

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين: - طالب أحمد صليحة

- بلمشرح سارة

بعنوان :

# التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية

- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/19 أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. عائشة بوقليمينة	أستاذ محاضر-ب-	غرداية	رئيساً
د. نور الدين طالب أحمد	أستاذ محاضر-ب-	غرداية	مشرفاً ومقرراً
د. نور الهدى بوقرة	أستاذ محاضر-ب-	غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين: - طالب أحمد صليحة

- بلمشرح سارة

بـعـنـوان

# التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية

- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/19 أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. عائشة بوقليمينة	أستاذ محاضر - ب -	غرداية	رئيساً
د. نور الدين طالب أحمد	أستاذ محاضر - ب -	غرداية	مشرفاً ومقرراً
د. نور الهدى بوقرة	أستاذ محاضر - ب -	غرداية	مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019م



السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

# الإهداء

إلى والدي الكريمن

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من لهج لسانه بالدعاء لي بظهر الغيب

إلى كل من علمني حرفاً أو أسدى إلي نصيحة

إلى كل من له مكان في قلبي

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي سائلة المولى عز وجل

التوفيق والسداد

طالب أحمد صليحة

# الإهداء

الحمد لله الله رب العالمين والصلاه والسلام على اشرف  
المرسلين سيدنا محمد ﷺ

اما بعد: اهدي ثمرة جهدي هذه

- الى من اوصاني بهما الله و ينبض القلب بذكرهما..... الوالدين  
والذي تغمده الله برحمته الواسعه و اسكنه فسيح جناته
- امي العزيزة حفظها الله و اطال في عمرها ووالتي كانت تشجعني دوما  
على مواصلة تحصيلي العلمي
- الى من قاسمني افراحي و ساندني في احزاني .....زوجي الكريم
- الى عزوتي و سندي في الحياة اخواني انس، معاذ، امين، الطيب و  
قرة عيني و ثمرة فؤادي محمد رضوان

سارة بلمشرح

# شكر و عرفان

بسم الله ، الحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه، ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، والذي سهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل.

اللهم لك الحمد حمداً أبلغ به رضاك وأؤدي به شكرك وأستوجب به المزيد من فضلك  
وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن سار على دربه إلى يوم الدين .

وإستدلالاتاً بالحديث النبوي : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " أعتز بالفضل والجميل ورده إلى أهله ، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير إلى المشرف الدكتور /نور الدين طالب أحمد الذي حظينا به مشرفاً وعلى تبعه لإنجاز هذه المذكرة وتشجيعه لنا لإنهاء هذا العمل مقدماً لنا كل النصائح والتوجيهات اللازمة.

ونتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على الملاحظات والإرشادات لسد النقص وتتمين هذا العمل .

كما لا ننسى أساتذتنا وزملائنا وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل فجزاكم الله خيراً ووفقكم لكل خير .

وما توفيقي إلا بالله .

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ، وقد كان المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي لعرض الخلفية النظرية للموضوع من خلال توزيع استبيان على 50 موظف إداري بمختلف مستوياتهم وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS نسخة 22 لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إحصائية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.825) وبالتالي فإن المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين الإداري) تفسر ما نسبته ( 68.%) من التباين الحاصل في تحسين جودة الحياة الوظيفية وذلك بالنظر لمعامل التحديد (0.681) وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، وهناك أثر بين المتغيرين وكان بعد التدريب دال إحصائيا أي أنه كلما زاد التدريب بمقدار وحدة تحسنت جودة الحياة الوظيفية بنسبة 46% ، وبالتالي المتغير الذي له أثر جوهري في تحسين جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية هو التدريب .

**الكلمات المفتاحية:** تمكين إداري ، جودة الحياة الوظيفية، تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار،المشاركة في الملكية ، تقدير الإنجاز، التدريب.

### Abstract:

This study aims to know the effect of administrative empowerment in improving the quality of the career life in the Electricity and Gas Distribution Corporation in central Ghardaia, the method used in the study is the descriptive analytical approach to present the theoretical background of the topic distributing by 50 questionnaire to administrative employees of different levels we used In the SPSS v 22 to analyse this data. The results showed that there is a statistical correlation relationship, where the correlation coefficient reached (0.825) between the two study variables, and therefore the independent variables (dimensions of administrative empowerment) explain the rate of (68.%) of the variance that occurs in improving the quality of work life, given the coefficient of determination (0.681). This indicates that there is a strong direct relationship between the two variables, and there is an effect between the two variables and after training was statistically significant, meaning that the more training increased by a unit, the quality of work life improved by 46%, and therefore we conclude that the variable that has a fundamental effect in improving the quality Career life of the Electricity and Gas Distribution Corporation Central Ghardaia is training.

**Key words:** Administrative empowerment, quality of work life, delegation of authority and participation in decision-making, participation in ownership, achievement assessment, training.

## قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ-ط	المقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري</b>
05	تمهيد
06	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية
41	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
50	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي</b>
51	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
53	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
88	قائمة المصادر والمراجع
95	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	فوائد التمكين الإداري	01
53	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	02
54	محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال	03
54	مضمون عناصر المحاور	04
55	متغيرات الدراسة	05
56	درجة أهمية بنود الاستبيان	06
56	مقياس تحديد الأهمية النسبية	07
57	اختبار الصدق و الثبات	08
57	تباث فقرات الإستبيان	09
58	معاملات الارتباط بين عبارات بعد تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار مع المتوسط	10
59	معاملات الارتباط بين عبارات بعد المشاركة في الملكية مع المتوسط	11
59	معاملات الارتباط بين عبارات بعد تقدير الإنجاز مع المتوسط	12
60	معاملات الارتباط بين عبارات بعد التدريب والمتوسط	13
60	معاملات الارتباط بين عبارات محور جودة الحياة الوظيفية مع المتوسط	14
61	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	15
62	نتائج اختبار كولمنجروف_ سمرنوف في توزيع البيانات	16
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	17
64	توزيع أفراد العينة حسب العمر	18
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	19
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	20
66	توزيع لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	21
67	إجابات الأفراد لمحور أبعاد التمكين الاداري	22

67	فقرات بعد تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار	23
68	فقرات بعد المشاركة في الملكية	24
68	فقرات بعد تقدير الإنجاز	25
69	فقرات بعد التدريب	26
69	فقرات المحور الثاني جودة الحياة الوظيفية	27
70	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة	28
71	إحصائية T (Independent Samples T Test)	29
72	إحصائية T (Independent Samples T Test)	30
73	نتائج تحليل علاقة الإرتباط بين التمكين الاداري و جودة الحياة الوظيفية	31
73	تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	32
74	نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات الدراسة	33
75	نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير العمر	34
76	نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير الأقدمية	35
76	نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	36
77	نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير المستوى العلمي	37

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	مستويات التمكين الإداري	01
31	أهداف جودة الحياة الوظيفية	02

# مقدمة

## توطئة :

يشهد العالم في هذه الحقبة من الزمن ثورة من التطور والتغيير في عالم المال والأعمال، وبرزت قوى مؤثرة تستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية . وتمثل أهم هذه القوى في العولمة، التكنولوجيا الجديدة، الإقتصاد المعرفي ، زيادة حدة المنافسة ، وقد واكب ذلك ظهور مفاهيم إدارية حديثة تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أبرزها مفهوم التمكين الإداري الذي يعتبر دعامة أساسية لتمييز المؤسسة وتحسين صلتها بالموارد البشري وإستقطابه وضمان بقائه وكذلك بإعتباره استراتيجية إدارية حديثة تكسب المنظمة قدراً كبيراً من المرونة في تلبية طلبات الزبائن الداخليين والخارجيين ، والكشف عن الطاقات المكنونة لدى الأفراد العاملين لاستثمارها فيما يخدم أهداف المنظمة وما تفرضه الحاجة إلى قوى عاملة تتمتع بقدرات ومهارات عالية لمواجهة المشكلات والأزمات.

ولإنجاح المنظمات أصبح من الضرورة بمكان الاهتمام بالموارد البشري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه بشكل أكبر في الأمور الأخرى ، وذلك لكونه يتمتع بقدرات كافية غير ملموسة يصعب قياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كمفهوم إداري حديث نسبياً ، والذي يتمثل في إعطاء الإداريين بعض الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم لتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين وكسر الجمود الإداري.

كما أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يعد من الأساليب الإدارية الحديثة نسبياً ، والتي لاقت اهتماماً كبيراً من المفكرين الإداريين المعاصرين، وذلك لما له من تأثير على الأفراد والمؤسسات، حيث يقوم على فلسفة جديدة في توجيه العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات. كما أنه يؤدي بشكل مباشر إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية، وبالتالي رفع مستوى أدائهم. ومن هنا يظهر الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات، التي تشهد العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في الوقت الراهن، لذلك يتطلب الأمر اتخاذ العديد من الآليات والاجراءات الكفيلة بمواجهتها ومسايرتها.

## إشكالية الدراسة:

من خلال الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والتي تشير إلى أن الكثير من الباحثين إهتموا بموضوع التمكين الإداري لما له من أثر في مختلف الممارسات الإدارية فقد ظهر كأفضل الحلول يمكن تطبيقها للنجاح والتقدم إلا أن تطبيقه ما زال محدوداً ويحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات للتعرف على أثره ونتائجه على المؤسسة ، وبما أن المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية بالخصوص ليست بمنأى عن التطورات الحاصلة لذا نريد معرفة أهمية تبني التمكين الإداري وما له من أثر في تحسين جودة الحياة الوظيفية التي إنعدامها يؤثر سلباً على العوائد التنظيمية .

وبالرغم من ذلك إلا أن العديد من المديرين مازالوا يعتبرون تمكين العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً سيكون على حساب نفوذهم وسلطتهم، ومن أجل تأكيد أو نفي هذه المفاهيم سنحاول التركيز في هذا البحث على مدى مساهمته في تحسين جودة الحياة الوظيفية بحيث يصبح العامل كمالك للوظيفة مما يجعله يبذل أقصى جهد في تقديم أداء عالي في ظل رقابة ذاتية ومعرفة تأثير التمكين الإداري وهل سيحقق عائداً معنوياً فقط أم أننا سنحصل على مكاسب أخرى ، وبذلك تبلور مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ؟

ويمكن تحليل هذا السؤال إلى الاسئلة الفرعية التالية:

1\_السؤال الأول : هل يوجد مستوى من التمكين الاداري بأبعاده ( تفويض السلطة والمشاركة في

القرار ،المشاركة في الملكية ، تقدير الإنجاز والتدريب) في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟

2- السؤال الثاني: هل يوجد مستوى من جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط

غرداية ؟

3\_ السؤال الثالث : هل يوجد علاقة تأثير لأبعاد التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية

بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ؟

4- السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الاداري وجودة الحياة

الوظيفية تعزى للمتغيرات الديمغرافية لدى الموظفين الاداريين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط

غرداية ؟

فرضيات الدراسة:

إنطلاقاً من الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج وبغرض الإجابة على التساؤلات نفترض

الفرضيات التالية :

1-الفرضية الأولى : يوجد مستوى من التمكين الاداري بأبعاده ( تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ

القرار ،المشاركة في الملكية ،تقدير الإنجاز والتدريب ) من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء

والغاز وسط غرداية.

2-الفرضية الثانية : يوجد مستوى من جودة للحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز وسط غرداية .

3-الفرضية الثالثة : يوجد تأثير للتمكين الإداري بأبعاده في تحسين جودة للحياة الوظيفية من وجهة

نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية .

4-الفرضية الرئيسية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، الأقدمية ، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي ) . من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية.

الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير العمر من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الأقدمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية.

ث- مبررات اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية أدت إلى اختيار هذا الموضوع و خصه بالدراسة و التحليل و من أهم هذه الأسباب:

## 1\_مبررات موضوعية:

\_ كثرة اهتمام الباحثين بالتمكين كونه مفهوم جديد في تسيير الموارد البشرية ؛

\_ يندرج موضوع التمكين الإداري تحت المواضيع الإدارية الحديثة وإدارة الموارد البشرية بالأخص ؛

\_ قلة الدراسات على حد علمنا التي ركزت في آن واحد على كل من متغير التمكين الإداري و متغير جودة الحياة الوظيفية ، بحيث ركزت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة العربية منها على متغير واحد منهما و إرتباطهما بمتغيرات أخرى تارة كمتغير مستقل وتارة كمتغير تابع ، في حين حاولت هذه الدراسة الجمع بين المتغيرين في محاولة منا لمعرفة تأثير التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية.

## 2\_مبررات ذاتية:

\_ الميل الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة بأصحاب القرار من الموارد البشرية وخصوصا المرتبطة بتنميتها و ذلك إيماننا منا بأهمية هذا المورد الاستراتيجي في الإبداع و الابتكار و التغيير و تحقيق التأقلم مع ظروف بيئة أعمال المؤسسة مهما كانت درجة تعقيدها و مهما كان معدل تغيرها ؛

\_ انسجام الموضوع مع التخصص؛

\_ التعرف أكثر على هذه المصطلحات الجديدة نسبياً والتمكين الإداري باعتباره مفهوماً إدارياً حديثاً .

### ح-أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية ألا وهو التمكين الإداري ومدى مساهمته في تحسين جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

#### 1\_أهمية علمية:

\_يعتبر مفهوم التمكين الإداري وكذا جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في عصرنا الحالي ، وعليه فإن الدراسة تسير التطور الحاصل خاصة وأن مثل هذه الدراسات تتصف بالقلة ؛

\_ بما أن السلطة لم تعد حكراً على الإدارة العليا من أجل تحقيق مشاركة ودور أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية وتطوير أساليب العمل لذا تناولت هذه الدراسة مفهوم التمكين الإداري وإبراز أهميته بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجري في عينة الدراسة ؛

\_ هذه الدراسة ستضيف معلومات جديدة تعد مرجعاً للباحثين ، ومن الممكن أن تفتح آفاقاً لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال المهم؛

\_قلة الموضوعات التي تناولت موضوع التمكين وأثره في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات الجزائرية؛

- هذا الموضوع يعتبر إضافة للدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية ومن الدراسات الأولى بجامعة غرداية .

#### 2\_أهمية عملية:

\_كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية التمكين الإداري، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وما تحققه من توجيه وإنجاح لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؛

\_ الكشف عن مدى تأثير التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ؛

\_\_ إبراز أهمية التمكين الإداري من خلال مساهمته في مساعدة قيادات المؤسسة للتفرغ للمهام والقضايا الإستراتيجية طويلة الأجل، وانشغال الموظفين بالمستوى الأقل بالأمر التشغيلية و التنفيذية وأنه لن يكون على حساب نفوذهم وسلطتهم؛

\_\_ تقديم مقترحات وفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات في تحسين جودة للحياة الوظيفية .

### ج- أهداف الدراسة:

إنسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

\_\_ التعرف على مستوى توفر التمكين الإداري بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية؛

\_\_ التعرف على مستوى توفر جودة للحياة الوظيفية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية؛

\_\_ معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) وأبعاده (تفويض

السلطة والمشاركة في القرار، المشاركة في الملكية، تقدير الإنجاز والتدريب) و المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)؛

\_\_ معرفة الفروق الدالة إحصائياً إن وجدت بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول جودة الحياة

الوظيفية تعزى للمتغيرات الديمغرافية؛

\_\_ مكانية التوصل إلى إستنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق التمكين الإداري

كممارسة إدارية وأثرها في تحقيق جودة للحياة الوظيفية لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية؛

\_\_ تقديم بعض المقترحات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة للاستفادة منها في تعميم هذه النتائج والأخذ بالمقترحات .

### و- حدود الدراسة:

بهدف تسهيل الوصول لإجابة عن الإشكالية المطروحة و ذلك بطريقة موضوعية، و الوصول للنتائج

المرجوة لابد من ضبط حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة درجة التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية ، حيث تهتم بمدى مساهمة التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية.

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة بداية سنة 2020 إلى غاية شهر أوت من نفس السنة .

خ \_ مرجعية الدراسة:

تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمتنوعة، التي تشمل كل من موضوع التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية والعلاقة بينهما ، وغيرها من الدراسات التي تتعلق بموضوع الموارد البشرية.

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية و معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج المسحي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد استخدمنا المنهج الوصفي و التحليلي، حيث تمت جمع البيانات باستخدام استبيان، تم تصميمه انطلاقاً من دراسات سابقة في الموضوع، حيث تقيس عباراته آراء و تصورات عينة الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية، و تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، باستخدام برنامج SPSS.

ذ\_ التعريفات الاجرائية:

\_ **التمكين الاداري:** "الدرجة التي يقوم من خلالها المدير بإشراك الموظفين في السلطة و الملكية وتقدير إنجازاتهم في ظل وجود رقابة ذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم ووضع أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات".

وعلى إعتبار إختلاف وجهات نظر المنظرين في أبعاد التمكين الإداري فقد إعتدنا في دراستنا على الأبعاد التالية : تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار، المشاركة في الملكية ، تقدير الإنجاز والتدريب .

\_ **جودة الحياة الوظيفية :** "بيئة العمل التي تتوفر فيها الظروف المادية والمعنوية الملائمة مما ينعكس إيجابيا على الموظف وبالتالي يشعر بالرضا والأمان الوظيفي يجعله يبذل قصارى جهده في خدمة المؤسسة وتحقيق

أهدافها بكفاءة وفعالية "

## ر- صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذه الدراسة ما يلي:

— صعوبة ضبط حدود الموضوع و كيفية تقسيمه و يرجع ذلك لشساعة مفهوم التمكين الاداري الذي يمس مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة ما يجعل ضبط أبعاد الدراسة صعبا للغاية وذلك نظرا لتعدد مداخله .

— متغير التمكين الاداري يعتبر أحد الموارد الغير ملموسة و الذي يصعب تحديده و تقييمه بدقة هذا من جهة و نظرا لحدائة هذا الأسلوب الاداري من جهة أخرى.

— قلة بل إنعدام الدراسات الميدانية (حسب علمنا) التي تحلل العلاقة التأثيرية بين مفهوم التمكين الاداري كمتغير مستقل و جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع ذلك كونها ممارسات جديدة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

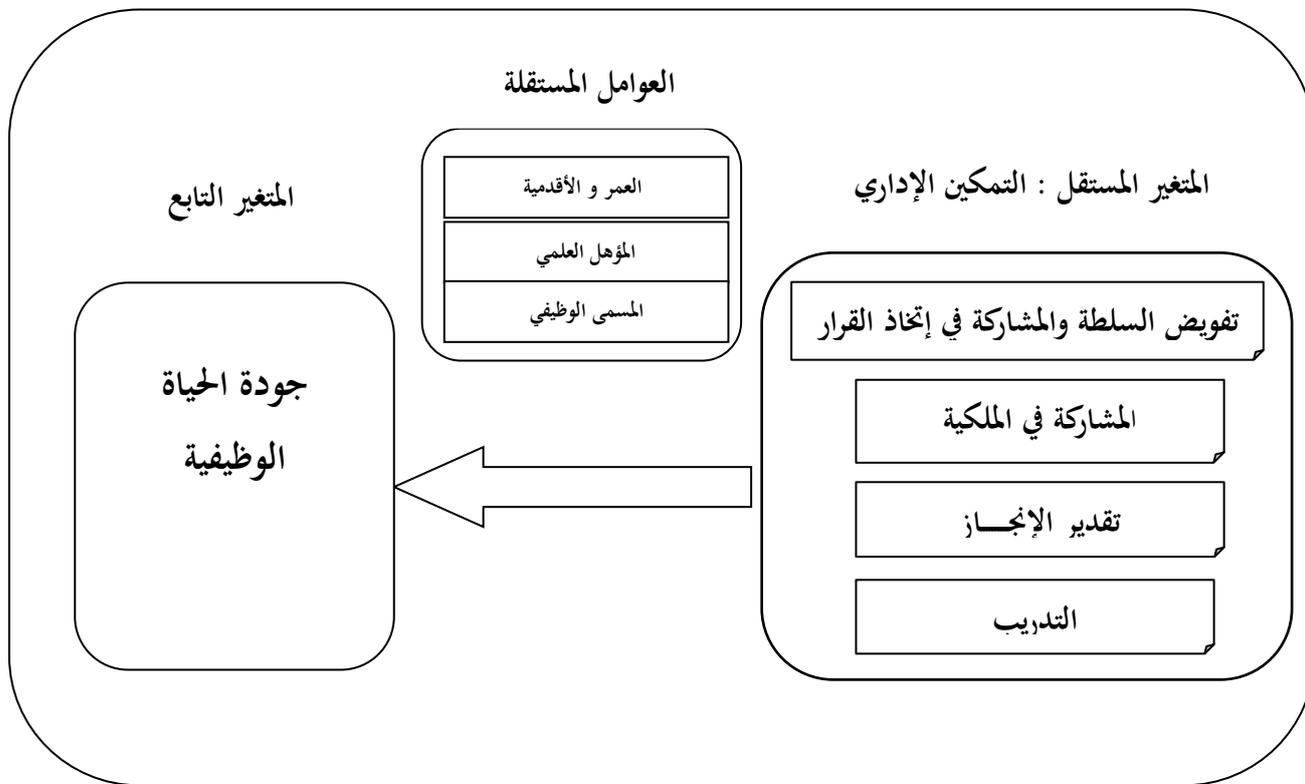
## ز- هيكل الدراسة:

سوف يتم تحليل إشكالية الأثر المترتب بين المتغير المستقل "التمكين الاداري" و على المتغير التابع " جودة الحياة الوظيفية" وتحقيق هدف الدراسة الرئيسي، و المتمثل في معرفة مدى تأثير التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية، فقد عاجلت دراستنا الموضوع لبلوغ الهدف، من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة المطروحة حول الموضوع، ولذلك تم تصميم خطة تتضمن فصلين:

**الفصل الأول:** متعلق بالأدبيات النظرية و الدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتضمن الإطار النظري للتمكين الاداري و جودة الحياة الوظيفية، أمّا المبحث الثاني فقد تضمن مراجعة الدراسات السابقة، حيث تم التطرق فيه للدراسات السابقة لمتغيري موضوع الدراسة.

**الفصل الثاني:** متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين .المبحث الأول تناولنا فيه عموميات حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية، أما المبحث الثاني نتناول فيه الدراسة الميدانية (الطرق و الإجراءات) وذلك بعرض منهج الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة، و أدوات جمع البيانات، ليتم بعد ذلك عرضها و مناقشتها لإختبار الفرضيات، ثمّ التوصل في الخاتمة إلى نتائج الدراسة، بعدها خلصت الدراسة بمجموعة من الإقتراحات بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

## ف- نموذج الدراسة



# الفصل الأول

الإطار النظري والأدبيات التطبيقية

للمتمكين الإداري وجودة

الحياة الوظيفية

## تمهيد:

تشهد العديد من المؤسسات تحديات و تحولات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوجهات إدارية حديثة تتمثل في الجودة والتميز والإبداع وشدة المنافسة ، مما دفعها إلى تبني برامج وسياسات تمكنها من مواكبة التطور الحاصل كالتمكين الاداري باعتباره متطلبا أساسيا ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة مما أثار جدلا كبيرا حول ماهيته وسيرورة تقييمه وتأثيره على كفاءة وفعالية المؤسسة ، وبالرغم من أن جهود التمكين الأولى ركزت على مديري الإدارة الوسطى وكيفية تمكينهم، إلا أنه إمتد ليشمل أفراد المؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية بدون استثناء كونه مفتاح الحصول على الطاقة الكامنة لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، وتحسين جودة خدماتها والذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها ونجاحها.

