" وأضاف آخر "الفرماسيوا غير هيا".

4. هل هذا التكوين مقيد أم حر؟

فالإجابة على هذا السؤال قدرت بنسبة (66.7% بنعم ، 33.3% بـ لا). وأكدوا أيضا على حرية إختيار نوع التكوين. لكن إذا كان خاص بهم فيكون على حسابهم الخاص.

- محور خصائص الوظيفة:

1. هل تهتم إدارتك بخصائص العمل المادية؟ (نعم:100%)

إجابات العينة على هذا السؤال تؤكد تأكيدا مطلقا أن المنظمة الممثلة في إدارتها العليا تهتم إهتمام كبير بخصائص العمل المادية وخصائص الوظيفة بقولهم "الدنيا هانيا والحمد لله".

2. هل تراعي إدارتك المهمة المطلوب إنجازها والحجم الساعي المعمول به في مؤسستك؟

قدرت نسب الإجابة على هذا السؤال على النحو التالي: (نعم:60%، لا:40%). ولا يتم مراعاة الحجم الساعي في إنجاز المهام إلا بالنسبة للمهام المستعجلة.

3. هل توفر لك المؤسسة بيئة عمل صحية وآمنة مدعمة لأداء العاملين؟

أما نسبة إجابات أفراد العينة على هذا السؤال موجبة ونسبة (100%)، مؤكداً أن المؤسسة تعمل ما بوسعها لتوفيره من مستلزمات الحماية والوقاية لخلق ظروف عمل آمنة، إلى حد أن مؤسستهم تقدم لهم مكافآت لمن لم يتعرضوا للحوادث، فقال أحدهم "تقدم لنا مكافآت لتدعيم عدم القيام بالحوادث".

1. الإجابة على المحور الثالث: محور جماعات العمل:

1. هل توفر لك إدارتك جو عمل يسوده التعاون والمودة والإحترام؟

وبخصوص توفير جو يسوده التعاون والمودة والإحترام فهذا موجود بقولهم "نعيشوا كأننا عائلة واحدة"، وتدعمه النسب المتحصل عليها من خلال إجاباتهم والتي جاءت على النحو التالي: (نعم:80%، لا:20%).

2. هل تعمل إدارتك على تحقيق كل من الأهداف الشخصية وأهداف فريق العمل؟

جاءت نسبة إجابات المفحوصين على هذا السؤال سالبة وقدرت بـ (لا:60%، نعم:40%) والنتائج تؤكد أن مؤسسة "فرتيال" عنابة لا تخدم أهداف الشخصية وأهداف فريق العمل إلا من خلال الحقوق التي تمنحها القوانين للموظفين والعمال وهذا ما تؤكد منه الباحث أثناء إجراء المقابلة.

3. هل تعاملك إدارتك معاملة عادلة ومنصفة؟

جاءت نسب الإجابة على هذا السؤال على النحو التالي: (نعم:70%، لا:30%)، فعينة دراستنا تؤكد على أن تعامل الإدارة مع جميع الموظفين معاملة عادلة بوصفهم "حقوقك وحقوقك وخاطيتك". ووصفوا مشرفيهم المباشرين بأنه أكثر من متعاون.

- محور أسلوب الإشراف:

1. هل إدارتك تتبع الأسلوب الديمقراطي في التعامل معك؟

نلاحظ من خلال الإجابة على هذا السؤال أن الإدارة تتبع في التعامل معهم الأسلوب الديمقراطي، وقدرت النسب المتحصل عليها بـ (نعم: 66.3%، لا: 33.7%).

2. هل المشرف عليك إشرافه فعال؟

نلاحظ من خلال إجابات أفراد عينتنا أن مستوى الإشراف في مؤسسة "فرتيال" عنابة، ذا مستوى عال وفعال وهذا ما تؤكد عليه النسب المتحصل عليها من خلال الإجابات والتي قدرت بـ (70%) لـ (نعم) و(30%) للفئة التي أجابت بـ (لا).

3. هل قواعد وتعليمات العمل في مؤسستك واضحة وشفاف؟

أما بالنسبة للسؤال الأخير فإنهم يجزمون بأن كل القوانين واضحة وموضحة في القانون الداخلي وقدرت نسبة الذين أجابوا بـ (نعم) تساوي (90%) ونسبة (لا) تساوي (10%).

- محور الأجور والمكافآت:

1. هل توفر لك إدارتك فرص ترقية ونمو وظيفي متساوية لجميع أفراد المؤسسة؟

تحصل الباحث للإجابة على هذا السؤال النسب التالية: (نعم 70%، لا: 30%) تؤكد على توفر فرص الترقية ونمو وظيفي متساوي لجميع أفراد المؤسسة.

2. هل تعمل إدارتك على تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت؟

فمن خلال إجابات المفحوصين نجد أن الإدارة تحقق العدالة في تقديم الأجور والمكافآت، حيث قدرت نسب الإجابة بـ (نعم: 90%، لا: 10%).

3. ما طبيعة المكافآت المقدمة من طرف مؤسستك؟

لقد أجمع كل أفراد عينة الدراسة بأن المكافآت المقدمة من مؤسستهم مكافآت مادية، وقدرت نسبة هذه الإجابات على هذا السؤال بـ (100%).

- محور المشاركة في إتخاذ القرارات:

1. هل تتحملون مسؤولية أثناء أداء عملكم؟

أما بالنسبة لهذا السؤال فأجاب أغلب أفراد عينة الدراسة؛ أنهم يتحملون كامل المسؤولية في عملهم وقدرت هذه النسبة بـ (70.6%) وهي تعتبر نسبة عالية مقارنة بالفئة التي أجابة بـ (لا: 29.4%).

2. مع من تتقاسمون هذه المسؤولية؟

إن نسبة الإجابات على السؤال القائل "مع من تتقاسمون هذه المسؤولية" أكدت أن أغلب أفراد العينة مسؤولهم المباشر هو أول من يقف بجانبهم ونسبة الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ (55.6%)، و(33.3%) من إجابات أفراد العينة أجابوا بأن زملاء العمل هم من يتقاسم معهم المسؤولية، ونسبة قليلة منهم أجابوا أنهم وحدهم من يتحملون المسؤولية وقدرت بسببتهم بـ (11.1%)، وهذا ما يدل على جو التأزر والتضامن في مؤسسة "فرتيال" عناية، وأكدوا أنهم يعملون كفريق عمل ويتقاسمون المسؤولية مع بعضهم البعض ومع مسؤولهم المباشر مأكدين هذا بقولهم "نعم نتحمل المسؤولية كاملة ونتقاسمها مع رئيسنا المباشر وبعض الزملاء".

3. هل توفر لك الإدارة مجال في حرية إتخاذ القرارات في العمل؟

لقد جاءت أغلب إجابات المفحوصين على هذا السؤال مؤكدة على وجود مجال واسع وكبير من الحرية في إتخاذ القرارات في مجال العمل حيث قدرت نسبة إجابات عينة دراستنا بـ (70%) مقابل نسبة (30%) للفئة التي إجابة بـ (لا). وكلهم أجمعوا على أن الحرية لا تكون في القرارات المصيرية للمؤسسة فإنه يجب الرجوع للمسؤول المباشر، وهذا منطقي لأن هذا القرارات خاصة بالهيئة العليا للمؤسسة فقال أحد المفحوصين "هناك مجال، ولا توجد قيود، المهم الخدمة توجد" وأكد آخر قائلا "هناك حرية لكن ليس على مستوى إتخاذ القرارات المصيرية للمؤسسة".

وعليه ومن خلال كل الإجابات التي قدمها جميع أفراد عينة دراستنا الإستطلاعية تم إعتماد المحاور

الخاصة بمتغير "جودة حياة العمل" المتمثلة في (محور محتوى العمل - محور محتوى علاقات العمل -

محور ظروف العمل - محور بيئة العمل).

- خلاصة الدراسة الإستطلاعية:

وعلى ضوء تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات عينة الدراسة المتمثلة في فئة هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عناية على كل تساؤلات محاور "التمكين الإداري"، نلاحظ أن الباحث إعتد على جميع محاور كابعاد لدراسته ممثلة لمتغير "التمكين الإداري" وهي كما يلي: (محور المهمة- محور تحديد المهمة- محور القوة - محور الإلتزام- محور الثقافة). وأبقا أيضا على جميع

المحاور التي إعتد عليها في الدراسة الإستطلاعية الممثلة لمتغير "جودة حياة العمل" وهذه الأبعاد هي: (محور محتوى العمل - محور محتويات علاقات العمل - محور ظروف العمل - محور بيئة العمل). وتتوصل من إجراء الدراسة الإستطلاعية ونتائجها ضرورة إعتداد الدقة والوضوح في إستخدام المفاهيم والعبارات المستعملة في بناء بنود الإستبيان الذي سوف يتم إستخدامه في الدراسة الأساسية.

3. الدراسة الأساسية (النهائية):

1.3. المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج حسب عبد الرحمن بدوي: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ومعلومة"، ويضيف موريس أنجرس أنه "مجموعة من العمليات تسعى لبلوغ هدف". (بدوي، وآخرون، 2017، ص211)

ولكون دراستنا تهدف إلى البحث عن العلاقة بين متغيرين المتمثلين في متغير التمكين الإداري ومتغير جودة حياة العمل، هذا ما يلزمنا الإعتداد على المنهج الوصفي الإرتباطي الذي يهدف إلى وصف الجوانب المتعلقة بالمشكلة للوصول إلى المعرفة الدقيقة والفهم الدقيق بغرض الوصول إلى نتائج حقيقة حول الظاهرة موضوع الدراسة إنطلاقاً من ما تقدمه أدوات جمع البيانات لتحليلها بأنسب الأساليب الإحصائية والتي يتم على ضوءها قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

وعليه يعرف المنهج الوصفي بأنه: طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. (المحمودي، 2019، ص46)

2.3. خصائص مجتمع الدراسة والعينة:

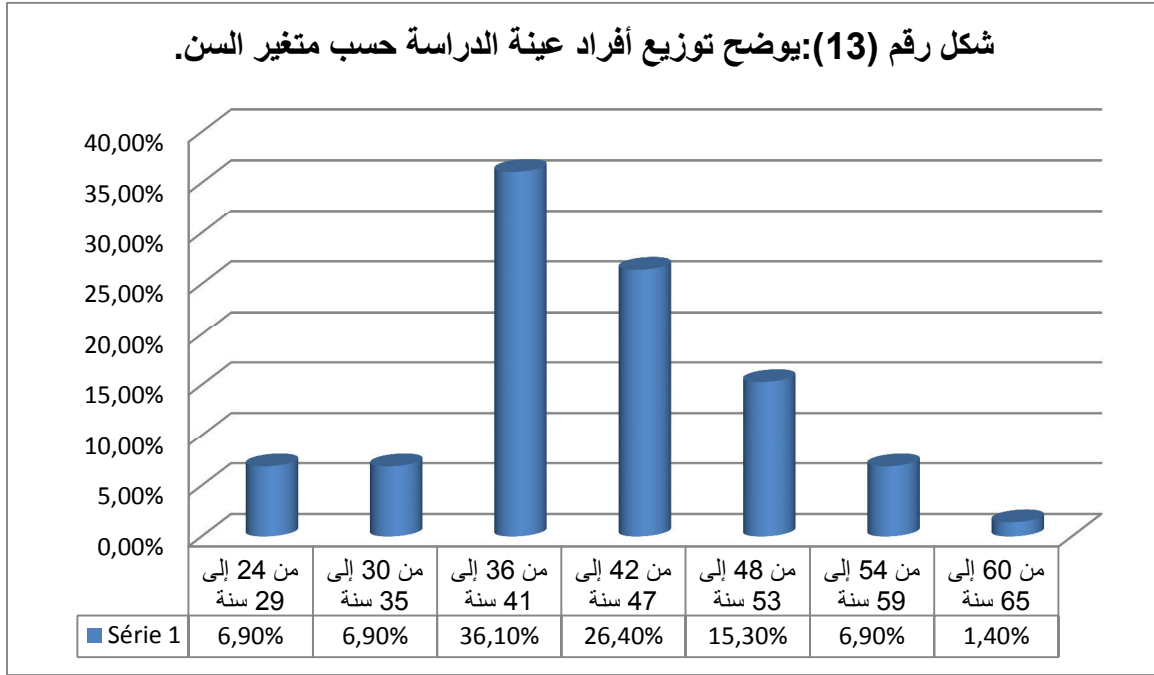
تتمثل عينة دراستنا في هيئة الإطار الواسطي لمؤسسة "فرتيال" عنابة، وحسب الإحصائيات المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين محل الدراسة قدرت عينة دراستنا بـ (138 إطار) حسب إحصائيات سنة (2020)، تم إقصاء (10 إطار) من العينة الكلية للدراسة بعد إعتدادهم في الدراسة الإستطلاعية لتصبح عينة دراستنا تساوي (128 إطار). وتم توزيع (10 إستمارات) من طرف الباحث على (10 إطار) بغرض التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، لتصبح عينة الدراسة تقدر بـ (118 إطار). وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للمقياس تم توزيع (118 استمارة)؛ إسترجع منها (114 استمارة) إستبعد منها (42 استمارة) لنقص في تحديد البيانات الشخصية والتنظيمية لعدم ملئها كاملة وضياع (04 إستمارات). وعليه تكونت عينة دراستنا الأساسية من (72 إطار)، وأعتد الباحث في

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

إختياره لعينة بحثه طريقة المسح الشامل لجميع الإطارات المكونة لهيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن وهو كالتالي

- جدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسب المؤوية	التكرارات	عدد الفئات العمرية	الرقم
%6.9	5	29-24 سنوات	1
%6.9	5	35-30 سنوات	2
%36.4	26	41-36 سنوات	3
%26.8	19	47-42 سنوات	4
%15.3	11	53-48 سنوات	5
%6.9	5	59-54 سنوات	6
%1.4	1	65-60 سنوات	7
%100	72	المجموع	



- نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والموضحة بالشكل رقم (13) أن أفراد عينة دراستنا تنتمي إلى الفئة من (36 إلى 41 سنة) وقدرت نسبتها بـ (36,10%)، وبنسبة أقل نجد الفئة الموظفين المنتمين إلى الفئة المحصورة مابين (42 إلى 47 سنة) بنسبة قدرت بـ (26,40%)، وبقية أقل أيضا نجد فئة الموظفين المنتمين للفئة المحصورة مابين (48 إلى 53 سنة) وقدرت نسبتها بـ (15,30%)، وتليها الفئات المحصورة بين (30 إلى 35 سنة) و (24 إلى 29 سنة) و (54 إلى 59 سنة) متساوية بنسبة تقدر بـ (6,90%)، لتأتي أقل فئة من أفراد العينة المنتمية لفئة المحصورة

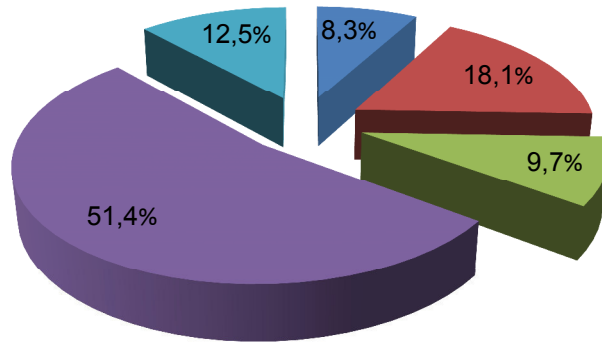
بين (60 إلى 65 سنة) بنسبة (1,40%). هذا مايدل على أن مؤسسة "فرتيال" عابدة تعتمد على الفئات المتراوحة أعمارهم بين (36 إلى 41 سنة) و(42 إلى 47 سنة) وبنسبة أقل (48 إلى 53 سنة)؛ لما يميز أفراد هذه الفئات العمرية من نظج نفسي و تنظيمي بالإضافة إلى جميع مظاهر القوة وتمتعهم بالنظرة الإستراتيجية، ما يسمح لهم بالمساهمة في عملية إتخاذ القرارات الذي يظهر من خلال الفعالية التنظيمية دورها الكبير في تطوير وبقاء المؤسسة.

- جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة الإدارية في العمل.

الرقم	مصالح العمل	التكرارات	النسب المؤوية
1	مصلحة الموارد البشرية	6	8.3%
2	مصلحة المشتريات	13	18.1%
3	المصلحة التقنية	7	9.7%
4	مصلحة الانتاج	37	51.4%
5	مصلحة الأمن الصناعي	9	12.5%
	المجموع	72	100%

شكل رقم (14) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المصلحة الإدارية في العمل.

■ مصلحة الأمن الصناعي ■ مصلحة الإنتاج ■ المصلحة التقنية ■ مصلحة المشتريات ■ مصلحة الموارد البشرية



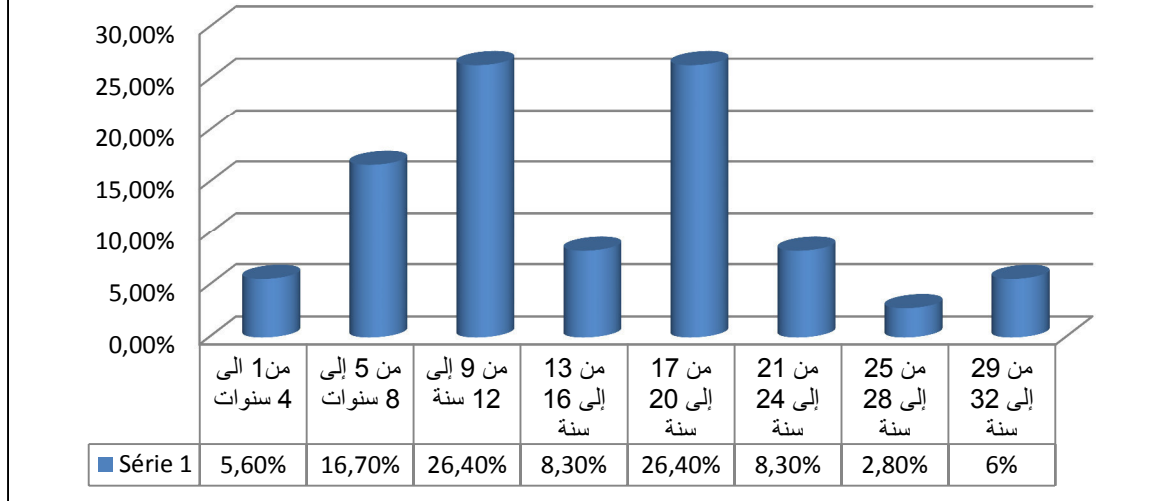
فمن خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (14)؛ الموضح لتوزيع أفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن تعبر مصلحة الموارد البشرية أقل نسبة ممثلة لعينة الدراسة حيث بلغت نسبتها (8,3%)، وتليها المصلحة التقنية بنسبة تقدر بـ (9,7%)، أما مصلحة الأمن الصناعي فنسبتها قدرت بـ (12,5%)، ومصلحة المشتريات بنسبة (18,1%) من أفراد عينة الدراسة. أما أغلب أفراد العينة المتمثلة في هيئة الإطارات

الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة فينتمون إلى مصلحة الإنتاج التي بلغت نسبتها بـ (51,4%) لأن هذه المصلحة تمثل أهم مصلحة في مؤسسة "فرتيال" ومن الضروري أن تحوي على أكبر عدد من هيئة الإطارات والعمال وهي خاصية تتمتع بها أغلب المؤسسات الإنتاجية بصفة عامة.

- جدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	فئات سنوات الأقدمية في العمل
5.6%	4	سنوات [4-1]
16.7%	12	سنوات [8-5]
26.4%	19	سنوات [12-9]
8.3%	6	سنوات [16-13]
26.4%	19	سنوات [20-17]
8.3%	6	سنوات [24-21]
2.8%	2	سنوات [28-25]
5.6%	4	سنوات [32-29]
100%	72	المجموع

شكل رقم (15): يبين توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية



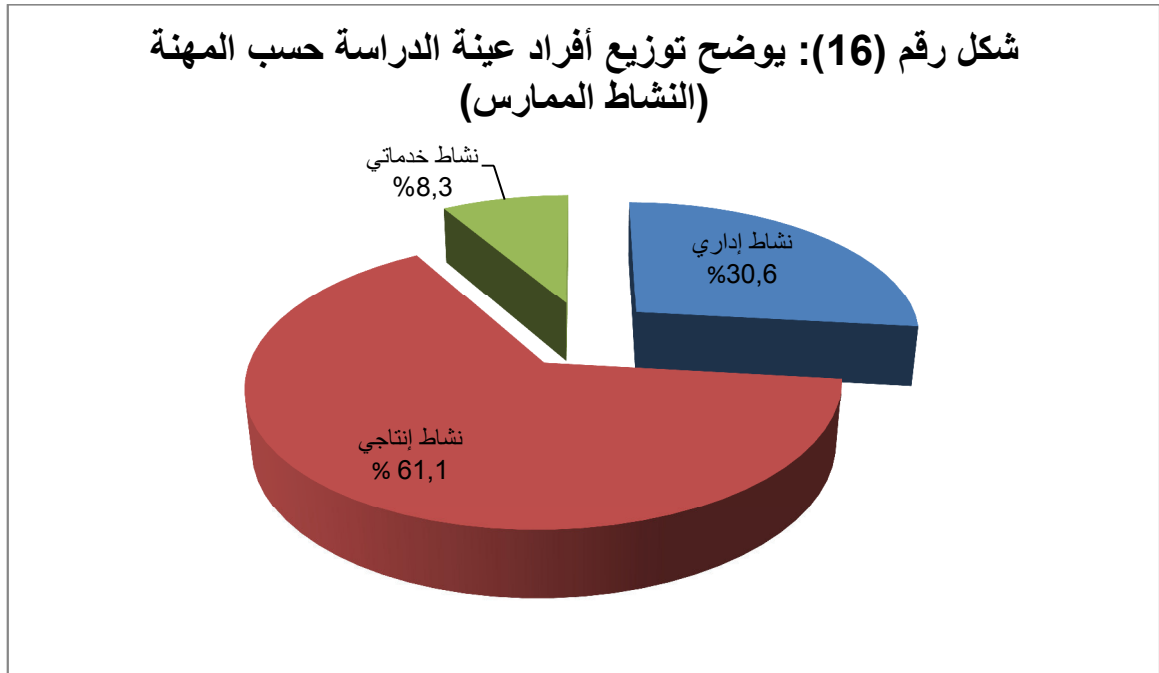
نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (15) أن أعلى نسبة من بسبب الأقدمية تمثلها الفئة المحصورة بين (17 إلى 20 سنة) و (9 إلى 12 سنة) بقيمة تبلغ نسبتها (26,40%)، وتليها الفئة المحصورة بين (5 إلى 8 سنوات) بنسبة تقدر بـ (16,70%)، أما الفئة المحصورة ما بين (13 إلى 16 سنة) و (21 إلى 24 سنة) فقدرت نسبتها بـ (8,30%)، ثم الفئة من (29 إلى 32 سنة) و الفئة (1 إلى

4 سنوات) بنسبة تقدر بـ(5.6%). فالملاحظ من هذه النسب أن أقل نسب الأقدمية سجلتها الفئة المحصورة بين (25 إلى 28 سنة) بنسبة قدرة بـ (2,80%).
وعليه ومن خلال النتائج المسجلة والمتحصل عليها نلاحظ أن هناك تنوع وإختلاف في نسب سنوات الأقدمية فهناك نسب عالية مما يدل على الإستقرار والإستمرارية في مؤسسة "فرتيال"عناية، أما النسب المتدنية في نسب الأقدمية فتؤكد رغبة المؤسسة في الحفاظ على بقائها من خلال الحفاظ على عمالها لأطول فترة ممكنة، ويرجع أيضا لسياسة التشغيل في مؤسسة "فرتيال" عناية حسب ما يأكده عمال المؤسسة.

- جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة.

الرقم	الفيئات حسب النشاط الممارس	التكرارات	النسب المئوية
1	نشاط إداري	22	30.6%
2	نشاط إنتاجي	44	61.1%
3	نشاط خدماتي	6	8.3%
المجموع		72	100%

شكل رقم (16): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة (النشاط الممارس)



فالملاحظ من النتائج المبينة في الجدول رقم (13) والموضحة في الشكل رقم (16)، أن الباحث وزع أفراد عينته إلى ثلاث فئات، فئة العمال ذوي النشاط الخدماتي تعبر عن النسبة الضعيفة وقدرت نسبتها بـ(8,3%)، أما الفئة ذات النشاط الإداري فنسبتها قدرت بـ (30,6%) وهي نسبة معتبرة مقارنة بنسبة

الفئة الممثلة للنشاط الخدماتي ما يدل على أهمية دور النشاط الإداري في المؤسسات الحديثة. أما الفئة التي تمثل فئة النشاط الإنتاجي فتعبر على أعلى نسبة فقدرت نسبتها بـ (61,1%)، وهذا راجع إلى طابع المؤسسة الصناعي لكون المؤسسة مؤسسة إنتاجية وهي تولي أهمية كبيرة للمصالح الإنتاجية على باقي المصالح.