وللتعرف أكثر على مفاهيم التمكين الاداري و جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: : مفاهيم عامة حول التمكين الاداري و جودة الحياة الوظيفية .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المبحث الاول : مفاهيم عامة حول التمكين الاداري و جودة الحياة الوظيفية

بعدها كان التحدي سابقا يدور حول الموارد المالية المادية باعتبارها المحرك الحقيقي لتنمية المؤسسات وتحقيق أهدافها لضمان بقائها ، ومع الألفية الثالثة بدأ الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة يتزايد لدى المسيرين ومن هذه الأساليب التمكين الإداري الذي يرتبط ارتباطا كبيرا بمفهوم الموارد البشرية للمؤسسة وتحسين جودة حياتهم الوظيفية ، فمن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث للأدبيات النظرية لكل من التمكين الاداري وجودة الحياة الوظيفية ، وقد قسمنا المبحث إلى ثلاث مطالب:

المطلب الأول متعلق بماهية التمكين الاداري؛

المطلب الثاني متعلق بماهية جودة الحياة الوظيفية ؛

المطلب الثالث: متعلق بتأثير التمكين الاداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

### المطلب الاول: ماهية التمكين الاداري

يعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ظهرت في أواخر الثمانينيات ولاقت إهتماما كبيرا من طرف المنظرين والباحثين ، ومما تسعى إليه المنظمات في وقتنا المعاصر هو الإهتمام بالموارد البشري من خلال تنميته وتطوير قدراته من أجل تحقيق الفعالية والأداء العالي ومن هنا تبلور هذا المفهوم كنتيجة لتطوير الفكر الإداري الحديث ، حيث تم تطبيقه من طرف شركات عالمية ومؤسسات كبيرة وصغيرة ووجدت في ذلك مردودا إيجابيا ليس على المستويات المعنوية للأفراد كتحقيق رضاهم وولائهم فحسب وإنما أيضا على المستويات المادية مثل تحقيق الأرباح والإيرادات وهنا برزت أهمية تبني مفهوم التمكين الإداري.

الفرع الاول: التمكين الاداري نشأته ، مفهومه ، الأهمية والأهداف.

#### أولا: نشأة التمكين الاداري

1\_ لغويا : يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مكن (تمكينا) من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة وبمعنى أمكن فلانا أي سهل له أو يسر له فعله و أداءه.<sup>1</sup>

2\_ التمكين في الفكر الإسلامي: عند العودة لكتاب الله نجد أن كلمة مكن ومشتقاتها وردت فيما يقرب العشرين آية منها دار مدلول الكلمة فيها حول المعنى الذي نريده في الوصول إلى مفهوم التمكين في الثقافة

<sup>1</sup> عباس حسين جواد ، عبد السلام علي حسين : أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية ، جامعة أهل البيت ، كلية الإدارة والإقتصاد ، مجلة أهل البيت ، مجلد 1 ، العدد 5 ، 2007 ، ص: 12.

العربية الإسلامية وهو " أن جعل الله سبحانه الممكن لهم خلفاء في الأرض أي أئمة الناس والولاة عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع لهم العباد وتصلح في حال تولي المؤمنين " <sup>1</sup>

قال الله تعالى : ﴿وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ وَنُكَفِّرَنَّ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِيَهُمْ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ﴾ <sup>2</sup>

قال الله تعالى : ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ﴾ <sup>3</sup>

قال تعالى : ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ <sup>4</sup>

**3\_ التمكين في الفكر الغربي :** إشتقت كلمة التمكين (empowerment) من كلمة (power) أي القوة وهي الكلمة المفتاحية في تكوين مصطلح التمكين .

فقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية والقيادية في المنظمات والمؤسسات ، حيث قام الباحثان فرينس ورافين (French & Raven) بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي : القوة المرجعية ، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإكراه وقوة المكافأة ، وإشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير كذلك القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات .وبعد العديد من الدراسات إنتشر مفهوم التمكين وكان أول تطبيق له في الولايات المتحدة في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين والرضا الوظيفي وتحسين القرارات من أجل تعظيم الأرباح . <sup>5</sup>

**4\_ التمكين في الفكر الإداري :** تعود جذور التمكين الإداري إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني للأفراد العاملين بالمنظمة ، ولم يظهر طبعاً المصطلح بشكل صريح وحرفي وإنما ظهر من خلال مفاهيم أخرى كالمشاركة والإندماج... إلخ ، ولعل كانتر (Kanter) هي أول من قام بإدخال مفهوم تمكين الأفراد إلى أدبيات لإدارة منذ أكثر من ثلاثين عاما .وتنامى بعد ذلك الإهتمام به في الفكر الإداري في نهاية الثمانينات من القرن الماضي حيث سميت تلك الحقبة آنذاك بحقبة التمكين . <sup>6</sup>

<sup>1</sup> إحسان دهب جلاب ، كمال كاظم طاهر الحسيني : إدارة التمكين والإندماج ، دار الصفا ، عمان ، ط1 ، 2013 ، ص : 15-16.

<sup>2</sup> سورة القصص ، الآية 5-6.

<sup>3</sup> سورة الأحقاف ، الآية 26.

<sup>4</sup> سورة يوسف ، الآية 56.

<sup>5</sup> عبد العالي دله ، وفاء العمري : آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة، سنة النشر مجهولة ، ص 3.

<sup>6</sup> مريم الشرع : الإدارة التمكنية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية (دراسة ميدانية) ، دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2015 ، ص 26.

## ثانيا : مفهوم التمكين الإداري :

من أجل تحديد مفهوم خاص بالتمكين خاصة وأنه لا يوجد تعريف محدد وشامل ومتفق عليه لهذا المصطلح كونه يحتمل العديد من التفسيرات بسبب اختلاف وجهات النظر حوله من قبل الباحثين ، فقد ركز البعض على تمكين الموظف من خلال ممارسات العمل كتزويده بالمعلومات الضرورية لتنفيذ مهام عمله مع تقليل الرقابة وزيادة إستقلالية المهام لتشمل سلطة التأثير على القرارات في وحدة العمل والمنظمة ككل من خلال المشاركة في صناعة القرار ما ينتج عنه زيادة الدافعية والفعالية الذاتية للفرد . وفيما يلي عرض للإتجاهات الفكرية للتمكين الإداري .

**1\_ الإتجاهات الفكرية للتمكين الاداري**

هناك من ينظر إلى التمكين على انه فلسفة منظرية جديدة في حين يشير إليه البعض بأنه إستراتيجية إدارية وآخرون يرونه إيديولوجية إدارية ، ولفك التداخل بين هذه المفاهيم سنستعرض كل صنف منها على حده <sup>1</sup>.

**1-1\_ التمكين بوصفه فلسفة منظرية جديدة : لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعاتها ومواقفها**

التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها .

وأشار كانينهام وآخرون ( canningham, et al ) إلى فلسفة المنظمة بكونها عقد ضمني بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعا لإنجاز الغايات المنظمة . وقد أشارت دراسة ديفال ( duvall ) إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين :

**1-1-1\_ الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي : وذلك بمنع الأفراد من إرتكاب**

الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة .

**1-1-2\_ الثانية فلسفة تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي : فهي تركز على النتائج المستهدفة**

للعاملين بعد منحهم حرية إختيار طريق العمل من دون النظر إلى الأخطاء بوصفها أساسا . فالأخطاء وفق هذه الفلسفة تعد دروسا للتعلم وإكتساب معرفة جديدة تغيير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة . وأشار كانينهام وآخرون ( canningham , et al ) إلى أن المدربين الموجهين بالتمكين يلجئون إلى مراقبة النتائج بدلا من رقابة السلوك الفردي وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج ويكون دورهم إزالة كل ما يعيق الإنجاز مع ضمان توفير الموارد لغرض الأداء الفاعل ، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة المنظمة الملائمة للتمكين .

**1-2\_ التمكين بوصفه ايدولوجية إدارية : الإيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي**

يعتقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الإقتصادية كولين ( collins ) وهذه الأفكار التي

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري, احمد علي صالح : إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، البازوري ، الأردن -عمان- ، الطبعة العربية ,2009, ص : 67-69.

يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل .

**1-3\_ التمكين بوصفه إستراتيجية إدارية :** أكد ياكل ويكر (yukl and becker) على ضرورة كون التمكين جزءاً من الإستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة ، وأن تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية لتحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين<sup>1</sup> .

## 2- تعريف التمكين الإداري :

من التعاريف المرجعية والمكررة في حقل التمكين الإداري ما قدمه كل من كونغر وكانينكو ( conger & kanungo) حيث عرفا التمكين بأنه : " عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أفراد المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم وتوفير المعلومات اللازمة والفعالة للموظف "<sup>2</sup> .

- عرفه دافت (Daft) هو أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات المتحكمة ، فيرى أن التمكين " هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة "<sup>3</sup> .

ومن أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند بوين ولاولر (Bowen and Lawler) " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"<sup>4</sup> .

— ويمكن تعريفه بأنه " إحدى المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين، والتي من شأنها منحهم مزيداً من السلطات في أداء أعمالهم، مع ضرورة تعهد العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> إحسان دهن جلاب ، مرجع سابق، ص :59.

<sup>2</sup> مريم الشرع ،مرجع سبق ذكره ، ص 26.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص:27-28.

<sup>4</sup> يحيى سليم ملحم : التمكين كمفهوم إداري معاصر . الطبعة 2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2009، ص:18.

<sup>5</sup> أيمن حسن ديوب: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية) والقانونية ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية- المجلد 30

، العدد 1، 2014 ، ص204

— يُعرّف فيقت (Vegt) التمكين بأنه: إعطاء الفرصة لاتخاذ قرارات العمل من خلال زيادة الحرية في صنع القرار<sup>1</sup>.

— التمكين هو خلق وتعزيز ثقة الناس بأنفسهم وبذل الجهود لتحسين أنشطة المنظمة ، والسماح للموظفين بالتفكير ، وتشجيع الشراكة ، والتصرف والقيام بالأشياء الصحيحة وفقاً لالتزاماتهم<sup>2</sup>.

— وهو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة مع توفير للموارد كافة بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم"<sup>3</sup>.

وكخلاصة للتعريف السابقة يمكننا القول بأن التمكين هو : "منهج إداري حديث في إدارة الموارد البشرية يسمح للمديرين بإعطاء حرية للعاملين في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووضع الأهداف الخاصة بعملهم وحل المشكلات حتى تتوفر لهم الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكون من قدرات معرفية ورغبة في إكتساب المهارات والسلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم ، وبالتالي تشجيعهم على الابداع و التطوير".

### ثالثا: أهمية التمكين الاداري

تتجسد أهمية تمكين العاملين في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- يعد التمكين إستراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات ؛
- تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المنظمات الأخرى على إعماده و تبنيه ؛
- من أجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية؛
- ثروة المعلومات مع ما توفره من إمكانية في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها ، مما يعزز إمكانية إعماده وتبني التمكين؛
- التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لاسيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ؛
- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الإستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المنظمات .

<sup>1</sup> Zanyar Sheikhe, Mohamad Sheikhe : Explaining the Relationship between Empowerment and Work Life Quality: A Case Study on the Staff of Social Security Hospital of Zahedan city Zanyar , J Health Man & Info. Jul;2(3), 2015:102

<sup>2</sup> Zanyar Sheikhe, Mohamad Sheikhe, op.cit

<sup>3</sup> الطراونة أعر عبد الله أبو عمرة : واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي , 2006, ص14

<sup>4</sup> مريم الشرع , مرجع سابق , ص :34.

## رابعاً: أهداف التمكين الإداري

يهدف التمكين الإداري حسب ميسون أحمد وأضواء حسين إلى <sup>1</sup>:

- زيادة النفود الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات؛
- يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

الفرع الثاني: التمكين في الفكر الإداري و أسبابه .

### أولاً: التمكين في الفكر الإداري

لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ وإنما ظهر عبر مراحل تراكمية وتطورات حسب الزمن وسنعرض بإيجاز من خلال إبراز تطور النظريات والأساليب التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في بلورة مفهوم التمكين كمفهوم معاصر .

#### 1- النظريات الهامة للتمكين في الفكر الإداري الإنساني:

بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل في سنة 1920 وذلك من أجل زيادة الكفاءة و الإنتاجية في حين بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية كالمشاركة وحرية الفرد وتقدير الإنجاز ومن أهم هذه النظريات <sup>2</sup>:

#### 1-1- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية : إهتمت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف

العمل على مستوى الإنتاجية ثم إتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والإهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل .

#### 1-2\_ نظرية الحاجات لماسلوا: حيث إهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين

في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتفويض الصلاحية وتوسيع نطاق العمل .

#### 1-3\_ نظرية x و y لصاحبها Douglas McGregor : وهي خطوة هامة في إتجاه تطور مفهوم

التمكين، حيث إفتترضت أن المديرين نوعان X و y حيث X يمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين وإعتماديين لا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط. أما y يمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة ويجب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين مشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

1.د. مريم الشرح، مرجع سبق ذكره، ص35

2 عبد العالي دبله، وفاء العمري، مرجع سابق، ص : 4-5.

**1-4\_ الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس (Chris Argyris):** وهي خطوة هامة جدا إتجاه التمكين، حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعامل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته ولا يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياته ومنحه حق المشاركة .

## 2- الأساليب الحديثة في الإدارة:

ونذكر من هذه الأساليب<sup>1</sup>

1-2- **نظرية النظم :** حيث يكون إهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل وبالتالي يتطلب

التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة .

2-2- **النظرية الظرفية :** التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه

المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.

3-2- **الجودة الشاملة :** والتي تعني بتحسين دائم ومستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال

جودة أداء العامل وقدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية .

4-2- **نظرية Z:** التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في

السلم الوظيفي والإهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية وإتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل

الفريق .

5-2- **المنظمة المتعلمة :** وهي تركز على العناصر التالية :

- المعلومات وأهميتها في التعليم؛
- روح الفريق وأهميته في التعليم الجماعي ويضعف التعلم الفردي ؛
- تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة ؛
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم؛
- القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة باستمرار .

## ثانيا :أسباب التمكين الاداري

هناك عدة أسباب تجعل المؤسسة تلجأ إلى تمكين العاملين من بينها:<sup>2</sup>

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر إستجابة للسوق ؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ؛
- تركيز إهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية ؛
- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة ؛

<sup>1</sup> عبد العالي دبله, وفاء العمري ,مرجع سابق , ص : 5-6.

<sup>2</sup> عبد العالي دبله, وفاء العمري , مرجع سابق , ص 7.

- أهمية السرعة في إتخاذ القرارات؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة ؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإتماء التنظيمي ؛
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

### الفرع الثالث: أنواع التمكين، مداخله ، ركائزه وأبعاده

#### أولاً: أنواع التمكين الاداري

يشتمل التمكين الإداري على مبادرات شخصية وفردية (التمكين النفسي) ومقومات مؤسسية وتنظيمية (التمكين الهيكلي) وكذا عوامل وسلوكيات قيادية (التمكين القيادي) وإذا ما تضافرت جهود هذه العناصر حدث التمكين الحقيقي<sup>1</sup>.

وحددت سيومينن (Suominen) عملية التمكين الاداري إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>2</sup>

**1- التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

**2- التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات 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 الذى يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

#### ثانياً: مداخل التمكين الاداري

خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي ظهر مدخلين رئيسيين لدراسة التمكين الأول منهما هو المدخل الهيكلي (مدخل كلي) يركز فيه على الممارسات التي تعمل على تفويض الصلاحيات ومنح القوة من المستويات العليا في التنظيم إلى العاملين في المستويات الدنيا ، والثاني التمكين النفسي (مدخل جزئي) يركز فيه على الحالة النفسية للفرد .وساهما هاذان المدخلان إلى بروز مدخل ثالث هو مدخل العمليات والذي يدرس العلاقة بين التمكين الهيكلي وما ينتج عنه من تمكين نفسي للعاملين .

**1- التمكين الهيكلي:** يركز هذا المدخل على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل من خلال البناء التنظيمي والسياسات والعمليات وبهذا فإن مفهوم التمكين الهيكلي ينص على أن القوة تسكن بالتساوي بداخل الأفراد وعلى المستويات كافة في الأنظمة المختلفة ، وجوهره هو فكرة المشاركة بالقوة بين المديرين

<sup>1</sup> مريم شرع ، مرجع سابق ، ص 33.

<sup>2</sup> عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013 ، ص: 204 - 205.

والعاملين مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم التنظيمي عن قوتهم ومنحهم فرصة إتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم كما يركز أيضا على كيفية قيام متطلبات التمكين الهيكلي والتي تشمل على ( القيادة الممكنة، العمليات الممكنة، الثقافة الممكنة، المعرفة، فرق العمل) على تعزيز القوة لدى الأفراد وإزالة الضعف في بيئة العمل حيث أن المنظمات قد تغير سياساتها وإجراءاتها وحتى تنظيمها من الأعلى إلى الأسفل ، نحو إشراك العاملين في المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي في معالجة وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المفاجئة فينالون رضا المشرف عنهم لقدرتهم وتمكنهم من معالجة المشاكل بشكل سريع دون الرجوع إلى الجهات الرسمية<sup>1</sup>.

2- **التمكين النفسي** : يركز على تفاعل العاملين مع البناء التنظيمي والسياسات والعمليات وإدراكهم لها وهو مكمل للتمكين الهيكلي لأن توزيع مصادر القوة غير كاف وقد لا يكون له تأثير كبير على العاملين ما لم يملكو القدرة الذاتية<sup>2</sup> ، فهو يتمحور حول الفرد بما يسمى بتمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والإستقلالية في إتخاذ القرار<sup>3</sup> ، وعرفه توماس وفيلتونس (thomas & velthonse) بأنه : تحفيز المهام الداخلية (أي مهام الوظيفة التي يؤديها الفرد هي مصدر التحفيز لهذا الفرد وهذه المهام هي التي تجعله يحس داخليا بالتمكين النفسي) وهذا الشعور يظهر في أربعة أبعاد إدراكية هي : الشعور بمعنى وقيمة ما يقدمه الفرد من عمل ، الشعور بالتأثير على محصلات والنتائج داخل المنظمة ، حرية الإختيار أو الإدارة الذاتية .التي تؤثر في مجملها على دور عمله وسياقه في محيط المنظمة<sup>4</sup>.

3- **التمكين العملي** : يهتم بدرجة التغيير الحاصلة في مستوى إدراك العاملين للعمل والذي يؤثر على دافعيتهم نحو العمل بجد في المنظمة ، وفي هذا المدخل يبرز التمكين في العلاقة الموجودة بين المتطلبات الهيكلية أو الإدارية للتمكين وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين<sup>5</sup>.

### ثالثا : مقومات وركائز التمكين (أسس التمكين)

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية قبل تمكين العاملين في المنظمة، وأهم هذه المقومات بوين و لاولر (Bowen and Lawler):

1 - **المعرفة والمهارة** : تعتبر المعرفة من المقومات الأساسية في تمكين العاملين ومنحهم حرية في التصرف و في المشاركة، وفي التمكين. وهذا أمر طبيعي، فكلما زادت خبرة الفرد، وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت

<sup>1</sup> ساخي بوبكر : تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط ، ماجستير ،كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة وهران ، 2016،ص: 24-25.

<sup>2</sup> ساخي بوبكر : مرجع سابق ،ص: 26.

<sup>3</sup> يحي ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 40.

<sup>4</sup> مريم شرع ، مرجع سابق، ص: 65-66

<sup>5</sup> ساخي بوبكر : مرجع سابق ،ص: 27

قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر. و على الرغم من ذلك، فالمعرفة والمهارة لا تكفي وحدها من أجل تمكين العاملين في منظمات الأعمال. لذلك تنظم إلى عنصر المعرفة عناصر أخرى أساسية من أجل تمكين العاملين.<sup>1</sup>

**2-الاتصال وتدفق المعلومات :** العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه، ببساطة، يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً.<sup>2</sup>

**3-الثقة :** المقوم الثالث بعد المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات هو: الثقة بين المدير والمرؤوسين فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين، ألا وهو الثقة والتفاهم، فالثقة: استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم.<sup>3</sup>

**4- الحوافز المادية والمعنوية :** التمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني. وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء (Randolph) ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين. وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.<sup>4</sup>

#### رابعاً: أبعاد التمكين الإداري

حدد ( lashely and mc goldrick ) أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة ، وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مريم الشرع ، مرجع سابق ، ص : 76.

<sup>2</sup> يحيى سليم ملحم ، مرجع سابق ، ص 59.

<sup>3</sup> يحيى سليم ملحم ، مرجع سابق ، ص 73.

<sup>4</sup> يحيى سليم ملحم ، مرجع سابق ، ص: 101-102.

<sup>5</sup> سعد بن مرزوق العتيبي : أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز، يومي 27-29 نوفمبر ، جامعة الدول العربية ، شرم الشيخ ، جمهورية مصر العربية ، 2004 ، ص 92 .

**1- المهمة (task):** يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها ، أي منح يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير المهمة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال .

**2- تحديد المهمة ( task allocation ):** البعد الثاني يأخذ بعين الاعتبار كمية الإستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، إلى أي مدى يتم توجيههم أو يحتجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ؟ إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ، ومن تم ترك الموظفين يقومون بإنجاز المهام ؟ إلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الإستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال ؟.

**3- القوة (power):** يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين ؟ إلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة المهام ؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين ؟.

**4- الإلتزام (commitment):** يأخذ بعين الاعتبار إكتشاف الإفتراضات عن مصادر إلتزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ؟

**5- الثقافة (culture):** بعد الثقافة يبحث إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين ، إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية موجهة للمهمة ، الأدوار أو التحكم .

وهناك العديد من الأبعاد التي تناوها الباحثون والكتاب والتي لا بد من توافرها في التمكين، وهذه الأبعاد تتشابه في بعض الأحيان وتتقاطع لتكون المفهوم الكلي والشامل للتمكين، و من بين أهم الأبعاد المشتركة للتمكين و التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة ، نذكرها:<sup>1</sup>

**1- تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار:** تعني بها التخلي عن جزء من الصلاحيات و المهام إلى المرؤوسين، فيفوض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة ، كي يتاح للإداريين حرية التصرف و اتخاذ القرارات المناسبة و تحقيق المشاركة الفعلية ، فمشاركتهم تزيد من تحملهم للمسؤولية أكثر، و كذا ترفع من معنوياتهم و دافعتهم لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة و تحمل مسؤوليات وسلطات أكثر.

**2- التحفيز وتقدير الانجاز:** إثارة سلوك الأفراد و توجيهه نحو تحقيق الأهداف ببذل أقصى ما لديه من مجهودات و قدرات العاملين وهذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية كلها يجب أن تشترك في نقطة جوهرية و هي القدرة على إثارة دافعية الفرد نحو ما تتماشى أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> عادل بوجمان : تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة . مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ، ص 130 .

3- **التدريب** : يتمثل التدريب في مجموعة من العمليات الهادفة والمخططة من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم وإنتاجيتهم بشكل بناء.<sup>1</sup>

4- **المشاركة في الملكية**: شعور الفرد بأنه شريك في العمل وليس أجيرواً وأنه صاحب العمل يشارك في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال المشاركة في الربح بحصوله على حصته منها .

**الفرع الرابع: متطلبات التمكين ، مستوياته وأساليبه**

**أولاً: متطلبات التمكين الإداري :**

تمثل عملية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وبناءها الهرمي تحدي كبير تواجهه المنظمة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية، وحتى يتم التطبيق الناجح له يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية؛ قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بما يلي<sup>2</sup>

1- **صياغة وتطوير رؤية للمنظمة**: فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس ما الذي سنقوم به لاحقاً؟ وبالتالي تفودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح. فالتمكين الإداري يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

2- **الانفتاح وفرق العمل** : لكي يشعر الأفراد في الإدارة بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة<sup>3</sup> و تنمية القدرة على تحمل المسؤولية بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم، وبذلك يتحقق شعور الانتماء للمؤسسة من قبل أفرادها كمؤسسة اجتماعية وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد.

3- **النظام والتوجيه** : أن وجود نظام واضح للإداريين يزودهم بأهداف المنظمة. والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من الغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فقد وُجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور الموكل للعامل والتمكين. قد يخلق كذلك عدم التأكد ويتطلب ذلك السرعة والدقة والحسم في القرار ، مما يجنب المؤسسة والمتعاملين معها ما قد يفوتهم من مكاسب في حال الرجوع للمستويات الإدارية العليا.

<sup>1</sup> بلخضر مسعودة ،بوخضير مريم :واقع تمكين العاملين بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مجلد 17 العدد 2 ، 2016 ، ص: 21.

<sup>2</sup> د. سعد بن مرزوق العتيبي : جوهر تمكين العاملين : إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة الخير، 17-18 ابريل، جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية، 2005م .

<sup>3</sup> أبويكر بوسالم : دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" \_ المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، جامعة تلمسان، ص28

**4-الدعم والثقة والشعور بالأمان :** فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها، يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الإداريين أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين، ولعل مما يسهم في التمكين توفير نظام عادل ومجزٍ للحوافز المادية والمعنوية و ضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى للقيادات الممكنة.

**5- القيادة الإدارية :** يتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العمال؛ لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح التمكين في المؤسسة .

### ثانيا :مستويات التمكين الاداري

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برنامج التمكين الاداري ولكن بدرجات مختلفة وإن أي عملية تغيير تحتاج إلى وقت بالدرجة الأولى داخل أي تنظيم، وهي تتم على مراحل إلى تحقيق الغايات المرجوة ، وبما أن التمكين يمثل استراتيجية ضرورية للمنظمة وتتعدد وتتدرج مستويات التمكين وذلك اعتمادا على عاملين أساسيين هما:

#### 1\_درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين الاداري؛

2\_ مقدار ما يتوفر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية، وحسن استخدام السلطة.

وقد حدد" باستور، والعبيدين" أربعة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها وهي<sup>1</sup>:

**المستوى الأول :** يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق وقد يبدو هذا أساسًا واضحًا، ولكن في الأغلب يضع المديرين قرارات ويهملون إعلام الفريق.

**المستوى الثاني :** يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمداً على الاقتراحات، ويعلم الفريق بها.

**المستوى الثالث :** يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق.

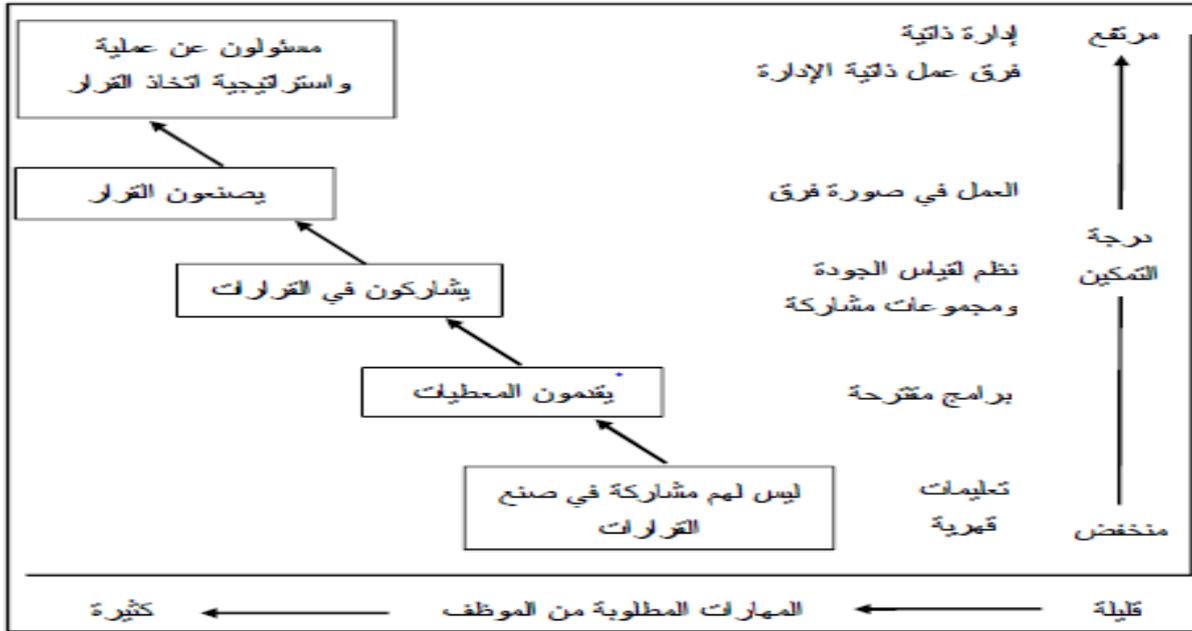
**المستوى الرابع :** يستمر بناء العلاقات التبادلية وتقرر القرارات على نحو نهائي وعلى نحو تعاوني بين المدير والفريق.

**المستوى الخامس :** يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات.

ونخلص من خلال المستويات السابقة إلى أن المنظمات الحديثة تطبق برامج التمكين، ولكن بدرجات متفاوتة يعد الأفراد مصدرًا أوليًا لقوة المدير، ويعطي العاملين حرية واسعة وسلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها .

<sup>1</sup> محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة: أثر التمكين الإداري في السلوك، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 2، 2011، ص484

الشكل رقم ( 01 ) مستويات التمكين الإداري



المصدر: عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة القاهرة ، 2003 ، ص 44

من خلال الشكل أعلاه ، نلاحظ سلسلة التمكين تتدرج من الإدارات العليا إلى العاملين حيث كل مرحلة من المراحل تعبر عن مستوى التمكين فيها ومدى الصلاحيات والمهام الموكلة إليهم وتدرج المهارات لإكساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم ، فتبدأ بالمهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية التي تكون فيها درجة التمكين منخفضة وتنتهي بالمهارات المتعددة والمعقدة التي تكون فيها درجة التمكين عالية وتوفير الظروف الجيدة والمناسبة للعمل لأجل بعث إحساس المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين.

### ثالثاً: أساليب التمكين الإداري

من بين أساليب التمكين الإداري ما يلي <sup>1</sup>:

#### 1- أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في

<sup>1</sup> يحيى سليم ملحم ، مرجع سابق ، ص: 40-42.

المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة مالون (Malone) وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

## 2- أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". وقد توصلت سبريتيزر (Spretizer) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية.

## 3- أسلوب تمكين الفريق

بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي سيمس (Sims) ، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً روتستيان (Rothstein).

يؤكد تورينتون وآخرون (Torrington et al) أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency) . كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

## 4- أسلوب إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل إرضاء الزبائن.

## 5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول هونلد (Honold) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية قارفيلد (Garfield) وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام كونر و كانانغو (Cogner and Kanango)

## الفرع الخامس: نماذج التمكين ، خطواته ، أشكاله ومعوقاته

## أولاً: نماذج التمكين الإداري

تبنى عدد من الباحثين نماذج مختلفة تمكنا من فهم التمكين الإداري وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج:

1- نموذج كونغر و كانينغو (conger & kanungo): حدد خمس مراحل لعملية التمكين الإداري وهي<sup>1</sup> :

- المرحلة الأولى : تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، وهذه الظروف يمكن أن تشخص عوامل تنظيمية مختلفة كالتغيرات التنظيمية الرئيسية ، المناخ البيروقراطي ، الضغوط التنافسية ، ضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية. لذا على المنظمة التي تتبنى التمكين أن تضع إستراتيجية لإزالة هذه الظروف بمعرفة أسبابها .
- المرحلة الثانية : استخدام أساليب إدارية حديثة ، مثل الإدارة بالمشاركة ، تحديد أهداف دقيقة للعاملين ، ربط نظام المكافآت بالأداء .
- المرحلة الثالثة : تقديم معلومات للعاملين عن أداءهم والتغيرات التي تحققت فعلا .
- المرحلة الرابعة : شعور المرؤوسين بالتمكين ومن ثم زيادة الجهد المبذول .
- المرحلة الخامسة : التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

<sup>1</sup> مريم الشرع ، مرجع سابق ، ص : 83.

2- نموذج فورد وفولتر (ford and foltler): وقد حدد هذا النموذج خطوات هي<sup>1</sup>:

- **الخطوة الأولى** : تحديد أسباب الحاجة للتغيير : وذلك بأن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين ، هل هو لتحسين خدمة العملاء أم لرفع مستوى الجودة أم لزيادة الإنتاجية أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين أم لتخفيف عبء العمل عن المدير ، ومهما كان السبب فبشرحه للمرؤوسين يساعد في رفع درجة الغموض وعدم التأكد.
- **الخطوة الثانية** : التغيير في سلوكيات المديرين : قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين ، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .
- **الخطوة الثالثة** : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين : على الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي كما يجب تقييم نوعية القرارات بشكل يومي حتى تتمكن من تحديد القرارات التي أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .
- **الخطوة الرابعة** : تكوين فرق العمل : الموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا ، لذا على المنظمة إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي .
- **الخطوة الخامسة** : المشاركة في المعلومات : لا بد أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات والبيانات مما يساعدهم في إتخاذ أفضل القرارات للمنظمة وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل ، وبالتالي نجاح المنظمة .
- **الخطوة السادسة** : إختيار الأفراد المناسبين : وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل .
- **الخطوة السابعة** : توفير التدريب : التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين وذلك من خلال توفير برامج مواد تدريب حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل ، الإتصال ، إدارة الصراع ...
- **الخطوة الثامنة** : الإتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين : لا بد من شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم وإستخدام خطة عمل للإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها كل فترة .

<sup>1</sup> مريم الشرع ، مرجع سابق ، ص : 83-84

## 3 - نموذج قاندرز (Gandz):

يشعر معظم الموظفين بالحاجة إلى التمكين لكي يساهموا بشكل أكبر في أدوارهم وتحسين مهمة الإدارة في تطوير إطار عمل يمكن أن تظهر في سياقه عملية التمكين، وفيما يلي بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحقيق ذلك<sup>1</sup>:

- **الخطوة الأولى** : تبدأ العملية بتعبير حماسي مفتوح للحاجة والرغبة في ظهور التمكين .
- **الخطوة الثانية** : التركيز على عمليات العمل التي يمكن أن تنتفع بشكل أكبر من تمكين الموظفين
- **الخطوة الثالثة** : وضع رؤية واضحة لكل واحد من هذه العمليات ولكن لا بد أن تكون بهذه الرؤية شيئاً يثير حماس الموظفين ويجدون فيه قيمة .
- **الخطوة الرابعة** : جمع الأفراد ممن لهم إرتباط بهذه العمليات وطرح التحدي التالي عليهم : كيف يمكن تحسين هذه العمليات إذا لم تكونوا تمتلكون المزيد من السلطة على إتخاذ القرار .؟
- **الخطوة الخامسة** : يتوجب الإعلان على قرارات التمكين للجميع في المؤسسة وتوضيح الإتجاه الذي تريد المؤسسة السير فيه .
- **الخطوة السادسة** : على المؤسسة أن تعلن النتائج وأن تحتفي وتعترف بجهود الأفراد الممكّنين الذين يساهمون بشكل أكبر في المؤسسة .
- **الخطوة السابعة** : وهي أن تواصل المؤسسة هذه العملية حتى نهايتها .

## ثانيا خطوات تطبيق التمكين:

وذكر العتيبي، اندراوس ومعاينة، أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية<sup>2</sup>:

**الخطوة الأولى**: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين هل هو لتحسين خدمة العملاء، أو لرفع مستوى الجودة، أو زيادة الإنتاجية، أو لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أو لتخفيف عبء العمل عن المدير ، وهما كان السبب فبشرحه للمرؤوسين يساعد في رفع درجة الغموض وعدم التأكد.

**الخطوة الثانية**: التغيير في سلوكيات المديرين: قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

**الخطوة الثالثة**: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المديرين والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

<sup>1</sup> مريم الشرع ، مرجع سابق ، ص : 85-86.

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي: جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة الخير 17-18 أبريل 2005م ص31 ص 38.

**الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

**الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

**الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:** لا بد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل وذلك هو الطريق لإعداد القادة .

**الخطوة السابعة: توفير التدريب:** تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

**الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين:** يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

**الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

**الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:** يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

### ثالثاً : أشكال التمكين الإداري

للتمكين عدة أشكال نذكر منها<sup>1</sup>:

- 1- عملية التمكين الرسمية : تشير إلى أن عملية التمكين التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة.
- 2- عملية التمكين غير الرسمية : تشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف .

<sup>1</sup> مريم الشرع , مرجع سابق , ص 87.

3- عملية التمكين طوعية : ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طوعية دون أن تستند الى أي أسس دستورية .

4 - عملية التمكين دستورية : في عملية التمكين الدستورية نجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين في صنع القرارات في المؤسسات ويظهر مثل هذا التمكين على نحو أوسع في أوروبا حيث تظهر العديد من القوانين المتعلقة بما يصطلح على تسميته بـ : التحديد المشترك للقرارات .

5-عملية التمكين المباشرة : تكون عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرارات.

6-عملية التمكين التمثيلية : تظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات .

رابعا :معوقات وفوائد التمكين الاداري:

### 1\_فوائد التمكين الاداري

يحقق التمكين منافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للمنظمة والفرد على حد سواء نذكر منها :<sup>1</sup>

#### جدول رقم (1) فوائد التمكين الإداري

الفرد	المنظمة
- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات ؛	- إرتفاع الإنتاجية ؛
- إرتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل ؛	- إنخفاض نسبة الغياب ودوران العمل ؛
- إرتفاع ولاء الفرد للمنظمة ؛	- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات ؛
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤساءه ؛	- تحقيق مكانة متميزة؛
- إرتفاع الدافعية الذاتية للفرد ؛	- زيادة القدرة التنافسية؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية؛	- زيادة التعاون وحل المشكلات ؛
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.	- إرتفاع القدرات الإبتكارية .

من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> عبد العالي دبله, وفاء العمري , مرجع سابق , ص : 10-11.

## 2\_ معوقات التمكين الاداري

- ذهب كل من ( **vancevich and matteson , ivancevich et al** ) أنه بالرغم من وجود ضرورة إستثنائية لتمكين الأفراد العاملين ، غير أن هناك العديد من الأسباب التي تعيق من إعتناق التمكين عالميا وهي :<sup>1</sup>
- خوف المدراء من فقدان السلطة والرقابة والقوة ؛
  - إفتقار العاملين القدرة على إتخاذ القرارات المسؤولة؛
  - الفشل في ممارسة التمكين قبل محاولة تطبيقه؛
  - الخوف من تسرب الأفكار والخطط والمعرفة للمنافسين من خلال وسائل المشاركة بالمعلومات ؛
  - عدم رغبة جميع الأفراد في أن يكونوا ممكنين ، فالمقاومين للتمكين يصبحون معزولين وغير منسجمين مع أفكار وتصورات أعضاء الفريق المدافعين عن التمكين .

## المطلب الثاني : ماهية جودة الحياة الوظيفية

تعد جودة حياة العمل من الموضوعات الهامة لنجاح اي مؤسسة و ذلك من خلال توفير جو عمل يتسم بالوضوح و الشفافية و تبادل المعلومات و التشاور بين الأفراد في إتخاذ القرارات بغية زيادة و تنمية القدرات المعرفية و المهارات المهنية وكسب الثقة , و تتمن جهود العاملين من خلال إهتمام الإدارة بأفكارهم و إقتراحاتهم لأن تحقيق أهداف المنظمة يستوجب تحقيق أهداف عاملها فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول و الرضا من طرف الموظفين زاد ولائهم و تفانيهم ما ينعكس على الاداء الكلي للمؤسسة .

الفرع الأول : جودة الحياة الوظيفية مفهومها ، تعريفها ، الأهمية والأهداف  
أولا : مفهوم الجودة

1\_ **في اللغة:** كلمة الجودة في أصل اللغة كما جاء في لسان العرب "لإبن منظور " تعني وجوده أي صار جيدا , و أجدت الشيء فجاد , و التجويد مثله . وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله. وقد قالوا أجودت كما قالوا: أطال وأطول وأطاب وأطيب وألان وألين على النقصان والتمام. ويقال: هذا شيء جيّد بين الجودة والجودة. وقد جاد جوداً وأجاد: أتى بالجيّد من القول أو الفعل. ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله يجود جوداً<sup>2</sup>.

كما تعرف الجودة بمعنى "تحقيق التميز لكل الطلاب و أن يكون قائما على العدالة و المساواة في تقديم كافة مفردات الخدمة التعليمية بما يحقق أهداف و إحتياجات الفرد و المجتمع في ضوء المقاييس العالمية"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إحسان دهب جلاب , كمال كاظم طاهر الحسيني , مرجع سابق , ص: 115-116.

<sup>2</sup> إبن منظور أبي الفضل جمال الدين محمد , لسان العرب, مجلد 3, دار صادر, بيروت 1956, ص 135.

<sup>3</sup> سمر عبد الرؤوف محمد الاسطل : المهارات التدريبيه اللازمة لمشفي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة و علاقتها بجودة العمل, رسالة ماجستير, جامعة الازهر غزة, 2016, ص

2\_ **إصطلاحاً:** الجودة هي إنعكاس للمستوى النفسي و النوعي , و أن ما بلغه الإنسان اليوم من مقومات الرقي و التحضر ,تعكس بلا شك مستوى معيناً من جودة الحياة, و يقصد بجودة الحياة بشكل عام جودة خصائص الإنسان من حيث تكوينه الجسمي و النفسي و المعرفي ,و درجة توافقه مع ذاته و مع الآخرين و تكوينه الاجتماعي و الاخلاقي ,حيث تواترت المفاهيم التي تضم جودة الحياة لتشمل عدة مفاهيم متشابهة كالسعادة و الرضا عن الحياة و الحياة الجيدة و الرضا الذاتي.

و قد حظي مفهوم جودة الحياة بإهتمام كبير في مجالات الطب و الإقتصاد ,و يشير هارمان الى ان المفهوم ظهر في منتصف الستينيات من القرن العشرين ,ثم شاع استخدامه في الدراسات المختلفة كأحد المؤشرات الدالة على الإهتمام برفاهية الفرد في كافة المجالات و قد ظهرت جودة الحياة التي تسعى اليها غالبية المجتمعات و تعددت استخدامات هذا المصطلح بصورة واسعة في السنوات الأخيرة في جميع المجالات,مثل جودة المواد الخام,جودة الحياة الزوجية,جودة التعليم و جودة المستقبل...الخ<sup>1</sup>

و مما تجدر الإشارة اليه ان مفهوم جودة الحياة كان الاطار العام للجهود اللاحقة في علوم أخرى حيث إنتظمت بدايات لدراسات مرتبطة بهذا المفهوم في علم الاقتصاد و طب العمل...الخ و بالتالي فان دراسة بدايات المعرفة لهذا المفهوم من المنظور النفسي قد إكتسب أهمية كبيرة نتيجة إدراك علماء الإقتصاد و الإجتماع و صانعي القرار السياسي ,وجودة الحياة لا تقاس بالارقام و الإحصائيات و إنما في حقيقتها إستجابات و مشاعر ,فالزيادة في معدلات النمو الإقتصادي و إرتفاع متوسط دخل الفرد و تحسن مستوى ما يقدم له من خدمات و رفاهية لا يؤدي بالضرورة الى إشباع حاجاته المتنوعة و إرضاء طموحاته الشخصية بل كذلك الى تأكيد قيمته و قيمه الإنسانية.<sup>2</sup>

### ثانياً:تعريف جودة الحياة الوظيفية:

استحوذ مفهوم جودة الحياة الوظيفية على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي و الموضوعي او في ابعاده و مكوناته حيث يشير مفهوم جودة الحياة الوظيفية الى توفير المنظمة لعوامل و ابعاد حياة وظيفية افضل للعاملين بها ,و يتطلب ذلك إنتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم ,و تحقق أداء أفضل للمنظمة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شيخخي مريم: **طبيعة العمل و علاقتها بجودة الحياة الوظيفية**, دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات ,رسالة ماجستير ,قسم العلوم الاجتماعية ,جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان ,2014,ص71.

<sup>2</sup> نفس المرجع و الصفحة سابقاً

<sup>3</sup>Nirenberg,J,"The Quality of work life Issue:The Corporation as The Next political frontier"International journal of manpower,June1986,P27

و لقد ركز البعض عند دراسته لجودة الحياة الوظيفية على تنمية علاقات تنظيمية جيدة بين العاملين في حين اهتم آخرون بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية التي ترتبط بمواجهة مشكلات العاملين و التعاون مع النقابات في هذا الصدد و في ظل توجهات ادارة الجودة الشاملة زاد الاهتمام بجوانب متعددة من حياة العمل التي تهتم بتمكين العاملين و السعي لتحقيق انخراطهم و انغماسهم في وظائفهم.<sup>1</sup>

كما تعرف جودة الحياة الوظيفية من خلال آثارها المترتبة ,حيث: "أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المدراء كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الإستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال ,هذا إضافة إلى تحسين الأمن و الصحة الوظيفية و مشاركة العائد و تحسين الرضا الوظيفي .<sup>2</sup>

و تعرف كذلك "بأنها تعبير عن توفير العوامل البيئية المرضية و المحبة و الأمانة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت و فرص النمو المناسبة.<sup>3</sup>

و يتفق بعض الباحثين أيضا على أن جودة العمل تمثل الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل و تخفيض القلق و الضغوط لدى العاملين ,في حين ينظر البعض إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات و المعرفة و السلطة و المكافآت التي تنمي الأداء و تمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على إستقرار الأفراد و كرامتهم ,مما يدعم و يقوي الثقافة التنظيمية للمنظمة.

كما أشار آخرون إلى أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة و المستمرة و التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين و حياتهم الشخصية أيضا و الذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و العاملين فيها و المتعاملين معها .

تعني جودة حياة العمل ظروف عمل جيدة و إشراف جيد, و مرتبات و مزايا و مكافآت جيدة ,و قدر من الإهتمام و التحدي بالوظيفة ,و تتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع إستخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم و المساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل .

<sup>1</sup>Dean,K&Yunus, A "Aninvestigation into the Effect of ISO 9000 on participants attitudes and job performance , "Production and Inventory Managment journal ,Vol 38,No.2 1996, P53

<sup>2</sup>Lwis ,P,S,Goodman,S.H&fandt,P.MMangementchallenges in the 21st century, New yourk ,west pullishing Co.1995,P372.

<sup>3</sup>Havlovic,S,J.op.cit.P 473.

من خلال ما تقدم ذكره يمكننا أن نستنتج أن جودة الحياة الوظيفية "هي مجموعة من العوامل البيئية و المعنوية التي تحرص المنظمة على توفيرها لكسب رضا الموظفين وولائهم الدائم و الحفاظ على استقرار المنظمة و تحسين أدائها بشكل عام".

### ثالثا : أهمية جودة الحياة الوظيفية:

إن أهمية جودة الحياة الوظيفية متعددة و فيما يلي نذكر أبرزها:

— تخفيض معدل الغيابات و دوران العمل ,ولها تأثيرات معنوية على الإستجابات السلوكية للعمال مثل الهوية التنظيمية على إستقطاب العاملين الأكفاء فحسب بل تعزز أيضا قدراتها التنافسية .

— إيجاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة و يحقق الإشباع لحاجاتهم و رغباتهم ,فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول و الرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل العاملين أقل عرضة للمساءلة من قبل مديرهم مما يؤدي ذلك في النهاية للحصول على أداء أفضل.<sup>1</sup>

و منه نستخلص أن جودة حياة العمل تخلق جوا أفضل للموظفين و ذلك بتهيئة الظروف المادية و المعنوية المناسبة و التي تؤثر على نفسية العاملين و تجعلهم أكثر ولاء و تحقق لهم الراحة مما يؤدي إلى نقص الغيابات و تحسين الأداء

### رابعا : أهداف جودة حياة العمل:

إن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية و مندفة و محفزة و ذات ولاء عال لأعمالها و على درجة عالية و قدرة فائقة على الإبداع و الابتكار.

تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية حسب كثير من الدراسات و الأبحاث إلى تحقيق مايلي:<sup>2</sup>

- زيادة ثقة العاملين،
- الاندماج في حل المشكلات ،
- زيادة الفاعلية التنظيمية،
- زيادة الرضا الوظيفية ،
- مشاركة أكبر للعاملين،

<sup>1</sup> زياد علي الجرجاوي ,مُجد إبراهيم مُجد منصور: جودة العمل لدى مديري المدارس الثانوية و علاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذاتية,رسالة اطروحة جامعة غزة فلسطين,2016,ص 20.

<sup>2</sup> جاد عبد الرب سيد مُجد :موضوعات ادارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية, ص 315.

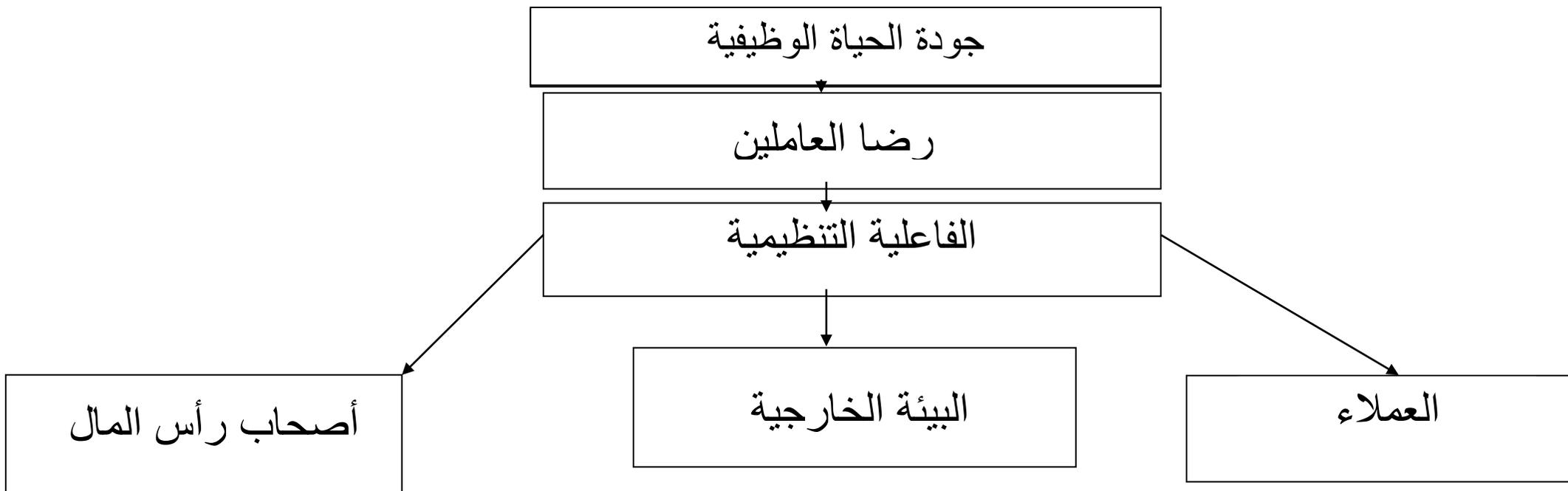
- حساسية اعلى لقضايا العمل و العاملين،
- مشاركة اكبر في الثروة و العائد،
- اتصال فعال بين الطرفين،
- رفاهية و متعة في العمل.

و في نفس الاطار فان دراسات كثيرة اثبتت وجود علاقة بين برامج جودة الحياة الوظيفية و زيادة رضا العميل و منها دراسة ركزت على العلاقة بين الربحية و الرضا الوظيفي و ولاء العاملين و قد توصلت الدراسة الى ان رضا العميل الداخلي و الخارجي تنبع في الاساس من برامج جودة الحياة الوظيفية و التي يمكن قياسها من خلال الشعور بالإرتياح الذي يحس به الموظفون إتجاه عملهم و زملائهم مما ينعكس إيجابا على رضا العميل الخارجي, حيث اصبحت برامج جودة الحياة الوظيفية في الفترة الاخيرة اداة تنافسية في المنظمات ، كما يجدر الإشارة الى ان تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية تهدف بالأساس إلى:<sup>1</sup>

- زيادة الإنتاجية بسبب إنخفاض ايام الغياب ،
- زيادة الكفاءة التنظيمية و جودة المنتج،
- انخفاض معدلات التعويض الناتجة عن حوادث العمل ،
- زيادة المرونة و التكيف التنظيمي بسبب الإحساس بالمشاركة و المسؤولية و إختيار موارد بشرية أفضل و في هذا الإطار يمكن اجمال ما سبق في الشكل التالي:

<sup>1</sup> جاد عبد الرب سيد مُجد ، مرجع سبق ذكره ,ص 315

الشكل (1-1) أهداف جودة الحياة الوظيفية



المصدر: جاد الرب، سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، ص 319

## الفرع الثاني : نشاطات جودة حياة العمل و إستراتيجية الإهتمام بها

هناك العديد من النشاطات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية تتمثل أهمها في<sup>1</sup> :

### أولا : التوجه الإستراتيجي في مجال بيئة العمل:

لا يخفى على احد بان الأفراد يقضون ساعات طويلة في العمل داخل المنظمات الامر الذي يجعل تحقيق رضاهم و إندفاعهم نحو العمل بمستويات عالية من الإخلاص و الإلتزام ,محط إهتمام إدارة المنظمة و تفكيرها الإستراتيجي,و تجتهد المنظمات المعاصرة في وضع إستراتيجية مستقبلية لتحسين و تطوير جودة بيئة العمل بهدف توفير الأمن و الصحة للعاملين ووقايتهم ضد كل ما من شأنه التأثير على قدرتهم العقلية و العضلية و تأهيلهم بأساليب علاجية متنوعة و تقوم هذه الإستراتيجية على مجموعة من المرتكزات الأساسية و كما يأتي :

- إعادة تصميم بناء المنظمة بما يتماشى و المتغيرات المستقبلية المستهدف إدخالها على العمل بحيث يأخذ في الإعتبار توفر درجة عالية من السلامة و الصحة في داخله.
- إعادة تصميم العمليات الإنتاجية بكامل مراحلها لجعل العمل فيها آمنا و التخفيف من مخاطر المراحل التي لا يمكن القضاء عليها إلى حد ممكن.
- التأكيد على توفر درجات الأمان العالية عند شراء التجهيزات و الآلات و المواد المختلفة.
- توفير إجراءات الرقابة على السلامة و الصحة في أماكن العمل تتناسب مع طبيعة العمل و مخاطره
- تنمية روح الإلتزام لدى الموارد البشرية بتطبيق تعليمات السلامة و الصحة في مكان العمل و محاسبة الأشخاص الذين لا يلتزمون بتعليمات الحماية

و بناء على ما سبق يمكن أن نستخلص هذه الإستراتيجية في نقاط قد تعتمد عليها الإدارة في بيئة العمل مايلي:

- إعادة تصميم الوظائف من حيث تنوع المهام و الواجبات لزيادة الإبداع و الإبتكار
- تحسين الظروف المحيطة بالعمل و توفير الوسائل و المعدات و العمل على صيانتها الدورية
- التدريب الدوري للعمال من أجل تجديد و تحسين المعارف و تبادل الخبرات

## الفرع الثالث: عوامل جودة الحياة الوظيفية

### أولا : مكونات جودة الحياة الوظيفية

يمكن القول بأن جودة الحياة هي الممارسة الإنفعالية للأنشطة اليومية الإجتماعية و البيئية كما و كيفا بدرجة عالية من التوفيق و النجاح و برضا نفسي عن الحياة بشكل عام و شعوره بالإيجابية و الصحة النفسية,و تخطي العقبات

<sup>1</sup> محمد الرفاعي : الادارة بالمشاركة و اثرها على العاملين,رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة سانت كليرمانس العالمية, كلية الادارة بريطانيا, 2009, ص 14.

و الضغوط التي تواجهه بفاعلية بقصد إنجاز هذه الأنشطة بإقتدار حيث إن لجودة الحياة ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في:<sup>1</sup>

- الإحساس الداخلي بحسن الحال و الرضا عن الحياة الفعلية التي يعيشها الفرد بينما يرتبط الإحساس بحسن الحال بالإنفعالات , يرتبط الرضا بالقناعات الفكرية أو المعرفية الداعمة لهذا الإحساس , و كليهما مفاهيم نفسية ذاتية , أي ذات علاقة برؤية و إدراك و تقييم الفرد
  - القدرة على رعاية الذات و الإلتزام و الوفاء بالأدوار الإجتماعية تمثل إعاقه المنظور المناقض لهذه القدرة , و ترتبط بعجز الفرد عن الإلتزام او الوفاء بالأدوار الإجتماعية.
  - القدرة على الإستفادة من المصادر البيئية المتاحة الإجتماعية منها (المساندة الإجتماعية, المادية) معيار الحياة), و توظيفها بشكل إيجابي)
- و يرى البعض مكونات جودة الحياة هي:

### 1-الحقوق الفردية:

- السلامة الشخصية (حظر التعذيب و الإيذاء النفسي و البدني, و المعاملة غير الإنسانية و العقوبات القاسية أو المحطية بالكرامة)
- حرية الراي و التعبير و البحث عن المعلومات و الأفكار و الحصول عليها و نقلها.
- حرية الفكر و العقيدة و التعبير عنها
- حرية الحياة الخاصة

### 2-الحقوق الجماعية:

- تكوين الأسرة
  - الرعاية الإجتماعية والصحية
  - مستوى معيشة لائق
  - التعليم المجاني في المرحلة الأساسية , و الكسب للقيم و المهارات و التوجهات الإجتماعية, المحفزة للنهضة , و المستمر مدى الحياة.
- و من كل ما سبق نجد أن الرضا و السعادة من أبرز المكونات الأساسية لجودة الحياة إضافة إلى القدرة على إشباع حاجات الفرد من خلال ثراء البيئة و رقي الخدمات التي تقدم له في المجال الإجتماعي و النفسي و التعليمي.

<sup>1</sup> نعيسة رغداء علي: جودة الحياة الوظيفية لدى طلبة جامعي دمشق و تشرين, مجلة جامعة دمشق, المجلد 28, العدد الأول, 2012, ص154.

## ثانيا : عوامل أساسية في تشكيل جودة الحياة الوظيفية:

ويشير آخرون إلى أربعة عوامل لتشكيل جودة الحياة هي :

- حاجات الفرد(الحب و التقبل و الصداقة و الصحة و الأمن).
- توقعات بأن هذه الحاجات خاصة بالمجتمع الذي يعيش فيه الفرد.
- المصادر المتاحة لإشباع هذه الحاجات بصورة مقبولة إجتماعيا.
- النسيج البيئي المرتبط بإشباع هذه الحاجات.

كما تم التوصل إلى بعض الحقائق الخاصة بجودة الحياة منها :<sup>1</sup>

- يشعر الفرد بجودة الحياة عندما تشبع حاجاته الاساسية و تكون لديه فرصة لتحقيق أهدافه في مجالات حياته الرئيسية.

- ترتبط جودة الحياة لدى الفرد بجودة حياة الأشخاص الآخرين الذين يعيشون في البيئة نفسها.

- تعكس جودة الحياة لدى الفرد تراثه الثقافي و تراث الآخرين المحيطين به.

- جودة الحياة بناء نفسي يمكن قياسه من خلا المؤشرات الذاتية و المؤشرات الإجتماعية.

- تعزيز جودة الحياة يتضمن الأنشطة و برامج التأهيل و العلاج و الدعم الإجتماعي.

## الفرع الرابع : أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

إقترح الباحثون أبعادا متعددة تشكل مفهوم جودة الحياة الوظيفية من إتجاهات مختلفة تقوم على الأساس

الذي قدمت من أجله كل دراسة ,وفيمايلي سنقدم الأبعاد الأكثر شيوعا و التي إتفقت عليها معظم الدراسات<sup>2</sup>

## أولا : الأمن و الصحة المهنية:

يؤثر الأمن و الصحة المهنية في العمل تأثيرا مباشرا على صحة العاملين و حالتهم بصفة خاصة,و على

أدائهم بصفة عامة ,وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل

,إلا أن تعاون الإدارات الاخرى في صيانة و تحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله .وبالتالي هي مسؤولة شاملة

لأقسام المنظمة جميعها ,و ذلك لانعكاساتها على سلامة و صحة الموارد البشرية و فاعلية الأداء و كفاءته.

و تكمن أهمية الأمن و الصحة المهنية في التالي:

-تقليل تكاليف العمل.

-توفير بيئة عمل صحية و قليلة المخاطر .

- توفير نظام العمل المناسب.

<sup>1</sup> نعيمة رغداء علي ، مرجع سبق ذكره،ص154.

<sup>2</sup> مجد الرفاعي ،مرجع سبق ذكره،ص 14

- تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العاملين.

### ثانيا: العلاقات الإجتماعية:

تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية,مثل (الإحترام المتبادل,التعاون و الانتماء للجماعة,الإيمان بالهدف العام,الحرص على المصلحة العامة و التجرد من الأنانية),التي يجب أن تسود أفراد المنظمة و المتعاملين معها جميعا,حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية و مستويات الأداء. فقد اجريت العديد من الدراسات, منها دراسة اجراها معهد "مستقبل العمل" في مدينة بون الألمانية عام (2009) وجدت إن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معا بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاجا أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى.و كذلك أجريت دراسة على العاملين في إحدى الشركات البريطانية,خلصت الى ان التواصل الاجتماعي و العلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل يمكن ان يزيد من انتاجية العامل الاقل كفاءة, و هذا يؤدي الى آثار إيجابية على المؤسسات, حيث إن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية, و هذا يؤدي على اثار إيجابية على المؤسسات, ولا بد توفير الركائز المهمة لنجاح العمل, وذلك بتوفير بيئة عمل ناجحة, يتم فيها احترام الموظف و يعطي قدرة من الرعاية و يمكن تحديد العلاقات الإجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل بالمستويات الآتية:

-العلاقات بين الرؤساء

- العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين

وبالتالي,فإن العلاقات الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجته الإجتماعية, و تحقق تبادل المنافع بينها,لذلك فعن المنظمة التي تنتج للأفراد فرصة التفاعل و الإتصال مع الافراد الأخرين, فان الرضا الوظيفي للعاملين,و الاداء الوظيفي لهم سيكون مرتفعا و العكس هو الصحيح.

### ثالثا : الأجور و الرواتب:

و تمثل الأجور و الرواتب أهمية كبرى في تحديد اداء الموظفين و العاملين و توجيه هذا الاداء, و بالتالي,توجه دافعية العاملين في اتجاه معين,حيث إن العلاقة بين اتجاه الدافعية و الاجور علاقة قوية,تؤدي الى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج و النتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة,وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة .

لذا فإنه كلما زاد الاجر,زاد حافز العامل على بذل الجهد و تحسين مستوى الاداء حيث تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد و ذلك لاسباب عدة أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الرفاعي،مرجع سبق ذكره،ص 14

- يشكل الأجر المصدر الأساس للأفراد و لأسرهم ,وخاصة في بلدان العالم ثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة ,مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد و أسرهم.
- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه,و ذلك من خلال ما يؤمنه من حاجات .
- يلعب الأجر دورا مهما في تحديد الحالة المعنوية و النفسية للأفراد ,وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بان الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الإستقرار النفسي و المعنوي
- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد و أهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها.

#### رابعا : الاشراف و مشاركة العاملين في الإدارة:

وجدت الادارة في المنظمات الحديثة ان هناك ضرورة للاخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما امكن و عدم تركيز القرار في يد فرد واحد ,حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ,هو احد العوامل الهامة التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم ,و تعزز انتمائهم للمنظمة ,من خلال شعورهم بأهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة ,مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع ,لتطوير العمل و الارتقاء بالمنظمة الى افضل مستوى ممكن ,و يتطلب النمط التشاركي توافر شرطين ضروريين هما:

-توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية ,و صناعة القرار على أساس تعاوني.

-توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة ,اضافة الى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين

#### خامسا : الامان و الاستقرار الوظيفي:

يعد الأمان و الاستقرار الوظيفي امر حيوي للعاملين في المنظمات كافة ,فهو من اهم ركائز النجاح في اية منظمة ,لانه يخلق جو من الطمأنينة و الانتماء مما يدفع العاملين الى الابداع و اتخاذ القرارات الفعالة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

و يعرف الامان الوظيفي :بانه مجموعة من الضمانات ,و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثلا الامن من فقدان الوظيفة او اجراءات تعسفية الامر الذي يؤدي الى الاستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية و بالتالي ينعكس تباعا على الاداء و توثيق الولاء للمنظمة .

#### سادسا : الترقية و التقدم الوظيفي:

الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين ,و معنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة ,لإرتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي ,و ان كان لابد من من دعومات و معايير يستند إليها في عملية الترقية ,و بالتالي لابد للترقية ان تجمع بين مصالح الموظفين كافة في المؤسسة ,و كذلك مصلحة المؤسسة ذاتها ,و العمل قدر الإمكان على تجنب ردات الفعل السلبية للموظفين الذين يتساوون على خط واحد

بين المرشحين لهذه الترقية, و الذين لم تشملهم هذه الترقية , و الذين لم تشملهم هذه الترقية, و يمكن إجمال أهمية الترقية فيمايلي:

- توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل , وذلك لعلمهم بان هناك علاقة بين معدل او مستوى الاداء و بين الاجر أو الحافز الذي يتلقونه.
  - الاحتفاظ بالموظفين المتميزين , و عدم اعطائهم مبررا لترك العمل.
  - اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها , مما يضمن لها الاستمرارية , و يجنبها ازمات بفقدان العاملين فيه.
  - تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها ان تصبح الوظيفة او العمل مدرسة يتعلم فيها العامل العمل الجديد كل يوم, ولا يشعر بالملل أو النهاية لطموحاته او لقدراته.
- الفرع الخامس : أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية عوائق تطبيقها:

#### أولا : أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية:

اهتمت مجموعة من الدراسات و البحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية , وان كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال.<sup>1</sup>

حيث اعتبرت احدى الدراسات انه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هيرزبرغ الصحية و المتمثلة بالمقاييس التالية:

- معدلات الأداء الوظيفي و درجة الرضا الوظيفي ،
- سياسة الأجور و مدى نجاح نقابات و اتحادات العاملين،

وكذلك من يراها من خلال مقاييس كمية على النحو التالي:

- معدل دوران العمل,معدل الغياب الطويل و إنتاجية العاملين.

بينما تم التوصل الى وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها و يعظم المعايير المرغوب فيها و نلخصها فيمايلي:

- معدلات حوادث العمل،
- معدلات الشكاوي،
- معدلات الاضراب و التجمهر و الامتناع عن العمل،

<sup>1</sup>هاشم عيسى عبد الرحمن ابوحيد: أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة,مذكرة ماجستير, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية بغزة, سنة 2017, ص 16.

- معدلات دوران العمل،

نلاحظ ان معايير قياس جودة الحياة الوظيفية تختلف من باحث الى اخر طبقا للهدف الذي تسعى دراسة كل باحث للوصول اليه و النتائج المراد الحصول عليها، ولطبيعة عمل كل منظمة تجري بها الدراسة.<sup>1</sup>

### ثانيا : عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية :

على الرغم من الاثر الايجابي لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية حسب عديد الدراسات الا ان العديد من المنظمات لم تنجح في الوصول الى الأهداف المرجوة السالفة الذكر و ذلك بسبب عوائق نبينها على النحو التالي:<sup>2</sup>

- **مواقف الإدارة:** يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية اضاء الديمقراطية في مكان العمل فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم و منحهم فرصة التعبير عن ارائهم و المشاركة بفاعلية, الا ان ذلك صعب التنفيذ لان الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من من صلاحياتهم و مشاركتها من الآخرين بمثابة تهديد صريح لوجودهم لذلك يبدون معارضة شديدة في هذا الإطار.

- **موقف النقابات:** قد يتولد عن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية لدى النقابات العمالية شعور بان تطبيقها يعود بالفائدة فقط على المنظمة من خلال من خلال تسريع وتيرة العمل الرفع من الإنتاجية دون عوائد لهم ,اي ان هذه البرامج ماهي الا وسيلة لاستخراج المزيد من الطاقات الكامنة في الأفراد العاملين ,ولازالة هذه المخاوف يجب على المدراء الترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية و النتائج المرجوة منها و العوائد المترتبة عنها للمنظمة والأفراد سوية.

- **التكلفة المالية:** ترى الإدارة بان تكلفة تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تكون ضخمة و مكلفة تفوق قدراتها ,علاوة على انه لا يوجد ما يضمن فاعلية و نجاعة تطبيق هذه البرامج ,مما يدعو الإدارات التي تعاني من ضائقة مالية الى التفكير مليا قبل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كونها تعتمد على الأجور السخية و بيئا العمل الجيدة ...

و لذلك كان لزاما تطبيق هذه هذه البرامج تدريجيا وفق ميزانيات متعاقبة تكون مدرجة في استراتيجية المنظمة على المدى المتوسط و الطويل.

<sup>1</sup> هاشم عيسى عبد الرحمن ابوحميد, نفس المرجع سابقا,ص16.

<sup>2</sup> يوسف البليسي ، اسامة زياد: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة,رسالة ماجستيرفي إدارة الأعمال ,جامعة غزة فلسطين ,2012,ص 13.

## المطلب الثالث: علاقة التمكين الإداري بتحسين جودة الحياة الوظيفية

من خلال التحضير لهذا الموضوع إرتأينا أنه من باب الإلمام به كان لابد أن نعرج على بعض النماذج و الدراسات التي عاجلت كلا من مفهومي التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية بإعتبار أنهما لا يزالان محل إهتمام العديد من الباحثين كون المفهوم جديد نسبيا في علم الإدارة يتم تناوله من جوانب مختلفة و في هذا سنحاول التطرق إلى النماذج التي ركزت على عنصر المشاركة و تمكين العاملين و اثره على جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة.

## الفرع الأول: نموذج هافلوفيتش

كان هذا النموذج نتيجة للدراسة التي قام بها هافلوفيتش ،حيث استهدفت دراسته البحث عن تأثير برامج جودة الحياة الوظيفية على معدلات الغياب و دوران العمل،و تمثلت منهجية البحث في تجميع بيانات عن احدى الشركات الصناعية المتعددة الجنسيات في وسط غربي الولايات المتحدة الامريكية خلال الفترة الممتدة من 1976 حتى نهاية 1986 ،حيث قسمت هذه الفترة الى 48 شهرا قبل تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية و 81 شهرا بعدها ،أما فيما يخص النموذج المطبق في هذه الشركة فهو مبني على المشاركة و التوصية بالحلول بمشاركة العمال المؤقتين ،حيث كان مع نهاية ماي 1985 لدى الشركة 21 مجموعة لجودة الحياة الوظيفية تضم 400 عاملا ،و من بين الامور التي طبقت في هذه الشركة في في هذا الصدد هي المشاركة في الأرباح.و من ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ،هو ان النموذج المعتمد على المشاركة يؤدي الى خفض محدود في معدلات الغياب و حوادث العمل،بينما يؤدي هذا التركيز على المشاركة في تخفيض كبير في معدلات الشكاوى و دوران العمل ،و تتضاعف هذه النتائج كلما أفصحت المنظمات عن معلومات أكثر و افضل للمجموعات المشاركة في برنامج جودة الحياة الوظيفية.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني : نموذج باداوي

كان هذا النموذج تبعا للدراسة التي قام بها باداوي سنة 1994 للتعرف على العلاقة الموجودة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرار و اثرها على جودة الحياة الوظيفية ،حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 464 من اخصائيي نظم المعلومات في الشركات الامريكية.