4. وصف أداة الدراسة:

لا يخلو بحث علمي من أدوات جمع البيانات فهي تقنيات وإجراءات تخضع لطبيعة الموضوع والهدف منه، ولهذا أصبح إختيار أدوات جمع البيانات يخضع لمعايير قد تفرضها مختلف جوانب الموضوع، ولهذا يركز الباحث على إختيار التقنية و الوسيلة التي يمكن من خلالها جمع أكبر قدر ممكن من البيانات. وبما أن موضوعنا يدرس العلاقة بين "التمكين الإداري وجودة حياة العمل"، ولطبيعة الموضوع فقد إعتدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

إنطلاقاً من خصوصيات هذه الدراسة تم تصميم إستمارة خاصة بقياس متغير "التمكين الإداري" من إعداد الباحث، وإعتماد مقياس جودة حياة العمل معد سلفاً وقد إعتد بشكل جوهري على مقياس "ميشقان لجودة الحياة الوظيفية Michigan Qwl Questionnaire".

1.4. إستمارة قياس التمكين الإداري:

لقد تم صميم هذه الإستمارة لقياس متغير التمكين الإداري السائد في المؤسسة " فريثال " عنابة ، فتم تصميم هذا المقياس بالإعتماد على الدراسة الإستطلاعية التي تخللها إجراء مقابلات مع بعض مفردات عينة الدراسة، بالإضافة إلى الإطلاع على التراث النظري الذي له علاقة بمتغير بحثنا المتمثل في "التمكين الإداري". وقبل إعداد الباحث للمقياس في صورته النهائية تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه قدر عددهم بـ (07 محكمين)، ثم وضع المقياس في صورته النهائية (أنظر

الملحق رقم(04)) ليصبح المقياس مكون من (28 بنداً) موزعة على (5 أبعاد)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14): يوضح توزيع بنود مقياس التمكين الإداري حسب كل محور.

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود
1	محور المهمة	05-04-03-02-01
2	محور تحديد المهمة	11-10-09-08-07-06
3	محور القوة	17-16-15-14-13-12
4	محور الإلتزام	23-22-21-20-19-18
5	محور الثقافة	28-27-26-25-24
المجموع	05 أبعاد	28 بند

- طريقة التصحيح: إستخدام الباحث طريقة التصحيح بإعتمده السلم الثلاثي التالي: (غير موافق - محايد - موافق) مقابل للدرجات التالية: (03-02-01) على التوالي.

2.4. مقياس جودة حياة العمل (Michigan Qwl Questionnaire):

ولقياس متغير جودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة تم إستخدام مقياس ميشيغان لجودة الحياة الوظيفية. حيث إعتد في إعداد مقياس جودة حياة العمل إعتامادا على مقياس ميشيغان لجودة الحياة الوظيفية الذي نتج عن جهود العديد من الباحثين لعدة سنوات: أحمد ماهر 1999 Seashore et al (1983, 1983, cammann; al). وهذا بجانب نموذج الاستقصاء الذي أعدته المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية (NIOSH, 2002). (المغربي، 2007، صفحة 277)

تكون مقياس جودة حياة العمل في صورته النهائية من (35 بند) موزعة على (06 أبعاد) موضحة في الجدول التالي:

- جدول رقم (15): يوضح توزيع بنود مقياس جودة حياة العمل حسب كل محور.

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود
01	محور ظروف العمل	6-5-4-3-2_1
02	محور خصائص الوظيفة	12-11-10-9-8-7
03	محور الأجور والمكافآت	17-16-15-14-13
04	محور جماعة العمل	23-22-21-20-19-18
05	محور أسلوب الرئيس في الإشراف	29-28-27-26-25-24
06	محور المشاركة في القرارات	35-34-33-32-31-30
المجموع	06 أبعاد	35 بند

- طريقة التصحيح: يستخدم الباحث طريقة التصحيح بإعتماده السلم الثلاثي التالي: (غير موافق- محايد- موافق) مقابل للدرجات التالية (03-02-01) على التوالي.

يحتوي مقياس الدراسة في صيغته النهائية على قسمين، قسم خاص بمتغير التمكين الإداري وقسم خاص بمتغير جودة حياة العمل، وقصد التأكد من الخصائصه السيكمترية قام الباحث بتوزيع (10 إستمارة) على عينة قدرت بـ (10 إطرارة) تم حذفهم من إجمالي عينة هيئة الإطرارة الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة.

5. صدق وثبات الأداة:

1.5. صدق المقياس:

الصدق يعني التأكد من أن المقياس يقيس ما أعد لقياسه، وعليه قام الباحث بعرض الصورة الأولية للمقياس على مجموعة الأساتذة المحكمين قدر عدد بـ (07 أساتذة) ينتمون إلى تخصص علم النفس (أنظر الملحق رقم (02))، وقد طلب منهم تقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم لتسهيل بناء و صياغة سليمة للمقياس. وعليه فقد قام الباحث بتعديل وحذف البنود على ضوء ماتقدمت به لجنة التحكيم (أنظر الملحق

رقم (03-04)). وتم حساب صدق المحتوى حسب النسب المؤوية ومعادلة "لوشي" التي توضحها المعادلة التالية:

- معادلة لوشي لحساب صدق المحكمين:

$$\frac{ن و - ن / ن}{2 / ن} = ص م$$

- ن و: عدد المحكمين الذين إعتبروا أن الفقرة تنتهي إلى أبعادها مثلا، أو عدد من أجابوا بأهمية البند.

- ن: العدد الإجمالي للمحكمين. (الزقاي، 2017، ص182)

• مقياس التمكين الإداري: بعد التعديلات التي قام بها الباحث بناء على ملاحظات وتوجيهات الأساتذة المحكمين، تم حذف البند رقم (28،29) وذلك لتكرار العبارات وحملها نفس المعنى. وعليه تم حساب صدق المحكمين عن طريق معادلة "لوشي" على إستبيان مكون من (28 بندا) وتحصل الباحث على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

- جدول رقم (16): يوضح النسب المؤوية لإتفاق المحكمين وقيمة لوشي على مفردات مقياس

التمكين الإداري.

رقم المفردة	التكرار	النسبة المؤوية	ص.م	رقم المفردة	التكرار	النسبة المؤوية	ص.م
1	7	%100	1	16	7	%100	1
2	7	%100	1	17	7	%100	1
3	7	%100	1	18	7	%100	1
4	7	%100	1	19	7	%100	1

1	%100	7	20	0.714	%85.7	6	5
0.714	%85.7	6	21	1	%100	7	6
0.714	%85.7	6	22	1	%100	7	7
1	%100	7	23	1	%100	7	8
1	%100	7	24	1	%100	7	9
1	%100	7	25	1	%100	7	10
1	%100	7	26	1	%100	7	11
1	%100	7	27	1	%100	7	12
0.714	%85.7	6	28	1	%100	7	13
0.942		القيمة الكلية ل (ص.م) المقياس		1	%100	7	14
				1	%100	7	15

من خلال نتائج الجدول رقم (16) الذي يبين النسب المؤوية وقيم صدق المحتوى لكل بند، نلاحظ أن أغلب النسب المؤوية وقيم صدق المحتوى عالية ومساوية (لنسبة 100%) و قيمة (ص.م) مساوية للقيمة 1، إلا بالنسبة للبنود رقم (5،21،22،28) التي جاءت نسبها المؤوية مساوية لـ (85.7%) وقدرت قيمة صدق محتواها (0.714) وهي أيضا تعتبر قيمة عالية. وعلية ومن خلال جميع القيم والنسب المؤوية والقيمة الكلية لصدق محتوى مقياس التمكين الإداري التي قدرت بـ (0.942)، نلاحظ أن البنود الموضوعه صادقة لقياس ما وضعت لقياسه. كما تبني الباحث في دراسته ثلاث (03 بدائل) إنطلاقا من ملاحظات وتوجيهات مجموعة من الأساتذة المحكمين مقارنة بطبيعة الدراسة والمتغيرين اللذان لا يتطلبان التفصيل أكثر في إجابات المفحوصين.

• مقياس جودة حياة العمل:

لقد تم عرض مقياس جودة حياة العمل كذلك على الأساتذة المحكمين بغرض معرفة ما إذا كان هذا المقياس يتلائم مع بيئة ومجتمع وعينة الدراسة المتمثلة في هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال عناية"، وبعد بعض التعديلات إنطلاقاً من الملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم (03-04)، تم حذف للبند" يعتمد أجري على مقدار إنجازي في العمل" الذي سقط من الباحث سهواً. وعليه تم حساب صدق المحكمين عن طريق معادلة "لوشي" على إستبيان مكون من (35 بندا) وتحصل الباحث على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

- جدول رقم (17): يوضح النسب المؤوية لإتفاق المحكمين ونسبة لوشي على مفردات مقياس جودة حياة العمل.

رقم المفردة	التكرارات	النسب المؤوية	ص.م	رقم المفردة	التكرارات	النسب المؤوية	ص.م
1	7	%100	1	19	7	%100	1
2	7	%100	1	20	7	%100	1
3	7	%100	1	21	7	%100	1
4	7	%100	1	22	7	%100	1
5	7	%100	1	23	7	%100	1
6	7	%100	1	24	6	%85.7	0.714
7	7	%100	1	25	7	%100	1
8	7	%100	1	26	7	%100	1
9	7	%100	1	27	7	%85.7	0.714
10	7	%100	1	28	7	%100	1

1	%100	7	29	1	%100	7	11
1	%100	7	30	1	%100	7	12
0.714	%85.7	6	31	1	%100	7	13
1	%100	7	32	0.714	%85.7	6	14
1	%100	7	33	1	%100	7	15
1	%100	7	34	1	%100	7	16
0.714	%85.7	6	35	1	%100	7	17
0.959		القيمة الكلية ل (ص.م) المقياس		1	%100	7	18

من خلال نتائج الجدول رقم (17) يتبين لنا أن أغلب النسب المؤوية وقيم صدق المحتوى لكل بند جاءت كلها مرتفعة حيث أغلبها تساوي بنسبة (100%) كذلك بالنسبة لقيمة (ص.م) جاءت مساوية للقيمة 1 وهي أعلى نسبة. أما بالنسبة للبنود رقم (6،14،27،31،35) جاءت نسبها المؤوية مساوية لـ (85.7%) وقدرت قيمة صدق محتواها (0.714). وعليه نلاحظ أن جميع القيم والنسب المؤوية والقيمة الكلية لصدق محتوى لمقياس جودة حياة العمل والمقدر بـ (0.959) تعتبر قيمة صدق عالية، مما يعطي مصداقية أكبر للمقياس لقياس الذي يمكن أن يطبق في مؤسسة "فرتيال عنابة" مما يؤكد أن المقياس يقيس الخاصية المراد قياسها. كما تبني الباحث أيضا ثلاث (03 بدائل) إنطلاقا من ملاحظات وتوجيهات الأساتذة المحكمين.

• حساب الصدق التمييزي لمقياس التمكين الإداري:

لحساب صدق مقياس التمكين الإداري إعتد الباحث على طريقة حساب الصدق التمييزي كطريقة أخرى لمعرفة هل يمكن لهذا القياس أن يقيس الخاصية التي أعد لقياسها. والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها وهي على النحو التالي:

- جدول رقم (18): يوضح قيم إختبار T.Test لمقياس التمكين الإداري.

قيم إختبار t.test		قيمة إختبار levene's		الدرجات
قيمة sig	قيمة t	قيمة sig	قيمة f	
0.00	-6.66	0.28	1.49	يفترض وجود تباينات متساوية
0.00	-6.66			يفترض وجود تباينات غير متساوية

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج الـ (Spss22).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة إختبار levene's المساوية لـ (1.49)، وقيمة Sig التي تساوي (0.28) وهي قيمة أكبر من القيمة المجدولة (0.05) إذن فالعينتين متجانستين، وعليه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig التي تساوي (0.00) أقل من (0.05). هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأفراد الضعيفة وبين متوسط درجات الأفراد القوية، وأن المقياس يستطيع أن يميز بين الدرجات الدنيا والدرجات العليا للمبحوثين. ومنه فمقياس التمكين الإداري مقياس صادق ويقبس ما أعد لقياسه.

• حساب الصدق التمييزي لمقياس جودة حياة العمل:

لحساب صدق مقياس جودة حياة العمل إعتد الباحث على طريقة حساب الصدق التمييزي كطريقة أخرى لمعرفة هل يمكن لهذا المقياس أن يقيس الخاصية التي أعد لقياسها. وعليه فالجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها وهي على النحو التالي:

- جدول رقم (19): يوضح قيم إختبار T.Test لمقياس جودة حياة العمل.

قيم إختبار t.test		قيمة إختبار levene's		الدرجات
قيمة sig	قيمة t	قيمة sig	قيمة f	
0.03	-3.30	0.17	2.66	يفترض وجود تباينات متساوية
0.04	-3.30			يفترض وجود تباينات غير متساوية

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج الـ (Spss22).

فمن خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة إختبار levene's المساوية لـ (2.66:F)، وقيمة Sig التي تساوي (0.17) وهي قيمة أكبر من القيمة المجدولة (0.05) مما يدل على أن العينتين متجانستين. ومن خلال قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig المساوية (0.03) وهي أقل من القيمة المجدولة (0.05)، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأفراد الضعيفة وبين متوسط درجات الأفراد القوية، وأن المقياس يستطيع أن يميز بين الدرجات الدنيا والدرجات العليا للمبحوثين. ومنه فمقياس جودة حياة العمل مقياس صادق وويمكنه قياس ما أعد لقياسه.

2.5. ثبات المقاييس:

لمعرفة دقة المقياس المستخدم في دراستنا الحالية وإعطائه نفس النتائج في حالة ما أعيد تطبيقه على نفس أفراد عينتنا مرات عديدة؛ ما يدل على ثبات المقياس المستخدم، قام الباحث بالتأكد منها من خلال حساب الثبات بطريقة حساب معامل التجزئة النصفية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

أ. خاص بمقياس التمكين الإداري:

للتأكد من ثبات مقياس التمكين الإداري قام الباحث بحساب قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمعرفة هذا المقياس ثابت في قياس الخاصية المراد قياسها في حالة ما أعيد تطبيقه. وعليه فالجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها وهي على النحو التالي:

- جدول رقم (20): يوضح قيمة الثبات لمقياس التمكين الإداري بطريقة التجزئة النصفية.

0.79	قيمة معامل الفاكرومباخ للجزء الاول	الفاكرومباخ
14	عدد البنود	
0.80	قيمة معامل الفاكرومباخ للجزء الثاني	
14	عدد البنود	
28	العدد الاجمالي للبنود	
0.82	معامل الارتباط بيرسون	
0.90	متساوي الطول	معامل سبيرمان براون
0.90	غير متساوي الطول	
0.90	التجزئة النصفية بمعادلة (جيثمان)	
25.60	بالنسبة للجزء الأول	التباين
29.55	بالنسبة للجزء الثاني	

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج الـ (Spss22).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة ألفا كرومباخ لنصف الأول لمقياس التمكين الإداري تساوي (0.79) وهي قيمة غير مساوية لقيمة الفاكرومباخ للنصف الثاني التي تساوي (0.80)، وقيمة معامل الارتباط بيرسون للنصفين يساوي (0.82) وهي قيمة عالية وتدل على قوة الارتباط بين النصف الأول والنصف الثاني للمقياس. أما بالنسبة لمعامل التصحيح سبيرمان براون للنصف الأول فهي مساوية للنصف الثاني وتساوي (0.90)، وقيمة جيتمان تساوي (0.90). وعليه ومما تم عرضه من نتائج وبما أن نتائج ألفا كرومباخ وقيمتي التباين غير متساوية حيث قدرت بـ (25.60) بالنسبة للنصف الأول و(29.55) بالنسبة للنصف الثاني وهما غير متساويتين أيضاً، فإننا نعتد قيمة التجزئة النصفية لمعامل (جيثمان) والتي جاءت متساوية لـ (0.90)، وهي قيمة عالية ما يدل على أن مقياس التمكين الإداري ثابت.

ب. خاص بمقياس جودة حياة العمل:

للتأكد من ثبات مقياس جودة حياة العمل قام الباحث بحساب قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمعرفة هل هذا المقياس ثابت في قياس الخاصية المراد قياسها في حالة ما أعيد تطبيقه. وعليه فالجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها وهي على النحو التالي:

- جدول رقم (21): يوضح قيمة الثبات لمقياس جودة حياة العمل بطريقة التجزئة النصفية.

0.71	قيمة معامل ألفا كرومباخ للجزء الأول	الفاكرومباخ
18	عدد البنود	
0.61	قيمة معامل الفاكرومباخ للجزء الثاني	
17	عدد البنود	
35	العدد الاجمالي للبنود	
0.85	معامل الارتباط بيرسون	
0.92	متساوي الطول	معامل سبيرمان براون
0.92	غير المتساوية الطول	
0.91	التجزئة النصفية بمعادلة (جيثمان)	
27.56	بالنسبة للجزء الأول	التباين
19.65	بالنسبة للجزء الثاني	

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج الـ (Spss22).

من خلال نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيمة ألفا كرومباخ لنصف الأول لمقياس جودة حياة العمل تساوي (0.71) وهي غير مساوية لقيمة الفاكرومباخ للنصف الثاني التي تساوي (0.61)، أما قيمة معامل الارتباط بيرسون للنصفين يساوي (0.85) وهي قيمة عالية، وقيمة جيتمان تساوي (0.91)، وجاءت قيمة التباين للعينتين التي قدرت قيمته بالنسبة للنصف الأول بـ (19.65) و (27.56) بالنسبة للنصف الثاني. فكل القيم جاءت غير متساوية، أما قيمتا معامل التصحيح سبيرمان براون للنصف الأول

وللنصف الثاني متساويان وقدرت بـ (0.92). وعليه فإننا ننتبى قيمة التجزئة النصفية لمعادلة (جيثمان) التي تساوي (0.91)، وهي قيمة عالية جدا وتدل على أن مقياس جودة حياة العمل مقياس ثابت.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام في تحليل البيانات الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (Spss 22)، تتمثل الاساليب الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة كمايلي:

- معادلة لوشي: لحساب صدق المحكمين.
- اختبار t-test: لحساب الصدق التمييزي لمقياس التمكين الإداري ومقياس جودة حياة العمل.
- ألفاكومباخ، معامل بيرسون، معامل سبيرمان براون ومعامل جيثمان واختبار التباين : لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس التمكين الإداري ومقياس جودة حياة العمل.
- النسب المؤوية والتكرارات: الذي تستخدم في تفسير البيانات الشخصية والتنظيمية لعينة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لحساب العلاقة بين متغير التمكين الإداري وجودة حياة العمل.
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وقيمة "t" و النسب المؤوية والتكرارات: لحساب درجة مستوى التمكين الإداري، و مستوى جودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة.
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار التباين "Anova": لحساب الفروق بين متغير التمكين الإداري وبعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية المتثلة في (السن- المصلحة الإدارية في العمل - سنوات الأقدمية - المهنة).

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

تمهيد

1. تحديد طبيعة توزيع بيانات الدراسة.
2. عرض وتفسير الفرضية الأولى.
3. عرض وتفسير الفرضية الثانية.
4. عرض وتفسير الفرضية الثالثة.
5. عرض وتفسير الفرضية الرابعة.
6. عرض وتفسير الفرضية الخامسة.
7. عرض وتفسير الفرضية السادسة.
8. الإستنتاج عام.
9. الخاتمة.
10. توصيات وإقتراحات الدراسة.

تمهيد:

في هذا الفصل سوف يتم إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وإختبار الفرضيات وعرض وتحليل النتائج التوصل إليها ومناقشتها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، ومن ثم تقديم الإقتراحات والتوصيات على ضوء هذه النتائج. لذلك قام الباحث بإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها مستخدماً في ذلك برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والإجتماعية (Spss2)

1. تحديد طبيعة توزيع بيانات الدراسة:

يستخدم في إختبار الفرضيات نوعين من الإختبارات؛ الإختبارات المعلمية (parametric tests) والتي تشترط التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، أما النوع الثاني فهي الإختبارات اللامعلمية (Non parametric test) والتي تستوجب عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات؛ وهذا يكون فقط يكون في حالة العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة. بينها العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي، وذلك وفقا لما تقره نظرية النهاية المركزية. وبما أن حجم العينة في الدراساتنا هذه والتي يزيد حجم عينتها على (30) مفردة فإنه سيتم إستخدام الإختبارات المعلمية لإختبار صحة فرضيات الدراسة. (حسن، 2013، ص70)

2. عرض وتفسير الفرضية الأولى:

- الإجابة على الفرضية القائلة: إتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة موجبة نحو متغير التمكين الإداري.

- جدول رقم (22): يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المهمة.

الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإستجابات						بنود محور المهمة	
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
-	2.11	33	45.8	14	19.4	25	34.7	1	إدارتي تسمح لي بمجال كبير من حرية التصرف في أداء مهامي دون تدخل منها.
-	2.43	41	56.9	21	29.2	10	13.9	2	رئيسي يقبل المساهمات في إجراءات العمل المقدمة من طرفي.
-	2.00	14	33.3	14	33.3	14	33.3	3	منظمتي تعمل على إرساء ثقافة حرية التصرف في العمل.
-	1.93	19	26.4	29	40.3	24	33.3	4	منظمتي تقوم بإبتكار طرق وآليات نقل السلطة من الرئيس للمرؤوسين.
-	2.17	32	44.4	28	27.8	28	27.8	5	لي كل الحرية في إختيار الطريقة التي أنجز بها عملي.
-	2.12	139	% 41	106	% 30	101	%29	05	المجموع

- النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إستجابات أفراد عينة هيئة الإطارات الوسطى في مؤسسة "فرتيال" عنابة على البند القائل "إدارتي تسمح لي بمجال كبير من حرية التصرف في أداء مهامى دون تدخل منها كانت بنسبة (45.8%) أي (33 إطار) أبدوا موافقتهم عليه، وهذا يعني أن الإدارة العليا في مؤسسة "فرتيال" لا تتدخل في أداء المهام وتسمح لإطاراتها بمجال كبير من الحرية والتصرف. ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي للعبارة المتحصل عليه المقدر بـ (2.11) والذي ينتمي للمجال [1 - 2.5] فهو يدل على درجة متدنية من الموافقة.

أما بالنسبة للبند "رئيسي يقبل المساهمات في إجراءات العمل المقدمة من طرفي" فقد سجلت نسبة الموافقة بـ (56.9%) ما يعادل 41 إطاراً، وهذا يعكس حرص الإدارة العليا والقائمين عليها قبول المساهمات والإقتراحات المقدمة من طرف عينة الدراسة المتمثلة في إطارات الهيئة الوسطى. ما يؤكد نسبة المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.43) وهي تنتمي للمجال [1 - 2.5] ما يدل على درجة متدنية من الموافقة.

أما فيما يخص البند رقم (03)، فقد جاءت جميع النسب كل والتي قدرت بـ (33.3%)، حيث جاءت آرائهم متساوية من حيث الموافقة وعدم الموافقة والحياد، أما قيمة المتوسط الحسابي فتتنتمي للمجال [1 - 2.5] المقدر بـ (2.00) والتي يدل على درجة متدنية من الموافقة. ما يدل على أن إطارات عينة دراستنا منهم من يرى أن منظمة "فرتيال" تعمل على إرساء ثقافة الحرية والتصرف في العمل ومنهم من يرى أن منظمته لا تعمل على إرساء ثقافة حرية التصرف في العمل وفئة أخرى إمتنعة وإلتزمة الحياد.

أما بالنسبة لبند "منظمتي تقوم بإبتكار طرق وآليات نقل السلطة من الرئيس للمرؤوسين"، فكانت نسبة الحياد للإجابة عليه مرتفعة حيث قدرت بـ (40.3%)، وتلتها نسبة غير موافق بنسبة (33.3%) ما يدل على أن نسبة كبيرة من أفراد هيئة الإطارات الوسطى في مؤسسة "فرتيال" لا يرون من مسؤوليهم أي إجراءات أو آليات تعمل على نقل السلطة إليهم، إذا أخذنا بعين الإعتبار نسبة الفئة التي إمتنعة عن إبداء رأيها بكل ما يؤكد المتوسط الحسابي المتدني الذي قدر بـ (1.93) المنتمي للمجال [1 - 2.5] الذي يدل على درجة متدنية من القبول والموافقة.

أما فيما يخص البند رقم (05)، فقد كانت نسبة إستجابات أفراد عينة دراستنا على البديل موافق بـ (44.4%)، حيث جاءت آراهم تدل على أن " لهم كل الحرية في إختيار الطريقة التي ينجزون

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

بها أعمالهم مساوية لـ (32 إطار)، فمتوسطه الحسابي المقدر بـ (2.17) المنتمي للمجال [1] - 2.5] فهو يدل على درجة متدنية من الموافقة.

من خلال القيم والبيانات التي تم مناقشتها سالفاً وقيمة النسبة المؤوية الكلية المقدرت بـ (41%) الدالة على البديل موافق، وقيمة المتوسط الحسابي الكلي المقدر بـ (2.12) الذي ينتمي للمجال [1] - 2.5] والذي يدل على قيمة متدنية وضعيفة من الموافقة. نستنتج أن بالرغم من أن هناك إجراءات وآليات ورغبة من الإدارة العليا للسماح بمجال من الحرية في التصرف وتقديم المقترحات في مجال عمله ومحاولة إبتكار وتوفير آليات لنقل السلطة، إلا أن هذه الجهود لم ترقى للمستوى المطلوب والمنشود الذي تتطلع له هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عناية مما كون إتجاهات سلبية نحو محور المهمة.

- جدول رقم (23): يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تحديد المهمة.

الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإستجابات						بنود محور تحديد المهمة	
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
-	2.58	52	72.2	10	13.9	10	13.9	6	في منظمتي يتم تحديد المهام الواجب القيام بها.
+	2.68	57	79.2	7	9.7	8	11.1	7	القانون الداخلي لمنظمتي يحدد مهام كل موظف فيها.
+	2.64	54	75.0	10	13.9	8	11.1	8	هناك نسبة من المهام إلزامية يجب إنجازها يومياً.
-	2.46	46	63.9	13	18.1	13	18.1	9	إدارتي تمكيني من الإستعانة بالزملاء في إنجاز اعمالتي.
-	2.32	36	50.0	23	31.9	13	18.1	10	في منظمتي يمكن تكوين فرق عمل لإنجاز بعض المهام التي تتطلب ذلك.
-	2.56	49	68.1	14	19.4	9	12.5	11	هناك أعمال تتطلب في إنجازها للعمل التسلسلي.
-	2.54	294	%68	77	%18	61	%14	06	المجموع

- النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

ومن خلال الجدول رقم (23) وإنطلاق من مضمون البند القائل " في منظمتي يتم تحديد المهام الواجب القيام بها"، فقد كانت الإستجاب عليه موجبة هذا ما توضحه نسبة الموافقة المقدرت بـ (72.2%) بعدد تكرارات مساوي لـ (52 إطار)، فموافقتهم تعكس مدى إهتمام منظمتهم بتحديد المهام الواجب القيام بها، أما قيمة المتوسط الحسابي المساوية لـ (2.58) فهي تنتمي للمجال [1 - 2.5] وتدل على البديل غير موافق ما يثبت مستوى متدني وضعف لقيمة الموافقة وتؤكد على الإتجاه السالب لأفراد العينة نحو هذا البند.

أما بالنسبة للبند رقم (07)، لا حضنا من خلال الإجابات على مضمون هذا البند نسبة الموافقة العالية والمقدرت بـ (79.2%)، وهذا تأكيد بأن القانون الداخلي للمنظمة المحدد لمهام كل موظف مقبول من غالبية أفراد عينة الدراسة، لكن المتوسط الحسابي المنتمي للمجال [2.6 - 4.1] والمقدر بـ (2.68) يدل درجة التوسط والحياد.

أما البند "هناك نسبة من المهام إلزامية يجب إنجازها يوميا"، سجلنا نسبة عالية من الموافقة للإستجابات حول مضمونه وقدرت بـ (75%). أما قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.68) التي تنتمي للمجال [2.6 - 4.1] تبقى دائما تدل على التوسط والإتجاه المحايد.

أما فيما يخص البند رقم (09)، فقد لقي هو الآخر نسبة موافقة بلغت (63%) وهي الأخرى نسبة جيدة، وعليه فإن إدارة "فرتيال" تعمل على تمكين أفرادها وتسمح لهم الإستعانة بالزملاء في إنجاز الأعمال. ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.46) لكنها تدل على قيمة غير موافق وتعبّر على الإتجاه السالب تجاه الإجراءات المطبقة في هذا المجال.

أما بالنسبة للبند القائل " في منظمتي يمكن تكوين فرق عمل لإنجاز بعض المهام التي تتطلب ذلك" جاءت نسبة إستجابات أفراد العينة بالموافقة (50%)، وقيمة المتوسط الحسابي (2.32) فهي تنتمي للمجال [1 - 2.5] وتدل على قيمة متدنية وضعيفة والمعبرة على الإتجاه السالب نحو الشروط التي تعتمد في تكوين فرق عمل المكلف بإنجاز بعض المهام.

أما بالنسبة للبند رقم (11)، فقد قدرت نسبة الإستجابات بـ (68.1%) على البديل موافق، وهي نسبة جيدة. لكن قدرة قيمة المتوسط الحسابي حول هذا البند بـ (2.56) والمنتمية للمجال [1 - 2.5] تدل على البديل غير موافق، وتدل على درجة متدنية من الموافقة والإتجاه السالب محتوى هذا البند.

ومن خلال ما سبق تسجيله للقيم المعبرة على إستجابات أفراد عينة هيئة الإطار الواسطة لمؤسسة "فرتيال" عنابة، مقارنة بالمتوسط الحسابي الكلي للمحور المقدر بـ (2.54) وهي تنتمي

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

للمجال [1 - 2.5] فهي بالتالي تدل على البديل غير موافق، ما يعني أن الإجراءات المعتمدة من طرف الإدارة العليا حول كمية الإستقلالية المسموح بها لإطاراتها الوسطى لم تكن لها ذلك الصدى الكبير والمنتظر من طرف هذه الفئة والتي تجعله يكون له إتجاه موجب نحو محور تحديد المهمة المعبر عليه من خلال البنود التي تمت معاجتها سابقا.

- جدول رقم (24): يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور القوة.

الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإستجابات						بنود محور القوة	
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
-	2.25	33	45.8	24	33.3	15	20.8	مسئولي المباشر يثمن اقتراحاتي والحلول التي أقدمها في إنجاز مهامي.	
-	1.92	20	27.8	26	36.1	26	36.1	منظمتي تقدم الدعم للموظف المبادر في تقديم المقترحات والحلول.	
-	1.99	23	31.9	25	34.7	24	33.3	مسؤولي منظمتي يساندون الموظف الذي يجسد في انجاز اعماله مبادئ التمكين.	
-	2.19	29	40.3	28	38.9	15	20.8	مبادئ التمكين التي اتشبع بها زادت نماء منذ انضمامي لهذه المنظمة.	
-	2.04	26	36.1	23	31.9	23	31.9	شخصيتي المبادرة مكنتني من تبوأ مكانة عالية في منظمتي.	
-	2.18	29	40.3	27	37.5	16	22.2	أحضا بقيمة أعلى كلما شاركت في تقديم حلول لمشاكل العمل في مؤسستي.	
-	2.09	160	%37	153	%35	119	%28	06	المجموع

- النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

أما على البند القائل "مسئولي المباشر يثمن إقتراحاتي والحلول التي أقدمها في إنجاز مهامي" فقدرت نسبة الإستجابات بـ (45.8%) وهي قيمة مقبولة نوعا ما، لكن لا تؤكد بقوة على أن المسؤول يثمن

الإقتراحات والحلول المقدمة من خلال الأتباع. ونلاحظ من قيمة المتوسط الحسابي المقدره بـ (2.25) والمنتمية للمجال [1 - 2.5] تدل على درجة غير موافق والتي تشير للدرجة المتدنية من الموافقة وتعبر على الإتجاه السالب لأفراد العينة نحو هذا البند.

أما بالنسبة للبند رقم (13) القائل "منظمتي تقدم الدعم للموظف المبادر في تقديم المقترحات والحلول"، فقد سجلت حول مضمون هذا البند أعلى نسبة للبديل غير موافقة والبديل محايد (36.1%)، فمن خلال نسبة البديل موافق المقدره بـ (27.8%) نلاحظ أن الأقلية من أفراد العينة من يرون أن الإدارة العليا تقدم الدعم للموظف المبادر في تقديم المقترحات والحلول. وتدل قيمة المتوسط الحسابي المقدره بـ (1.92) التي تنتمي للمجال [1 - 2.5] تدل على البديل غير موافق، وهي تشير للدرجة ضعيفة للموافقة والإتجاه السالب على هذا البند.

أما بالنسبة للبند رقم (14)، نلاحظ أن أكبر نسبة للإستجابات كانت على البديل محايد فقد قدرة بـ (34.7%) وتلتها نسبة غير موافق بـ (33.3%) وموافق بنسبة (31.9%). حيث نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للبديل محايد، ما يدل أن أكبر فئة من الإطارات لم تبدي رأيها حول محل الدراسة مساندة مسؤولي المنظمة للموظف الذي يجسد في إنجاز أعماله مبادئ التمكين. أما قيمة المتوسط الحسابي المساوية لـ (1.99) والتي ضمن المجال [1 - 2.5] فهي تدل على البديل غير موافق والإتجاه السلبي لأغلب فئة من عينة دراستنا نحو مضمون هذا البند.

وفيما يتعلق بمضمون البند القائل "مبادئ التمكين التي أتشبع بها زادت نماء منذ إنضمامي لهذه المنظمة" فكانت أكبر نسبة للبديل موافق بنسبة (40.3%)، وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.19) وهو ينتمي للمجال [1 - 2.5] الذي يعبر أيضا على تدني وضعف نسبة الموافقة والإتجاه السالب نحو مضمون هذا البند.

وعن إستجابات فئة العينة على محتوى البند "شخصيتي المبادرة مكنتني من تبوأ مكانة عالية في منظمتي" كانت أعلاها نسبة البديل موافق بـ (36.1%) أي ما يعادل (26 إطار)، وهي نسبة متوسطة ضعيفة نوعا ما. ومتوسط الحسابي قدر بـ (2.04) الذي ينتمي للمجال [1 - 2.5] و يدل أيضا على القيمة الضعيفة من الموافقة والإتجاه السالب نحو مضمون هذا البند.

في حين أبدت نسبة (40.3%) من أفراد العينة إستجاباتها على البديل موافق على البند "أحضا بقيمة أعلى كلما شاركت في تقديم حلول لمشاكل العمل في مؤسستي"، ونلاحظ من خلال قيمة المتوسط الحسابي الذي يساوي (2.18) والمنتمي للمجال [1 - 2.5] والذي يدل على القيمة الضعيفة للموافقة والإتجاه السالب لأفراد العينة نحو مضمون هذا البند.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

و على ضوء النتائج التي تم تحليلها والتفصيل فيها وقيمة المتوسط الكلي لمحور القوة والذي جاء مساوي للقيمة (2.09) والمنتمي للمجال [1 - 2.5] والذي يعبر على البديل غير موافق، وهذه النتيجة تدل على الدرجة الضعيفة من الموافقة. وعليه نستنتج أن كل الإجراءات المقدمة والمعمول بها في المؤسسة "فرتيال" عصابة في مجال العمل لتنمية الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكونها نتيجة تمكينهم لم تكن بالمستوى المطلوب والمأمول من طرف عينة إدارات الهيئة الوسطى، لذلك تكونت لديهم اتجاهات سالبة نحو محور القوة المعبر عليه بالبند (12،13،14،15،16،17).

- جدول رقم (25): يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الإلتزام.

الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإستجابات						بنود محور الإلتزام	
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
-	2.01	24	33.3	25	34.7	23	31.9	18	إدارتي تشترط خصائص وقدرات ومهارات في الموظف الممكن له.
-	2.00	20	27.8	32	44.4	20	27.8	19	تمكين منظمنا لموظفيها لا يستند لنموذج معد سلفا.
-	2.28	35	48.6	22	30.6	15	20.8	20	يستعين رئيسي بخبراتي في حل مشكلات عملي.
-	2.47	41	56.9	24	33.3	7	9.7	21	طبيعة مهمني هي التي تحدد طريقة إنجازها.
-	2.22	36	50.0	16	22.2	20	27.8	22	لكل منا نموذج الخاص به في إنجاز مهامه.
-	2.25	32	44.4	26	36.1	14	19.4	23	هناك إجراءات صارمة في تجاه من يخالف الطرق المعدة في إنجاز الأعمال.
-	2.20	188	%43	145	%34	99	%23	06	المجموع

- النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

أما بالنسبة للإستجابات على بنود "محور الإلتزام"، فكانت نسبة الإجابة على البند رقم (18) من خلال البديل محايد تقدر بـ (34.7%) هذا يدل ربما على تحفظ وعدم الوضوح حول نوع وإختلاف الشروط والقدرات والخصائص والمهارات التي تشترطهم الإدارة للممكن له، لكن نلاحظ مجموعة أخرى من

أفراد العينة والذين أجابوا بالبديل موافق (33.3%)، وهي نسبة معتبرة تقر بوجود شروط وخصائص وقدرات ومهارات في الموظف الممكن له. ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ (2.01) المنتمية للمجال [1 - 2.5] فهي تشير إلى القيمة الضعيفة للموافقة على هذا البند والاتجاه السالب نحو هذا البند. هذا وقد سجلت النتائج على البند القائل "تمكين منظمنا لموظفيها لا يستند لنموذج معد سلفاً"، فقد قدرت نسبة الذين أجابوا على البديل محايد بـ (44.4%)، فيما جاءت نسبة الإجابة على البديل موافق وغير موافق تساوي (27.8%). أما قيمة المتوسط الحسابي فقدرت بـ (2.00) فهي تنتمي للمجال [1 - 2.5] وتعتبر عن القيمة الضعيفة للموافقة والاتجاه السالب على هذا البديل هذا.

أما بالنسبة للبند رقم (20)، فجاءت نسبة الموافقة عليه تقدر بـ (48.6%)، أي ما يعادل (35 مفردة)، وبمتوسط حسابي يقدر بـ (2.28) وهو ينتمي للمجال [1 - 2.5] وبالتالي يعبر على البديل غير موافق ويؤكد ضعف الموافقة ويشير عن الاتجاه السالب على محتوى هذا البند.

أما فيما يتعلق بالبند القائل "طبيعة مهمني هي التي تحدد طريقة إنجازها"، فجاءت الإجابة عليه بالموافقة بنسبة (56.9%) أي ما يعادل (41 إطار)، فهي تعبر على قيمة عالية نسبياً مقارنة بالقيم الأخرى، ما يؤكد أن طبيعة المهمة هي من تحدد طريقة الإنجاز. أما قيمة المتوسط الحسابي فقدرت بـ (2.47) وتنتمي للمجال [1 - 2.5] فهي تدل على البديل غير موافق، وهي تشير إلى الاتجاه السالب نحو محتوى هذا البند.

في حين أبدى أفراد العينة على الإجابة بالموافقة على البديل رقم (22) بنسبة (50%) ما يعادل (36 إطار)، ما يدل على أنه لكل من أفراد العينة نموذجها الخاص به في إنجاز مهامه. وقدرت قيمة المتوسط حسابي بـ (2.22) وهو ضمن المجال [1 - 2.5] وهي قيمة تعبر على البديل غير موافق وتشير من خلالها على ضعف قيمة الموافقة والاتجاه السالب على محتوى هذا البند.

ونجد قيمة الموافقة على البند رقم (23) تقارب النسبة (44.4%) ما يعادل (32 إطار)، وبمتوسط حسابي قدره (2.25) وهو ينتمي للمجال [1 - 2.5] حيث تعبر هذه القيمة أيضاً على البديل غير موافق والذي يشير إلى ضعف نسبة وقيمة الموافقة والاتجاه السلبي لعينة هيئة الإمارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" على محتوى البند القائل "هناك اجراءات صارمة في تجاه من يخالف الطرق المعدة في إنجاز الأعمال".

ومن خلال ما سبق من للقيم الدالة على إستجابات أفراد عينة هيئة الإمارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة نلاحظ أن نتائج المتوسط الحسابي الكلي للمحور تساوي (2.20) وهي توجد في المجال

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

[1 - 2.5] ما يدل على البديل غير موافق، ما يعني أن الإجراءات التي تأخذ في الحسبان تحسين مصادر إلتزام الأفراد وإخضاعهم التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين غير ناعمة ويجب تحسينها وتطويرها أكثر. ومنه فإتجاهات هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة " فرتيال" عنابة نحو محور الإلتزام إتجاه سالب.

- جدول رقم (26): يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الثقافة.

الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإستجابات						بنود محور الثقافة	
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
-	2.18	27	37.5	31	43.1	14	19.4	قوانين ولوائح منظمتي تعمل على إرساء ثقافة التمكين.	24
-	2.10	26	36.1	27	37.5	19	26.4	كل شيء في إدارتي يتيح لي القيام بمهامي بكل راحة.	25
-	2.13	29	40.3	23	31.9	20	27.8	لا تمارس علينا ضغوط عند إنجاز مهمنا.	26
-	2.19	32	44.4	22	30.6	18	25.0	الحرية مبدأ من مبادئ إدارتي.	27
-	2.25	33	45.8	24	33.3	15	20.8	نحن لسنا أحرار في إختيار طرق عملنا بكل راحة.	28
-	2.17	147	% 41	127	%35	86	%24	05	المجموع

- النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

من خلال النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول أعلاه سجلت فئة من الإطارات إستجابات بدرجة موافق حول مضمون البند القائل "قوانين ولوائح منظمتي تعمل على إرساء ثقافة التمكين" بنسبة قدرت ب (37.5%)، ما يشير إلى أن القوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة لم تحقق نتائج ودرجة عالية لإرساء ثقافة التمكين، وتوفير الجو الذي من شأنه يثبت دعائم التمكين فيها، ونلاحظ من قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب (2.18) والمنتمي للمجال [1 - 2.5] والذي يدل على البديل غير موافق فهو يشير الى القيمة الضعيفة من الموافقة والإتجاه السالب لهيئة الإطارات الوسطى على محتوى هذا البند.

أما فيما يتعلق بالبند القائل " كل شيء في إدارتي يتيح لي القيام بمهامي بكل راحة"، فسجلت أعلى نسبة للإستجابات عليه على البديل محايد التي قدرت ب (37.5%) أي مايعادل (27 إطار)، وهي نسبة

تدل على أن هذه الفئة لم تكن لديها إجابة واضحة ومحدد حول هذا البند، وتليها نسبة (36.1%) أي ما يعادل (26 إطار) والتي كانت إجابتها على محتوى هذا البند واضحة بالبدل موافق. لكن فيما يخص المتوسط الحسابي الذي قدرته نسبه بـ (2,10) والتي تنتمي للمجال [1 - 2.5] وتدل على البديل غير موافق، وبدورها تشير إلى الدرجة المتدنية من الموافقة والإتجاه السالب على هذا البند.

أما فيما يخص النتائج المتحصل عليها من خلال إستجابات العمال حول مضمون البند رقم (26)، كان (29 إطار) منهم موافقين عليه بنسبة (40.3%)، ما يشير إلى أن العمال لا تمارس عليهم ضغوط عند إنجاز مهامهم. وفيما يخص قيمة المتوسط الحسابي المتحصل عليها من إستجابات عينة الدراسة المساوية لـ (2.13) فهي أيضا تنتمي إلى المجال [1 - 2.5] تشير إلى البديل غير موافق وتدل على القيمة الضعيفة للموافقة وتدل أيضا على الإتجاه السالب نحو محتوى هذا البند.

وعن إجابات عينة دراستنا على محتوى البند القائل "الحرية مبدأ من مبادئ إدارتي"، كانت أعلى قيمة من الإستجابات على البديل موافق تقدر بـ (44.4%) أي ما يعادل (32 إطار). أما من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي تساوي (2.19) وتنتمي للمجال [1 - 2.5] فهي تشير إلى الإتجاه السالب لهيئة الإطارات الوسطى إتجاه هذا البند القائل بأن الإدارة العليا تركز مبادئ الحرية في المنظمة.

في حين أبدى أغلب أفراد العينة حول البند رقم (28) موافقتهم بنسبة (45.8%)، حيث أكدت هذه الأغلبية أنهم ليسوا أحرار في إختيار طرق عملهم بكل راحة. ومن قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.25) المنتمية للمجال [1 - 2.5] فهي تشير إلى البديل غير موافق، وتدل على القيمة الضعيفة للموافقة والإتجاه السالب على محتوى هذا البند.

ومن خلال كل ما سبق من إستجابات أفراد هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة، نلاحظ أن نتيجة المتوسط الحسابي الكلي المقدرت بـ (2.17) فهي توجد في المجال [1 - 2.5] وتشير للبديل غير موافق تدل هنا على القيمة الضعيفة للموافقة على هذا البند، ما يعني أن إتجاهات هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة حول عبارات محور الإلتزام كانت ذات إتجاه سالب، وهذا يعني أن زيادة الإجراءات والتعاليم التي يعمل القائمين على المنظمة بإرسائها قصد تعزيز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين لا تزال بعيدة على تثبيت ونشر ثقافة التمكين فيها.

ونستنتج من خلال النتائج الخاصة بجميع المحاور الخمسة لمتغير التمكين الإداري المعبر عنها بـ (28 بند)، منها من هو دال على وجود إتجاه موجب وهي قلة تتمثل في البند رقم (7) الذي قدر متوسطه الحسابي بـ (2.68) والبند رقم (8) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.64) وهي قيم تدل على البديل محايد مما

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

يؤكد الحياد وعدم تحديد موقفهم نحو محتوى هذين البندين. ومن جهة أخرى جاءت باقي المتوسطات الحسابية الخاصة بالبنود الباقية تنتمي للمجال [1 - 2.5] فهي تدل على الإتجاه السالب لهيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" نحو متغير التمكين الإداري.

- المتوسطات الحسابية لمحاور التمكين الإداري مرتبة تنازليا:

- جدول رقم (27): يوضح المتوسطات الحسابية لمحاور التمكين الإداري مرتبة تنازليا.

الترتيب	المحاور	المتوسط الحسابي
1	محور تحديد المهمة	2.53
2	محور الإلتزام	2.20
3	محور الثقافة	2.16
4	محور المهمة	2.12
5	محور القوة	2.09
المجموع	05	2.22

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج الـ (Spss22).

من خلال نتائج الجدول رقم (27) الممثلة لترتيب المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور متغير التمكين الإداري، نجد أن أعلى درجة متحصل عليها كانت لمحور تحديد المهمة حيث قدرة قيمة متوسطه الحسابي بـ (2.53) هذا ما يدل على إهتمام منظمة "فرتيال" بجانب حرية التصرف وإعطاء مساحات ومجال للإجتهد ويتولد عليه الإبداع وإرتفاع مستوى الإنجاز، ويليه محور الإلتزام والذي قدرة قيمة متوسطه الحسابي بـ (2.20)، وهذا ما يدل إلا على حرص الإدارة العليا على منح قدر كبير من الإستقلالية لإطاراتها ليشعروهم بالمسؤولية لتنمية روح الولاء ليعود بالنفع على أداء إطاراتها. كما نجد محور الثقافة الذي بلغ متوسطه الحسابي (2.16)، ثم نجد محور المهمة بمتوسط حسابي قدره (2.12)، وأخيرا نجد محور القوة الذي بمتوسط حسابي قدر بـ (2.09).

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التمكين الإداري قيمة (2.22)، وهو يقع في المجال الفاصل بين وجود تمكين إداري وعدم وجود تمكين إداري في المنظمة، حيث تنتمي هذه القيمة للمجال [1

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

– 2.5] وهذا يعكس الإتجاه الإيجابي لدى هيئة الإطارات الوسطى نحو آليات التمكين الإداري السائدة في منظمة " فرتيال" عناية.

– إتجاهات هيئة الإطارات الوسطى نحو متغير التمكين الإداري:

– جدول رقم (28): يوضح الإستجابات الكلية لهيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" على متغير

التمكين الإداري.

الإتجاه	المتوسط الحسابي الكلي	الإستجابات الكلية						متغير التمكين الإداري
		موافق		محايد		غير موافق		
		ت	%	ت	%	ت	%	
-	2.22	928	%46	608	%30	466	%24	المجموع

– النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

نستنتج من خلال النسب والقيم الكلية المتحصل عليها لمتغير التمكين الإداري، حيث قدرة أعلى نسبة مؤوية للبدل موافق بـ (46%)، وتليها نسبة (30%) على البديل محايد. أما بالنسبة للبدل غير موافق فقدرت بـ (24%). وفي ما يخص قيمة المتوسط الحسابي الكلي فقدر بـ (2.22) وهي قيمة تنتمي للمجال [1 – 2.5] وتدل على الإتجاه السالب لهيئة الإطارات الوسطى نحو نموذج وطرق تطبيق التمكين الإداري في مؤسسة "فرتيال". ومنه: إتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عناية سالبة نحو متغير التمكين الإداري.

3. عرض وتفسير الفرضية الثانية:

- الإجابة على الفرضية القائلة: اتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة موجبة نحو متغير جودة حياة العمل.

- جدول رقم (29): يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور ظروف العمل المعنوية.

الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإستجابات						بنود محور ظروف العمل المعنوية	
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
-	2.21	31	43.1	25	34.7	16	22.2	1	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الاطراف.
-	2.21	35	48.6	17	23.6	20	27.8	2	أتمتع بحرية العمل في وظيفتي.
-	2.47	46	63.9	14	19.4	12	16.7	3	توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل.
+	2.60	50	69.4	15	20.8	7	9.7	4	أشعر باحترام الاخرين لي في منظمتي.
+	2.67	55	76.4	10	13.9	7	9.7	5	أشعر بالرضا عن الانجاز الذي أحققه في عملي.
+	2.54	46	63.9	19	26.4	7	9.7	6	أشعر بحرية كبيرة في التعامل مع زملائي في المنظمة.
-	2.45	263	%61	100	%23	69	%16	06	المجموع

- النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

فبالنسبة للإستجابات على بنود "محور ظروف العمل المعنوية"، جاءت الإجابة على البند رقم (01) تقدر بـ (43.1%) على البديل موافق أي ما يعادل (31 إطار)، ما يدل أن مناخ العمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الأطراف. أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ (2.21) وهي تنتمي للمجال [1 - 2.5] وتمعبر على البديل غير موافق، وبالتالي تشير إلى القيمة الضعيفة للموافقة والإتجاه السالب لعينة الدراسة على محتوى هذا البند.