<sup>1</sup> جاد الرب سيد مجد ،مرجع سبق ذكره،ص:83.

و خلصت الدراسة الى بيان العلاقة التي تربط بين المشاركة في اتخاذ القرارات و جودة الحياة الوظيفية , حيث أكد باداوي انه كلما زادت درجة المشاركة كلما كانت جودة الحياة الوظيفية افضل و بالتالي تحسين جودة العلاقات الوظيفية و الانسانية لدى العاملين مما يؤدي الى تفاؤل أكبر نحو الوظيفة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : النموذج الإسلامي

الانسان هو محور الفكر الاداري في الاسلام و هو الهدف من كل مبادئه و تعاليمه فهو العنصر الذي بدونه لا يتحقق اي انتاج او فكر , باعتباره عنصر العمل الحيوي الهام الفاعل و المتفاعل , و لعنصر العمل اهمية محورية خاصة تتجاوز بكثير غيره من عناصر الانتاج, فهو مرتبط بالفرد العامل الذي عليه ان يبدع في انتاجه , والفرد تحفزه الرغبة و تدعمه القدرة على الانتاج , و من هنا كان الرضا عن العمل محصلة لتفاعل عنصري القدرة و الرغبة , وقد اهتم الفكر الاداري في الاسلام برضا الفرد العامل اهتماما كبيرا , و حث على العمل الجاد والهادف لاسعاد الفرد و الجماعة و برز ذلك من خلال الاهتمام بكل من المشاركة في الادارة من خلال الشورى, الاجر, العدالة, الحوافز, العلاقات الانسانية؛ و تزخر السيرة النبوية و النصوص الشرعية التي تعتبر المرتكز الأساسي للشريعة الإسلامية بالكثير من المواقف و النصوص التي تغضد هذا التوجه و تحث عليه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جاد الرب سيد محمد، نفس المرجع والصفحة سابقا .

<sup>2</sup> البليسي اسامة زياد يوسف, مرجع سابق ذكره ص 17.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث و التي تم رصدها و مراجعتها ضمن القراءات المسحية التي قمنا بها في مجال موضوع دراستنا، حيث اشتملت هذه الدراسات على متغيرات و أبعاد متنوعة في عرض منهجية معالجة الموضوع ،وقد تم الاستفادة من معطياتها بما يخدم أهداف الدراسة رغم أنه يوجد نقص في هذه الدراسات ،إلا أننا استعملنا بعض الدراسات عن التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية مع متغيرات أخرى لها صلة بهما كالإبداع وفاعلية إتخاذ القرار ... إلخ ، أحيانا كمتغير مستقل وتارة كمتغير تابع ،من أجل استخلاص بعض الأفكار لأثراء موضوعنا، ويقع هذا المبحث في ثلاث مطالب :

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

المطلب الثالث : مناقشة الدراسات السابقة .

## المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية.

رقم	صاحب الدراسة	نوع، تاريخ ومكان الدراسة	منهج، ادوات وعينة الدراسة	اهداف الدراسة	نتائج الدراسة
01	مريم فيها خير " تمكين العاملين وأهميته في فاعلية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سونطراك حاسي مسعود"	دكتوراه إدارة وتسيير المنظمات جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017	الإشكالية : مامدى أهمية تمكين العاملين في فاعلية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة؟ العينة 415 الأداة : الإستبيان المنهج الوصفي والتحليلي	أهمية تمكين العاملين على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سونطراك	-توجد علاقة بين التمكين بأبعاده (التقويض-التدريب- التحفيز والتقدير-الإتصال الفعال-التعلم التنظيمي- المشاركة في إتخاذ القرار) وتطبيق إدارة المعرفة - يوجد إرتباط قوي بينهما . -لا توجد فروق تبعا لمتغير الجنس، بينما توجد فروق تبعا للمتغيرات الشخصية (العمر-المستوى التعليمي والخبرة).
02	هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد " أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية في	ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة 2017	الإشكالية : المنهج الوصفي والتحليلي الأداة : الإستبيان العينة : 166 (أسلوب الحصر الشامل من مجتمع الدراسة - جميع القيادات في	التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية.	توجد جودة حياة العمل بنسبة 57.33% توجد فاعلية في إتخاذ القرارات بنسبة 58.33% يوجد تأثير إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل (الإستقرار والأمان الوظيفي- التوازن بين العمل والحياة- النمط القيادي والإشرافي-التقدم والترقي الوظيفي) على

<p>فاعلية إتخاذ القرار .</p>		<p>الوظائف الإشرافية بجامعة غزة).</p>		<p>جامعة الأقصى بغزة".</p>
<p>- توجد علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين. - توجد علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والتمكين . - تزداد العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين بوجود الثقة التنظيمية</p>	<p>معرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتمكين بوجود الثقة التنظيمية</p>	<p>الإشكالية : ما حجم العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط ؟ العينة: 586 ، الأداة : الإستبيان المنهج الوصفي والمنهج الإستدلالي.</p>	<p>ماجستير كلية العلوم الإجتماعية جامعة وهران 2016</p>	<p>03 ساخي بوبكر " تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط"</p>
<p>- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإبداع . -لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعدي التفويض والتدريب على الإبداع. -يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعيد الإتصال على الإبداع.</p>	<p>معرفة أثر تمكين العاملين على الإبداع بالمؤسسة. الأبعاد : - تفويض السلطة - الإتصال - التدريب</p>	<p>الإشكالية : ما أثر تمكين العاملين على الإبداع في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بعنابة ؟ -المنهج الوصفي الإستدلالي -المنهج التحليلي بإستخداماالإستبيان -العينة عشوائية قدرها 43 عامل</p>	<p>-مجلة العلوم الإقتصادية مجلد 17 ، العدد 2 (2016)</p>	<p>04 بلخضر مسعودة بوخضير مريم "واقع تمكين العاملين بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع</p>

<p>-توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة-مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات-مشاركة العاملين في الملكية- تشجيع العاملين وتقدير الإنجاز)وجودة الحياة الوظيفية .</p> <p>- المشاركة في الملكية هو الأكثر تأثيرا على جودة الحياة الوظيفية يليه تقدير الإنجاز ثم تفويض السلطة وأخيرا المشاركة في إتخاذ القرار .</p> <p>- توجد فروقات تعزى لمتغيرات ( الجنس-العمر - المستوى التعليمي-سنوات الخبرة)</p>	<p>-معرفة الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في المنظمات محل الدراسة.</p> <p>-معرفة شكل العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية</p> <p>- تحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في قطاع الإتصالات.</p>	<p>الإشكالية : الدور الذي يؤديه تمكين العاملين في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في قطاع الإتصالات بسورية؟</p> <p>-المنهج الوصفي والتحليلي</p> <p>- الإستبيان</p> <p>- العينة :80</p>	<p>-مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية</p> <p>المجلد 30 العدد الأول</p> <p>2014</p>	<p>أيمن حسن ديوب</p> <p>" تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات-دراسة ميدانية-</p> <p>05</p>
<p>برامج التمكين تساهم في زيادة أرباح المؤسسة وللقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وإحداث التنمية المستدامة .</p>	<p>إيضاح أهمية التمكين .</p>	<p>الإشكالية :هل مزيد من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح ؟ ولكن بشروط يجب توفرها ؟</p> <p>- دراسة حالة</p> <p>- المنهج الوصفي والتحليلي</p> <p>- المقابلة ، الملاحظة،</p> <p>- الأداة :الإستبيان</p>	<p>ماجستير 2008</p> <p>إدارة أعمال - كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر .</p>	<p>كرمية توفيق</p> <p>" تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC SEG</p> <p>06</p>

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

رقم	صاحب الدراسة	نوع، تاريخ ومكان الدراسة	منهج، ادوات وعينة الدراسة	اهداف الدراسة	نتائج الدراسة
01	P yukthamarani permarupan and other	مقال علمي ، 2019 ممرضات التمريض بماليزيا	المنهج الوصفي والتحليلي العينة: 432 الأداة : الإستبيان إستخدام النمذجة	هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور التمكين النفسي وجودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحتراق الوظيفي.	توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي الذي توفره جودة الحياة الوظيفية أدى إلى الحد من آثار الإحتراق الوظيفي.
02	Sayed fazel zmani "دراسة العلاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية"	مقال علمي ، 2016 شركة الاتصالات الإيرانية	_ المنهج الوصفي والتحليلي _ حجم العينة: 147 _ الأداة : الإستبيان	تحديد العلاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية. وهذا يزيد من أداء الموظفين ، الأمر الذي من شأنه تطوير المنظمات. وكذلك ارتفاع الدخل وجودة ظروف العمل يعزز أداء وضع الشركة	أكدت نتائج مخرجات برنامج SPSS وجود علاقة بين تمكين الموظفين وجودة الحياة الوظيفية بنسبة 73 % هناك ارتباط كبير وإيجابي بين التمكين وفرص النمو ومتغيرات القانونية والاستقلال والإندماج الاجتماعي. بينما

<p>وجد إرتباط سلبي بين التمكين والأجر العادل ، بيئة العمل الآمنة و جو الحياة العام .</p>					
<p>أظهرت نتائج هذه الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية والصحة التنظيمية لها تأثير على تمكين المعلمين</p>	<p>دراسة آثار جودة الحياة الوظيفية والصحة التنظيمية على التمكين</p>	<p>المنهج الوصفي والتحليلي العينة عنقودية : 242 الأداة : الإستبيان إستخدام النمذجة</p>	<p>مقال علمي ، 2016 المعلمين في الصف الثاني الثانوي المنطقة الخامسة في طهران</p>	<p>_ Kermanshahi Mehrangiz Miri _ Hozhabrnejad Noosha "أثر جودة حياة العمل والصحة التنظيمية على تمكين المعلمين"</p>	<p>03</p>
<p>توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط قوي وموجب بنسبة 51 % وبلغ معامل الإرتباط 0.54 ، هناك تباين بنسبة 29% في جودة الحياة الوظيفية من خلال عوامل التمكين . بالنظر إلى</p>	<p>جودة الحياة الوظيفية لها دور مهم في زيادة إنتاجية العمل وبالتالي كفاءة وفعالية المنظمات . أجريت هذه الدراسة للتحقيق في العلاقة بين التمكين (كمتغير مستقل) وجودة الحياة</p>	<p>المنهج الوصفي والتحليلي العينة عشوائية : 132</p>	<p>مقال علمي ، 2015 موظفي مستشفى الضمان الإجتماعي بمدينة زهدان</p>	<p>Mohamad sheikhezanyar شرح العلاقة بين التمكين وجودة الحياة الوظيفية</p>	<p>04</p>

<p>النتائج ، فمن المستحسن أن يقوم المديرين من تمكين موظفيهم أكثر من أي وقت مضى.</p>	<p>الوظيفية (كمتغير تابع)</p>	<p>الأداة : الإستبيان</p>			
<p>توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية لبعدي التمكين(مشاركة المعلومات، التحفيز) في تحقيق التميز لمؤسسة الاتصالات الباكستانية.</p>	<p>تهدف إلى معرفة دور التمكين الإداري في البلدان الأقل نمواً وفي ظل التحديات الحالية لبيئة الأعمال ، من خلال أبعاد التمكين الإداري( مشاركة في اتخاذ القرار والمعلومات، التحفيز، الاستقلالية ) من أجل التحسين المستمر في الجودة وتعزيز الأداء التنظيمي.</p>		<p>مقال علمي ، 2010 مؤسسة الاتصالات الباكستانية</p>	<p>S.NAUMAN، M.ELAHI &amp; S.IQBAL توقع احتراق الممرضات من خلال جودة العمل والتمكين النفسي</p>	<p>05</p>
<p>خلصت الدراسة إلى أن النجاح يتوقف على الأهداف البعيدة المدى للإجراءات وكذا المستويات الإدارية إضافة إلى المكافآت مما يتطلب تظافر الجهود بين الأفراد وهيكل المؤسسة على حد سواء.</p>	<p>تحليل تمكين الموظفين في المؤسسات الإنتاجية للمملكة المتحدة وذلك بدراسة ادراك مصطلح التمكين لدى الموظفين، إضافة إلى تحديد مفاتيح تمكين في تحقيق النجاح</p>	<p>دراسة مسحية</p>	<p>مقال علمي ، 2002 دراسة للمنظمات في المملكة المتحدة</p>	<p>Anna Psoinos and steve Smithson تمكين الموظفين في المصانع.</p>	<p>06</p>

## المطلب الثالث : مناقشة الدراسات السابقة

## الفرع الأول : علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال معاينة الدراسات السابقة ، لاحظنا أن التطرق لموضوع التمكين وجودة الحياة الوظيفية أغلبها جاءت في دراسات حديثة نسبيا تراوحت ما بين عام 2014 و 2019، وتشير إلى أن التمكين الإداري يعتبر مفهوم إداري حديث و أكدت على أهميته بالنسبة للمؤسسات، خاصة وأنه مرتبط بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة وموردها الاستراتيجي.

أغلب الدراسات كان لها هدف مشترك وهو دراسة العلاقة ما بين التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية وأخرى لدراسة الأثر . وإستخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات فمنها ما ركز على الإحصاء الوصفي الذي يشمل النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ومنها ما ركز على الإحصاء الاستدلالي والذي يشمل معامل الارتباط .

إتفقت أغلب الدراسات أن هناك علاقة وأثر للتمكين الإداري على جودة الحياة الوظيفية مع إختلاف في نسبة التأثير وهذا راجع لإختلاف عينة الدراسة والأبعاد المدروسة ومجتمعها والظروف البيئية .

أما الدراسة التي تناولت المتغيرين معا مع متغير ثالث كما هو الحال في دراسة (ساخي بوبكر) التي خلصت إلى أن العلاقة بين التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية تزداد في ظل وجود ثقة تنظيمية وبالتالي على المؤسسة بناء الثقة بين العاملين وتمكينهم لإستثمار طاقاتهم وقدراتهم فيما يخدم أنفسهم ومؤسستهم ، و دراسة ( Kermanshahi Mehrangiz Miri \_ Hozhabrnejad Noosha ) التي توصلت إلى أن جودة الحياة الوظيفية والصحة التنظيمية لها تأثير على تمكين المعلمين ، أما دراسة (P yukthamarani permarupan and other) التي أبرزت أن التمكين النفسي الذي توفره جودة الحياة الوظيفية أدى إلى الحد من آثار الإحتراق الوظيفي . وبالتالي على المؤسسة خلق جودة حياة وظيفية بتوفير عناصرها الداعمة لتضمن تحقق تمكين موظفيها لتحسين الأداء وزيادة الإبداع والرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق أهدافها التنظيمية بكل كفاءة وفاعلية .

## الفرع الثاني : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية نظرية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات اعتمدت عليها هذه الدراسة ،وقد إستفادت في العديد من الجوانب نذكر منها مايلي:

\_\_بناء الإطار النظري والعلمي للدراسة من خلال ما أتاحتها العديد من الدراسات السابقة حول أدبيات التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية والمفاهيم المختلفة المرتبطة بهما وبلورة إشكالية الدراسة ؛

معظم الدراسات استخدمت الإستبيان كوسيلة وحيدة في جمع المعلومات المطلوبة وبالتالي تحديد أداة القياس؛  
 إن هذه الدراسات السابقة ساعدتنا وبشكل كبير في توسيع مداركنا في موضوع البحث من خلال معرفة المناهج  
 المتبعة وأساليب التحليل الإحصائي ؛  
 الاطلاع على الدراسات التي تدرس العلاقة التآثرية و الارتباط بين المتغيرين و إسقاطها في المؤسسة محل  
 الدراسة لتتعلق منها الدراسة الحالية.

### الفرع الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

رغم إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وهي تعتبر إمتداد لها من حيث التأطير النظري لمفاهيم  
 التمكين الاداري و جودة الحياة الوظيفية إلا أنها تتميز عنها بما يلي:  
 الندرة النسبية -على حد علم الطالبين- للدراسات خاصة باللغة العربية منها التي تناولت تأثير التمكين الاداري  
 في تحسين جودة الحياة الوظيفية ؛  
 ربطت بعض الدراسات التمكين الاداري وجودة الحياة الوظيفية بمتغير وسيط وهو الثقة التنظيمية ، وأحيانا  
 بمتغيرات أخرى ، ولذا جاءت هذه الدراسة الحالية بشكل مختلف لإظهار الجانب العملي لمتغيرين رئيسيين  
 متكاملان يعدان من أبرز ممارسات العمل الاداري ونتائجه ،وتعد استكمالاً لمسيرة البحث في مجال دور التمكين  
 الاداري من خلال تناول النقاط التالية:

تحديد ماهية وأهداف التمكين الاداري وربطه بمتغير جودة الحياة الوظيفية ؛  
 رغم أننا إنطلقنا من ورقة بحثية لحسن ديوب بنفس العنوان ، إلا أننا إختلفنا معه من خلال الأبعاد المدروسة  
 بحيث أننا دمجنا بعد تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار كبعد واحد وأضفنا بعد التدريب وذلك بناء على  
 رأي المحكمين أولاً وكذلك بعض الدراسات تناولت معظمها بعد التدريب نظراً لأهميته في تطبيق برنامج التمكين ،  
 لتخلص دراستنا المتفردة بأبعاد مختلفة ألا وهي (تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار ، المشاركة في الملكية ،  
 تقدير الإنجاز، التدريب).

رَكَزَت الدراسة على التحليل الاحصائي لإظهار تأثير التمكين الاداري بأبعاده كمتغير مستقل وبين جودة الحياة  
 الوظيفية كمتغير تابع ، وهو ما لم نجده في الدراسات السابقة بحيث معظمها تبحث عن الدور والعلاقة بينهما؛  
 تناولت أغلب الدراسات الاستبيان لمعرفة مدى تطبيق التمكين الاداري وكذا جودة الحياة الوظيفية ،وبناءً عليه  
 تحاول الدراسة الحالية تقديم شكل تطبيقي ممنهج يعكس وبشكل أكبر واقع التمكين الإداري بالمؤسسة محل  
 الدراسة ومدى مساهمته في تحسين جودة الحياة الوظيفية ، و نحن نأمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية .

## خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة، حيث تطرقنا إلى مختلف التعاريف التي حاولت من خلالها الطالبتين توضيح مفهوم التمكين و كذلك التطورات التي مهدت لظهوره وأهميته مروراً بمختلف الأبعاد و النظريات و النماذج التي جاءت لتبين كيفية تطبيقه ومتطلبات ذلك بالإضافة إلى معوقات تطبيقه، و جودة الحياة الوظيفية من حيث تعريفها و إبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسات وأهدافها ، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها ، و تعرفنا على علاقة التمكين الإداري بمختلف أبعاده بتحسين جودة الحياة الوظيفية من الناحية النظرية و الدراسات السابقة تطرقنا لكلا المتغيرين في محاولة منا للاستفادة من هذه الدراسات لكل متغير على حدا ومع متغيرات أخرى تارة كمتغير مستقل وأخرى كمتغير تابع للوصول إلى العلاقة التآثرية بينهما. وسنحاول في الفصل الموالي استكمال الدراسة وذلك بالتطرق للإطار التطبيقي وفق منهجية تبسط الدراسة.



الفصل الثاني  
الجانب التطبيقي

## تمهيد :

بعدما تعرفنا على أهمية التمكين الإداري وتحسين جودة الحياة الوظيفية ، وبعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية حولهما ، سنحاول في هذا الفصل معرفة واقع تطبيق التمكين الإداري ومستوى توفر جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية ، وكذا معرفة تأثير التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية ، ومن هذا المنطلق سوف يتم عرض هذا الفصل في مبحثين كالتالي :

المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية

المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

## المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة

سنتعرض في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية ، والتي هي محل الدراسة ، ثم نقوم بتحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا، والأدوات المستعملة المساعدة على إتباع منهج الدراسة المختار.

## المطلب الاول: تقديم مديرية التوزيع سونلغاز غرداية\*

نظراً لكون دراستنا كما سيأتي فيما بعد ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسندقم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً لمختلف وظائفها.

## الفرع الأول : نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفرع التوزيع الخاصة . حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البلدية - SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) و يقدر رأس مال المديرية ب : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ عدد عمالها

\* 2014 : 99 اطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛

\* 2013 : 93 اطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛

\* بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهران، 22 مارس 2015.

\*2012: 92 اطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛

\*2012: رقم المتعاملين 162432؛

\* زبائن الكهرباء 105291؛

\* زبائن الغاز 57141.

### الفرع الثاني : نشاطات المؤسسة \*

إن شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج ، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة .

**1\_ بالنسبة للكهرباء :** الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حرارتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط .

**2\_ بالنسبة للغاز :** الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفيض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

\* بوسمحة ياسين، نفس المرجع و الصفحة سابقا.

## المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية

#### الفرع الأول: منهجية الدراسة

طبقت هذه الدراسة على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية حول مدى مساهمة التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية ، حيث اتبعنا المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع والمنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان ، وقد تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث ، وذلك وفق جدول البيانات وتمثيلها بيانياً بالإضافة إلى المقاييس الإحصائية المناسبة ومعالجتها واختبار الطبيعة لعينات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية النسخة 22 (Statistical SPSS Package for Social Science) والاستعانة أيضاً ببرنامج Excel .

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين إداريين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية، البالغ عددهم 437 موظفاً قد اعتمدنا على عينة عشوائية من 50 مفردة ، كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة لهذه المؤسسة الاقتصادية على اعتبار أنها تعتمد أساليب إدارية حديثة ، وقد تم توزيع حوالي 50 استبياناً على العينة المختارة، وتم استرجاع جميع الاستثمارات التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول أدناه .

#### الجدول رقم ( 02 ) : الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة و المعلن عنها
00%	0	عدد الاستثمارات المفقودة و المهملة
4%	02	عدد الاستثمارات الملغاة
96%	48	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفرع الثالث: أداة الدراسة

تم إعداد استبيان لمعرفة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، بالاستئناس باستبيانات دراسات سابقة في نفس موضوع الدراسة. وقد مرّ تصميم الاستبيان بالمرحلة التالية:

— إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛

— عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمة لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاته؛

— عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتحكيم و إبداء الملاحظات و التصويبات؛

— توزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرف.

واشتمل الاستبيان في مطلعته على رسالة وجهت إلى المبحوثين لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية ، ولتشخيص الإرتباط بين التمكين الاداري و تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة ، و اختبار الفرضيات. و قد تم تقسيمه إلى جزئين: الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي ، المسمى الوظيفي، الأقدمية )، والجزء الثاني يتضمن المحاور التالية:

## الجدول رقم ( 03 ): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	أبعاد التمكين الاداري	18
02	جودة الحياة الوظيفية	12
مجموع		30

المصدر : من إعداد الطالبتين

بالإضافة إلى أن تحليل الأبعاد والذي كان على النحو التالي:

## جدول رقم ( 04 ) مضمون عناصر المحاور

الرقم	عناصر المحاور	رقم الفقرات
01	تفويض السلطة والمشاركة في القرار	6-1
02	المشاركة في الملكية	10-7
03	تقدير الإنجاز	14-11
04	التدريب	18-15
05	جودة الحياة الوظيفية	30-19

المصدر : من إعداد الطالبتين

—وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث.