وقد سجلت نتائج البند القائل "أتمتع بحرية العمل في وظيفتي"، فنسبة الذين أجابوا بموافق قدرت نسبتهم بـ (48.6%) وهي قيمة متوسطة. أما قيمة المتوسط الحسابي التي تساوي (2.21) فهي تنتمي

للمجال [1 - 2.5] فهي تعبر على البديل غير موافق، ما يدل على الإتجاه السالب لهيئة الإطارات الوسطى على محتوى هذا البند.

أما بالنسبة للبند رقم (03)، فقد قدرت نسبة الموافقة عليه بـ (63.9%) ما يعادل (46 إطار) من هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" فهي نسبة عالية تؤكد على وجود صداقات حميمة بين زملاء العمل. و قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (2.47) وهي تنتمي للمجال [1 - 2.5] الذي يعبر على البديل غير موافق ما يؤكد ضعف الموافقة والإتجاه السلبي على محتوى هذا البند.

وفيما يتعلق بالبند القائل "طبيعة مهمني هي التي تحدد طريقة إنجازها" فجاءت الإجابة عليه بالموافقة بنسبة (56.9%) ما يعادل (41 فرد)، وهي قيمة عالية نوع ما مقارنة بالقيم الأخرى. أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ (2.47) والمنتمية للمجال [1 - 2.5] تدل على البديل غير موافق و تشير إلى الإتجاه السلبي لأفراد العينة على محتوى هذا البديل.

في حين أبدى أفراد العينة على الإجابة بالموافقة على البديل رقم (04) بنسبة (69.4%) ما يعادل (50 إطار)، ما يدل على أن أفراد العينة يشعرون بالإحترام المتبادل في منظماتهم. وبالنسبة للمتوسط الحسابي ف قدرت نسبه بـ (2.60) وهو ضمن المجال [2,6 - 4.1] ما يدل على البديل محايد، ما يعني أن أغلب الإستجابات نحو هذه العبارة كانت موجبة وبدرجة التوسط والحياد.

ونجد قيمة الموافقة على البند رقم (05) بنسبة (76.4%) ما يعادل (55 إطار) وهي قيمة عالية تؤكد الشعور بالرضا عن الإنجاز الذي يحققونه في عملهم. وقدّر المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة بـ (2.67) وهو ضمن المجال [2,6 - 4.1] والذي يدل على البديل محايد، ما يعني أن أغلب الإستجابات نحو هذه العبارة كانت موجبة وبدرجة التوسط والحياد.

أما بالنسبة للبند القائل "أشعر بحرية كبيرة في التعامل مع زملائي في المنظمة"، فكانت نسبة الموافقة تقدر بـ (63.9%) ما يعادل (46 إطار)، يؤكد وجود حرية كبيرة في التعامل فيما بينهم. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي المقدر بـ (2.54) فهو ضمن المجال [1 - 2.5] حيث يعبر على البديل غير موافق والذي يؤكد ضعف الموافقة على والإتجاه السالب نحو مضمون هذا البند.

ومن خلال ما سبق من القيم الدالة على إستجابات أفراد عينة هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة نلاحظ أن نتائج المتوسط الحسابي الكلي للمحور قدرت بـ (2.45) وهي ضمن المجال [1 - 2.5] الدال على البديل غير موافق، ما يدل على ضعف وتدني مستوى الموافقة، مما يعني أن

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

الجهود المبذولة لتحسين ظروف العمل المعنوية غير ناحعة ويجب تحسينها وتطويرها أكثر، وبالتالي يعبر على الإتجاه السالب نحو مضمون محور ظروف العمل المعنوية.

وهذا ما يختلف مع دراسة محمد عبد اشتيوي (2015)، التي توصلت إلى مستوى إتجاهات العاملين نحو محور ظروف العمل المعنوية جاء مرتفع.

- جدول رقم (30): يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور خصائص الوظيفة.

الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإستجابات						بنود محور خصائص الوظيفة	
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
+	2.78	60	83.3	8	11.1	4	5.6	7	تتميز مهام عملي وأهداف وظيفتي بالأهمية.
+	2.81	62	86.1	6	8.3	4	5.6	8	أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به.
+	2.79	62	86.1	5	6.9	5	6.9	9	أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي.
-	2.00	28	38.9	16	22.2	28	38.9	10	لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.
-	2.35	41	56.9	15	20.8	16	22.2	11	حجم العمل في وظيفتي مناسب.
-	2.19	31	43.1	24	33.3	17	23.6	12	تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة.
-	2.48	353	%66	74	%17	74	%17	06	المجموع

- النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

أما بالنسبة للبند القائل "تتميز مهام عملي وأهداف وظيفتي بالأهمية"، فقدرت نسبة الإستجابات عليه من خلال البديل موافق بـ (83.3%) أي ما يعادل (60 إطار)، ما يؤكد أن أفراد العينة يرون أن المهام التي يقومون بها وأهدافهم ذا أهمية مما يوفر لهم راحة نفسية ويحققون بها ذواتهم. ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (2.78) وهو ضمن المجال [2.6 - 4.1] مما يدل على درجة محايد، مما يدل على الإتجاه الموجب للإتجاهات، لكن بدرجة التوسط والحياد.

أما بالنسبة للبند رقم (08) القائل "أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به"، فلقد سجلت أعلى نسبة للبديل غير موافقة والبديل محايد حول مضمون هذا البند بنسبة (86.1%) أي ما يعادل (62 إطار)، فهذه

النسبة تبين أن أغلبية أفراد العينة يرون أنهم يشعرون بالمسئولية عن كل ما يقومون به وهذا من شأنه يرفع من قدرة الإنجاز ويزيد من الدافعيتهم. وتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.81) التي هي ضمن المجال [2.6 - 4.1] في تشير أيضا إلى البديل محايد، مما يدل على الإتجاه الموجب للإستجابات، لكن بدرجة التوسط والحياد.

أما بالنسبة للبديل رقم (09)، نلاحظ أن أكبر نسبة للإستجابات كانت على البديل موافق فلقد سجل أعلى نسبة حول مضمون هذا البند بـ (86.1%) أي ما يعادل (62 إطار)، فمن خلال هذه النسبة نلاحظ أن أغلب الأطارات يرون أنهم يمتلكون المهارات اللازمة لأداء وظائفهم. أما عن قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.79) والتي ضمن المجال [2.6 - 4.1] فهي تشير إلى درجة محايد، وهذا يدل على الإتجاه الموجب لإستجابات أفراد عينة الدراسة لكن بدرجة التوسط والحياد.

وفيما يتعلق بمضمون البند القائل " لذي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي" فسجلت أكبر قيمة للبديل موافق وغير موافق بنسبة تقدر بـ (38.9%)، وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.00) الذي ينتمي للمجال [1 - 2.5] ما يدل على البديل غير موافق وتدني وضعف نسبة الموافقة وعلى الإتجاه السالب لإستجابات أفراد هيئة الأطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة.

وعن إستجابات فئة العينة على محتوى البند "حجم العمل في وظيفتي مناسب" كانت أعلى قيمة للإسجابات على البديل موافق بنسبة (56.9%) ما يعادل (41 إطار)، فهي نسبة معبرة ما قورنت بالنتائج الأخرى. أما قيمة المتوسط الحسابي المسجلة على هذا البند فقدر بـ (2.35) حيث تنتمي للمجال [1 - 2.5] ما يدل على البديل غير موافق والقيمة الضعيفة من الموافقة والإتجاه السالب للإستجابات نحو مضمون هذا البند.

في حين نجد نسبة (43.1%) من أفراد العينة إختارة البديل موافق ما يعادل (31 إطار)، وهذا يدل على أن مهام عملهم تتميز بالتحدي والمتعة ما يقوى الإلتزام والإتقان للأعمال عندهم. أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي التي قدرت بـ (2.19) وهي قيمة من المجال [1 - 2.5] ما يدل على البديل غير موافق وتؤكد على مستوى ضعف الموافقة والإتجاه السالب لإستجابات أفراد العينة على مضمون هذا البديل.

وعلى ضوء النتائج التي تم تحليلها والتفصيل فيها وقيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور خصائص الوظيفة المقدر بـ (2.48) والمنتمية للمجال [1 - 2.5] فهي تعبر على البديل غير موافق وهي نتيجة تدل على ضعف وتدني مستوى الموافقة وعلى الإتجاه السالب على محتوى هذا المحور. وعليه نستنتج أن كل الإجراءات المقدمة والمعمول بها في المؤسسة "فرتيال" عنابة فيما خص حرية التصرف في تقرير كل

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

شيء في الوظيفة مع تحديد حجم العمل والوظائف يجب دراستها وتحديد واجبات وحقوق كل جهة بكل شفافية ووضوح.

وهذا ما يختلف مع دراسة محمد عبد اشتهوي (2015)، التي توصلت إلى مستوى إتجاهات العاملين نحو محور خصائص الوظيفة الذي جاء مرتفع.

- جدول رقم (31): يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأجور والمكافآت.

الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإستجابات						بنود محور الأجور والمكافآت	
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
-	2.56	49	68.1	14	19.4	9	12.5	أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من دخل في عملي.	13
-	2.22	33	45.8	22	30.6	17	23.6	أفهم بشكل تام نظام الاجور والمكافآت في منظمتي.	14
-	2.31	40	55.6	14	19.4	18	25.0	أجري عادل بالنظر الى ما يحصل عليه زملائي.	15
-	2.39	42	58.3	16	22.2	14	19.4	أجري عادل بالنظر الى مهاراتي ومجهودي.	16
-	2.24	34	47.2	21	29.2	17	23.6	أدائي الفردي يحدد مقدار أجري ومكافأتي.	17
-	2.34	198	%55	87	%24	75	%21	05	المجموع

- النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

من خلال النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول أعلاه سجلت فئة من الإطارات إستجابات بدرجة موافق حول مضمون البند القائل "أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من دخل في عملي" بنسبة قدرت ب (68.1%) مايعادل (49 إطار)، ما يشير إلى أن أفراد هيئة الإطارات الوسطى في مؤسسة "فرتيال" سعداء تماما بما يحصلون عليه من دخل في عملهم، فالجانب المادي له دور كبير في تحسين الجانب المعنوي مما يحسن مستويات الأداء لدى الإطارات في المؤسسة. أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي المقدر ب (2.56) التي تنتمي للمجال [1 - 2.5] ما يدل على البديل غير موافق والقيمة الضعيفة من الموافقة وإلى الإتجاه السالب نحو محتوى البند.

أما فيما يتعلق بالبند القائل " أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في منظمتي"، حيث سجلت أعلى نسبة للإستجابات على البديل موافق المقدرة بـ (45.8%) ما يعادل (33 إطار). أما نسبة المتوسط الحسابي المقدرة بـ (2.22) وهي ضمن المجال [1 – 2.5] ما يدل على البديل غير موافق، وتشير إلى الدرجة المتدنية من الموافقة والإتجاه السالب للإستجابات على هذا البديل.

أما فيما يخص النتائج المتحصل عليها من خلال إستجابات العمال حول مضمون البند رقم (15)، كان (40) فرد من إيطاراتها موافق عليه ما تقدر نسبته (55.6%)، هذا ما يشير إلى أن هذه الفئة تضمن أن أجزها عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائهم في المهنة. وبالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي المتحصل عليه من إستجابات عينة الدراسة الذي يساوي (2.13) حيث ينتمي إلى المجال [1 – 2.5] ما يشير إلى القيمة الضعيفة للموافقة و البديل غير موافق وعلى الإتجاه السالب للإستجابات أفراد العينة على محتوى هذا البند.

وعن إجابات عينة الدراسة على محتوى البند القائل "أجري عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي"، كانت أعلى قيمة من الإستجابات على البديل موافق تقدر بنسبة (58.3%) ما يعادل (42 إطار) من هيئة الإطارات الوسطى. أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي التي تساوي (2.31) وهي ضمن المجال [1 – 2.5] فهي تشير إلى البديل غير موافق وقيمة الموافقة الضعيفة وإلى الإتجاه السالبة على محتوى هذا البند.

في حين أبدى أغلب أفراد العينة حول البند رقم (17) موافقتهم بنسبة (47.2%)، حيث أكدت هذه الأغلبية أن أدائهم الفردي يحدد مقدار أجرهم ومكافآتهم، ومن قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ (2.25) التي تنتمي للمجال [1 – 2.5] تشير إلى البديل غير موافق بالتالي القيمة الضعيفة للموافقة، وهذا دليل على الإتجاه السالب نحو محتوى هذا البند.

ومن خلال كل ما سبق من إستجابات أفراد هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عناية، نلاحظ أن نتيجة المتوسط الحسابي الكلي والمقدرة بـ (2.34) التي توجد في المجال [1 – 2.5] وتشير إلى البديل غير موافق وتدل هنا على القيمة الضعيفة للموافقة، ما يدعو إلى العمل أكثر على الجانب المادي لما له تأثير إيجابي على الجانب المعنوي والنفسي وما يعود بالنفع للمؤسسة إستقرارها وديمومتها. ما يعني أن أغلب عبارات محور الأجور والمكافآت كانت ذات إتجاه سالب نحو محتوى البنود المكونة لهذا المحور.

وهذا ما يختلف مع دراسة **محمد عبد اشتيوي (2015)**، التي توصلت إلى مستوى إتجاهات العاملين نحو عدالة الأجور الذي جاء متوسط.

- جدول رقم (32): يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور جماعات العمل.

الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإستجابات						بنود محور جماعة العمل	
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
+	2.72	58	80.6	8	11.1	6	8.3	18	أشعر بأنني جزء هام في جماعة عملي.
-	2.26	38	52.8	15	20.8	19	26.4	19	يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية.
-	2.47	44	61.1	18	25.0	10	13.9	20	لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل.
-	2.38	41	56.9	17	23.6	14	19.4	21	يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.
-	2.21	36	50.0	15	20.8	21	29.2	22	يشارك أعضاء الفريق في وضع القرارات التي تهمهم.
+	2.53	46	63.9	18	25.0	8	11.1	23	لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة.
-	2.42	263	%61	91	%21	78	%18	06	المجموع

- النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

أما على البند القائل "أشعر بأنني جزء هام في جماعة عملي"، الذي قدر نسبة الإستجابات عليه بالبديل موافق بـ (80.6%) ما يعادل (58 إطار)، وهي قيمة عالية تؤكد شعوره أفراد العينة بأنهم جماعة عمل واحدة. أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ (2.72) وهي قيمة تنتمي المجال [2.6 - 4.1] الذي يدل على درجة محايد، وتدل على الإتجاه الموجب لكن بدرجة التوسط والحياد.

أما بالنسبة للبند رقم (19) والقائل "يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية"، فلقد سجلت أعلى نسبة حول مضمون هذا البند بالبديل موافق بـ (52.8%) ما يعادل (38 إطار)، فأغلبية أفراد العينة يرون أنهم يعبرون عن آرائهم بكل حرية. ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.26) وهي ضمن المجال [1- 2.5] وهو يشير إلى درجة غير موافق وللدرجة المتدنية والضعيفة من الموافقة، وعلى الإتجاه السالب نحو مضمون هذا البند.

أما بالنسبة للبديل رقم (20)، نلاحظ أن أكبر نسبة للإستجابات كانت على البديل موافق حيث سجلت أعلى نسبة على هذا البند بـ (61.1%) ما يعادل (62 إطار)، فمن خلال هذه النسبة نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أنهم لديهم فهم كامل عن أهداف العمل مما يوفر جو يساعد على تحسين جودة بيئة العمل. أما عن قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.47) والتي ضمن المجال [1- 2.5] ما يشير إلى درجة غير موافق ونسبة الموافقة المتدنية والضعيفة والإتجاه السالب نحو هذا البند.

وفيما يتعلق بمضمون البند القائل "يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية" فكانت أكبر نسبة للبديل موافق بنسبة (56.9%)، وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.38) وهو ينتمي للمجال [1 - 2.5] الدال على البديل غير موافق وتدني نسبة الموافقة وعلى الإتجاه السالب نحو هذا البند.

وعن إستجابات فئة العينة على محتوى البند "يشارك أعضاء الفريق في وضع القرارات التي تهمهم" كانت أعلاها قيمة الإجابة على البديل موافق بنسبة (50%) ما يعادل (36 إطار)، وهي نسبة معبرة ما قورنت بالنتائج الأخرى. أما قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند المقدر بـ (2.21) الذي ينتمي للمجال [1- 2.5] والذي يدل على البديل غير موافق وهي تعبر على الإتجاه السالب نحو هذا البند.

في حين نجد نسبة (63.9%) من أفراد العينة أجابة بالبديل موافق ما يعادل (46 إطار)، ما يدل على أن أعضاء فريق عملهم لديه خبرات مختلفة ومتكاملة مما يساعد على التوازن النفسي لديهم، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي التي تساوي (2.53) والتي تنتمي للمجال [1 - 2.5] الذي يدل على البديل غير موافق تأكيد ضعف الموافقة على هذا البديل والإتجاه السالب لأفراد العينة نحو مضمون هذا البند.

وعلى ضوء النتائج التي تم تحليلها والتفصيل فيها وقيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور جماعة العمل التي جاءت مساوية للقيمة (2.48) وهي ضمن المجال [1 - 2.5] والمعبرة على البديل غير موافق، والتي تدل على ضعف الموافقة. والنتيجة أن كل الإجراءات المقدمة والمعمول بها في المؤسسة "فرتيال" في مجال حرية التعبير والمشاركة في تحديد الأهداف ووضع القرارات والإعتماد على التكوين في تنويع الخبرات يجب مضاعفته والتحسين في جودته للوصول إلى ما يتطلع له هيئة الإطارات الوسطى في المؤسسة، لأن التقصير الموجود في هذا المجال كون إتجاهات سالبة نحو محور جماعات العمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

- جدول رقم (33): يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور أسلوب الرئيس في الإشراف.

الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإستجابات						بنود محور أسلوب الإشراف	
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
-	2.24	35	48.6	19	26.4	18	25.0	يشجعني رئيسي على المشاركة في إتخاذ القرارات المرتبطة بعلمي.	24
-	2.18	31	43.1	23	31.9	18	25.0	يملك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.	25
-	2.28	36	50.0	20	27.8	16	22.2	يعطي رئيسي معلومات كاملة لمؤوسيه حول المهمة المورد انجازها.	26
-	2.10	30	41.7	19	26.4	23	31.9	يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف.	27
-	2.15	30	41.7	23	31.9	19	26.4	يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز.	28
-	2.15	31	43.1	21	29.2	20	27.8	يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحفيز مؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.	29
-	2.18	193	%45	128	%29	114	%26	06	المجموع

-النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

أما بالنسبة للإستجابات على بنود "محور أسلوب الإشراف"، فكانت نسبة الإجابة على البند رقم (24) من خلال البديل موافق تقدر بـ (48.6%) أي ما يعادل (35 إطار)، وهذا ما يؤكد أن رئيسهم يشجعهم على المشاركة على إتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وهذا جيد لخلق جو من الثقة والحرية بين أعضاء فرق العمل. أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.24) والتي تنتمي إلى المجال [1 - 2.5] والمعبر على البديل غير موافق فهي تشير إلى القيمة الضعيفة للموافقة والإتجاه السالب ضد هذا البند.

هذا وقد سجلت النتائج على البند القائل "يملك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل"، فقد قدرة نسبة الذين أجابوا بالبديل موافق بـ (43.6%) وهي تدل أن إطارات الهيئة الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عناية يرون أن رئيسهم له قدرة كبيرة على التخطيط المسبق في العمل مما يعطيهم ثقة وثبات في

وظائفهم. إن قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ (2.18) وهي ضمن المجال [1-2.5] والتي تعبر على البديل غير موافق والتي تدل على القيمة الضعيفة للموافقة، وعلى الإتجاه السالب نحو هذا البند.

أما بالنسبة للبند رقم (26)، فقد قدرة نسبة الموافقة عليه بـ (50%) ما يعادل (36 إطار)، وهي نسبة تعد معبرة نوع ما حول البند القائل "يعطي رئيسي معلومات كاملة لمرؤوسيه حول المهمة المورد إنجازها". وقدر متوسطه الحسابي بـ (2.28) وهو ينتمي للمجال [1-2.5] والذي يعبر على البديل غير موافق والذي يؤكد ضعف الموافقة ما يعكس الإتجاه السالب نحو محتوى هذا البند.

أما فيما يتعلق بالبند القائل "يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف"، فجاءت الإجابة عليه بالموافقة بنسبة (41.7%) أي ما يعادل (30 إطار)، وهذا ما يؤكد أن أفراد العينة يقرون بعدالة الرئيس ومعاملاته المنصفة. أما قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ (2.10) وتنتمي للمجال [1-2.5] فهي تدل على البديل غير موافق، والدرجة ضعيفة، ما يؤكد الإتجاه السالب نحو مضمون هذا البند.

في حين أبدى أفراد العينة على الإجابة بالموافقة على البديل رقم (28) بنسبة (41.7%) ما يعادل (30 إطار)، وتدلل هذه النسبة بأن طريقة الرئيس في شرح أهداف العمل محفز وهذا مما يجعل بيئة العمل مثيرة للدافعية، وقدر المتوسط الحسابي بـ (2.15) وهو ضمن المجال [1-2.5] ما يدل على البديل غير موافق وبالدرجة الضعيفة والمتدنية، ما يعني أن الإتجاه سالب لإستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مضمون هذا البند.

ونجد قيمة الموافقة على البند رقم (29) بنسبة (43.2%) ما يعادل (31 إطار)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة تؤكد أن رئيسها يتمتع بقدرة عالية على تحفيز مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن". وبالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.15) فهو ضمن المجال [1-2.5] حيث يدل على البديل غير موافق والدرجة الضعيفة والمتدنية، ما يعني أن إتجاه أفراد عينة الدراسة سالب نحو مضمون هذا البند.

ومن خلال ما سبق من القيم الدالة على إستجابات أفراد عينة هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عناية نلاحظ أن نتائج المتوسط الحسابي الكلي للمحور قدرة بـ (2.18) وهي ضمن المجال [1-2.5] الدالة على البديل غير موافق، ما يدل على الإتجاهات السالبة لأفراد هيئة الإطارات الوسطى على محور أسلوب الرئيس في الإشراف.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

- جدول رقم (34): يوضح إستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المشاركة في إتخاذ القرارات.

الإتجاه	المتوسط الحسابي	الإستجابات						بنود محور المشاركة في القرارات	
		موافق		محايد		غير موافق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
-	2.32	38	52.8	19	26.4	15	20.8	لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.	30
-	2.40	45	62.5	11	15.3	16	22.2	أستطيع المشاركة برأيي في حل مشكلات عملي.	31
-	2.26	36	50.0	19	26.4	17	23.6	أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي.	32
-	2.46	44	61.1	17	23.6	11	15.3	أحصل على معلومات مناسبة عن إنجازي في عملي.	33
+	2.72	56	77.8	12	16.7	4	5.6	أستطيع التعاون والمشاركة مع زملاء العمل.	34
-	2.44	41	56.9	22	30.6	9	12.5	لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي.	35
-	2.43	260	%60	100	%23	72	%17	06	المجموع

- النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

أما بالنسبة للبند القائل " لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي"، والذي قدرة نسبة الإستجابات عليه بالبديل موافق ب (52.8%) ما يعادل (38 إطار)، وهي قيمة عالية مقارنة بالقيم الأخرى، وهذا تأكيد عينة الدراسة على توفر فرص التأثير على القرارات التي تمس أعمالهم. أما بالنسبة قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.32) وهي ضمن المجال [1- 2.5] نلاحظ أنها تشير إلى درجة غير موافق والدرجة المتدنية والضعيفة من الموافقة، ما يدل على الإتجاه السالب نحو مضمون هذا البند. أما بالنسبة للبند رقم (31) والقائل " أستطيع المشاركة برأيي في حل مشكلات عملي"، فلقد سجلت أعلى نسبة للبديل موافق حول مضمون هذا البند ب (62.5%) أي ما يعادل 45 إطار، فمن خلال هذه النسبة نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أنهم يستطيعون المشاركة برأيهم في حل مشكلات العمل، و من خلال قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب (2.40) وهي ضمن المجال [1- 2.5] نلاحظ أنها تشير إلى

درجة غير موافق، مما يدل على الإتجاه السالب نحو هذا البند للإستجابات وللدرجة المتدنية والضعيفة من الموافقة.

أما بالنسبة للبديل رقم (32)، نلاحظ أن أكبر نسبة للإستجابات كانت على البديل موافق فلقد سجلت نسبتها حول مضمون هذا البند بـ (50%) ما يعادل (36 إطار) وهي تعتبر أعلى نسبة، فمن خلال هذه النسبة نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أنهم يحصلون على معلومات كاملة عن أهداف عملهم، ما يكسبهم صورة واضحة على هذه الأهداف ليتمكنوا من إنجازه بمهارة وفي الوقت المحدد. أما عن قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ (2.26) وهي ضمن المجال [1-2.5] ويشير إلى درجة غير موافق نسبة الموافقة المتدنية والضعيفة ما يدل على الإتجاه السالب للإستجابات هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" نحو مضمون هذا البند.