## الفرع الرابع: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب الجدول التالي :

## الجدول رقم ( 05 ) متغيرات الدراسة

المتغيرات	إسم المتغير
المتغير المستقل	التمكين الاداري
المتغير التابع	تحسين جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبتين

## المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من الكلية تم توزيع الاستبيان على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم إستخدام برنامج الرزم الاحصائية SPSS، 22، لتمييزها بالطرق الاحصائية المناسبة وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية .

## الفرع الأول: الأساليب الإحصائية

- 1\_ المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- 2\_ الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- 3\_ التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- 4\_ النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- 5\_ معامل الثبات (Cronbach's Alpha): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- 6- معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع من أجله حيث تم استخدام ( Pearson Correlation Coefficient ) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- 7\_ اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولموجروف - سميروف (Kolmejrov- Smirnov) لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- 8\_ اختبار T للعينة الواحدة ( One Sample T Test ): لاختبار متوسط العبارات (إيجابية ،سلبية، محايدة)
- 9\_ اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova): لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

**10\_ الاعتماد في التحليل على برامج الجداول الالكترونية (EXCEL):** لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية في أعمدة و دوائر، لتسهيل عملية الملاحظة و التحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها

**11\_** و قد كانت إجابات كل فقرة وفق سلم ليكارت (LIKERT) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على واحد من الخيارات و لتحديد أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم ( 06 ) : درجة أهمية بنود الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5
1,8-1	2,6- 1,8	3,4-2,60	4,2-3,4	5-4,2

المصدر: من إعداد الطالبتين

حيث تم اعتماد النظرة الايجابية في تحديد درجة الأهمية من 1\_5 على العبارات وفق سلم ليكارت الخماسي

الحد الأعلى\_ الحد الأدنى (1\_5)

تم اعتماد هذا المقياس على أساس : طول الفئة=  $\frac{0,8}{5}$

عدد المستويات 5

كما تم التبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب و ذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج .

الجدول رقم ( 07 ) مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33_1	3,67 – 2,34	5 –3,67

المصدر: من إعداد الطالبتين

الحد الأعلى\_ الحد الأدنى (1\_5)

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس : طول الفئة=  $\frac{1,33}{3}$

عدد المستويات 3

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات من (2,33\_1) فيكون مستوى منخفض (يعني موافقة منخفضة لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3,67\_2,34) فيكون مستوى متوسط, وإذا كان المتوسط الحسابي من (5\_3,67) فيكون مستوى مرتفع أي موافقة عالية لأفراد للعبارة.

## الفرع الثاني: أداة الدراسة

1\_ ثبات أداة الدراسة : تم الاعتماد على مؤشر ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان كما يوضحه الجدول

التالي:

الجدول رقم ( 08 ): اختبار الصدق و الثبات

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
30	0.925

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0.925 وهي نسبة ممتازة تؤكد ثبات الاستبيان (أي أن الاستبيان سيعطي نفس النتائج إذا وزع على نفس العينة في وقت آخر) و يبين الجدول التالي ثبات فقرات الإستبيان بين أبعاد التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية .

الجدول رقم ( 09 ): ثبات فقرات الإستبيان

عناصر المحور	عدد الفقرات	الثبات
تفويض السلطة والمشاركة	6	0.505
المشاركة في الملكية	4	0.494
تقدير الإنجاز	4	0.835
التدريب	4	0.747
جودة الحياة الوظيفية	12	0.890
المجموع	30	0.925

المصدر من إعداد الطالبين الاعتماد على برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه , نلاحظ أن معامل الثبات العام للاستبيان جيد وقوي حيث بلغ ( 0.925 ) لإجمالي فقرات الإستبيان , فيما تراوحت معاملات الثبات لعناصر المحاور ما بين ( 0.49-0.89 ) وحيث أن المعامل العام أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات ( 60% ) وهذا يدل أن الاستبيان ومحاوره التي يحتويها يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## 2\_ صدق الإتساق:

2-1- الإتساق الخارجي (الظاهري) : يتم التأكد من مصداقية الإستبيان و صحة عباراته بعد عرضه على عدد من المحكمين\* بلغ عددهم ( 04 ) من جامعات مختلفة ( غرداية ، الجزائر3 ) , من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى و من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوع محتواها وقد أفادونا بمجموعة من الملاحظات يرونها المحكمين فيها , تتعلق بالتعديل أو الإضافة أو الحذف وقد تم أخذت بعين الاعتبار في ضوء مقترحاتهم.

## 2-2 - صدق الإتساق الداخلي :

كما تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجداول التالية توضح ذلك .

## 2-2-1- درجة إتساق عبارات البعد الأول لمحور تمكين العاملين:

الجدول رقم(10) معاملات الارتباط بين عبارات بعد تفويض السلطة والمشاركة مع المتوسط

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.001	0.473**	يوجد لدى مؤسستنا إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة
0.000	0.624**	أتمتع بصلاحيات واسعة وأحضى بثقة الإدارة
0.000	0.578**	هناك أعمال أستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع للإدارة العليا
0.037	0.302*	في مؤسستنا تتخذ القرارات في المستويات الدنيا بشكل محدود
0.000	0.662**	لدي المعلومات اللازمة بما يساعدني على اتخاذ القرارات الصحيحة
0.000	0.550**	تحل المشكلات في المؤسسة عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.05)

## المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه , يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين فقرات البعد الأول لمحور تمكين العاملين مع المتوسط ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,05) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط

\* قائمة أسماء المحكمين أنظر الملحق رقم ( 02 )

(0.302) فيما كان الحد الأعلى (0.662) , وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الأول لمحور تمكين العاملين .

### 2-2-2- درجة إتساق عبارات البعد الثاني لمحور تمكين العاملين:

الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين عبارات بعد المشاركة في الملكية مع المتوسط

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
من ضمن المكافآت الممنوحة المشاركة في ملكية المؤسسة	0.545**	0.00
تعاملني الإدارة في مجالس الإدارة كشركاء	0.631**	0.00
يتم تقسيم أرباح المؤسسة بشكل موضوعي وعلى كل العمال في كل المستويات التنظيمية	0.658**	0.00
تعمل الإدارة على تأمين الحوارات واللقاءات	0.683**	0.00

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه , يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين فقرات البعد الثاني لمحور تمكين العاملين مع المتوسط و دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.545) فيما كان الحد الأعلى (0.683) , وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني لمحور تمكين العاملين .

### 2-2-3- درجة إتساق عبارات البعد الثالث لمحور تمكين العاملين:

الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين عبارات بعد تقدير الإنجاز مع المتوسط

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تشجع الإدارة الإبداع و المبادرات الشخصية وتعمل على تطوير قدراتي	0.848**	0.00
هناك فرص متاحة للترقية والتطوير الوظيفي	0.797**	0.00
تعمل الإدارة دوما على دعم إنجازاتي المحققة وتعمل على تشجيعها	0.850**	0.00
تشاركني المؤسسة في اللجان بأشكالها كلها تقديرا لنا	0.783**	0.00

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه , يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين فقرات البعد الثالث لمحور تمكين العاملين مع المتوسط و دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط

( 0.783 ) فيما كان الحد الأعلى ( 0.850 ) , وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث لمحور تمكين العاملين .

### 2-2-4- درجة إتساق عبارات البعد الرابع لمحور تمكين العاملين:

الجدول رقم(13) معاملات الارتباط بين عبارات بعد التدريب والمتوسط

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	0.739**	0.00
توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	0.770**	0.00
تشجعني المؤسسة على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل	0.691**	0.00
تشجعني المؤسسة على مواصلة تعليمي وتطوير نفسي في مجال عملي	0.816**	0.00

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه , يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين فقرات البعد الرابع لمحور تمكين العاملين مع المتوسط و دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط ( 0.691 ) فيما كان الحد الأعلى ( 0.816 ) , وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع لمحور تمكين العاملين .

### 2-2-5- درجة الإتساق الداخلي لمحور جودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم(14) معاملات الارتباط بين عبارات محور جودة الحياة الوظيفية مع المتوسط

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
توفر لنا الإدارة المعرفة والمهارة المتخصصة (بيئة العمل مشجعة على النمو والتعلم الذاتي)	0.765**	0.00
تهتم المؤسسة بتحقيق التكامل الإجتماعي في عملها	0.722**	0.00
هناك عدالة وكفاية لنظام الأجور والتعويضات المتبعة	0.489**	0.00
توفر لنا المؤسسة بيئة عمل صحية وأمنة	0.727**	0.00
تستخدم المؤسسة تجهيزات ومعدات حديثة للتقليل من الحوادث المهنية	0.697**	0.00
تعتمد المؤسسة على تمكيننا لجعلنا نتحمل مسؤولية تصرفاتنا	0.675**	0.00
تهتم المؤسسة بحياتنا العائلية تماما مثل حياتنا الوظيفية	0.655**	0.00
الإتصالات واضحة وسريعة بيننا وبين الإدارة مما يولد ثقة بيننا و بين الإدارة.	0.809**	0.00
هناك رقابة ذاتية على عمل الأفراد ومجموعات العمل	0.499**	0.00
توفر المؤسسة التأمين الصحي لنا ولأعضاء أسرنا	0.622**	0.00

0.00	0.613**	معدلات الغياب في المؤسسة منخفضة
0.00	0.775**	حقوقنا القانونية في المؤسسة متاحة.

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه , يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين فقرات محور جودة الحياة الوظيفية مع المتوسط و دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية (0,01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.489) فيما كان الحد الأعلى (0.809) .

وعليه فإن جميع الفقرات متسقة داخليا مع المتوسط مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لمحور جودة الحياة الوظيفية.

وبالتالي ومن خلال نتائج الثبات والإتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق إتساقها الداخلي مما يؤشر على أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما صممت من أجله.

**3- قياس الصدق البنائي:** يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول رقم ( 15 ) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان

عناصر المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد تفويض السلطة والمشاركة	0.683**	0.00
بعد المشاركة في الملكية	0.598**	0.00
بعد تقدير الإنجاز	0.878**	0.00
بعد التدريب	0.858**	0.00
محور التمكين الاداري	0.931**	0.00
محور جودة الحياة الوظيفية	0.953**	0.00

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون عالية والمعنوية أقل من (0.05) في كل المحاور ، إذ أن معامل الارتباط بين محور التمكين الاداري والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان بلغ

(0,931) وهي نسبة ذات دلالة إحصائية عالية و الابعاد تتقارب في معاملات الارتباط على التوالي بعد تقدير الإنجاز بنسبة (0,878) وبعدها التدريب (0,858) و بعد تفويض السلطة والمشاركة في القرار (0,683) وهي أيضا مرتفعة , وبأقل نسبة بعد المشاركة في الملكية (0,598) , أما محور (جودة الحياة الوظيفية) يمثل معامل الارتباط فيه (0,953) وهي أيضا نسبة ذات دلالة إحصائية عالية بالنسبة للمعدل الكلي للاستبيان , هذا يدل على تجانس عبارات الاستبيان وقد تأكد صدق وتبث إستبيان الدراسة وصلاحياتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**4\_توزيع البيانات:** تم إجراء اختبار كولمنجروف\_سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الاحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي (Normal Distribuion) ) حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الاحصاء سنفترض مايلي:

\_الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

\_الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم ( 16 ) نتائج اختبار كولمنجروف\_سمرنوف في توزيع البيانات

المحور	إحصائية Z	مستوى الدلالة
تفويض السلطة والمشاركة	0.957	0.319
المشاركة في الملكية	1.103	0.175
تقدير الإنجاز	0.729	0.663
التدريب	1.051	0.220
جودة الحياة الوظيفية	0.585	0.884

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إحصائية Z أقل من القيمة الجدولية والمعنوية أكبر من (0,05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ,وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 : تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي , ونرفض الفرضية البديلة H1 وبالتالي يتجه التحليل نحو الطرق المعلمية.

## المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS, ثم تحليلها ومناقشتها\*

## الفرع الأول : وصف محاور الدراسة

## 1- التكرارات :

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس, العمر, المستوى العلمي, المسمى الوظيفي, الأقدمية(الخبرة), حيث سيتم اعتماد التكرارات, النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

## 1-1- خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

الجدول رقم ( 17 ) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	43	89.6
أنثى	5	10.4
المجموع	48	100

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم الباحثين كانوا ذكورا بنسبة 89.6%, وهذا ا راجع لطبيعة النشاط في المؤسسة ,وارتفاع حظوظهم في التوظيف , أما نسبة الإناث 10,4 % وهذا راجع لقلة حظوظهم في التوظيف والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة. تجدر الإشارة إلى أن الاستبيان قد وزع في فترة استثنائية (جائحة كوفيد 19) و هو ما قد يفسر انخفاض نسبة الاناث الذين أجابوا على الاستمارة.

\*كل ما سيتم عرضه من نتائج في الجداول والأشكال مأخوذ من نتائج المعالجة ب SPSS (أنظر الملاحق)

1-2 - العمر ( السن ) : يبين الجدول التوزيع لأفراد العينة حسب العمر  
الجدول رقم ( 18 ) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	7	14.6
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	20	41.7
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	18	37.4
أكثر من 50 سنة	3	6.3
المجموع	48	100

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة كانت أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 41,7% وهي الفئة العمرية التي تتصف بالخبرة والنضج , أما الفئة التي تتصف بالحيوية والنشاط وهي الفئة الشبابية فكانت بنسبة 14,6% و الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة و التي تمثل الفئة الناضجة بنسبة 37,5% وأخيرا الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة فكانت النسبة 6,3% وهي الفئة العمرية التي تتصف بالخبرة الكافية لإنجاز العمل, وهذا ما يظهر أن أغلب أعمار عينة الدراسة هي من الفئة الشبابية, إضافة إلى أن سياسة التوظيف في المؤسسة تستقطب المتخرجين الجدد.

2-2 - المستوى العلمي:

الجدول رقم ( 19 ) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

البيان	التكرار	النسبة %
مؤهل ثانوي	9	18.8
مؤهل جامعي	28	58.3
دراسات عليا ( ماجستير , دكتوراه)	11	22.5
المجموع	48	100

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة مستواهم العلمي جامعي, فكانت النسبة 58,3% وهي نسبة كبيرة جداً مما يسمح لهم بالتعامل مع أسئلة الاستبيان بسهولة ووضوح , أما المستوى الثانوي فأقل بنسبة 18,8%, و الدراسات العليا ( ماجستير و الدكتوراه ) بنسبة 22,5%, وذلك يتناسب مع أعمار عينة الدراسة من المتخرجين الجدد , ونجد أن الإداريين في المؤسسة أغلبها جامعيين متخصصين في الإدارة و لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات وحل المشاكل التي تعرقل مسارهم الوظيفي و لكن فيما يخص المستوى الثانوي فهم يشتغلون في الفرق

المساعدة الأخرى حيث ان هناك تخطيط جيد في التوظيف للإطارات والمتخصصين و الإداريين في المؤسسة و هو ما يساعد على الفهم الجيد لعبارات الاستبيان مما يعطينا نتائج أكثر مصداقية.

### 2-3- الأقدمية:

الجدول رقم ( 20 ): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	البيان
10.4	5	أقل من 05 سنوات
6.3	3	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
52.1	25	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات
29.2	14	أكثر من 15 سنة
100	48	المجموع

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة خبرتهم من 10 إلى 15 سنة حيث بلغت النسبة 52,1% وهي جيدة بالنسبة للإداريين وتؤكد أن الاغلبية لديهم خبرة كافية لتمكينهم من مسؤوليات تخص وظائفهم و المؤسسة تعتمد في التوظيف على نظام التعاقد مما يؤدي للتجديد باستمرار في توظيف العمال ,وتليها الفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 29.2 % ثم نسبة الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات فكانت 10.4%, وأخيرا من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 6,3% وهذا ما نلمسه في فئة الإداريين المسؤولين. وهذا ما يزيد من درجة وثوقنا بنتائج البحث خاصة وأن أفراد العينة عموما قضوا فترة لا بأس بها لتفويضهم لبعض الصلاحيات الوظيفية في المؤسسة مما يزيد من إدراكهم لأهمية قيمة المؤسسة وتداولها فيما بينهم و هو ما يوشح على تمتع الباحثين بأقدمية كافية تؤهلهم للإجابة على الاستمارات.

## 2-4- المستوى الوظيفي :

الجدول رقم ( 21 ) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
00%	0	مدير
10.4%	05	رئيس مصلحة
2,1%	1	رئيس مكتب
75,0%	36	موظف إداري
10.4%	5	رئيس قسم
100	48	المجموع

المصدر : إعداد الطالبان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

يتضح من الجدول أعلاه ان اغلب الموظفين الذين شملتهم العينة في المؤسسة هم من موظف إداري بنسبة 75,0% بحكم أنها من الوظائف الغالبة , أما وظيفتي رئيس قسم ورئيس مصلحة فكانت النسبة 10.4% وبخصوص منصب رئيس مكتب بنسبة 2.1% وهذا ما يمثل التسيير والتوزيع الوظيفي في المؤسسة وعينة الدراسة.

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم عرض النتائج باستخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي, الانحراف المعياري

لتحليل آراء الأفراد حول فقرات في الاستبيان.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة "هل يوجد مستوى من التمكين الإداري بأبعاده ( تفويض السلطة والمشاركة في القرار, المشاركة في الملكية , تقدير الإنجاز , التدريب ) في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية؟" للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر الإداريين في المؤسسة, ودرجة موافقتهم عليها, كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 22 ) يوضح إجابات الأفراد لمحور أبعاد التمكين الاداري

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	متوسط	0.564	3.236	تفويض السلطة والمشاركة في القرار
4	متوسط	0.571	2.609	المشاركة في الملكية
3	متوسط	0.808	2.744	تقدير الإنجاز
2	متوسط	0.739	3.062	التدريب
/	متوسط	0.555	2.913	المجموع = أبعاد التمكين الاداري

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

يبين الجدول أن إجابات عينة الدراسة من الإداريين في المؤسسة محل الدراسة, قد أظهروا موافقتهم حول تطبيق المؤسسة لأبعاد التمكين الاداري حيث كان المعدل العام لدرجة الموافقة متوسطاً وبلغ المتوسط الحسابي (2,913) والانحراف المعياري (0,555) فنلاحظ أن أبعاد التمكين الاداري لها درجة موافقة متوسطة وكان ترتيبها على النحو التالي: يحتل تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار المرتبة الأولى ويليه على التوالي التدريب ثم وتقدير الإنجاز وفي الأخير بعد المشاركة في الملكية , وتفسر قيم الإنحراف المعياري للأبعاد إتفاق في الرأي بأن هناك تطبيق للتمكين الاداري في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط أي بنسبة مقبولة من وجهة نظر العينة المختارة من الاداريين.

ثانياً- محاور الدراسة : أبعاد التمكين الإداري وجودة الحياة الوظيفية

1\_ الإحصاء الوصفي للبعد الأول :

جدول ( 23 ) فقرات بعد تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الأول
0.944	3.54	يوجد لدى مؤسستنا إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة
1.016	3.10	أتمتع بصلاحيات واسعة وأحضى بثقة الإدارة
1.153	2.90	هناك أعمال أستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع للإدارة العليا
0.964	3.58	في مؤسستنا نتخذ القرارات في المستويات الدنيا بشكل محدود
1.173	3.17	لدي المعلومات اللازمة بما يساعدني على اتخاذ القرارات الصحيحة
1.044	3.13	تحل المشكلات في المؤسسة عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية
0.565	3.24	متوسط البعد الأول(تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار)

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول بلغ قيمة (3.24) بإنحراف معياري قيمته (0.565) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي بأن هناك تفويض للسلطة ومشاركة في إتخاذ القرار

بمستوى متوسط وكذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان ما بين (2.9-3.58) أي مستوى الموافقة متوسط , في حين أن الانحراف المعياري للعبارتين الأولى والرابعة كان أقل من الواحد (1) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي أما باقي العبارات كان الانحراف المعياري بها يتراوح ما بين (1.01-1.17) وهذه القيم تفوق الواحد (1) مما يدل على أنه هناك تشتت في الرأي من طرف العينة يمكن تفسيره بعدم إدراك المستجوبين لبعض عبارات هذا المحور من الاستبيان.

## 2\_ الإحصاء الوصفي للبعد الثاني :

### جدول ( 24 ) فقرات بعد المشاركة في الملكية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الثاني
0.776	2.31	من ضمن المكافآت الممنوحة المشاركة في ملكية المؤسسة
0.825	2.15	تعاملني الإدارة في مجالس الإدارة كشركاء
1.028	2.92	يتم تقسيم أرباح المؤسسة بشكل موضوعي وعلى كل العمال في كل المستويات التنظيمية
0.976	3.06	تعمل الإدارة على تأمين الحوارات واللقاءات
0.572	2.61	متوسط البعد الثاني(المشاركة في الملكية)

### المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني بلغ قيمة (2.61) بإنحراف معياري قيمته (0.572) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي بأن هناك مشاركة في الملكية بمستوى متوسط, و كذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان ما بين (2.31-3.06) أي مستوى الموافقة متوسط عدا العبارة الثانية كان المستوى منخفض بمتوسط (2.15), في حين أن الانحراف المعياري للعبارات الأولى والثانية والرابعة كان أقل من الواحد (1) يفسر بأنه هناك إتفاق في الرأي أما فيما يخص العبارة الثالثة كان الانحراف المعياري بها (1.028) وهذه القيم تفوق الواحد (1) مما يدل على أنه هناك تشتت في الرأي من طرف العينة .

## 3\_ الإحصاء الوصفي للبعد الثالث :

### جدول ( 25 ) فقرات بعد تقدير الإنجاز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الثالث
1.016	2.77	تشجع الإدارة الإبداع و المبادرات الشخصية وتعمل على تطوير قدراتي
1.059	3.17	هناك فرص متاحة للترقية والتطوير الوظيفي
0.911	2.65	تعمل الإدارة دوما على دعم إنجازاتي المحققة وتعمل على تشجيعها
0.962	2.40	تشاركني المؤسسة في اللجان بأشكالها كلها تقديرا لنا
0.808	2.74	متوسط البعد الثالث(تقدير الإنجاز)

### المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث بلغ قيمة (2.74) بإنحراف معياري قيمته (0.808) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي بأن هناك تقدير إنجاز بمستوى متوسط, وكذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان ما بين (2.40-3.17) أي مستوى الموافقة متوسط , في حين أن الإنحراف المعياري للعبارات الثالثة والرابعة كان أقل من الواحد (1) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي أما فيما يخص العبارة الأولى والثانية كان الإنحراف المعياري بها يفوق الواحد (1) مما يدل على أنه هناك تشتت في الرأي (عدم إتفاق) من طرف أفراد العينة .

#### 4\_ الإحصاء الوصفي للبعد الرابع :

##### جدول ( 26 ) فقرات بعد التدريب

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الثالث
0.988	3.04	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب
0.960	3.19	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
0.978	3.25	تشجعني المؤسسة على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل
0.994	2.77	تشجعني المؤسسة على مواصلة تعليمي وتطوير نفسي في مجال عملي
0.739	3.06	متوسط البعد الرابع(التدريب)

##### المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع بلغت قيمة (3.06) بإنحراف معياري قيمته (0.739) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي بأن هناك تدريب بمستوى متوسط, وكذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان ما بين (2.77-3.25) أي مستوى الموافقة متوسط , في حين أن الإنحراف المعياري للعبارات كان أقل من الواحد (1) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي من طرف العينة على هذه العبارات وبأن هناك مستوى متوسط من التدريب مما يدل على أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية وتعمل على تنمية قدراتهم.

#### 5\_ الإحصاء الوصفي لجودة الحياة الوظيفية

معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة المدروسة المتضمن لمجموعة من الفقرات وستناولها فيما يلي حيث سيتم مقارنة المتوسط الحسابي للعبارات.