وفيما يتعلق بمضمون البند القائل "أحصل على معلومات مناسبة عن إنجازي في عملي" فكانت أكبر نسبة للإجابة عليه بالبديل موافق بنسبة (61.1%)، وبمتوسط حسابي قدر بـ (2.46) الذي ينتمي للمجال [1-2.5] وهو يدل على البديل غير موافق ويؤكد تدني نسبة الموافقة، ويدل على الإتجاه السالب للإستجابات عينة الدراسة نحو مضمون هذا البند.

وعن إستجابات فئة العينة على محتوى البند "أستطيع التعاون والمشاركة مع زملاء العمل" كانت أعلا نسبة للبديل موافق وقدرت بـ (77.8%) ما يعادل (56 إطار) وهي نسبة عالية. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لهذا البند الذي قدر بـ (2.72) وهي ضمن المجال [2.6-4.1] والتي تشير إلى البديل محايد، ما يدل على الإتجاه الموجب للإستجابات؛ لكن بدرجة التوسط والإنحياد.

في حين نجد نسبة (56.9%) من أفراد العينة قد أجابت بالبديل موافق ما يعادل (41 إطار)، ما يدل على أن هذه الفئة تقر أنها لديها قدر مناسب من الحرية في أداء عملها. أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي التي تساوي (2,44) والمنتمية للمجال [1-2.5] حيث تدل على البديل غير موافق مؤكدة على ضعف الموافقة، والإتجاه السالب للإستجابات أفراد العينة نحو مضمون هذا البند.

وعلى ضوء النتائج التي تم تحليلها والتفصيل فيها، وقيمة المتوسط الكلي لمحور جماعة العمل الذي جاء مساوي للقيمة (2.43) وهي ضمن المجال [1-2.5] والتي تعبر على البديل غير موافق، والتي تدل على ضعف الموافقة. ومنه نستنتج أن كل الإجراءات المقدمة والمعمول بها في مؤسسة "فرتيال" في مجال المشاركة في إتخاذ القرارات تحتاج إلى مراجعة والعمل على تقديم حلول ناجعة من شأنها تعطي

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

فعالية أكثر في المشاركة في إتخاذ القرارات، لأن الطرق والإجراءات السابقة كونت لدى هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة إتجاهات سالبة نحو محور المشاركة في إتخاذ القرارات.

وهذا ما يختلف مع دراسة **محمد عبد اشتيوي (2015)**، التي توصلت إلى مستوى إتجاهات العاملين نحو محور المشاركة في إتخاذ القرارات الذي جاء متوسط.

ونستنتج من خلال النتائج الخاصة بجميع المحاور (06)، هي عبارة على مجموعة من البنود منها من هو دال على وجود إتجاه موجب وهي قلة واغلبها جاءت ذات إتجاه سالب، ومن خلال المتوسط الحسابي الكلي لمحاور جودة حياة العمل بـ (2.38) وهو ضمن المجال [1- 2.5] حيث يشير إلى البديل غير موافق وتدل على القيمة الضعيفة للموافقة.

وهذا ما تؤكدته دراسة **عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2004)**، وتشير إلى أن أكثر أبعاد جودة حياة العمل التي مازالت في حاجة إلى تدعيم الإدارة من وجهة نظر الإداريين والأطباء هي: (الأجور والمكافآت- ظروف بيئة العمل المعنوية - جماعة العمل- أسلوب الرئيس في الإشراف).

وهذا ما يختلف مع دراسة **محمد عبد اشتيوي (2015)**، التي توصلت إلى مستوى إتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة مرتفع.

- المتوسطات الحسابية لمحاور جودة حياة العمل مرتبة تنازليا:

- جدول رقم (35): يوضح المتوسطات الحسابية لمحاور جودة حياة العمل مرتبة تنازليا.

الترتيب	المحاور	المتوسط الحسابي
1	محور خصائص الوظيفة	2.48
2	محور ظروف العمل المنوية	2.44
3	محور المشاركة في القرارات	2.43
4	محور جماعة العمل	2.42
5	محور الأجور والمكافآت	2.34
6	محور أسوب الرئيس في الإشراف	2.18
المجموع	06	2.38

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج الـ(Spss22).

وحسب النتائج الموضحة في الجدول رقم (35)، والذي يعبر عن ترتيب قيم المتوسطات الحسابية لمحاور متغير جودة حياة العمل. فنلاحظ أن أعلى قيمة كانت لمحور خصائص الوظيفة التي بلغ

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

متوسطها الحسابي بـ (2.48)، وهذا ما يشير حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة أن القائمين على مؤسسة "فرتيال" يعطون أولوية للوظيفة وخصائصها قصد تحسين ظروف بيئة العمل لرفع من دافعية إطاراتها، ويليه محور ظروف العمل المعنوية لأهمية هذا الجانب على الأداء والإنتاجية بمتوسط حسابي قدر بـ (2.44)، ونجد أن محور المشاركة في القرارات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.43)، أما بالنسبة لمحور جماعة العمل الذي قدر متوسطه الحسابي بـ (2.42)، ومحور الأجور والمكافآت بمتوسط حسابي قدره (2.34)، وأخيرا نجد محور أسلوب الإشراف بمتوسط حسابي قدر بـ (2.18).

في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير جودة حياة العمل بقيمة (2.38)، وهو يقع في المجال الفاصل بين وجود جودة بيئة العمل وعدم توفير عوامل الجودة في المنظمة، حيث تنتمي هذه القيمة للمجال [1 - 2.5] وهذا يعكس الإتجاه السالب لدى هيئة الإطارات الوسطى نحو ظروف جودة بيئة حياة العمل السائدة في منظمة "فرتيال" عناية .

- إتجاهات هيئة الإطارات الوسطى نحو متغير جودة حياة العمل:

- الجدول رقم (36): يوضح الإستجابات الكلية لهيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" على

متغير جودة حياة العمل.

الإتجاه	المتوسط الحسابي الكلي	الإستجابات الكلية						متغير جودة حياة العمل
		موافق		محايد		غير موافق		
		ت	%	ت	%	ت	%	
-	2.38	1530	%59	580	%23	482	%19	المجموع

نستنتج من خلال النسب والقيم الكلية المتحصل عليها لمتغير جودة حياة العمل، حيث قدرة أعلى نسبة مؤوية للبديل موافق بـ (59%)، وتليها نسبة (23%) على البديل محايد. أما بالنسبة للبديل غير موافق فقدره بـ (19%). وفيما يخص قيمة المتوسط الحسابي الكلي فقدر بـ (2.38) وهي قيمة تنتمي للمجال [1 - 2.5] وتدل على الإتجاه السالب لهيئة الإطارات الوسطى نحو نماذج وطرق تطبيق برامج جودة

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة. ومنه اتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة
سالب نحو متغير جودة حياة العمل.

4. عرض وتفسير الفرضية الثالثة:

- الإجابة على الفرضية القائلة: مستوى ممارسة التمكين الإداري مرتفع حسب إستجابات هيئة
الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

- جدول رقم (37): يمثل مستوى ممارسة التمكين الإداري بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

الترتيب	موافق		محايد		غير موافق		قيمة Sig	المستوى	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بنود التمكين الإداري
	ت	%	ت	%	ت	%						
16	33	45.8	14	19.4	25	34.7	0.000	منخفض	19.97	0.897	2.11	1
7	41	56.9	21	29.2	10	13.9	0.000	منخفض	28.32	0.728	2.43	2
20	14	33.3	14	33.3	14	33.3	0.000	منخفض	20.64	0.822	2.00	3
22	19	26.4	29	40.3	24	33.3	0.000	منخفض	21.13	0.775	1.93	4
14	32	44.4	28	27.8	28	27.8	0.000	منخفض	21.90	0.839	2.17	5
3	52	72.2	10	13.9	10	13.9	0.000	منخفض	30.16	0.727	2.58	6
1	57	79.2	7	9.7	8	11.1	0.000	متوسط	34.06	0.668	2.68	7
2	54	75.0	10	13.9	8	11.1	0.000	متوسط	33.04	0.678	2.64	8
6	46	63.9	13	18.1	13	18.1	0.000	منخفض	26.35	0.786	2.46	9
8	36	50.0	23	31.9	13	18.1	0.000	منخفض	25.69	0.766	2.32	10
4	49	68.1	14	19.4	9	12.5	0.000	منخفض	30.54	0.710	2.56	11
10	33	45.8	24	33.3	15	20.8	0.000	منخفض	24.39	0.783	2.25	12
23	20	27.8	26	36.1	26	36.1	0.000	منخفض	20.31	0.801	1.92	13
21	23	31.9	25	34.7	24	33.3	0.000	منخفض	20.71	0.813	1.99	14
12	29	40.3	28	38.9	15	20.8	0.000	منخفض	24.42	0.762	2.19	15
18	26	36.1	23	31.9	23	31.9	0.000	منخفض	20.88	0.830	2.04	16
13	29	40.3	27	37.5	16	22.2	0.000	منخفض	23.87	0.775	2.18	17

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

19	24	33.3	25	34.7	23	31.9	0.000	منخفض	21.00	0.813	2.01	18
20	20	27.8	32	44.4	20	27.8	0.000	منخفض	22.61	0.751	2.00	19
9	35	48.6	22	30.6	15	20.8	0.000	منخفض	24.42	0.791	2.28	20
5	41	56.9	24	33.3	7	9.7	0.000	منخفض	31.27	0.671	2.47	21
11	36	50.0	16	22.2	20	27.8	0.000	منخفض	21.94	0.859	2.22	22
10	32	44.4	26	36.1	14	19.4	0.000	منخفض	24.97	0.765	2.25	23
13	27	37.5	31	43.1	14	19.4	0.000	منخفض	25.07	0.738	2.18	24
17	26	36.1	27	37.5	19	26.4	0.000	منخفض	22.52	0.790	2.10	25
15	29	40.3	23	31.9	20	27.8	0.000	منخفض	21.95	0.821	2.13	26
12	32	44.4	22	30.6	18	25.0	0.000	منخفض	22.81	0.816	2.19	27
10	33	45.8	24	33.3	15	20.8	0.000	منخفض	24.39	0.783	2.25	28
		% 47		% 30		% 23	0.000	منخفض	24.61	0.777	2.15	الدرجة الكلية
	928		608		466				Σ			

- النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (37)، فنلاحظ أن إستجابات عينة دراستنا

والمتمثلة في هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة، جاءت على النحو التالي:

حيث جاءت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مقياس التمكين الإداري جميعها تنتمي إلى المجال

المنخفض [1- 2.5]، والمجال المتوسط [2.6 - 4.1] ، ونلاحظ أيضا أن جميع قيم إنحرافها المعياري

كلها قيم مرتفعة.

حيث نجد ترتيب العبارات التي تنتمي للمجال المتوسط [2.6 - 4.1] وهي على النحو التالي:

ف نجد العبارة رقم (07) القائلة " القانون الداخلي لمنظمتي يحدد مهام كل موظف فيها " وبمتوسط

حسابي (2.68) وإنحراف المعياري (0.66). ونجد العبارة رقم (08) القائلة " هناك نسبة من المهام

الزامية يجب انجازها يوميا" بمتوسط حسابي (2.64) وإنحراف معياري (0.67). العبارة رقم (06) في

منظمتي يتم تحديد المهام الواجب القيام بها، (2.58) وإنحراف معياري قدر بـ (0.72) فنجد العبارة رقم

(11) القائلة " هناك أعمال تتطلب في إنجازها للعمل التسلسلي" بمتوسط حسابي (2.56) وإنحراف معياري (0.71).

ونجد ترتيب العبارات التي تنتمي للمجال المنخفض [1 - 2.5] على النحو التالي:

ف نجد العبارة رقم (21) القائلة " طبيعة مهمتي هي التي تحدد طريقة إنجازها بمتوسط حسابي (2.47) وإنحراف معياري (0.67). فنجد العبارة رقم (09) القائلة " إدارتي تمكنني من الإستعانة بالزملاء في إنجاز أعمالي" بمتوسط حسابي (2.46) وإنحراف معياري (0.78). العبارة رقم (02) رئيسي يقبل المساهمات في إجراءات العمل المقدمة من طرفي، بمتوسط حسابي قدره (2.11) وإنحراف معياري قدر بـ (0.89). فنجد العبارة رقم (10) القائلة "في منظمتي من الإستعانة بالزملاء في إنجاز بعض المهام التي تتطلب ذلك" بمتوسط حسابي (2.32) وإنحراف معياري (0.76). فنجد العبارة رقم (20) القائلة " يستعين رئيسي بخبراتي في حل مشكلات عملي" بمتوسط حسابي (2.28) وإنحراف معياري (0.79). و العبارة رقم (12) القائلة "مسئولي المباشر يثمن إقتراحي والحلول التي أقدمها في إنجاز مهامي" بمتوسط حسابي (2.25) و إنحراف معياري (0.78). ونجد العبارة رقم (23) القائلة "هناك إجراءات صارمة تجاه من يخالف الطرق المعدة في إنجاز الأعمال" بمتوسط حسابي (2.25) وإنحراف معياري (0.76). أما العبارة رقم (28) القائلة " نحن لسنا أحرار في إختيار طرق عملنا بكل راحة" قدر متوسطها الحسابي بـ (2.25) وإنحراف معياري (0.78). ونجد العبارة رقم (22) القائلة " لكل منا نموذج الخاص به في إنجاز مهامه" بمتوسط حسابي (2.22) وإنحراف معياري (0.85). فنجد العبارة رقم (27) القائلة " الحرية مبدأ من مبادئ إدارتي" بمتوسط حسابي (2.19) وإنحراف معياري(0.81). فنجد العبارة رقم (15) القائلة " مبادئ التمكين التي أنشعب بها زادت نماء منذ إنضمامي لهذه المنظمة" بمتوسط حسابي (2.19) وإنحراف معياري (0.76). فنجد العبارة رقم (24) القائلة " قوانين ولوائح منظمتي تعمل على إرساء ثقافة التمكين" بمتوسط حسابي (2.18) وإنحراف معياري (0.73). والعبارة رقم (05) القائلة "لي كل الحرية في إختيار الطريقة التي أنجز بها عملي" بمتوسط حسابي قدره (1.93) وإنحراف معياري قدر بـ (0.77). فنجد العبارة رقم (26) القائلة "لا تمارس علينا ضغوط عند إنجاز مهامنا " بمتوسط حسابي (2.13) وإنحراف معياري(0.82). العبارة رقم (01) القائلة "إدارتي تسمح لي بمجال كبير من حرية التصرف في أداء مهامي دون تدخل منها" بمتوسط حسابي قدره (2.11) وإنحراف معياري قدر بـ (0.89). فنجد العبارة رقم (25) القائلة " كل شئ في إدارتي يتيح لي القيام بمهامي بكل راحة" بمتوسط

حسابي (2.10) وإنحراف معياري يساوي (0.79). فنجد العبارة رقم (16) القائلة "شخصيتي المبادرة مكنتني من تبوأ مكانة عالية في منظمتي بمتوسط حسابي (2.04) وإنحراف معياري (0.83). أما العبارة رقم (18) القائلة "إدارتي تشترط خصائص وقدرات ومهارات في الموظف الممكن له" قدر متوسطها الحسابي بـ (2.01) وإنحراف معياري (0.81). نجد العبارة رقم (19) القائلة "تمكين منظمنا لموظفيها لا يستند لنموذج معد سلفا بمتوسط حسابي قدر بـ (2.00) وإنحراف معياري (0.75). أما العبارة رقم (03) "منظمتي تعمل على إرساء ثقافة حرية التصرف في العمل، بمتوسط حسابي قدر بـ (2.43) وإنحراف معياري قدره (0.72) فنجد العبارة رقم (14) القائلة "مسؤولي منظمتي يساندون الموظف الذي يجسد في إنجاز أعماله مبادئ التمكين بمتوسط حسابي قدر بـ (1.99) وإنحراف معياري يساوي (0.81). العبارة رقم (04): "منظمتي تقوم بإبتكار طرق وآليات نقل السلطة من الرئيس للمرؤوسين" قدر متوسطها الحسابي بـ (2.00) وإنحراف معياري قدر بـ (0.82). فنجد العبارة رقم (13) القائلة "منظمتي تقدم الدعم للموظف المبادر في تقديم المقترحات والحلول بمتوسط حسابي (1.99) وإنحراف معياري (0.80).

وعلى ضوء النتائج التي تم عرضها، وكذلك القيمة الكلية للإنحراف المعياري المقدرة بـ (0.77)، بالإضافة إلى قيمة إختبار (t) التي قدرتها بـ (24.61)، والنسبة المئوية للبدل موافق قدر بـ (47%) وهي نسبة مؤوية ضعيفة نسبيا حيث لم تتعدى نسبة (50%) من إجابات هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" عنابة، ونلاحظ من القيمة الإحتمالية (Sig = 0.00) حيث هذه القيمة تدل على أن بنود مقياس التمكين الإداري دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05). أما بالنسبة لقيمة الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي المقدرة بـ (2.15) والتي تنتمي للمجال [1 - 2.5] حيث تدل هذه القيمة على المستوى المنخفض لمستوى ممارسة التمكين الإداري لهيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة، وهذا ما يتناقض مع الفرضية القائلة " مستوى ممارسة التمكين الإداري مرتفع حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة ".

- ومنه : مستوى ممارسة التمكين الإداري منخفض حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى

بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

وهذا ما يتعارض مع دراسة حسن مروان عفانة (2013)، التي توصلت إلى مستوى التمكين الإداري

في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة مرتفع.

5. عرض وتفسير الفرضية الرابعة:

- الإجابة على الفرضية القائلة: مستوى جودة حياة العمل مرتفع حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

- جدول رقم (38): يمثل مستوى جودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة.

الترتيب	موافق		محايد		غير موافق		قيمة Sig	الدرجة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بنود جودة حياة العمل
	ت	%	ت	%	ت	%						
24	31	43.1	25	34.7	16	22.2	0.000	منخفضة	23.83	0.786	2.21	1
24	35	48.6	17	23.6	20	27.8	0.000	منخفضة	21.92	0.855	2.21	2
9	46	63.9	14	19.4	12	16.7	0.000	منخفضة	27.29	0.769	2.47	3
6	50	69.4	15	20.8	7	9.7	0.000	متوسطة	33.18	0.664	2.60	4
5	55	76.4	10	13.9	7	9.7	0.000	متوسطة	34.81	0.650	2.67	5
8	46	63.9	19	26.4	7	9.7	0.000	منخفضة	32.18	0.670	2.54	6
3	60	83.3	8	11.1	4	5.6	0.000	متوسطة	43.92	0.537	2.78	7
1	62	86.1	6	8.3	4	5.6	0.000	متوسطة	45.68	0.521	2.81	8
2	62	86.1	5	6.9	5	6.9	0.000	متوسطة	42.67	0.555	2.79	9
28	28	38.9	16	22.2	28	38.9	0.000	منخفضة	19.10	0.888	2.00	10
15	41	56.9	15	20.8	16	22.2	0.000	منخفضة	24.14	0.825	2.35	11
24	31	43.1	24	33.3	17	23.6	0.000	منخفضة	23.37	0.799	2.19	12
7	49	68.1	14	19.4	9	12.5	0.000	منخفضة	30.54	0.710	2.56	13
22	33	45.8	22	30.6	17	23.6	0.000	منخفضة	23.31	0.809	2.22	14
17	40	55.6	14	19.4	18	25.0	0.000	منخفضة	23.02	0.850	2.31	15
13	42	58.3	16	22.2	14	19.4	0.000	منخفضة	25.43	0.797	2.39	16
21	34	47.2	21	29.2	17	23.6	0.000	منخفضة	23.32	0.813	2.24	17
4	58	80.6	8	11.1	6	8.3	0.000	متوسطة	37.84	0.610	2.72	18
20	38	52.8	15	20.8	19	26.4	0.000	منخفضة	22.45	0.856	2.26	19
9	44	61.1	18	25.0	10	13.9	0.000	منخفضة	28.69	0.731	2.47	20
14	41	56.9	17	23.6	14	19.4	0.000	منخفضة	25.34	0.795	2.38	21
23	36	50.0	15	20.8	21	29.2	0.000	منخفضة	21.51	0.871	2.21	22
8	46	63.9	18	25.0	8	11.1	0.000	منخفضة	31.02	0.691	2.53	23
21	35	48.6	19	26.4	18	25.0	0.000	منخفضة	22.84	0.831	2.24	24
25	31	43.1	23	31.9	18	25.0	0.000	منخفضة	22.82	0.811	2.18	25
18	36	50.0	20	27.8	16	22.2	0.000	منخفضة	23.89	0.809	2.28	26

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

27	30	41.7	19	26.4	23	31.9	0.000	منخفضة	20.73	0.858	2.10	27
26	30	41.7	23	31.9	19	26.4	0.000	منخفضة	22.37	0.816	2.15	28
26	31	43.1	21	29.2	20	27.8	0.000	منخفضة	21.91	0.833	2.15	29
16	38	52.8	19	26.4	15	20.8	0.000	منخفضة	24.54	0.802	2.32	30
12	45	62.5	11	15.3	16	22.2	0.000	منخفضة	24.46	0.833	2.40	31
20	36	50.0	19	26.4	17	23.6	0.000	منخفضة	23.36	0.822	2.26	32
10	44	61.1	17	23.6	11	15.3	0.000	منخفضة	27.83	0.749	2.46	33
4	56	77.8	12	16.7	4	5.6	0.000	متوسطة	41.08	0.562	2.72	34
11	41	56.9	22	30.6	9	12.5	0.000	منخفضة	29.21	0.710	2.44	35
		% 58		% 23		% 19	0.000	منخفضة	27.70	0.756	2.38	الدرجة الكلية
	832		577		482	Σ						

- (النسب المؤوية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح).

ومن خلال نتائج الجدول رقم (38)، نلاحظ أن إستجابات أفراد هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "قرتيال" عنابة، جاءت كما يلي:

فجاءت جميع قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مقياس جودة حياة العمل تنتمي إلى المجال المنخفض [1-1.5]، والمجال المتوسط [1.6 - 3.1]، ونلاحظ أيضا أن جميع قيم الانحراف المعياري جاء جافة كلها بقيمة عالية. وهذا ترتيب العبارات المنتمية للمجال المتوسط كمايلي:

ف نجد العبارة رقم (08) القائلة " أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به" بمتوسط حسابي قدره (2.81) وإنحراف معياري (0.51)، وتليها العبارة رقم (09) القائلة " أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي" بمتوسط حسابي (2.79) وإنحراف معياري قدره (0.55)، وتليها العبارة رقم (07) القائلة " تتميز مهام عملي وأهداف وظيفتي بالأهمية" بمتوسط حسابي قدره (2.78) وإنحراف معياري قدر ب (0.57)، وتليها العبارة رقم (34) القائلة " أستطيع التعاون والمشاركة مع زملاء العمل" متوسط حسابي قدر ب (0.72) وإنحراف معياري (0.56)، وتليها العبارة رقم (05) القائلة " أشعر بالرضا عن الانجاز الذي أحققه في عملي" بمتوسط حسابي قدر ب (2.67) وإنحراف معياري (0.60)، وتليها العبارة رقم (04) القائلة " أشعر بإحترام الآخرين لي في منظمتي" بمتوسط قدره (2.60) وإنحراف معياري (0.66).

و جاء ترتيب العبارات المنتمية للمجال المنخفض على النحو التالي:

وجد العبارة رقم (13) القائلة " تتميز مهام عملي وأهداف وظيفتي بالأهمية" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.56) وانحراف معياري (0.71)، وتليها العبارة (06) القائلة " أشعر بحرية كبيرة في التعامل مع زملائي في المنظمة" بمتوسط قدره (2.54) وانحراف معياري (0.670)، وتليها العبارة رقم (03) القائلة " توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل" بمتوسط حسابي قدر بـ (2,47) وانحراف معياري قدره (0.76)، وتليها العبارة رقم (23) القائلة " لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة" بمتوسط حسابي قدره (2.53) وانحراف معياري قدر بـ (0.69)، ووجد العبارة رقم (20) القائلة " لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل" بمتوسط حسابي قدره (2.47) وانحراف معياري (0.73)، وتليها العبارة رقم (33) القائلة " أحصل على معلومات مناسبة عن إنجازي في عملي" بمتوسط قدر بـ (2.46) وانحراف معياري قدره (0.74)، وتليها العبارة رقم (35) القائلة " لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.44) وانحراف معياري قدره (0.71)، وتليها العبارة رقم (31) القائلة " أستطيع المشاركة برأي في حل مشكلات عملي" بمتوسط قدره (2.40) وانحراف معياري قدر بـ (0.83)، وتليها العبارة رقم (16) القائلة " أجري عادل بالنظر الى مهاراتي ومجهودي" وقدر متوسطها الحسابي بـ (2.39) وانحراف معياري قدره (0.79)، وتليها العبارة رقم (21) القائلة " يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.38) وانحراف معياري قدر بـ (0.79)، وتليها العبارة رقم (11) القائلة " حجم العمل في وظيفتي مناسب" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.35) وانحراف معياري قدره (0.82)، وتليها العبارة رقم (30) القائلة " لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي" وقدر متوسطها الحسابي بـ (2.32) وانحراف معياري قدره (0.80)، وتليها العبارة رقم (15) القائلة " أجري عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي" وقدر متوسطها الحسابي بـ (2.31) وانحراف معياري قدره (0.85)، وتليها العبارة رقم (26) القائلة " يعطي رئيسي معلومات كاملة لمرؤوسيه حول المهمة المراد إنجازها" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.28) وانحراف معياري قدره (0.80)، وتليها العبارة رقم (19) ورقم (32) القائلتان على التوالي " يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.26) وانحراف معياري قدره (0.85) و" أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.26) وانحراف معياري قدر بـ (0.82)، وتليها العبارة رقم (17) والعبارة رقم (24) القائلتان على الترتيب " أدائي الفردي يحدد مقدار أجري ومكافأتي" وقدر متوسطها الحسابي (2.24) وانحراف معياري قدره (0.81) و" يشجعني رئيسي على المشاركة في إتخاذ القرارات المرتبطة بعملي" بمتوسط حسابي قدره (2.24) وانحراف معياري قدر بـ (0.83)، وتليها العبارة رقم (14) القائلة " أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت

في منظمتي" ومتوسطها الحسابي قدر بـ (2.22) وإنحراف معياري قدره (0.80)، وتليها العبارة رقم (22) القائلة "يشارك أعضاء الفريق في وضع القرارات التي تهمهم" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.21) وإنحراف معياري قدره (0.87)، وتليها العبارات رقم (01) و(02) و(12) والتي تقول على الترتيب "أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الأطراف" وقدر متوسطها الحسابي بـ (2.21) وإنحراف معياري قدر بـ (0.88) و"أتمتع بحرية العمل في وظيفتي" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.21) وإنحراف معياري (0.85) و"تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة" بمتوسط قدر بـ (2.21) وإنحراف معياري قدر بـ (0.79)، وتليها العبارة رقم (25) القائلة "يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل" بمتوسط حسابي قدره (2.18) وإنحراف معياري قدره (0.81)، وتليها العبارة رقم (28) و(29) والتي تقولان على الترتيب "يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز" وقدر متوسطها الحسابي بـ (2.15) وإنحرافهما المعياري بـ (0.81)، و"يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحفيز مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.15) وإنحراف معياري قدره (0.83)، وتليها العبارة رقم (27) القائلة "يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف" وقدر متوسطها الحسابي بـ (2.10) وإنحراف معياري قدره (0.85)، وتليها العبارة رقم (10) القائلة "لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.00) وإنحراف معياري (0.88).

وعلى ضوء النتائج التي تم عرضها، و القيمة الكلية للإنحراف المعياري المقدر بـ (0.75)، وإضافة إلى قيمة إختبار (t) التي قدرت بـ (27.70)، والنسبة المؤوية للبديل موافق المقدر بـ (58%) وهي نسبة مؤوية معبرة نوعا ما وهي تتعدى نسبة (50%)، بالإضافة للقيمة الإحتمالية المساوية لـ (Sig = 0.00) وهي قيمة تدل على أن إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة على بنود مقياس جودة حياة العمل دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05). أما عن قيمة الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي المقدر بـ (2.38) والتي تنتمي للمجال [1 - 2.5] فهي تدل على المستوى المنخفض لمستوى درجة جودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة حسب هيئة الإطارات الوسطى، وهذا يتناقض مع الفرضية القائلة "مستوى جودة حياة العمل مرتفع حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

- ومنه : مستوى جودة حياة العمل منخفض حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة

"فرتيال" عنابة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

وهذا ما تتفق مع دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2004)، التي توصلت إلى مستوى جودة حياة العمل منخفض في المراكز الطبية.

وهذا ما يختلف مع دراسة بورزق يوسف، أم الخيوط إيمان (2015)، ودراسة منى بنت جزاء المطيري هيفاء بنت منصور الدخيل (2017)، التي توصلت إلى مستوى جودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم العالي كان بدرجة متوسطة.

6. عرض وتفسير الفرضية الخامسة:

- الإجابة على الفرضية القائلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين أبعاد التمكين الإداري (المهمة - تحديد المهمة - القوة - الإلتزام - الثقافة) وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة. من خلال مايلي:

أ. إختبار الفرضية القائلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين بعد المهمة وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

- جدول رقم (39): يمثل معامل الارتباط بيرسون لبعد المهمة ومتغير جودة حياة العمل.

جودة حياة العمل		البعد
0.43	قيمة معامل الارتباط بيرسون	المهمة
0.00	قيمة Sig	
0.01	مستوى الدلالة	
72	عدد الإستجابات	

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج الـ (Spss22).

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من إختبار العلاقة بين بعد المهمة ومتغير جودة حياة العمل مؤسسة "فرتيال" عنابة حسب ما يوضحه الجدول رقم (39)، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.43$) وقيمه تنتمي نجدها ضمن المجال ($0 - +49$) الذي يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة. أما بالنسبة للقيمة المعنوية المقدرة بـ ($Sig = 0.00$) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.01) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

ومنه نستنتج أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بعد المهمة وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

ب. إختبار الفرضية القائلة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين بعد تحديد المهمة وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

- جدول رقم (40): يمثل معامل الإرتباط بيرسون بعد تحديد المهمة ومتغير جودة حياة العمل.

جودة حياة العمل		البعد
0.35	قيمة معامل الإرتباط بيرسون	تحديد المهمة
0.00	قيمة Sig	
0.01	مستوى الدلالة	
72	عدد الإستجابات	

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج الـ(Spss22).

ونلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (40)، المحصل عليها من خلال إختبار بعد تحديد المهمة وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة، فنلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون ($r = 0.35$) التي تنتمي إلى المجال ($0 - 49+$) التي تدل على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين تحديد المهمة وجودة حياة العمل، ويتأكد ذلك أيضا من خلال القيمة المعنوية المقدره بـ ($Sig = 0.00$) وهي قيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.01). وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) القائلة لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين بعد تحديد المهمة وجودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة ونقبل الفرضية البديلة (H_1). ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين بعد تحديد المهمة وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

ت. إختبار الفرضية القائلة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين بعد القوة وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

- جدول رقم (41): يمثل معامل الارتباط بيرسون لبعء القوة ومتغير جودة حياة العمل.

جودة حياة العمل		البعء
0.58	قيمة معامل الارتباط بيرسون	القوة
0.00	القيمة المعنوية Sig	
0.01	مستوى الدلالة	
72	عدد الاستجابات	

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج ال(Spss22)

الجدول رقم (41): تبين النتائج المتوصل إليها من خلال إختبار بعء القوة وجودة حياة العمل، أن قيمة معامل بيرسون ($r = 0.58$) والتي تنتمي إلى المجال ($0.50 - 0.79+$) فهي تدل على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين بعء القوة وجودة حياة العمل، وهذا ما تأكده القيمة المعنوية المقدره بـ ($Sig = 0.00$) حيث جاءت أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.01) والذي يؤكد على رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1). ومن خلال هذه النتائج التي تؤكد على وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعء القوة وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

ث. إختبار الفرضية القائلة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين بعء الإلتزام وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة:

- جدول رقم (42): يمثل معامل الإرتباط بيرسون لبعء الإلتزام ومتغير جودة حياة العمل.

جودة حياة العمل		البعء
0.41	قيمة معامل الإرتباط بيرسون	الإلتزام
0.00	القيمة المعنوية Sig	
0.01	مستوى الدلالة	
72	عدد الإستجابات	

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج ال(Spss22).

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

ومن نتائج الجدول رقم (42) الموضح لنتائج إختبار بعد الإلتزام وجودة حياة العمل، نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون ($r = 0.41$) التي تنتمي إلى المجال ($0 - + 49$) فهي تدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة. ومن خلال القيمة المعنوية التي تساوي ($\text{Sig} = 0.00$) التي جاءت أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.01)، فإننا نؤكد أيضا رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1). ومنه فإن النتائج تؤكد أن هناك علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإلتزام وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

ج. إختبار الفرضية القائلة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين بعد الثقافة السائدة وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

- جدول رقم (43): يمثل معامل الإرتباط بيرسون لبعد الثقافة ومتغير جودة حياة العمل.

جودة حياة العمل	البعد
0.46	قيمة معامل الإرتباط بيرسون
0.00	القيمة المعنوية Sig
0.01	مستوى الدلالة
72	عدد الإستجابات

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج الـ(Spss22).

من نتائج الجدول رقم (43) الموضحة لإختبار بعد الثقافة وجودة حياة العمل، جاءت قيمة معامل الإرتباط بيرسون ($r = 0.46$) المعبرة على وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة حيث تنتمي للمجال ($0 - + 49$)، وقيمة ($\text{Sig} = 0.00$) التي جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.01). وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1). وبناءا على هذه النتائج نلاحظ أن هناك علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقافة وجودة حياة العمل في مؤسسة " فرتيال" عنابة.

- علاقة التمكين الإداري بجودة حياة العمل:

- جدول رقم (44): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين التمكين الإداري وجودة

حياة العمل.

عدد الأفراد	مستوى الدلالة	قيمة Sig	قيمة معامل بيرسون	المتغير التابع	المتغير المستقل
72	0.01	0.00	0.61	جودة حياة العمل	التمكين الإداري

فمن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (44) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون قد بلغت (0.61) وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة من خلال توجهات هيئة إدارتها الوسطى.

7. عرض وتفسير الفرضية السادسة:

- الإجابة على الفرضية القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الاطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (السن - المصلحة الإدارية في العمل - سنوات الأقدمية - المهنة). من خلال الإجابة على:

أ. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات هيئة الاطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير السن.

- جدول رقم (45): يمثل نتائج إختبار الفروق لأراء عينة الدراسة حسب متغير السن.

الفئات العمرية	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-test	قيمة Sig
24-29 سنوات	2,41	0.21	0.09	0.37
30-35 سنوات	2.27	0.27		
36-41 سنوات	2.21	2,37		
42-47 سنوات	2.28	0.37		

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

		0.37	2,27	53-48 سنوات
		0.46	1.87	59-54 سنوات
		-	2,00	65-60 سنوات
		0.38	2.23	المجموع

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج الـ (Spss22).

فمن خلال نتائج الجدول رقم (45)، ومن خلال المقارنة بين المتوسطات الحسابية للفئات العمرية نجد أن جميع المتوسطات متقاربة إلى حد كبير إلا في الفئة العمرية (54 - 59) سنة التي قدر متوسطها الحسابي بـ (1.87)، وبدرجة أقل الفئة العمرية (60 - 65) سنة التي قدر متوسطها الحسابي بـ (2.00)، وهذا دلالة على وجود بعض الفروق في مستوى ممارسة التمكين الإداري حسب إستجابات هيئة الاطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة يعزى لإختلاف متغير السن ويمكن إرجاعه إلى أن مفهوم التمكين الإداري مفهوم جديد على المؤسسات الجزائرية، وإعتماده بنجاح يرجع للإدارة العليا وإطاراتها ومدى تأقلمها مع الثقافات التنظيمية الحديثة. أما بالنسبة للقيمة الإحتمالية Sig والتي قدرة بـ (0.37) وهي أكبر من القيمة المجدولة (0.05). وعلى ضوء هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية البديلة (H_1) ونقبل الفرضية الصفرية (H_0). ومنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير السن.

ب. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الاطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير المصلحة الإدارية في العمل.

- جدول رقم (46): يمثل نتائج إختبار الفروق لآراء عينة الدراسة حسب متغير المصلحة الإدارية

في العمل.

قيمة Sig	قيمة t-test	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المصلحة الإدارية
0.35	1.11	0.55	2.20	مصلحة الموارد البشرية
		0.26	2.39	مصلحة المشتريات
		0.38	2.08	المصلحة التقنية
		0.38	2.18	مصلحة الإنتاج
		0.40	2.33	مصلحة الأمن الصناعي
		0.38	2.33	المجموع

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج الـ (Spss22).

من نتائج الجدول رقم (46)، ومن مقارنة المتوسطات الحسابية المتحصل عليه من إختبار "توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير المصلحة الإدارية في العمل، يتضح لنا أن جميع المتوسطات الحسابية متقاربة ولا توجد فروق كبيرة بين هذه المتوسطات مما يؤكد عدم وجود إختلاف في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لمتغير مصالح العمل، ما تؤكد قيمة Sig المقدر بـ (0.35) وهي قيمة أكبر من القيمة المجدولة (0.05). وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية (H_1). ومنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات هيئة الطارات الوسطى لمستوى ممارسة التمكين الإداري في مؤسسة "فرتيال" عنابة يعزى لإختلاف متغير المصلحة الإدارية في العمل.

ت. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الاطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

- جدول رقم (47): يمثل نتائج إختبار الفروق لأراء عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية.

سنوات الأقدمية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t-test	قيمة Sig
4-1	2.40	0.24	1.63	0.14
8-5	2.21	0.33		
12-9	2.02	0.35		
16-13	2.44	0.28		
20-17	2.35	0.43		
24-21	2.33	0.21		
28-25	1.80	0.93		
32-29	2.23	0.38		
المجموع	2.23	0.38		

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج ال(Spss22)

ث. ومن خلال الجدول رقم (47)، نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (2.44 و 2.21) وهي متوسطات متقاربة ولا توجد فروق كبيرة بينها مما يؤكد عدم وجود فروق بين فئات الممتلة لمتغير سنوات الأقدمية، إلا بالنسبة للفئة (12-09) التي قدر متوسطها الحسابي بـ (2.02)، والفئة (28-25) التي قدر متوسطها الحسابي بـ (1.80) ويمكن إرجاع هذا الإنخفاض في مستوى ممارسة التمكين الإداري إلى التخصص الذي تنتمي هذه الفئة وهذا تأكد من خلال إجابات المتحصل عليها من خلال الدراسة الإستطلاعية، حيث أكدت العينة على أن التمكين الإداري لهيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة يعتمد على عامل التخصص. وحسب قيمة Sig التي تساوي (0.14) وهي قيمة أكبر من القيمة المجدولة (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1). ومنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الاطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

ج. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لمتغير المهنة.

- جدول رقم (48): يمثل نتائج إختبار الفروق لأراء عينة الدراسة حسب متغير المهنة.

المهنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t-test	قيمة Sig
نشاط إداري	2.28	0.43	0.36	0.69
نشاط إنتاجي	2.20	0.37		
نشاط خدماتي	2.25	0.25		
المجموع	2.23	0.38		

- المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برامج الـ (Spss22).

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (48)، ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية المتحصل عليها، يتضح لنا أن جميع المتوسطات الحسابية متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لمتغير المهنة، وهذا ما تؤكدته قيمة Sig المقدره بـ (0.69) وهي قيمة أكبر من القيمة المجدولة (0.05)، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية (H_1). ومنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لمتغير المهنة".

وبناء على النتائج المتحصل عليها والتي تم تحليلها وتفسيرها نستنتج أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (السن - المصلحة الإدارية في العمل - سنوات الأقدمية - المهنة).

8. الإستنتاج العام:

- إتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة سالبة نحو متغير التمكين الإداري.
- إتجاهات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة سالبة نحو متغير جودة حياة العمل.
- فبالنسبة لنتيجة الفرضية التي جاءت على النحو التالي: "مستوى ممارسة التمكين الإداري منخفض حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

فلكي نتحصل على مستوى ممارسة تمكين إداري مرتفع يجب التعامل مع الموظف على أنه إنسان ناضج ويجب منحه الصلاحيات والمشاركة وتحمل المسؤولية وهذا حسب ما يراه (كريس أرجيس) وأنصار النظرية الشخصية البالغة. أما (دوجلاس ماك غريغور) فيرى من خلال النموذج (Y) فالمديرين الذين يمنحون مجال أوسع للمشاركة وحرية التصرف، سوف يصبحون مع الوقت يتصرفون بروح المبادرة والمشاركة الفعالة، لأنهم يرون بأنه السبب الذي يتيح المجال للمرؤوسين للإبداع والتفوق وتحقيق الذات. أما (فريديريك هيرزبرغ) الذي دعى إلى تعزيز تمكين الدور على مستوى الفريق، من خلال الدعوة إلى إنشاء مجموعات العمل المستقلة، وتبني مصطلح "الإثراء الوظيفي" ليعكس زيادة الإستقلالية والمسؤولية الفردية للموظفين الذي من شأنه تدعيم مبادئ التمكين الإداري في المؤسسة. و لتعزيز ثقافة المنظمة لإشعار موظفيها بالتمكين من خلال نشر ثقافة التمكين داخل مجموعات العمل وباقي الهياكل التنظيمية وفي أسلوب القيادة المتبع؛ فالقادة يعملون بالتوافق وتطبيق مبدأ تناقص القوة سيكون أكثر قوة عندما نتخلى عن بعض قوتنا للآخرين، فتنازل القائد عن شيء من قوته لصالح مرؤوسيه، لا يعني فقداناً لتلك القوة.

- فبالنسبة لنتيجة الفرضية التي جاءت على النحو التالي: مستوى جودة حياة العمل منخفضة حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

فالمستوى المنخفض في درجة جودة حياة العمل ما هو إلا نتيجة للسياسات وللبرامج والأليات المتبعة، فحسب دراسة (Dakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003, Lee, 2004) فلرفع مستوى جودة حياة العمل يجب على الإدارة العليا توفر الدعم المقدم من الإدارة الإشرافية لأنه يقود إلى العديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية، إذ تقل فيه مستويا الضغط الوظيفي ونوايا ترك العمل وتزيد الإنتاجية والإلتزام وتزيد فعالية الأداء.

أما حسب نموذج خصائص الوظيفة إقترح (هاكمان وأولدهام) نموذجا خاص، حيث من خلال تطبيقه كهيكل يتم دراسة مدى تأثير خصائص وظيفة ما على مخرجات العمل في حد ذاته، بما في ذلك الإشباع الوظيفي. حيث يشير النموذج إلى خمسة خصائص مميزة للوظيفة (تنوع المهارة، أهمية المهام، دلالة المهام، الإستقلال الذاتي، والتغذية المرتدة) والتي بدورها تعكس ثلاث حالات نفسية (الخبرة المتأنية، المسؤولية التامة عن المخرجات، الدراية التامة بالنتائج المحددة)، مما يؤثر على مخرجات العمل ككل (الإشباع الوظيفي، ظاهرة الغياب عن العمل، الدافعية، الخ). ومن ثم تكون الخمسة خصائص سجلا محتملا لدافعية الوظيفة، والذي يمكن إستخدامه كمعيار لتأثير الوظيفة على إتجاهات وسلوكيات العاملين، وتمتد نتائج تحليل الدراسات والتي تقيم هيكل العمل من خلال النموذج بعض الدعم لنموذج خصائص الوظيفة.

أما بالنسبة للرفع من المستوى الإيجابي لتأثير دور الأجر والمكافآت؛ فحسب نظرية التعزيز عند "سكينز" ترى أن سلوك الفرد هو إستجابة لمثير خارجي للفرد سيتجيب للعوائد، وأن السلوك الذي يعزز بالمكافآت يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر.

أما عن جماعات العمل حسب نظرية التبادل ترى أن المقارنة بين عائد وتكلفة التعاون بين الأفراد تعتبر محفزا للإنتماء للجماعة فحينما يسعى الفرد لإشباع حاجته يفكر في تكلفة ذلك الإشباع وينتمي للجماعة حينما يجد أن العائد أكبر من التكلفة أي كلما أدرك أن هناك مزايا إقتصادية وإجتماعية لوجوده في الجماعة.

أما بالنسبة لتحسين أسلوب الرئيس في الإشراف، قامت مجموعة من الباحثين في جامعة "أهايو" بإجراء مقابلات وإستبيانات مع مختلف القادة بإختلاف سنوات خدمتهم ومستويات أعمارهم للإجابة على سؤال بالغ الحيوية وهو: ما الذي يفعله القادة عندما يمارسون القيادة؟ وإتضح من هذه الدراسة أن أهم سلوكيات القادة هي سعي في سبيل تحقيق أهداف الجماعة والحفاظ على مستويات الإنتاج كما وكيفا وإتخاذ القرارات بخصوص خطوات وأساليب العمل وتوزيع المسؤوليات، هذا إلى جانب الإهتمام بمصالح الجماعة ومراعاة مشاعر أعضائها وإبداء الإحترام لأفكارهم وإظهار الثقة فيهم.

وأما بالنسبة للمشاركة في إتخاذ القرارات، فحسب (العوفي 2005) نجد أن المشاركة تجعل الأفراد مرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكثر، بحيث يعتبرون إن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم وإستقرارهم، الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

بما أن هدف هذه الدراسة هو تحليل علاقة التمكين الإداري وجودة حياة العمل لدى هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة، وبعد جمع البيانات وعرضها وتبويبها في جداول إحصائية ثم وصفها وتحليلها وتفسيرها بما يتناسب وفرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- الفرضية القائلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين أبعاد التمكين الإداري وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة حسب إستجابات هيئة إطاراتها الوسطى.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بلغت ($r = 0.43$) بين بعد المهمة وجودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بلغت ($r = 0.35$) بين بعد تحديد المهمة وجودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بلغت ($r = 0.58$) بين بعد القوة وجودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بلغت ($r = 0.41$) بين بعد الإلتزام وجودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة.
- علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بلغت ($r = 0.46$) بين بعد الثقافة وجودة حياة العمل في مؤسسة "فرتيال" عنابة.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بلغت ($r = 0.61$) بين التمكين الإداري وجودة حياة العمل حسب إستجابات هيئة الإطاراتها الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة.

فمن خلال هذه النتائج نلاحظ أن القيم المتحصل عليها خلال عملية قياس الإرتباط توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين التمكين الإداري الممثل بالمحاور التالية: (محور المهمة - محور تحديد المهمة - محور الإلتزام - محور الثقافة) وجودة حياة العمل، وهذا بسبب إعتقاد

المؤسسة إجراءات وآليات لا تؤدي إلى مستوى مرتفع من التمكين الإداري ما من شأنه تحسين جودة حياة العمل بمؤسسة "فرتيال" عنابة. أما عن بالنسبة للنتائج التي تدل على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين محور القوة وجودة حياة العمل، فهذه النتيجة تدل على هناك نوع من الرضا على الإجراءات والآليات المتخذة في هذا المحور لكنها تبقى لا ترتقي للمستوى المطلوب والذي يؤدي إلى وجود علاقة إرتباطية قوية. أما فما يخص القيم التي تدل على علاقة الإرتباط بين متغير التمكين الإداري ومتغير جودة حياة العمل، نستنتج أنه وبالرغم من محاولات الإدارة العليا الرفع وتحسين من مستوى حرية التصرف ومن كمية الإستقلالية ومحاولة ضبط وإختيار نموذج تنظيمي محدد للتمكين وتعزيز ثقافة المنظمة الشعور بالتمكين، إلا أنها لم تؤدي إلى وجود علاقة موجبة قوية وبالتالي لا تؤدي إلى تحسين مستوى جودة حياة العمل في المؤسسة "فرتيال" عنابة. وعليه فيجب أن يكون التعبير على الموافقة أوعدم الموافقة من طرف هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة "فرتيال" بكل صراحة على التمكين الإداري المعتمد في دراستنا ل يتم الرفع من مستواه من خلال تثبيت نقاط القوة و تحسين وتعزيز نقاط الضعف التي ترفع من مستوى ممارسته في المؤسسة ويكون له فعالية في تحسين مستوى جودة حياة العمل.

- فبالنسبة لنتيجة الفرضية التي جاءت على النحو التالي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية (السن - المصلحة الإدارية في العمل - سنوات الأقدمية - المهنة). التي تمت الإجابة عليها من خلال نتائج التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير المصلحة الإدارية في العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عنابة في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف سنوات الأقدمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب إستجابات هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة "فرتيال" عناية في مستوى ممارسة التمكين الإداري يعزى لإختلاف متغير المهنة.

- خاتمة:

أصبح التمكين الإداري ضرورة وحتمية لمنظمات اليوم، لما شهدته البيئة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية... إلخ من تغيرات، وكآلية من آليات التأقلم والإستمرارية تنتهجه المنظمات للحفاظ على توازنها الداخلية ومواكبت التغيرات الخارجية، فالتمكين الإداري المبني على إتاحة فرص الحرية والتصرف من شأنه الرفع من مستويات الإستقلالية لدى أفرادها العاملين فيها ليدركوا أنهم يمارسون نشاطاتهم بكل ثقة ويحسون بقيمتهم ووزنهم في مؤسستهم، فله دور كبير في تحرير الطاقات الكامنة وكذا الطاقات المعطلة التي كانت بداخلهم وبإمكانه تحسين جودة حياة العمل في المؤسسة. فتغيير الإتجاهات والقناعات يعتبر عامل من عوامل تحسين بيئة العمل التي يشتغلون فيها، لأن لجودة حياة العمل دور كبير في الرفع من إنتاجية الفرد إذا كانت للإدارة العليا خلفية نابعة من قناعات تؤمن بأن موردها البشري هو أثمن مورد تمتلكه ويجب الحفاظ عليه والإستثمار فيه للإستفادة من قدراته وخبراته إنطلاقاً من توفير جميع المقومات التي تتيح له فرص الإبداع البدئ من تهيئة بيئة العمل وخصائصها مادية كانت أو معنوية لما لديها من تأثيرات إيجابية على مردوده، مع مراعاة أهم عامل من عوامل التحفيز والإثارة والمتمثلة في الأجور والمكافآت التي لها تأثير إيجابية إذا أحسن إستغلالها من طرف الإدارة العليا بطريقة صحيحة وعقلانية لتكون أداة من أدوات تماسك المجموعة ودافع لتكوين فرق العمل التي تعمل كجسد واحد لتحقيق الأهداف المسطرة.