##### جدول (27) فقرات المحور الثاني جودة الحياة الوظيفية

الرقم	عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	توفر لنا الإدارة المعرفة والمهارة المتخصصة (بيئة العمل مشجعة على النمو والتعلم الذاتي)	2.83	0.953
02	تهتم المؤسسة بتحقيق التكامل الإجتماعي في عملها	2.77	0.928

0.883	3.33	هناك عدالة وكفاية لنظام الأجور والتعويضات المتبعة	03
1.031	3.29	توفر لنا المؤسسة بيئة عمل صحية وأمنة	04
1.003	3.38	تستخدم المؤسسة تجهيزات ومعدات حديثة للتقليل من الحوادث المهنية	05
1.125	3.27	تعتمد المؤسسة على تمكيننا لجعلنا نتحمل مسؤولية تصرفاتنا	06
1.071	2.46	تهتم المؤسسة بحياتنا العائلية تماما مثل حياتنا الوظيفية	07
1.051	3.21	الإتصالات واضحة وسريعة بيننا وبين الإدارة مما يولد ثقة بيننا و بين الإدارة.	08
0.920	3.44	هناك رقابة ذاتية على عمل الأفراد ومجموعات العمل	09
0.922	3.52	توفر المؤسسة التأمين الصحي لنا ولأعضاء أسرتنا	10
0.984	3.40	معدلات الغياب في المؤسسة منخفضة	11
0.986	3.08	حقوقنا القانونية في المؤسسة متاحة.	12
0.666	3.16	المتوسط الكلي	

#### المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور جودة الحياة الوظيفية بلغت قيمة ( 3.16 ) بإنحراف معياري قيمته (0.666) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي بأن هناك جودة حياة وظيفية بمستوى متوسط, وكذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات كان ما بين (2.46-3.52) أي مستوى الموافقة متوسط , في حين أن الإنحراف المعياري للعبارات الأولى إلى الثالثة ومن العبارة التاسعة إلى الثانية عشر كان أقل من الواحد (1) وهذا يدل على أنه هناك إتفاق في الرأي من طرف العينة على هذه العبارات أما العبارات ما بين الرابعة إلى الثامنة كان يفوق الواحد (1) وهذا يدل على أن هناك تشتت في الرأي بخصوص هذه العبارات.

و يمكن تفسير تشتت الإجابات على هذا المحور للآراء المتباينة للمستجوبين حيث يرى الكثيرون أن جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء وسط غرداية أقل من المستوى على اعتبار أن المؤسسة بتزولية و بالتالي غنية و يتوقع منها أكثر في هذا المجال.

#### 6\_ تحليل و تفسير و مناقشة عينة الدراسة

#### الجدول ( 28 ) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة :

المتغير	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	الترتيب
المحور الأول :أبعاد التمكين الإداري	2.913	0.556	2
المحور الثاني :جودة الحياة الوظيفية	3.165	0.666	1

#### المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن درجة استجابة أفراد العينة لمحاو الدراسة كانت بصفة (متوسطة ) أي أن المؤسسة تحاول الاعتماد وتطبيق بعض الاساليب الادارية الحديثة .  
حيث أن المحور الأول المتضمن التمكين الاداري بمتوسط حسابي 2.913 و انحراف معياري 0.556 أما النسبة الأعلى فكانت بالنسبة للمحور الثاني :جودة الحياة الوظيفية بمتوسط حسابي 3.165 وانحراف معياري 0,666 وادراك نسبي للمؤسسة بمدى مساهمة التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة .

### الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة التي تقيس تأثير متغيرات الدراسة المستقلة على التابعة وذلك من خلال إجابات أفراد العينة والنتائج المتحصل عليها, حيث سنقوم باستخدام معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation) لاختبار الفرضية الثالثة للتأكد من وجود أو عدم وجود أثر للمتغير المستقل ( التمكين الاداري) على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية).

كما سنقوم باستخدام اختبار T \_ للعينات المستقلة (Test sur échantillon unique) لاختبار الفرضية الأولى والثانية وتحليل التباين الأحادي F (One Way Anova), لاختبار الفرضيات الفروق.

### أولاً : اختبار الفرضية الأولى :

"يوجد مستوى من التمكين الاداري بأبعاده ( تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار , المشاركة في الملكية , تقدير الإنجاز والتدريب) في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية وذلك من وجهة نظر أفراد العينة."

### الفرضيات الإحصائية :

H0 : لا يوجد مستوى من التمكين الإداري بأبعاده في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

H1: يوجد مستوى من التمكين الإداري بأبعاده في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

### الجدول رقم (29) إحصائية T

#### (One Sample T Test)

المتغير	إحصائية T	مستوى الدلالة
متوسط أبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار , المشاركة في الملكية , تقدير الإنجاز والتدريب)	-1.082	0.285

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

من خلال النتائج المتوصل إليها والمبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T بلغت (-1.082) ومستوى المعنوية أكبر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد مستوى من التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة . وبالتالي تم رفض الفرضية الأولى.

ثانيا : اختبار الفرضية الثانية :

"يوجد مستوى من جودة للحياة الوظيفية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية وذلك من وجهة نظر أفراد العينة."

الفرضيات الإحصائية :

H0 : لا يوجد مستوى من جودة للحياة الوظيفية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

H1: يوجد مستوى من جودة للحياة الوظيفية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم ( 30 ) إحصائية T

(One Sample T Test)

المتغير	إحصائية T	مستوى الدلالة
متوسط جودة الحياة الوظيفية	1.716	0.093

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

من خلال النتائج المتوصل إليها والمبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T بلغت (1.716) ومستوى المعنوية أكبر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد مستوى من جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة . وبالتالي تم رفض الفرضية الثانية.

ثالثا : اختبار الفرضية الثالثة :

" يوجد تأثير للتمكين الإداري بأبعاده ( تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار , المشاركة في الملكية , تقدير الإنجاز والتدريب) في تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية."

الفرضيات الإحصائية :

H0 : لا يوجد تأثير للتمكين الإداري بأبعاده ( تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار , المشاركة في الملكية , تقدير الإنجاز والتدريب) من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية.

H1: يوجد تأثير للتمكين الإداري بأبعاده ( تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار , المشاركة في الملكية , تقدير الإنجاز والتدريب) من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية.

قبل تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل و التابع للتحقق من صحة الفرضية علينا التعرف على الارتباط

أ\_ نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود علاقة إرتباط بين التمكين الاداري وجودة الحياة الوظيفية :

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور التمكين الاداري و جودة

الحياة الوظيفية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول ( 31 ) نتائج تحليل علاقة الإرتباط بين التمكين الاداري و جودة الحياة الوظيفية

المتغير	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	0.777**	0.000
جودة الحياة الوظيفية	0.777**	0.00

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

المصدر : إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار Corrélation de Pearson بالنسبة لمحاور الاستبيان وهي 0.777 وهي أكبر من 0.01 وهي تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح لنا بتطبيق الاختبارات اللازمة وهناك علاقة ارتباط قوية بين التمكين الاداري وجودة الحياة الوظيفية حيث قيمة المعنوية ( Sig ) كانت 0,000 أي أقل من مستوى الدلالة 0.01 أي لها معنوية وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب\_ نتائج التحليل المتعلقة بوجود تأثير للتمكين الاداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة , للتحقق من وجود أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار ولاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية, من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم ( 32 ) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية :

مستوى الدلالة	F المحسوبة	الانحراف	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0,000	22.989	0.392	0.681	0.825	التمكين الاداري

ذات دلالة إحصائية عند مستوى\*\* (  $\alpha \leq 0,05$  )

المصدر: إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن محور التمكين الاداري يؤثر معنوياً على تحسين جودة الحياة الوظيفية حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين, وذلك بإستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار فروض الدراسة وقد كشفت النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الانحدار صالح للدراسة, إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) R<sup>2</sup> (0,681) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) أي أن محور التمكين الاداري يفسر ما نسبته 68% وذلك عند مستوى الثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية 0,000 من التباينات

في المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) وبالتالي فإن محور التمكين له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير في هذه العلاقة , وهذا يثبت صلاحية النموذج فيمكن اختبار الفرضية الثالثة للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتعدد. وبغرض بيان أثر أبعاد التمكين الاداري في جودة الحياة الوظيفية في الفرضية الثالثة تم حساب معامل الانحدار المتعدد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم ( 33 ) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات الدراسة

أبعاد التمكين الاداري	المعاملات	مستوى الدلالة
تفويض السلطة والمشاركة في القرار	0.239	0.084
المشاركة في الملكية	-0.139	0.312
تقدير الإنجاز	0.240	0.093
التدريب	0.467	0.000
معامل الارتباط	0.825	
معامل التحديد	0.681	
إحصائية فيشن	22.989	
مستوى الدلالة	0.000	

المصدر: إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

وهذه المعادلة تفسر معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0,662 + 0,239 x_1 - 0.139 x_2 + 0,240x_3 + 0,467 x_4$$

حيث تمثل: Y : جودة الحياة الوظيفية.

X<sub>1</sub>: بعد تفويض السلطة والمشاركة في القرار.

X<sub>2</sub>: بعد المشاركة في الملكية .

X<sub>3</sub>: بعد تقدير الإنجاز.

X<sub>4</sub>: بعد التدريب

من خلال الجدول و المعادلة أعلاه و اللذان يوضحان نتائج التحليل الاحصائي لأثر أبعاد التمكين الاداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية , بإستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي إعتبرت فيه متغيرات تفويض السلطة والمشاركة في القرار , المشاركة في الملكية, تقدير الإنجاز والتدريب كمتغيرات مستقلة ومتغير تحسين جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع , و قد أظهرت نتائج نموذج الانحدار أنه معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) وبالقيمة (22.989) بمستوى دلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) , وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته ( 68% ) من التباين الحاصل في تحسين جودة الحياة الوظيفية وذلك بالنظر لمعامل التحديد وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين , وقد بلغت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين متغير تحسين جودة

الحياة الوظيفية وتفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار بقيمة (0.239) بمعنوية (0.084) كما جاءت قيمة بيتا لمتغير المشاركة في الملكية سالبة بقيمة (-0.139) بمعنوية (0.312) , بينما جاءت قيمة بيتا لمتغير تقدير الإنجاز (0.240) بمعنوية (0.093) إلا أن المعنوية لهم جميعا فاقت (0.05) مما يدل على أنه لا يوجد أثر لهذه المتغيرات في تحسين جودة الحياة الوظيفية, إلا أن قيمة بيتا لمتغير التدريب تساوي (0.467) بمعنوية (0.000) وهو دال إحصائيا وهذا يدل على أنه كلما زاد التدريب بمقدار وحدة تحسنت جودة الحياة الوظيفية بنسبة 46% وبالتالي نستنتج أن المتغير الذي له أثر جوهري في تحسين جودة الحياة الوظيفية هو بعد التدريب .

وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص(يوجد تأثير للتمكين الإداري بأبعاده ( تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار , المشاركة في الملكية , تقدير الإنجاز والتدريب) في تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية) ورفض فرضية العدم .

رابعة-الفرضية الرئيسية الرابعة : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر, الأقدمية , المسمى الوظيفي, المستوى العلمي) من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية" .

تم استخدام اختبار التباين الأحادي One WayAnova الذي يستخدم في حالة متغير كمي يتبع التوزيع الطبيعي مع متغير كيفي ثلاثي البدائل و ذلك لاختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول محور تحسين جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية .

1-الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير العمر من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية.

الجدول رقم ( 34 ) :نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير العمر

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحسين جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير العمر
غير دالة إحصائيا	0.949	0.118	0.522	3.274	أقل من 30 سنة
			0.616	3.179	من 30 إلى أقل من 40 سنة
			0.823	3.130	من 40 إلى أقل من 50 سنة
			0.394	3.028	أكثر من 50 سنة

المصدر: إعداد الطالبان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير العمر حيث جاءت قيمة (ف) 0.118 بقيمة إحصائية 0.949 أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا وهذا راجع لتقارب المتوسطات .

2-الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الأقدمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية.

الجدول رقم ( 35 ) :نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير الأقدمية

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحسين جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الأقدمية
غير دال إحصائيا	0.269	1.356	0.469	3.267	أقل من 05 سنوات
			0.083	3.50	من 05 إلى أقل من 10 سنة
			0.622	3.06	من 10 إلى أقل من 15 سنة
			0.588	3.40	أكثر من 15 سنة

المصدر: إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الأقدمية حيث جاءت قيمة (ف) 0.356 بقيمة إحصائية 0.269 أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا وهذا راجع لتقارب المتوسطات .

3-الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية.

الجدول رقم ( 36 ) :نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحسين جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي
غير دال إحصائيا	0.528	0.750	0.616	3.201	موظف إداري
				3.50	رئيس مكتب
			0.581	3.48	رئيس قسم
			0.389	2.95	رئيس مصلحة

المصدر: إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي حيث جاءت قيمة (ف) 0.750 بقيمة إحصائية 0.528 أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا وهذا راجع لتقارب المتوسطات .

4-الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المستوى العلمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية.

الجدول رقم ( 37 ) : نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova تبعا لمتغير المستوى العلمي

مستوى الدلالة	القيمة الإحتمالية	قيمة F	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحسين جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المستوى العلمي
غير دال إحصائيا	0.467	0.774	0.470	3.194	مؤهل ثانوي
			0.656	3.24	مؤهل جامعي
			0.822	2.94	دراسات عليا

المصدر: إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المستوى التعليمي حيث جاءت قيمة (ف) 0.774 بقيمة إحصائية 0.467 أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا وهذا راجع لتقارب المتوسطات . وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، الخبرة ، المسمى الوظيفي ، المستوى العلمي ) من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغدادية .

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى مساهمة التمكين الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغدادية، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة حول المؤسسة والمبحث الثاني تم التعرض فيه إلى منهجية وطرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، وذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ بالإضافة إلى الصدق الظاهري للتأكد من مصداقية الاستبيان وصحة عباراته وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، كما تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة للاستمارات، وتم قياس الصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال، وتم إجراء اختبار كولمنجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها من خلال اعتماد التكرارات، النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها. ل يتم عرض النتائج باستخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لتحليل آراء الأفراد حول فقرات في الاستبيان وقد أظهروا موافقتهم حول تطبيق المؤسسة لأبعاد التمكين الإداري حيث كان المعدل العام لدرجة الموافقة متوسطاً، لنتهي إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Test sur échantillon unique) لاختبار الفرضية الأولى والثانية، وإستخدامنا معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضية الثالثة بوجود وجود أثر بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، و لإختبار فرضيات الفروق تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova)، بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و مقترحات وآفاق يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

## خاتمة

يعتبر التمكين الإداري أحد الإستراتيجيات الإدارية الحديثة والذي لم يظهر بشكل مفاجئ وإنما عبر مراحل تراكمية وتطورات و يشتمل على مبادرات شخصية وفردية (التمكين النفسي) ومقومات مؤسسية وتنظيمية (التمكين الهيكلي) وكذا عوامل وسلوكيات قيادية (التمكين القيادي) وإذا ما تضافرت هذه العناصر حدث التمكين الحقيقي , وقد تعددت الاتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول مفهوم التمكين الإداري , مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه, فمنهم من ركز على السلطة والقوة ومنهم من ذهب إلى ضرورة اجتماع عدة مدركات (المعرفة, التحفيز, الاتصال, فرق العمل) , وهذا ما جعل المؤسسات تحتاج إلى طاقة لتنظيم واستخدام والحفاظ على قدرات العاملين وتطويرها , وقد عكست موضوعات التمكين الإداري مرونة كبيرة لدى المنظمات المعاصرة مكنتها من الاستجابة للتطورات والتغيرات المتسارعة التي تطبع بيئة الأعمال اليوم , لا سيما تلك التي يصعب التنبؤ بها, و قد قمنا من خلال هذه الدراسة باستعراض الجانب النظري لكل من موضوع التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية , ثم قمنا بعد ذلك بإجراء دراسة الميدانية لإسقاط المفاهيم النظرية المتناولة في الجانب النظري على واقع الحال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية لتكون محل دراستنا .

### النتائج:

إتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- لا يوجد مستوى من التمكين الإداري وجودة حياة وظيفية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الأولى والثانية .

- تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة كان متوسط مقبول وبذلك تم تأكيد الفرضية الثالثة للدراسة بأن لأبعاد التمكين الإداري ( تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار , المشاركة في الملكية , تقدير الإنجاز , التدريب) أثر في تحسين جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية , وهذا ما إتفق مع دراسة (أيمن حسن ديوب), إضافة إلى دراسة ( Kermanshahi Mehrangiz Miri \_ Hozhabrnejad \_ Noosha) أن جودة الحياة الوظيفية والصحة التنظيمية لها تأثير على تمكين المعلمين, حيث يتوجب على المؤسسة زيادة الإهتمام بتمكين موظفيها لكي تنجح , وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كرمية توفيق) بأن برامج التمكين تساهم في زيادة أرباح المؤسسة وللقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وإحداث التنمية المستدامة وذلك من خلال بناء علاقات جيدة مع العاملين في نفس المجال لكسبهم من جهة, ومن جهة أخرى تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.

- توصلنا إلى أن من أبعاد التمكين الإداري من له أثر في تحسين جودة الحياة الوظيفية كان هو بعد التدريب, بينما لم يكن هناك تأثير لباقي الأبعاد (تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار , تقدير الإنجاز وأخيرا المشاركة في

الملكية ) فهي بحاجة إلى تبني وتدعيم , وهذا ما يختلف مع دراسة (حسن ديوب) فقد كانت لكل الأبعاد تأثير وترتيبها من حيث الأثر أولا المشاركة في الملكية يليه تقدير الإنجاز ثم تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار .

\_توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الاداري كمتغير مستقل وتحسين جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع ؛وهذا يتفق مع دراسة ( أيمن حسن ديوب ) , ودراسة سيد فاضل زماني ( Sayed fazel zmani ) بأن هناك علاقة وفي دراسة مُجَّد الشيخ زنيار ( Mohamad sheikhe zanyar ) يوجد إرتباط قوي وموجب , كذا مع دراسة ( ساخي بوبكر) إلا أنها تزداد في ظل وجود ثقة تنظيمية .

\_ لا توجد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة البحث لتحسين جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( العمر , الأقدمية , المسمى الوظيفي , المستوى العلمي) .وهذا ما يختلف مع دراسة (أيمن حسن ديوب ) بوجود فروقات تعزى لمتغيرات ( الجنس , العمر , المستوى التعليمي وسنوات الخبرة) , وبالتالي تم رفض الفرضية الرابعة .

#### مقترحات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة مكننا التقدّم بمجموعة من المقترحات تدخل ضمن تحسين الآليات الحديثة للرفع من

مستوى تطبيق التمكين الاداري لمساعدة المؤسسة على تحسين جودة الحياة الوظيفية,نوجزها في النقاط التالية:

1\_ تأهيل الموارد البشرية للتمكين الاداري , إذ ينبغي توسيع الثقة المتبادلة ,وتفويضهم والسماح لهم بالمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها.

2\_ على المؤسسة أن تعمل على توفير المعرفة , أي تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين الموظفين من الوصول إليها وفق الحاجة, وأيضا تطوير الأنظمة والمهارات من خلال برامج تدريبية مستمرة.

3\_ ضرورة تنمية الشعور لدى العاملين على انهم الملاك الفعليين (من خلال امتلاك العامل لحصص واسهم في الشركة وليس فقط مشاركتهم بالارباح) , وتقدير إنجازاتهم لما له من اثر كبير في تحسين جودة الحياة الوظيفية وكذا تحسين الخدمات .

4\_ تمكين العاملين في المستويات المختلفة لمزيد من السلطات والصلاحيات بما يمكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات بالسرعة والدقة المناسبين.

5\_ تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المتميزين, والثناء على جهوداتهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود .

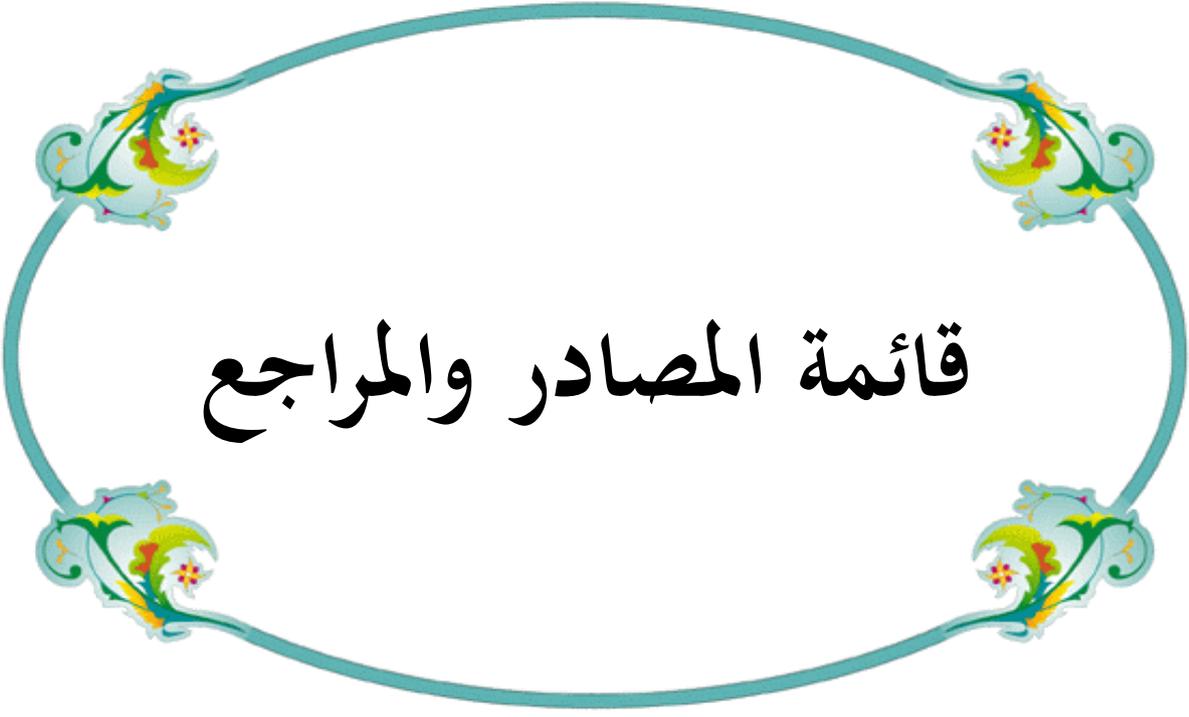
6\_ تبني الادارة العليا للمؤسسة محل الدراسة مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين المرؤوسين والرؤساء مع تفويض السلطات للمرؤوسين بشكل متوازن مع مسؤولياتهم.

7\_ ضرورة التعامل مع المورد البشري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة , والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال؛

## آفاق الدراسة :

يعتبر موضوع التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية واسعا و متشعبا و لا يمكن الإحاطة بجميع جوانبه في هذه المذكرة؛ لذا فإننا يمكن أن نعتبره مقدّمة لمجموعة من الدّراسات المكملّة للجوانب الأخرى منه و ذلك من خلال طرح بعض المواضيع التي نراها جديرة بالبحث في المستقبل القريب و هي:

- \* التمكين الإداري وأثره في تحسين الفاعلية التنظيمية؛
- \* التمكين الإداري وعلاقته بغموض الدور؛
- \* دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة الوقت؛
- \* التمكين الإداري وعلاقته بضغط العمل؛
- \* أثر التمكين الإداري في السلوك التنظيمي؛
- \* دور التمكين الإداري في تقريب الإدارة من المواطن .