فلأهمية البالغة للتمكين الإداري نجد أن أغلب المنظمات الدول النامية لا تتوفر على رؤية واضحة، وعليه لا تستعمل منه إلا المصطلح وهذا راجع لإرتفاع مستوى الأنا وحب التملك عند القادة والمشرفين وخوفهم فقدان مكانتهم وفرض سيطرتهم على أتباعهم، وهذا راجع لعدم إيمانهم وإستعابهم لإرتباط تمكين العاملين بقدرة الإبداع والتفكير الخلاق الذي يؤدي إلى التميز ويقدم أنجع الحلول للعديد من المشكلات التنظيمية والذي يعود بالراحة النفسية والجسدية على الأفراد العاملين فيها، فهو عامل من العوامل المساهمة في تحسين من جودة حياة العمل التي تعتبر من أولوية من أولويات المنظمات الحديثة، ومنه فكلما كان تطبيق التمكين الإداري في المنظمة وفق مبائنه وطرقه الصحيحة كلما كان له دور ومساهمة كبيرة في تحسين جودة حياة العمل للمنظمة.

- إقتراحات الدراسة:

- فمن خلال نتائج دراستنا المتوصل إليها، فإننا خلصنا لبعض الإقتراحات والتوصيات والتي من شأنها تدعيم تطبيق تمكين العاملين وتحقق جودة حياة العمل، ويمكن الإستفادة منها أيضا من خلال تعميمها على باقي المؤسسات الجزائرية الأخرى، وهي كما يلي:
- العمل على إرساء مبادئ حرية التصرف في مختلف مستويات وخاصة على مستوى هيئة الإطارات الوسطى من خلال إختيار طرق إنجاز الأعمال وإستحداث آليات يتم بها نقل السلطة بكل مرونة وسلاسة وبما يتلائم وخصوصية كل مؤسسة.
- الإبقاء على الجهود المبذولة في مجال كمية الإستقلالية الممنوحة في هذه المؤسسة مع العمل على إقامة برامج تحسيسية وتكوينية والذي من شأنه توضيح المعنى الحقيقي للتمكين والغرض منه والأهداف المرجوة من وراءه لما يخدم المصالح الموحدة للمؤسسة والعاملين.
- تقديم الدعم والمساندة المطلق من طرف الإدارة العليا لهيئة الإطارات الوسطى للرفع من مستوى شعورها بالقوة الشخصية الذي يتمتع به داخل المؤسسة للإستفادة الى أقصى درجة من مستواها العلمي والثقافي والشخصي لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة.
- الإطلاع ودراسة نماذج وبرامج التمكين الإداري، مع القيام بدراسات داخل المؤسسة لبناء برامج تمكين تتوافق وطبيعة هذه المؤسسة وإحتياجاتها التنظيمية وما يتوافق ونوعية ومستويات الأفراد الكونة لهيئة الإطارات الوسطى.
- العمل على توفير بيئة عمل تسودها ثقافة تنظيمية داعمة لمبادئ التمكين تتيح الفرصة تفتح المجال أمام إبداعهم وتغجر إمكانياتهم لإنجاز أعمالهم بكل جودة وإتقان.
- الإستفادة من الدراسات والأبحاث التي أقيمت حول ظروف العمل المعنوية ودورها في من ديمومة وإستمرارية المؤسسة وإنتاجية عاملها والرفع من معاوياتهم، للإستفادة من نتائجها في تحسين مستوى ظروف العمل المعنوية لهذه المؤسسة.

- التركيز على التوظيف العلمي والإحترافي المبني على تحديد متطلبات منصب العمل والشروط المطلوبة للمتقدم لشغله لتتمكن المؤسسة من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من أجل تحقيق الكفاءة المهنية وتحقيق الكفاية الإنتاجية.
- يوصي الباحث بالتركيز أكثر على إشباع حاجيات العاملين في إطار التخطيط الجيد عند وضع نظام للأجر والمكافآت مع تفعيل نظام عادل للترقية، مبني على مبادئ علمية وموضوعية.
- يوصي الباحث على دراسة نموذج القيادة المعتمد في المؤسسة والإطلاع على باقي نماذج وأساليب الإشراف المعتمدة في التسيير وإختيار النموذج الذي يتوافق وما يتناسب وخصوصيات هذه المؤسسة، والذي يراعي خاصة مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات.
- ومن خلال نتائج المتوصل إليها والتوصيات المقدمت يقترح الباحث بعض المواضيع التي يرى أنها جديرة بالدراسة ونذكر منها مايلي:
- معرفة دور التمكين الإداري في تنمية المهارات الإدارية الذاتية والمكتسبة للعاملين في المؤسسات العامة.
- معرفة دور جودة حياة العمل في تحقيق مستويات عالية من التمكين الإداري.
- دراسة مقارنة لمستوى التمكين الإداري في المؤسسات العمومية والخاصة.
- مستوى جودة حياة العمل في القطاع العام والخاص.
- دراسة إتجاهات الإداريين وعمال الإنتاج نحو التمكين الإداري، لمعرفة محددات ونماذج التمكين الإداري خاص بالمؤسسات الجزائرية وما يتناسب وخصوصيات الإداريين والعمال الجزائريين.

قائمة المصادر والمراجع

- قائمة المراجع:
- المراجع باللغة العربية:
- الطراونة، إخلاص إبراهيم، والنهدي، سميرة محمد مبارك. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية (مديرات مدارس منطقة خميس مشيط). مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، مج3، ع1. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/933668>، الصفحات 56-35.
- ابن منظور. (2007). <https://www.noor-book.com>. تم الاسترداد من <https://www.noor-book.com>.
- النجار، أحمد كرم، رمضان، إبراهيم، السيد، والوكيل، نعمة محمد علي سلامة. (2019، 6). جودة حياة العمل وتأثيرها في السلوك الإبداعي للعاملين في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة: جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق، مج16، ع1. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1073239>، الصفحات 204-194.
- الهبارنة أحمد كريم. (2019). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي الدور المعدل لجودة حياة العمل (دراسة تطبيقية في دوائر الجمارك الأردنية). الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1.
- الحجاج، أحمد محمد حمدان. (2020). أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل - دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية-. الأردن: تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- أحمد، محمد عبد الخالق. (أفريل، 2008). الصيغة العربية لمقياس نوعية الحياة الصادرة عن منظمة الصحة العالمية: نتائج أولية. دراسات نفسية، مجلد 18، العدد 2.

- أبوغنيمة، أزهار نعمة عبد الزهرة، وعجيل، سامية هاني. (10, 2018). برامج جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء المنظمة التعليمية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة الكوفة. *آداب الكوفة: جامعة الكوفة - كلية الآداب*, مج10, ع37. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/943926>, الصفحات 36-11.
- البلبيسي، أسامة زياد يوسف. (2012). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة*. فلسطين: قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- أكرم، عبد الله الحرياي ونجلة، يونس محمد آل مراد علي. (2020). تأثير جودة حياة العمل في الإلتزام التنظيمي -دراسة إستطلاعية لآراء عدد من مدرسي المدارس الاهلية في مدينة الموصل-. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 16، العدد (52)، ج1*.
- المعجم الوجيز مجمع اللغة العربية. (29 جانفي, 2014). <https://www.noor-book.com>. تم الاسترداد من <https://www.noor-book.com>.
- المعجم الوسيط مجمع اللغة العربية. (2 أفريل, 2021). [Noor-book.com](https://www.noor-book.com). تم الاسترداد من <https://www.noor-book.com>: 18:46
- أمير علي خليل ونغم دايع عبد العلي الموسوي. (ماي, 2020). دور التمكين الاداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*.
- آية فايز سكجها. (2015). *مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن*. الأردن: تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط -عمان.
- إيمان محمود محمد أبوونس. (2013). *الذكاء الإجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وجودة الحياة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة خان يونس، فلسطين*. قسم علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.

- أيمن حسن ديوب. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات (دراسة ميدانية). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: جامعة دمشق، مج30، ع1 . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/625984>، الصفحات 195-224.
- بسام وأبو دولة جمال زين العابدين دانيا زاهر. (7 جوان، 2013). تقويم واقع جودة حياة العمل الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية -دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد 3.
- بغول زهير. (ديسمبر، 2008). مدخل نوعية الحياة الوظيفية كإستراتيجية تنظيمية لإدارة الضغط المهني. مجلة العلوم الانسانية، المجلد ب، العدد 30.
- بلار مريم. (2020). التطورات الاجتماعية للطبيب المختص حول جودة الحياة في العمل على مستوى المؤسسات الاستشفائية العمومية والمتخصصة (دراسة ميدانية على مستوى الشرق الجزائري). الجزائر: تخصص علم النفس العمل ومناجمنت المنظمات، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، قسم علم النفس، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.
- بلال خلف السكارنة. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. الأدرن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- بن خالد عبد الكريم. (2017). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي (دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية أدرار). الجزائر: كلية العلوم الإجتماعية، جامعة محمد بن احمد-وهران 2.
- بن سعيد مبارك القحطاني شائع. (2015). التمكين وعلاقته بالابداع الإداري في المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه منشورة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

- بن طيبة زهير. (2013). *مرتكزات تغيير السلوك التنظيمي نحو مقاييس الجودة-دراسة تقييمية لحالة مصلحة ترقيم المركبات لولاية الجزائر سنة 2012*، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- هدى، بنت عمر بن عبد الله باقبض. (2018). *ألية التمكين الإداري*. السعودية: تخصص ادارة عامة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك بن عبد العزيز، جدة.
- بورزق يوسف، رياش سعيد. (سبتمبر، 2018). *الخصائص السيكومترية والتحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة الحياة في العمل -دراسة ميدانية ببعض ثانويا مدينة مستغانم*. مجلة العلوم النفسية والتربوية.
- بورزق يوسف، أم الخيوط إيمان. (2018). *واقع جودة الحياة في العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء بعض المتغيرات*. الجزائر: مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية العلوم الإنسانية والاجتماعية، دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الاقتصادية والاجتماعية.
- توفيق كرمية. (2008). *تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - SC SEG*. الجزائر: علوم التسيير فرع ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. الجزائر.
- جرادات وأحمد، عريقات وأحمد، المعاني ناصر. (2013). *ادارة التغيير والتطوير*. عمان - الاردن: اثراء للنشر والتوزيع.
- جواد، محسن راضي. (2010). *التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية الإقتصاد*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 1.
- الخفاجي، حاكم جبور علك. (2012). *التأثير التفاعلي بين العدالة التنظيمية وإنعكاساته في تحقيق جودة حياة العمل (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة)*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد، مج 14، ع 3 . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/456081>، الصفحات 33-8.

- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي. (مارس، 2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات، العلوم التربوية.
- حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في إدارة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- حسين حسين زيدان. (جويلية، 2014). العلاقة بين المكانة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين وجودة الحياة. مجلة دراسات تربوية، وزارة التربية، مركز البحوث والدراسات التربوية، بغداد، العراق، مجلد 7، العدد 27.
- حشروف عمار. (2019). التطوير التنظيمي وعلاقته بجودة حياة العمل، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس عمل وتنظيم، كلية علم النفس والتربية. الجزائر: كلية علم النفس والتربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.
- أحمد الأمين ومباركي، أحمد بوحفص فواتيح. (31، 9، 2016). دارة الجودة الشاملة وعلاقتها بجودة حياة العمل (دراسة ميدانية). الحوار الثقافي المجلد 5، العدد 2، الجزائر.
- حميد سالم الكعبي. (2016). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، حميد سالم الكعبي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة المثني، المجلد 1. تم الاسترداد من <https://www.researchgate.net/publication/319144039>.
- خالد سعيد أبوهنتلة. (2010). أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة السعودية - أطروحة دكتوراه منشورة. الأردن: دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان.
- خضر مصباح الطيبي. (2011). إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

- خليل الموسوي ونغم، داخ عبد العلي أمير. (ماي، 2020). دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*.
- دهش جلاب وكمال، كاظم طاهر الحسيني إحسان. (2013). *التمكين والاندماج*. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رأفت عبد الصمد محمد نورالدين. (2019). أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي (بال تطبيق على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة). مصر: تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- رأفت عبد الصمد محمد نورالدين. (2019). أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي، بالتطبيق على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة-. مصر: تخصص المهنة في إدارة الأعمال، كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- رامز عزمي وفارس، محمد جودت وعفانة، حسن مروان بدير. (1، 2015). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول*.
- رعد حسن الصرن. (30، 6، 2018). دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل وإنهماك العمال في المستشفيات. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج. 34، ع.1.1. BIM-919891*. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-919891>، الصفحات 79-110.
- رياض أحمد إسماعيل و الدليمي، ذاكر محفوظ حامد الأشرفي. (2013). جودة حياة العمل في الإتحادات الرياضية العراقية الفرعية بكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الإدارية والتحكيمية. *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية*.
- رياض أحمد إسماعيل والدليمي، ذاكر محفوظ حامد الأشرفي. (30، 9، 2013). جودة حياة العمل في الإتحادات الرياضية العراقية الفرعية بكرة السلة من وجهة نظر ملاكاتها الادارية والتدريبية والتحكيمية. *الرافدين للعلوم الرياضية، مج. 19، ع. 62. BIM-322102*. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-322102>، الصفحات 87-141.

- ريم عمورة. (2014). أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل-دراسة حالة على شركة الإتصالات السورية سيريتل- . دمشق: تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد.
- سامح ومحمود، أسيل هادي محمود. (3 جويلية، 2007). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير(دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي). مجلة الادارة والاقتصاد، السابع والستون.
- سجي نذير حميد الصراف. (فيفري، 2018). تشخيص أبعاد جودة حياة العمل دراسة مسحية لآراء عينة م العاملين في شركة تعبئة غاز المنطقة الشمالية في نينوى. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية،مج. 24، ع. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-853413.108>، الصفحات 216-237 .
- سعد العنزي علي حمود والفضل، سما سعد خير الله العنزي. (مارس، 2007). فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 31، 45، الصفحات 85-68.
- سمر سعيد محمود البياري. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. فلسطين: تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة لاسلامية، غزة. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-913254>
- سمير محمد سالم الطراونة. (2016). دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف ادارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الاعلى للشباب . مجلة كلية التربية ،جامعة الازهر، العدد 168(الجزء الاول) .
- شاطر شفيق. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء - سونلغاز-جيجل). الجزائر: تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير،جامعة أمجد بوقرة بومرداس.

- شلبي إسماعيل مرشد السويطي. (ديسمبر، 2017). جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 8، <https://search.emarefa.net/detail/BIM-833808>، الصفحات 150-130.
- شوقي جدي. (جوان، 2014). تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة). مجلة الباحث، العدد 14.
- صادق محمد الرقب أحمد. (أفريل، 2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة جامعة الأبحاث - العلوم الإنسانية المجلد 27، العدد 4.
- صلاح مراد، فوزية هادي. (2002). طرائق البحث العلمي تصميماتها وإجراءاتها. مصر: دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- عابد ومرنيز، عفيف عثمان. (جوان، 2019). البنية العاملية لمقياس جودة حياة العمل لدى المعلمين. دراسات نفسية و تربوية، مج 12، ع 2، ص ص 157-174. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-897911>.
- عادل محمد عبد الرحمن. (2014). أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي - دراسة تطبيقية علي التأمينات الاجتماعية-. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ط1، القاهرة.
- عبد الحق مقنين، مجيد فرنان. (جوان، 2017). جودة الحياة الوظيفية كأحد العوامل الرئيسية لتنمية الدافعية لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية. معارف، مج 12، ع 22 علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الصفحات 212-233.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ط1. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- عبد الرحمن بدوي، وآخرون. (2017). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية - دليل الطالب في إنجاز بحث سوسيولوجي. الجزائر: مؤسسة رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة.

- عبد الستار محمد العلي. (2008). *تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة*. عمان الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1.
- عبد العزيز علي المرزوق. (19 9, 2017). علاقة جودة حياة العمل بالإحباط الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بوحدات المحلى بمحافظة المنوفية). *المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة،مج 47، ع 4، 99-146*. doi: 10.21608/jsec.2017.40016
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). *جودة حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي(دراسة ميدانية)*. مجلة الدراسات والبحوث التجارية،جامعة الزقازيق،كلية التجارة،مصر،العدد 2.
- عبد الكريم ومباركي، بوحفص بن خالد. (سبتمبر، 2015). فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في مجال المهني. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية،مج. 2015، ع. 20*. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-647650>، الصفحات 117-129.
- عبد اللطيف محمد خليفة. (2000). *الدافعية للإنجاز*. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة.
- عبد الله بن عبد الرحمان ونورة، بنت محمد الرشيدى البريدي. (مارس، 2012). *مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية*. مجلة معهد الإدارة العامة، مجلد 52، العدد 2، *المجلد الثاني والخمسون(العدد الثاني)*.
- عبد النور، بومخلوف و عبد المجيد كموش. (28 ديسمبر، 2019). واقع التمكين الإداري في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية التي قام فيها بدراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية (SANIAK Groupe BCR). *الملتقى الدولي الأول حول تطبيقات الإدارة الحديثة كتوجه إستراتيجي لبناء منظمة أعمال متميزة*. الجزائر: جامعة جيجل. تم الاسترداد من www.researchate-net.translate/goog/puplication/338209957

- عبد الوهاب بن شباب بن شميلان. (6, 2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على اداء العاملين. *المجلة العربية للإدارة*, 39(2), 215-236. doi: 10.21608/aja.2019.36103
- عبدالوهاب حفيان. (2016). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. الأردن: دار الايام للنشر والتوزيع، عمان.
- عبيد حمود الحربي فيصل. (أكتوبر، 2016). متطلبات التمكين الإداري بكليات جامعة تبوك من وجهة نظر رؤساء الاقسام الاكاديمية. *مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، المجلد 35، العدد 170، الجزء الثاني*.
- لرقم، عزالدين وبن نصر عبد الحق. (2018). واقع التمكين الإداري بالجامعة الجزائرية. *مجلة افاق علمية*.
- عصام عبد اللطيف عمر. (2015). *الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل*. مصر: نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، ط1.
- علي المهيريات عماد. (2010). *أثر التمكين على فاعلية المنظمة*. الأردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان.
- عمار عبد الامير علي وحسناوي، رسل كريم كاظم زوين. (31 10, 2018). جودة حياة العمل وتأثيرها في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين-دراسة استطلاعية في العتبة العلوية المقدسة/النجف الاشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مج. 15، ع. 4*. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-940298.4>، الصفحات 189-225.
- عمر جاد عبد الرحيم محمية. (2016). *أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية-دراسة حالة-*. الأردن: قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

- عوض شعيبات وصباح، محمود مصطفى وعرقوب، نجاه"محمد رمضان"شرباتي وياسر، تيم زيون محمد. (ديسمبر، 2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرين أنفسهم (دراسة ميدانية في مدارس محافظة "رام الله والبيرة". مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية.
- عيسات، فطيمة الزهرة وجميل، أحمد. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية (دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة). المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 01.
- عيسى ومسمار، بسام عبد الله أحمد والخالدة، إبتهاال محمد عودة سهى. (2012). الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية ،تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث- ب العلوم الانسانية.
- غراز والطاهر، سولمية نورية. (جانفي، 2020). تمكين العاملين بنمظمات الاعمال الحديثة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث ،الناشر :المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية العدد السابع،برلين ،المانيا ،العدد 7.
- عيساوي فلة. (2015). التمكين الاداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى). الجزائر: تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية - جامعة باجي مختار عنابة.
- برسولي فوزية. (2018). أثر التمكين في الاداء البشري(دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة). الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسييرجامعة محمد خيضر ،بسكرة.
- برسولي فوزية ونعرورة، بوبكر. (12, 2019). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين بالمنظمة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ،المجلد 8، العدد 5.
- أحمد كريم الهبارنة. (27 ديسمبر، 2018). القيادة التحويلية وأثرها في الاداء الاستراتيجي الدور المعدل لجودة حياة العمل (دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية). الاردن: دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

- كريمة توفيق. (2008). تمكين العاملين (دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان). الجزائر: فرع ادارة أعمال، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- بوالشرش كمال . (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي لدى هيئة الإطارات الوسطى بمصنع الإسمنت حجار السود. الجزائر: تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة.
- كمال مصطفى محمد. (2015). موسوعة 100 سؤال في ادارة الموارد البشرية. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- لطفي خصاونة عاكف. (2011). ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- لطيفة برني. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية. الجزائر: تخصص العلوم الاقتصادية، كلية إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- لعور عاشور. (2014). التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة. الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، سطيف.
- محسن عبد الرحمن ماجدة. (30 جوان، 2013). جودة حياة العمل وتأثيرها في الاسبقيات التنافسية- دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهاوك. تنمية الرافدين، مج. 35، ع. 112، ص ص 37-56. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-333321>
- محمد الأمين أحمد ومباركي، بوحفص فواتيح. (جوان، 2016). جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية). مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 12.
- محمد الأمين وبوثلجة، حسين مشرور. (12، 2020). أثر الرفاهية في مكان العمل على الصحة العامة للموارد البشرية-دراسة ميدانية على عينة من الممرضين العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية معسكر. مجلة الوقاية والأرغونوميا جامعة الجزائر 2، المجلد 8، العدد 1.

- محمد سرحان علي المحمودي. (2019). *مناهج البحث العلمي الطبعة الثالثة*. صنعاء - الجمهورية اليمنية: دار الكتاب.
- محمد سعيد الشيباب و عنان، محمد أحمد أبو حمور أحمد. (2011). *مفاهيم ادارية معاصرة*. الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد عبد إشتيوي. (جوان, 2015). *إتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، المجلد الأول، العدد 3.
- هدى محمد عبد العال. (2006). *التطور التكنولوجي والحوكمة الإلكترونية*. مصر: دار الكتاب المصرية.
- محمد عوض، وصباح، محمود مصطفى عرقوب ونجاة، "محمد رمضان" شرباتي وياسر، تيم زبون شعيبات. (2018). *واقع التمكين الاداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم*(دراسة ميدانية في مدارس محافظة "رام الله والبيرة"). مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 18، العدد 3.
- محمد مصطفى القصيمي. (أوت, 2008). *اعتماد بعض المداخل الادارية لمواجهة مقاومة التغيير*(دراسة حالة) . مجلة تنمية الرافدين، المجلد 30، العدد 89، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- محمد مطر الزيدانيين. (2006). *أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية*. الأردن: كلية إدارة الاعمال، جامعة مؤتة، الاردن.
- محمد، والهيبي، صلاح الدين حسن صالح الحراشنة. (2006). *أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية* (دراسة ميدانية). مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2.
- مراد ممدوح كامل السيد. (2016). *ادبولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية*. مصر: مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية.

- بومنقار مراد وعيساوي، فلة. (12, 2014). تمكين العاملين ...مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية.
- مراد وصراب، نور الدين زايد. (31, 12, 2016). مستويات التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الادارية (دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي). مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 13، العدد 2.
- مروان حسن البربري. (2016). دور الجودة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. فلسطين: برامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا وجامعة الأقصى غزة.
- مروان عبد المجيد إبراهيم. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- حسن مروان عفانة. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. فلسطين: تخصص إدارة الأعمال الكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة.
- زكريا مطلق الدوري وأحمد، علي صالح. (2018). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ممدوح كامل السيد. (2016). ادبيولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية . مصر: مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية ط1.
- منار حسن مصطفى حسنين. (2015). درجة التمكين الاداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية - نابلس.
- منى بنت جزاء والدخيل، هيفاء بنت منصور المطيري. (1 مارس، 2017). قياس مستوى جودة حياة العمل في وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و

القانونية :مج. 1،ع1. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-884476> ، الصفحات 109-125.

- منير عبوي ومحمد، هاني محمد زيد. (2014). المفاهيم الادارية الحديثة. الاردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان.

- موسى أحمد علي محمد. (2014). ادارة الافراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق. مصر: مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية.

- موفق ديهية. (فيفري، 2018). نوعية الحياة لمرضى المصابين بالضغط الدموي. مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي (مجلة دولية محكمة -ISSN-4652، العدد63) الأغواط، الجزائر.

- ميرفت رسلان بني عواد. (2013). تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية- المعوقات والحلول-. الأردن: تخصص الادارة والتربية، قسم الادارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش.

- نادية أيوب مصطفى الزقاي. (11، 2017). صدق التحكيم (مقارنة تقويمية). مجلة التنمية البشرية، العدد 08.

- ناهد إسماعيل الحمداني. (2015). الثقافة المنظمة وأثرها في تحسين نوعية حياة العمل. تنمية الرافدين، مجلد27، العدد79، الصفحات 129-149.

- ناهد ناصر فلمبان. (أفريل، 2020). أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية :مج. 4، ع <https://search.emarefa.net/detail/BIM-968969.4>، الصفحات 20-50.

- نبيل بن جلول. (2020). جودة حياة العمل وعلاقتها بالتفكير الايجابي لدى الموظفين (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية ورقلة). الجزائر: تخصص عمل وتنظيم، قسم علم النفس، كلية علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.

- نعيمة عبد الزهرة وسامية، هاني عجيل أزهار. (12, 2018). برامج جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء المنظمة التعليمية (دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عينة من كليات جامعة الكوفة). مجلة اداب الكوفة،كلية الاداب،جامعة الكوفة،العراق،المجلد2،العدد37.
- هاجر قريشي. (2018). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية (دراسة حالة الادارات المحلية لولاية قسنطينة). الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.
- هاشم عيسى عبد الرحمن أبوحميد. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية إتخاذ القرارات الادارية في جامعة الأقصى بغزة. فلسطين: تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة،تخصص إدارة الاعمال،الجامعة الاسلامية،غزة.
- هبة الله أحمد ألهم. (2019). معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، بحث مشتق من رسالة دكتوراه منشورة في التربية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني عشر، الجزء الثالث.
- هبينة نريمان صبرين. (2019). جودة الحياة وعلاقتها بالضغط المهني لدى أعوان الحماية المدنية- دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية وبعض الوحدات التابعة لها بولاية عنابة - الجزائر: قسم علم النفس،كلية الآداب والعلوم الانسانية والإجتماعية-جامعة باجي مختار عنابة.
- هشام عيسى عبد الرحمن أبوحميد. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية إتخاذ القرارات الادارية في جامعة الأقصى بغزة. فلسطين: تخصص إدارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية بغزة. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/19960>.
- وردة ونجاة ساسي هادف برويس. (أكتوبر، 2018). أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية إتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، العدد 5.
- يوسف بزنيار. (2020). علاقة التعلم التنظيمي بمستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية. الجزائر: تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية،جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.

- المرجع باللغة الأجنبية:

- Alsharah, A. ". (2018). The Impact of Administrative Empowerment on organizational citizenship level on saudi universities. *Inter national journal of Economics, Commerce and Managment*.
- hassan Narehan Ahmad, and other .(2014) .*the Effect of Quality of life (QWL) programs on Quality of life (QOL) Among Employees at Multinationl Companies in Malaysia* .Malaysia.
- Anne Jorro, J.-m. D. (2013). *L ’engagement professionnel en éducation et formation, 1re édition* . Belgique: Imprimé en Belgique.
- Bernard, N. (2019). *Bien-être au travail et performance de l’entreprise (une analyse par les paradoxes),: Sciences de gestion, Gestion et management.dans l’École Doctorale des Sciences de Gestion ED 275*. france: communauté université Grenoble alpes.
- Costa, C. B. (2014). *L ’engagement professionnel chez les nouveaux enseignants et la satisfaction des gestionnaires d’école à l’égard du travail effectué par les enseignants novices, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue dePhilosophiæ Doc. canada: Département d’administration et fondements de l’éducation Faculté des sciences de l’éducation, Université de Montréal*.
- Denis Malherbe, J.-y. S. (2005). logiques et Représentation de la Reconnaissance Dans les Organisations. *Vie & sciences de l’entreprise*.

- Diogo, J. H. (2014). Quality of Working Life and Productivity:An Overview of the Conceptual Framework. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 2, Issue 5.*
- H.Wilson, J. (2010). Authority in the 21st Century:Likert's System 5 theory . *Emerging leadership journeys ,Vol.3,iss.1, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.*
- Kaur, C. (2015). QUALITY OF WORK LIFE(A KEY TO IMPROVE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE). *International Journal in Management and Social Science (Impact Factor- 3.25), Vol.03, Issue 04.*
- Larousse, I. p. (1997). *le petit Larousse. France.*
- Luc BRUNET, R. B. (2001). Empowerment et leadership des directions d'école Un atout pour une politique de décentralisation, education et francophonie. *association canadienne d'éducation de langue française.*
- Mark best, a. D. (2005, 08). Fadth of quality Management, patient and composer. *Article in Quality and Safety in heath Car.*
- Marwan, M. a. (2020). Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belongingness :Evidence From Bahrain. *Global Scientific journals.*
- Others, T. D. (2004, January). Empowerment and performance. *International Review of Intdustrial and Organizational Psychology.*
- RASHMI KODIKAL, H. U. (2016). Influence of Quality of Work life On Organizational Commitment Amongst Employees in Manufacturing. *international jernal in Multidisciplinary and Academc Research(SSIJMAR).*

- Seyed Hamed Hashemy, M. y. (2016, Mai 2). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals. *Organization and Leadership* (p. 8). DUBAI- UAE: 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization.
- Steven, H. a. (1998). (Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power) Empowerment in Organizations. *MCB University Press*.
- Tarrago, A. (2020). *Politiques de Reconnaissance au Travail en bibliothèque :pratiques,en jeux et préconisation,mémoire d'étude,Diplome de conservateur de bibliothèque* . France: Université de Lyon.
- Toby D.Wall, S. a. (2004, January). Empowerment and performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*.

الملاحق

- ملحق رقم (1): أسئلة المقابلة.

أسئلة خاصة بمتغير التمكين الإداري:

أسئلة خاصة بمحور المهمة:

1. هل تسمح لك إدارتك بحرية التصرف في أداء المهام دون تدخل من طرفها ؟
2. هل تسمح إدارك بنقل السلطة ومسؤولية إتخاذ القرارات من المسييرين إلى العمال التابعين لهم ؟
3. ما هي الآليات التي تستخدمها إدارتك في نقلها للسلطات ؟

أسئلة خصاصة بحور تحديد المهمة:

1. هل تحدد إدارتك المسؤوليات الواجب القيام بها من كل الموظف؟
2. مانوع هذه المسؤوليات والمهام؟
3. هل تقوم إدارتك بتحديد مجموعة من الموظفين بالقيام بمهام عمل معينة؟
4. هل تشترط شروط محددة في أفراد الفريق المكون الذي تختاره؟
5. هل إنشاء هذه الفرق مرتبطة بنوع محدد من الأعمال؟

أسئلة خاصة بمحور القوة:

1. هل تبذل إدارتك جهود لإشراكك في إتخاذ القرارات لتعزيز شعورك بالتمكين؟
2. هل تلمس من إدارتك تتمين لمجهوداتك البذولة في مساهمتك الفعالة لهذه المسؤوليات؟

أسئلة خاصة بمحور الإلتزام:

1. هل هناك أسلوب أو نموذج محدد تعتمد عليه إدارتك في عملية تمكين العاملين؟
2. هل للإدارة شروط تستند عليها إدارتك في تمكين عاملها؟

أسئلة خاصة بمحور الثقافة:

1. هل ترى أن تمكين العاملين من ثقافة منظماتك التي على ترسيخها؟
2. هل يمكن وصف الثقافة السائدة في منظماتك بثقافة تركز مبادئ البيروقراطية؟

أسئلة خاصة بمتغير جودة حياة العمل:

أسئلة خاصة بمحور ظروف العمل المعنوية:

1. هل تتيح لك المؤسسة فرصة تنوع في الأعمال والمهام؟
2. هل تهتم إدارتك بالظروف الفيزيائية الخاصة ببيئة عملك؟
3. هل تراعي إدارتك فرص التعلم والتكوين؟
4. هل هذا التكوين مقيد أم حر؟

أسئلة خاصة بمحور خصائص الوظيفة:

1. هل تهتم إدارتك بخصائص العمل المادية؟
2. هل تراعي إدارتك المهمة المطلوب إنجازها والحجم الساعي المعمول به في مؤسستك؟
3. هل توفر لك المؤسسة بيئة عمل صحية وآمنة مدعمة لأداء العاملين؟
4. ماهي الإجراءات التي إتخذتها في هذا المجال؟

الملاحق

أسئلة خاصة بمحور جماعات العمل:

1. هل توفر لك إدارتك جو عمل يسوده التعاون والمودة والإحترام؟
2. هل تعمل إدارتك على تحقيق كل من الأهداف الشخصية وأهداف فريق العمل؟
3. هل تعاملك إدارتك معاملة عادلة ومنصفة؟

أسئلة خاصة بمحور أسلوب الإشراف:

1. هل الإدارة تتبع الأسلوب الديمقراطي في التعامل معك؟
2. هل المشرف عليك إشرافه فعال؟
3. هل قواعد وتعليمات العمل في المؤسسة واضحة وشفافة؟

أسئلة خاصة بمحور الأجور والمكافآت:

1. هل توفر لك إدارتك فرص ترقية ونمو وظيفي متساوي لجميع أفراد المؤسسة؟
2. هل تعمل إدارتك على تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت؟
3. ما طبيعة المكافآت المقدمة من طرف مؤسستك؟

أسئلة خاصة بمحور المشاركة في إتخاذ القرارات:

1. هل توفر لك الإدارة مجال في حرية إتخاذ القرارات في العمل؟
2. هل تتحملون مسؤولية أثناء أداء عملكم؟
3. مع من تتقاسمون هذه المسؤوليات؟

الملاحق

- ملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين.

الإسم واللقب	الدرجة العلمية
1. كربوش رمضان	أستاذ تعليم عالي
2. بوالشرش كمال	أستاذ محاضر
3. قاشي محمد	أستاذ محاضر
4. زويتي سارة	أستاذة محاضرة
5. سناني عبد الناصر	أستاذ تعليم عالي
6. بوعطيط جلال الدين	أستاذ محاضر
7. لعلاوي عماد	أستاذ محاضر

ملحق رقم (3): الصورة الأولية للإستبيان.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

إستمارة التحكيم.



أخي، أختي الموظف (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، تحت عنوان: التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل لدى هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة أسמידال عنابة. نرجو منك المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب وجهة نظرك وتبين الواقع المعاش في بيئة التي تؤدي فيها عملك، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات ستكون في غاية السرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية. وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: عباسي سمير.

يرجى تعبئة البيانات، من خلال وضع إشارة (X) في المربع المراد اختياره، مع عدم إهمال أي بيان للأهمية.

• السن:

• إسم المصلحة الإدارية في العمل:

• سنوات الأقدمية:

• المهنة:

- مقياس التمكين الإداري:

غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	البند
					<p>- محور المهمة (حرية التصرف):</p> <p>1. ادارتي تسمح لي بحرية التصرف في أداء مهامي دون تدخل منها.</p> <p>2. ادارتي تقدم تسهيلات بنقل السلطات من الرئيس للمرؤوسين.</p> <p>3. رئيسي يقبل قرارات وإجراءات العمل المقدمة من طرفي.</p> <p>4. منظمتي تعمل على ارساء ثقافة حرية التصرف في العمل.</p> <p>5. منظمتي تقوم بابتكار طرق وآليات نقل السلطة والمسؤولية من المرؤوس للمرؤوسين.</p> <p>6. لي كل الحرية باختيار الطريقة التي أنجز بها عملي.</p> <p>- محور تحديد المهمة (كمية الاستقلالية):</p> <p>1. في منظمتي يتم تحديد المهام الواجب القيام بها.</p> <p>2. القانون الداخلي لمنظمتي يحدد مهام كل موظف فيها.</p> <p>3. هناك نسبة من مهام الزامية يجب انجازها يوميا.</p> <p>4. ادارتي تمكنني من الاستعانة بالزملاء في انجاز اعمال.</p>

					<p>5. في منظمتي يمكن تكوين فرق عمل لانجاز بعض المهام التي تتطلب ذلك.</p> <p>6. هناك أعمال تتطلب في إنجازها للعمل التسلسلي.</p> <p>- <u>محور القوة (الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الافراد نتيجة تمكينهم):</u></p> <p>1. مسؤولي المباشر يثمن اقتراحاتي والحلول التي أقدمها في إنجاز مهامي.</p> <p>2. منظمتي تقدم الدعم للموظف المبادر في تقديم المقترحات والحلول.</p> <p>3. مسؤولي منظمتي يساندون الموظف الذي يجسد في انجاز اعماله مبادئ التمكين.</p> <p>4. مبادئ التمكين التي اتشبع بها زادت نماء منذ انضمامي لهذه المنظمة.</p> <p>5. شخصيتي المبادرة مكنتني من تبوأ مكانة عالية في منظمتي.</p> <p>6. أحضا بقيمة أعلى كلما شاركت في تقديم حلول لمشكل ما.</p> <p>- <u>محور الالتزام (يأخذ بالحسبان إكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الافراد والخضوع التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين):</u></p> <p>1. ادارتي تشترط خصائص وقدرات ومهارات في الموظف الممكن له.</p> <p>2. تمكين منظمتنا لموظفيها لا يستند لنموذج معد سلفا.</p> <p>3. يستعين رئيسي بخبراتي في حل مشكلات عملي.</p> <p>4. طبيعة مهمني هي التي تحدد طريقة إنجازها.</p> <p>5. لكل منا نمودجه الخاص به في انجاز مهامه.</p> <p>6. هناك اجراءات صارمة في تجاه من يخالف الطرق المعدة في انجاز الاعمال.</p> <p>- <u>محور الثقافة (مدى تعزيز ثقافة المنظمة</u></p>
--	--	--	--	--	--

الملاحق

					<p>الشعور بالتمكين):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. قوانين ولوائح منظمتي تعمل على ارساء ثقافة التمكين. 2. كل شيء في مصلحتي يتيح لي القيام بمهامي بكل راحة. 3. لا تمارس علينا ضغوط عند إنجاز مهمنا. 4. الحرية مبدأ من مبادئ إدارتي. 5. المنظمة تركز مبدأ "دعه يعمل دعه يمر". 6. نحن أحرار في اختيار طرق عملنا بكل راحة.
--	--	--	--	--	--

- مقياس جودة حياة العمل:

موافق تماما	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما	البند
					<p>- أولاً: محور ظروف العمل المعنوية :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الاطراف. 2. أتمتع بحرية العمل في وظيفتي. 3. توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل. 4. أشعر باحترام الاخرين لي في منظمتي. 5. أشعر بالرضا عن الانجاز الذي أحققه في عملي. 6. أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المنظمة. <p>- ثانياً: محور خصائص الوظيفة:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تتميز مهام عملي وأبعاد وظيفتي بالأهمية. 2. أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به. 3. أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي. 4. لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي. 5. حجم العمل في وظيفتي مناسب.

				<p>6. تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة.</p> <p>- ثالثا: محور الاجور والمكافئات:</p> <p>1. أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من دخل عملي.</p> <p>2. يعتمد أجري على مقدار إنجازي في العمل.</p> <p>3. أفهم بشكل تام نظام الاجور والمكافآت في منظمتي.</p> <p>4. أجري عادل بالنظر الى ما يحصل عليه زملائي.</p> <p>5. أجري عادل بالنظر الى مهاراتي ومجهودي.</p> <p>6. أدائي الفردي يحدد مقدار أجري ومكافأتي.</p> <p>- رابعا: محور جماعة العمل:</p> <p>1. أشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي.</p> <p>2. يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية.</p> <p>3. لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل.</p> <p>4. يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.</p> <p>5. يشترك أعضاء الفريق في وضع القرارات التي تهمهم.</p> <p>6. لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة.</p> <p>- محور أسلوب الرئيس في الاشراف:</p> <p>1. يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.</p> <p>2. يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.</p> <p>3. يعطي رئيسي معلومات كاملة لمروسيه.</p> <p>4. يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف.</p> <p>5. يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز.</p> <p>6. يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحميس مروسيه لبذل أقصى جهد ممكن.</p> <p>- محور المشاركة في القرارات:</p> <p>1. لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.</p> <p>2. أستطيع المشاركة برأي في حل مشكلات عملي.</p>
--	--	--	--	--

الملاحق

					<p>3. أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي.</p> <p>4. أحصل على معلومات مناسبة عن إنجازي في عملي.</p> <p>5. أستطيع التعاون والمشاركة مع زملاء العمل.</p> <p>6. لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي.</p>
--	--	--	--	--	---

ملحق رقم (4): الصورة النهائية للإستبيان.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

إستمارة الدراسة النهائية.



أخي، أختي الموظف (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، تحت عنوان: التمكين الإداري وعلاقته بجودة حياة العمل لدى هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة أسמידال عنابة. نرجو منك المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب وجهة نظرك وتبين الواقع المعاش في بيئة التي تؤدي فيها عملك، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات ستكون في غاية السرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية. وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: عباسي سمير .

يرجى تعبئة البيانات، من خلال وضع إشارة (X) في المربع المراد اختياره، مع عدم إهمال أي بيان للأهمية.

• السن:

• إسم المصلحة الإدارية في تعمل

الملاحق

• سنوات الأقدمية:

المهنة:

إقرأ بتمعن العبارات وضع العلامة المناسبة في كل خانة.

البنود	البدائل	غير موافق	محايد	موافق
1. دارتي تسمح لي بمجال كبير من حرية التصرف في أداء مهامي دون تدخل منها.				
2. رئيسي يقبل المساهمات في إجراءات العمل المقدمة من طرفي.				
3. منظمتي تعمل على ارساء ثقافة حرية التصرف في العمل.				
4. منظمتي تقوم بإبتكار طرق وآليات نقل السلطة من الرئيس للمرؤوسين.				
5. لي كل الحرية في اختيار الطريقة التي أنجز بها عملي.				
6. في منظمتي يتم تحديد المهام الواجب القيام بها.				
7. القانون الداخلي لمنظمتي يحدد مهام كل موظف فيها.				
8. هناك نسبة من المهام الزامية يجب انجازها يوميا.				
9. ادارتي تمكنني من الاستعانة بالزملاء في انجاز اعمالتي.				
10. في منظمتي يمكن تكوين فرق عمل لانجاز بعض المهام التي تتطلب ذلك.				
11. هناك أعمال تتطلب في إنجازها للعمل التسلسلي.				
12. مسؤولي المباشر يثمن اقتراحاتي والحلول التي أقدمها في إنجاز مهامي.				
13. منظمتي تقدم الدعم للموظف المبادر في تقديم المقترحات والحلول.				
14. مسؤولي منظمتي يساندون الموظف الذي يجسد في انجاز اعماله مبادئ التمكين.				

الملاحق

			15. مبادئ التمكين التي اتشبع بها زادت نماء منذ انضمامي لهذه المنظمة.
			16. شخصيتي المبادرة مكننتي من تيوا مكانة عالية في منظمتي.
			17. أحضا بقيمة أعلى كلما شاركت في تقديم حلول لمشاكل العمل في مؤسستي.
			18. ادارتي تشترط خصائص وقدرات ومهارات في الموظف الممكن له.
			19. تمكين منظمتنا لموظفيها لا يستند لنموذج معد سلفا.
			20. يستعين رئيسي بخبراتي في حل مشكلات عملي.
			21. طبيعة مهمني هي التي تحدد طريقة إنجازها.
			22. لكل منا نمودجه الخاص به في انجاز مهامه.
			23. هناك اجراءات صارمة في تجاه من يخالف الطرق المعدة في انجاز الاعمال.
			24. قوانين ولوائح منظمتي تعمل على ارساء ثقافة التمكين.
			25. كل شيء في ادارتي يتيح لي القيام بمهامي بكل راحة.
			26. لا تمارس علينا ضغوط عند إنجاز مهامنا.
			27. الحرية مبدأ من مبادئ إدارتي.
			28. نحن لسنا أحرار في اختيار طرق عملنا بكل راحة.

أقلب الصفحة لو سمحت

البنود	البدائل	غير موافق	محايد	موافق
1. أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الاطراف.				
2. أتمتع بحرية العمل في وظيفتي.				
3. توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل.				
4. أشعر باحترام الآخرين لي في منظمتي.				
5. أشعر بالرضا عن الانجاز الذي أحققه في عملي.				

الملاحق

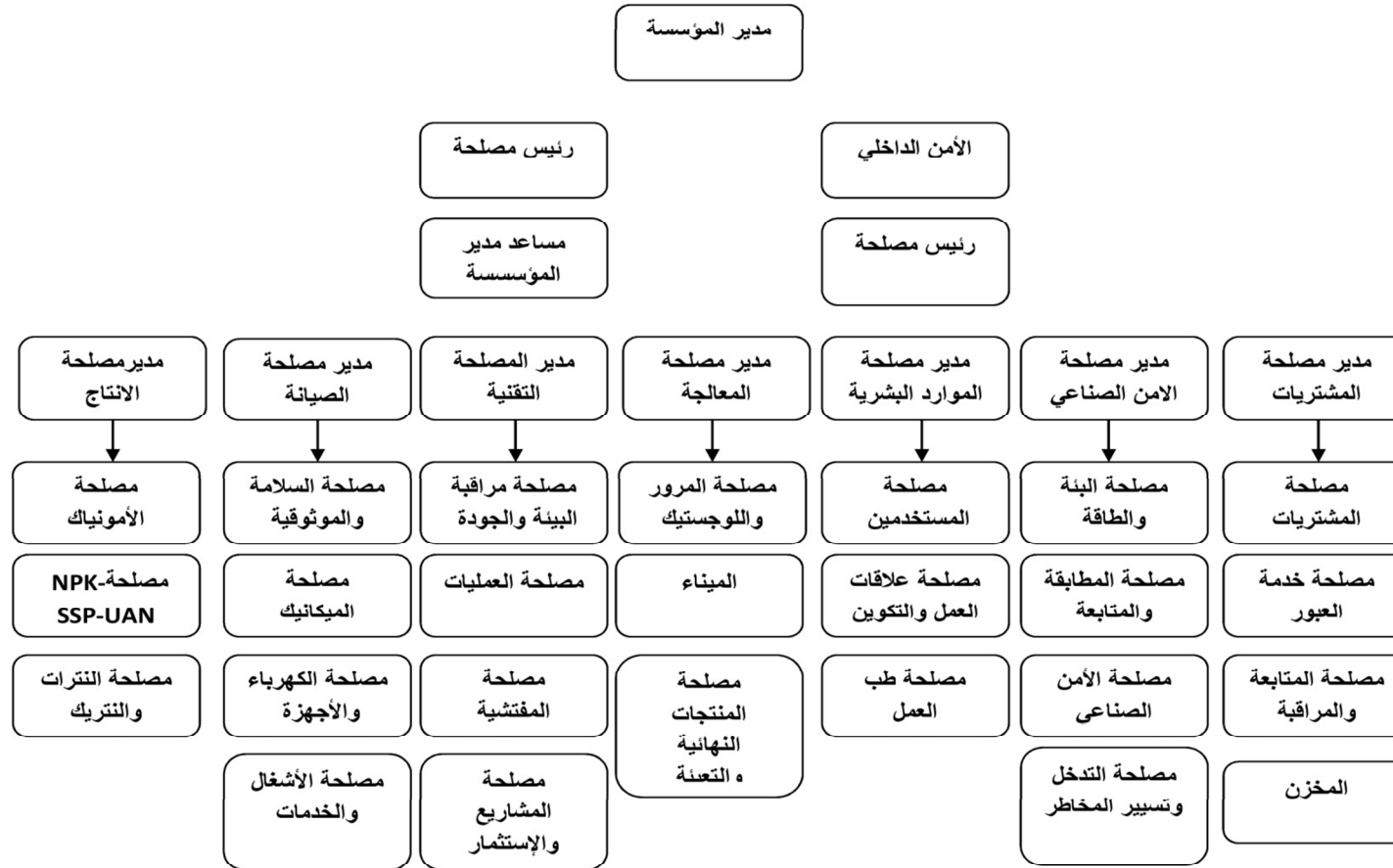
			6. أشعر بحرية كبيرة في التعامل مع زملائي في المنظمة.
			7. تتميز مهام عملي وأهداف وظيفتي بالأهمية.
			8. أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به.
			9. أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي.
			10. لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.
			11. حجم العمل في وظيفتي مناسب.
			12. تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة.
			13. أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من دخل عملي.
			14. أفهم بشكل تام نظام الاجور والمكافآت في منظمتي.
			15. أجري عادل بالنظر الى ما يحصل عليه زملائي.
			16. أجري عادل بالنظر الى مهاراتي ومجهودي.
			17. أدائي الفردي يحدد مقدار أجري ومكافأتي.
			18. أشعر بأنني جزء هام في جماعة عملي.
			19. يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية.
			20. لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل.
			21. يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.
			22. يشترك أعضاء الفريق في وضع القرارات التي تهمهم.
			23. لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة.
			24. يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملي.
			25. يمتلك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.
			26. يعطي رئيسي معلومات كاملة لمؤوسيه حول المهمة المراد انجازها.
			27. يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف.
			28. يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز.
			29. يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحفيز مؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.
			30. لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.

الملاحق

			31. أستطيع المشاركة برأي في حل مشكلات عملي.
			32. أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي.
			33. أحصل على معلومات مناسبة عن إنجازي في عملي.
			34. أستطيع التعاون والمشاركة مع زملاء العمل.
			35. لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي.

الملاحق

ملحق رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "فرتيال" عنابة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة "فرتيال" عنابة.