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. القرآن الكريم .
2. ابن منظور أبي الفضل جمال الدين مُجَّد , لسان العرب , مجلد 3, دار صادر, بيروت 1956.
3. إحسان دهش جلاب , كمال كاظم طاهر الحسيني , " إدارة التمكين والإندماج " , دار الصفا , عمان , ط1, 2013.
4. زكريا مطلق الدوري, احمد علي صالح , "إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة " , اليازوري , الأردن – عمان – , الطبعة العربية , 2009.
5. يحيى سليم ملحم : التمكين كمفهوم إداري معاصر. الطبعة 2. المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2009 , مصر.
6. جاد عبد الرب سيد مُجَّد :موضوعات ادارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولي دار الكتب المصرية, القاهرة, 2009.
7. عطية حسين أفندي , تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, بحوث ودراسات مصر الجديدة القاهرة , 2003.
8. عدي عطا حمادي, القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية, دار البداية ناشرون وموزعون, عمان, الأردن, 2013.
9. عبد العالي دبله, وفاء العمري , " آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث " , كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية , جامعة بسكرة.
10. مريم فيها خير: تمكين العاملين وأهميته في فاعلية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة دراسة ميدانية لمديريات مؤسسة سونطراك حاسي مسعود, دكتوراه إدارة وتسيير المنظمات, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2017.
11. أمجد دراركة: التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى قيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, مجلة النجاح للأبحاث مجلد 31 , العدد 8 , 2017.
12. هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد: أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة, ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة, 2017.
13. ساخي بوبكر : تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط, ماجستير , كلية العلوم الإجتماعية , جامعة وهران , 2016.
14. بلخضر مسعودة وبوخضير مريم :واقع تمكين العاملين بالمديرية العامة لإتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع, مجلة العلوم الإقتصادية مجلد 17 , العدد 2 , 2016.

15. سمر عبد الرؤوف مُجَّد الاسطل : المهارات التدريبية اللازمة لمشفي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة و علاقتها بجودة العمل, رسالة ماجستير , جامعة الازهر غزة, 2016.
16. مروان حسن البربري: دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الإحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني, ماجستير في برنامج القيادة والإدارة , جامعة الأقصى بغزة, 2016.
17. زياد علي الجرجاوي , مُجَّد ابراهيم مُجَّد منصور: جودة العمل لدى مديري المدارس الثانوية و علاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية, رسالة اطروحة جامعة غزة فلسطين, 2016.
18. حميد سالم الكعبي: دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي, مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصادية , المجلد 6 العدد 1 , 2015.
19. مريم الشرع : الإدارة التمكينية كمدخل حديث في تحقيق جودة الخدمات التعليمية الجامعية (دراسة ميدانية) , دكتوراه , كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة حسيبة بن بوعلي , الشلف, 2015.
20. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي : جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية, دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال كلية التجارة قسم إدارة الأعمال , 2014.
21. أيمن حسن ديوب: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات-دراسة ميدانية-, مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية, المجلد 30, العدد الأول, 2014.
22. شبيخي مريم , طبيعة العمل و علاقتها بجودة الحياة الوظيفية , دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات , رسالة ماجستير , قسم العلوم الاجتماعية , جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان , 2014.
23. حسن أحمد الطعاني و عمر سلطان السويدي: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"-مجلة دراسات العلوم التربوية مجلد 40, 2013.
24. يوسف البليسي , اسامة زياد: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , جامعة غزة فلسطين , 2012.
25. نعيصة رغداء علي, جودة الحياة الوظيفية لدى طلبة جامعتي دمشق و تشرين, مجلة جامعة دمشق, المجلد 28, العدد الأول, 2012.
26. حمد ذيب المبيضين و مُجَّد أحمد الطراونة, أثر التمكين الإداري في السلوك, دراسات, العلوم الإدارية, المجلد 38 , العدد 2, 2011.
27. أبو بكر سالم: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية, ماجستير في إدارة الأعمال كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت, 2010.

28. مُجدد الرفاعي : الادارة بالمشاركة واثرها على العاملين,رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة سانت كليمانس العالمية, كلية الادارة بريطانيا, 2009.
29. كرمية توفيق: تمكين العاملين – دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان , SC SEG, ماجستير إدارة أعمال – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة الجزائر, 2008.
30. عباس حسين جواد , عبد السلام علي حسين : أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية , جامعة أهل البيت , كلية الإدارة والإقتصاد , 2006.
31. الطراونة أعمر عبد الله أبو عمرة , واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي, 2006.
32. سعد بن مرزوق العتيبي, جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة الخبر 17-18 أبريل 2005.
33. سعد بن مرزوق العتيبي , " أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية " , المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة , شرم الشيخ , جمهورية مصر العربية , 2004.
34. أبوبكر بوسالم, دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" \_ المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل ,دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه , تخصص إدارة الاعمال , جامعة تلمسان.

#### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

35. Nirenberg, J "The Quality of work life Issue: The Corporation as The Next political frontier" International journal of manpower, June 1986.
36. Lewis, P, S, Goodman, S. H & Fandtt, P. M Management challenges in the 21st century, New yourk , west pullishing Co. 1995.
37. Dean, K & Yunus, A "An invistigation into the Effect of ISO 9000 on participants attitudes and job performance ," Production and Inventory Managment journal , Vol 38, No.2 1996.
38. Fazel Zmani : Study of the Relationship between Empowerment and Quality of Staff Working Life of Iran Telecommunication Company Sayed , INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES ISSN 2356-5926, Volume 2 Issue 4 March 2016.
39. Zanyar Sheikhe, Mohamad Sheikhe : Explaining the Relationship between Empowerment and Work Life Quality: A Case Study on the Staff of Social Security Hospital of Zahedan city Zanyar , J Health Man & Info, 2(3), 2015.
40. Tanaya Nayak and other : Quality of Work Life plays the Mediating role in between Workplace Empowerment and Employee Commitment: A Study on Healthcare Employees of an Indian State,

41. Kermanshahi Mehrangiz Miri, Hozhabrnejad Noosha: The Impact of quality of work life and organizational health on teacher empowerment, International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, Volume: 4, Issue: 3, 2016.
42. Nazem Fattah, alizadeh ranjbar tina : A STUDY OF THE RELATIONSHIP OF EMPOWERMENT AND WORKING LIFE QUALITY TO WORKING EXHAUSTION OF PERSONNEL IN EDUCATION ORGANIZATION, Journal of new approach in educational administration , volume(5), number(18) ,2014.
43. Rostami reza and other : THE EFFECT ON THE QUALITY OF WORKING LIFE, JOB PERFORMANCE MEDIATING PSYCHOLOGICAL MPOWERMENT OF CITIZENS, Journal urban management winter , volume(14), number(41), 2016.
44. Havlovic, S, J. op. cit.

الملاحق



## جامعة غرداية

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

#### قسم : علوم التسيير

#### تخصص : إدارة الموارد البشرية

#### استمارة استبيان

السيد(ة)الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله, تحية طيبة و بعد

ننقدم إلى سيادتكم المحترمة بإستمارة الإستبيان من أجل إتمام مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية والموسومة ب : تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية. نحيط سيادتكم علما أن المعلومات ستستعمل لأغراض البحث العلمي وتحضى بالسرية التامة .

شكرا لكم على حسن تعاونكم

طالب أحمد صليحة وبلمشرح سارة

- فضلا ضع علامة (x) في الخانة التي تمثل رأيكم .

الجزء الأول : بيانات شخصية

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- العمر :  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى العلمي :  دراسات عليا

مؤهل جامعي

مؤهل متوسط

4- المسمى الوظيفي : مدير  رئيس مصلحة

رئيس مكتب  موظف إداري

رئيس قسم

5- الأقدمية(الخبرة) : أقل من 05 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 05 إلى أقل من 10 سنوات  أكثر من 15 سنة

#### المحور الأول : تمكين العاملين

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول : تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرار						
01	يوجد لدى مؤسستنا إستراتيجية واضحة لتفويض السلطة					
02	أتمتع بصلاحيات واسعة وأحضى بثقة الإدارة					
03	هناك أعمال أستطيع اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع للإدارة العليا					
04	في مؤسستنا نتخذ القرارات في المستويات الدنيا بشكل محدود					
05	لدي المعلومات اللازمة بما يساعدني على اتخاذ القرارات الصحيحة					
06	تحل المشكلات في المؤسسة عن طريق فرق العمل والإدارة الذاتية					
البعد الثاني : المشاركة في الملكية						
01	من ضمن المكافآت الممنوحة المشاركة في ملكية المؤسسة					
02	تعاملني الإدارة في مجالس الإدارة كشركاء					
03	يتم تقسيم أرباح المؤسسة بشكل موضوعي وعلى كل العمال في كل المستويات التنظيمية					
04	تعمل الإدارة على تأمين الحوارات واللقاءات					
البعد الثالث : تقدير الإنجاز						
01	تشجع الإدارة الإبداع و المبادرات الشخصية وتعمل على تطوير قدراتي					
02	هناك فرص متاحة للترقية والتطوير الوظيفي					
03	تعمل الإدارة دوما على دعم إنجازاتي المحققة وتعمل على تشجيعها					
04	تشاركني المؤسسة في اللجان بأشكالها كلها تقديرا لنا					
البعد الرابع : التدريب						
01	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب					
02	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
03	تشجعني المؤسسة على تبادل الخبرات مع زملائي في العمل					
04	تشجعني المؤسسة على مواصلة تعليمي وتطوير نفسي في مجال					

					عملي
<b>المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية</b>					
					01 توفر لنا الإدارة المعرفة والمهارة المتخصصة (بيئة العمل مشجعة على النمو والتعلم الذاتي)
					02 تهتم المؤسسة بتحقيق التكامل الإجتماعي في عملها
					03 هناك عدالة وكفاية لنظام الأجور والتعويضات المتبعة
					04 توفر لنا المؤسسة بيئة عمل صحية وأمنة
					05 تستخدم المؤسسة تجهيزات ومعدات حديثة للتقليل من الحوادث المهنية
					06 تعتمد المؤسسة على تمكيننا لجعلنا نتحمل مسؤولية تصرفاتنا
					07 تهتم المؤسسة بحياتنا العائلية تماما مثل حياتنا الوظيفية
					08 الإتصالات واضحة وسريعة بيننا وبين الإدارة مما يولد ثقة بيننا و بين الإدارة.
					09 هناك رقابة ذاتية على عمل الأفراد ومجموعات العمل
					10 توفر المؤسسة التأمين الصحي لنا ولأعضاء أسرنا
					11 معدلات الغياب في المؤسسة منخفضة
					12 حقوقنا القانونية في المؤسسة متاحة.

ملحق رقم (02) : قائمة أسماء المحكمين

إسم المحكم	الجامعة
د. هتهات المهدي	جامعة غرداية
د. بوقليمينة عائشة	جامعة غرداية
د. مريم فيها خير	جامعة الجزائر 3
د. بوقرة نور الهدى	جامعة غرداية

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.925	30

## Corrélations

		X	y	Z	Q	b	M	g
	Corrélation de Pearson	1	.275	.638**	.454**	.592**	.708**	.683**
x	Sig. (bilatérale)		.058	.000	.001	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
	Corrélation de Pearson	.275	1	.643**	.556**	.413**	.746**	.598**
y	Sig. (bilatérale)	.058		.000	.000	.004	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
	Corrélation de Pearson	.638**	.643**	1	.751**	.734**	.940**	.878**
z	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
	Corrélation de Pearson	.454**	.556**	.751**	1	.764**	.864**	.858**
q	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
	Corrélation de Pearson	.592**	.413**	.734**	.764**	1	.777**	.953**
b	Sig. (bilatérale)	.000	.004	.000	.000		.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
	Corrélation de Pearson	.708**	.746**	.940**	.864**	.777**	1	.931**
m	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
	Corrélation de Pearson	.683**	.598**	.878**	.858**	.953**	.931**	1
g	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x	48	3.2361	.56476
y	48	2.6094	.57173
z	48	2.7448	.80802
q	48	3.0625	.73929
b	48	3.1649	.66589
m	48	2.9132	.55599
N valide (listwise)	48		

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
b	1.716	47	.093	.165	-.03	.36
M	-1.082	47	.285	-.087	-.25	.07

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.825 <sup>a</sup>	.681	.652	.39297

a. Valeurs prédites : (constantes), q, x, y, z

b. Variable dépendante : b

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14.200	4	3.550	22.989	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	6.640	43	.154		
Total	20.840	47			

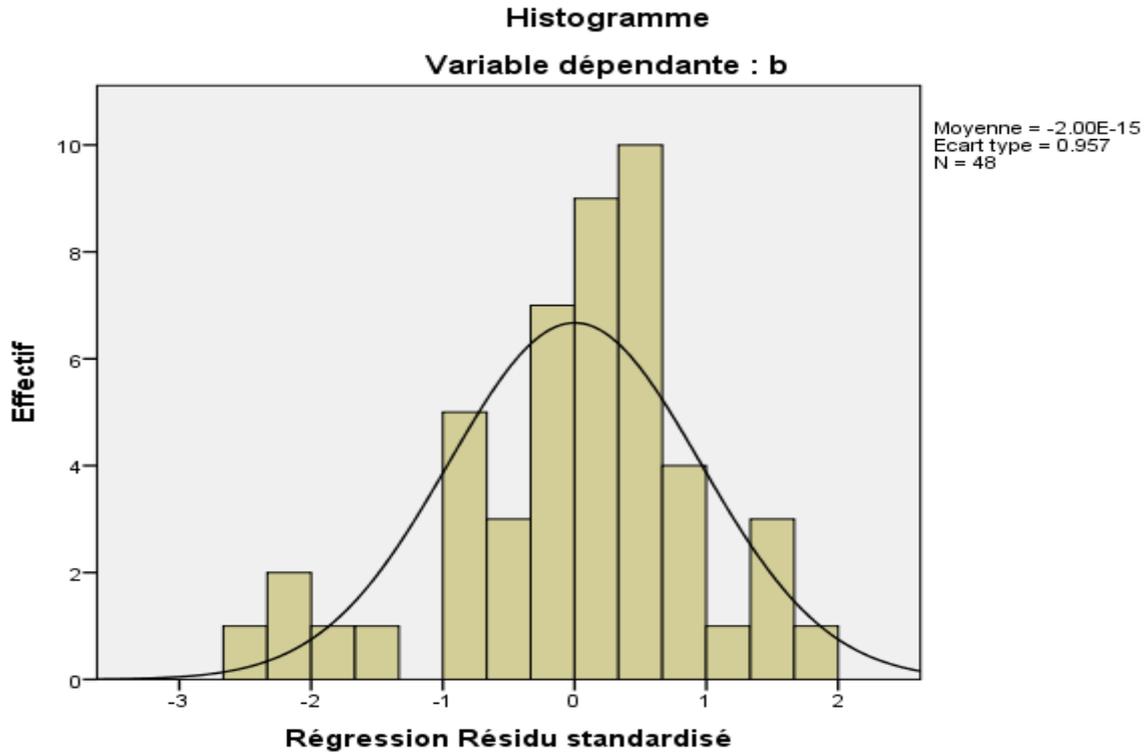
a. Variable dépendante : b

b. Valeurs prédites : (constantes), q, x, y, z

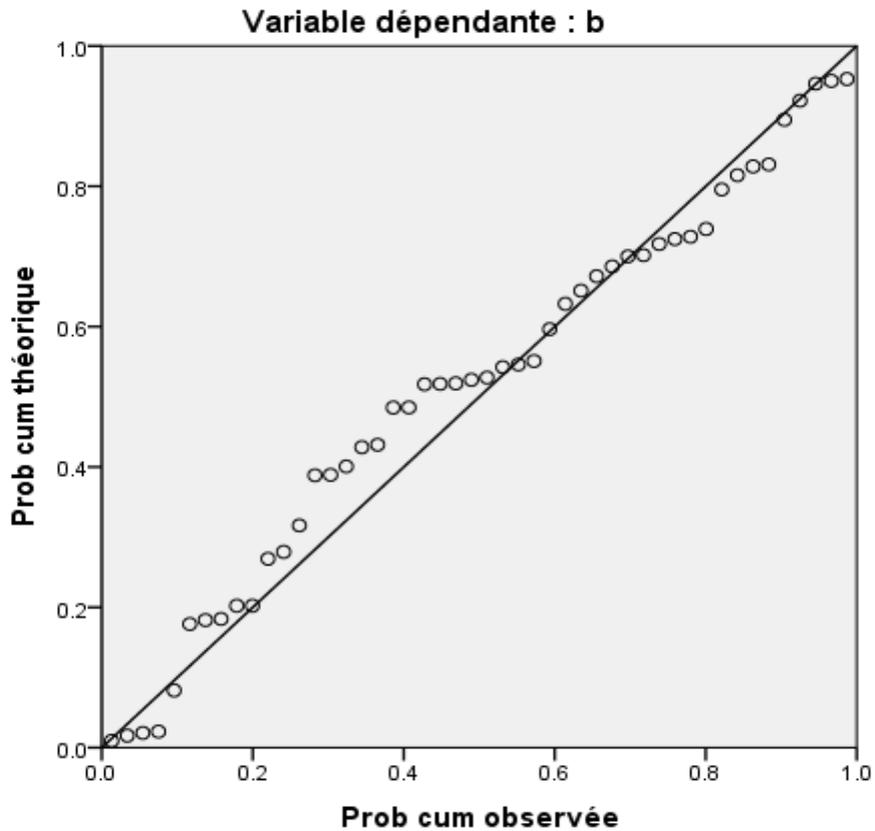
**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
(Constante)	.662	.431		1.536	.132			
1 x	.239	.135	.203	1.767	.084	.592	.260	.152
y	-.139	.136	-.119	-1.024	.312	.413	-.154	-.088
z	.240	.140	.292	1.717	.093	.734	.253	.148
q	.467	.119	.519	3.940	.000	.764	.515	.339

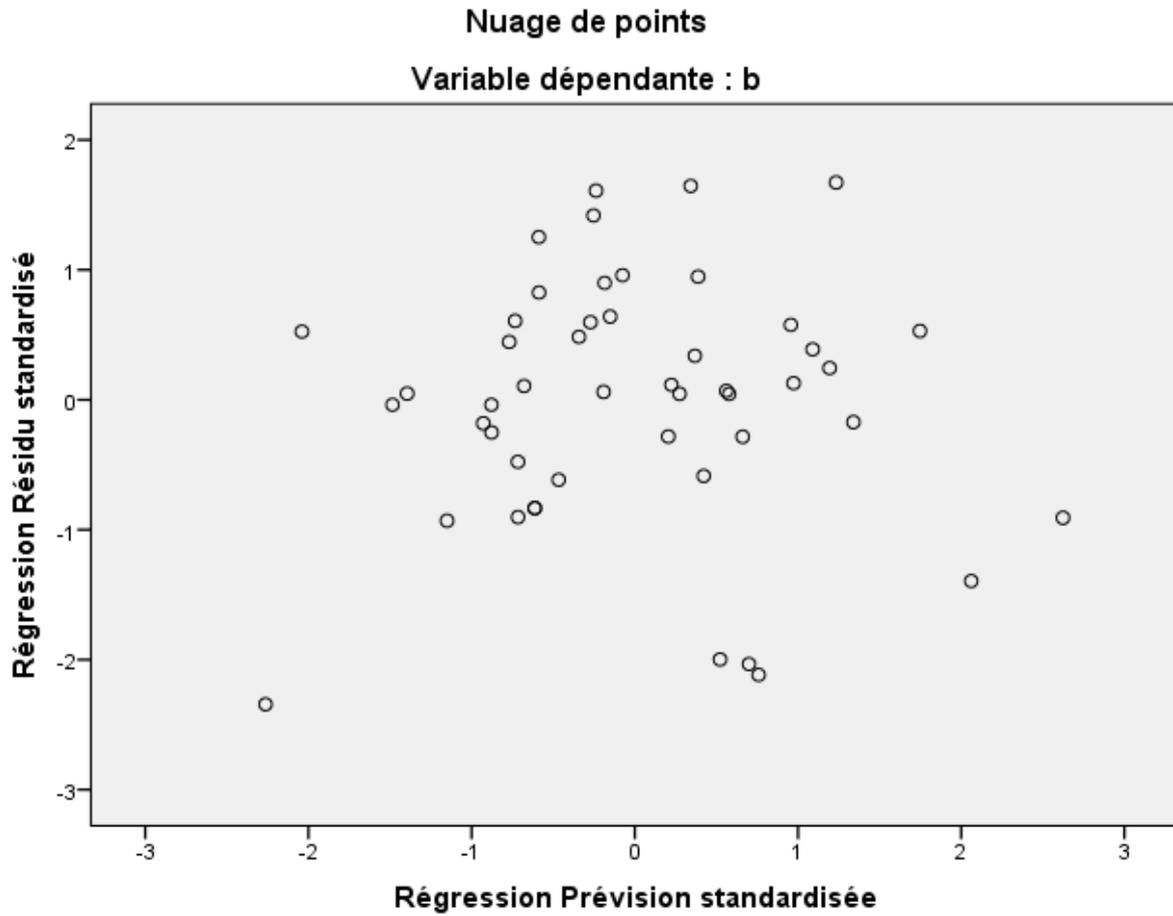
a. Variable dépendante : b



**Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé**



يوضح الرسم البياني أن البيانات تتجمع حول خط مستقيم وبالتالي فإن البواقي (Residuals) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو شرط من شروط الإنحدار .



يوضح الرسم البياني شكل الإنتشار للبقاقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتسق مع شرط الخطية المتطلب لإختبار الإنحدار .

## الفهرس

I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التمكين الإداري و جودة الحياة الوظيفية
06	المطلب الاول: ماهية التمكين الاداري
06	الفرع الاول: التمكين الاداري نشأته , مفهومه , الأهمية والأهداف
11	الفرع الثاني: التمكين في الفكر الإداري و أسبابه
13	الفرع الثالث: أنواع التمكين, مداخله , ركائزه وأبعاده
17	الفرع الرابع: متطلبات التمكين , مستوياته وأساليبه
21	الفرع الخامس: نماذج التمكين , خطواته , أشكاله ومعوقاته
26	المطلب الثاني : ماهية جودة الحياة الوظيفية
26	الفرع الاول: جودة الحياة الوظيفية مفهومها ، تعريفها ، الأهمية والأهداف
32	الفرع الثاني: نشاطات جودة حياة العمل وإستراتيجية الإهتمام بها
32	الفرع الثالث: عوامل جودة الحياة الوظيفية
34	الفرع الرابع : أبعاد جودة الحياة الوظيفية
37	الفرع الخامس : أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية وعوائق تطبيقها
39	المطلب الثالث: علاقة التمكين الاداري بتحسين جودة الحياة الوظيفية
39	الفرع الاول: نموذج هافلوفيتش

39	الفرع الثاني :نموذج باداوي
40	الفرع الثالث : النموذج الإسلامي
41	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
42	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية.
45	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.
48	المطلب الثالث : مناقشة الدراسات السابقة
48	الفرع الأول :علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
48	الفرع الثاني :مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
49	الفرع الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
50	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
51	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
51	المطلب الاول: تقديم مديرية التوزيع سونلغاز غرداية
51	الفرع الأول : نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية
52	الفرع الثاني :نشاطات المؤسسة
53	المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
53	المطلب الأول: منهجية الدراسة واجراءاتها التطبيقية
53	الفرع الأول: منهجية الدراسة
53	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
54	الفرع الثالث: أداة الدراسة
55	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
55	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
55	الفرع الأول :الأساليب الإحصائية
57	الفرع الثاني :أداة الدراسة
63	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

63	الفرع الأول : وصف محاور الدراسة
68	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
71	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
78	خلاصة الفصل
80	خاتمة
83	قائمة المصادر والمراجع
88	الملاحق
95	الفهرس